

**POLITECNICO DI MILANO**

Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale



**INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E CAMBIAMENTI SOCIALI:  
L'IMPATTO SUL PUNTO VENDITA TRADIZIONALE**

Relatore:

Prof. Giuliano NOCI

Correlatori:

Ing. Andrea BOARETTO

Ing. Gianmarco MARTINA

Tesi di Laurea di:

Sara PANZERI (matricola 703051)

Federica PESSINA (matricola 784049)

Anno Accademico: 2012 – 2013

# Indice

Indice .....	ii
Indice delle figure .....	v
Abstract .....	ix
Executive summary .....	x

## **CAPITOLO I - Il comportamento del consumatore: i trend in atto e i relativi impatti sul processo decisionale d'acquisto .....**

<b>1</b>	<b>1</b>
1.1 La rete Internet.....	1
1.1.1 I principali utilizzi di Internet da parte dei consumatori .....	6
1.1.2 Gli impatti della diffusione della rete Internet sul processo d'acquisto .....	7
1.1.2.1 <i>Il web come fonte di informazioni nel pre-acquisto</i> .....	8
1.1.2.2 <i>L'e-commerce</i> .....	9
1.2 Il mobile .....	14
1.2.2 Gli impatti della diffusione del mobile sul processo d'acquisto.....	18
1.2.2.1 <i>Il ruolo del mobile nel processo decisionale d'acquisto</i> .....	18
1.2.2.2 <i>Il mobile commerce</i> .....	21
1.3 Lo sviluppo e la rilevanza della comunicazione tra pari.....	23
1.3.1 I Social Network.....	26
1.3.1.1 <i>Gli impatti dei Social Network sui consumatori</i> .....	30
1.4 Il ruolo attivo del consumatore .....	31
1.4.1 I benefici della co-creazione per le aziende .....	37
1.5 Il consumatore multicanale .....	39
1.5.1 Il multi-screen.....	39
1.5.2 Il processo di acquisto multicanale .....	42
1.5.3 La mappa della multicanalità .....	45
1.5.4 La cross-canalità .....	47
1.6 Le ripercussioni sul punto vendita dei cambiamenti in atto nei consumatori .....	51

## **CAPITOLO II – La risposta delle aziende ai trend del consumatore .....**

2.1 Trend di mercato .....	55
----------------------------	----

2.1.1	Processo informativo più rigoroso .....	55
2.1.2	Personalizzazione e co-creazione.....	59
2.1.3	Velocità e comodità d’acquisto .....	61
2.1.4	Utilizzo di più canali.....	63
2.1.5	Conclusione transazione online .....	66
2.1.6	Dinamiche ludiche .....	67
2.1.7	Socialization.....	69
2.2	Le tecnologie sfruttate nei punti vendita.....	71
2.2.1	Digital Signage .....	71
2.2.2	Codici di riconoscimento .....	75
2.2.3	Personal shopping assistant .....	77
2.2.4	Mobile App .....	79
2.3	La ricerca svolta .....	80
2.4	Come si inseriscono le iniziative dei punti vendita nelle fasi del processo d’acquisto .....	81
2.5	Il framework di classificazione .....	89
2.6	I casi di studio analizzati .....	98
2.7	Innovazioni future .....	153
2.7.1	Wearable Objects.....	153
2.7.2	Eye tracking .....	155
2.7.3	Shopperception .....	155
2.8	Conclusioni .....	157
<b>CAPITOLO III – Il contesto italiano analizzato.....</b>		<b>166</b>
3.1	Introduzione metodologica .....	166
3.2	Le interviste .....	166
3.2.1	Teddy Spa .....	167
3.2.2	Promenade .....	169
3.2.3	Unieuro.....	171
3.2.4	Mondadori.....	174
3.2.5	Crai.....	177
3.2.6	Loro Piana.....	180
3.2.7	Azienda operante nel settore del Gioco e Scommesse.....	182
3.2.8	Thule Spa .....	184

3.3 Conclusioni .....	186
<b>CAPITOLO IV – Considerazioni finali .....</b>	<b>191</b>
4.1 Evidenze empiriche .....	191
4.2 I limiti della ricerca .....	193
4.3 Implicazioni future di ricerca.....	194
<i>Bibliografia .....</i>	<i>197</i>
<i>Sitografia .....</i>	<i>202</i>

## Indice delle figure

Figura 1. 1 Penetrazione Internet [%] per area geografica (screendigest.com) .....	2
Figura 1. 2 Penetrazione Personal Computer [%] per area geografica (screendigest.com) .....	2
Figura 1. 3 Penetrazione Banda Larga [%] per area geografica (screendigest.com) .....	3
Figura 1. 4 Minuti medi spesi online in una settimana tramite un laptop o un desktop computer nei principali Paesi del mondo (Nielsen, Agosto 2012) .....	4
Figura 1. 5 Dispositivi maggiormente utilizzati per la connessione ad Internet nei principali Paesi del mondo (Ofcom consumer research, September 2012) .....	4
Figura 1. 6 Trend Italia 2009-2012: penetrazione Internet, banda larga e personal computer (www.istat.it).....	5
Figura 1. 7 Come gli utenti del web spendono il loro tempo online (Nielsen.com, 2012) .....	6
Figura 1. 8 Utilizzi di Internet da parte dei consumatori italiani: persone di 6 anni e più che hanno utilizzato internet negli ultimi 3 mesi per attività svolta (www.istat.it).....	7
Figura 1. 9 Vendite complessive realizzate e proiezioni tramite l'e-commerce nel segmento B2C suddivise per area geografica nel periodo 2011-2016 [miliardi di dollari] (eMarketer.com) .....	12
Figura 1. 10 E-commerce in Italia, fatturato 2004-2012 (Casaleggio associati 2013) .....	13
Figura 1. 11 E-commerce Italia: distribuzione fatturato 2012 nei diversi settori (Casaleggio associati 2013).....	14
Figura 1. 12 Penetrazione telefoni cellulari (Nielsen, 2013) .....	15
Figura 1. 13 Penetrazione smartphone (Nielsen, 2013) .....	16
Figura 1. 14 Attività svolte tramite gli smartphone (Nielsen, 2013).....	17
Figura 1. 15 Attività svolte tramite i dispositivi mobile nel processo decisionale d'acquisto (Google Shopper Marketing Agency Council, 2013) .....	19
Figura 1. 16 Aumento della dimensione della spesa media tra i Fequent Smartphone Shoppers (Google Shopper Marketing Agency Council, 2013) .....	20
Figura 1. 17 Interesse in servizi innovativi offerti dal mobile nel processo d'acquisto (TNS Mobile Life, 2013) .....	21
Figura 1. 18 Utilizzatori dei Social Network, dati mondo [miliardi] (eMarketer.com) .....	27
Figura 1. 19 Diffusione geografica dei principali Social Networks (www.vincos.it).....	27

Figura 1. 20 Diffusione Social Networks, dati Italia 2012 (www.vincos.it) .....	28
Figura 1. 21 Presenza delle aziende italiane sui Social Media (Brands & Social Media, OssCom e Digital PR , 2012) .....	29
Figura 1. 22 Influenze d’acquisto dei Social Network per categorie merceologiche (Nielsen 2013).....	31
Figura 1. 23 Tipologie di co-creazione(p2pfoundation).....	33
Figura 1. 24 Principali attività svolte in multi-screen sequenziale.....	40
Figura 1. 25 Principali attività svolte in multi-screen simultaneo.....	41
Figura 1. 26 L’evoluzione dello scenario del consumatore italiano: nuovi cluster di consumatori multicanale (Osservatorio della Multicanalità 2012) .....	45
Figura 1. 27 Incidenza del canale online sul totale retail in UK (Verdict, 2013) .....	46
Figura 1. 28 I flussi tra offline e online: come si muovono i clienti nelle diverse fasi del processo di acquisto (Netcomm; 2011) .....	49
Figura 1. 29 Comportamento di acquisto cross-canale negli U.S.A. [% dei rispondenti] (Cisco, Gennaio 2013).....	51
Figura 1. 30 Evoluzione del ruolo del punto vendita nell’ambiente multicanale (Deloitte, 2013).....	53
Figura 1. 31 Il journey online–offline offre nuove opportunità e sfide alla Customer Experience: su web, via mobile, tramite i social network e presso i negozi fisici (pwc, 2013)	54
Figura 2. 1 Fonti informative che influenzano il processo di acquisto (Bergaglio, 2013) .....	56
Figura 2. 2 Ruolo di Internet nella fase di ricerca di informazioni (Politecnico di Milano, Osservatorio della multicanalità 2012) .....	57
Figura 2. 3 Luoghi in cui si cercano le informazioni su Internet per l’acquisto (Politecnico di Milano, Osservatorio della multicanalità 2012).....	58
Figura 2. 4 Global Consumer Research (NCR, 2010) .....	60
Figura 2. 5 Profittabilità dei consumatori cross-canali. (RSR Research, 2012) .....	64
Figura 2. 6 Opportunità della cross-canalità. (RSR Research, 2012).....	65
Figura 2. 7 Livello di sviluppo dei retailers verso iniziative cross-canali .....	67
Figura 2. 8 Installazioni di Digital Signage 2008-2013 (POPAl Italia) .....	72
Figura 2. 9 Benetton Live Windows, Milano Piazza Duomo .....	74

Figura 2. 10 SmartCart, il carrello intelligente .....	79
Figura 2. 11 Framework trend consumatore - fase del processo d'acquisto (parte1) .....	82
Figura 2. 12 Framework trend consumatore - fase del processo d'acquisto (parte2) .....	83
Figura 2. 13 Potenzialità del Digital Signage nel punto vendita (The State of Digital Signage Industry Survey) .....	85
Figura 2. 14 Impatto delle iniziative in ogni macro-trend sul processo d'acquisto e le relative tecnologie abilitanti.....	89
Figura 2. 15 Micro obiettivi delle iniziative in analisi .....	92
Figura 2. 16 Il framework di classificazione (parte1) .....	93
Figura 2. 17 Il framework di classificazione (parte2) .....	94
Figura 2. 18 Legame tra macro-trend lato consumatore e obiettivi di ogni iniziativa.....	98
Figura 2. 19 Vanquish, Team Lab Hangers (ecouterre.com).....	99
Figura 2. 20 Costa, Intelligent coffee station (intel.com).....	102
Figura 2. 21 P&G, In-Store Tablet Marketing Campaign (marketingunwired.com).....	103
Figura 2. 22 BaubleBar, Interactive Displays (perchinteractive.com).....	104
Figura 2. 23 Sephora, to Go App (digiday.com) .....	106
Figura 2. 24 Bobbi Brown Cosmetics, Digital Experience (ycdmultimedia.com) .....	107
Figura 2. 25 Audi, City Digital Showroom (marketingweek.com) .....	108
Figura 2. 26 Peugeot, 107 Store (ycdmultimedia.com) .....	110
Figura 2. 27 Euronics, Concept Store 3.0 (channelbitz.it).....	112
Figura 2. 28 Nike, Photo iD (ninjamarketing.it).....	113
Figura 2. 29 Ikea Hong Kong, “Made Better by You” (ninjamarketing.it).....	114
Figura 2. 30 Migros Aare, Wishing Tree (screenfood.com) .....	115
Figura 2. 31 New Balance and Foot Locker, New Balance 574 Kiosk (digitalsignagetoday.com) .....	116
Figura 2. 32 Tesco, Virtual Display Grocery (dailymail.com).....	117
Figura 2. 33 Yihaodian, Virtual Supermarket (digitalshots.com) .....	119
Figura 2. 34 Adidas, Adiverse Virtual Footwear wall (intel.com).....	120
Figura 2. 35 Sephora, + Pantone Color IQ (sephora.com) .....	121
Figura 2. 36 Bloomingdale, Me-Ality (mashable.com).....	122
Figura 2. 37 Topshop, Virtual Fitting Room (powerretail.com) .....	124
Figura 2. 38 Walmart, App “Scan & Go” (ninjamarketing.it) .....	125

Figura 2. 39 Hointer, QR code Shopping (ninjamarketing.it) .....	127
Figura 2. 40 Metro, Intelligent Shelf Label (intel.com) .....	129
Figura 2. 41 McDonald's, Mobile App (ninjamarketing.com) .....	130
Figura 2. 42 Klikkpromo, Scaffali Virtuali (assodigitale.it).....	133
Figura 2. 43 Warby Parker, Pop-up Store (mashable.com).....	134
Figura 2. 44 Desigual, La Vida es Chula (dia-mart.fr) .....	136
Figura 2. 45 Kate Spade, Digital Touchscreen Storefronts (fashionandmash.com).....	137
Figura 2. 46 Asos, Scan to Shop App (fashionandmash.com) .....	138
Figura 2. 47 Foot Locker, Sneaker Finder (footlocker.com) .....	140
Figura 2. 48 Coca Cola, Vending Machine Personalization (ninjamarketing.it) .....	141
Figura 2. 49 McCormick, World of Flavor's Store (intel.com).....	142
Figura 2. 50 Diesel, Pareti virtuali (signageinfo.com) .....	143
Figura 2. 51 Timberland, Swirl Mobile App (mobilecommercedaily.com) .....	144
Figura 2. 52 C&A, Fashion Like (infosthetics.com) .....	146
Figura 2. 53 Nordstrom, In store Pinterest logo (huffingtonpost.com) .....	148
Figura 2. 54 Diesel, social cam (b-side.com) .....	149
Figura 2. 55 Diesel, QR code like (ninjamarketing.it) .....	150
Figura 2. 56 Dita Von Teese, QR Clothing (scoop.it) .....	151
Figura 2. 57 Westfield, Tweet Mirror (dailymail.co.uk) .....	152
Figura 3. 1 Classificazione delle realtà intervistate .....	186
Figura 3. 2 Confronto tra campione internazionale e campione italiano .....	188



## **Abstract**

Al giorno d'oggi le imprese si devono interfacciare con un consumatore nuovo, soggetto a profondi cambiamenti rispetto al passato. Questo è dovuto, in larga parte, alla sempre maggiore diffusione di tecnologie di supporto divenute ormai parte integrante della vita quotidiana degli individui e alle nuove dinamiche sociali in atto. Entrambi gli aspetti considerati impattano fortemente anche sul processo decisionale d'acquisto. Si assiste quindi a un processo caratterizzato da molteplici punti di contatto tra azienda e cliente, in cui il punto vendita fisico rappresenta solo uno dei canali attraverso il quale avviene l'interazione. Da questa situazione nasce la necessità per le aziende di mettere in discussione l'attuale ruolo e configurazione del punto vendita, in modo da cogliere nuove opportunità derivanti dalla comprensione dei bisogni e dei desideri del consumatore moderno.

Il presente lavoro di ricerca si pone l'obiettivo di indagare circa le motivazioni che hanno spinto il consumatore moderno al cambiamento e le azioni messe in campo dalle aziende in risposta a tali trend, mettendo al centro il ruolo e la configurazione del punto vendita fisico.

La metodologia con cui è stato affrontato il tema comprende diverse fasi. Inizialmente, per indagare le dinamiche in atto nei consumatori, è stata svolta un'analisi approfondita della letteratura, sia tramite fonti accademiche che articoli provenienti da Internet. In seguito a questa fase, sono stati raccolti casi di studio appartenenti al panorama retail internazionale, con l'obiettivo di mappare le iniziative messe in campo dalle aziende per rispondere alle nuove esigenze e ai comportamenti d'acquisto dei consumatori. Infine, si è spostata l'attenzione verso le realtà italiane per comprendere, tramite interviste, il loro grado di sensibilità e reattività in merito a tali tematiche.

Il lavoro si propone come strumento di comprensione e analisi del panorama retail internazionale e dei principali cambiamenti in atto in esso.

## Executive summary

Al giorno d'oggi le imprese si trovano ad operare in un contesto sempre più turbolento e in movimento a causa dei continui cambiamenti che emergono dall'ambiente socio-culturale, tecnologico e dal mercato stesso. In questo scenario si sta quindi assistendo a forti ripercussioni che vanno ad impattare direttamente sul comportamento del consumatore, comportandone un sostanziale cambiamento (*Fortin - Uncles 2011*).

Il *Capitolo I* dell'elaborato è dedicato all'analisi delle principali innovazioni tecnologiche e sociali che influenzano il consumatore moderno.

Il principale cambiamento riguarda la sempre maggiore diffusione della rete Internet nel mondo, che ha raggiunto un numero di utenti pari a 2,4 miliardi nel 2012 (*Internet World Stats, 2012*). Oltre a tale evidenza, si registra anche un incremento del tempo speso da ciascun individuo navigando e il proliferarsi di dispositivi abilitati alla connessione.

I principali impatti di tale fenomeno sul processo decisionale di acquisto del consumatore riguardano l'utilizzo del web come fonte di informazioni nel pre-acquisto e come strumento per concludere la transazione tramite siti di e-commerce. Secondo l'Osservatorio della Multicanalità del Politecnico di Milano, l'84% dei consumatori multicanale utilizza Internet come fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi, mentre il 78% lo utilizza per il confronto dei prezzi. Per quanto riguarda invece le dimensioni del fenomeno dell'e-commerce, nel 2012 si registra un valore complessivo di 305 miliardi di euro in Europa con una crescita del 22% rispetto all'anno precedente (*Casaleggio, 2013*).

Negli ultimi anni si osserva inoltre la sempre maggiore diffusione di dispositivi mobili come smartphone e tablet che permettono all'utente di connettersi alla rete Internet in mobilità. Secondo il report Nielsen "*The mobile consumer*" del febbraio 2013, la penetrazione dello smartphone supera il 50% della popolazione per tutti i Paesi tecnologicamente avanzati, in particolar modo in Italia si registra una percentuale del 62%.

Anche in questo caso si ha un impatto sia sulle fasi precedenti all'acquisto che sull'esecuzione della transazione commerciale, tramite il fenomeno del mobile commerce.

Secondo la ricerca “*Mobile Path to Purchase*” condotta da Nielsen all’inizio del 2013, si osserva che, il 42% dei consumatori possessori di smartphone o tablet si affida esclusivamente a dispositivi mobili nelle fasi di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative.

Analizzando la situazione europea in merito alla diffusione del mobile commerce, Forrester afferma che tale mercato è cresciuto del 58% in valore nel 2012, per un totale 2,8 miliardi di euro di fatturato.

Una delle principali conseguenze della diffusione della connettività è rappresentata dal fatto che il web ha favorito l’interazione e lo scambio di informazioni tra individui. Infatti, oggi si assiste sempre più a consumatori che si rivolgono ai propri pari per ottenere opinioni e informazioni relativamente ai prodotti e ai brand di interesse.

Il cliente sotto l’influenza dei pari si fida di quanto appreso o osservato e di conseguenza determina il proprio coinvolgimento verso il prodotto, che in definitiva, può influenzare la decisione di acquisto (*Wang, Yu, Wei, 2012*).

Questo fenomeno è stato facilitato e ha assunto un peso sempre più rilevante grazie all’avvento dei Social Network, che abilitano e facilitano la comunicazione tra pari. Nei principali Paesi si ha che circa il 30% degli acquisti è influenzato dalle informazioni scambiate sui social media dagli utenti stessi (*Nielsen, 2013*).

Dalle evoluzioni tecnologiche e sociali in atto risulta evidente come i consumatori abbiano a disposizione un numero sempre crescente di modalità e canali a cui affidarsi nel processo decisionale di acquisto e tramite i quali entrare in contatto con brand e prodotti di interesse. Secondo l’Osservatorio della Multicanalità, nel 2012, circa il 53% dei consumatori italiani risulta adottare comportamenti multicanale. In questa nuova realtà il comportamento del consumatore diventa sempre più articolato e quindi il processo di acquisto non assume più un andamento lineare. Infatti i canali utilizzati in ciascuna fase sono molteplici e spesso si assiste a riciccoli tra le diverse fasi.

Un ultimo aspetto di cambiamento riguarda il rapporto tra l’azienda e il consumatore. Quest’ultimo infatti, grazie al fatto che è più informato e coinvolto, sempre più spesso

desidera essere parte attiva nel processo di definizione dell'offerta collaborando con l'azienda e ottenere prodotti o servizi in linea con le proprie specifiche esigenze.

La collaborazione è semplificata grazie alla possibilità di stabilire un contatto diretto con il consumatore tramite l'utilizzo di strumenti quali Internet e i Social Media, o grazie all'installazione di particolari tecnologie all'interno del punto vendita.

Nel *Capitolo II* si è focalizzata l'attenzione sull'impatto delle dinamiche individuate precedentemente sul ruolo e sulla configurazione del punto vendita fisico.

A tal proposito sono stati individuati sette principali macro-trend in atto nel consumatore che si ripercuotono direttamente sull'esperienza d'acquisto in-store:

- *macro trend 1: processo informativo più rigoroso.* Il consumatore all'interno del punto vendita non si affida più solamente alle informazioni che può ottenere dal personale di vendita o dai prodotti stessi, ma sempre più attua un processo di ricerca di informazioni in modo autonomo grazie al supporto della tecnologia mobile e della rete Internet. Infatti dallo studio "*Mobile In-Store Research*", condotto dal Google Shopper Marketing Agency Council nell'aprile 2013, emerge che un consumatore su tre utilizza il proprio dispositivo mobile in-store piuttosto che affidarsi al personale di vendita;
- *macro trend 2: personalizzazione e co-creazione.* L'esigenza di personalizzazione e co-creazione del consumatore si manifesta non solo tramite piattaforme che permettono di comunicare da remoto con il brand, ma anche all'interno del punto vendita stesso. Questo permette al cliente di ottenere un'esperienza d'acquisto più coinvolgente e in linea con i propri desideri mentre si trova nello store fisico;
- *macro trend 3: velocità e comodità d'acquisto.* A causa dei ritmi frenetici caratterizzanti la vita dei consumatori, emerge sempre più l'esigenza di efficienza anche per il processo d'acquisto effettuato all'interno dei punti vendita fisici. Per rispondere a questa nuova tendenza, le aziende stanno implementando soluzioni volte a rendere il processo di acquisto più efficiente e meno time-consuming. Per ottenere questo obiettivo le aziende si affidano principalmente alle nuove tecnologie applicabili al processo d'acquisto;

- *macro trend 4: utilizzo di più canali.* Dalla crescente rilevanza attribuita al tema della multicanalità, emerge come il punto vendita si è trasformato da luogo in cui il consumatore svolge l'intero processo decisionale d'acquisto, a luogo in cui vengono realizzate solo alcune fasi di esso. L'integrazione dei canali virtuali all'interno del punto vendita assume quindi un'importanza sempre maggiore per supportare in modo ottimale il consumatore in ogni fase del customer journey;
- *macro trend 5: conclusione transazione online.* Uno dei fenomeni più rilevanti legati alla diffusione dei canali online è rappresentato dallo showrooming, e cioè dalla tendenza dei consumatori di sfruttare il negozio fisico come una fonte di informazioni e di ricerca, per poi effettuare la transazione d'acquisto tramite siti di e-commerce. Dalla ricerca "*The Connected Consumer 2012: Evolving Behavior Patterns*" condotta da Oracle nell'agosto 2012, emerge che il 32% dei consumatori intervistati attua tale comportamento;
- *macro trend 6: dinamiche ludiche.* Il rapporto "*10 Trends for 2013*", rilasciato a inizio dicembre da JWTIntelligence, contempla la gamification tra i dieci trend di maggior rilevanza per il 2013 e parla di "*Play as a competitive advantage*". Oggi si assiste al crescente sviluppo di iniziative ludiche anche all'interno dei punti vendita fisici. Tramite tali soluzioni, non solo si crea un maggior legame con il cliente, ma si aumenta anche la sua permanenza all'interno del punto vendita fornendo un'esperienza di shopping più coinvolgente e divertente;
- *macro trend 7: socialization.* Dato l'utilizzo massivo dei Social Network da parte dei consumatori anche come fonte di informazioni nel processo decisionale d'acquisto, sempre più spesso i brand introducono dinamiche social all'interno dei punti vendita fisici in modo da sfruttarne i vantaggi percepiti dai consumatori.

A valle di questa fase di individuazione dei principali cambiamenti che interessano i punti vendita fisici, sono stati raccolti 50 casi di studio nel panorama retail internazionale che rappresentano soluzioni innovative in risposta ai trend sovraesposti. Per condurre un'analisi strutturata del materiale raccolto, sono stati costruiti due framework di classificazione. Inizialmente ci si è soffermati sulle fasi del processo decisionale d'acquisto in modo da capire l'impatto di ogni iniziativa sul customer journey del consumatore.

In seguito è stata condotta una mappatura dei casi raccolti secondo due dimensioni di analisi: i trend lato consumatore e gli obiettivi a cui ciascuna iniziativa risponde classificati in obiettivi di business intelligence, obiettivi intangibili e tangibili.

Il modello così costruito fornisce una visione d'insieme relativa a come i grandi retailer stanno rispondendo alle nuove dinamiche in atto nei consumatori e evidenzia i trend che le aziende hanno maggiormente recepito e per i quali hanno messo in campo progetti concreti di risposta.

In seguito alla classificazione, è stata condotta una rilettura critica del modello in modo da individuare le motivazioni alla base delle scelte effettuate dalle aziende in analisi, facendo emergere i punti di forza e di debolezza di esse.

Infine, la classificazione ottenuta è stata riletta considerando i singoli settori in cui le diverse realtà studiate operano. Il risultato è quello di un'analisi cross-settoriale del panorama retail che evidenzia peculiarità, punti di forza e di debolezza di ciascun settore di attività.

Nel *Capitolo III* si è posta l'attenzione sul contesto italiano. Tale analisi è stata condotta tramite interviste a otto player operanti nei principali settori merceologici in analisi.

L'obiettivo di questa parte è quello di mappare ogni singola azienda presa in considerazione in base ai sette macro-trend emersi dalle analisi precedenti, per poi passare a un confronto di tali realtà con i casi di studio internazionali raccolti, al fine di individuare il livello di allineamento di tali iniziative alle best practices definite dall'analisi del panorama internazionale.

Nel *Capitolo IV*, infine, sono state raccolte le principali riflessioni emerse a valle delle tematiche emerse e delle analisi svolte. Ci si è inoltre soffermati sui principali limiti della ricerca e sui possibili sviluppi futuri in merito al tema oggetto del presente lavoro.

# **CAPITOLO I - Il comportamento del consumatore: i trend in atto e i relativi impatti sul processo decisionale d'acquisto**

Il contesto in cui le aziende si trovano ad operare al giorno d'oggi risulta essere profondamente cambiato a causa di due spinte principali: la sempre maggior penetrazione e utilizzo della tecnologia e le dinamiche sociali emergenti.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare come tali fenomeni impattino sui comportamenti d'acquisto dei consumatori d'oggi, al fine di individuare i principali cambiamenti e punti di discontinuità con il passato.

## **1.1 La rete Internet**

Internet è una piattaforma attraverso la quale i consumatori possono comunicare e scambiarsi informazioni.

Oggi si assiste non solo all'aumento della penetrazione di Internet e del suo utilizzo, ma anche al proliferarsi di devices diversi abilitati alla connessione.

In primo luogo, la crescente penetrazione della rete Internet nel mondo (*Figura 1.1*), che sta raggiungendo quote tendenti a saturazione in particolar modo nelle aree geografiche più sviluppate, è da imputarsi alla diffusione della banda larga e dei personal computer che sono sempre in aumento come mostrano le *Figure 1.2 e 1.3*.

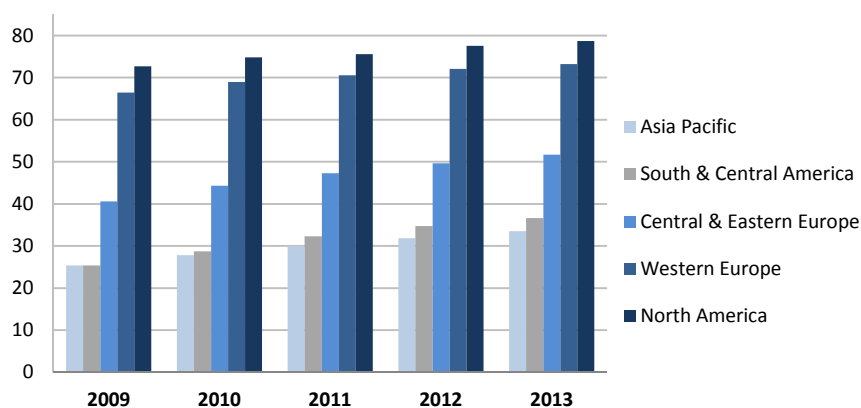


Figura 1. 1 Penetrazione Internet [%] per area geografica (screendigest.com)

Si osserva come la penetrazione della rete Internet abbia raggiunto nel 2012 valori del 78% nel Nord America, seguita dal 72% dell'Europa occidentale, con una previsione per il 2013 in crescita di un punto percentuale in entrambe le aree geografiche citate.

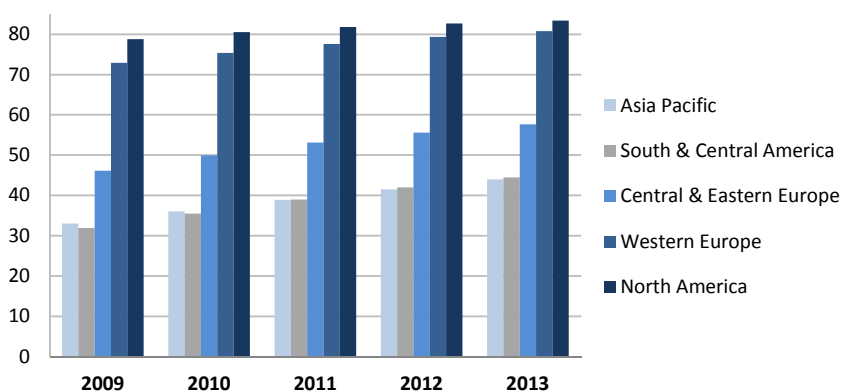


Figura 1. 2 Penetrazione Personal Computer [%] per area geografica (screendigest.com)



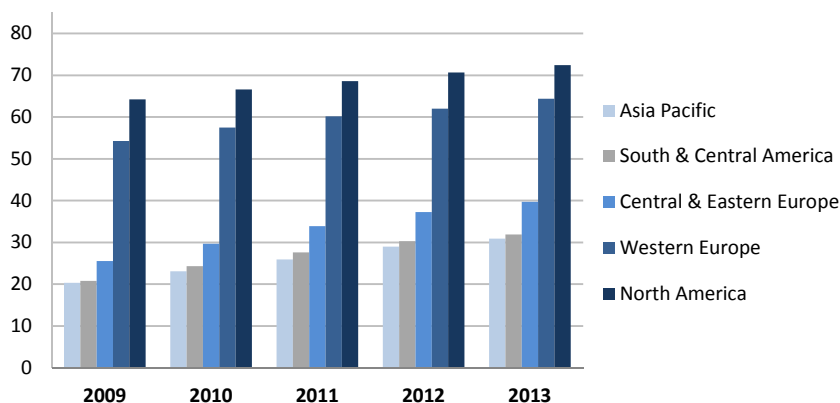


Figura 1. 3 Penetrazione Banda Larga [%] per area geografica (screendigest.com)

Come accennato in precedenza, tali risultati sono da imputarsi principalmente alla penetrazione della banda larga, che ha raggiunto nel 2012 valori del 71% nel Nord America e del 62% nell'Europa occidentale, e della diffusione dei personal computer con percentuali dell'83% nel Nord America e del 79% nell'Europa occidentale.

Oltre alla crescente penetrazione registrata della rete Internet, si osserva come anche il tempo speso dai consumatori online sia in aumento. Escludendo l'utilizzo di smartphone e tablet, la *Figura 1.4* mostra come i minuti medi spesi online in una settimana tramite un laptop o un desktop computer, siano in crescita nei principali Paesi del mondo, considerando il biennio 2010-2011. La *Figura 1.4* mostra come gli utenti di Internet in Australia passano più tempo online rispetto agli altri Paesi analizzati. Inoltre, gli utenti di Internet australiani sono in controtendenza rispetto al trend registrato nel 2012 negli altri Paesi nei quali si registra una diminuzione del tempo speso online tramite il laptop o il desktop (come negli Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Spagna), o una lieve crescita (come in Giappone, Francia e Italia). Il cambiamento nel tempo speso online dagli utenti di laptop e desktop è probabilmente dovuto a due fattori principali. Il primo è la proliferazione di dispositivi connettabili a Internet, in particolare la rapida adozione degli smartphone. Il secondo è l'introduzione dell'utilizzo di Internet tra i consumatori più anziani, che tendono a spendere meno tempo online, ma sono più propensi a utilizzare computer portatili o desktop rispetto ad altri dispositivi.

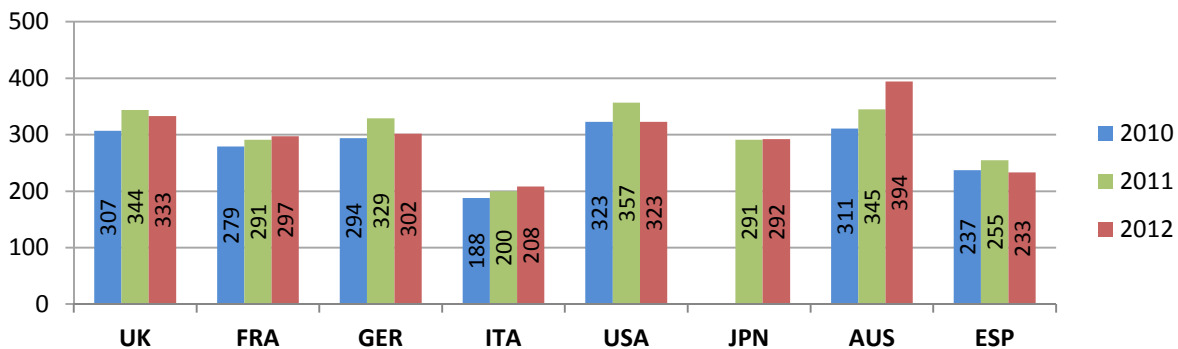


Figura 1. 4 Minuti medi spesi online in una settimana tramite un laptop o un desktop computer nei principali Paesi del mondo (Nielsen, Agosto 2012)

Per quanto riguarda i dispositivi maggiormente utilizzati dagli utenti per la connessione ad Internet, si osserva nella *Figura 1.5* una predominanza del laptop, seguito dai desktop, dagli smartphone, dai tablet e da altri dispositivi connettabili (games console, eBook reader, smart TV).

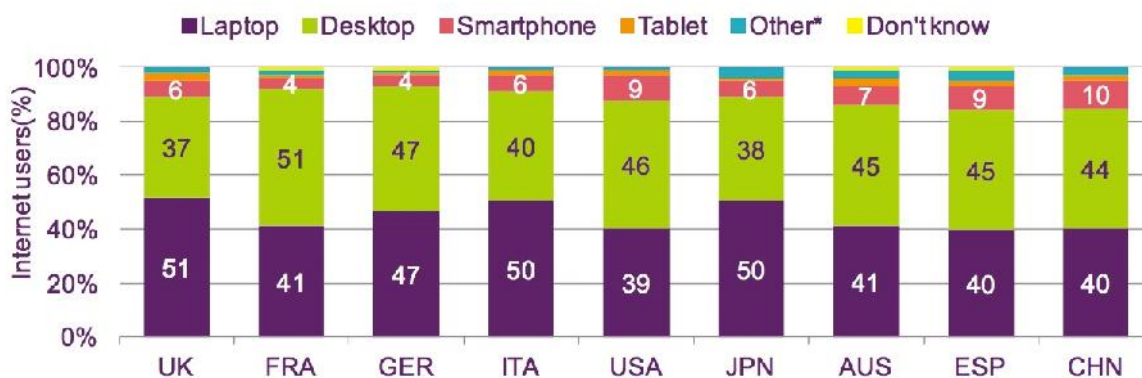


Figura 1. 5 Dispositivi maggiormente utilizzati per la connessione ad Internet nei principali Paesi del mondo (Ofcom consumer research, September 2012)

In particolare, si osserva che nel Regno Unito si registra la maggior percentuale (51%) di utenti che utilizzano maggiormente i loro computer portatili per la connessione ad Internet, mentre negli Stati Uniti si ha la minor percentuale (39%). Al contrario, in Francia si osserva la maggior percentuale di utenti Internet (51%) che accedono tramite il proprio desktop, mentre nel Regno Unito si ha il più basso (37%). Circa uno su dieci degli utenti di Internet in Cina (10%), in Spagna (9%) e negli Stati Uniti (9%), accedono a Internet più frequentemente

con il proprio smartphone, rispetto a circa uno su venti in Francia (4%), Germania (4%), Giappone (6%) e Regno Unito (6%).

Concentrandosi invece sulla situazione italiana, si riscontra una rapida crescita della penetrazione della banda larga, dal 35% nel 2009 al 49% nel 2012 (*Figura 1.6*); questo fenomeno ha sostenuto e favorito sempre più l'accesso ad Internet da parte delle famiglie italiane. Secondo il report Istat "*Cittadini e Nuove Tecnologie*", nel 2012 in Italia la quota di famiglie che possiede un personal computer è pari al 59,3% mentre il 55,5% dispone di un accesso ad Internet. La percentuale di famiglie che accedono al web mediante banda larga è in aumento rispetto all'anno precedente, passando dal 34,5% al 48,6% nel triennio 2009-2012 (*Figura 1.6*).

	2009	2010	2011	2012
<b>Accesso ad Internet</b>				
<i>valori in migliaia</i>	11.402	12.817	13.515	13.884
<i>penetrazione %</i>	47,3%	52,4%	54,5%	55,5%
<b>Connessione Banda Larga</b>				
<i>valori in migliaia</i>	8.309	10.610	11.337	12.154
<i>penetrazione %</i>	34,5%	43,4%	45,8%	48,6%
<b>Possesso Personal Computer</b>				
<i>valori in migliaia</i>	13.090	14.098	14.560	14.840
<i>penetrazione %</i>	54,3%	57,6%	58,8%	59,3%

*Figura 1. 6 Trend Italia 2009-2012: penetrazione Internet, banda larga e personal computer (www.istat.it)*

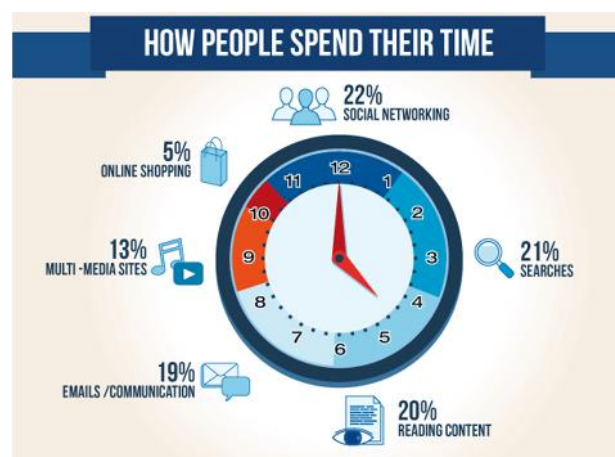
Per comprendere come questo fenomeno sia entrato a far parte della vita quotidiana delle persone è possibile considerare la frequenza con cui gli utenti utilizzano Internet; dai dati Istat si evidenzia che il 31,8% degli italiani utilizza il PC quotidianamente e il 29,5% si connette al web almeno una volta al giorno.

Per quanto riguarda il luogo d'utilizzo si riscontra che l'89,6% degli utilizzatori di personal computer ne usufruisce prevalentemente da casa propria, mentre tale percentuale scende all'88,5% per gli utilizzatori di Internet, nei rimanenti casi il 35,1% accede dal luogo di lavoro, il 23,2% da casa di amici, il 13,6% dal luogo di studio e il 19,7% da altri luoghi.

### 1.1.1 I principali utilizzi di Internet da parte dei consumatori

Dopo aver analizzato la sempre crescente diffusione della rete internet, in questa sezione si procede a studiare i principali utilizzi di tale mezzo da parte degli utenti.

Come mostra la *Figura 1.7*, gli utenti del web passano la maggior parte del loro tempo (22%) navigando sui Social Network, seguito dalle attività di ricerca di informazioni (21%), di lettura di contenuti offerti dalla rete (20%), di ricezione e lettura di mail (19%), di navigazione sui siti multimediali (13%) e, infine, spendono il 5% del loro tempo trascorso su Internet nello shopping online.



*Figura 1. 7 Come gli utenti del web spendono il loro tempo online (Nielsen.com, 2012)*

Focalizzandosi sulla situazione italiana (*Figura 1.8*), si osserva che le principali attività svolte dagli utenti di Internet sono l'invio o ricezione di email (81,3%), la ricerca di informazioni su merci e servizi (67,7%) e l'utilizzo di chat, social network, blog, gruppi di discussione e servizi di messaggia istantanea (51,2%). Il web si afferma anche come mezzo per la distribuzione e la fruizione culturale: è utilizzato per consultare giornali, riviste (50,5%), ascoltare la radio (27,2%), guardare programmi televisivi (25,7%), guardare in streaming video o film (rispettivamente 31,3% e 22%). I più attivi in questo ambito sono i giovani.

Uno dei principali fenomeni in forte crescita è rappresentato dall'e-commerce: nel 2012, infatti, il 28,2% degli italiani (circa 7,7 milioni di persone) che hanno usato Internet nei 12 mesi precedenti al sondaggio "*Cittadini e Nuove Tecnologie 2012*" condotto dall'Istat, ha effettuato transazioni per ordinare e/o acquistare merci e servizi tramite web.

Considerando le caratteristiche di coloro che hanno effettuato acquisti in rete, si evidenzia una maggiore propensione all'e-commerce da parte degli uomini (il 31,8% contro il 24,1% delle donne) e delle persone tra i 25 e i 44 anni (oltre il 31%).

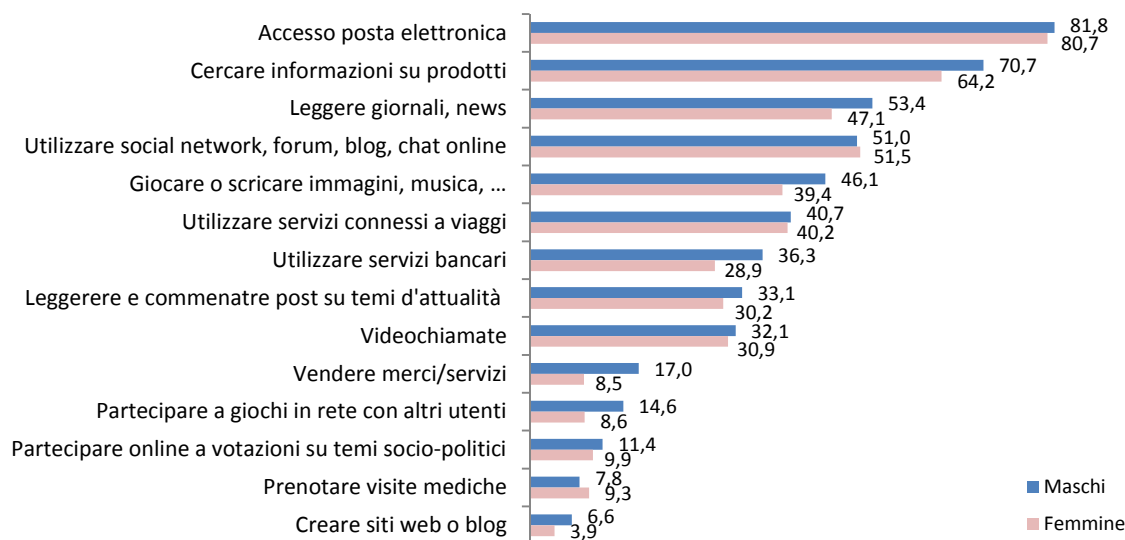


Figura 1. 8 Utilizzi di Internet da parte dei consumatori italiani: persone di 6 anni e più che hanno utilizzato internet negli ultimi 3 mesi per attività svolta (www.istat.it)

Una parte preponderante della popolazione giovane (prevalentemente nella fascia tra i 18 e 24 anni) utilizza Internet sia per mantenere i rapporti con la rete amicale, che per informarsi e trasmettere la propria opinione in merito a temi socio-politici. Si osserva infatti che oltre il 42% di questi effettua chiamate o videochiamate via Internet (rispetto al 31,6% della media nazionale), più dell'82% invia messaggi su chat, Social Network, blog, newsgroup o forum di discussione online (rispetto al 51,2% della media nazionale) e oltre il 42% legge ed esprime opinioni su problemi sociali o politici tramite web o Social Network (rispetto al 31,8% della media nazionale).

### 1.1.2 Gli impatti della diffusione della rete Internet sul processo d'acquisto

La sempre crescente diffusione della rete Internet e del suo utilizzo ha delle ripercussioni sull'intero processo decisionale d'acquisto del consumatore.

In particolar modo, si possono evidenziare due tendenze principali che hanno portato al cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore moderno.

In primo luogo, i consumatori, grazie al web, hanno a disposizione molte più informazioni con le quali alimentare le fasi del pre-acquisto; in secondo luogo, la rete Internet ha abilitato e contribuito alla sempre crescente diffusione del fenomeno dell'e-commerce.

Di seguito si procede ad approfondire i due fenomeni sopra citati.

### ***1.1.2.1 Il web come fonte di informazioni nel pre-acquisto***

Il consumatore moderno utilizza sempre più spesso fonti diverse per raccogliere informazioni in merito all'oggetto d'acquisto all'infuori del punto vendita fisico. In merito a tale tematica, la rete Internet rappresenta la principale tecnologia abilitante, permettendo al consumatore di cercare informazioni e confrontarsi con altri utenti in ogni momento e da qualsiasi postazione.

Secondo l'Osservatorio della Multicanalità del Politecnico di Milano, nel 2012 in Italia, i consumatori multicanale rappresentano il 53% del totale, con una crescita del 13% rispetto a quanto registrato nel 2011.

Lo studio ha rilevato tratti comuni a tutti gli utenti nell'ambito del processo d'acquisto: per l'84% dei consumatori multicanale, Internet costituisce la fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi e il 78% lo utilizza per confrontare i prezzi di prodotti o servizi.

Le fonti ritenute più autorevoli per avere informazioni sono blog, forum e Social Network (secondo il 53% dei consumatori multicanale), seguiti dai siti web aziendali (40%). Questo fenomeno impatta in modo significativo sulla modalità di interazione tra consumatori e aziende. In particolar modo i canali di comunicazione tra pari, come web forum e Social Network, sono diventati sempre più parte integrante della vita di clienti e consumatori. Uno degli aspetti più rilevanti di tale innovazione è che la facilità e la velocità con cui le informazioni si divulgano permettono al consumatore di assumere un potere che prima non

aveva nei confronti delle aziende, le quali storicamente si trovavano in una posizione di vantaggio dal punto di vista informativo.

Questo passaparola online si conferma una fonte importante non solo per influenzare le preferenze d'acquisto, ma anche per determinare la decisione d'acquisto: sono il 48% (+26% rispetto al 2011) i consumatori che dichiarano di avere effettuato un acquisto dopo aver letto un commento positivo su internet, mentre sono il 42% (+23,5%) quelli che affermano di non avere effettuato un acquisto a seguito di un commento negativo letto online (*Osservatorio multicanalità, Politecnico di Milano, 2012*).

### **1.1.2.2 L'e-commerce**

La sempre crescente diffusione e penetrazione della rete Internet ha rivoluzionato gli scambi commerciali sia nel B2C che nel B2B. Come principale effetto, si riporta il sempre maggior ricorso all'e-commerce per le diverse transazioni d'acquisto.

Peter Bøegh Nielsen definisce il commercio elettronico come la vendita di beni o servizi tramite Internet ad ogni livello della catena dell'offerta, tra imprese, tra imprese e consumatori o tra il settore pubblico e quello privato.

La scelta del canale d'acquisto da parte del consumatore si basa sul *valore netto percepito* del canale, ottenuto tramite differenza tra benefici e barriere/costi complessivi associati al canale stesso. Questo processo avviene anche nel caso dell'e-commerce.

I principali benefici che i consumatori associano all'e-commerce possono essere riassunti in sei punti principali (*Anckar, 2003*):

- *accessibilità*, la possibilità di effettuare i propri acquisti in qualsiasi momento della giornata e da qualsiasi luogo, semplicemente tramite devices connessi alla rete Internet (*Kangis, Rankin 1996*);
- *global choice*, tramite l'e-commerce il consumatore ha accesso a una gamma di prodotti d'acquisto potenzialmente illimitata data dal superamento dei vincoli geografici e spaziali (*Hoffman, 1995*);

- *time savings*, il processo d'acquisto online risulta più rapido rispetto a quello condotto in un punto vendita fisico, portando così a un risparmio di tempo (Krause, 1998);
- *informazioni real-time*, il consumatore ha accesso a una grande mole di informazioni up-to-date relative all'oggetto d'acquisto (prezzo, disponibilità, ...) (Franz, 2000);
- *cost savings*, i risparmi in termini monetari dovuti alla scelta dell'e-commerce come canale d'acquisto derivano da due principali aspetti. Da un lato, si ha un riduzione dei costi associati alla fase di ricerca del processo d'acquisto, dall'altro si riscontra una riduzione dei prezzi di vendita data dall'aumento della competizione nel mercato elettronico aperto e dalla riduzione dei costi operativi in carico alle aziende stesse (ad esempio minor costi per le attività tradizionalmente svolte dagli intermediari) (Turban, 1999);
- *personalizzazione*, i consumatori possono beneficiare, grazie all'e-commerce, di un'offerta con un maggior livello di customizzazione e di relazioni personalizzate one-to-one con le aziende (Brown, 2000).

A fronte dei benefici sopra elencati, esistono anche barriere e vincoli che inibiscono la scelta dell'e-commerce come canale d'acquisto da parte dei consumatori. Riportiamo di seguito i principali fattori:

- *valutazione della qualità*, tramite il canale Internet risulta difficile verificare che l'oggetto d'acquisto abbia le caratteristiche desiderate in termini di design, materiale, colore, ... . Questo aspetto rappresenta una delle principali barriere all'utilizzo dell'e-commerce da parte dei consumatori (Kangis, Rankin 1996);
- *sicurezza*, una forte freno alla diffusione dell'e-commerce è rappresentato dai rischi percepiti in termini di sicurezza associati a tale canale. In particolar modo, la preoccupazione maggiore dei consumatori è legata al tema delle clonazioni di carte di credito. Il tema sicurezza risulta uno dei più difficili da superare, non solo per i non-adopters dello shopping online ma anche per gli adopters stessi (Furnell & Karweni 1999);
- *delivery times*, a differenza dei canali fisici, tramite l'e-commerce non è possibile soddisfare il desiderio dei clienti di "gratificazione immediata"; i consumatori

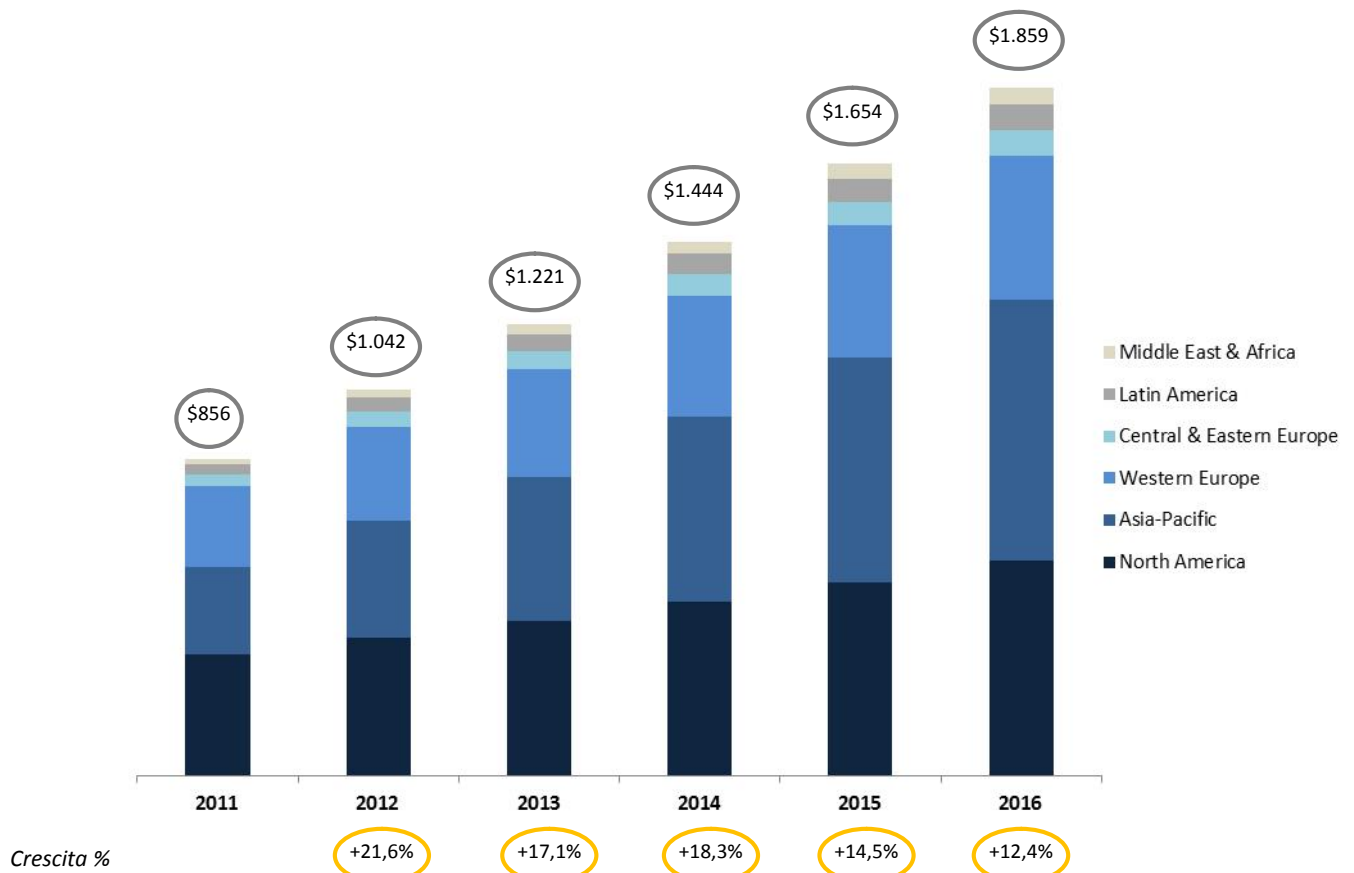


possono quindi essere restii ad attendere giorni per la consegna della merce ordinata (Vassos, 1996);

- perdita della shopping experience, molti consumatori considerano lo shopping un'attività rilassante e piacevole e non solamente finalizzata all'atto dell'acquisto (Jones, 1999). L'e-commerce difficilmente potrà essere visto come un sostituto per l'esperienza di piacere associata allo shopping convenzionale (Phau & Poon, 2000).

Alla luce delle considerazioni relative a vantaggi e barriere dell'e-commerce, riportiamo di seguito alcuni dati a indicazione della dimensione e della diffusione del fenomeno a livello mondiale.

La Figura 1.9 mostra le vendite complessive realizzate in miliardi di dollari tramite l'e-commerce nel segmento B2C per il periodo 2011-2012 e le proiezioni per quadriennio 2013-2016, divise per area geografica:



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>North America</b>						
<i>billions \$</i>	327,77	373,03	419,53	469,49	523,09	580,24
<i>growth %</i>		13,8%	12,5%	11,9%	11,4%	10,9%
<b>Asia-Pacific</b>						
<i>billions \$</i>	237,86	315,91	388,75	501,68	606,54	707,6
<i>growth %</i>		32,8%	23,1%	29,0%	20,9%	16,7%
<b>Western Europe</b>						
<i>billions \$</i>	218,27	255,59	291,47	326,13	358,31	387,94
<i>growth %</i>		17,1%	14,0%	11,9%	9,9%	8,3%
<b>Central &amp; Eastern Europe</b>						
<i>billions \$</i>	30,89	40,17	48,56	57,96	64,03	68,88
<i>growth %</i>		30,0%	20,9%	19,4%	10,5%	7,6%
<b>Latin America</b>						
<i>billions \$</i>	28,33	37,66	45,98	55,95	63,03	69,6
<i>growth %</i>		32,9%	22,1%	21,7%	12,7%	10,4%
<b>Middle East &amp; Africa</b>						
<i>billions \$</i>	14,41	20,61	27,00	33,75	39,56	45,49
<i>growth %</i>		43,0%	31,0%	25,0%	17,2%	15,0%

Figura 1. 9 Vendite complessive realizzate e proiezioni tramite l'e-commerce nel segmento B2C suddivise per area geografica nel periodo 2011-2016 [miliardi di dollari] (eMarketer.com)

Si osserva che l'area che porta il maggior contributo alle vendite tramite il canale dell'e-commerce è quella Asia-Pacific con un totale di 2.758 miliardi di dollari nel periodo in esame (2011-2016). Se si considera il 2013, si registra infatti una crescita del 23% in tale mercato dovuta in modo particolare alla rapida crescita registrata in Cina e Indonesia, rispettivamente del 65% e 71%. Per quanto riguarda le aree North America e Western Europe, mercati in cui l'e-commerce è ormai in una fase di maturità, le vendite registrano una crescita ancora in doppia cifra (rispettivamente del 12,5% e 14%) ma al di sotto della media mondiale pari al 17%. Infine, nell'area Middle East & Africa si osservano tassi di crescita annuali sopra la media ma su una base di volumi di vendita significativamente più piccola (tale area pesa infatti in volumi di vendita solo il 2% del totale mondo).

Concentrandosi sulla situazione europea, si osserva che il mercato dell'e-commerce ha raggiunto nel 2012 un valore complessivo di oltre 305 miliardi di euro, con una crescita del 22% rispetto al 2011 (254 miliardi) (Casaleggio, 2013). La vendita online di prodotti e servizi

registra un'impennata soprattutto nei mercati meno maturi dell'Europa dell'Est, come Polonia e Repubblica Ceca, dove la crescita oscilla tra il 25 e il 30%.

Regno Unito, Germania e Francia continuano a generare i volumi più consistenti in termini di vendite online, e rappresentano complessivamente circa il 70% del mercato e-commerce europeo (213,5 miliardi di Euro). La crescita sul 2011 continua a essere significativa in Germania (+25%) e Francia (+20%), e in misura minore in Gran Bretagna (10-15%).

Il valore dell'e-commerce in Italia è stimato attorno ai 21,1 miliardi di euro, con un tasso di crescita nelle vendite online nel 2012 del 12% rispetto al 2011. Il trend positivo dell'e-commerce (*Figura 1.10*), anche se con ritmi inferiori rispetto al passato, si contrappone alla generale contrazione delle vendite che ha contraddistinto l'anno appena trascorso, in cui gli effetti della crisi economica sono stati fortemente avvertiti dai consumatori.

Lo sviluppo dell'e-commerce va di pari passo con la maggiore confidenza da parte dei consumatori verso la rete Internet e una maggiore fiducia negli strumenti di online payment.



Figura 1. 10 E-commerce in Italia, fatturato 2004-2012 (Casaleggio associati 2013)

La distribuzione del fatturato dell'e-commerce nei vari settori (*Figura 1.11*) rimane stabile in termini percentuali anche nel 2012. I settori che registrano a livello aggregato il fatturato maggiore sono il tempo libero (57%), grazie soprattutto alla crescita del gioco online, e il turismo (24%).

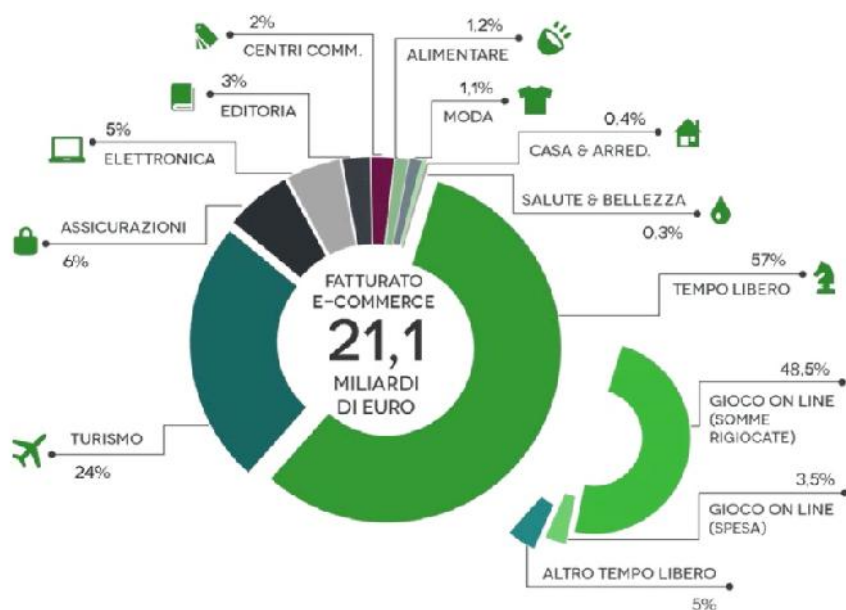


Figura 1. 11 E-commerce Italia: distribuzione fatturato 2012 nei diversi settori (Casaleggio associati 2013)

## 1.2 Il mobile

È importante notare come, al di là dell'utilizzo dei personal computer, nel corso degli ultimi anni si sia sempre più diffusa la possibilità di essere sempre connessi alle rete in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo, grazie alla sempre maggiore diffusione dei dispositivi mobili come smartphone e tablet.

Per quanto riguarda la diffusione dei telefoni cellulari nel mondo, secondo il report di Nielsen *The Mobile Consumer* del febbraio 2013, si osservano percentuali di penetrazione prossime a saturazione nei principali Paesi in esame (Figura 1.12).

AMONG CONSUMERS AGES 16+

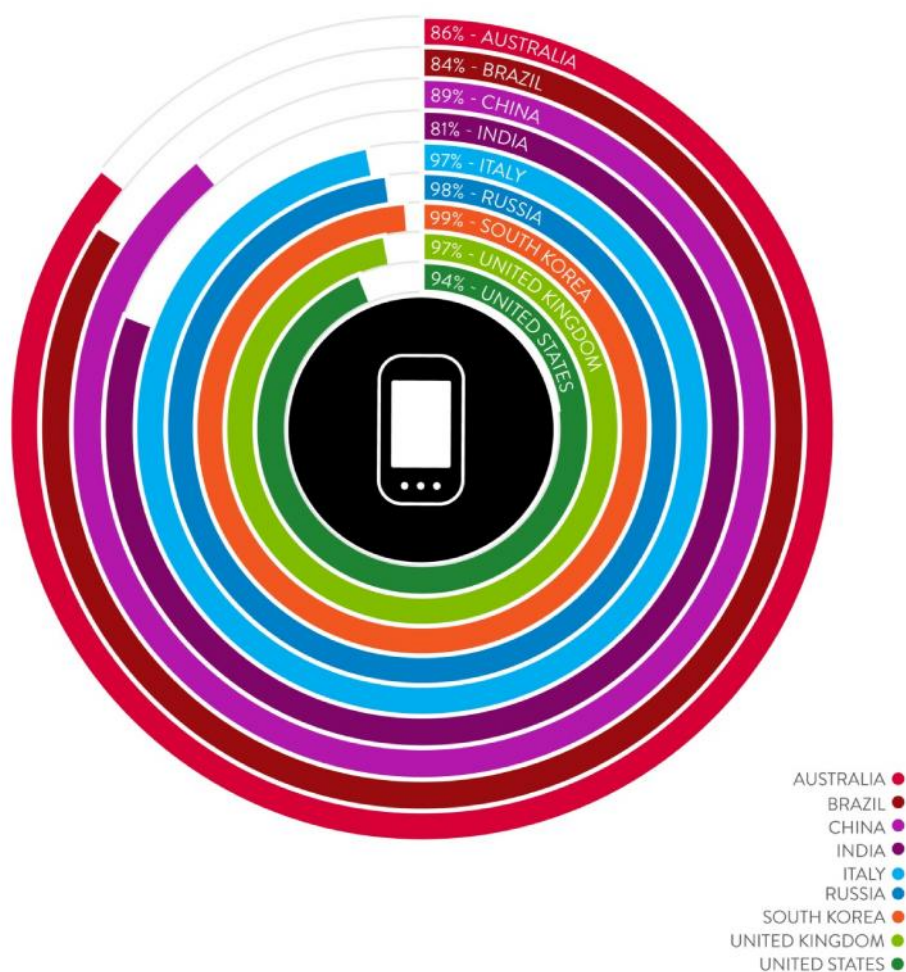


Figura 1. 12 Penetrazione telefoni cellulari (Nielsen, 2013)

Il primo paese risulta essere la Corea del Sud con una penetrazione del 99%, seguita dalla Russia (98%), da Regno Unito e Italia (97%) e dagli Stati Uniti (94%).

Per quanto riguarda invece la penetrazione degli smartphone (*Figura 1.13*), si registrano percentuali superiori al 50% in tutti i Paesi tecnologicamente avanzati oggetto di analisi. In modo particolare si osservano percentuali del 67% nella Corea del Sud, del 66% in Cina, del 65% in Australia, seguite dall'Italia (62%), dal Regno Unito (61%) e dagli Stati Uniti (53%).

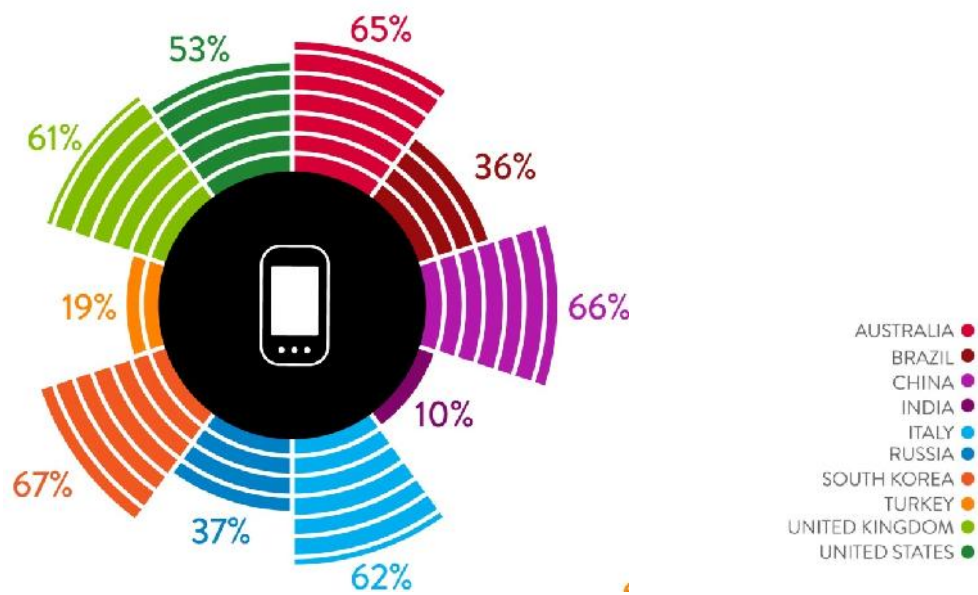


Figura 1. 13 Penetrazione smartphone (Nielsen, 2013)

Le principali attività svolte dai consumatori tramite i dispositivi mobili, sono rappresentate dall'utilizzo di servizi di comunicazione: in primo luogo la ricezione e l'invio di SMS, l'accesso alla posta elettronica e l'utilizzo dei Social Network. Seguono l'utilizzo di applicazioni, la ricerca di informazioni nel web, i servizi di streaming online e il mobile shopping (Figura 1.14).

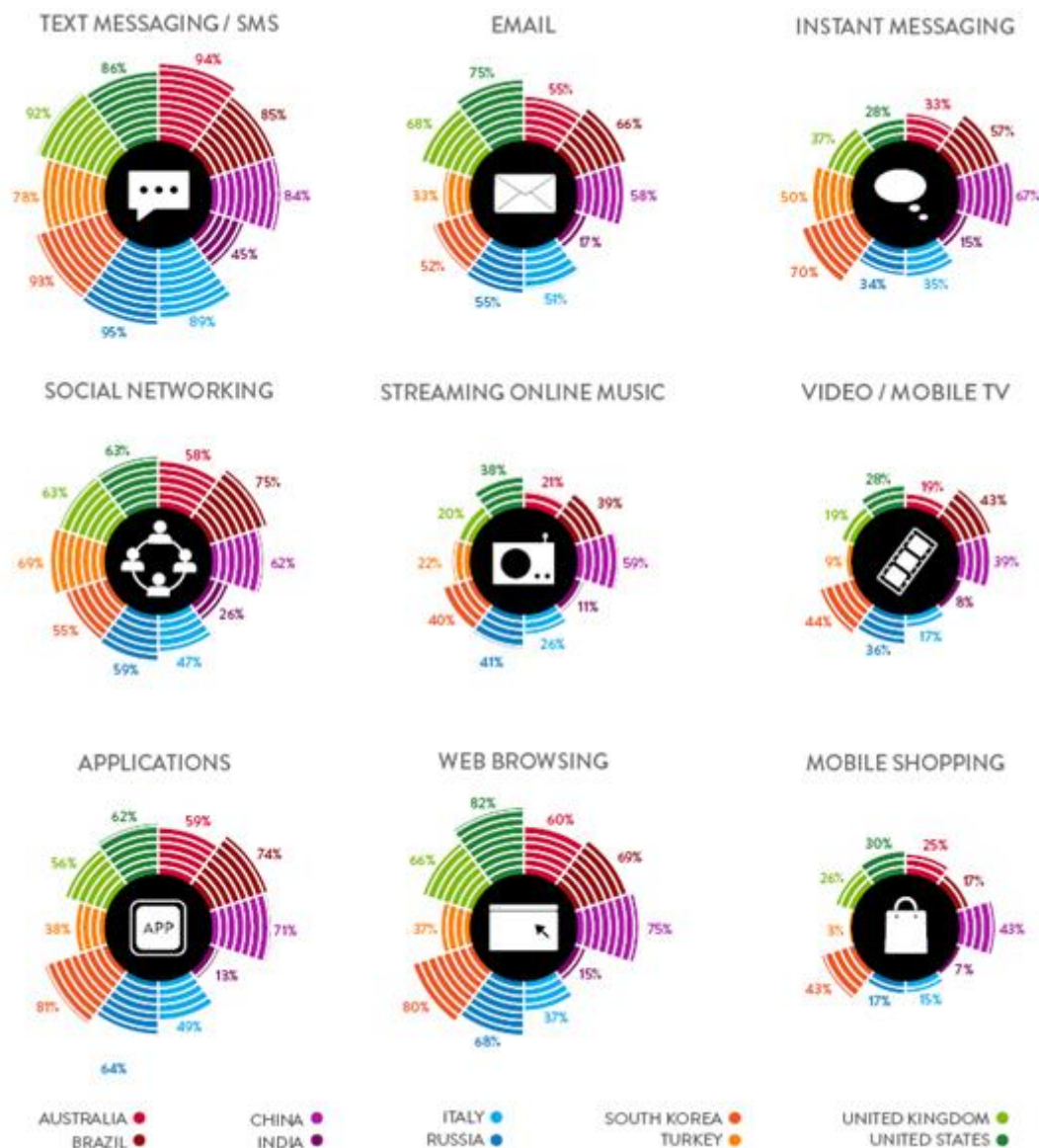


Figura 1. 14 Attività svolte tramite gli smartphone (Nielsen, 2013)

Per quanto riguarda la situazione italiana, si osserva una tendenza in linea a quella mondiale per quanto riguarda alcune attività come la ricezione e l'invio di SMS e l'utilizzo della posta elettronica, mentre si riscontrano percentuali inferiori alla media per quanto riguarda il mobile shopping (15% contro una media del 22,6%) e l'utilizzo dei Social Network (47% contro una media del 57,7%).

### **1.2.2 Gli impatti della diffusione del mobile sul processo d'acquisto**

La costante crescita della diffusione del canale mobile ha reso le aziende sempre più consapevoli dell'importanza di tale mezzo per comunicare con il consumatore e soddisfare in modo più efficiente le sue esigenze emergenti.

Da uno studio condotto nel 2013 da Casaleggio Associati su 3.000 aziende italiane emerge infatti che le aziende intervistate stanno investendo, e hanno in programma di investire, sul mobile nel corso del 2013 e del 2014. Le previsioni per il 2013 sono di incrementare l'investimento sul canale mobile per il 49% delle aziende, mentre il 10% ritiene l'investimento attuale sufficiente e non prevede variazioni. Il 40% del campione non ha in programma di investire sul mobile nel 2013, ma questo non esclude la possibilità di investimenti futuri. L'1%, invece, ridurrà il budget destinato al mobile per il 2013.

Andando nel dettaglio, le attività a cui si attribuisce una maggiore priorità per il canale mobile sono lo sviluppo di una versione mobile del sito (citata dal 59% delle aziende intervistate), lo sviluppo di applicazioni per smartphone (33%) e per tablet (26%) e le attività di promozione e advertising su mobile (24%).

Data la crescente attenzione al canale mobile da parte dei consumatori, e di conseguenza da parte delle aziende, negli ultimi anni si è assistito a cambiamenti radicali nei comportamenti d'acquisto e alla nascita di nuovi trend.

Di seguito si procede ad approfondire i principali impatti del mobile sul processo decisionale d'acquisto del consumatore.

#### ***1.2.2.1 Il ruolo del mobile nel processo decisionale d'acquisto***

L'utilizzo dei dispositivi mobile è oggi sempre più rilevante nel processo decisionale dei consumatori, non solo nell'esecuzione della transazione commerciale, ma anche nelle fasi di pre-acquisto.

Secondo la ricerca *Mobile Path to Purchase*, condotta da Nielsen all'inizio del 2013 tramite un sondaggio online distribuito su 2.000 possessori di smartphone e tablet, il 42% dei



consumatori intervistati si affida esclusivamente ai dispositivi mobile nelle fasi di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative.

A questo dato va associata la sempre crescente tendenza ad utilizzare il dispositivo mobile come fonte di informazioni non solo quando non si ha la possibilità o l'esigenza di recarsi nello store fisico, ma anche all'interno del punto vendita fisico stesso. Questo avviene per integrare le informazioni che il consumatore può raccogliere nello store e per condurre le fasi relative al pre-acquisto in totale autonomia.

Secondo lo studio *Mobile In-Store Research*, condotto dal Google Shopper Marketing Agency Council nell'aprile 2013, emerge che un consumatore su tre utilizza il proprio dispositivo mobile nel proprio processo decisionale in store piuttosto che affidarsi all'aiuto del personale di vendita. Questo dato assume valori maggiori in determinati settori merceologici quali quello dell'elettronica (55%).

La *Figura 1.15* mostra le principali attività che i consumatori svolgono tramite il proprio dispositivo mobile a supporto del processo decisionale d'acquisto.



*Figura 1. 15 Attività svolte tramite i dispositivi mobile nel processo decisionale d'acquisto (Google Shopper Marketing Agency Council, 2013)*

Come si osserva dalla figura, solo il 19% degli intervistati, svolge tramite il proprio dispositivo mobile attività legate alla fase d'acquisto, mentre la restante parte lo utilizza nel pre-acquisto come fonte di informazione sul retailer e sul prodotto o servizio oggetto d'acquisto.

Inoltre l'utilizzo dei dispositivi mobile da parte dei consumatori incide positivamente sulla dimensione della spesa media effettuata da ogni cliente, con diverse intensità in base al settore in esame (Figura 1.16).

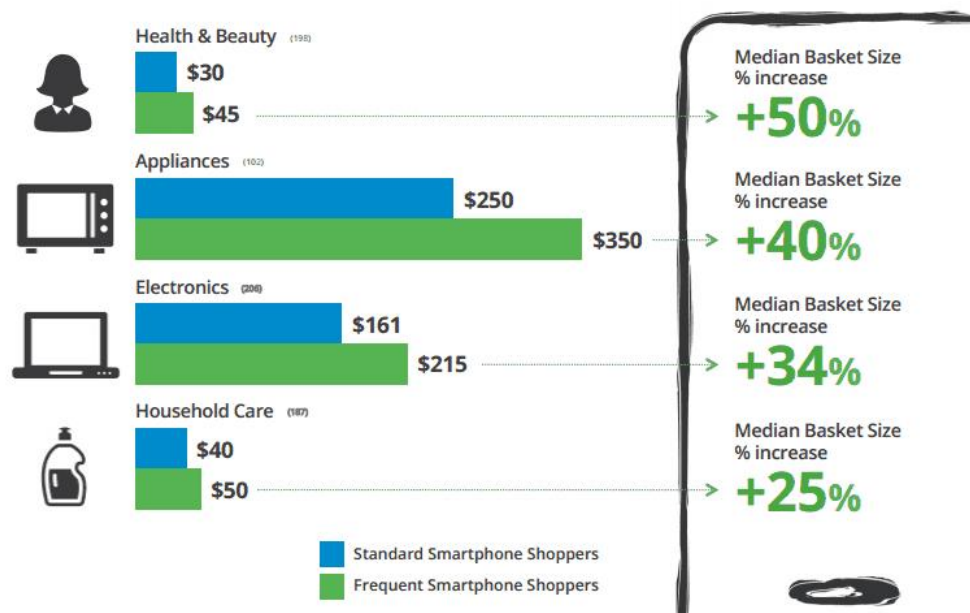


Figura 1. 16 Aumento della dimensione della spesa media tra i Frequent Smartphone Shoppers (Google Shopper Marketing Agency Council, 2013)

I più significativi impatti positivi si registrano nel settore della cura della persona (incremento del 50% della dimensione della spesa media), seguito da quello degli elettrodomestici (+40%), dell'elettronica (+34%) e della cura della casa (+25%).

Anche in Italia i consumatori sono sempre più propensi all'utilizzo del proprio dispositivo mobile per attività inerenti il processo di acquisto, sia per rispondere ai bisogni informativi nel momento più prossimo alla decisione, sia come strumento per aumentare l'efficacia della comunicazione con l'azienda. La ricerca condotta da TNS Mobile su un gruppo di possessori di smartphone (Figura 1.17) rileva quali sono le attività che il consumatore vorrebbero poter realizzare attraverso il proprio dispositivo mobile durante il processo di acquisto.



Figura 1. 17 Interesse in servizi innovativi offerti dal mobile nel processo d'acquisto (TNS Mobile Life, 2013)

### 1.2.2.2 Il mobile commerce

La diffusione delle tecnologie mobili, unita a quella della rete Internet, ha innescato lo sviluppo del mobile commerce (m-commerce). Questo nuovo servizio permette al cliente di liberarsi dai vincoli temporali e spaziali e quindi di effettuare acquisti e pagamenti in ogni situazione e momento della giornata.

L'adozione del Mobile Shopping da parte dei consumatori è influenzata sia da fattori esogeni, relativi all'offerta aziendale, che da fattori endogeni, legati alle caratteristiche personali dei singoli individui.

Per quanto riguarda i fattori esogeni influenzati, la principali caratteristiche dell'offerta che impattano sulla scelta sono (Tao Zhou, 2011):

- *customer experience*, quando il cliente acquista tramite dispositivo mobile si aspetta non solo di ottenere prodotti o servizi di qualità, ma anche di condurre un'esperienza d'acquisto piacevole. Quest'ultima si può ottenere dall'unione di diverse componenti come il divertimento percepito e il controllo percepito. Un altro aspetto importante legato all'esperienza del cliente è la percezione di semplicità di utilizzo, che misura se l'utilizzo del sistema richieda o meno un particolare sforzo;
- *fiducia*, le transazioni via mobile, così come quelle dell'e-commerce in generale, sono associate ad un elevato livello di incertezza e rischio percepito da parte del cliente a causa della virtualità, dell'impersonalità della transazione e della separazione spaziale

e temporale tra acquirente e venditore. Il cliente è in grado di superare l'incertezza solo attraverso un alto livello di fiducia verso la marca e il prodotto che sta acquistando. Le determinanti della fiducia del mobile user possono essere i benefici percepiti, l'interazione, la reputazione percepita del brand e la sicurezza percepita della transazione economica;

- *utilità percepita*, il cliente ha la percezione di utilità nel momento in cui l'acquisto tramite mobile ha un alto valore aggiunto. L'utilità percepita è influenzata principalmente dalla contestualizzazione dell'offerta, ovvero dalla capacità di fornire informazioni e servizi personalizzati per il cliente. Uno dei principali limiti del mobile è infatti legato alla difficoltà di individuazione delle informazioni dovuta alle dimensioni ridotte dello schermo: fornire informazioni rilevanti e localizzate permette quindi di incrementare l'utilità percepita dal consumatore.

Passando ad analizzare i fattori endogeni, le principali caratteristiche influenzanti dell'individuo sono rappresentate da (*J. Aldas-Manzano et al., 2009*):

- *innovatività*, definita come il grado di propensione e interesse verso nuovi prodotti o servizi (*Rogers, 1995*), riflette la volontà di adottare idee o prodotti che sono nuovi nel contesto dell'esperienza dell'individuo. Individui con un elevato livello di propensione alle novità non solo sperimentano per primi il mobile shopping, ma hanno anche una buona probabilità di divenire opinion leaders in questo ambito. Il segmento degli innovatori risulta molto interessante per le aziende in quanto si tratta di consumatori poco sensibili al prezzo, leali alla marca e forti utilizzatori;
- *compatibilità*, il grado di compatibilità percepita dall'individuo tra l'innovazione e i suoi valori, le esperienze passate e le sue necessità (*Rogers, 1995*). Questo significa che i consumatori hanno una maggior propensione ad adottare devices che presentano caratteristiche simili e che offrono le stesse funzioni rispetto a quelli già conosciuti o adottati in precedenza. Ne deriva che i consumatori che hanno già effettuato esperienze di acquisto tramite l'e-commerce siano più propensi a sperimentare il mobile shopping;
- *affinità*, definita come l'importanza del canale percepita dall'individuo (*Rubin, 1981*). Si basa sul presupposto che le persone ricercano attivamente e consumano contenuti medialti per gratificare le proprie necessità e interessi. L'affinità con il canale

concettualizza quindi l'importanza del canale stesso nella vita dell'individuo. Si può dedurre che l'affinità dell'individuo con il mobile ha un effetto diretto e positivo sulla propensione all'utilizzo di servizi di mobile commerce.

Per quanto riguarda la dimensione del fenomeno del mobile commerce, secondo la ricerca *Mobile Commerce Forecast* rilasciata da Forrester nell'agosto del 2012, emerge che negli Stati Uniti gli acquisti di prodotti e servizi effettuati tramite smartphone erano di 8 miliardi di dollari nel 2012, pari al 3% delle vendite online e meno dell'1% del totale delle vendite presso i punti vendita.

Per la maggior parte dei rivenditori statunitensi, il mobile rappresenta solo il 1,5% del totale delle vendite online. Tuttavia si prevede che, nel corso dei prossimi cinque anni, le vendite relative al mobile commerce cresceranno del 33% annuo, fino ad arrivare a un totale di 31 miliardi di dollari (pari al 9% delle vendite online) nel 2017.

Analizzando invece la situazione europea, sempre Forrester afferma come il mobile commerce sia cresciuto del 58% in valore nel 2012, per un totale 2,8 miliardi di euro. Le stime prevedono una crescita che porterà nel 2017 a un totale di vendite in valore pari a 19,2 miliardi di euro, corrispondenti al 7% del giro d'affari complessivo dell'e-commerce europeo.

Per quanto riguarda l'Italia, secondo la ricerca dell'Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, il mobile commerce è passato da 74 milioni di euro nel 2011 a 180 milioni nel 2012. Il 53% delle vendite via mobile è riconducibile a prodotti e il 47% a servizi.

### **1.3 Lo sviluppo e la rilevanza della comunicazione tra pari**

Una delle principali conseguenze della diffusione della connettività è rappresentata dal fatto che il web ha facilitato l'interazione e lo scambio di informazioni tra individui.

In tale ambito si può definire una *brand community* come "una comunità specializzata, senza limiti geografici, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di un certo brand" (*Muniz -Oguinn, 2001*).

Il consumatore, che riconosce il bisogno di un particolare prodotto, ha sviluppato una nuova tendenza a rivolgersi alla community per ottenere opinioni da altri clienti relativamente al brand di proprio interesse. Le informazioni ottenute tramite questo canale vengono utilizzate principalmente dal cliente per ridurre il proprio grado di incertezza.

La teoria dell'incertezza (*Berger, 1987 - Weiss et al, 2008*) afferma che tutte le relazioni sono caratterizzate da alti livelli e diverse tipologie di incertezza e, dal momento che l'incertezza è difficile da gestire, le persone cercano di comunicare tra loro e ricercare informazioni per ridurre questa ambiguità.

Nel caso del processo di acquisto l'incertezza riguarda principalmente la qualità dei prodotti/servizi che si intende acquistare, oppure può essere legata alla bontà del servizio clienti di una determinata azienda. La riduzione dell'incertezza implica il rafforzarsi della relazione tra l'azienda e il cliente; il principale modo in cui la relazione cresce è tramite la realizzazione di transazioni e acquisti di successo.

I fattori contingenti che influenzano la valenza dell'informazione scambiata nella riduzione dell'incertezza sono (*M. Adjei, S. Noble, C. Noble, 2009*):

- *ruolo dell'ambiente in cui avviene la comunicazione*, si distingue tra communities sponsorizzate dall'azienda, sviluppate per promuovere e far conoscere i prodotti, e communities create da attori indipendenti con l'intento di mettere in relazione persone aventi in comune interessi per specifici prodotti o aziende.

In generale i clienti ritengono più attendibili le informazioni che ricevono da altri consumatori rispetto a quelle ottenibili direttamente dall'azienda.

La credibilità delle informazioni è un aspetto fondamentale per la riduzione dell'incertezza, per questo motivo ci si aspetta che le communities indipendenti abbiano una maggior qualità dell'informazione fornita e quindi siano più efficaci nella riduzione dell'incertezza rispetto a quelle create dall'azienda;

- *esperienza*, possiamo distinguere tra:
  - o *esperienza personale percepita*: misura di quanto una persona si sente competente, preparata e esperta in un certo dominio. Nelle comunicazioni si può notare che il cliente che si ritiene esperto tende a dare minore importanza alle informazioni ottenute da altri; al contrario le persone con meno esperienza

ricercheranno maggiormente l'informazione e le daranno un maggior valore. Nonostante questa osservazione, è anche vero che i consumatori più esperti tenderanno a porre domande più specifiche e quindi a ricercare risposte più specifiche, che permettono di ridurre l'incertezza in maniera molto maggiore rispetto ad una domanda generica che può essere posta dal consumatore non esperto;

- *esperienza percepita del rispondente*: misura di quanto una persona ritiene che il rispondente sia competente, pratico e con esperienza in un certo campo. La percezione di competenza da parte di chi fornisce l'informazione è uno dei fattori principali che influiscono sul livello di efficacia dell'informazione. Per questo motivo una maggiore esperienza percepita incrementa l'influenza della qualità dell'informazione e la riduzione dell'incertezza;
- *complessità del prodotto*, fa riferimento alla percezione dello sforzo da sostenere nel comprendere e utilizzare il prodotto. Quando un consumatore deve acquistare un prodotto complesso, quindi associato ad un maggior rischio percepito, avrà anche un processo decisionale più complesso. Per questo motivo tendenzialmente cercherà maggiori informazioni, anche attraverso pareri di altri consumatori. Si può concludere che una complessità maggiore incrementa l'impatto della qualità dell'informazione sulla riduzione dell'incertezza;
- *valenza dell'informazione scambiata*, la valenza fa riferimento al fatto che l'informazione scambiata sullo specifico prodotto sia positiva o negativa. Esistono a tal proposito studi che sottolineano come un'informazione negativa abbia un impatto maggiore sul consumatore di una positiva, dal momento che le persone danno un peso maggiore alle perdite che ai guadagni. Quindi la riduzione dell'incertezza ha maggiore impatto sulla profondità e ampiezza degli acquisti quando la valenza dell'informazione scambiata è negativa. In realtà c'è un livello soglia di informazione negativa al di sotto del quale il consumatore non cambia idea sull'acquisto, quindi si può affermare che il mantenimento di una community che permette di far conoscere l'azienda e di comunicare con i clienti (valenza positiva) ha un maggior valore rispetto alle informazioni negative che possono essere scambiate.

### 1.3.1 I Social Network

Un fenomeno rilevante legato alla comunicazione tra pari è quello dei Social Network. Tali canali di comunicazione stanno diventando sempre più parte integrante della vita dei consumatori.

Un *Social Network* è una piattaforma basata sui nuovi media, che consente all'utente di gestire sia la propria rete sociale, che la propria identità sociale.

Come rilevano le ricercatrici americane Danah Boyd e Nicole Ellison, le tre caratteristiche identificative di un Social Network sono (*Boyd, Ellison, 2007*):

1. la presenza di uno spazio virtuale (forum) in cui l'utente può costruire ed esibire un proprio profilo. Il profilo deve essere accessibile, almeno in forma parziale, a tutti gli utenti dello spazio;
2. la possibilità di creare una lista di altri utenti (rete) con cui è possibile entrare in contatto e comunicare;
3. la possibilità di analizzare le caratteristiche della propria rete, in particolare le connessioni degli altri utenti.

Ciò che differenzia i Social Network dagli altri media è la capacità di rendere visibili e utilizzabili le proprie reti sociali. Infatti, attraverso di essi, è possibile identificare opportunità personali, relazionali e professionali altrimenti non immediatamente evidenti.

Negli ultimi anni si sta assistendo alla nascita di un numero sempre maggiore di Social Network, alla loro crescente diffusione e utilizzo da parte degli utenti.

Secondo il report "*Worldwide Social Network Users: 2013 Forecast and Comparative Estimates*" redatto da eMarketer, una persona su quattro al mondo utilizza uno o più Social Network giornalmente. Come mostra la *Figura 1.18*, il numero di utenti di Social Network in tutto il mondo passerà da 1,47 miliardi del 2012 a 1,73 miliardi nel 2013 con una crescita pari al 18%. Entro il 2017 si arriverà a un totale di 2,55 miliardi di utenti con un profilo attivo su almeno un Social Network.



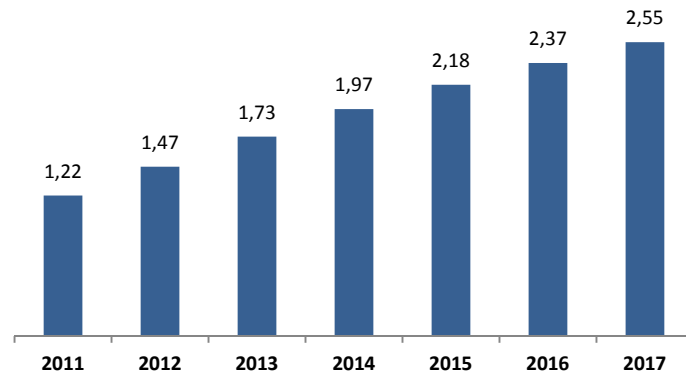


Figura 1. 18 Utilizzatori dei Social Network, dati mondo [miliardi] (eMarketer.com)

La Figura 1.19 mostra la diffusione geografica dei principali Social Network nel mondo.

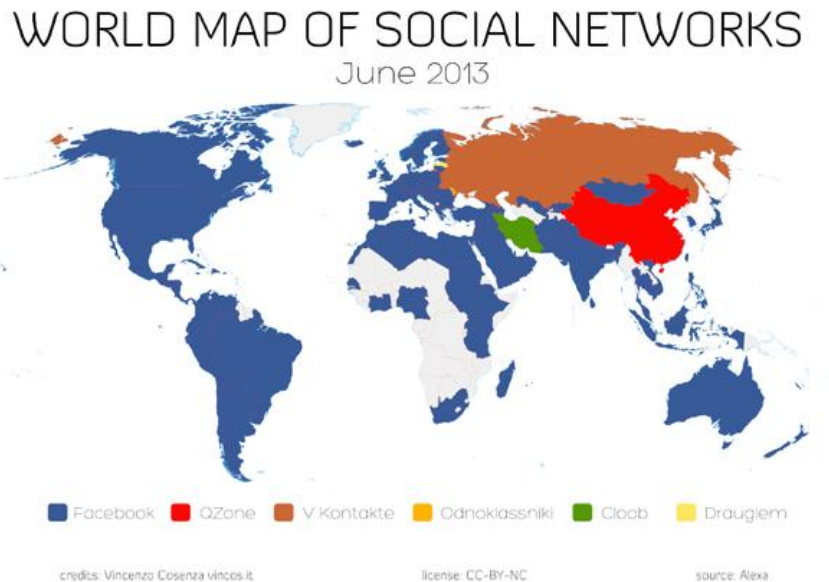


Figura 1. 19 Diffusione geografica dei principali Social Networks (www.vincos.it)

Per quanto riguarda l'Italia (Figura 1.20), gli utenti registrati ad almeno un Social Network nel corso nel 2012 ammontano a 36,2 milioni (eMarketer.com, 2013). Facebook si conferma il luogo d'incontro principale. I dati ufficiali parlano di 23 milioni di utenti attivi al mese, di cui 15 che si collegano quotidianamente e 10 che lo fanno in mobilità. Twitter perde terreno (3,3 milioni di visitatori mensili da desktop) e lascia il secondo posto a Google+ (3,8 milioni) e il terzo a LinkedIn (3,5 milioni). L'analisi dei tempi di permanenza per persona dà una visione

diversa: su Facebook si resta per oltre 8 ore al mese, su Twitter 19 minuti, su Google+ circa 4 minuti.

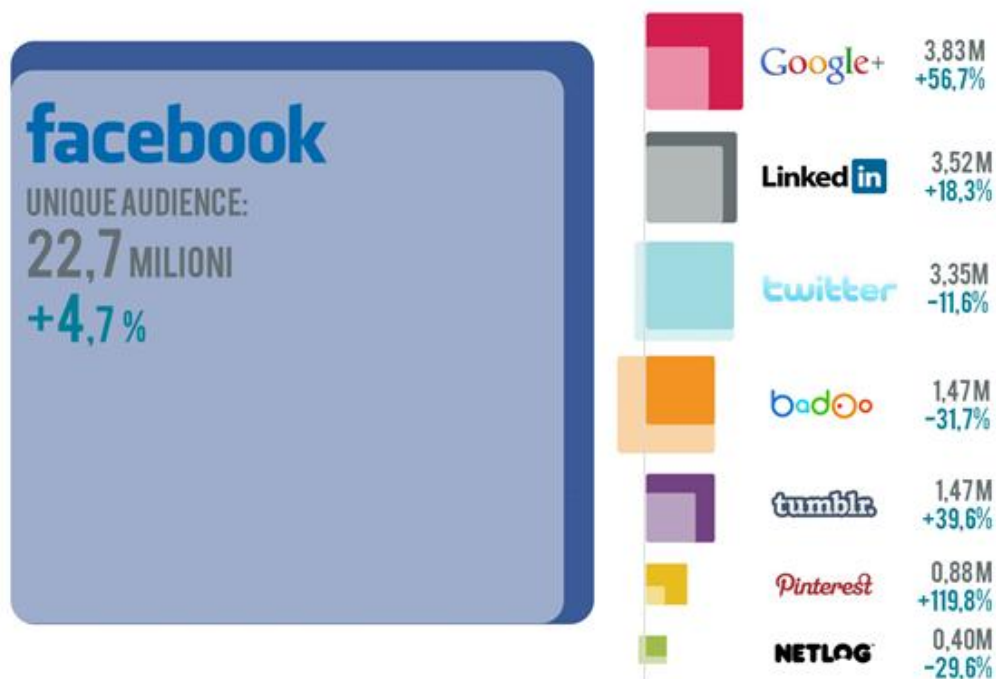


Figura 1. 20 Diffusione Social Networks, dati Italia 2012 (www.vincos.it)

Come conseguenza della sempre maggiore diffusione dei Social Networks tra i consumatori e del loro utilizzo anche nel processo decisionale d'acquisto, in particolar modo nella fase di ricerca di informazioni, le aziende hanno intensificato la loro presenza su tali mezzi di comunicazione.

La ricerca *Brands & Social Media*, condotta da OssCom, Centro di ricerca sui media e la comunicazione dell'Università Cattolica, e Digital PR nel 2012 su un campione di 108 imprese operanti in Italia su 5 settori merceologici (Consumer Electronics, Automobili, Banche e assicurazioni, Retail, Servizi energetici e telecomunicazioni), ha l'obiettivo di mappare la presenza dei brand sui Social Media.

Per ogni azienda sono stati valutati tre parametri:

- grado di esposizione delle aziende sui social media, ovvero il numero di Social Media utilizzati;
- grado di coerenza della loro presenza, cioè la personalizzazione dei profili, l'esistenza di cross-linking, la presenza di iniziative specifiche dedicate ai social media, la continuità di aggiornamento e gestione;

- grado di interazione con gli utenti, ad esempio i commenti, like share e retweet degli utenti presi anche in relazione con la frequenza di aggiornamento aziendale, ovvero la capacità di instaurare un dialogo attivo con gli utenti.

Dai risultati riportati in *Figura 1.21*, emerge che l'83% delle aziende in esame è presente su Facebook, il 74% usa YouTube, il 64% usa Twitter e il 17% delle aziende ha un blog. Analizzando ogni singolo settore, si osserva che quello che usa maggiormente Facebook è rappresentato dal *Consumer Electronics*: il 100% delle aziende di questo settore ha una pagina Facebook. Il settore che usa maggiormente YouTube è quello dei *Servizi energetici e Telecomunicazioni*: l'83,3% delle aziende ha un canale su YouTube. Il settore che usa maggiormente Twitter e il blog è il *Retail*: il 78,6% delle aziende ha un profilo Twitter e il 28,6% ha un blog.

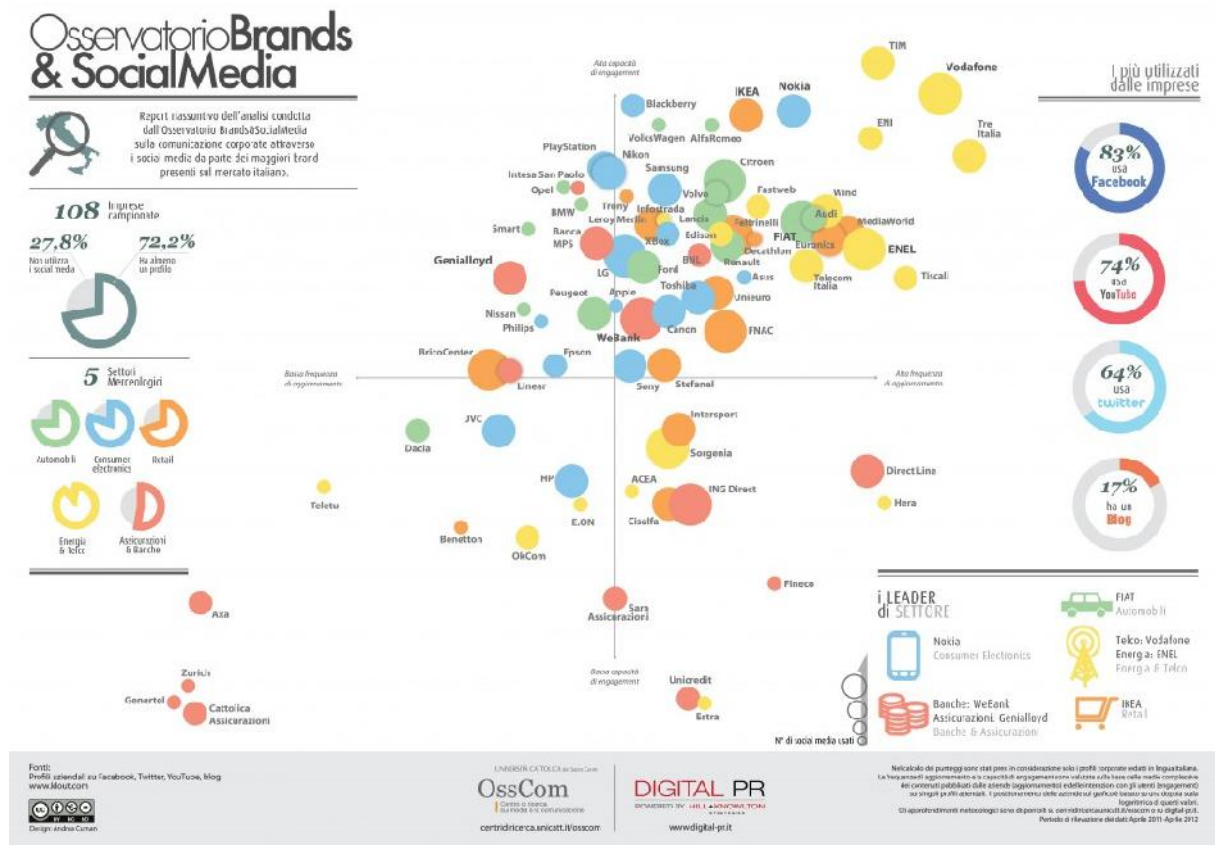


Figura 1. 21 Presenza delle aziende italiane sui Social Media (Brands & Social Media, OssCom e Digital PR , 2012)

### **1.3.1.1 Gli impatti dei Social Network sui consumatori**

I comportamenti dei consumatori tendono ad essere il risultato dell'apprendimento acquisito tramite l'interazione con i pari. La comunicazione tra pari influenza le intenzioni di acquisto direttamente, attraverso la conformazione dell'individuo al gruppo, e indirettamente, rinforzando il coinvolgimento del consumatore verso il prodotto.

L'influenza normativa spinge la persona che decide di essere affiliata ad un determinato gruppo sociale a conformarsi con le norme del gruppo stesso, e quindi a modificare i comportamenti e gli atteggiamenti basandosi sulle aspettative dei pari. I membri di gruppi sui social affrontano la pressione al conformismo nelle fasi decisionali del processo di acquisto.

Per quanto riguarda l'influenza informativa, questa guida la persona ad acquisire informazioni relative ad un determinato prodotto/servizio dai pari od osservarne il comportamento. Il cliente sotto l'influenza dei pari si fida di quanto appreso o osservato e di conseguenza determina il proprio coinvolgimento verso il prodotto, che in definitiva, può influenzare l'atteggiamento verso il prodotto e la decisione di acquisto (*Xia Wang, Chunling Yu, Yujie Wei, 2012*).

I Social Network costituiscono quindi piattaforme alternative per gli individui, non solo per ottenere informazioni dalle persone che conoscono, ma anche da un vasto e geograficamente disperso gruppo di persone. Le informazioni e i contenuti dei Social Network, infatti, vengono creati collettivamente attraverso un processo di discussione composto da domande e risposte.

A partire da questo fenomeno, molte aziende hanno incluso nel loro repertorio di canali di comunicazione anche applicazioni sui principali Social Media; questo cambiamento impatta fortemente sul processo di acquisto dei consumatori, non solo per quanto riguarda la fase della ricerca delle informazioni, ma in generale sull'intero processo.

Secondo il report Nielsen *The Social Media Report 2012*, nei principali Paesi si ha che circa il 30% degli acquisti è influenzato dalle informazioni scambiate sui social media dagli utenti stessi. Stime relative al 2013, evidenziano che i settori in cui tale influenza risulta più significativa sono quelli dell'elettronica, seguiti dalla moda e dallo svago (*Figura 1.22*).

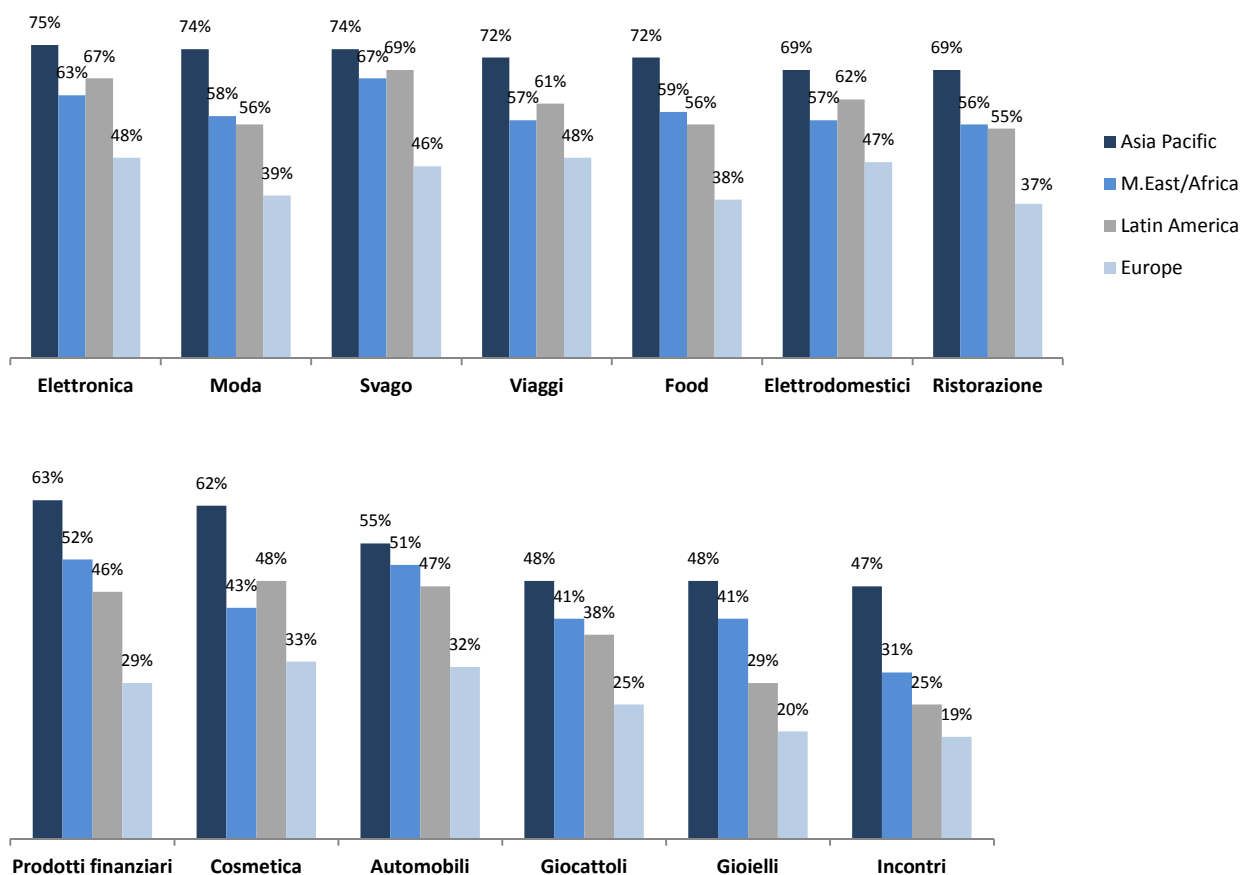


Figura 1. 22 Influenze d'acquisto dei Social Network per categorie merceologiche (Nielsen 2013)

## 1.4 Il ruolo attivo del consumatore

Il concetto di personalizzazione è fondamentale nell'offerta di un'azienda per poter andare incontro alle esigenze dei consumatori e creare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Negli ultimi anni questo fenomeno ha fortemente incrementato la propria entità a causa di diversi fattori che stanno gradualmente modificando il comportamento dei consumatori.

In primo luogo si sta assistendo alla crescente tendenza da parte del consumatore di acquistare un determinato prodotto per ottenere un determinato "posizionamento di immagine". In particolare, tramite un prodotto si può ricercare l'omologazione, l'appartenenza ad un segmento e l'espressione di uno status (differenziazione verticale) e

tramite la personalizzazione del prodotto stesso, si cerca l'individualità e la distinzione (differenziazione orizzontale).

Da parte delle aziende si assiste all'ampliamento dell'offerta per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Questo comporta un incremento della dimensione e dell'instabilità del mercato e, da parte del cliente, la riduzione della fedeltà al brand e la progressiva ricerca del prodotto che più si adatta alle proprie esigenze specifiche, non accontentandosi più della componente funzionale standard dei prodotti che vengono acquistati.

Come risultato di tutti questi fattori di cambiamento che agiscono contemporaneamente sul consumatore, si verifica un crescente apprezzamento per la personalizzazione del prodotto e dell'esperienza di acquisto.

Questi trend in atto nel consumatore danno origine ad una risposta da parte delle aziende che si concretizza nel fenomeno della customizzazione di massa ovvero la produzione di prodotti personalizzati per consumatori individuali o segmenti di nicchia su larga scala e con tecnologie flessibili, senza perdere i benefici della produzione di massa (efficienza, produttività, qualità, contenimento dei costi e velocità di risposta). In questo modo il cliente ottiene esattamente quello che desidera, mentre l'azienda ha il beneficio di rispondere alle esigenze della propria customer base senza avere un incremento eccessivo dei costi.

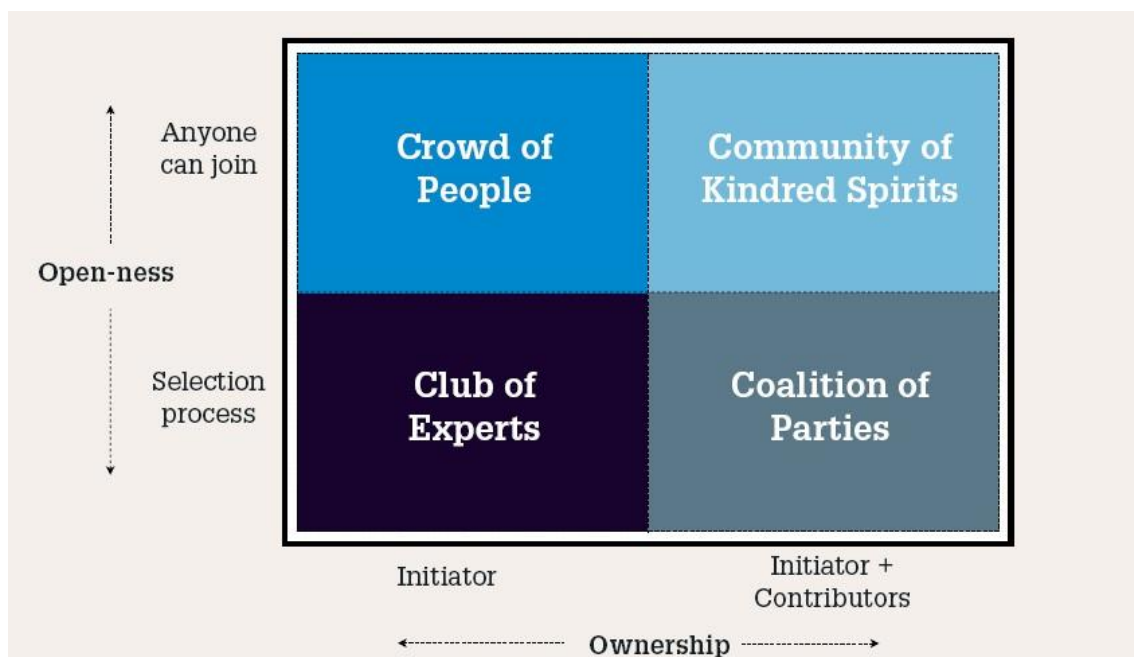
Un'ulteriore evoluzione del fenomeno della personalizzazione comporta una radicale modifica dell'approccio verso il mercato, che prevede non solo l'ascolto delle esigenze dei consumatori per la realizzazione di prodotti in linea con i loro gusti e preferenze, ma anche il coinvolgimento del cliente stesso nel processo di realizzazione del prodotto.

Tale fenomeno prende il nome di co-creazione, che può essere definita come "una forma di mercato o di strategia aziendale che enfatizza la generazione e la realizzazione di valore reciproco tra impresa e cliente. I mercati vengono considerati come forum per le imprese e clienti attivi attraverso cui condividere, unire e rinnovare risorse e capacità di creare valore attraverso nuove forme di interazione, di servizio e di meccanismi di apprendimento. Si differenzia dalla struttura tradizionale del mercato che prevede un'azienda attiva e un consumatore passivo" (*Prahalad e Ramaswamy,2000*).

Secondo *Copenhagen Co'Creation* “la co-creazione cambia il gioco dell’innovazione: da creare per le persone, a creare con le persone. Piuttosto che essere uno strumento o una metodologia la co-creazione è un’attitudine mentale che coinvolge i consumatori nello sviluppo di prodotti e servizi quindi permette di creare nuove soluzioni significative e profittevoli e organizzazioni potenti e adattabili al cambiamento”.

Quando si parla di co-creazione ci si riferisce ad un fenomeno che può essere articolato in quattro sotto tipologie diverse. La *Figura 1.23* mostra i quattro principali tipi di co-creazione classificati tramite due assi principali (*p2pfoundation, 2012*):

- *ownership*, per comprendere il responsabile dell’output del processo di co-creazione (iniziatore o iniziatore ed altri utenti);
- *open-ness*, per capire il livello di apertura del processo di co-creazione verso i diversi utenti (utenti selezionati o tutti possono partecipare).



*Figura 1. 23 Tipologie di co-creazione(p2pfoundation)*

Incrociando le due dimensioni si ottengono quattro tipologie di co-creazione:

- *Club of Expert*, questo stile di co-creazione è adatto a contesti in cui si richiedono idee nuove, innovazioni radicali in rottura con il passato. I contribuenti devono

soddisfare determinati criteri per partecipare e vengono scelti attraverso un processo articolato di selezione.

Nokia organizza sessioni di co-creazione con utenti ed esperti per sviluppare prodotti e servizi all'avanguardia.

- *Crowd of People*, più conosciuto come *Crowdsourcing*, questa forma di co-creazione è aperta a un numero potenzialmente infinito di partecipanti, partendo dal principio che ogni persona può fornire un'idea nuova e brillante. I Social Media e le tecnologie di supporto sono i principali fattori abilitanti di tale forma di co-creazione. Il Crowdsourcing "scatena la potenza delle masse" ma spesso richiede più tempo e non si è sicuri che le persone migliori contribuiranno o vogliono contribuire.

Nel 2011, il Gruppo Volkswagen ha invitato i consumatori in Cina a sviluppare di nuovi modelli dell'"Auto del Popolo". Ai partecipanti è stato fornito uno strumento per aiutarli a progettare facilmente il loro veicolo, e questi hanno pubblicato sul web i propri progetti affinché altri li vedessero e scegliessero i loro preferiti. Nel giro di 10 settimane, la campagna pubblicitaria di crowdsourcing online ha ricevuto più di 50.000 idee.

- *Coalition of Parties*, si ottiene quando nel processo di co-creazione collaborano due o più parti selezionate (per esempio co-branding) e ciascuna parte ha delle competenze specifiche. L'obiettivo è quello di ottenere un vantaggio competitivo comune tramite la condivisione di conoscenze.

Heineken ha lanciato con successo un progetto chiamato Beertender, in collaborazione con Krups che ha portato alla prima vera innovazione nel packaging della birra.

- *Community of Kindred Spirits*, forma di co-creazione che si basa sulla community con l'obiettivo di sviluppare un qualcosa che poi sarà utilizzato da un numero di utenti potenzialmente infinito. La community è composta da persone con simili obiettivi ed interessi.

Il sistema operativo Linux (open source) è stato sviluppato dagli utenti e per gli utenti, il codice sorgente del software è libero e non proprietario.

Il fenomeno della co-creazione richiede un cambiamento all'interno della cultura aziendale: è un modo per condividere le idee con i diversi stakeholder, per aprire il mondo aziendale al



mondo del consumatore e per capire quelle che sono le sue reali esigenze. Oggi i brand si trovano di fronte a consumatori sempre più attenti e attivi che non subiscono più l'acquisto ma, al contrario, cercano di personalizzarlo e di renderlo unico. È quindi compito delle aziende captare queste nuove esigenze dei consumatori e mettere in atto iniziative per soddisfarle.

Uno dei principali strumenti che permette la partecipazione dei clienti a basso costo e con estrema facilità nel processo creativo dell'azienda è Internet che, oltre a rendere il cliente più informato, permette di incrementare il grado di disintermediazione, portando il consumatore a cercare un contatto diretto con le aziende, e alla successiva interazione. Una diretta conseguenza della diffusione di Internet, è infatti rappresentata dalla creazione di un ambiente digitale basato sull'interconnessione e sullo scambio di conoscenza (*Wind & Mahajan, 2002*).

Oltre alla componente tecnologica che abilita il dialogo, si è assistito a un cambiamento da parte del consumatore che può essere considerato sempre più "empowered". Questo significa che il nuovo cliente è più competente e informato, di conseguenza più oculato nelle scelte: grazie ad Internet l'asimmetria informativa che ha da sempre caratterizzato il rapporto produttore-consumatore si è fortemente ridotta. Egli è inoltre molto esigente sia in termini di qualità, che di trasparenza e rivendica una maggiore discrezionalità di scelta. Infine, è bene sottolineare quanto sempre più rispetto al passato il singolo cliente sia più propenso ad assumere un atteggiamento attivo e partecipativo nei confronti delle aziende: egli tende a personalizzare la sua percezione dei valori della marca in un'esperienza unica, fino a diventare co-creatore di conoscenza, idee e valore.

Si è così assistito ad una trasformazione del ruolo del consumatore: da mero destinatario/utilizzatore di beni e servizi sviluppati e venduti sul mercato dall'impresa, con un ruolo sostanzialmente passivo nel processo di scambio, il consumatore finale è diventato un interlocutore attivo, in grado di dialogare sempre più con l'impresa, di fornire suggerimenti, fino a qualificarsi, in alcuni casi, come vero e proprio partner nell'ambito di progetti di innovazione (*Davenport & Jarvenpaa, 2000*).

Tale evoluzione del ruolo del consumatore finale impatta direttamente sul mondo aziendale e, in particolar modo, sul processo attraverso il quale le imprese generano valore per il cliente. Sono infatti sempre più importanti, rispetto alle capacità tecnico-ingegneristiche di trasformazione degli input in output secondo criteri di efficienza, la capacità di adattamento del prodotto/servizio alle specifiche esigenze del singolo consumatore, la capacità di coinvolgimento del cliente nella determinazione delle caratteristiche dell'offerta e la capacità di creare solidi legami con l'utente finale.

Pine e Gilmore (2000), sintetizzano questo cambiamento nell'espressione *traslazione delle fonti del valore o progressione del valore economico*, che conduce verso *l'economia dell'esperienza*: l'aspettativa di un'esperienza globale in grado di suscitare emozioni e sentimenti, ha nel bene oggetto di consumo solo una delle componenti, forse nemmeno la più rilevante. L'impresa deve piuttosto creare esperienze memorabili, con l'evidente corollario che il coinvolgimento del cliente diventa la via obbligata per la creazione di valore nell'ambito dell'economia dell'esperienza. In questo contesto si ha quindi che la creazione di valore si basa sempre più sulla conoscenza come fattore produttivo chiave.

Il fenomeno della co-creazione, abilitato dallo sviluppo di Internet, si lega sempre più frequentemente ai Social Media, dando origine al concetto di social co-creation ovvero l'utilizzo da parte delle aziende di piattaforme social per interagire con i propri clienti e favorire processi di condivisione di idee e progetti.

Un altro trend emergente che si lega alla diffusione della social co-creation è il mobile. I dispositivi mobili infatti offrono un livello di personalizzazione e interazione superiore rispetto ad un sito web. Gli smartphone, infatti, mettono a disposizione funzionalità aggiuntive come il posizionamento tramite GPS, la fotocamera e il touchscreen, che permettono di espandere le possibilità di creare iniziative di co-creazione.

Relativamente a tali trend si riportano alcuni esempi di aziende che hanno realizzato iniziative di co-creazione per i propri clienti e le hanno rese disponibili anche attraverso i social media.

*Nike* è stata una delle prime aziende che ha sviluppato sul proprio sito web un'applicazione che permette ai clienti di realizzare le scarpe personalizzando i modelli secondo le proprie preferenze. Per Nike la personalizzazione e i Social Media sono fortemente correlati nella generazione strategica di profitto. Infatti l'azienda offre al cliente che realizza e acquista il prodotto customizzato, anche la possibilità di condividere la propria creazione tramite i Social Network.

Nell'anno 2010, che ha visto l'introduzione di questa innovazione, l'azienda ha annunciato un incremento delle vendite tramite e-commerce del 25%, nello specifico Nike-id ha superato i 100 milioni di dollari di fatturato. (Mark Brohan, 2010)

Oggetti altamente configurabili e costosi come diamanti o automobili sono perfetti per la customizzazione tramite web poiché il processo di acquisto richiede visualizzazione, ricerca intensiva e sperimentazione con diverse combinazioni di modelli e prezzi. In questo campo *Blue Nile* è leader nella realizzazione di anelli di diamanti personalizzati. Dopo che un cliente ha realizzato un anello che gli piace ha la possibilità di condividerlo prima di decidere se acquistarlo.

I pionieri della co-creazione hanno iniziato a lanciare dei concorsi su Facebook con l'obiettivo di ottenere coinvolgimento social. *Papa John's Pizza* è un esempio ben riuscito di tale iniziativa. I seguaci avevano la possibilità di scegliere gli ingredienti per realizzare una pizza personalizzata, dare un nome alla propria creazione e postarla sul proprio profilo. I vincitori del contest avevano la possibilità di vedere realizzata la propria idea in uno dei ristoranti della catena. L'iniziativa ha portato alla pagina Facebook dell'azienda più di 1,1 milioni di fan, con più di 12.000 adesioni al concorso.

#### **1.4.1 I benefici della co-creazione per le aziende**

Tramite il processo di co-creazione, entrambi i soggetti coinvolti, azienda e consumatore, possono ottenere dei benefici.

I principali vantaggi che un'azienda può ottenere tramite tale processo sono rappresentati da (N. Dalleva, 2012):

- ottenere una conoscenza più approfondita e significativa del cliente, facendo partecipare il consumatore al processo di sviluppo del prodotto, anche limitatamente ad alcune fasi, è possibile apprendere direttamente dai co-creatori e in maniera più approfondita le preferenze e le esigenze del mercato;
- innovazione, le idee creative e a valore aggiunto provenienti da membri esterni all'azienda, possono essere utili non solo per lo sviluppo di prodotti ma anche per migliorare altri aspetti della catena di creazione del valore;
- creazione di prodotti centrati sul cliente, le aziende che co-creano non devono aspettare il lancio del prodotto sul mercato per ottenere feed-back dai consumatori, ma al contrario possono ottenere suggerimenti e miglioramenti in fasi precoci dello sviluppo ed introdurle nel processo di creazione. Questo permette di sperimentare e di rispondere in modo più fedele alle esigenze dei clienti. Inoltre permettendo al cliente di partecipare alla fase di design del prodotto è possibile ridurre il numero di varianti prodotte;
- sviluppo di fedeltà al brand, dal momento che il cliente si sente coinvolto nel processo di sviluppo del prodotto dalle prime fasi, esso crea un legame con l'azienda e una relazione profonda con gli altri membri della community;
- riduzione dei costi, la co-creazione permette di ridurre i costi di produzione e di marketing;
- mitigazione del rischio, il coinvolgimento del cliente dalle prime fasi del processo di sviluppo prodotto permette di evitare il rischio di produrre un articolo che non risponda alle esigenze del consumatore e quindi non garantisca ritorni sufficienti.

Concentrandosi invece sull'altro attore coinvolto, il consumatore, la ricerca svolta nel settembre del 2012 da IMC Spiegel Research Initiatives, analizza gli effetti della co-creazione sul comportamento di acquisto e sul livello di soddisfazione dei clienti.

Dai risultati della ricerca emerge in modo evidente che quando il cliente si sente coinvolto in contesti che "evocano espressioni positive e prevedono creazioni attive da parte del consumatore" è più propenso all'acquisto nel breve e lungo termine. Inoltre se i clienti sono coinvolti nella definizione delle caratteristiche del prodotto tendono a ritenerle più rilevanti e a pensarci per un tempo più prolungato rispetto alla situazione in cui gli vengono presentati direttamente dall'azienda. Relativamente alla durata della collaborazione i

ricercatori affermano che hanno rilevato una forte tendenza nei consumatori; più la co-creazione si protrae nel tempo e più avrà un effetto positivo sul successivo comportamento di acquisto.

Sempre più le aziende cercheranno di capitalizzare la crescente richiesta di una shopping experience più interattiva, sociale e divertente, facendo leva sulla creatività del cliente. Le aziende che offrono strumenti per la personalizzazione e co-creazione per migliorare la customer experience avranno un grande impatto sui clienti sia sui Social Media che nei propri negozi fisici.

## **1.5 Il consumatore multicanale**

Dalla panoramica svolta in precedenza in merito alle evoluzioni sociali e tecnologiche in atto negli ultimi anni, risulta evidente come i consumatori abbiano a disposizione un numero sempre crescente di modalità e canali tramite i quali effettuare i propri acquisti ed entrare in contatto con i brand e i prodotti.

### **1.5.1 Il multi-screen**

Secondo la ricerca *“The New Multi-screen World: Understanding Cross-platform Consumer Behavior”* (Google, 2012) i principali media devices che vengono utilizzati giornalmente dai consumatori sono televisione, pc, tablet e smartphone, in ordine decrescente per tempo di utilizzo.

Il fattore principale che influenza la scelta del dispositivo è il contesto in cui l’utente si trova, che è determinato dal luogo fisico, dal tempo a disposizione, dall’obiettivo che si vuole raggiungere e dalla predisposizione o stato mentale.

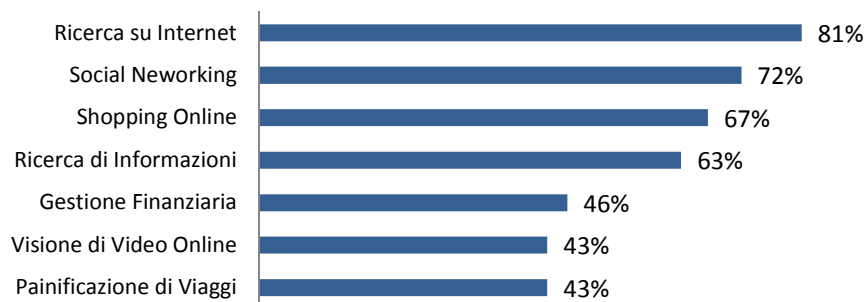
Tradizionalmente il consumo di contenuti medialti era un’attività statica e monolitica, nella quale gli utenti consultavano contenuti su un singolo dispositivo. Al giorno d’oggi, grazie alla proliferazione di diverse tipologie di dispositivi, in particolar modo quelli mobili, si assiste al desiderio da parte dell’utente di maggiore interazione tra i diversi dispositivi utilizzati.

Ambienti multidevices, permettono il miglioramento dell'esperienza del cliente in termini di flessibilità e interattività.

Considerando che la maggior parte dei contenuti che vengono fruiti giornalmente (circa il 90%) sono basati su uno schermo (tv, personal computer, smarphone e tablet), mentre solo il 10% su radio, tv e magazine, si può analizzare il fenomeno del multi-screening, ovvero l'utilizzo di diversi schermi per il compimento di un'attività.

Esistono due principali tipologie di multi-screening:

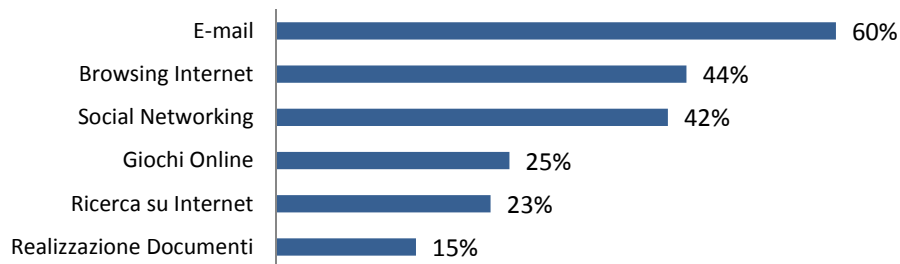
- *multi-screening sequenziale*, spostamento da un device ad un altro in istanti di tempo successivi per completare un'attività intrapresa. Le principali attività che portano allo spostamento da un device all'altro sono elencate nella *Figura 1.24*.



*Figura 1. 24 Principali attività svolte in multi-screen sequenziale*

Come si può notare dal grafico soprastante, le principali attività svolte partendo da un device, ed in seguito spostandosi su un altro sono principalmente la ricerca di informazioni e l'utilizzo di siti di social networking. Dall'analisi dei dati della ricerca emerge che lo smarphone risulta essere il dispositivo più frequentemente utilizzato come punto di partenza della navigazione, principalmente per una successiva ricerca di informazioni su altri devices (pc o tablet). Per quanto riguarda il PC invece, esso risulta essere il punto di partenza principale per attività più comodamente realizzabili in mobilità (tramite tablet o smarphone) come la pianificazione di viaggi. Il tablet infine risulta essere il punto di partenza principalmente per attività di shopping o prenotazione di viaggi;

- *multiscreening simultaneo*, utilizzo di diversi dispositivi contemporaneamente per attività collegate o scollegate tra loro. Nel 78% dei casi in cui vengono utilizzati più dispositivi contemporaneamente, questo avviene in multi-tasking, cioè effettuando operazioni differenti sui due schermi. Nel restante 22% dei casi invece si svolgono attività complementari. Le principali attività svolte simultaneamente sono elencate nella *Figura 1.25*.



*Figura 1. 25 Principali attività svolte in multi-screen simultaneo*

In questo contesto multidevices una delle conseguenze più rilevanti è che la tv non ha più la completa attenzione dello spettatore, ma diventa uno dei diversi schermi che viene utilizzato simultaneamente.

La televisione tende sempre più ad assumere un nuovo ruolo di catalizzatore, funge cioè da punto di partenza per le ricerche, che continuano poi su altri dispositivi: nel 49% dei casi su uno smartphone e nel 34% su un PC. Questo può avvenire per esempio guardando uno spot pubblicitario (stimolo ad approfondire la promozione o valutare l'acquisto del prodotto pubblicizzato) o guardando un programma televisivo o un film.

La forte tendenza all'utilizzo di diversi devices influenza anche il processo di acquisto. Dalla ricerca in analisi, risulta infatti che il 67% delle persone intervistate inizia lo shopping su un dispositivo e poi lo continua su un altro. Si osserva che i consumatori tendono a passare da un dispositivo ad un altro in fase di ricerca, prima dell'acquisto.

In particolare modo si osserva che:

- il 65% inizia la fase di ricerca da uno smartphone e poi continua su un PC (61%) o su un tablet (4%);
- il 25% inizia su un computer e poi continua su uno smartphone (19%) o su un tablet (5%);

- l'11% inizia da un tablet e poi continua su un computer (10%).

### **1.5.2 Il processo di acquisto multicanale**

In risposta alla sovraesposta tendenza nascente del cliente di interagire attraverso diversi canali con le aziende, queste ultime sviluppano sempre più frequentemente strategie di marketing improntate alla multicanalità.

La multicanalità può essere definita come “una strategia di marketing in cui l’azienda offre al consumatore diversi canali attraverso cui acquistare prodotti, che possono essere negozi fisici, online, cataloghi, telefono, posta, televisione, online marketplace etc. I rivenditori fanno leva sui benefici unici e specifici di ciascun canale per estendere il proprio raggio di azione, soddisfare clienti specifici oppure incrementare i ricavi” (*nChannel.com*, 2013).

In Italia la multicanalità è ormai diventata un fenomeno di massa: i consumatori multicanale hanno infatti raggiunto quota 27,8 milioni, pari al 53% della popolazione italiana maggiore di 14 anni (*Osservatorio della multicanalità*, 2012).

I diversi canali d’acquisto possono essere classificati sulla base di alcune principali dimensioni (*Dholakia, Kahn 2010*):

- *finalità di accesso*, esistono canali il cui scopo d’accesso è puramente informativo e altri che sono invece finalizzati alla concretizzazione dell’acquisto;
- *infrastruttura*, qui si distinguono i canali fisici da quelli virtuali. Il continuo avanzamento delle tecnologie ha permesso di rendere sempre più fisici anche i canali virtuali per definizione;
- *grado di accessibilità*, grazie ad Internet ed al mobile alcuni canali possono essere raggiunti da un numero di utenti potenzialmente infinito, mentre altri come i negozi fisici, sono accessibili solo ad una customer base geograficamente localizzata e limitata;
- *modalità di comunicazione*, sincrona (telefono/chat) o asincrona (mail), la quale influenza il tipo di informazione scambiata e la finalità di utilizzo della stessa;



- *tipologia di interfaccia*, standard (punto vendita) o customizzata in base alle esigenze e caratteristiche di uno specifico segmento di clienti;
- *livello di convenienza*, tipicamente esiste un trade-off tra convenienza e costo del canale (es. un piccolo negozio in centro città sarà più conveniente in termini di distanza e quindi di tempi di accesso ma presenterà prezzi maggiori rispetto a quelli di un grande magazzino);
- *monitoraggio del cliente*, tramite i canali che si basano sul web è possibile tracciare e archiviare le informazioni in merito al comportamento d'acquisto dei clienti, al contrario dei canali fisici in cui non si dispone di uno storico relativo al cliente.

Il driver principale che porta alla scelta del canale tramite il quale rendere disponibile la propria offerta al mercato è la funzione di utilità del cliente, data dalla somma delle utilità associate alle fasi in cui si articola il processo di acquisto. Per calcolare tale utilità vanno considerati costi e benefici associati a ciascun canale: entrambi i parametri sono influenzati sia dalla configurazione del canale stesso, che dalle caratteristiche psicologiche e socio-demografiche del cliente. In particolare, le caratteristiche psicologiche che differenziano i consumatori sono (U. Konus, Verhoef, Neslin, 2008):

- *attenzione al prezzo*, l'obiettivo finale del cliente è rappresentato dalla massimizzazione del risparmio. I consumatori sono caratterizzati da diversi livelli di sensibilità al prezzo. I clienti con un'elevata attenzione al prezzo presentano una spiccata tendenza alla multicanalità in quanto cercano di individuare le offerte più attrattive tramite i diversi canali, in particolare essi utilizzano Internet che è un canale caratterizzato da bassi costi di acquisizione e permette di accedere a un'ampia gamma di informazioni;
- *divertimento nello shopping*, i clienti che traggono piacere dall'esperienza di acquisto tendono ad utilizzare diversi canali sia per la ricerca che per l'acquisto;
- *innovatività*, grado di attrazione verso nuove esperienze e nuovi prodotti. Un cliente innovativo massimizza la sua utilità ricercando attraverso diversi canali, sarà quindi un cliente aperto alla multicanalità;
- *fedeltà al brand*, un cliente tende a rimanere legato al brand in quanto il cambiamento richiede elevati costi di ricerca; questo è vero quanto più il prodotto

acquistato ha un valore elevato o risulta complesso. Un cliente fedele tenderà quindi a concentrarsi su un singolo canale;

- *pressione della componente tempo*, tendenza del consumatore a considerare il tempo come una risorsa scarsa. Le variabili temporali influenzano sempre più la scelta del canale d'acquisto: in particolare un cliente maggiormente time-conscious tenderà ad utilizzare un singolo canale per la ricerca e l'acquisto e utilizzerà prevalentemente il canale Internet.

I clienti scelgono inoltre il canale in base ai propri obiettivi individuali (ciascun canale contribuisce in modo più o meno elevato al raggiungimento di tali obiettivi), alle proprie esperienze precedenti e alle esperienze degli altri consumatori. I diversi obiettivi possono essere (*Balasubramanian, 2005*):

- *economici*;
- *affermazione individuale*;
- *significato simbolico* associato al processo d'acquisto;
- *socializzazione ed esperienza*;
- *abitudini o routine affermate*.

L'ultimo elemento su cui è basata la scelta del canale da parte del consumatore, è rappresentato dalle caratteristiche del prodotto stesso e quindi da variabili come complessità, tangibilità, qualità, etc. In particolare si può effettuare una prima distinzione tra prodotti "low touch" e prodotti "high touch". Per quanto riguarda i primi, si tratta di prodotti come biglietti aerei, libri, musica e software, per i quali i clienti preferiscono utilizzare diversi canali, in particolar modo Internet, in quanto considerano la velocità nell'acquisto il driver principale di scelta. Per i prodotti "high touch" come abbigliamento e attrezzatura sportiva al contrario, i clienti preferiscono valutare direttamente il prodotto, per cui si affidano principalmente ai negozi fisici.

### 1.5.3 La mappa della multicanalità

A fronte di quanto esposto e dei cambiamenti tecnologici in atto nella società, si osserva un cambiamento nella mappa della multicanalità dei consumatori redatta dall'Osservatorio della Multicanalità del Politecnico di Milano.

In particolare, si assiste ad uno svuotamento dei cluster con un basso investimento nel processo di acquisto e/o fortemente legati a dinamiche di delega della marca, a favore dei cluster più evoluti, gli Open Minded e i Reloaded, nella cosiddetta "area della multicanalità" (Figura 1.26).

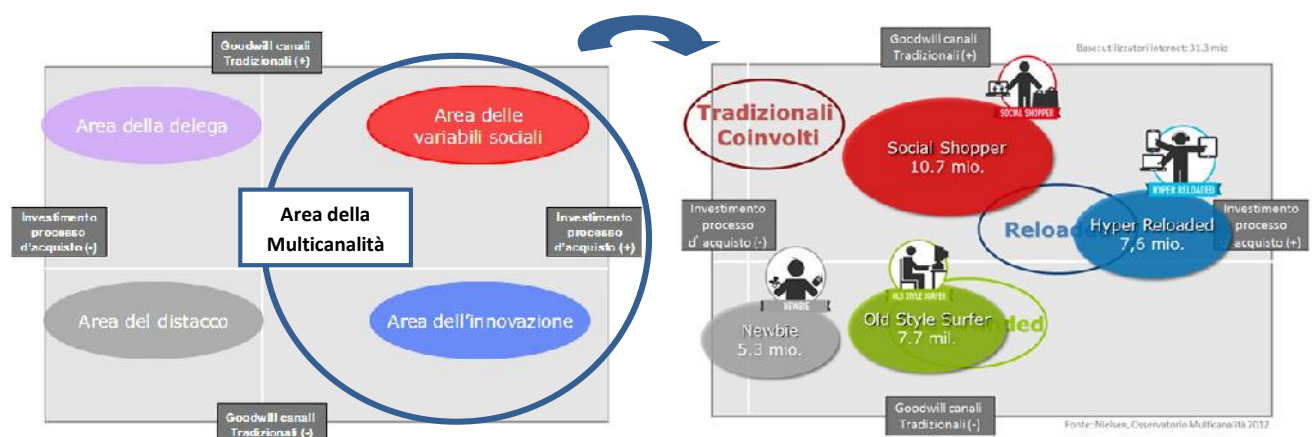


Figura 1. 26 L'evoluzione dello scenario del consumatore italiano: nuovi cluster di consumatori multicanale (Osservatorio della Multicanalità 2012)

Prendendo in considerazione gli utenti internet e focalizzandosi sul 53% della popolazione italiana multicanale, in questa edizione la ricerca ha presentato quattro nuovi cluster di consumatori:

1. i *Newbie*, pari a circa 5,3 milioni di individui, sono i "neonati" della multicanalità, ovvero consumatori che hanno adottato di recente un processo di acquisto multicanale. Prevalentemente, over 55 (34%), si sono avvicinati alla multicanalità grazie alla diffusione delle tecnologie. Altra parte fondamentale del cluster sono i giovanissimi 14 - 24 (20%), che diventano multicanali approcciandosi per le prime volte al processo d'acquisto;
2. gli *Old Style Surfer*, raccolgono circa 7,7 milioni di individui, con moderata prevalenza di uomini (54%) e di giovani (gli under 35 rappresentano il 35%). Si caratterizzano per

un approccio al web “vecchio stile” e strumentale, per rendere più efficiente il proprio processo d’acquisto e per risparmiare tempo;

3. i *Social Shopper*, costituiscono il segmento multicanale più rilevante, con 10,7 milioni di individui. Prevalenza maschile (58%) con un’importante presenza di over 45 (58%). Sono i veri esperti dello shopping e sono caratterizzati da un forte ruolo della rete nel loro shopping, da un processo d’acquisto strutturato e dalla ricerca della “smart choice”, ossia di acquisti intelligenti e con un elevato rapporto qualità/prezzo;
4. gli *Hyper Reloaded*, cluster più evoluto in termini di multicanalità, racchiude 7,6 milioni di individui, con prevalenza di uomini (59%) e rilevante presenza di giovani adulti. Si distinguono per una vita sociale molto intensa e presentano un approccio strutturato al processo d’acquisto, con un elevato fabbisogno informativo, un alto livello di interazione attiva con gli altri utenti ed una marcata propensione sia all’e-commerce, sia all’utilizzo del mobile per effettuare acquisti.

Un’ulteriore evoluzione della multicanalità, che è stata per la prima volta citata nel 2013 alla conferenza “Internet retail” a Chicago, si esprime nel concetto di “omnicanalità” ovvero il superamento dell’approccio multicanale grazie a un forte focus sulla customer experience.

La *Figura 1.27* mostra l’andamento in crescita del mercato online nel Regno Unito e la contestuale evoluzione in termini di interazione tra i canali dei retailers per adattarsi alle esigenze dei consumatori e alle variazioni del contesto in cui operano.

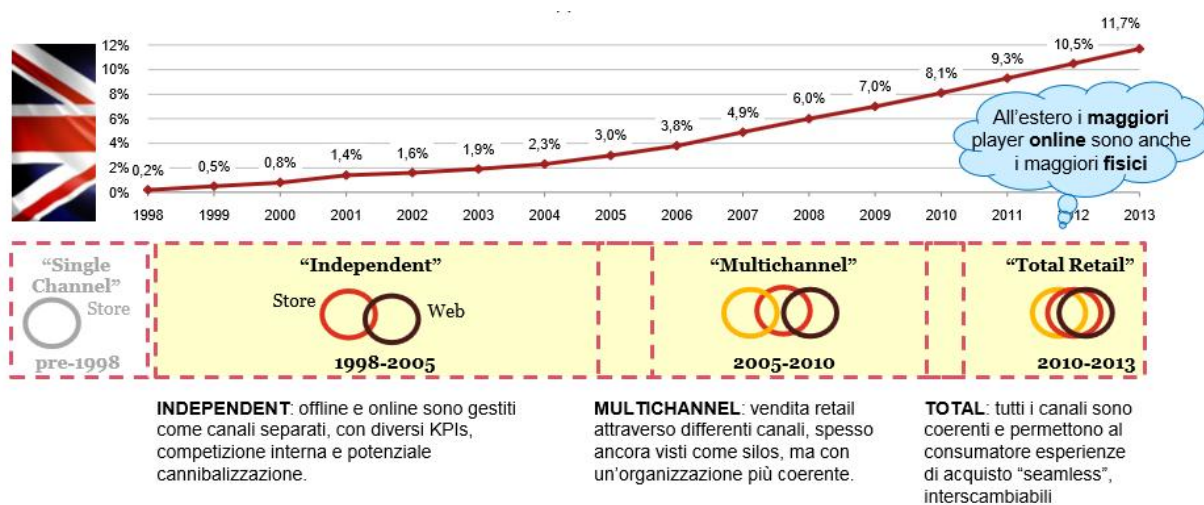


Figura 1. 27 Incidenza del canale online sul totale retail in UK (Verdict, 2013)

I consumatori sempre più spesso vogliono acquistare utilizzando simultaneamente diversi canali e si aspettano coerenza mentre lo fanno. I retailer che offrono un'esperienza omnicanale quindi devono garantire un'adeguata integrazione tra i diversi canali in modo che i clienti possano acquistare secondo la modalità che preferiscono.

Con questa strategia i rivenditori sono in grado di ottenere maggiori informazioni relative ai loro acquirenti e quindi indirizzare il proprio sforzo di marketing per provvedere alle loro specifiche esigenze.

#### **1.5.4 La cross-canalità**

In questa nuova realtà "omnicanale" quindi, con l'aumentare della varietà di canali disponibili, il comportamento dei consumatori diventa sempre più complesso e il processo di acquisto non segue più un andamento lineare.

In tale ambiente i consumatori sono proattivi nelle proprie decisioni di acquisto e più informati sui prodotti, sono in grado di comunicare con i pari circa il valore di un'azienda e i suoi servizi via Internet, e sono veloci nel migrare verso diversi canali e retailers se non sono soddisfatti della situazione attuale. Questo fenomeno è detto "*cross-channel free riding*" e si verifica quando i consumatori utilizzano canali differenti per completare il processo di acquisto, quindi per ottenere informazioni o valutare prodotti e per effettuare la transazione. Questo comportamento è legato al fatto che prima di effettuare una decisione di acquisto, i consumatori sono alla ricerca di modi per massimizzare i benefici dello shopping e minimizzare il costo associato in termini monetari, di tempo ed energie.

L'esempio più frequentemente verificatosi relativo a questo fenomeno è quello di un individuo che cerca informazioni nel canale Internet e poi acquista in un negozio fisico. La ricerca online infatti permette di ottenere informazioni velocemente e facilmente, mentre il negozio tradizionale offre la sicurezza finanziaria e psicologica che Internet, al contrario, per molti utenti non offre.

Una ricerca internazionale realizzata da Kiki Lab e Elbeltoft Group, presentata in occasione del Convegno "*Cross-Canalità 2012: Retail Surf fra negozi e web, sinergie e circoli virtuosi tra canali fisici e digitali*", valuta diverse aziende relativamente al tema della cross-canalità. Il

campione è composto da 144 catene di 17 Paesi appartenenti a settori scelti tra i più sensibili ed evoluti nell'ambito della cross-canalità: elettronica di consumo, abbigliamento, bricolage, ipermercati e grandi magazzini.

Alle diverse aziende considerate è stata assegnata una valutazione sintetica composta un numero da 1 a 100 in base al livello di cross-canalità raggiunto.

Considerando i diversi Paesi, gli Stati Uniti hanno ottenuto il primo posto, seguiti da Regno Unito, Germania e Francia. L'Italia si trova al 12 posto; questo significa che le iniziative in atto in questo ambito non sono ancora molte, oppure che non hanno raggiunto un livello di efficacia sufficiente.

In merito alle singole aziende coinvolte, *Walmart* è risultata essere leader nel mondo per la cross-canalità, valore in cui l'azienda crede profondamente, tanto da aver sviluppato il "Site to Store" che permette al cliente di ordinare on-line ed andare a ritirare in un negozio a scelta i prodotti acquistati con procedure rapide: in aree di parcheggio dedicate o al desk dedicato all'e-commerce evitando così code di attesa (*mymarketing.net, 2012*).

Secondo l'articolo *The challenge for multichannel services: cross channel free riding behaviour* (*Hung-Chang, 2009*) i fattori che influenzano il free-riding tra i canali sono:

- *percezione di auto-efficacia*, nel momento in cui i consumatori percepiscono se stessi come capaci di utilizzare diversi canali per diversi scopi, hanno anche maggiore propensione a muoversi tra diversi seller e anche ad assumere comportamenti di free-riding tra canali perchè si aspettano di ottenere la massima utilità dai diversi canali.

Nello specifico, quando i consumatori hanno maggiore confidenza, data da esperienze precedenti di successo, la loro percezione di auto-efficacia aumenta. In più all'aumentare dell'esperienza di Internet, cresce anche la fiducia nella propria capacità di effettuare transazione tramite più di un canale. Allo stesso modo l'esperienza indiretta dei pari e l'osservazione ha un effetto positivo sulla propria efficacia percepita;

- *fenomeni di lock-in*, all'aumentare dell'esperienza positiva relativa ad un canale, o un venditore in particolare, minore sarà la probabilità e la volontà del consumatore di cambiamento. Per esempio, un cliente che ha imparato ad utilizzare una certa

interfaccia Internet, sarà riluttante a cambiare per un altro negozio. Quindi la presenza di switching costs riduce la probabilità di free-riding;

- *qualità e rischio percepito*, all'aumentare di queste dimensioni aumenta la tendenza a ricercare informazioni tramite Internet e di rivolgersi poi ad un negozio fisico per la fase di acquisto perché in questo modo si ha la possibilità di controllare la merce, ottenere assistenza dai commessi e quindi evitare il rischio associato all'acquisto.

La *Figura 1.28* analizza questo fenomeno, permettendo anche di andare ad identificare le caratteristiche peculiari dei consumatori in base ai propri percorsi tra i diversi canali nelle fasi del processo di acquisto.

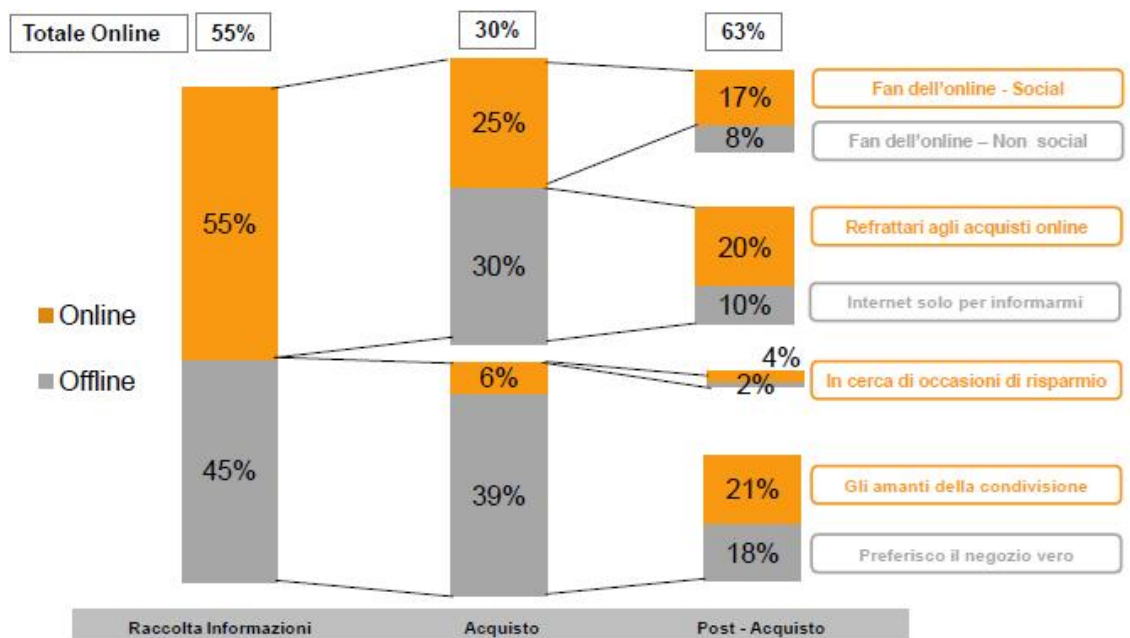


Figura 1. 28 I flussi tra offline e online: come si muovono i clienti nelle diverse fasi del processo di acquisto (Netcomm; 2011)

Analizzando i diversi percorsi che possono essere intrapresi dai consumatori nelle diverse fasi del processo di acquisto si individuano alcuni principali cluster:

- fan dell'online – social: realizzano l'intero processo di acquisto interamente online, sono quindi molto portati all'utilizzo delle nuove tecnologie, sia per la ricerca e l'acquisto dei prodotti che per la condivisione della propria esperienza con i pari;
- fan dell'online - non social: come per la categoria precedente privilegiano l'esperienza di acquisto tramite web a quella in negozio, tuttavia non sono propensi

alla condivisione di opinioni e suggerimenti nella fase successiva all'acquisto tramite il canale online;

- refrattari dell'offerta online: utilizzano Internet come fonte principale per la ricerca di informazioni sui prodotti, per la fase di valutazione delle alternative e per ottenere e dare la propria opinione sui prodotti. L'unica fase svolta in punto vendita è proprio quella dell'acquisto. Questa frazione della popolazione rappresenta quei soggetti che considerano ancora poco affidabile la transazione online e quindi preferiscono rivolgersi al canale offline dopo aver preso la decisione di acquisto;
- Internet solo per informarsi: questi consumatori sfruttano la grande mole di informazioni ottenibili facilmente e a basso costo che Internet mette a disposizione per effettuare la decisione di acquisto, per poi svolgere il resto del processo nei canali tradizionali;
- in cerca di occasioni di risparmio: si tratta di consumatori che utilizzano Internet per effettuare l'acquisto di prodotti già noti, ma che sono disponibili sul web a prezzi più convenienti;
- amanti della condivisione: utilizzano Internet, ed in particolar modo i social media, per la condivisione della propria esperienza di acquisto e per fornire pareri ed opinioni ai pari. Tuttavia questi clienti privilegiano ancora il canale offline per la ricerca di informazioni, la scelta e l'acquisto;
- preferiscono il negozio fisico: in questo caso si tratta dei consumatori più tradizionali, che non hanno ancora introdotto l'utilizzo del web nel proprio processo di acquisto.

La tendenza dei consumatori a preferire alcune combinazioni di canali rispetto ad altre è molto variabile nel tempo. Soprattutto, con lo sviluppo di nuovi device come tablet e smartphone, le combinazioni alternative sono notevolmente incrementate.

La *Figura 1.29*, relativa ad uno studio condotto da Cisco nel gennaio del 2013 su un campione di clienti provenienti da Stati Uniti e Regno Unito, riporta in valori percentuali le tendenze in atto tra i consumatori.



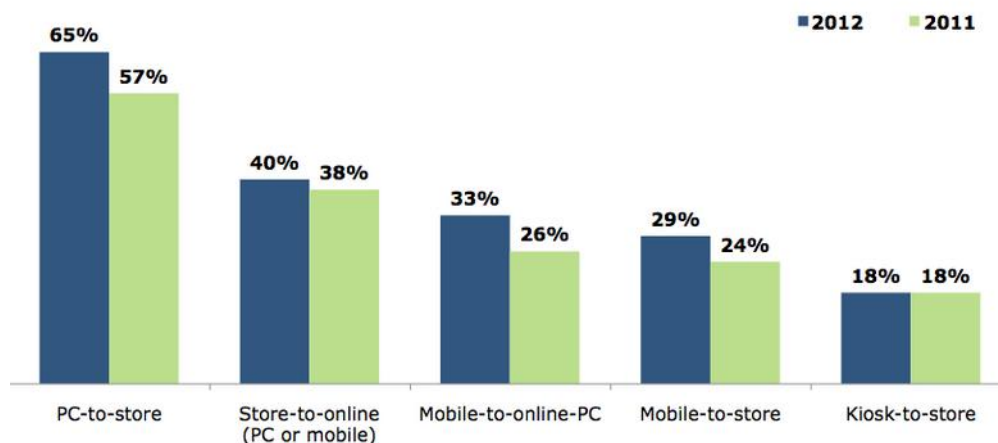


Figura 1. 29 Comportamento di acquisto cross-canale negli U.S.A. [% dei rispondenti] (Cisco, Gennaio 2013)

In particolare si evidenzia che:

- è prevalente nei consumatori la tendenza a ricercare informazioni online prima di effettuare l'acquisto;
- l'introduzione del canale mobile ha da subito assunto una rilevanza nel processo di acquisto;
- è in atto una nuova tendenza, nata dall'introduzione dei chioschi interattivi in punto vendita. Il 18% degli intervistati riporta un interesse nel fare ricerche grazie a questo strumento e acquistare immediatamente dopo nel punto vendita.

## 1.6 Le ripercussioni sul punto vendita dei cambiamenti in atto nei consumatori

Riassumendo quanto precedentemente esposto, il *Capitolo 1* mette in evidenza i più importanti cambiamenti in atto negli ultimi anni nei consumatori e, più in generale, nella società moderna.

Le principali innovazioni riguardano l'evoluzione del comportamento dell'individuo nell'interazione con i pari e con le aziende e la sempre maggiore diffusione delle tecnologie.

In questo nuovo scenario anche il settore del retail sta subendo profondi cambiamenti, a ritmi molto elevati. In particolar modo il consumatore rispetto al passato ha aspettative

molto più elevate e sofisticate riguardo il prodotto, il servizio, il valore offerto dall'azienda e l'ambiente in cui avviene l'esperienza di acquisto.

Questo è dovuto alle nuove tecnologie a disposizione, che permettono al consumatore di essere costantemente connesso ad Internet tramite device mobili, computer o tablet. L'ampia base di conoscenza a cui ha accesso in questo modo, rende il cliente maggiormente consapevole e gli consente di assumere la responsabilità di una parte sempre maggiore della propria shopping experience, identificando ed utilizzando diverse fonti di informazioni e canali per ottimizzare le differenti fasi del processo di acquisto.

Nella nuova realtà multicanale i limiti esistenti tra lo spazio fisico e virtuale stanno svanendo e i rivenditori sono costretti a mettere in discussione la funzione del punto vendita.

Una delle principali conseguenze dello sviluppo delle tecnologie e della multicanalità, che influenza in particolar modo il punto vendita fisico, è rappresentata dal fenomeno dello showrooming. Questo si verifica nel momento in cui il cliente si reca nel negozio fisico per provare o semplicemente guardare di persona un articolo, analizzarne le caratteristiche e raccogliere informazione da parte del personale di vendita, per poi concludere l'acquisto tramite Internet. Lo studio condotto nel settembre 2013 "Showrooming and the rise of the mobile-assisted shopping" (M. Quint, D.Rogers, R.Ferguson, 2013) mostra che solo il 6% dei consumatori intervistati assume un comportamento associabile allo showrooming, utilizzando il proprio smartphone all'interno del punto vendita per effettuare l'acquisto via Internet. Pur essendo un fenomeno che riguarda ancora una parte minoritaria della popolazione, è in costante crescita e mostra quanto radicale sia il cambiamento in atto nel comportamento del consumatore.

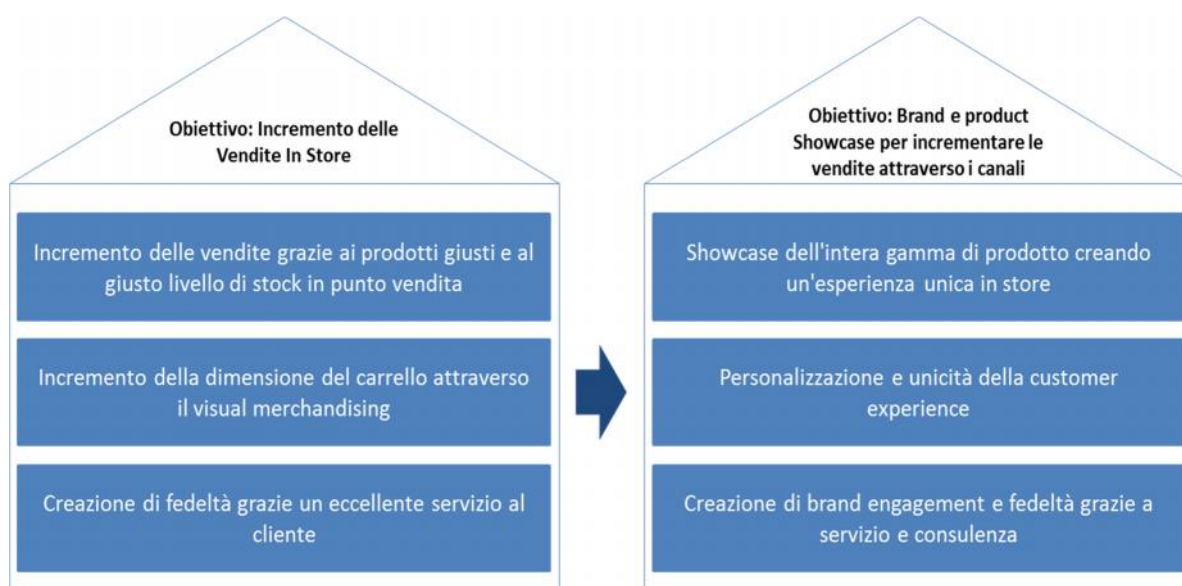
Oltre a questo fenomeno, in generale si assiste alla necessità da parte del cliente di avere una sempre maggiore integrazione tra i diversi canali per poter svolgere in maniera più efficiente il processo di acquisto nei modi e tramite gli strumenti che preferisce.

In questa nuova realtà, cambiamenti incrementali del punto vendita e della sua struttura non sono sufficienti alle aziende per sopravvivere. È necessario al contrario un ripensamento radicale del posizionamento del punto vendita all'interno del customer journey e del numero di punti vendita necessari per raggiungere il cliente.

In passato i punti vendita erano concepiti come luoghi in cui si svolgevano le transazioni commerciali: la scelta del punto vendita e il comportamento d'acquisto erano considerati comportamenti razionali con l'obiettivo di soddisfare bisogni funzionali, i principali driver considerati dal cliente nel momento della scelta erano il prezzo e la qualità del prodotto o servizio.

Sempre più al giorno d'oggi l'attenzione si è spostata dalla transazione al consumatore, che ricerca benefici che vanno al di là della funzione di uso del prodotto. Da "punto vendita" si è passati a "punto di acquisto", fino a diventare "punto di permanenza", all'interno del quale il consumatore non entra esclusivamente per acquistare, ma anche per visitare un luogo che lo attrae, lo incuriosisce e rende la propria esperienza il più gradevole e confortevole possibile (A. Pastore, M. Vernuccio, "Impresa e comunicazione", Apogeo, 2006).

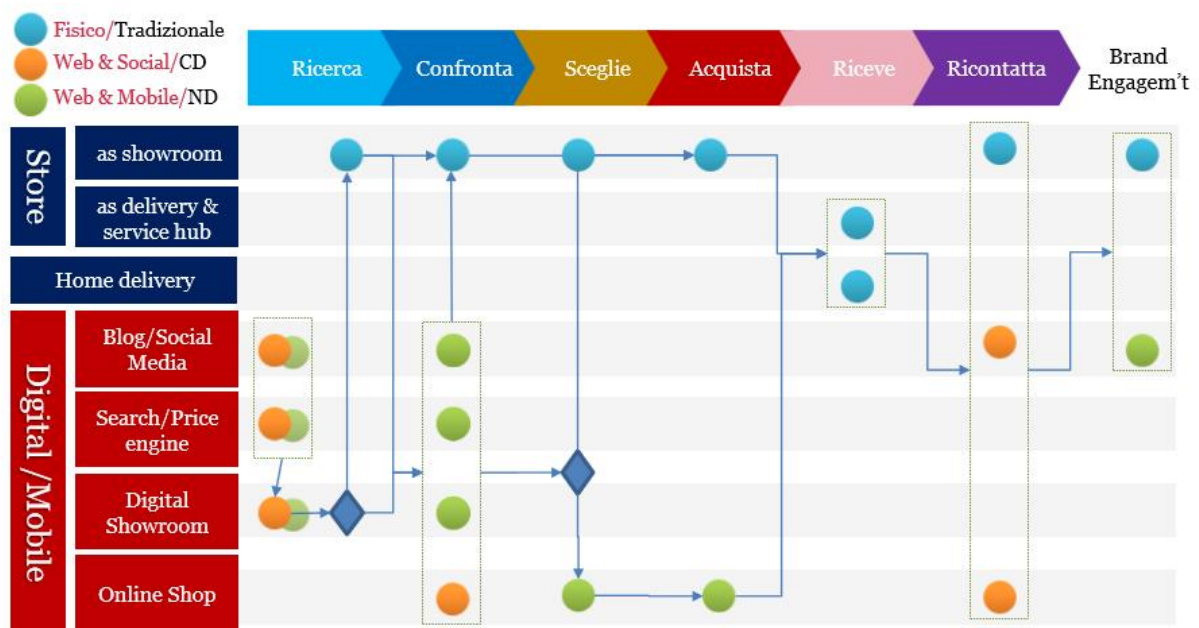
La *Figura 1.30* riporta un confronto tra i principali aspetti della strategia nel punto vendita tradizionale e in quello innovativo.



*Figura 1. 30 Evoluzione del ruolo del punto vendita nell'ambiente multicanale (Deloitte, 2013)*

La figura mostra come, oltre al cambiamento della filosofia del punto vendita da prodotto-centrica a cliente-centrica, mutano anche gli strumenti che permettono ai retailer di ottenere successo.

Un ulteriore aspetto di cambiamento legato alla diffusione della multicanalità riguarda il ruolo del punto vendita all'interno del processo di acquisto. Sempre più spesso in un ambiente multicanale il punto vendita fisico rappresenta solo uno dei canali visitati durante il processo decisionale del consumatore, e non sempre rappresenta il punto finale in cui viene concluso l'acquisto. Infatti, come è possibile notare dalla *Figura 1.31*, i punti di contatto tra il consumatore e l'azienda sono molteplici e differenti nelle varie fasi del processo di acquisto.



*Figura 1. 31 Il journey online–offline offre nuove opportunità e sfide alla Customer Experience: su web, via mobile, tramite i social network e presso i negozi fisici (pwc, 2013)*

Tuttavia questo cambiamento non influenza l'importanza strategica del punto vendita nella strategia aziendale bensì rende necessario uno sforzo da parte dell'azienda di integrazione con gli altri strumenti e canali a disposizione del cliente.

Nel *Capitolo II* verrà presa in considerazione questa nuova concezione del punto vendita e verranno analizzati tutti gli strumenti e le iniziative messe in atto dalle aziende per rispondere ai trend e alle esigenze emergenti nel consumatore moderno.

## **CAPITOLO II – La risposta delle aziende ai trend del consumatore**

In seguito all'analisi svolta nel *Capitolo I* sui cambiamenti in atto nel consumatore moderno, in questa sezione si approfondisce come le aziende rispondono a tali trend tramite le iniziative sviluppate nei punti vendita.

L'obiettivo è quello di mappare le diverse realtà al fine di ottenere una classificazione che mostri la situazione attuale in tale ambito, per poi arrivare a una definizione delle best practice che i retailer dovrebbero implementare per rispondere in modo efficace alle esigenze emergenti dei consumatori.

### **2.1 Trend di mercato**

In questa sessione si analizzano i principali trend di mercato emersi dall'analisi svolta nel *Capitolo I*. L'obiettivo è quello di concentrarsi sui bisogni dei consumatori, al fine di analizzare le iniziative intraprese dalle aziende per rispondere alle esigenze del consumatore moderno.

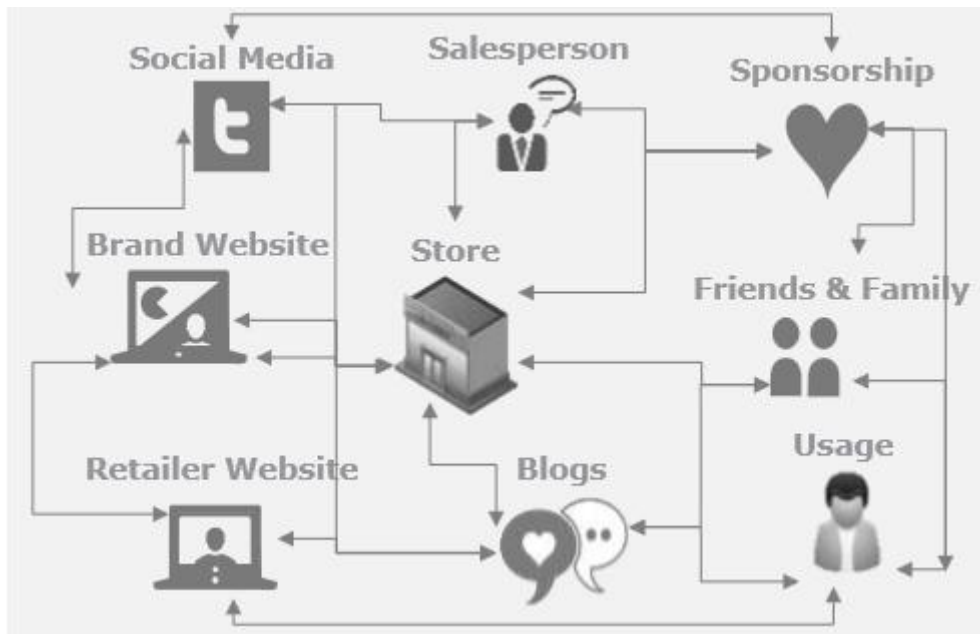
Sono stati individuati sette macro-trend principali: *processo informativo più rigoroso, personalizzazione e co-creazione, velocità e comodità d'acquisto, utilizzo di più canali, conclusione transazione online, dinamiche ludiche e socialization*.

Di seguito si riporta un approfondimento per ogni macro-trend oggetto di analisi.

#### **2.1.1 Processo informativo più rigoroso**

Con la nascita e la sempre crescente diffusione di nuove tecnologie e nuovi media, i consumatori hanno a disposizione un numero sempre maggiore di strumenti digitali che, applicati al contesto dei punti vendita, permettono di ottenere maggiori informazioni in merito ai prodotti, conoscerne la disponibilità, scoprire dove è possibile ottenere il miglior prezzo e scegliere il mezzo più adatto per acquistarlo, online o in punto vendita. Se fino a qualche anno fa i clienti avevano accesso a un set limitato di media quali la televisione, i

giornali e la radio, al giorno d'oggi, un numero sempre crescente di consumatori utilizza siti Internet, blog, email, Social Network ed altre fonti per ottenere informazioni durante il proprio processo decisionale d'acquisto. La *Figura 2.1* mostra le diverse fonti informative che possono essere consultate e che influenzano il processo di acquisto del consumatore.



*Figura 2. 1 Fonti informative che influenzano il processo di acquisto (Bergaglio, 2013)*

Gran parte dei clienti vede il web come la principale fonte di informazioni e spesso nel momento in cui entrano nel punto vendita hanno già acquisito tutte le informazioni necessarie per effettuare il proprio acquisto.

La *Figura 2.2* è sintetizzata l'evoluzione del ruolo di internet nella fase di ricerca di informazioni negli ultimi tre anni.

Si osserva come la quota di consumatori che indica Internet come la fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi (84%) sia stabile nel triennio in esame, indicando probabilmente che è già stata raggiunta la saturazione in termini di rilevanza, circa tale dimensione. Decrescono invece i consumatori che cercano informazioni su internet ma poi finalizzano l'acquisto in punto vendita, collocandosi al 74%: la maggiore diffusione dell'e-commerce, infatti, porta sempre più a concludere l'acquisto direttamente online, una volta raccolti tutti gli elementi necessari. Resta, invece, stabile la quota di consumatori che, tramite internet, scelgono i punti vendita in cui recarsi per portare a termine il proprio

acquisto. Aumentano, infine, i consumatori che sfruttano internet per confrontare i prezzi di uno specifico prodotto o servizio (78%), per motivi sia legati alla rapida diffusione di servizi dedicati a questa specifica attività accessibili da tutti i device anche Mobile, sia legati al perdurare della crisi economica, che porta i consumatori sempre più a confrontare prodotti per cercare il prezzo più basso o a cogliere le promozioni più accattivanti.

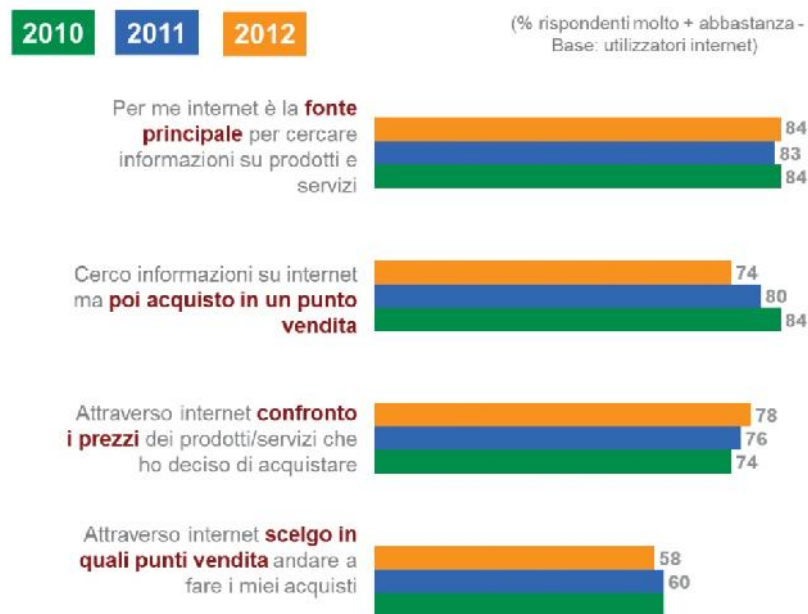


Figura 2. 2 Ruolo di Internet nella fase di ricerca di informazioni (Politecnico di Milano, Osservatorio della multicanalità 2012)

L'utilizzo del web come fonte di informazione è una variabile interessante e assume maggior rilevanza se contestualizzata al luogo in cui avviene tale fase di ricerca da parte dei consumatori.

La *Figura 2.3* mostra i principali luoghi d'accesso a informazioni presenti online su prodotti o servizi da parte dei consumatori e che influenzano il loro processo decisionale. Nonostante la netta predominanza della ricerca di informazioni da casa (78%), si osserva un trend emergente che riguarda la ricerca di informazioni direttamente dallo store fisico in cui il consumatore è presente (17%).

**“Quanto spesso le sue scelte di acquisto sono influenzate da informazioni raccolte accedendo ad Internet...**

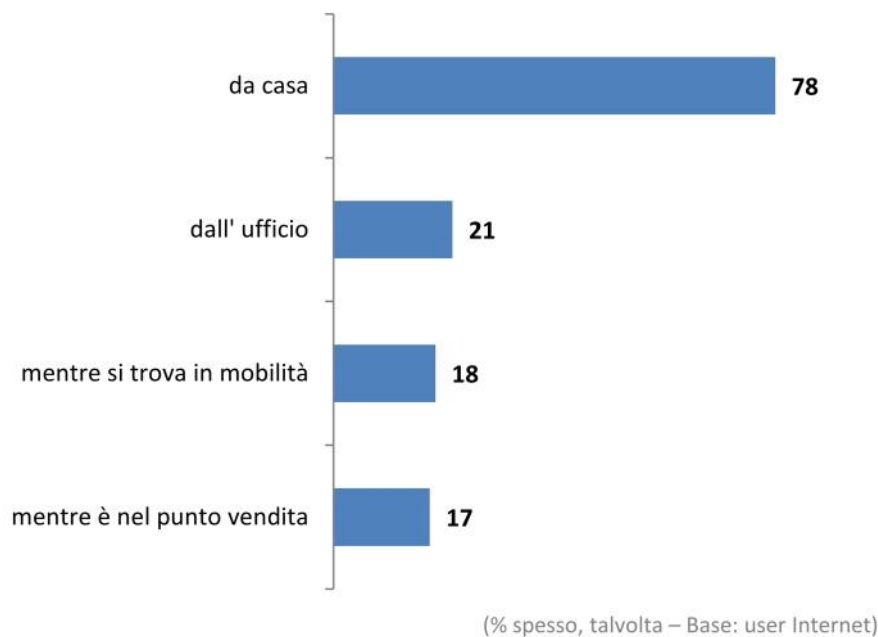


Figura 2. 3 Luoghi in cui si cercano le informazioni su Internet per l'acquisto (Politecnico di Milano, Osservatorio della multicanalità 2012)

Tra gli strumenti emergenti negli ultimi anni, con una crescita molto rilevante, c'è il dispositivo mobile che permette di collegarsi ad Internet in qualsiasi luogo e momento della giornata. Una ricerca condotta da *Empathica* nel settembre del 2012 su un gruppo di utilizzatori di smartphone statunitensi, per analizzare il loro comportamento all'interno del punto vendita, ha dimostrato che più della metà degli intervistati (55%) ha utilizzato il proprio device per confrontare i prezzi di un prodotto tra diversi retailers, il 34% lo ha utilizzato per scannerizzare QR codes, il 27% ha consultato recensioni sui prodotti online prima di effettuare l'acquisto e il 19% ha scaricato l'applicazione dello store di interesse.

La presenza di molte fonti d'informazione, ottenibili a basso prezzo e con poco sforzo, rende il consumatore molto più razionale ed attento nella fase di ricerca e valutazione delle alternative. Per rispondere a questo trend le aziende hanno la necessità di adeguare la propria offerta mettendo a disposizione i propri contenuti attraverso diversi canali e strumenti per dare al cliente le informazioni che richiede, nel formato e al momento desiderati, in modo da favorire la buona riuscita del processo di acquisto. Il focus deve spostarsi da “dare informazioni ai consumatori” a “dare informazioni ai consumatori nei



singoli canali” e, in tale ottica, il punto vendita fisico sta assumendo un ruolo importante. I retailers devono quindi studiare soluzioni concrete che permettano ai propri clienti di recuperare le informazioni di cui necessitano anche all’interno dello store tramite il supporto della tecnologia e della rete Internet.

### **2.1.2 Personalizzazione e co-creazione**

Personalizzazione e co-creazione sono due trend emergenti nel consumatore moderno che viaggiano sempre più di pari passo. Il consumatore d’oggi richiede infatti non solo offerte personalizzate, create in base alle proprie esigenze, ma anche la partecipazione in prima persona a tale processo di customizzazione. Quest’evoluzione è resa possibile dalla sempre crescente penetrazione e diffusione dei Social Media e delle tecnologie di supporto. Tali mezzi infatti assolvono a una duplice funzione: da un lato rendono consapevole il consumatore delle svariate iniziative di coinvolgimento e personalizzazione create dalle aziende stesse, dall’altro rendono concretamente possibile tale processo di personalizzazione non solo da remoto, ma anche presso il punto vendita stesso.

Dalla ricerca di mercato *“Global Consumer Research”* redatta da NCR nel 2010, si evince che i consumatori sono sempre più interessati ad esperienze di shopping personalizzate e che loro stessi vogliono partecipare ed essere gli artefici di tale processo. Emerge inoltre il forte legame che esiste tra Social Media e offerte personalizzate (*Figura 2.4*). Il 44% dei rispondenti vorrebbe infatti che l’interazione azienda – consumatore tramite i Social Network avvenisse per ricevere offerte e servizi personalizzati, preceduto solo dal 45% degli intervistati che vede nello scopo di tale interazione la necessità di comunicare con il brand e ottenere maggiori informazioni non reperibili tramite altri mezzi.

**How, if at all, would you like organizations to use social media sites such as Facebook and Twitter in the way they interact with you?**



Figura 2. 4 Global Consumer Research (NCR, 2010)

Il report di Accenture *“Energizing Global Growth, Understanding the Changing Consumer”* redatto nel 2012 tramite un sondaggio on-line effettuato su 10.000 consumatori in 10 Paesi nei cinque continenti, individua, tra i principali trend nel cambiamento nel comportamento dei consumatori, quello della personalizzazione. Emerge, infatti, che i consumatori sono sempre più in cerca di prodotti e servizi su misura in grado di soddisfare le loro esigenze specifiche. Circa due terzi dei consumatori intervistati sostiene che è importante essere in grado di acquistare ciò che vogliono e quando lo vogliono (68%) e di essere in grado di personalizzare il prodotto o il servizio esattamente come lo vogliono (63%).

L’esigenza di personalizzazione e co-creazione del consumatore si manifesta non solo tramite piattaforme che permettono di comunicare da remoto con il brand, ma anche all’interno del punto vendita stesso.

Tramite le iniziative di customizzazione sviluppate nei negozi fisici il cliente ottiene vantaggi riconducibili alla possibilità di avere un contatto diretto con i prodotti offerti dal brand e di ricevere assistenza e supporto da parte del personale di vendita.

Queste iniziative permettono inoltre di rendere l’esperienza d’acquisto in punto vendita più coinvolgente e divertente per il cliente.

Dal punto di vista delle imprese che sviluppano tali iniziative, gli obiettivi perseguiti sono, da un lato cercare nuove idee e proposte da poter essere utilizzate dall'azienda, dall'altro coinvolgere i consumatori, dialogare alla pari con loro per migliorare l'engagement con il marchio.

La co-creazione quindi può essere vista come una strategia di business che enfatizza la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Vengono allargate le reti di collaborazione utilizzando forme di comunicazione bi-direzionale per rimanere in contatto con i clienti e con tutto ciò che è al di fuori dell'azienda, per dare un ruolo centrale ai consumatori e trasformarli in attori attivi nel processo di sviluppo dell'offerta finale.

### **2.1.3 Velocità e comodità d'acquisto**

Per quanto riguarda il tempo speso dal consumatore nel processo di acquisto, secondo i dati ottenuti dalla ricerca *Time Use Survey*, rilasciata da BLS nel giugno 2013 e relativa all'anno precedente, il tempo che il cliente passa nel punto vendita è in declino stabile dal 2003. In quell'anno i consumatori americani passavano in media 48,6 minuti al giorno a fare shopping, contro i 41,4 del 2012, con una riduzione del 14%.

Questo dato è influenzato direttamente da due diverse tendenze in atto negli ultimi anni.

Il primo trend riguarda la società in generale: le persone hanno, infatti, una vita sempre più frenetica, dovuta al fatto che aumentano gli impegni e le attività da svolgere nell'arco della giornata, conciliando la vita lavorativa con quella privata. Questo comporta la necessità di ridurre il tempo speso in quelle attività considerate meno a valore aggiunto o in quelle per cui esistono mezzi alternativi per eseguirle, comportando così un risparmio in termini di tempo. Una di queste attività è rappresentata dallo shopping per il quale i consumatori cercano mezzi alternativi al punto vendita fisico o strumenti all'interno del punto vendita stesso che consentano di velocizzare il processo d'acquisto.

La seconda motivazione riguarda le caratteristiche del processo di acquisto stesso che stanno cambiando radicalmente; in primo luogo il sempre più diffuso utilizzo dei siti di e-commerce rende il processo di acquisto molto più breve, inoltre anche nel processo di acquisto tradizionale molte delle attività time-consuming vengono svolte in modo più efficiente.

In particolare sono disponibili alcuni strumenti a supporto del consumatore:

- *recensioni sui prodotti*, le comunità online aiutano il cliente a valutare una determinata categoria di prodotti. La possibilità di accedere a numerose recensioni in poco tempo, rende il cliente molto più fiducioso e gli permette quindi di prendere una decisione in tempi minori;
- *confronto prezzi*, la presenza di numerosi strumenti di comparazione dei prezzi permette di individuare facilmente la miglior offerta ed elimina quindi la necessità di visitare diversi punti vendita prima di effettuare una scelta;
- *shopping alert*, strumenti disponibili online o tramite mobile che permettono di avere notifiche in caso di modifiche di prezzo, quantità disponibili, lancio di nuovi prodotti. Questo evita al cliente lo sforzo di ricerca autonoma di queste informazioni;
- *raccomandazioni personalizzate*, la presenza di articoli in evidenza su siti web o mobile app permettono di mostrare ai clienti articoli compatibili con le sue preferenze e incrementa quindi la possibilità di un acquisto in tempi brevi.

L'utilizzo di questi strumenti non sostituisce l'esperienza che il consumatore vive nel punto vendita fisico, ma va ad integrarla in modo da aumentarne l'efficienza. Il consumatore inoltre ha sempre più il bisogno che tali strumenti vengano messi a disposizione all'interno del punto vendita dal rivenditore stesso tramite soluzioni tecnologiche sviluppate appositamente.

Per rispondere a questa nuova tendenza del consumatore, le aziende stanno mettendo in atto soluzioni che vanno in due direzioni opposte: da una parte, la realizzazione di iniziative volte a trattenere il cliente più a lungo nel punto vendita senza che questo abbia la percezione di perdere del tempo. Dall'altra, per rispondere all'esigenza di velocità, le aziende implementano soluzioni nei punti vendita che permettono di rendere il processo di acquisto più efficiente e meno time-consuming.

Per ottenere quest'ultimo obiettivo le aziende si affidano principalmente alle nuove tecnologie applicabili al processo d'acquisto. In particolare si sfrutta l'emergente propensione dei clienti ad utilizzare i propri smartphone all'interno del punto vendita, sviluppando applicazioni apposite che permettono di incrementare l'efficienza del processo e di assistere il consumatore in attività come la ricerca di informazioni o il pagamento.

Secondo la ricerca *Mobile in store research*, svolta da Google nell'aprile del 2013, tra i clienti che abitualmente utilizzano il proprio smartphone all'interno del punto vendita, il 51% lo fa per risparmiare tempo, il 44% per risparmiare denaro e il 42% perché rende il processo nel complesso più semplice.

Oltre agli applicativi per smartphone esistono altri strumenti, quali i codici a barre o i più avanzati QR codes, che permettono di razionalizzare il processo in vari modi, per esempio con l'aiuto di un lettore apposito che permette di scannerizzare i prodotti acquistati e quindi di evitare la coda alla cassa.

Oltre alla tendenza di incrementare l'efficienza del processo di acquisto, i clienti hanno sempre più la volontà di poterlo realizzare al di fuori del punto vendita tradizionale nelle situazioni e nei momenti che preferiscono, in particolare sfruttando i minuti di attesa all'interno della giornata, che altrimenti rimarrebbero inutilizzati.

Questa necessità nasce grazie allo sviluppo multimediale a cui si è assistito negli ultimi anni che ha reso i clienti sono sempre più abituati ad utilizzare strumenti diversi attraverso canali diversi, per realizzare le attività nel modo più efficiente possibile.

Uno dei principali strumenti introdotti dalle aziende per rispondere a questa esigenza è il mobile, utilizzato per raggiungere i clienti in ogni occasione e quindi per permettergli di completare l'acquisto in ogni situazione e momento della giornata in completa libertà.

Una ricerca condotta da *Emarketer* mostra che il tempo speso dai possessori di smartphone sta crescendo 14 volte più velocemente del tempo speso al pc. Nel secondo quadrimestre del 2012 le vendite tramite mobile erano il 15,1% delle vendite complessive, rispetto al 7% del 2011.

Le aziende quindi possono sfruttare i nuovi strumenti a disposizione non solo per incrementare la velocità del processo di acquisto, ma anche per eliminare vincoli spaziali e temporali che riducono la possibilità di acquisto da parte del cliente.

#### **2.1.4 Utilizzo di più canali**

Con il termine cross-canalità si intende la compresenza di canali diversi per la vendita, la comunicazione e la distribuzione dei propri prodotti da parte di un'azienda.

La sfida oggi per i retailer non è solo quella di essere attivi su tutti i possibili canali fisici e digitali, di vendita e di relazione con i clienti, ma ogni canale richiede competenze specifiche e investimenti. L'obiettivo è quindi quello di integrare i canali creando circoli virtuosi che avvantaggino sia il punto vendita fisico, che il web e il mobile. Così le aziende mirano a migliorare sia il livello di servizio offerto al cliente, che la fedeltà nei confronti del marchio stesso.

Lo studio condotto nel maggio 2012 da RSR (Retail System Research) su 66 retailer, *Cross-Channel Comes of Age*, riporta, come principali evidenze, che il 98% dei players intervistati opera, oltre che tramite il canale fisico, sul canale online. Inoltre la totalità dei rispondenti afferma che è di fondamentale importanza integrare i diversi canali di vendita in modo da fornire una shopping experience consolidata e coerente con l'identità del brand.

L'attenzione da parte delle aziende al tema della cross-canaltà, è supportata dal fatto che la maggior parte dei retailer (il 67%) percepisce i consumatori cross-canali come più profittevoli (Figura 2.5) rispetto ai clienti che interagiscono con il brand tramite un singolo canale.

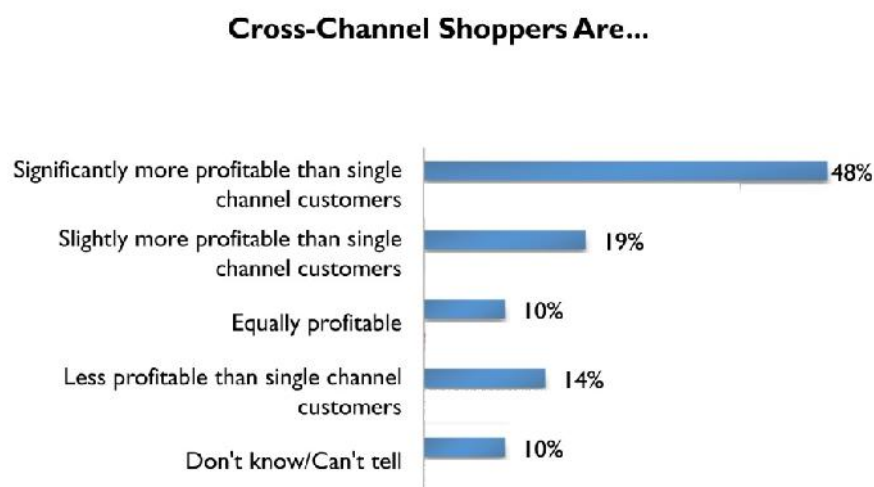


Figura 2. 5 Profittabilità dei consumatori cross-canali. (RSR Research, 2012)

Un'ulteriore evidenza emersa dallo studio, riguarda le opportunità percepite dai retailer intervistati in merito all'approccio multicanale (Figura 2.6). I primi posti della classifica sono occupati dalla possibilità offerta al cliente di utilizzare diversi canali nelle diverse fasi del processo d'acquisto e dalla creazione di un'unica brand identity attraverso tutti i canali.

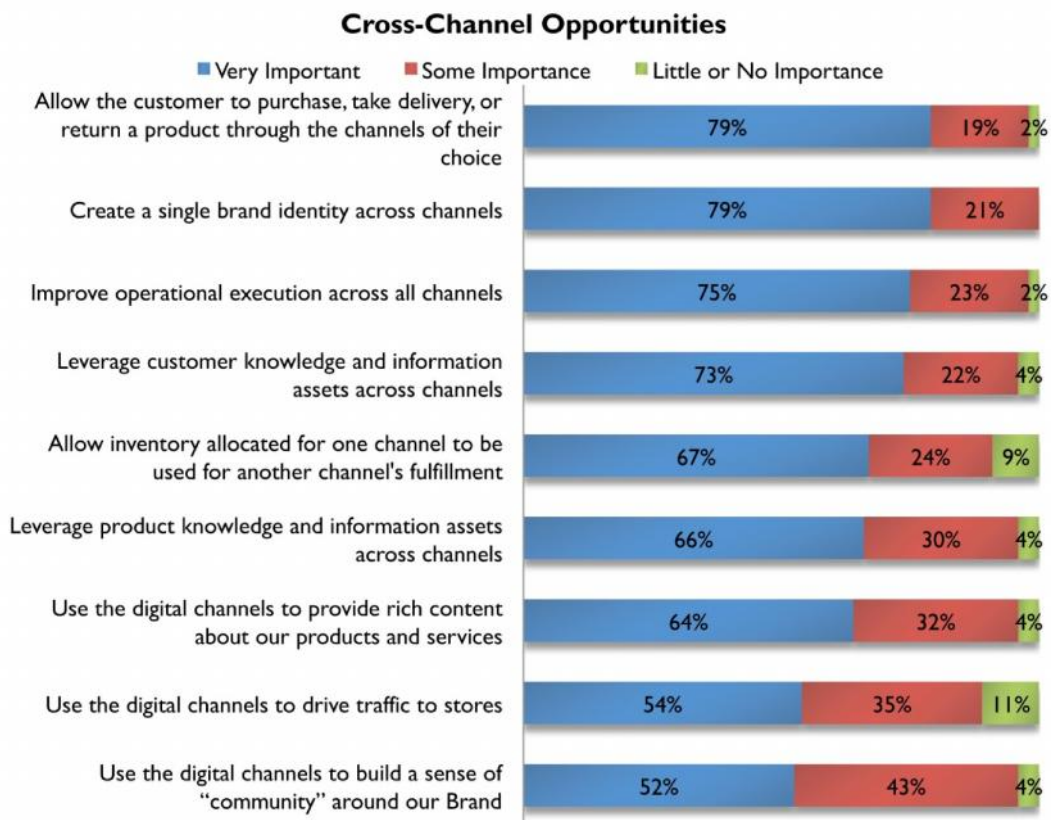


Figura 2. 6 Opportunità della cross-canalità. (RSR Research, 2012)

L'attenzione delle aziende al tema della cross-canalità, è stata indotta dal sempre crescente interesse dei consumatori verso tale tema. Infatti, secondo la ricerca *The Connected Consumer 2012: Evolving Behavior Patterns* condotta da Oracle nell'agosto 2012, il 51% dei consumatori intervistati utilizza tipicamente più canali diversi nel proprio processo decisionale d'acquisto.

A questa esigenza di cross-canalità espressa dai consumatori, le aziende hanno risposto negli ultimi anni cercando di essere presenti su più canali diversi e, soprattutto, cercando di integrare tra loro i diversi mezzi tramite iniziative mirate che riguardano spesso il punto vendita.

Si è assistito così a una trasformazione del punto vendita. Oggi, infatti, non è più considerato come il luogo in cui il consumatore attua l'intero processo decisionale d'acquisto, ma come il punto in cui si compiono solo alcune fasi di tale processo rimandando le altre ad altri canali, spesso spinto da iniziative realizzate nel punto vendita stesso.

### 2.1.5 Conclusione transazione online

Dall'analisi svolta sui cambiamenti in atto nel consumatore moderno, emerge un trend che rientra nel tema della cross-canalità trattato precedentemente, ma che richiede un ulteriore sforzo di approfondimento.

Tale fenomeno, è quello dello showrooming, ovvero la ricerca di informazioni e valutazione dei prodotti all'interno del punto vendita per poi concludere l'acquisto su Internet, principalmente per ottenere vantaggi in termini di prezzo. Il consumatore, sempre più consapevole dei mezzi che ha a disposizione, vuole sfruttare i punti di forza dei diversi canali, vivendo un'esperienza di shopping coinvolgente nel punto vendita fisico senza rinunciare ai due principali vantaggi dell'e-commerce, cioè l'assortimento e la consegna a domicilio.

Per rispondere a questo fenomeno che porterebbe alla perdita di vendite per i retailer fisici, oggi alcuni brand hanno messo in atto iniziative che hanno l'obiettivo di conciliare l'esperienza in-store con lo shopping online, in modo da assecondare questo fenomeno e trarne un vantaggio competitivo convogliando i clienti che fanno showrooming verso il proprio sito di e-commerce, evitando così che i clienti si rivolgano alla concorrenza dopo aver visitato il proprio punto vendita.

Si assiste quindi in alcuni casi all'evoluzione dei punti vendita fisici che introducono la possibilità di acquistare i capi e gli articoli esposti tramite piattaforme dedicate per poi essere consegnati a domicilio.

Quest'esigenza nasce soprattutto in quei settori in cui l'ampia gamma di prodotti risulta un aspetto cruciale. Si attuano quindi tali soluzioni in modo da offrire ai clienti un ampio assortimento in termini di modelli, varianti e misure, senza essere costretti a tenere alti livelli di stock con il conseguente problema di obsolescenza.

Tale trend risulta al giorno d'oggi in fase di sviluppo e di rilevanza secondaria, in termini di diffusione, rispetto agli altri esempi di cross-canalità. Infatti, secondo lo studio *Global Cross Channel Retailing Report* condotto da Ebeltoft Group nel 2012 analizzando 144 retailers in 17 Paesi diversi, emerge che lo sviluppo di tale trend presso i punti vendita è ancora in una fase



primitiva (media del 13%) rispetto ad altre iniziative cross-canali che hanno invece raggiunto tassi di diffusione superiori al 60% (Figura 2.7).

RETAILERS CROSS-CHANNEL CAPABILITIES	General Retailers	Fashion Retailers	DIY Retailers	Electrical Goods Retailers
Buy online and return in store	78%	69%	44%	78%
Buy online and collect in store	39%	35%	33%	54%
Product in-stock availability at store level	24%	27%	56%	68%
Mobile commerce	17%	27%	28%	27%
Use website in store to show extended product range/buy online	7%	6%	22%	19%

Figura 2. 7 Livello di sviluppo dei retailers verso iniziative cross-canali

Anche la ricerca *The Connected Consumer 2012: Evolving Behavior Patterns* condotta da Oracle nell'agosto 2012, evidenzia che quando si parla di conclusione della transazione d'acquisto online, ci si riferisce ad un fenomeno non ancora consolidato. Infatti, solo il 32% dei 1.000 consumatori intervistati considera il punto vendita fisico come uno showroom in cui effettuare le fasi di pre-acquisto per poi concludere la transazione online.

### 2.1.6 Dinamiche ludiche

Con il termine "dinamiche ludiche" o "gamification" si definiscono quell'insieme di regole che hanno l'obiettivo di applicare meccaniche ludiche ad attività non direttamente correlate con il gioco; in questo modo è possibile modificare il comportamento delle persone e favorire l'interesse attivo degli utenti verso il messaggio da comunicare (*gameification.it*).

Sempre più oggi le aziende stanno cogliendo l'essenza di ciò che rende i giochi così attraenti (un senso comune di obiettivi, problematiche e ricompense), decodificando i loro meccanismi funzionali (personalizzazione, graduatorie e classifiche), per poi applicarli in numerose iniziative fantasiose che aiutano a promuovere la fidelizzazione della clientela e a motivare gli acquisti (M. Ryan, A. Sleight, Kai Wee Soh. Z. Li, 2013).

I risultati della gamification in un contesto commerciale sono sempre più rilevanti. Un esempio può essere rappresentato dal successo di *Nike+ Running*, l'app per smartphone creata dalla nota azienda di calzature sportive, che consente agli utenti di stabilire i propri obiettivi personali per la corsa e li premia quando raggiungono traguardi fondamentali con messaggi di congratulazioni da atleti famosi. Nel 2011 il numero di iscritti a Nike+ Running è cresciuto del 40%, contribuendo ad aumentare del 30% i ricavi aziendali.

Il potenziale di tali applicazioni e iniziative imprenditoriali basate sui giochi, è stato amplificato dalla convergenza di due tendenze principali: il passaggio all'età adulta della Generazione Y e il sovraffollamento dello spazio digitale, che rende più difficile alle aziende il compito di distinguersi (*M. Ryan, A. Sleight, Kai Wee Soh. Z. Li, 2013*).

La Generazione Y, ovvero i nati tra il 1980 e il 2000, non solo è cresciuta in un mondo digitale, ma è anche costituita da entusiasti giocatori online. Questi consumatori stanno rapidamente entrando anche nel mondo del lavoro: entro il 2015 rappresenteranno la maggioranza della popolazione attiva degli Stati Uniti. Essi amano comunicare sia quando fanno acquisti, sia quando lavorano tramite quei meccanismi tipici dei giochi che adorano.

Tuttavia, l'attrattività dei meccanismi di gioco si estende ben oltre questo gruppo chiave. Come indica il crescente predominio dei media digitali, anche molti degli adulti stanno diventando esperti nell'utilizzo dei dispositivi digitali. Infatti, il 37% dei giocatori negli Stati Uniti ha più di 35 anni. Sia nel Regno Unito sia negli Stati Uniti, i cosiddetti "social gamer" adulti, ovvero coloro che partecipano a giochi che includono una forte componente sociale, rappresentano oggi la maggioranza dei giocatori su dispositivi mobili.

La società multinazionale leader mondiale nella consulenza strategica Gartner, ha citato la gamification nell'*Hype Cycle for Emerging Technologies 2012* come trend emergente. Da questo studio emerge come entro il 2015, il 40% delle 1.000 aziende più importanti al mondo utilizzerà la gamification come meccanismo primario per la trasformazione del suo business.

Anche il rapporto *10 Trends for 2013*, rilasciato a inizio dicembre da JWTIntelligence, contempla la gamification tra i 10 trend di maggior rilevanza per il 2013 e parla di *“Play as a competitive advantage”*.

I vantaggi della gamification sono riassumibili in quattro punti principali (Fonte: *gameification.it*):

- *ciclo di risposta accelerato*, nel mondo reale i feedback sono lenti. La gamification, invece, aumenta la velocità della risposta così da mantenere un elevato engagement;
- *obiettivi e regole di gioco chiare*, la gamification offre obiettivi chiari e regole ben definitive in modo da far sentire l'utente parte attiva di un gioco attraverso il quale raggiungere la meta;
- *una storia avvincente*, la gamification costruisce una storia che attrae i giocatori a partecipare e a raggiungere l'obiettivo della specifica attività;
- *compiti difficili ma raggiungibili*, la gamification fornisce compiti espletabili in un breve lasso temporale per tener vivo l'engagement.

A fronte dei vantaggi delle dinamiche ludiche sovra esposti e della loro sempre crescente diffusione nel mondo aziendale, si assiste al crescente sviluppo di iniziative di gamification anche all'interno dei punti vendita fisici. Tramite tali soluzioni, non solo si crea un maggior legame con il cliente, ma si aumenta anche la sua permanenza all'interno del punto vendita fornendo un'esperienza di shopping più coinvolgente e divertente.

### **2.1.7 Socialization**

L'utilizzo dei Social Media da parte dei consumatori sta aumentando in modo esponenziale, con milioni di utenti registrati in tutto il mondo. Questo fenomeno ha prodotto una partecipazione massiva nella creazione di contenuti, opinioni, notizie, commenti e recensioni sui prodotti che vengono costantemente postati e discussi sui Social Network.

Oltre al principale utilizzo dei Social Media come fonte di intrattenimento, sempre più spesso le persone ne traggono beneficio anche in relazione al processo di acquisto. Infatti la ricerca *“Global Trust in Advertising and Brand Message”* dell'aprile 2012 svolta da Nielsen,

dimostra che i commenti postati online insieme al passaparola, sono le due forme di pubblicità di cui i consumatori si fidano maggiormente. Tra i 28.000 utenti Internet intervistati provenienti da 56 Paesi, il 92% dichiara di fidarsi principalmente dei “media earned” come il passaparola da amici e conoscenti, inoltre il 70% di loro dichiara che anche i commenti dei consumatori online sono una fonte affidabile di informazione, con un incremento del 15% negli ultimi quattro anni.

Al crescere dell'importanza dei Social Media, aumenta anche la necessità per le aziende di implementare una strategia social. Per questo motivo negli ultimi anni si è assistito sempre più alla scelta delle aziende di utilizzare questo strumento per interagire direttamente con gli utenti, per creare un senso di appartenenza al brand e per attrarre nuovi clienti. Secondo una ricerca di *GlobalWebIndex*, nel 2013 sono quasi 300 milioni gli utenti che seguono un gruppo o sono fan di una pagina creata da un'azienda su Facebook, mentre 100 milioni lo fanno su Twitter.

Secondo la ricerca “*Digital Influence Report*” svolta nell'ultimo trimestre del 2012, gli utenti tendono a diventare fan di un brand su Facebook per ricercare informazioni sui prodotti (56%), tenersi aggiornati sulle attività svolte dall'azienda (52%), per ottenere sconti o promozioni (48%) e per interagire con il brand e fornire feedback (32%).

Su Twitter le principali attività svolte sono la ricerca di aggiornamenti sulle attività svolte dall'azienda (57%) e di informazioni sui prodotti (47%).

Negli ultimi tempi le aziende hanno iniziato a comprendere che la presenza sempre più importante con pagine e contributi sui principali Social Network è utile, non solo per creare engagement e comunicare con i clienti, ma può essere utilizzata anche per incrementare le vendite. Secondo la ricerca “*Social to sale*” condotta da Vision Critical nel luglio 2013, circa il 40% degli utenti di Facebook decide di acquistare un articolo dopo averlo condiviso o aver espresso la propria preferenza sul Social Network.

Le aziende quindi stanno cercando di individuare metodologie per incrementare le vendite favorendo la conversione attraverso i social non solo nei mercati virtuali, ma anche all'interno del punto vendita fisico.

Questa tendenza all'integrazione dei social anche all'interno dei negozi nasce proprio dalla loro crescente diffusione tra i consumatori e dalla necessità di offrire un'esperienza di acquisto coinvolgente. Inoltre i retailers tramite le iniziative social nei punti vendita favoriscono il passaparola via web e quindi la diffusione dei propri prodotti e del brand stesso online.

I principali strumenti che possono essere utilizzati dalle aziende per integrare i Social Network nell'esperienza di acquisto in-store sono rappresentati da:

- *applicazioni mobile* supportate da iniziative che invitino il cliente alla condivisione della propria esperienza con la community;
- *codici di riconoscimento* associati ai singoli prodotti presenti nel punto vendita tramite la cui scansione si rimanda l'utente a pagine o attività sui social network;
- *chioschi o totem interattivi* connessi alla rete Internet che permettono all'utente di interagire direttamente con i social del brand.

## **2.2 Le tecnologie sfruttate nei punti vendita**

In seguito ai trend lato consumatore discussi precedentemente e ai loro impatti sulla configurazione ed evoluzione del punto vendita, si analizzano in questa sessione le principali tecnologie che vengono sfruttate e installate negli store per rispondere ai nuovi bisogni del consumatore moderno.

In modo particolare, ci si concentra su quattro innovazioni tecnologiche che stanno assumendo un peso sempre più rilevante in termini di diffusione e utilizzo: il *digital signage*, i *codici di riconoscimento*, i *personal shopping assistant* e le *mobile app*.

### **2.2.1 Digital Signage**

Con il termine *Digital Signage* si definisce un network di display digitali gestiti in maniera centralizzata per visualizzare messaggi animati o video a scopo di advertising, informazione e entertainment nei confronti di un certo target di utenti.

Il mercato del digital signage è stato sviluppato da Walmart nel 2004 negli USA con 2.000 schermi e un investimento di circa 10 milioni di dollari. Il successo dell'iniziativa intrapresa ha portato nel 2010 ad estendere il servizio su una base di oltre 30.000 terminali.

A seguito di questa esperienza anche in Europa, in alcuni paesi pionieri come il Regno Unito, con la catena retail Tesco, e la Germania con i supermercati SPAR, vedono i primi successi di promozioni veicolate attraverso installazioni di digital signage.

In Italia, il mercato si è sviluppato a partire da 2008 crescendo fino al 2013 a ritmi di oltre il 100% annuo come mostra la *Figura 2.8 (Windows Channel Global, 2013)*.

L'attesa è quella di un mercato globale di oltre 22 milioni di reti digital signage per l'anno 2015, caratterizzato da tassi di crescita del 40% annuo.

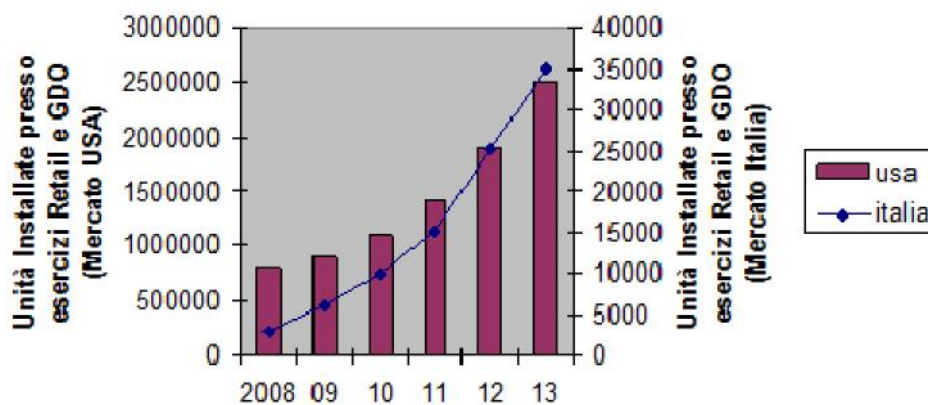


Figura 2. 8 Installazioni di Digital Signage 2008-2013 (POPAl Italia)

Tra le principali evidenze in merito agli impatti di tale tecnologia applicata nei punti vendita, si riporta uno studio condotto dalla società *Arbitron* in cui si afferma che il 40% dei 1.400 consumatori intervistati preferisce fare acquisti in punti vendita che utilizzano strumenti di digital signage. Inoltre da un'indagine condotta dal *PRI (Platt Retail Institute)* risulta che l'utilizzo di display e contenuti multimediali nel punto vendita, aumenta mediamente la spesa d'acquisto del consumatore del 10-15%. Una ricerca condotta da *Ipsos* sul tema, mostra come il 55% dei consumatori è influenzato dai digital media durante l'atto d'acquisto, il 68% nota gli schermi all'interno di un punto vendita dotato di display attivi e il 41% ricorda i prodotti o le marche presentati in digitale.

Un sistema di digital signage può essere realizzato, dal punto di vista concreto, in diverse forme al variare del tipo di sorgente utilizzata per trasmettere i contenuti, dal tipo di

dispositivo utilizzato per la riproduzione e dalla possibilità o meno di interagire con il supporto stesso.

Per quanto riguarda il primo aspetto, e cioè l'infrastruttura hardware che permette la veicolazione dei contenuti, i sistemi più elementari presentano semplicemente un computer, un lettore USB o un lettore DVD. Quelli più complessi sono caratterizzati invece da un server alimentato tramite la rete Internet e collegato ai vari schermi tramite rete wireless, rete cablata o rete satellitare, formando così un vero e proprio network.

Il secondo punto riguarda invece il mezzo utilizzato per la trasmissione dei contenuti; in questo ambito sono presenti sul mercato diverse soluzioni riassumibili nei quattro punti seguenti:

- schermi al plasma che, per la loro dimensione e per il loro elevato contrasto, sono lo strumento ideale da utilizzare nell'ambito retail;
- schermi LCD che presentano un minor contrasto rispetto agli schermi al plasma ma esistono varianti molto utilizzate come quella touch-screen;
- proiettori che permettono di ottenere soluzioni ad effetto e a basso costo;
- cartelloni elettronici, l'unica vera soluzione outdoor per zone geografiche che presentano climi rigidi, si basano sulla tecnologia LED.

Infine, esistono soluzioni di digital signage progettate in modo da permettere l'interazione tra l'utente e il supporto stesso, sfruttando la tecnologia touch-screen.

I principali vantaggi del digital signage applicato al mondo retail sono rappresentati da:

- miglioramento della shopping experience aumentando il livello di coinvolgimento del consumatore all'interno del punto vendita;
- creazione di una comunicazione diretta e facilmente rinnovabile tra cliente e punto vendita, rapidamente aggiornabile in funzione degli obiettivi promozionali, istituzionali o di prodotto del negozio;
- trasmissione di informazioni giuste al momento giusto in quanto si instaura una comunicazione con un cliente già predisposto all'acquisto, vicino al prodotto e immerso nell'atmosfera del negozio. Un aspetto importante considerando quanto sia difficile oggi catturare l'attenzione di un consumatore stremato dall'intensità della comunicazione commerciale.

Va infine sottolineato come anche l'investimento che il retail deve sostenere per l'installazione di un sistema di digital signage sia in progressivo ridimensionamento grazie al miglioramento della tecnologia e all'espandersi del suo utilizzo.

Esistono molti casi reali di applicazione di strumenti di digital signage nei punti vendita, come esempio vincente si riporta l'iniziativa *Live Windows* (Figura 2.9) sviluppata dal gruppo Benetton che ha ricevuto il primo premio nella sezione Retail degli *Apex Awards* nel 2012. Benetton Live Windows è una rete che grazie ad un'architettura software d'avanguardia, connette in tempo reale 10 flagshipstore Benetton distribuiti in tutto il mondo, da New Delhi a Mosca, da Londra a Shanghai. Tutto ruota attorno alla vetrina, primo punto di contatto tra il marchio e l'utente: lo spazio non è più occupato da manichini, ma da enormi videowall ad alta definizione. Il negozio si trasforma in un digital place-based media interconnesso con gli altri flagship store.



Figura 2. 9 Benetton Live Windows, Milano Piazza Duomo

L'obiettivo è attirare l'attenzione del passante, tramite l'iperscala, l'effetto sorpresa e la provocazione. Oltre alla comunicazione legata al prodotto, i contenuti trasmessi includono tematiche di attualità e a sfondo sociale.

Benetton Live Windows nasce dalla considerazione che lo store si è trasformato molto velocemente da ambiente in cui semplicemente avviene un acquisto, a luogo in cui avviene l'esperienza più complessa di percezione emozionale dei valori del brand. Benetton Live



Windows inverte quindi la consuetudine secondo cui il marchio è l'unico attore nella comunicazione verso l'utente e sviluppa un nuovo linguaggio che lo porta a dialogare intuitivamente con il brand.

### **2.2.2 Codici di riconoscimento**

I codici di riconoscimento si dividono tra codici mono-dimensionali e codici bi-dimensionali.

In riferimento alla prima tipologia, comunemente definita come codici a barre, si riporta la sua nascita nel dopoguerra negli Stati Uniti d'America. Si tratta appunto di codici mono-dimensionali, formati da una serie di linee e spazi disposti in modo da poter essere letti da un sensore a scansione e decodificati per restituire l'informazione contenuta, universalmente utilizzati per tracciare merci, gestire magazzini e identificare convogli in transito.

Di maggior interesse per quanto riguarda l'applicazione nel punto vendita e le loro potenzialità per i retailers, sono i codici bi-dimensionali, comunemente detti QR code. Un codice QR (abbreviazione dell'inglese *quick response*) è un codice a barre bidimensionale, ossia a matrice, composto da moduli neri disposti all'interno di uno schema di forma quadrata. Viene impiegato per memorizzare informazioni generalmente destinate a essere lette tramite un telefono cellulare o uno smartphone.

Il codice QR fu sviluppato nel 1994 dalla compagnia giapponese Denso Wave, allo scopo di tracciare i pezzi di automobili nelle fabbriche di Toyota. Vista la capacità del codice di contenere più dati di un codice a barre, venne in seguito utilizzato per la gestione delle scorte da diverse industrie. Nel corso degli anni 2000 alcune di queste funzioni vennero progressivamente assolve dalle etichette RFID.

Dalla seconda metà degli anni 2000, grazie anche allo sviluppo pervasivo del web mobile nella vita quotidiana dei giapponesi, i codici QR si sono diffusi anche per scopi diversi da quelli peculiari dell'industria. Così divennero sempre più comuni le pubblicità che ricorrevano all'uso dei codici QR stampati sulle pagine di giornali e riviste, o sui cartelloni pubblicitari, per veicolare facilmente indirizzi e URL. In Europa e negli Stati Uniti la diffusione

dei codici QR è stata lenta, ma dalla fine degli anni 2000 la tecnologia ha acquistato maggiore notorietà, anche in Italia, favorita dallo sviluppo del mercato degli smartphone.

La sua rapida diffusione e il successo sono dovuti anche alla semplicità e intuitività di utilizzo da parte dei consumatori; l'utente infatti, utilizzando la fotocamera del proprio cellulare e con l'ausilio di un apposito software, può decodificare l'informazione presente in un QR Code semplicemente mirandolo con il proprio device. Con questo semplice gesto, se ad esempio si tratta di un link ad un sito Internet, l'utente può collegarsi senza dover digitare l'indirizzo ma semplicemente scattando una foto al codice.

Tra gli utilizzi più interessanti dei QR codes nel mondo dei retailers si riportano:

- *mappe e segnaletica*, i QR codes si rivelano molto utili quando occorre orientarsi all'interno di spazi grandi, come centri commerciali e grandi magazzini. In questi casi i codici forniscono mappe specifiche del luogo che svolgono un ruolo di guida per il cliente;
- *coupon e offerte speciali*, è l'utilizzo più sfruttato e consente agli utenti di ottenere offerte speciali in luoghi specifici, solitamente per un periodo di tempo limitato;
- *informazioni aggiuntive*, spesso i QR code vengono apporati vicino a determinati prodotti presenti negli store per permettere agli utenti di ottenere in autonomia maggiori informazioni in merito a un determinato prodotto o di visualizzare consigli tramite video o tutorial nel caso di prodotti dalla non chiara utilizzazione (es. particolari utensili da cucina);
- *condivisione*, in molti casi si osserva che la scannerizzazione dei QR code rimanda direttamente a una delle pagine social del brand stesso o nel caso di scannerizzazione del codice bi-dimensionale riferito a un item specifico, permette la condivisione sul proprio profilo del prodotto in esame;
- *conclusione transazione d'acquisto*, sempre più i QR code vengono integrati negli store per permettere ai consumatori di eseguire parte del processo d'acquisto in maggiore autonomia e con un aumento dell'efficienza. È il caso dei QR code integrati nei punti vendita che permettono al cliente di acquistare direttamente un prodotto tramite la semplice scannerizzazione o creare un carrello virtuale per poi passare alla cassa per il pagamento e la ricezione della merce;

- *assistenza post vendita*, i codici QR possono essere usati per tutte le attività di post vendita. Ad esempio *Ikea*, tramite la scannerizzazione dei codici apposti sui fogli di istruzioni, permette al consumatore di collegarsi direttamente alla pagina web per la registrazione dell'articolo e per leggere consigli utili per il montaggio.

*Chicco Artsana* mette a disposizione un manuale di istruzioni video per l'installazione dei seggiolini auto, consultabile sempre grazie al codice bidimensionale posizionato sul prodotto.

### **2.2.3 Personal shopping assistant**

Sempre più i retailer stanno progettando soluzioni innovative per supportare il cliente nel proprio processo decisionale d'acquisto tramite l'utilizzo della tecnologia.

I retailer sono sempre più consapevoli che il tempo dei loro clienti è da considerarsi un bene prezioso e questo ha portato all'introduzione più ampia delle tecnologie self-service nella grande distribuzione, alcune delle quali studiate espressamente per favorire un transito più veloce dei clienti del punto vendita e, in alcuni casi, come il self-scanning e il self-checkout, per diminuire il tempo di attesa in cassa.

Tra le iniziative principali in tale ambito citiamo i camerini virtuali e le tecnologie che aiutano il consumatore nella navigazione del punto vendita.

Per quanto riguarda i camerini virtuali, essi non solo rispondono ad un'esigenza di comodità e velocità del processo d'acquisto del consumatore, ma anche alla sempre crescente necessità di offrire ai propri clienti una customer experience innovativa e coinvolgente.

La chiave tecnologica del camerino virtuale viene dall'entertainment: si tratta infatti di una telecamera Xbox Kinect modificata e dotata di uno schermo tv che funge da specchio a figura intera. L'abbigliamento, scelto con un semplice gesto da un apposito menu, viene sovrapposto virtualmente alla figura del cliente con un risultato del tutto naturale. Questo magic mirror rispetta le forme e i movimenti del corpo e il risultato è esattamente quello che si otterrebbe davanti a uno specchio reale, da qualsiasi angolazione.

Tutte le funzioni di questo camerino virtuale possono essere controllate a gesti. Molte sono le opzioni social integrate ed evolute: è possibile, per esempio, caricare le foto su Facebook in modo che tutti i propri contatti possano dire la loro in merito alla seduta di shopping.

Con l'avvento degli smart glass e il crescente utilizzo della tecnologia Kinect c'è da credere che sempre più acquirenti saranno propensi all'utilizzo di questo tipo di servizi: al rivenditore basterà fotografare gli indumenti in vendita fronte e retro, al resto penserà il sistema altamente automatizzato. Per il cliente solo il gusto di giocare con uno strumento divertente e utile, in grado di dare un tocco quasi magico alla shopping experience. Per non parlare di quella fetta di acquirenti poco propensi a passare le ore in camerino: la virtual dressing room può essere una buona alleata anche per chi non ama perdere tempo e vuole uscire dal negozio soddisfatto dei propri acquisti con il minimo sforzo possibile.

Un secondo campo dove la necessità di aiutare il cliente si associa alla dotazione tecnologica dei punti vendita, è quello della navigazione all'interno di un negozio per aiutare il consumatore a trovare quello che cerca e osservare i suoi comportamenti di navigazione. Per ovviare alla tendenza che i negozi stanno diventando sempre più grandi e complicati da girare, la tecnologia mette a disposizione diverse soluzioni tra le quali carrelli dotati di uno schermo e di un sistema di localizzazione. Questo sistema, già presente in alcune catene di ipermercati europei, nordamericani e asiatici, spesso permette all'utente di ricevere anche informazioni aggiuntive sulla merce facendo interagire il carrello con i codici a barre dei prodotti.

Un esempio è rappresentato da *SmartCart*, un innovativo carrello della spesa sperimentato dall'operatore telefonico coreano SK Telecom che integra un tablet tramite il quale può comunicare con il consumatore fornendo informazioni sui prodotti, sulla disposizione della merce e su eventuali sconti e promozioni (*Figura 2.10*).



Figura 2. 10 SmartCart, il carrello intelligente

## 2.2.4 Mobile App

Secondo una ricerca condotta da Gartner Inc., nel 2013 il numero di applicazioni mobile scaricate raggiungerà i 102 miliardi, superando i 64 miliardi del 2012. Il fatturato complessivo generato da questo mercato raggiungerà i 26 miliardi di dollari, con un incremento del 45% rispetto all'anno precedente. Questo trend di crescita è destinato a continuare anche negli anni a venire (J. Rivera, R. Meulen, 2013).

Oltre a questo dato, la ricerca *"How In-Store Shoppers Are Using Mobile Devices"* precedentemente citata, dimostra che sempre più spesso le applicazioni mobile vengono utilizzate dai consumatori all'interno del punto vendita.

I rivenditori hanno colto questa tendenza dei consumatori di utilizzare il proprio device mobile all'interno del punto vendita e stanno sfruttando questa nuova opportunità sviluppando un numero sempre crescente di applicazioni che si rivolgono ad aspetti differenti del processo di acquisto.

Molte delle applicazioni utilizzate dalle aziende permettono al cliente di individuare informazioni sui prodotti ottenibili scannerizzando il codice a barre del prodotto o consultando il catalogo online dell'azienda.

Alcuni rivenditori hanno implementato applicazioni basate sulla tecnologia della geolocalizzazione. Questa identifica i dispositivi che si trovano all'interno di una specifica area e permette di comunicare con essi tramite la specifica applicazione. Questo strumento può essere utilizzato per aiutare il cliente a trovare il punto vendita più vicino a sé, oppure per realizzare campagne pubblicitarie inviando ai clienti che si trovano vicino al punto vendita comunicazioni, come sconti da utilizzare entro un certo intervallo temporale.

Altre applicazioni permettono di tracciare i movimenti dei clienti all'interno del punto vendita. Queste applicazioni permettono al retailer di immagazzinare grandi moli di dati relativi al comportamento degli individui nello store e individuare i prodotti più visualizzati. Queste applicazioni offrono anche sconti o altri incentivi per incoraggiare i clienti a permettere la raccolta di informazioni sui propri movimenti.

Inoltre i retailers possono utilizzare applicazioni per creare displays interattivi. In questo caso il device mostra un contenuto personalizzato nel momento in cui il cliente passa vicino ad un display o si ferma in prossimità di esso. Il contenuto può essere uno sconto, un'offerta commerciale o un confronto con altri oggetti che il cliente ha già visualizzato.

Le applicazioni mobile possono essere utilizzate anche per permettere al consumatore di interagire con altri clienti o con l'azienda stessa. Per raggiungere questo obiettivo i brand includono nelle loro applicazioni sempre più spesso la possibilità di effettuare il check-in e altri strumenti social che permettono l'interazione con altri clienti attraverso le piattaforme dei principali social network.

### **2.3 La ricerca svolta**

Per capire l'evoluzione e il cambiamento del punto vendita, in seguito all'evoluzione del consumatore e dei suoi bisogni, è stata condotta una ricerca empirica sulle principali iniziative attuate dalle aziende in tale ambito.

Sono stati raccolti 50 casi di studio, classificati nei sette macro-trend di mercato precedentemente individuati, rappresentativi non dell'intero panorama mondiale ma di un sottoinsieme dell'universo retail.

La maggior parte delle iniziative studiate (il 50%) riguardano imprese operanti nel settore dell'abbigliamento e accessori, seguite dalla grande distribuzione (il 16%), dall'elettronica di largo consumo (il 6%) e da altri settori residuali tra i quali l'arredamento e il settore automotive.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il 31% delle iniziative analizzate sono state lanciate negli Stati Uniti d'America, il 29% in Europa, il 17% in Asia e la restante parte riguardano progetti globali attuati dalle aziende in tutti i mercati in cui operano.

## **2.4 Come si inseriscono le iniziative dei punti vendita nelle fasi del processo d'acquisto**

I casi di studio analizzati si inseriscono in modo diverso nelle principali fasi in cui si articola il processo decisionale d'acquisto del consumatore. Per studiare in modo dettagliato tale comportamento, le diverse iniziative sono state classificate all'interno di un framework (*Figura 2.11*) secondo due dimensioni principali. Da un lato il bisogno del consumatore a cui rispondono e, dall'altro, le diverse fasi in cui si può suddividere il customer journey.

Per quanto riguarda la prima dimensione, sono stati considerati i sette macro-trend sovra esposti: *processo informativo più rigoroso, personalizzazione e co-creazione, velocità e comodità d'acquisto, utilizzo di più canali, conclusione transazione online, dinamiche ludiche e socialization.*

In merito alla seconda dimensione di classificazione, è stato suddiviso il processo decisionale d'acquisto del consumatore nelle seguenti fasi: *pre-acquisto*, articolato in riconoscimento del bisogno, ricerca di informazioni e valutazione delle alternative, *acquisto* e *post-acquisto*, suddiviso in valutazione dell'acquisto da parte dell'utente e assistenza post-vendita da parte dell'azienda.

Di seguito si riporta in *Figura 2.11* e *Figura 2.12* la classificazione ottenuta.

		FASE DEL PROCESSO D'ACQUISTO						
		PRE-ACQUISTO Riconoscimento del bisogno	PRE-ACQUISTO Ricerca di informazioni	PRE-ACQUISTO Valutazione delle alternative	ACQUISTO	POST-ACQUISTO Valutazione dell'acquisto	POST-ACQUISTO Assistenza post- vendita	
TREND LATO CONSUMATORE	PROCESSO INFORMATIVO PIU' RIGOROSO	1 Vanquish Team Lab Hangers		X	X			
		2 IBM Mobile App		X	X			
		3 Costa Intelligent Coffee Station		X		X		
		4 P&G In-Store TableT Campaign		X	X			
		5 BaubleBar Interactive Displays		X				
		6 Saturn In-Store TV Network		X	X			
		7 Sephora Sephora to go App		X	X			
		8 Bobbi Brown Cosmetics Digital Experience	X	X	X			
		9 Audi Audi City Digital Showroom		X	X	X		
		10 Peugeot 107 Store		X		X		
		11 Lacoste Digital Signage Brand Story		X				
		12 Euronics Concept Store 3.0		X	X			
		13 Shopkick Mobile Shopping App		X		X	X	
		14 Lowe's In-Store App		X				
		15 Adidas AdiverseVirtual Footwear Wall		X	X	X		
	PERSONALIZZAZIONE E CO-CREAZIONE	1 Nike Photo ID	X			X	X	
		2 Ikea Hong Kong Made Better by You	X			X	X	
		4 Migros Wishing Tree	X					
		5 Foot Locker & NewBalance New Balance 574 Kiosk	X	X		X	X	
		6 Peugeot 107 Store		X		X		
		7 Audi Audi City Digital Showroom		X	X	X		
		VELOCITA' E COMODITA' D'ACQUISTO	1 Tesco - Renova - Peapod - Paypall Virtual Display Grocery				X	
	2 Yihaodian Virtual Supermarket				X	X		
	3 Adidas AdiverseVirtual Footwear Wall			X	X	X		
	4 Sephora + Pantone Color IQ				X			
	5 Bloomingdale MeAlity				X			
	6 Topshop - Bloomingdale - Macy's Virtual Fitting Room				X			
	7 Wall Mart App Scan & Go					X		
	8 Hointer QR Code Shopping				X	X		
	9 Sephora Scaffali infiniti		X			X		
	10 Metro Intelligent Shelf Label			X	X			
	11 Mc Donald's Mobile App					X		
	12 Lowe's In-Store App			X				
	13 Target Cartwheel App			X	X			
	14 Klikkapromo Scaffali Virtuali					X		
	15 Asos Scan to Shop App					X		
	16 Kate Spade Digital Touchscreen Storefronts					X	X	
	17 Euronics - B&Q - New Look Prenota e Ritira			X	X	X		

Figura 2. 11 Framework trend consumatore - fase del processo d'acquisto (parte1)



		FASE DEL PROCESSO D'ACQUISTO						
		PRE-ACQUISTO Riconoscimento del bisogno	PRE-ACQUISTO Ricerca di informazioni	PRE-ACQUISTO Valutazione delle alternative	ACQUISTO	POST-ACQUISTO Valutazione dell'acquisto	POST-ACQUISTO Assistenza post- vendita	
TREND LATO CONSUMATORE	UTILIZZO DI PIU' CANALI	1 Warby Parker Pop Up Store			X	X		
		2 Euronics - B&Q - New Look Prenota e Ritira		X	X	X		
		3 Mc Donald's Mobile App				X		
		4 IBM Mobile App		X	X			
		5 Euronics Concept Store 3.0		X	X			
		6 Shopkick Mobile Shopping App		X		X	X	
		7 Lowe's In-Store App		X				
		8 Wall Mart App Scan & Go				X		
		9 Hointer QR Code Shopping			X	X		
		10 Sephora Scaffali infiniti	X			X		
		11 Target Cartwheel App		X	X			
		12 Timberland Swirl Mobile App			X			
		13 DitaVonTeese QR Clothing		X	X		X	
	CONCLUSIONE TRANSAZIONE ONLINE	1 Desigual La Vida Es Chula			X	X		
		2 Kate Spade Digital Touchscreen Storefronts				X	X	
		3 Asos Scan to Shop App				X		
		4 Pinko Hybrid Shop		X	X	X		
		5 Foot Locker Sneaker Finder				X		
	DINAMICHE LUDICHE	1 Coca Cola Vending Machine Personalization				X		
		2 McComick World of Flavors		X				
		3 Diesel Pareti Virtuali		X				
		4 Timberland Swirl Mobile App			X			
		5 Shopkick Mobile Shopping App		X		X	X	
		6 Diesel Social Cam			X			
		7 Topshop - Bloomingdale - Macy's Virtual Fitting Room			X			
		8 Saturn In-Store TV Network		X	X			
		9 Lacoste Digital Signage Brand Story		X				
		10 Westfield Tweet Mirror		X	X	X		
	SOCIALIZATION	1 C & A In-Store Facebook Likes		X	X			
		2 Nordstrom In-Store Pinterest Logo		X	X			
		3 Diesel Social Cam			X			
		4 Diesel QR Code Likes			X			
		5 DitaVonTeese QR Clothing		X	X		X	
		6 Westfield Tweet Mirror		X	X	X		
		7 Nike Photo ID	X			X	X	
		8 Ikea Hong Kong Made Better by You	X			X	X	
		9 Foot Locker & NewBalance New Balance 574 Kiosk	X	X		X	X	
		10 Warby Parker Pop Up Store			X	X		

Figura 2. 12 Framework trend consumatore - fase del processo d'acquisto (parte2)

Come si può osservare dalla classificazione effettuata, la maggior parte delle iniziative rispondono alle fasi di pre-acquisto e acquisto. In particolar modo, per quanto riguarda il pre-acquisto, si osserva un focus maggiore nelle sotto-fasi di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative.

Dall'analisi delle principali attività post-acquisto, si può notare che le aziende con queste iniziative intraprese non dedicano particolare attenzione a questa fase, in particolar modo per quanto riguarda l'aspetto legato all'assistenza al cliente successiva all'acquisto. Solo in pochi casi invece l'azienda ha previsto di valorizzare la raccolta delle opinioni dei clienti in merito alla soddisfazione delle proprie aspettative sull'esperienza in punto vendita e sul prodotto.

Considerando singolarmente ogni macro-trend individuato, si nota che le diverse soluzioni implementate dalle aziende si distribuiscono nelle stesse fasi del processo decisionale d'acquisto.

Di seguito si analizza come le singole iniziative implementate nei punti vendita, suddivise in base ai macro-trend del consumatore moderno, si distribuiscono tra le fasi del processo decisionale d'acquisto.

#### *Macro-trend 1: processo informativo più rigoroso*

Le iniziative attuate dalle aziende per rispondere a tale trend si inseriscono principalmente nella fase di pre-acquisto. In particolar modo, supportano il consumatore negli stadi di ricerca di informazioni sull'oggetto d'acquisto e di valutazione delle alternative selezionate.

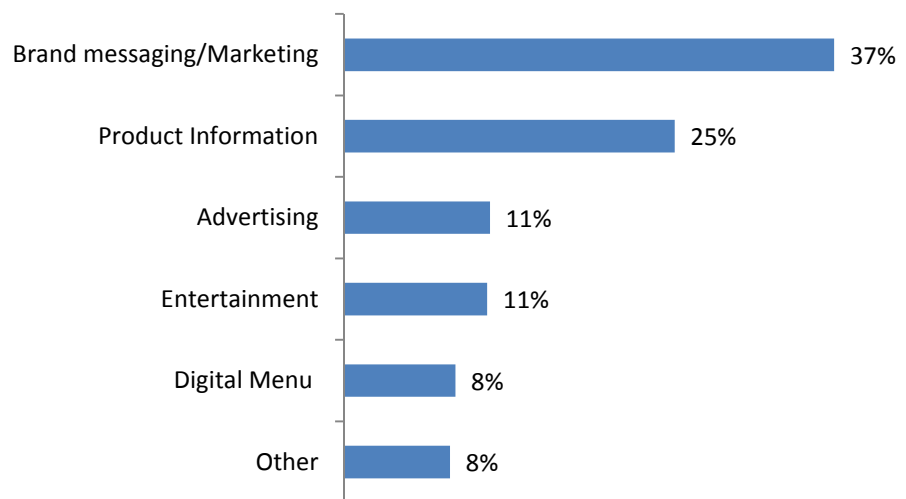
Per implementare tali soluzioni, le aziende analizzate utilizzano tre principali tecnologie di supporto in grado di abilitare una comunicazione diretta con l'utente:

- *codici di riconoscimento bidimensionali*, comunemente definiti QR code. Si tratta di codici a barre bidimensionali generalmente utilizzati per memorizzare informazioni destinate a essere lette tramite un telefono cellulare o uno smartphone. Secondo una ricerca condotta nel 2013 dall'istituto Perception Research Services International, risulta che il 44% dei consumatori possessori di smartphone ha utilizzato i codici bidimensionali almeno una volta nel proprio processo decisionale

d'acquisto. Questi ultimi hanno dichiarato che i principali utilizzi sono stati la ricerca di informazioni su un prodotto (69% degli utilizzatori), la ricerca di promozioni (65% degli utilizzatori), la consultazione dei prezzi (57% degli utilizzatori) e la lettura di recensioni sul prodotto (42% degli utilizzatori);

- *tecnologie touchscreen*, si tratta di schermi digitali che permettono una semplice e intuitiva interazione con l'utente. Date queste caratteristiche, tali tecnologie sono sempre più utilizzate all'interno del punto vendita per permettere ai consumatori di ricercare in modo autonomo o assistito informazioni relative ai prodotti. Uno studio condotto da Cisco nel 2011 mostra che il 73% degli intervistati apprezza le tecnologie touchscreen come mezzo di interfaccia all'interno del punto vendita;
- *digital signage*, con tale termine si definisce un network di display digitali gestiti in maniera centralizzata per visualizzare messaggi animati o video a scopo di advertising, informazione, entertainment nei confronti di un certo target di utenti.

Le grandi potenzialità del digital signage nel punto vendita consistono innanzitutto nella comunicazione efficace di messaggi di marketing (36,9%) seguita dalla trasmissione di informazioni relative all'oggetto d'acquisto (24,9%), come mostra la *Figura 2.13 (Digital Signage Today, 2009)*.



*Figura 2. 13 Potenzialità del Digital Signage nel punto vendita (The State of Digital Signage Industry Survey)*

### *Macro-trend 2: personalizzazione e co-creazione*

L'esigenza di personalizzazione e co-creazione del consumatore è soddisfatta con iniziative nei punti vendita che si inseriscono principalmente nella fase di pre-acquisto, in particolare nella sotto fase di riconoscimento del bisogno.

Tramite tecnologie touchscreen installate negli store e applicazioni mobile, i retailer offrono all'utente la possibilità di soddisfare i propri desideri in modo personalizzato. Inoltre le iniziative spesso integrano la possibilità di completare l'acquisto dell'oggetto creato supportando l'esecuzione della transazione commerciale, impattando così anche sulla fase di acquisto.

Un'ulteriore caratteristica di queste iniziative riguarda il coinvolgimento del cliente anche nella fase di post-acquisto, tramite la possibilità di condivisione della propria esperienza, supportata dall'utilizzo dei Social Network.

### *Macro-trend 3: velocità e comodità d'acquisto*

Le soluzioni sviluppate dai retailer per incrementare l'efficienza del processo d'acquisto sono implementate per supportare il consumatore principalmente nella fase d'acquisto.

Spesso tali soluzioni soddisfano anche la fase di valutazione delle alternative per confrontare oggetti d'acquisto diversi.

Le principali tecnologie utilizzate in tale ambito sono i *QR codes* che permettono al cliente all'interno del punto vendita di svolgere con maggiore velocità e immediatezza alcune attività come la ricerca di informazioni sui prodotti, la creazione del carrello e il successivo pagamento. All'esterno del punto vendita si possono trovare i codici bidimensionali su cartelloni pubblicitari posizionati in luoghi d'interesse per permettere al cliente di completare l'acquisto anche in luoghi non tradizionali, senza vincoli spaziali e temporali.

Gli strumenti di *digital signage* permettono di superare i limiti fisici quantitativi e di ampiezza di gamma che un punto vendita fisico può avere e di velocizzare le fasi di confronto delle alternative e di scelta che precedono l'acquisto.

Le *applicazioni mobile* vengono utilizzate non solo per sfruttare la tecnologia dei QR codes, ma anche con programmi specifici che permettono di individuare il posizionamento dei prodotti all'interno del punto vendita o di trovare consigli e informazioni che velocizzino la fase di scelta.

In generale il principale beneficio di tali strumenti consiste nello snellimento del processo d'acquisto grazie alle tecnologie di supporto che velocizzano il processo e semplificano alcune attività.

#### *Macro-trend 4: utilizzo di più canali*

La cross-canalità si caratterizza nell'utilizzo di mezzi diversi per le diverse fasi del processo d'acquisto. Quindi, le iniziative implementate dalle aziende in tale ambito, rispondono in modo esaustivo a tutte le principali fasi del customer journey. L'obiettivo è quello di sperimentare soluzioni che permettano all'utente di spostarsi tra i diversi canali disponibili e sfruttare le potenzialità e i vantaggi di ciascuno di essi.

Le principali tecnologie di supporto utilizzabili per favorire un comportamento multicanale sono le applicazioni per mobile e i codici di riconoscimento. Entrambe, infatti, permettono al cliente una comunicazione con il canale virtuale all'interno del punto vendita fisico.

#### *Macro-trend 5: conclusione transazione online*

Le iniziative presenti in tale categoria si caratterizzano dall'utilizzo del canale online per la fase d'acquisto, mentre le fasi precedenti sfruttano il canale fisico.

L'obiettivo è quello di coniugare i due canali traendone i vantaggi di ognuno: la possibilità di contatto diretto con l'oggetto d'acquisto e quindi di una miglior valutazione delle alternative per il canale fisico, e l'assortimento e la comodità d'acquisto per quello online. Tali progetti si inseriscono quindi principalmente nella fase di acquisto del processo decisionale.

Molte delle iniziative sviluppate dai retailers, non solo spingono il consumatore a concludere il processo d'acquisto online, ma spesso fanno sì che l'acquisto online avvenga direttamente nel punto vendita fisico tramite apposite piattaforme installate negli store stessi.

#### *Macro-trend 6: dinamiche ludiche*

Comprendono le iniziative sviluppate dai retailer per coinvolgere il consumatore e garantire una shopping experience più divertente all'interno del punto vendita.

Si concentrano principalmente nelle fasi che precedono la decisione d'acquisto fornendo intrattenimento nel processo di ricerca delle informazioni e valutazione delle alternative.

Le diverse tecnologie che abilitano tali dinamiche sono riassumibili in tre categorie principali: codici di riconoscimento, digital signage e applicazioni mobile.

I *QR codes* grazie alle loro potenzialità di fornire indicazioni di geolocalizzazione, di inviare all'utente contenuti esclusivi e promozioni, permettono di instaurare dinamiche ludiche e di intrattenimento tra azienda e consumatore. Infatti, secondo una ricerca mostrata da *queaar.com*, si evince che i consumatori, dopo la scansione di un QR code, si aspettano di ricevere un coupon (87% dei rispondenti), partecipare a un gioco online (64% dei rispondenti), ottenere informazioni su un prodotto (63% dei rispondenti) e effettuare l'acquisto del prodotto fotografato (60% dei rispondenti).

Gli strumenti di *digital signage* vengono utilizzati principalmente per interagire con il cliente all'interno del punto vendita in modo immediato e d'effetto, grazie a schermi touch-screen e a grafiche interattive.

Le *applicazioni mobile* permettono un'interazione diretta tra consumatore e azienda e, in alcuni casi, supportano non solo funzionalità legate all'acquisto vero e proprio, ma anche dinamiche di intrattenimento e ludiche. L'obiettivo è quello di migliorare l'engagement con il brand e di fornire un'esperienza d'acquisto più divertente e coinvolgente.

#### *Macro-trend 7: socialization*

Le iniziative che rispondono all'esigenza di socialization dei consumatori moderni si esplicano nell'integrazione delle dinamiche social all'interno dei punti vendita stessi. Questo rende possibile ottenere informazioni e opinioni sui prodotti da parte della community del web e quindi si posizionano nella fase di pre-acquisto.

Le principali tecnologie utilizzate sono i codici di riconoscimento, che permettono di collegare il prodotto alla relativa pagina del Social Network, e più in generale tutte quelle piattaforme che abilitano la connessione dell'utente ai principali social.

La *Figura 2.14* mostra una visione d'insieme che riassume come si inseriscono le iniziative sviluppate per ogni macro-trend lato consumatore, nelle diverse fasi del processo decisionale d'acquisto.

		FASE DEL PROCESSO D'ACQUISTO						TECNOLOGIE ABILITANTI
		PRE-ACQUISTO: Riconoscimento del bisogno	PRE-ACQUISTO: Ricerca di informazioni	PRE-ACQUISTO: Valutazione delle alternative	ACQUISTO	POST-ACQUISTO: Valutazione dell'acquisto	POST-ACQUISTO: Assistenza post- vendita	
TREND LATO CONSUMATORE	PROCESSO INFORMATIVO PIU' RIGOROSO		Alto impatto	Alto impatto				QR code Tecnologie touchscreen Digital Signage
	PERSONALIZZAZIONE E CO-CREAZIONE	Alto impatto			Basso impatto	Basso impatto		Tecnologie touchscreen Mobile App Social Network
	VELOCITA' E COMODITA' D'ACQUISTO			Basso impatto	Alto impatto			QR code Digital Signage Mobile App
	UTILIZZO DI PIU' CANALI		Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto		QR code Mobile App
	CONCLUSIONE TRANSAZIONE ONLINE				Alto impatto			Piattaforme in-store per conclusione acquisto online
	DINAMICHE LUDICHE		Alto impatto	Alto impatto				QR code Digital Signage Mobile App
	SOCIALIZATION	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto		Basso impatto		QR code Social Network

Alto impatto    
 Basso impatto

Figura 2. 14 Impatto delle iniziative in ogni macro-trend sul processo d'acquisto e le relative tecnologie abilitanti

Concludendo, si osserva come le aziende analizzate abbiano concentrato i loro sforzi in modo particolare nelle fasi di pre-acquisto, dando meno rilievo al momento dell'acquisto vero e proprio.

Per quanto riguarda la fase di post-acquisto, e cioè il supporto al cliente e la valutazione dell'esperienza da parte del consumatore, si riscontra una mancanza di attenzione da parte dei brand in analisi.

## 2.5 Il framework di classificazione

Al fine di studiare in modo aggregato i casi di applicazione raccolti, si propone un framework di classificazione secondo due principali dimensioni di analisi: *macro-trend in atto lato consumatore* e *obiettivo dell'iniziativa*.

La prima dimensione di classificazione comprende i sette macro-trend individuati all'inizio del *Capitolo II* che riguardano i cambiamenti in atto nel consumatore moderno.

Per quanto riguarda la seconda dimensione di classificazione ci si riferisce allo scopo che l'azienda ha cercato di raggiungere implementando una determinata iniziativa all'interno del proprio punto vendita. Sono stati individuati otto principali obiettivi suddivisibili in tre macro categorie:

- *obiettivi di business intelligence*, rispondono alla sempre più forte esigenza aziendale di raccogliere informazioni sulle caratteristiche personali dei consumatori, le loro preferenze e i comportamenti attuati nel processo di acquisto al fine di conoscere meglio i propri clienti e progettare offerte in linea con le loro richieste.

Per assolvere a questo obiettivo le aziende hanno messo in atto iniziative nei punti vendita supportate da tecnologie che permettono la raccolta di grandi moli di informazioni e la loro aggregazione in basi di dati.

Oltre alla possibilità di raccogliere informazioni anagrafiche sui clienti e di registrare i prodotti più richiesti per poter analizzare le preferenze dei consumatori, è possibile studiarne il comportamento attraverso tecnologie che permettono di rilevare gli spostamenti l'interno del punto vendita, i tempi di permanenza e i comportamenti attuati nella scelta del prodotto da acquistare. Queste ultime informazioni sono molto importanti nella pianificazione della struttura del punto vendita per la massimizzazione dell'efficacia del posizionamento dei prodotti e della disposizione degli scaffali, soprattutto nell'ambito della grande distribuzione.

- *obiettivi intangibili*, articolabili in quattro principali gruppi: reputation, awareness, customer experience, loyalty.

Con *brand reputation* si intende la reputazione appunto, di cui un determinato marchio gode agli occhi di un consumatore. Questo obiettivo è divenuto tanto più importante al crescere dei mezzi di comunicazione a disposizione dei consumatori e quindi i brand devono monitorare costantemente i diversi canali per mantenere un'immagine aziendale coerente con i propri obiettivi e il posizionamento scelto.

La *brand awareness* è la capacità del cliente di conoscere l'esistenza di un determinato prodotto e del marchio dell'azienda ad esso associato. È molto importante per le aziende soprattutto in contesti in cui esistono molti prodotti in concorrenza diretta, per poter differenziare la propria offerta.

La *customer experience* è legata all'esperienza vissuta dal cliente all'interno del punto vendita. Al giorno d'oggi è uno degli aspetti principali che le aziende considerano



nella definizione della propria strategia e deve essere legata all'identità della marca stessa. In concreto è perseguibile creando dei canali di ascolto per raccogliere ed interpretare bisogni e desideri dei clienti, per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi che gli permettano di vivere un'esperienza di shopping più coinvolgente ed appagante.

La *brand loyalty* si raggiunge quando si instaura un forte legame tra il brand, o un singolo prodotto, e il consumatore, grazie a tratti distintivi dell'offerta che la differenziano da quella di altri concorrenti. La fedeltà alla marca è uno dei principali fattori che portano il consumatore al riacquisto. È importante in quanto per un'impresa risulta più costoso attrarre nuovi clienti che consolidare i legami con quelli esistenti. Lo sviluppo di nuove tecnologie negli ultimi anni ha messo a disposizione dei clienti strumenti che permettono di scoprire, valutare, confrontare, scegliere e sperimentare diversi brand. Grazie a queste tecnologie i consumatori diventano sempre più indipendenti dal brand. Per questo motivo è sempre più rilevante per le aziende sviluppare azioni che abbiano come obiettivo primario quello di mantenere alta la fedeltà al brand e favorire il riacquisto.

- *obiettivi tangibili*, articolabili in tre principali gruppi: *acquisizione di nuovi clienti, aumento vendite clienti attuali, cost saving*.

In questa categoria sono racchiusi gli obiettivi che impattano in modo diretto e quantificabile sulle performance aziendali.

Al fine di aumentare i profitti, i brand hanno a disposizione due strumenti principali: il primo consiste nell'aumento dei ricavi che può essere raggiunto da un lato consolidando il parco clienti attuali e aumentando la loro spesa d'acquisto, dall'altro facendo azioni mirate sui prospect in modo da includerli nella propria customer base.

Il secondo è dato dalla razionalizzazione della propria struttura di costo.

Ognuno degli obiettivi sopra esposti è stato ulteriormente scomposto in micro obiettivi a cui ogni iniziativa studiata risponde in modo mirato. Di seguito si riporta in *Figura 2.15* la scomposizione individuata.

MACRO-OBIETTIVI	BUSINESS INTELLIGENCE	OBIETTIVI INTANGIBILI				OBIETTIVI TANGIBILI		
		REPUTATION	AWARENESS	CUSTOMER EXPERIENCE	LOYALTY	ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI	AUMENTO VENDITE CLIENTI ATTUALI	COST SAVING
MICRO-OBIETTIVI	Raccolta dati anagrafici sui clienti	Parere dei pari / community	Catturare l'attenzione del consumatore verso il punto vendita	Fornire informazioni aggiuntive sul prodotto	Migliorare l'engagement verso il brand		Comunicazione personalizzata verso il consumatore per spingerlo all'acquisto	
	Raccolta dati sulle preferenze dei clienti	Rendere il consumatore sponsor del brand	Favorire il word.of-mouth via web	Rendere la shopping experience più divertente	Favorire il riacquisto		Cross-selling e up-selling	
	Analisi dei percorsi dei clienti all'interno del punto vendita			Incremento dell'efficienza del processo d'acquisto				

Figura 2. 15 Micro obiettivi delle iniziative in analisi

Il framework di classificazione così ottenuto è riportato in *Figura 2.16 e Figura 2.17.*

		OBETTIVO INIZIATIVA								
		BUSINESS INTELLIGENCE	OBETTIVI INTANGIBILI				OBETTIVI TANGIBILI			
			REPUTATION	AWARENESS	CUSTOMER EXPERIENCE	LOYALTY	ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI	AUMENTO VENDITE CLIENTI ATTUALI	COST SAVING	
TREND LATO CONSUMATORE	PROCESSO INFORMATIVO PIU' RIGOROSO	1 Vanquish Team Lab Hangers	X		X	X			X	
		2 IBM Mobile App Costa	X			X			X	
		3 Intelligent Coffee Station	X			X	X		X	X
		4 P&G In-Store TableT Campaign	X			X	X		X	
		5 Kiehl's Interactive Displays	X		X	X				
		6 Saturn In-Store TV Network				X	X		X	X
		7 Sephora Sephora to go App		X	X	X				
		8 Bobbi Brown Cosmetics Digital Experience				X	X	X	X	
		9 Audi Audi City Digital Showroom			X	X	X			
		10 Peugeot 107 Store			X	X	X		X	
		11 Lacoste Digital Signage Brand Story				X	X			
		12 Euronics Concept Store 3.0			X	X			X	
		13 Shopkick Mobile Shopping App	X			X			X	
		14 Lowe's In-Store App				X				
		15 Adidas AdiverseVirtual Footwear Wall	X			X	X			X
	PERSONALIZZAZIONE E CO-CREAZIONE	1 Nike Photo ID	X	X	X	X	X	X	X	
		2 Ikea Hong Kong Made Better by You	X	X	X	X	X	X	X	
		4 Migros Wishing Tree	X							
		5 Foot Locker & NewBalance New Balance 574 Kiosk	X	X	X	X	X	X	X	
		6 Audi Audi City Digital Showroom			X	X	X			
		7 Peugeot 107 Store			X	X	X		X	
		VELOCITA' E COMODITA' D'ACQUISTO	1 Renova - Tesco - Peapod Virtual Display Grocery	X			X	X	X	
	2 Yihaodian Virtual Supermarket				X	X	X	X		
	3 Adidas AdiverseVirtual Footwear Wall		X			X	X			X
	4 Sephora + Pantone Color IQ				X	X	X	X	X	
	5 Bloomingdale Meality				X	X		X	X	
	6 Topshop - Face Cake Swivel - Macy's Virtual Fitting Room				X		X	X		
	7 Wall Mart App Scan & Go					X				X
	8 Hointer QR Code Shopping					X		X		
	9 Sephora Scaffali infiniti			X		X			X	
	10 Metro Intelligent Shelf Label		X			X	X		X	X
	11 McDonald's Mobile App					X	X	X	X	
	12 Lowe's In-Store App					X				
	13 Target Cartwheel App		X			X			X	
	14 Klikkapromo Scaffali Virtuali					X	X	X	X	
	15 Asos Scan to Shop App					X			X	
	16 Kate Spade Digital Touchscreen Storefronts				X		X	X	X	X
	17 Euronics - B&Q - New Look Prenota e Ritira		X			X	X	X	X	
	UTILIZZO DI PIU' CANALI	1 Walby Parker Pop Up Store				X	X	X	X	
		2 Euronics - B&Q - New Look Prenota e Ritira	X			X	X	X	X	
		3 McDonald's Mobile App				X	X	X	X	
		4 IBM Mobile App	X			X			X	
		5 Euronics Concept Store 3.0			X	X			X	
		6 Shopkick Mobile Shopping App	X			X			X	
		7 Lowe's In-Store App				X				
8 Wall Mart App Scan & Go					X				X	
9 Hointer QR Code Shopping					X		X			
10 Sephora Scaffali infiniti			X		X			X		
11 Target Cartwheel App		X			X			X		
12 Timberland Swift Mobile App		X			X	X		X		
13 Dial/VonTeese QR Clothing			X	X		X				

Figura 2. 16 Il framework di classificazione (parte1)

		OBIETTIVO INIZIATIVA							
		BUSINESS INTELLIGENCE	OBIETTIVI INTANGIBILI				OBIETTIVI TANGIBILI		
			REPUTATION	AWARENESS	CUSTOMER EXPERIENCE	LOYALTY	ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI	AUMENTO VENDITE CLIENTI ATTUALI	COST SAVING
TREND LATO CONSUMATORE	UTILIZZO DI PIU' CANALI	1 Warby Parker Pop Up Store			X	X	X	X	
		2 Euronics - BBQ - New Look Prenota e Ritira	X		X	X	X		
		3 McDonald's Mobile App			X	X	X	X	
		4 IBM Mobile App	X		X			X	
		5 Euronics Concept Store 3.0		X	X			X	
		6 Shopkick Mobile Shopping App	X		X			X	
		7 Lowe's In-Store App			X				
		8 Wall Mart App Scan & Go			X				X
		9 Hointer QR Code Shopping			X		X		
		10 Sephora Scaffali infiniti		X	X			X	
		11 Target Cartwheel App	X		X			X	
		12 Timberland Swirl Mobile App	X		X	X		X	
		13 DitaVonTeese QR Clothing		X	X		X		
	CONCLUSIONE TRANSAZIONE ONLINE	1 Desigual La Vida Es Chula		X	X	X	X	X	X
		2 Kate Spade Digital Touchscreen Storefronts		X		X	X	X	X
		3 Asos Scan to Shop App			X			X	
		4 Pinko Hybrid Shop		X		X		X	X
		5 Foot Locker Sneaker Finder	X		X	X	X		
	DINAMICHE LUDICHE	1 Coca Cola Vending Machine Personalization			X	X			
		2 McComick World of Flavors			X	X		X	
		3 Diesel Pareti Virtuali		X		X			
		4 Timberland Swirl Mobile App	X		X	X		X	
		5 Shopkick Mobile Shopping App	X		X			X	
		6 Diesel Social Cam		X	X	X	X		
		7 Topshop - Face Cake Swivel - Macy's Virtual Fitting Room			X	X	X		
		8 Saturn In-Store TV Network			X	X		X	X
		9 Lacoste Digital Signage Brand Story			X	X			
		10 Westfield Tweet Mirror	X	X	X		X		X
	SOCIALIZATION	1 C & A In-Store Facebook Likes		X	X	X	X		
		2 Nordstrom In-Store Pinterest Logo	X	X		X	X		X
		3 Diesel Social Cam		X	X	X	X		
		4 Diesel QR Code Likes		X	X		X		
		5 DitaVonTeese QR Clothing		X	X		X		
		6 Westfield Tweet Mirror	X	X	X		X		X
		7 Nike Photo ID	X	X	X	X	X	X	X
		8 Ikea Hong Kong Made Better by You	X	X	X	X	X	X	X
		9 Foot Locker & NewBalance New Balance 574 Kiosk	X	X	X	X	X	X	X
		10 Warby Parker Pop Up Store			X	X	X	X	

Figura 2. 17 Il framework di classificazione (parte2)

Come si può notare dalla classificazione ottenuta, non esiste una relazione uno a uno tra obiettivo dell'iniziativa svolta dai retailer e macro-trend di mercato a cui tale iniziativa risponde. Si evidenziano comunque delle aree di maggior affollamento e quindi di maggior interesse per l'analisi condotta.

Inoltre esistono iniziative da parte dei brand che rispondono contemporaneamente a diversi trend del consumatore. Queste azioni su più fronti permettono ai retailers di sfruttare l'investimento fatto sia per rispondere a molteplici bisogni dei clienti, incrementandone il livello di soddisfazione e migliorando la customer experience nel complesso, sia per raggiungere diversi target di clienti che presentano esigenze e preferenze diverse.

Di seguito si analizzano le principali evidenze che emergono dal framework in *Figura 2.16 e Figura 2.17*.

Per quanto riguarda l'obiettivo di business intelligence, emerge come tutte le iniziative di personalizzazione e co-creazione lanciate dai brand analizzati siano uno strumento efficace in risposta a tale obiettivo. Infatti, facendo entrare il consumatore stesso in alcune fasi del processo di sviluppo prodotto, le aziende raccolgono in modo diretto le esigenze e le preferenze dei consumatori a cui si rivolgono. Si osserva inoltre che buona parte delle soluzioni studiate dalle aziende per colmare il bisogno dei consumatori di ottenere informazioni rigorose e mirate in merito all'oggetto d'acquisto, rispondono anch'esse all'obiettivo di business intelligence. Infatti, monitorando i comportamenti dei consumatori nelle fasi di pre-acquisto è possibile raccogliere moli di dati a supporto non solo del singolo punto vendita, ma del marchio stesso. Ogni consumatore sarà più propenso ad attuare un rigoroso processo di ricerca di informazioni per quei prodotti verso i quali ha un maggior interesse e quindi una maggiore probabilità d'acquisto.

Concentrandosi invece sulla brand reputation, emerge dal framework di classificazione costruito che tra le varie iniziative attuate nei punti vendita, quelle che rispondono al bisogno del consumatore di socialization siano le più utilizzate per assolvere a tale obiettivo. Infatti, per costruire una buona reputazione verso i consumatori, le aziende devono sempre più coltivare canali di comunicazione diretti con i propri clienti e con l'avvento dei Social Network si è assistito a una proliferazione di tali canali che vanno presidiati e monitorati dai

brand. Il dialogo azienda - consumatore tramite i Social Network può avvenire anche all'interno dei punti vendita stessi come mostrano i casi di studio raccolti.

Analizzando l'obiettivo di awareness, si osservano due principali tendenze. Da un lato, le aziende studiate hanno progettato iniziative per migliorare l'awareness globale del proprio brand tramite soluzioni classificate in due macro trend principali: processo informativo più rigoroso e socialization. Infatti iniziative di digital signage all'interno del punto vendita e quelle che favoriscono il word of mouth via web e social assolvono a tale obiettivo. La seconda tendenza osservata mostra che le iniziative create dalle aziende in esame rispondono all'obiettivo più mirato di creare awareness attorno a un determinato prodotto o servizio offerto. In questa seconda tendenza rientrano i progetti classificati nei trend di personalizzazione e co-creazione, velocità e comodità d'acquisto e conclusione transazione online.

Per quanto riguarda la customer experience, si nota che la quasi totalità delle iniziative in esame rispondono a tale obiettivo. Oggi infatti il punto vendita ha subito profonde trasformazioni passando da "point of purchase" a "point of permanence". Tramite le iniziative che rientrano nel marketing esperienziale si cerca di far vivere al consumatore un'esperienza di shopping che va oltre il momento dell'acquisto vero e proprio arrivando così alla definizione di un concept store che risponde perfettamente alle esigenze del consumatore e che esaudisce i suoi desideri.

Per quanto riguarda l'obiettivo di loyalty, le aziende cercano di incrementare il livello di fedeltà al brand sia agendo sul livello di soddisfazione del cliente nel processo di acquisto, sia sviluppando azioni per incrementare l'engagement e quindi legare a se il cliente.

Per incrementare il livello di servizio e l'efficienza del processo in modo da soddisfare a pieno le esigenze del cliente, le aziende si affidano a strumenti che forniscono informazioni, offrono la possibilità di utilizzare diversi canali nel processo di acquisto e agiscono sulla comodità dello stesso.

Per migliorare l'engagement l'azienda deve agire sull'interazione con il cliente per creare con esso un rapporto bilaterale attraverso le dinamiche social, l'intrattenimento all'interno del punto vendita e la possibilità di personalizzazione.

Per quanto riguarda gli obiettivi tangibili, le aziende cercano di acquisire nuovi clienti ripensando la configurazione del processo d'acquisto in modo da andare incontro alle nuove esigenze del consumatore, quindi principalmente attraverso una customer experience più efficiente in termini di velocità e comodità, dando la possibilità di accesso attraverso più canali e permettendo al consumatore di inserirsi nel processo di sviluppo del prodotto secondo le proprie esigenze personali.

L'obiettivo di incremento delle vendite da parte della propria customer base è al centro della grande maggioranza delle iniziative prese in considerazione. I principali metodi che permettono di ottenere questo risultato sono la possibilità del cliente di accedere a maggiori informazioni sull'oggetto d'acquisto con un maggiore livello di dettaglio, l'offerta sempre più personalizzata e co-creata dei brand, i mezzi che rendono il processo decisionale d'acquisto più efficiente e la possibilità da parte del consumatore di utilizzare più canali diversi in base alle proprie esigenze.

In merito alla riduzione dei costi aziendali, considerando i casi analizzati, si deduce che si tratta di un obiettivo non di primaria importanza per le aziende, bensì di un vantaggio ottenibile come conseguenza di modifiche del processo d'acquisto. Da un lato l'introduzione di nuove tecnologie aumenta l'efficienza del processo, principalmente riducendo i livelli delle scorte tramite una più approfondita conoscenza del cliente e delle sue preferenze. Dall'altro i nuovi trend del processo di acquisto, come la fusione di punto vendita fisico e digitale, permettono una gestione centralizzata degli stock e minori costi di gestione dello store.

La *Figura 2.18* mostra una visione d'insieme dei legami, e della loro intensità, esistenti tra obiettivi dell'iniziativa e macro trend a cui rispondono.

		OBIETTIVO DELL'INIZIATIVA							
		BUSINESS INTELLIGENCE	INTANGIBILI				TANGIBILI		
			REPUTATION	AWARENESS	CUSTOMER EXPERIENCE	LOYALTY	ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI	AUMENTO VENDITE CLIENTI ATTUALI	COST-SAVING
TREND LATO CONSUMATORE	PROCESSO INFORMATIVO PIU' RIGOROSO	Alto impatto		BRAND					
	PERSONALIZZAZIONE E CO-CREAZIONE			PRODUCT/SERVICE					
	VELOCITA' E COMODITA' D'ACQUISTO			PRODUCT/SERVICE					
	UTILIZZO DI PIU' CANALI			PRODUCT/SERVICE					
	CONCLUSIONE TRANSAZIONE ONLINE			PRODUCT/SERVICE			Alto impatto		
	DINAMICHE LUDICHE			PRODUCT/SERVICE				Alto impatto	
	SOCIALIZATION			BRAND					

■ Alto impatto      ■ Basso impatto

Figura 2. 18 Legame tra macro-trend lato consumatore e obiettivi di ogni iniziativa

## 2.6 I casi di studio analizzati

Di seguito si riporta un approfondimento per ogni caso di studio analizzato.

Ogni iniziativa è stata studiata e classificata secondo cinque dimensioni di analisi:

- l'*azienda* che ha lanciato il progetto in termini di dimensioni e numero di punti vendita, localizzazione geografica e settore in cui si colloca;
- l'*obiettivo* che ogni azienda vuole perseguire tramite l'iniziativa realizzata nel punto vendita;
- la *dinamica* dell'iniziativa, ovvero la modalità di realizzazione concreta all'interno del punto vendita. Quindi vengono descritte le tecnologie e gli strumenti adottati e le attività svolte;
- il *periodo* e il *luogo geografico* in cui l'azienda ha realizzato il progetto;
- i *risultati* osservati in termini quantitativi e qualitativi.



## Caso studio 1 – Vanquish, Team Lab Hangers

*Breve descrizione dell'azienda:* Vanquish è un negozio di abbigliamento maschile giapponese.

*Obiettivo:* questa iniziativa nasce da un'analisi dell'esperienza dei consumatori sui siti di e-commerce che ha dimostrato che i capi indossati da una modella hanno vendite maggiori rispetto a quelli fotografati su manichini. Per questo motivo gli schermi che mostrano i prodotti indossati e gli abbinamenti del prodotto con altri in vendita, hanno come scopo principale quello di incrementare il livello delle vendite e favorire il cross selling. Il livello di innovazione dell'iniziativa e la sua interattività, inoltre, permettono di attrarre il cliente verso il punto vendita fornendo un'esperienza di acquisto divertente e la possibilità di raccogliere informazioni sui prodotti prima di concludere l'acquisto. Oltre all'obiettivo principale di incremento delle vendite, questa particolare tecnologia permette anche allo store di raccogliere informazioni sulla popolarità dei singoli articoli o sull'efficacia del suo posizionamento all'interno del punto vendita.

*Descrizione iniziativa:* gli appendiabiti sui quali sono esposti i capi in vendita sono collegati ad una particolare tecnologia che fa sì che, nel momento in cui questi vengono sollevati dal cliente, appaiano su uno schermo digitale retrostante immagini e video del prodotto indossato, di possibili abbinamenti con altri articoli e informazioni aggiuntive. Gli appendiabiti possono anche essere programmati per cambiare la luce, musica o altri aspetti ambientali del negozio.



Figura 2. 19 Vanquish, Team Lab Hangers (ecouterre.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata introdotta nel settembre 2011 in Giappone.

*Risultati:* Vanquish ha affermato che le vendite sono raddoppiate dopo che le grucce digitali sono state introdotti nel punto vendita.

*Altri casi di implementazione:*

Reebok Café è stato inaugurato nel novembre del 2010 a Tokyo. La tecnologia utilizzata è la stessa introdotta da Teamlab; le scarpe sono disposte all'interno di buste di plastica trasparenti appese agli espositori. Nel momento in cui il cliente solleva una di queste buste viene mostrato sullo schermo dietro all'espositore un filmato riguardante il prodotto.

## **Caso studio 2 – IBM, Mobile App**

*Breve descrizione dell'azienda:* l'applicazione lanciata da IBM, una tra le più grandi aziende nel campo dell'informatica, è stata pensata per il settore della grande distribuzione.

*Obiettivo:* il principale obiettivo dell'applicazione è quello di fornire maggiori informazioni sui prodotti al cliente che si trova all'interno del punto vendita, incrementando quindi il livello di servizio e la piacevolezza del processo di acquisto. La presenza di promozioni ha come scopo quello di incrementare le vendite dei prodotti. La particolare tecnologia utilizzata inoltre permette all'azienda di raccogliere informazioni sui prodotti visualizzati dai consumatori e sulle aree maggiormente visitate del punto vendita, e questo incrementa la conoscenza del mercato e la possibilità di organizzare lo store per incrementare le vendite.

*Descrizione iniziativa:* nel momento in cui il cliente entra nel punto vendita può scaricare l'applicazione sul proprio smartphone, registrarsi e inserire le proprie preferenze e requisiti specifici sui prodotti. L'applicazione, sfruttando la tecnologia della realtà aumentata, fornisce al cliente informazioni personalizzate sul prodotto. In particolare puntando la fotocamera dello smartphone sull'articolo, questo viene riconosciuto dall'applicazione; in seguito, grazie ad una serie di criteri quali prezzo, valori nutrizionali e preferenze del consumatore, viene definito un punteggio che fornisce il grado di attrattività del prodotto per il cliente. L'applicazione inoltre permette di confrontare diversi prodotti, mette a disposizione

informazioni aggiuntive, coupon e promozioni personalizzate in base agli articoli che vengono analizzati.

*Periodo e luogo geografico:* l'applicazione è stata sperimentata da IBM a partire da luglio 2012

### **Caso studio 3 – Costa, Intelligent coffee station**

*Breve descrizione dell'azienda:* Costa Coffee è leader di mercato nel Regno Unito e secondo player nel mondo nel settore del caffè. Oltre ad avere più di 2.000 negozi in tutto il mondo, l'azienda ha installato più di 2.000 distributori self-service con l'obiettivo di raggiungere un numero maggiore di clienti ad un minor costo.

*Obiettivo:* i principali obiettivi dell'iniziativa sono quello di aumentare l'engagement dei clienti incrementando il livello di servizio, l'informazione ottenibile e la personalizzazione dell'esperienza di acquisto e quello di ridurre i costi operativi. Inoltre, dal momento che i distributori posti in aree diverse possono avere target di riferimento molto differenti, le informazioni raccolte dal sistema possono essere utilizzate per comprendere le preferenze dei clienti per poter convogliare il giusto mix di prodotti verso ciascuna destinazione. Infine miglioramenti come i pagamenti cashless, promozioni cross-selling, carte fedeltà e coupon, vengono utilizzati per incrementare le vendite.

*Descrizione iniziativa:* Costa ha realizzato una macchina per la distribuzione del caffè innovativa, dotata di schermo touchscreen, pagamenti cashless, connettività Bluetooth e integrata con i Social Media che rendono il processo di acquisto più interattivo e divertente. Inoltre la tecnologia permette al venditore di raccogliere dati che possono essere utilizzati per l'ottimizzazione dei livelli di scorta e realizzare promozioni personalizzate al target specifico.



Figura 2. 20 Costa, Intelligent coffee station (intel.com)

*Periodo e luogo geografico:* i distributori automatici sono stati introdotti nei principali centri commerciali, pompe di benzina e hub del trasporto in Inghilterra.

*Risultati:* l'introduzione delle nuove macchine ha permesso di incrementare il livello di vendita per singolo cliente e di migliorare i margini operativi, grazie alla riduzione dei costi di gestione delle macchinette e ad una più efficiente gestione delle scorte.

#### **Caso studio 4 – P&G, In-Store Tablet Marketing Campaign**

*Breve descrizione dell'azienda:* il gruppo Procter & Gamble è un complesso industriale di beni di consumo con più di 20 brand in portafoglio nei settori casalinghi e della salute.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'iniziativa è quello di incrementare l'engagement del cliente verso il brand, non solo per aumentare il livello delle vendite, ma anche per creare una relazione consolidata di fiducia. Le applicazioni presenti sui tablet hanno l'obiettivo di fornire informazioni ai clienti sia generiche sui prodotti, sia personalizzate in base alle proprie caratteristiche ed esigenze. Le applicazioni permettono inoltre all'azienda di raccogliere informazioni demografiche sui clienti, informazioni sulle preferenze e sui prodotti P&G attualmente utilizzati.

*Descrizione iniziativa:* il personale presente all'interno del punto vendita è stato equipaggiato con più di 325 tablet. Per rispondere all'esigenza dei clienti di ottenere informazioni sui prodotti i tablet contengono al loro intero l'intero catalogo di brand e prodotti P&G; in questo modo il personale può utilizzarli come strumento per mostrare

benefici, prezzi e caratteristiche dei prodotti. Per rispondere all'esigenza di personalizzazione è stata realizzata un'applicazione che permette di ottenere consigli sui prodotti per ciascun cliente in base alle specifiche preferenze o necessità (ad esempio in base alla tipologia di capelli per la scelta di uno shampoo).



Figura 2. 21 P&G, In-Store Tablet Marketing Campaign (marketingunwired.com)

**Periodo e luogo geografico:** la campagna è stata lanciata nel marzo 2013 all'interno degli store P&G nelle Filippine.

**Risultati:** l'iniziativa si è rivelata la più grande campagna di marketing in-store diretta al cliente con più di 780.000 clienti raggiunti mensilmente. Durante il mese di ottobre P&G ha registrato un incremento del 32% della dimensione del carrello, il che significa che sono stati in grado di incrementare il numero di prodotto P&G venduti grazie alla campagna.

## Caso studio 5 – BaubleBar, Interactive Displays

*Breve descrizione dell'azienda:* BaubleBar è un online store nato nel 2011 specializzato nella vendita di gioielleria alla moda a prezzi contenuti.

*Obiettivo:* l'esperienza interattiva ha come obiettivo principale quello di incoraggiare i clienti che visitano lo store a sollevare tutti i prodotti per ottenere maggiori informazioni, infatti l'azienda ritiene che ottenere informazioni e soprattutto consigli su come indossare gli articoli crei nei clienti engagement e conversione. Il forte grado di innovazione dell'iniziativa rende lo store attrattivo e l'esperienza di acquisto divertente. Il sistema inoltre permette di tenere traccia dei prodotti sollevati dai clienti, dà quindi informazioni all'azienda sui prodotti più apprezzati dalla clientela.

*Descrizione iniziativa:* il noto brand di gioielleria in occasione dell'apertura di un pop-up store a New York ha deciso di introdurre la tecnologia Perch che utilizza display interattivi, luci e particolari sensori che percepiscono il movimento. Grazie a tale strumento, nel momento in cui un gioiello in esposizione viene sollevato l'area circostante si trasforma in uno schermo interattivo che permette al cliente di avere maggiori informazioni sul prodotto attraverso tre diverse tipologie di contenuti digitali: fotografie dal sito web che suggeriscono modi di indossare il gioiello, aneddoti e informazioni aggiuntive sui prodotti e immagini da Instagram che mostrano gli articoli indossati dai clienti.



Figura 2. 22 BaubleBar, Interactive Displays ([perchinteractive.com](http://perchinteractive.com))

*Periodo e luogo geografico:* Il negozio temporaneo è stato inaugurato il 13 agosto 2013 nel centro di Manhattan, New York.

### **Caso studio 6 – Saturn, In-Store TV Network**

*Breve descrizione dell'azienda:* il gruppo Saturn è il più grande rivenditore di elettronica in Europa, operante in 16 paesi con più di 900 negozi e una media di 15 milioni di visitatori alla settimana.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'iniziativa è quello di rendere disponibile al cliente l'informazione più completa possibile in modo da permettergli di svolgere in modo più consapevole il proprio processo decisionale. La posizione in cui gli schermi vengono posti e i contenuti che vengono trasmessi permettono di personalizzare la comunicazione in base agli interessi dei clienti. Questo permette di rendere più efficiente la comunicazione per incrementare i ricavi. L'innovatività dello store e il coinvolgimento del cliente tramite i diversi devices hanno inoltre come obiettivo quello di incrementare l'engagement verso il brand.

*Descrizione iniziativa:* ciascun punto vendita è stato dotato di circa 225 schermi tra cui insegne digitali, televisori, computer e tablets. Gli schermi trasmettono una combinazione di video e immagini coordinate grazie ad una rete di computer. La shopping experience viene migliorata grazie anche alla presenza di chioschi interattivi dove i clienti possono ascoltare musica e provare giochi prima dell'acquisto.

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata implementata in tutti i punti vendita della catena in Europa.

*Risultati:* i primi risultati che la catena ha ottenuto grazie all'iniziativa sono l'incremento dei ricavi, l'ottimizzazione della comunicazione all'interno del punto vendita e la riduzione dei costi legati alla comunicazione.

### **Caso studio 7 – Sephora, to Go App**

*Breve descrizione dell'azienda:* Sephora è il più grande rivenditore mondiale di cosmesi e profumi appartenente al gruppo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton e con più di 1.700 punti vendita in 30 paesi diversi, con entrate maggiori di 4 milioni di dollari annuali.

*Obiettivo:* l'applicazione per mobile è pensata principalmente per il cliente che si trova all'interno del punto vendita. Le principali funzionalità sono realizzate per fornire maggiori informazioni sui prodotti e dare la possibilità di leggere i pareri dei pari e ottenere consigli sull'utilizzo dei cosmetici, proprio come accade nei siti di e-commerce.

*Descrizione iniziativa:* L'applicazione può essere utilizzata all'interno del punto vendita dove, scannerizzando i QR codes associati ai prodotti è possibile avere maggiori informazioni, leggere valutazioni e recensioni sui prodotti, confrontarli con altri e anche aggiungerli al carrello. La sezione "Today's Obsession" mostra i prodotti più popolari tra lo staff, le novità e promozioni su particolari articoli. La funzionalità "Video" permette di visualizzare tutorial, consigli e dimostrazioni dell'utilizzo dei prodotti. L'applicazione inoltre tiene traccia degli acquisti precedenti.

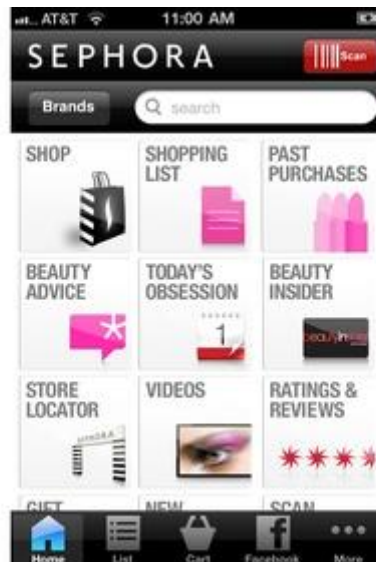


Figura 2. 23 Sephora, to Go App (digiday.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'applicazione è stata lanciata nell'ottobre del 2010 e viene periodicamente aggiornata per includere innovazioni e miglioramenti.

*Risultati:* a dicembre 2011 l'applicazione ha portato un incremento delle vendite tramite mobile del 167% rispetto all'anno precedente e un incremento di traffico del 75%.



## Caso studio 8 – Bobbi Brown Cosmetics, Digital Experience

*Breve descrizione dell'azienda:* Bobbi Brown Cosmetics è uno dei principali player nel mercato mondiale della cosmesi di alto livello. Nel 1995 l'azienda è stata acquisita dal gruppo Esté Lauder. Il gruppo ora ha più di 850 punti vendita in 50 paesi nel mondo.

*Obiettivo:* con la nuova struttura del punto vendita l'azienda ha voluto ottenere un impatto visivo forte per rafforzare l'immagine del brand e incrementare il traffico verso il negozio. Inoltre l'iniziativa mira a incrementare il livello di assistenza del cliente nel processo di acquisto fornendo informazioni rilevanti in modo semplice ed efficace.

*Descrizione iniziativa:* il punto vendita è stato allestito con chioschi interattivi touch-screen che permettono di conoscere nuovi prodotti, ottenere maggiori informazioni sugli stessi e suggerimenti su prodotti complementari. Il punto focale del negozio è un pannello composto da 9 schermi digitali che trasmette immagini e video sui prodotti personalizzabili a seconda delle esigenze del momento.



Figura 2. 24 Bobbi Brown Cosmetics, Digital Experience (ycdmultimedia.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata testata nel punto vendita presente all'interno del grande magazzino Bloomingdale's a New York nell'ottobre del 2009.

*Risultati:* l'iniziativa ha ottenuto un grande successo nel suo primo lancio presso Bloomingdale's. Per questo motivo l'azienda ha deciso di replicare l'esperienza in 44 punti vendita presenti sul territorio statunitense.

## Caso studio 9 – Audi, City Digital Showroom

*Breve descrizione dell'azienda:* Audi è una tra le aziende leader del settore automotive nel mondo.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale di questa struttura innovativa del punto vendita è quello di incrementare l'engagement dei clienti verso il brand permettendo al visitatore di vivere un'esperienza di acquisto completamente nuova e diversa dalle precedenti. Inoltre la presenza di schermi interattivi permette al cliente di avere un'ampia base di informazioni per poter effettuare la propria decisione di acquisto e di avere a disposizione una varietà molto ampia di possibilità di personalizzazione, non disponibile in uno showroom tradizionale. Questa soluzione permette inoltre all'azienda di mettere a disposizione dei clienti una gamma di auto molto vasta in uno spazio fisico ristretto, nel centro di una grande metropoli.

*Descrizione iniziativa:* all'interno dello showroom si trovano dei display interattivi che permettono al cliente di visualizzare i diversi modelli e personalizzarli in base alle proprie preferenze. Ciascun display è collegato ad un pannello multi schermo che permette di visualizzare l'auto configurata a dimensioni reali da diverse angolazioni. Il pannello ha al suo interno un sensore di movimento Microsoft Kinect che permette ai clienti di gestire il configuratore direttamente a gesti.

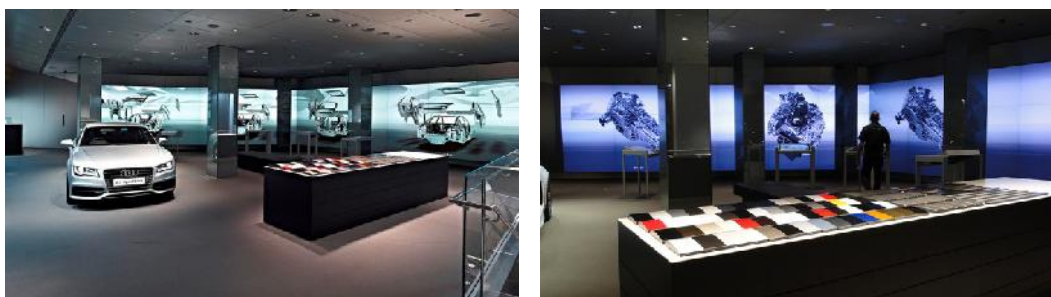


Figura 2. 25 Audi, City Digital Showroom (marketingweek.com)

*Periodo e luogo geografico:* lo showroom situato nel centro di Londra è stato completamente rinnovato con innovazioni digitali a partire dall'estate del 2012.

*Risultati:* a partire dall'apertura nell'estate del 2012, il nuovo showroom ha portato ad un incremento delle vendite del 60% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente nello

stesso punto vendita. Grazie al successo di questa nuova esperienza l'azienda ha pianificato l'apertura di 20 digital showrooms nel mondo entro il 2015. La presenza del sensore di movimento Microsoft Kinect tuttavia non ha riscosso molto successo dal momento che una ricerca sui consumatori ha rivelato che questi si sentono imbarazzati nello stare davanti allo schermo e gesticolare.

### **Caso studio 10 – Peugeot, 107 Store**

*Breve descrizione dell'azienda:* Peugeot è una casa automobilistica nata in Francia nell'800 e conosciuta nel mondo per la sua affidabilità ed innovazione.

*Obiettivo:* l'obiettivo del punto vendita è quello di lanciare la nuova auto facendola conoscere al grande pubblico attraverso l'utilizzo di schermi interattivi. In particolare i monitor posti in vetrina hanno lo scopo di incuriosire i passanti ed indurli a visitare il punto vendita. Per incrementare l'engagement del cliente verso il brand e per fornire maggiori informazioni nella fase che precede l'acquisto sono stati utilizzati schermi posti a fianco alle auto. Infine altri display posti all'interno del punto vendita hanno l'obiettivo di rinforzare l'immagine del brand e migliorare l'esperienza di acquisto.

*Descrizione iniziativa:* un pannello composto da otto schermi digitali che mostra informazioni sulle automobili. Vicino a ciascun'auto si trova uno schermo interattivo che permette ai clienti di ottenere maggiori informazioni e dettagli tecnici sulla vettura. I visitatori possono anche personalizzare l'auto scegliendone colore e altre opzioni. Due pannelli posti in vetrina mostrano ai passanti statistiche aggiornate in tempo reale come il numero di auto vendute fino a quel momento.



Figura 2. 26 Peugeot, 107 Store (ycdmultimedia.com)

*Periodo e luogo geografico:* il nuovo showroom è stato allestito all'interno di un centro commerciale di Tel Aviv.

*Risultati:* il design dinamico del punto vendita e la presenza di schermi interattivi hanno ottenuto la visibilità e conoscenza del brand che l'azienda voleva ottenere. I risultati sono stati superiori alle aspettative in quanto le auto vendute sono state più di quelle previste. Per questo motivo Peugeot ha pensato di utilizzare il digital signage in altre iniziative, come il nuovo showroom di Parigi.

### **Caso studio 11 – Lacoste, Digital Signage Brand Story**

*Breve descrizione dell'azienda:* Lacoste è un brand globale di abbigliamento sportivo simbolo di rilassata eleganza. Il marchio è presente in 114 paesi nel mondo con boutique, corner in centri commerciali e una rete di distributori selezionati.

*Obiettivo:* gli schermi digitali sono stati pensati per promuovere gli articoli mostrando l'evoluzione del prodotto nel tempo e per creare un legame con il cliente rendendolo partecipe della storia del brand utilizzando un mezzo innovativo.

*Descrizione iniziativa:* all'interno dei punti vendita sono stati inseriti schermi digitali che trasmettono la storia del brand dalle origini, con i primi prodotti e materiali, ai tempi moderni con la gamma completa di colori.

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata lanciata nei tre principali store del brand negli Stati Uniti, due a New York e uno a Miami a partire dal gennaio del 2013.

### **Caso studio 12 – Euronics, Concept Store 3.0**

*Breve descrizione dell'azienda:* Euronics è un gruppo europeo della grande distribuzione specializzato nell'elettronica. In Italia ha una rete nazionale di 287 punti vendita Euronics a cui si aggiungono i 16 brandizzati Euronics City e oltre 323 Punti Vendita Euronics Point.

*Obiettivo:* l'obiettivo del nuovo store è quello di coinvolgere il consumatore in una shopping experience innovativa con un approccio interattivo basato sull'utilizzo di tecnologie innovative. Il focus principale è sulla qualità dell'informazione erogata attraverso una pluralità di supporti che, grazie alla tecnologia, permettono di attingere a basi di dati molto più vaste rispetto alla conoscenza del personale di vendita.

*Descrizione iniziativa:* all'interno del punto vendita è disponibile un sistema di wi-fi gratuito che può essere utilizzato dal cliente per ottenere maggiori informazioni sugli articoli sia collegandosi direttamente alla pagina web dello store sia grazie alla presenza di QR code. Ciascun prodotto presenta due diversi QR codes, uno rimanda alla pagina del sito web aziendale dedicata al prodotto dove è possibile conoscerne caratteristiche tecniche e dettagli, l'altro conduce ad un video che mostra l'articolo mentre viene utilizzato. Sono presenti anche delle isole esperienziali dove è possibile provare i prodotti e comprenderne a pieno il funzionamento prima dell'acquisto.



Figura 2. 27 Euronics, Concept Store 3.0 (channelbitz.it)

*Periodo e luogo geografico:* il nuovo concept store è stato inaugurato nel febbraio del 2012 a Como.

*Risultati:* grazie al successo ottenuto dal punto vendita, l'azienda ha deciso di aprire un secondo concept store a due mesi di distanza dall'inaugurazione del primo.

### **Caso studio 13 – Nike, Photo iD**

*Breve descrizione dell'azienda:* player mondiale nel settore abbigliamento e articoli sportivi.

*Obiettivo:* Nike Photo iD è un'iniziativa creata per soddisfare due principali esigenze. La prima riguarda il consumatore che chiede sempre più prodotti personalizzati e caratterizzati da un certo grado di unicità, contribuendo lui stesso alla sua realizzazione almeno nella fase di sviluppo creativo. La seconda esigenza riguarda l'azienda stessa che tramite l'iniziativa ha studiato un escamotage per rispondere alle richieste dei consumatori d'oggi e per diffondere tramite i Social Network il marchio e, soprattutto, la propria offerta di prodotti personalizzati.

*Descrizione iniziativa:* Nike Photo iD è un'iniziativa sviluppata da Nike grazie alla collaborazione con il social fotografico Instagram. Accedendo al sito *photoid.nike.com*, ogni consumatore può creare più modelli di trainers Nike personalizzate, ispirate alle proprie foto del profilo Instagram; infatti una volta selezionata una foto, il programma analizza l'immagine traendone i due colori che più si avvicinano alla palette di colori di Nikeid e li applichi al modello scelto. Una volta creato il prodotto, l'utente viene invitato a condividere

la propria foto tramite i principali Social Network tra i quali Instagram, Twitter, Tumblr, Pinterest, Google Plus e Facebook. L'ultimo passo dell'iniziativa comprende la possibilità di acquistare la scarpa creata accedendo allo store Nike.



Figura 2. 28 Nike, Photo iD (ninjamarketing.it)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa Nike Photo iD è stata lanciata il 17 aprile 2013 e è disponibile in 8 stati (U.K., U.S.A., Francia, Germania, Spagna, Italia, Giappone, Cina).

*Risultati:* sulla pagina del sito di Foot Locker dedicato all'iniziativa sono presenti oltre 300 modelli creati e acquistati dai clienti dello store di Time Square.

#### **Caso studio 14 – Ikea Hong Kong, “Made Better by You”**

*Breve descrizione dell'azienda:* multinazionale specializzata nella vendita di mobili e complementi d'arredo low-cost per la casa, presente in 44 paesi con oltre 338 punti vendita.

*Obiettivo:* l'iniziativa di Ikea Hong Kong nasce in risposta alla critica più comunemente sollevata nei confronti della multinazionale svedese e cioè l'omologazione dell'arredamento. Questo fattore rappresenta un limite per Ikea che si traduce nella difficoltà ad attrarre quei consumatori che richiedono un arredamento unico per la propria casa. Tramite l'app “Made Better by You”, Ikea Hong Kong ha voluto comunicare il vero potenziale dei mobili iconici dell'azienda mostrando, grazie alle potenzialità dei Social Network, le infinite combinazioni possibili grazie alla nuova linea di tessuti presenti nel nuovo catalogo.

*Descrizione iniziativa:* Ikea Hong Kong ha lanciato l'applicazione Facebook “Made Better by You” che permette agli utenti di personalizzare i grandi classici complementi d'arredo che caratterizzano il marchio. L'app consente di esplorare le infinite combinazioni di tessuti presenti nel catalogo, personalizzare i mobili e ribattezzarli con un nome a scelta. Ogni

utente può inoltre condividere la propria creazione sulla pagina Facebook Ikea Hong Kong e sul proprio profilo Facebook. Partecipando all'iniziativa, ogni utente ha la possibilità di vincere i complementi d'arredo creati.



Figura 2. 29 Ikea Hong Kong, "Made Better by You" (ninjamarketing.it)

*Periodo e luogo geografico:* l'applicazione "Made Better by You" è stata lanciata nel settembre 2012 a Hong Kong.

*Risultati:* sono stati creati oltre 27.000 pezzi di arredamento da più di 6.000 utenti che hanno generato 3.640.000 condivisioni. La pagina Facebook Ikea Hong Kong è cresciuta acquisendo 14.000 nuovi fan nel periodo del lancio dell'iniziativa.

### **Caso studio 15 – Migros Aare, Wishing Tree**

*Breve descrizione dell'azienda:* Migros è la maggiore catena di grande distribuzione della Svizzera con oltre 500 punti vendita nel paese.

*Obiettivo:* l'albero dei desideri digitale lanciato da Migros ha l'obiettivo di risolvere uno dei principali problemi che affliggono le catene della grande distribuzione e cioè l'assortimento di prodotti che può comportare la perdita di clientela che si rivolge ad altri punti vendita nel caso di assenza di determinati articoli. Tramite il "Wishing Tree", Migros intende rafforzare il



dialogo con i propri consumatori al fine di offrire l'assortimento richiesto e aumentare la fedeltà verso il punto vendita.

*Descrizione iniziativa:* l'albero dei desideri consiste in postazioni touch-screen tramite le quali i clienti possono votare i prodotti che preferiscono tra quelli già disponibili nella gamma di prodotti presenti in negozio e quelli che vorrebbero trovare, dopo essersi autenticati grazie alla propria carta fedeltà. Quando un prodotto presente nella lista del database che alimenta tale tecnologia raggiunge 150 voti da parte degli utenti, esso viene automaticamente aggiunto all'assortimento del punto vendita in esame entro due settimane. Ogni utente può inoltre vedere la graduatoria dei prodotti più votati dai consumatori e per ciascuno il numero di voti ricevuti. L'iniziativa di Migros ha vinto il premio "Digital Signage Best Practice Award 2012" nella categoria "Retail Signage" e la "POPAI DA-CH Digital Award 2013".



Figura 2. 30 Migros Aare, Wishing Tree (screenfood.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata lanciata in tre punti vendita svizzeri (Schöftland, Nussbaumen, Bern-Freudenberg) della cooperativa Migros Aare che fa capo a più di 230 fra supermercati, negozi specializzati e imprese gastronomiche situati nei Cantoni di Argovia, Soletta e Berna.

*Risultati:* dato il successo dell'iniziativa in termini di partecipazione dei consumatori, Migros pensa di estendere il progetto pilota al altri punti vendita del gruppo.

### **Caso studio 16 – New Balance and Foot Locker, New Balance 574 Kiosk**

*Breve descrizione dell'azienda:* New Balance è un player mondiale nella produzione di calzature e abbigliamento sportivi. Foot Locker è un rivenditore leader globale nel settore

sportivo di calzature e abbigliamento. Oggi Foot Locker conta 1.911 negozi in 21 paesi, di cui 1.171 negli Stati Uniti, 129 in Canada, 518 in Europa e 93 in Australia e Nuova Zelanda.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello di sostenere la popolarità del modello più famoso di New Balance: il 574 già disponibile in un'ampia gamma di colori e varianti, in modo particolare dopo il lancio nel 2011 della customizzazione via web. Tramite la postazione installata nello store Foot Locker di Time Square, si vuole abbattere il divario presente tra vendita online, caratterizzata da un elevato livello di personalizzazione, e vendita in-store, caratterizzata invece dalla presenza di modelli più standard. Infatti si è reso così possibile ottenere una calzatura creata secondo i propri gusti e caratterizzata da un elevato livello di unicità direttamente tramite un punto vendita fisico.

*Descrizione iniziativa:* New Balance in collaborazione con Foot Locker ha installato nello store di Time Square il "New Balance 574 Kiosk" che permette ai consumatori presenti in negozio di personalizzare secondo il proprio paio di New Balance 574. La postazione è dotata di display touch screen che permettono all'utente di effettuare la propria creazione e di condividerla istantaneamente sui principali Social Networks; ogni personalizzazione sarà inoltre presente sulla pagina del sito dedicato all'iniziativa. Oltre ai display, la postazione è dotata di campioni per i materiali, i lacci possibili e per tutte le varianti di colore, in modo da ispirare più consapevolmente la scelta del consumatore. Il costo del servizio per ricevere il proprio paio di scarpe realizzato è di 140\$ con dei tempi di consegna stimati di 6-10 giorni. Tramite tale iniziativa, New Balance afferma che esistono circa 48 miliardi di personalizzazioni possibili combinando tutte le varianti a disposizione.



Figura 2. 31 New Balance and Foot Locker, New Balance 574 Kiosk ([digitalsignagetoday.com](http://digitalsignagetoday.com))

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata lanciata nel punto vendita Foot Locker di Times Square nell'agosto 2013.

*Risultati:* sulla pagina del sito di Foot Locker dedicato all'iniziativa sono presenti oltre 300 modelli creati e acquistati dai clienti dello store di Time Square.

### **Caso studio 17 – Tesco, Virtual Display Grocery**

*Breve descrizione dell'azienda:* Tesco è un gruppo della grande distribuzione britannica attivo a livello internazionale. Si tratta del leader del settore in Inghilterra con più di 2.000 punti vendita, e tra i più grandi in Europa.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'azienda è quello di diventare il primo rivenditore nel mercato coreano senza grandi investimenti in punti vendita fisici. L'introduzione dei virtual display nelle metropolitane ha permesso quindi di raggiungere i clienti, permettendogli così di utilizzare i tempi di attesa per effettuare i propri acquisti. Questo ha permesso di rendere il processo di acquisto più efficiente per i clienti e di raggiungerne nuovi. Il sistema permette inoltre di raccogliere informazioni sui consumatori, sulle loro preferenze e sui loro comportamenti di acquisto.

*Descrizione iniziativa:* i virtual display posti sulle mura delle metropolitane della città riportano la rappresentazione dei prodotti reali disposti su scaffali. Per effettuare un acquisto i clienti possono scannerizzare il QR code associato a ciascun articolo e questo automaticamente viene salvato all'interno del carrello virtuale. Quando l'acquisto è terminato il cliente effettua il pagamento e la spesa viene consegnata a domicilio il giorno stesso.



Figura 2. 32 Tesco, Virtual Display Grocery (dailymail.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata introdotta nel novembre del 2010 a Seoul in Korea. In seguito ai primi successi è stata allargata a 20 città della Korea del sud. Nell'agosto del 2012 l'azienda ha lanciato l'iniziativa anche all'interno dell'aeroporto internazionale di Londra.

*Risultati:* a seguito della campagna, nel periodo tra novembre 2010 e gennaio 2011, le vendite online sono aumentate del 130%. Gli utenti che hanno scaricato l'applicazione superano il milione. Al momento Tesco è al primo posto per dimensione di acquisti online.

*Altri casi di implementazione:*

- Renova-on-the-go è un negozio virtuale presente nelle metropolitane portoghesi che utilizza la stessa tecnologia di Tesco con l'obiettivo di spostare le vendite fuori dai punti vendita tradizionali per dare ai clienti un nuovo tipo di servizio.
- Negli Stati Uniti Peapod ha reso disponibili i suoi scaffali virtuali nei corridoi delle metropolitane e sui binari dei treni a Philadelphia.
- A Singapore Paypal, colosso mondiale dei pagamenti, ha creato 15 stazioni di "mobile shopping wall" e tramite la propria app, per la lettura dei QR code, permette ai clienti di acquistare la merce.

### **Caso studio 18 – Yihaodian, Virtual Supermarket**

*Breve descrizione dell'azienda:* Yihaodian è la piattaforma di e-commerce specializzata nella vendita di generi alimentari leader nel mercato cinese.

*Obiettivo:* per incrementare le proprie quote di mercato l'azienda vuole raggiungere un nuovo target di clienti che non acquistano tramite e-commerce. L'obiettivo dell'iniziativa è quindi quello di incrementare l'awareness verso il brand. La nuova shopping experience, inoltre, può essere percepita come un gioco interattivo, per questo motivo l'azienda si aspetta di attrarre nuovi clienti incuriositi e che ricercano il divertimento nel momento dell'acquisto.

*Descrizione iniziativa:* l'azienda ha implementato 1.000 store virtuali in diverse location tra cui parchi, luoghi caratteristici della città e altre aree in cui c'è un forte utilizzo del mobile oppure direttamente di fronte ad un punto vendita di competitors. Il cliente tramite l'applicazione per mobile dedicata, può individuare lo store virtuale più vicino a lui e dirigersi. Una volta arrivato lo spazio intorno a sé si trasforma in uno store virtuale con scaffali su cui si trovano i prodotti in vendita. I clienti possono navigare tra i prodotti e procedere all'acquisto e al pagamento direttamente dal proprio dispositivo.



Figura 2. 33 Yihaodian, Virtual Supermarket (digitalshots.com)

*Periodo e luogo geografico:* gli store virtuali sono stati introdotti nelle principali città cinesi come Shanghai e Beijing nel 2010.

*Risultati:* il fatturato dell'azienda è passato da 800.500 Yen del 2010 a 2,72 milioni nel 2011 grazie alla nuova iniziativa introdotta.

### **Caso studio 19 – Adidas, Adiverse Virtual Footwear wall**

*Breve descrizione dell'azienda:* Adidas è un gruppo industriale multinazionale nato in Germania, specializzato nella vendita di articoli sportivi.

*Obiettivo:* la parete interattiva introdotta nel punto vendita ha un duplice obiettivo, ludico per il cliente e di efficienza per l'azienda. Il forte grado di innovazione e interattività dell'iniziativa permette di attrarre i clienti verso il punto vendita e di creare con essi un legame emotivo che garantisce il miglioramento dell'engagement del cliente verso il brand e la sua fedeltà.

La possibilità di mostrare le varianti dei prodotti attraverso lo schermo interattivo permette una riduzione delle scorte dal momento che non è più necessario mantenere l'intera gamma fisicamente in punto vendita. Inoltre la nuova tecnologia si propone di migliorare la conoscenza del cliente, delle sue preferenze e dei suoi comportamenti all'interno dello store.

*Descrizione iniziativa:* AdiVerse è uno scaffale virtuale che, oltre ad esporre le scarpe come in un normale negozio, permette al cliente di interagire con esso per selezionare un prodotto, visualizzarlo da diverse angolature, ruotarlo, approfondirne i dettagli, leggere informazioni o recensioni di altri consumatori tratte da Twitter e dal web. Una volta che il cliente ha deciso di acquistare, può farlo direttamente utilizzando un tablet con l'aiuto del personale di vendita. Lo schermo ha al suo interno una tecnologia che permette di raccogliere informazioni sui clienti che interagiscono con esso, come dati demografici, prodotti di tendenza e sui percorsi di navigazione.



Figura 2. 34 Adidas, Adiverse Virtual Footwear wall (intel.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata lanciata nel Flagship Store di Londra nell'ottobre del 2011.

## **Caso studio 20 – Sephora, + Pantone Color IQ**

*Breve descrizione dell'azienda:* Sephora è il più grande rivenditore mondiale di cosmesi e profumi appartenente al gruppo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton e con più di 1.700 punti vendita in 30 paesi con entrate maggiori di 4 milioni di dollari.

**Obiettivo:** l'obiettivo principale dell'iniziativa è quello di andare incontro all'esigenza delle clienti di essere assistite con consigli professionali nel momento dell'acquisto. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso un metodo innovativo che quindi, permette anche di suscitare interesse e attrarre l'attenzione di nuove acquirenti verso il punto vendita. Inoltre il risultato dell'analisi, che riporta il fondotinta perfetto in base alla propria pelle, fa sì che la cliente sia più propensa all'acquisto e al riacquisto presso il punto vendita stesso.

**Descrizione iniziativa:** il dispositivo Color IQ, utilizzando una tecnologia di misurazione e i colori Pantone, analizza la superficie della pelle delle clienti ed assegna un numero che è associato ad una gradazione ufficiale Pantone di colore dell'incarnato. Inserendo poi il numero ottenuto all'interno di una applicazione su iPad è possibile individuare il fondotinta perfetto tra le mille diverse tipologie disponibili nel punto vendita.

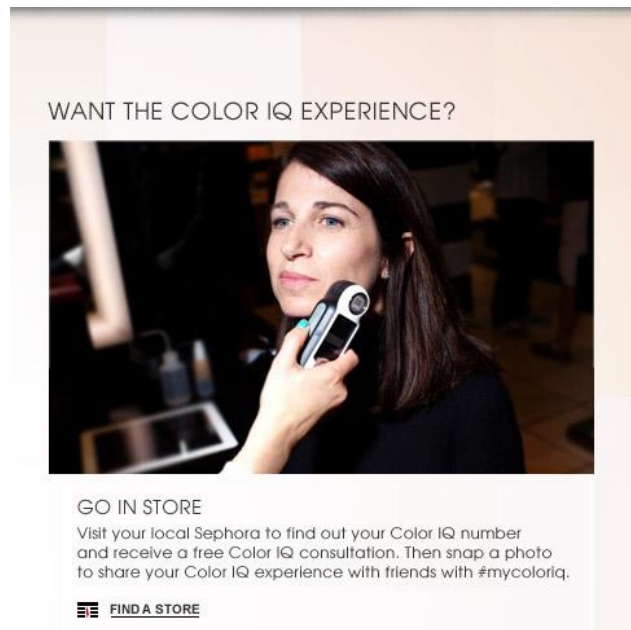


Figura 2. 35 Sephora, + Pantone Color IQ (sephora.com)

**Periodo e luogo geografico:** l'iniziativa è stata lanciata nel luglio 2011 a partire dagli store statunitensi di New York e San Francisco del brand.

**Risultati:** in seguito ai successi ottenuti dall'iniziativa nei due punti vendita in cui è stato sperimentato, l'azienda ha programmato di estenderla a tutti i suoi 300 punti vendita negli Stati Uniti e Canada.

## Caso studio 21 – Bloomingdale, Me-Ality

*Breve descrizione dell'azienda:* Bloomingdale's è una catena di grandi magazzini presente negli Stati Uniti con 37 punti vendita.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello di rispondere all'esigenza dei clienti di avere consigli sulla taglia e sulla tipologia di indumenti da acquistare. L'aumento della sicurezza nel momento dell'acquisto permette all'azienda di incrementare le vendite e di ridurre il numero di prodotti resi. La forte innovazione dello strumento, inoltre, permette di attirare l'attenzione verso il punto vendita e consente quindi di acquisire nuovi clienti.

*Descrizione iniziativa:* la tecnologia introdotta nei punti vendita è un body scanner che, utilizzando onde radio, analizza il corpo del cliente e calcola le sue misure. Alla fine della misurazione il sistema restituisce un barcode che può essere utilizzato per individuare, tra tutti i prodotti presenti in negozio, quelli più adatti in termini di taglie, stili e marchi in base al fisico specifico. I dati vengono salvati dal sistema che crea un profilo personalizzato per ciascun cliente in modo da poter utilizzare i risultati anche in momenti successivi.



Figura 2. 36 Bloomingdale, Me-Ality (mashable.com)

*Periodo e luogo geografico:* il body scanner è stato introdotto nell'aprile del 2013 in cinque diversi punti vendita della catena negli Stati Uniti, in California, Maryland e New York.

*Risultati:* dalla sua installazione Me-Ality ha già fornito più di 20 milioni di misurazioni e consigli personalizzati.



*Altri casi di implementazione:*

- MyBestFit è un body scanner che utilizza la stessa tecnologia di MeAlity ed è stato installato in 13 centri commerciali in California. Eliminando il problema del provare gli indumenti in diverse taglie, permette al cliente di risparmiare tempo e di evitare di dover rendere i prodotti. MyBestFit offre anche consigli di stile personalizzati, proponendo i modelli più adatti da una lista di circa 50 brand.

**Caso studio 22 – Topshop, Virtual Fitting Room**

*Breve descrizione dell'azienda:* Topshop è un rivenditore internazionale di origine britannica specializzato nella vendita di abbigliamento, scarpe, accessori e make-up. Ha più di 400 punti vendita in 37 paesi e un negozio online in molti dei paesi in cui opera.

*Obiettivo:* il principale vantaggio del camerino virtuale è quello di rimuovere le barriere che fermano i clienti dall'acquistare un prodotto; infatti la rimozione della necessità di provare gli abiti permette al cliente di valutare molti più capi incrementando quindi la probabilità di un acquisto. Questo permette all'azienda di incrementare le vendite. Il forte grado di innovazione dell'iniziativa e il grado di interattività che porta nella shopping experience, permettono non solo di rendere più divertente il processo di acquisto, ma anche di attrarre nuovi clienti verso il punto vendita.

*Descrizione iniziativa:* il particolare specchio posto all'interno del camerino riconosce che il cliente è pronto per indossare un indumento attraverso un sensore di movimento Microsoft Kinect. L'immagine dell'individuo mostrata su un largo schermo viene sovrapposta dall'immagine 3D dell'abito scelto. Il sistema permette di visualizzare l'indumento indossato sia frontalmente che da dietro. Il sensore Kinect, inoltre, permette al cliente di controllare con gesti il programma, cambiando indumento con un semplice movimento tramite bottoni virtuali.



Figura 2. 37 Topshop, Virtual Fitting Room (powerretail.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata inaugurata nel maggio 2011 nel negozio di Mosca della catena in occasione del lancio della nuova collezione.

*Risultati:* nonostante l'attrattività e il successo del camerino virtuale, il sistema richiede miglioramenti in quanto, al momento, tutti i capi virtuali sono disponibili in una sola taglia, quindi non permettono al cliente di avere una rappresentazione accurata di come starebbe il capo indossato. Inoltre in alcune occasioni il sistema commette errori nell'allineare il capo al corpo del cliente, rendendo poco realistica l'immagine visualizzata nello specchio.

*Altri casi di implementazione:*

- Bloomingdale's durante la settimana della moda nel 2012 ha introdotto un camerino virtuale all'interno del proprio punto vendita di New York. Anche in questo caso la tecnologia utilizzata è quella di un sensore Microsoft Kinect e di una fotocamera collegati ad una tv che permettono di provare diverse tipologie di capi selezionabili da una libreria visibile lateralmente sullo specchio.

- Macy's ha lanciato il Magic Fitting Room nel proprio flagships store di New York nel settembre del 2012. In questo caso lo specchio virtuale interagisce con un tablet presente nel camerino, attraverso il quale è possibile non solo selezionare gli abiti da provare ma anche condividere la propria esperienza sui Social Network.

### **Caso studio 23 – Walmart, App “Scan & Go”**

*Breve descrizione dell’azienda:* Walmart è il principale player nel settore della grande distribuzione negli Stati Uniti con più di 4.000 punti vendita.

*Obiettivo:* l’introduzione della nuova applicazione ha l’obiettivo principale rendere l’esperienza di acquisto più conveniente ed efficiente per chi utilizza la tecnologia riducendo i tempi di attesa per il pagamento. Inoltre questo sistema permette una significativa diminuzione dei costi di gestione del punto vendita, portando un forte vantaggio competitivo.

*Descrizione iniziativa:* l’app “Scan & Go” permette al cliente di scannerizzare i codici a barre dei prodotti che desidera acquistare con il proprio smartphone, imbustarli e pagarli direttamente alla cassa self-service. L’applicazione permette inoltre di salvare i coupon promozionali ed applicarli direttamente al momento del pagamento.



*Figura 2. 38 Walmart, App “Scan & Go” (ninjamarketing.it)*

*Periodo e luogo geografico:* l’applicazione è stata inizialmente testata ne settembre del 2012 in un punto vendita in Arkansas e, in seguito, introdotta in 70 negozi della catena negli Stati Uniti. A marzo del 2013 l’azienda ha annunciato di voler allargare la diffusione a più di 200 punti vendita in 12 stati entro i successivi mesi.

*Risultati:* dopo circa un anno dall’introduzione di Scan & Go l’azienda ha dichiarato che più di metà dei clienti che ha scaricato l’applicazione l’ha utilizzata più di una volta. Questo dato mostra l’effettiva utilità dell’applicazione e l’apprezzamento ricevuto da parte del pubblico.

Il principale aspetto negativo è che l'applicazione non prevede ancora un sistema di pagamento direttamente da mobile ma, richiede un pagamento di tipo tradizionale con una cassa automatica.

*Altri casi di implementazione:*

- L'applicazione QThru, introdotta in via sperimentale in un supermercato di Seattle, svolge le stesse funzioni di Scan & Go con l'aggiunta di un sistema di pagamento automatico attraverso mobile realizzabile inserendo i dati della propria carta di credito prima di effettuare la spesa.

#### **Caso studio 24 – Hointer, QR code Shopping**

*Breve descrizione dell'azienda:* Hointer è un negozio di abbigliamento aperto nel novembre del 2012 dall'ex vice-presidente di Amazon.com a Seattle.

*Obiettivo:* il punto vendita rivoluziona il modo in cui le persone fanno shopping. L'obiettivo è quello di migliorare la shopping experience rendendo il processo di acquisto più efficiente grazie alla riduzione della complessità e del tempo speso per l'acquisto. Il forte grado di innovazione, inoltre, permette di acquisire nuovi clienti, soprattutto tra i giovani mobile addicted. Il sistema permette anche di raccogliere informazioni sulle preferenze dei clienti, sulle loro abitudini e sul numero di visite al punto vendita.

*Descrizione iniziativa:* all'interno del punto vendita tutti gli articoli sono disposti ordinatamente su file in modo da poter essere più facilmente visualizzati e a ciascuno di essi è associato un QR code. Quando un cliente trova un articolo che gli piace e vorrebbe provare, scannerizzando il codice, può ottenere maggiori informazioni sul prodotto. Il prodotto viene poi automaticamente indirizzato verso un camerino di prova nella taglia desiderata attraverso un sistema automatizzato. Una volta effettuata la scelta, il cliente può procedere all'acquisto e al pagamento direttamente dal camerino dove è installato un lettore di carte di credito. Gli articoli che non vengono scelti possono essere gettati in un condotto che li riporta al magazzino.



Figura 2. 39 Hointer, QR code Shopping (ninjamarketing.it)

*Periodo e luogo geografico:* in seguito all'apertura del primo punto vendita a Seattle nel 2012, ne è stato fondato un secondo a Palo Alto in California

### **Caso studio 25 – Sephora, Scaffali infiniti**

*Breve descrizione dell'azienda:* Sephora è il più grande rivenditore mondiale di cosmesi e profumi appartenente al gruppo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton e con più di 1.700 punti vendita in 30 paesi con entrate maggiori di 4 milioni di dollari.

*Obiettivo:* l'iniziativa è stata realizzata dall'azienda per rispondere al bisogno emergente di informazioni e parere dei pari da parte dei clienti. Infatti, la selezione fatta da esperti del beauty rende i prodotti molto popolari e quindi più appetibili per i clienti alla ricerca del consenso. Inoltre l'aspetto tecnologico ed innovativo dell'acquisto rende il processo più semplice ed efficiente.

*Descrizione iniziativa:* lo "scaffale infinito" consiste in un poster presente all'interno del punto vendita con 11 idee regalo scelte dai beauty editor del brand. Chi è alla ricerca di un'idea regalo può scegliere tra i prodotti guardando le foto o leggendone le descrizioni; una volta deciso il prodotto da acquistare, si può scannerizzare con il proprio mobile il QR code associato. Il regalo poi può essere recapitato direttamente a casa del destinatario.

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata implementata nei punti vendita della catena durante la stagione natalizia del 2012.

*Risultati:* la campagna si è rivelata un successo, influenzando fortemente le vendite del periodo natalizio. Per l'azienda inoltre, l'utilizzo di questo sistema permette di vendere senza

la necessità di avere gli articoli in stock nel negozio fisico, con una riduzione dei costi di gestione.

### **Caso studio 26 – Metro, Intelligent Shelf Label**

*Breve descrizione dell'azienda:* Metro Group è una grande azienda tedesca di vendita all'ingrosso e al dettaglio e rappresenta al giorno d'oggi il quarto più grande rivenditore nel mondo.

*Obiettivo:* secondo l'azienda, in un settore fortemente competitivo come quello in cui opera, è necessario che i clienti vivano un'esperienza di acquisto differenziale per ottenere fedeltà e incrementare le vendite. Oltre a questo aspetto di engagement, l'introduzione degli scaffali intelligenti, attraverso la possibilità di promuovere determinati prodotti a discrezione del punto vendita, permette sia la riduzione dei costi di gestione e una più efficiente gestione delle scorte che un incremento dell'awareness verso nuovi prodotti. Il sistema permette inoltre la raccolta di informazioni sui clienti come sesso e genere, che possono essere utilizzate per analizzare la customer base.

*Descrizione iniziativa:* le etichette presenti sugli scaffali in cui si trovano esposti gli articoli sono dotati di uno schermo LCD in grado di mostrare, oltre al prezzo, anche informazioni sul prodotto stesso e video. Questo strumento permette all'azienda di catturare l'attenzione del cliente, che sta cercando prodotti sugli scaffali, attraverso la trasmissione di pubblicità e animazioni. Gli schermi interattivi vengono in particolare utilizzati per promuovere articoli in scadenza o nuovi prodotti. Questo sistema permette sia di cambiare in tempo reale e in modo centralizzato i prezzi dei prodotti, sia di monitorare costantemente i livelli di scorta. Gli scaffali intelligenti sono dotati anche di una particolare tecnologia che permette catturare immagini dei clienti tramite sensori ottici e di processarle per ottenere informazioni come età, genere e tempi di permanenza davanti allo scaffale. Le informazioni raccolte vengono utilizzate per realizzare contenuti promozionali personalizzati mostrando informazioni sul prodotto che il cliente sta visualizzando.



Figura 2. 40 Metro, Intelligent Shelf Label (intel.com)

*Periodo e luogo geografico:* i nuovi scaffali sono stati introdotti negli ipermercati Metro a partire dal gennaio del 2013.

### **Caso studio 27 - McDonald's, Mobile App**

*Breve descrizione dell'azienda:* Mc Donald's Corporation è la più grande catena mondiale di ristoranti fast food nel mondo. Attualmente ha circa 35.000 punti vendita, di cui circa 15.000 si trovano negli Stati Uniti.

*Obiettivo:* il nuovo sistema di ordinazione lanciato ha come obiettivo quello di attrarre nuovi clienti, in particolare modo, il target a cui si rivolge e quello dei più giovani che sono attratti dalle tecnologie e quello delle persone che hanno poco tempo a disposizione. Inoltre l'innovazione permette di rendere il processo di acquisto più efficiente in termini di velocità e accuratezza. L'utilizzo di promozioni e premi fedeltà hanno lo scopo di incrementare le vendite e favorire il cross-selling.

*Descrizione iniziativa:* Mc Donald's ha lanciato un'iniziativa che permette di realizzare un acquisto tramite smartphone. Attraverso l'applicazione del brand è possibile scegliere da un menù i prodotti da acquistare, pagare tramite carta di credito o paypal e poi ritirare presso il punto vendita il proprio ordine. Per i fruitori del servizio di ordinazioni sono anche disponibili promozioni speciali e premi fedeltà.



Figura 2. 41 McDonald's, Mobile App (ninjamarketing.com)

*Periodo e luogo geografico:* la sperimentazione è partita nei punti vendita di Salt Lake City e Austin nell'agosto del 2013, per poi espandersi al resto dei punti vendita negli Stati Uniti.

*Risultati:* secondo CNBC, nel mese di agosto 2013, gli incassi del punto vendita sono aumentati dello 0,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, contro una previsione di crescita dello 0,8%.

### **Caso studio 28 – Lowe's, In-Store App**

*Breve descrizione dell'azienda:* Lowe's è una catena americana di elettrodomestici e arredo per la casa con più di 1.700 punti vendita negli Stati Uniti, Canada e Messico con una media di 14 milioni di visitatori alla settimana.

*Obiettivo:* Lowe's ha introdotto la nuova applicazione con l'obiettivo principale di rendere più efficiente il processo di acquisto, andando incontro alle esigenze del cliente di velocità e semplicità. I clienti che acquisiscono maggior sicurezza nella decisione di acquisto dopo aver letto testimonianze di altri clienti sono più propensi ad acquistare; per questo motivo l'applicazione risponde anche all'esigenza di fornire al cliente le informazioni sui prodotti che ricercano.

*Descrizione iniziativa:* Lowe's ha sviluppato un'applicazione mobile che può essere utilizzata all'interno del punto vendita per migliorare e semplificare l'esperienza di acquisto. In particolare è possibile utilizzare l'applicazione per individuare il posizionamento di specifici



articoli all'interno del negozio visualizzandoli su una mappa. I clienti possono anche selezionare da una lista di prodotti che sono disponibili nel punto vendita, gli articoli da acquistare e procedere al check-out direttamente da mobile. È possibile anche accedere a informazioni sui prodotti, sui livelli di scorta, leggere recensioni e visualizzare i propri acquisti pregressi.

*Periodo e luogo geografico:* la nuova applicazione è stata lanciata nel maggio del 2012 e in seguito aggiornata nel 2013.

### **Caso studio 29 – Target, Cartwheel App**

*Breve descrizione dell'azienda:* Target è il secondo più grande supermercato e discount negli Stati Uniti, dopo Walmart.

*Obiettivo:* l'azienda ha realizzato una nuova applicazione per fornire al cliente che si trova all'interno del punto vendita uno strumento che permetta di migliorare e facilitare l'esperienza di acquisto fornendo informazioni sui prodotti e promozioni personalizzate. Il wi-fi gratuito permette all'azienda di monitorare le attività svolte e i tipi di contenuti visualizzati dal cliente con il proprio smartphone all'interno del punto vendita.

*Descrizione iniziativa:* quando il cliente apre l'applicazione, viene visualizzata una pagina che indica dove si trova il punto vendita più vicino. La sezione "week deals" mostra le promozioni della settimana nello specifico negozio. I link associati alle singole promozioni permettono sia di raggiungere la pagina del prodotto sul sito web dove è possibile acquistare direttamente l'articolo, sia di visualizzare il posizionamento del prodotto all'interno del punto vendita. I prodotti in promozione possono anche essere direttamente aggiunti alla lista della spesa del cliente. L'applicazione consente anche di sfruttare il wi-fi gratuito all'interno del punto vendita.

*Periodo e luogo geografico:* la nuova applicazione è stata lanciata nell'agosto del 2013.

*Risultati:* a partire dal lancio della nuova applicazione la quota di vendite online effettuate tramite smartphone ha raggiunto il 7% delle vendite digitali complessive dell'azienda e il traffico da dispositivo mobile rappresenta il 25% del traffico digitale totale.

Tra gli utilizzatori attivi dell'applicazione più del 50% ha concluso più di una transazione, questo dimostra che l'applicazione è in grado di creare engagement tra i clienti. Per quanto riguarda i coupon promozionali, i tassi di redemption sono superiori al 50% per le offerte scaricate dai clienti all'interno del punto vendita.

### **Caso studio 30 – Klikkapromo, Scaffali Virtuali**

*Breve descrizione dell'azienda:* nata come una startup innovativa, Klikkapromo è oggi una società per azioni che tramite il sito klikkapromo.it ha lanciato per prima l'innovativo sistema di couponing via web in Italia.

*Obiettivo:* l'iniziativa interattiva è stata pensata per offrire a tutti gli utenti un assaggio delle potenzialità del servizio disponibile sul sito Klikkapromo.it e sulla app Pazzi Per Le Offerte e, al contempo, proporre un canale innovativo a tutte le aziende del Largo Consumo che intravedono nelle nuove tecnologie digitali, il futuro del marketing e della comunicazione.

*Descrizione iniziativa:* in concomitanza con il lancio dell'applicazione mobile Pazzi Per Le Offerte, che consente agli utenti di ricercare e scaricare coupon sconto digitali associati a prodotti di grandi marchi, Klikkapromo ha realizzato una nuova versione dello scaffale virtuale. Scansionando il Qr Code tramite il proprio smartphone, è possibile visualizzare e scaricare il coupon sconto digitale, che sarà spendibile, dietro prova d'acquisto dei prodotti, sui diversi circuiti proposti da Pazzi Per Le Offerte di Klikkapromo.it.



Figura 2. 42 Klikkpromo, Scaffali Virtuali (assodigitale.it)

*Periodo e luogo geografico:* iniziativa lanciata nelle principali fermate della metropolitana di Milano nell'ottobre 2012.

### Caso studio 31 – Warby Parker, Pop-up Store

*Breve descrizione dell'azienda:* Warby Parker è una società americana specializzata nella realizzazione e vendita di occhiali da vista e da sole nata nel febbraio 2010. Il posizionamento aziendale è stato scelto in modo da riuscire a penetrare un mercato dominato da pochi e grandi player leader mondiali, puntando sulla leva prezzo: ogni articolo è infatti venduto a partire da 95\$, prezzo sensibilmente inferiore rispetto ai livelli medi di mercato.

*Obiettivo:* nata come società specializzata esclusivamente nella vendita online dei propri prodotti, Warby Parker ha deciso di aprire nell'Aprile 2013 a New York il suo primo store di vendita al dettaglio. L'obiettivo è quello di integrare i due canali di vendita online e offline in modo da garantire una migliore e unica shopping experience al consumatore finale caratterizzata da molteplici punti di ingresso possibili: sito web, punti vendita fisici, smartphones/tablet, ... .

*Descrizione iniziativa:* il flagship store newyorkese di Warby Parker si discosta dal tradizionale negozio di ottica. Ogni modello di occhiale è infatti esposto in tutte le sue varianti, è molto grande e spazioso e comprende una cabina in cui ogni cliente può provare le diverse montature, scattarsi una foto e stamparla oppure condividerla in formato digitale.

Quest'ultima iniziativa è nata osservando il comportamento dei consumatori online che condividono sui principali social le proprie foto in cui indossano le montature scelte in modo da sollecitare il pareri di amici e seguaci. Lo store integra tecnologia con design, esperienza fisica con esperienza online. Ogni cliente che entra nel punto vendita ha infatti a disposizione un iPad tramite il quale può sincronizzare l'esperienza sul web con lo shopping in-store. Per ogni acquisto viene emesso un ordine attraverso lo stesso sistema che alimenta gli ordini dal sito web di Warby Parker; gli occhiali vengono poi inviati ai clienti, circa una settimana dopo l'avvenuto ordine.



Figura 2. 43 Warby Parker, Pop-up Store (mashable.com)

*Periodo e luogo geografico:* lo store di Warby Parker è stato aperto nell'aprile 2013 a New York.

### **Caso studio 32 – Euronics, Prenota e Ritira**

*Breve descrizione dell'azienda:* Euronics Italia è un gruppo leader nella distribuzione di elettrodomestici ed elettronica di consumo, oggi protagonista assoluto del mercato Italiano con 287 punti vendita sul territorio.

*Obiettivo:* l'iniziativa "Prenota e Ritira" di Euronics si inserisce nel progetto attuato dall'azienda per migliorare la propria presenza sul web rafforzando l'offerta per quanto riguarda al canale dell'e-commerce arrivando oggi ad avere 16.000 referenze disponibili. L'obiettivo è quello di avvicinarsi alle esigenze del consumatore d'oggi che utilizza sempre

più il web come fonte di informazioni per poi concludere la transazione d'acquisto nel punto vendita fisico. L'iniziativa rappresenta il completamento di una strategia multicanale tramite la quale unendo il canale fisico a quello online si riesce a superare i limiti percepiti di ogni mezzo: il basso assortimento per quanto riguarda il canale fisico e l'incertezza legata alla transazione economica per quello online.

*Descrizione iniziativa:* con il servizio online Prenota e Ritira di Euronics è possibile prenotare online uno dei prodotti presenti nel catalogo online e ritirarlo entro 24 ore dalla conferma nel negozio Euronics scelto pagando al momento del ritiro in tutte le modalità attive nel punto vendita stesso.

*Periodo e luogo geografico:* il servizio di Euronics Prenota e Ritira è stato lanciato nel 2011 ed è oggi attivo in 16 regioni italiane.

*Risultati:* il trend delle vendite per i primi 4 mesi del 2013 segnala un aumento dell'1%, mentre il solo e-commerce avanza del 10% considerando il medesimo orizzonte temporale. Si riscontra che l'incidenza delle vendite on-line sul fatturato totale è pari all'1% e l'opzione prenota e ritira rappresenta un altro 1%.

*Altri casi di implementazione:*

- B&Q è una multinazionale inglese specializzata nel fai da te e in articoli per la casa. Offre ai propri clienti dal 2008, il servizio "Reserve & Collect" che permette di acquistare dal proprio sito web gli articoli desiderati per poi ritirarli direttamente presso il punto vendita scelto.

- New Look è una catena d'abbigliamento che opera in tutto il mondo con oltre 1.100 punti vendita. L'iniziativa "Click & Collect" permette ai clienti di effettuare i propri ordini online e poi ritirarli presso il punto vendita scelto.

### **Caso studio 33 – Desigual, La Vida es Chula**

*Breve descrizione dell'azienda:* Desigual è un brand di abbigliamento e calzature con sede a Barcellona. La sua presenza nel mondo conta di 250 negozi dedicati, 7.000 negozi multimarca e 1.700 stand nei grandi magazzini.

*Obiettivo:* lo store “La Vida es Chula” risponde agli attuali trend lato consumatore. In particolar modo il consumatore moderno intraprende un processo più rigoroso di ricerca di informazioni relative all’oggetto d’acquisto, integra il canale online con quello offline nel processo decisionale e richiede un’offerta sempre più personalizzata secondo le proprie esigenze.

*Descrizione iniziativa:* lo store di Barcellona si presenta come un atelier di alta moda. Infatti per ogni modello è presente un solo capo per taglia e una volta selezionato, l’ordine viene effettuato online grazie a apposite postazioni presenti in negozio. Entro 24 ore il cliente riceverà la merce senza alcuna spesa di spedizione. Per migliorare la shopping experience, lo store mette a disposizione della clientela consulenti personali d’immagine in modo da guidare il consumatore durante la decisione d’acquisto.



Figura 2. 44 Desigual, La Vida es Chula (dia-mart.fr)

*Periodo e luogo geografico:* lo store Desigual “La Vida es Chula” è stato aperto nel 2012 nel centro di Barcellona.

*Risultati:* Desigual ha deciso di espandere questa nuova tipologia di concept store and altre città e paesi in cui il marchio è presente.

### Caso studio 34 – Kate Spade, Digital Touchscreen Storefronts

*Breve descrizione dell'azienda:* Kate Spade è un brand americano presente nel mondo del fashion dal 1993. Il marchio conta 80 punti vendita negli Stati Uniti e oltre 100 punti vendita nelle principali città mondiali.

*Obiettivo:* l'iniziativa lanciata da Kate Spade risponde a due esigenze principali. Da un lato permette la riduzione delle scorte presso i punti vendita e dall'altro offre una miscela innovativa tra i canali online e offline nell'esperienza di shopping. Questa innovazione soddisfa il consumatore moderno che chiede sempre più flessibilità temporale e comodità nel processo d'acquisto.

*Descrizione iniziativa:* il nuovo store Kate Spade consiste in vetrine touchscreen interattive tramite le quali ogni consumatore può effettuare i propri acquisti 24 ore al giorno scegliendo i prodotti da una gamma di 30 items che vengono aggiornati ogni fine settimana, ogni prodotto sarà poi consegnato nel giro di un'ora a domicilio.



Figura 2. 45 Kate Spade, Digital Touchscreen Storefronts (fashionandmash.com)

*Periodo e luogo geografico:* Kate Spade ha aperto il primo store con vetrina touchscreen interattiva a Manhattan nel marzo 2013.

### Caso studio 35 – Asos, Scan to Shop App

*Breve descrizione dell'azienda:* ASOS.com è un sito di e-commerce internazionale di moda e cosmetici con oltre 50.000 prodotti per la donna e per l'uomo (tra cui capi di abbigliamento, scarpe, accessori, gioielli e cosmetici) sia di marche indipendenti che del proprio brand. ASOS ha siti web localizzati per Gran Bretagna, Stati Uniti, Francia, Germania, Spagna, Italia e Australia e dal proprio centro di distribuzione principale in Gran Bretagna effettua spedizioni in oltre 190 paesi.

*Obiettivo:* Duncan Edwards di Asos Magazine, ha dichiarato: "Sappiamo che i nostri lettori amano la moda e la comodità e l'immediatezza di shopping attraverso i loro smartphone: Scan to Shop App unisce queste due esigenze. "

*Descrizione iniziativa:* Asos ha lanciato in collaborazione con Aurasma l'applicazione per smartphone e tablet "Asos Scan to Shop". Tale iniziativa interessa gli oltre 450.000 lettori della rivista che Asos distribuisce gratuitamente ai suoi clienti. Tramite l'App, ogni lettore può scannerizzare le immagini dei capi d'abbigliamento a cui sono interessati e verranno automaticamente reindirizzati alla pagina web di asos.com per ottenere maggiori informazioni in merito agli articoli e effettuare l'acquisto comodamente dal proprio device mobile.



Figura 2. 46 Asos, Scan to Shop App (fashionandmash.com)



*Periodo e luogo geografico:* l'applicazione "Scan to Shop" di Asos è stata lanciata nel maggio 2012 e ogni consumatore può scaricarla per il proprio smartphone e tablet tramite iTunes e Google Play.

### **Caso studio 36 – Pinko, Hybrid Shop**

*Breve descrizione dell'azienda:* maison italiana del settore fashion con centinaia di punti vendita in tutto il mondo.

*Obiettivo:* il lancio del nuovo store milanese risponde alla necessità dell'azienda di creare un'esperienza di shopping unica e innovativa in modo da tenere viva l'attenzione verso il brand. Se da un lato l'e-shopping rappresenta lo strumento privilegiato della cultura contemporanea dell'acquisto, dall'altro, però, rimane indiscusso l'appeal fisico e il potere di fascinazione sensoriale che abiti e accessori hanno dal vivo. Riconoscendo questa dicotomia, Pinko propone un innovativo modello retail capace di unire l'immaterialità, l'immediatezza, il ricambio continuo del virtuale con la fisicità e la seduzione del reale.

*Descrizione iniziativa:* nell'hybrid shop, una serie di schermi digitali espande lo spazio della boutique, rendendo possibile esplorare, attraverso immagini e rendering, l'intera collezione per scoprire varianti, accessori, pezzi da abbinare, non necessariamente presenti in negozio ma disponibili nel magazzino centrale, quindi la clientela potrà riceverli entro 48 ore dall'acquisto direttamente a casa.

*Periodo e luogo geografico:* Pinko ha presentato il suo Hybrid Shop 20 settembre 2013 nella boutique Pinko di Milano, in occasione della settimana della moda milanese.

### **Caso studio 37 – Foot Locker, Sneaker Finder**

*Breve descrizione dell'azienda:* Foot Locker è un'azienda Americana specializzata nella vendita di abbigliamento sportivo e di calzature. La sua sede principale si trova a New York City, ma l'azienda è presente in 20 paesi nel mondo con oltre 2.500 punti vendita.

*Obiettivo:* l'iniziativa Sneaker Finder è nato con l'intento di offrire al cliente finale l'assortimento richiesto anche in assenza della merce presso il punto vendita e garantire così il miglior livello di servizio al consumatore. Inoltre rientra nel progetto di avvicinare il canale fisico a quello online al fine di integrarli e renderli complementari agli occhi del consumatori e non alternativi.

*Descrizione iniziativa:* tramite l'iniziativa Sneaker Finder, ogni consumatore presente in uno store Foot Locker che non trova il paio di scarpe desiderato per l'assenza del numero o del colore scelto, può ordinarlo direttamente dal negozio tramite il personale di vendita. È prevista la consegna a domicilio entro 15 giorni dall'avvenuto ordine.



Figura 2. 47 Foot Locker, Sneaker Finder (footlocker.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa Sneaker Finder è stata lanciata da Foot Locker Europe nel novembre 2010.

### **Caso studio 38 – Coca Cola, Vending Machine Personalization**

*Breve descrizione dell'azienda:* The Coca-Cola Company è una delle più grandi aziende produttrici e distributrici di bevande analcoliche e concentrati di sciroppi a livello mondiale. È più conosciuta con il nome del suo prodotto originario, la Coca-Cola. La società vende bevande in più di 200 paesi e territori in tutto il mondo. Il 55% delle vendite totali dell'azienda sono rappresentate dalla bevanda marchiata Coca-Cola.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello che caratterizza l'intera campagna Coca-Cola "Happiness Quest" lanciata nel 2010: rafforzare ulteriormente la fedeltà al marchio tramite dinamiche ludiche e strategie di gamification. In modo particolare con l'iniziativa giapponese "Vending Machine Personalization" Coca Cola ha deciso di trasformare radicalmente il rapporto tra il fruitore e le sue postazioni dislocate sul territorio allo scopo di creare engagement, personalizzazione e una spiccata interazione.

*Descrizione iniziativa:* Coca Cola ha apportato a tutti i distributori automatici del Giappone dei QR code tramite i quali gli utenti sono incentivati a eseguirne la scansione dal proprio smartphone sul distributore preferito e dar vita così ad un processo di personalizzazione della macchina stessa. È infatti possibile affidarle un nome identificativo e un design scegliendo da una libreria di 20 disegni. Gli utenti possono eseguire la scansione di più macchine e creare un'identità unica per ogni singolo distributore ma sono invitati a designare una singola macchina per poterla identificare come *La mia macchina*, che comunicherà con l'utente su un livello più personale. Tale comunicazione comprende notizie sulla campagna, informazioni meteo, ... . Il vero gioco inizia una volta che l'utente avvia il check-in alle macchine su base regolare. Ogni check-in fa guadagnare punti che possono essere spesi per *personalizzare* quel distributore. Ad ogni check-in con un distributore si otterranno 20 punti spendibili per acquistare nuovi crediti virtuali utili per la personalizzazione dell'avatar del proprio distributore: dunque dotarlo di scarpe, sfondi, particolari come capelli, barba, ecc.

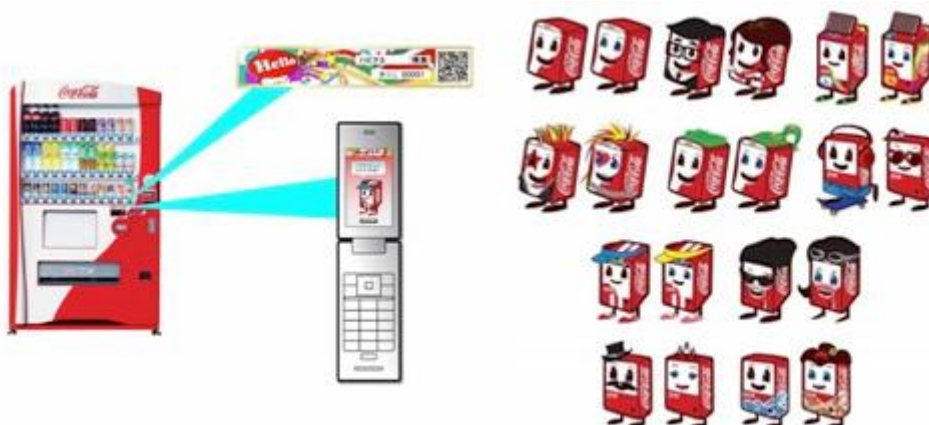


Figura 2. 48 Coca Cola, Vending Machine Personalization (ninjamarketing.it)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata lanciata nel novembre 2011 in occasione della campagna Happiness Quest sviluppata per il mercato giapponese. L'idea è nata dal fatto

che in Giappone i distributori automatici sono una parte importante della cultura di quel paese (820.000 installazioni in tutto il paese).

### **Caso studio 39 – McCormick, World of Flavor's Store**

*Breve descrizione dell'azienda:* McCormick è un'azienda statunitense operante a livello mondiale nel settore alimentare, in particolar modo nella produzione e distribuzione di erbe, spezie e aromi.

*Obiettivo:* l'obiettivo dello store McCormick di Baltimora è quello di creare engagement verso il brand e coinvolgere il consumatore in una shopping experience interattiva e divertente.

*Descrizione iniziativa:* McCormick ha installato nel proprio flagship store piattaforme digitali touchscreen, basate su un'architettura Intel, che permettono l'interazione con il consumatore finale. Le varie iniziative comprendono giochi interattivi con il cliente (ad esempio indovinare tramite l'odore della corretta spezia), test per capire i gusti dei consumatori, dimostrazioni di possibili ricette che permettono di ricevere coupon per sconti fino al 25%.



Figura 2. 49 McCormick, World of Flavor's Store (intel.com)

*Periodo e luogo geografico:* McCormick ha aperto il suo primo flagship store di 3.500 mq a Baltimora nell'agosto 2012.

## Caso studio 40 – Diesel, Pareti Virtuali

*Breve descrizione dell'azienda:* Diesel è una multinazionale italiana del settore abbigliamento con oltre 5.000 punti vendita presenti in tutto il mondo.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello di portare l'esperienza digitale anche nei punti vendita fisici e non renderla una caratteristica peculiare solo del web. Tale aspetto è molto importante dato il target a cui Diesel si rivolge, composto in particolar modo da consumatori compresi nella fascia 20 – 40 anni. Le pareti virtuali installate nel flagship store newyorkese hanno l'obiettivo di migliorare l'engagement del brand con l'utente all'interno del punto vendita stesso, creare un effetto sorpresa in grado di stupire il cliente e rendere così l'esperienza di shopping più divertente.

*Descrizione iniziativa:* Diesel ha installato nel proprio store di New York video wall 2x3 m che mostrano le nuove collezioni, le campagne pubblicitarie e le sfilate del marchio. Le ampie dimensioni degli schermi permettono un maggior coinvolgimento del cliente. Inoltre all'ingresso del punto vendita è presente un ulteriore video wall che aiuta i consumatori a orientarsi nel negozio stesso.

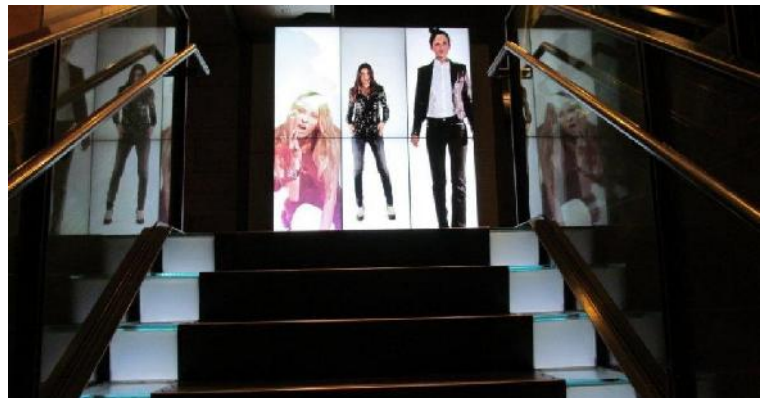


Figura 2. 50 Diesel, Pareti virtuali (signageinfo.com)

*Periodo e luogo geografico:* il flagship store Diesel di New York è stato aperto nel febbraio 2009.

*Risultati:* Dopo il lancio a New York, Diesel ha deciso di installare tale modello anche nello store di San Francisco.

## Caso studio 41 – Timberland, Swirl Mobile App

*Breve descrizione dell'azienda:* The Timberland Company è un'azienda americana leader mondiale nel settore abbigliamento e calzature sportive e casual.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello di monitorare i percorsi delle persone all'interno del punto vendita in modo da restituire offerte mirate così da fidelizzare la clientela e premiarla. Con tale progetto, ogni punto vendita può creare un database sempre aggiornato che restituisce informazioni sui clienti, sui loro comportamenti d'acquisto e sul livello di gradimento di ogni prodotto.

*Descrizione iniziativa:* Timberland, in collaborazione con la società Swirl, ha deciso di installare in due punti vendita il prodotto offerto da Swirl che si basa sulla tecnologia Bluetooth. Negli store sono stati installati dei sensori che sono in grado di comunicare con l'apposita applicazione presente sugli smartphone degli utenti. Quando un consumatore guarda un prodotto per un periodo di tempo superiore a una soglia definita, riceve un messaggio dall'applicazione del proprio cellulare in cui si invia all'utente uno sconto per l'acquisto di tale prodotto che deve essere riscosso entro un'ora dalla ricezione. I dispositivi sono posizionati nei pressi dei capi d'abbigliamento, di borse, scarpe e nei camerini stessi.

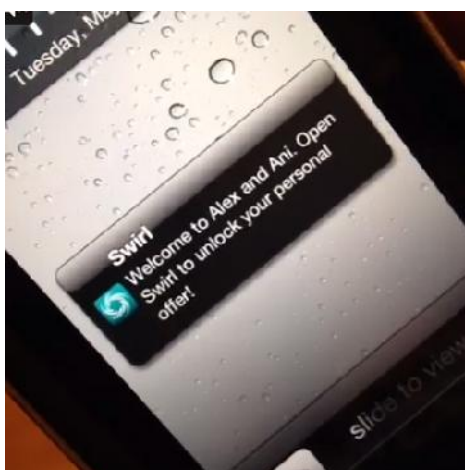


Figura 2. 51 Timberland, Swirl Mobile App ([mobilecommercedaily.com](http://mobilecommercedaily.com))

*Periodo e luogo geografico:* Timberland ha installato la tecnologia sviluppata da Swirl nel maggio 2013 in due punti vendita a New York e a Boston.

*Risultati:* dai dati rilevato risulta che il 70% dei destinatari dell'offerta l'hanno visualizzata mentre e il 30% l'ha riscattate aderendo alla promozione.

#### **Caso studio 42 – Shopkick, Mobile Shopping App**

*Breve descrizione dell'azienda:* Shopkick è un'azienda della Silicon Valley nata nel 2009 e specializzata nello sviluppo di applicazioni commerciali per smartphone e tablet.

*Obiettivo:* l'iniziativa è nata con l'obiettivo di fornire alle aziende un mezzo per raccogliere in modo dettagliato le informazioni relative al comportamento d'acquisto dei propri clienti. Inoltre l'applicazione sviluppata ha lo scopo di fidelizzare i consumatori coniugando l'esperienza d'acquisto con sistemi di rewarding in grado di aumentare l'engagement con il brand.

*Descrizione iniziativa:* Shopkick ha sviluppato un'applicazione mobile tramite la quale i consumatori possono effettuare il check-in negli store che aderiscono all'iniziativa, scannerizzare i barcode dei prodotti per ottenere informazioni aggiuntive ottenendo così, ogni volta che l'utente utilizza l'app, dei punti fedeltà il cui accumulo abilita l'utente a una serie di premi tra cui coupon e sconti da utilizzare nei punti vendita selezionati. Shopkick ottiene una percentuale su ogni transazione commerciale effettuata nei punti vendita grazie all'app.

*Periodo e luogo geografico:* dal lancio dell'app nel 2010, Shopkick ha guadagnato più di 70 marchi, tra cui Procter & Gamble, Kraft Foods, Disney, Revlon, Unilever e Pepsi.

*Risultati:* Nielsen afferma che l'app Shopkick è stata registrata al 34-esimo posto tra le applicazioni più scaricate a Dicembre 2012 e il 10% dei possessori di smartphone negli Stati Uniti che possiede un'applicazione commerciale ha scelto Shopkick (Amazon 19%, eBay 17%, Groupon 13%).

#### **Caso studio 43 – C&A, Fashion Like**

*Breve descrizione dell'azienda:* C&A è una catena di abbigliamento nata in Germania. Grazie alla loro proattività e ricerca di innovazione hanno allargato i loro orizzonti dall'Europa all'America latina. Sono presenti 1.800 punti vendita nel mondo di cui 210 in Brasile e 1.500 in Europa.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'azienda è stato quello di creare una forte integrazione dei canali offline ed online. Questa iniziativa infatti era mirata ad un target di ragazze giovani (12-34 anni) che sempre più spesso ha la tendenza a rivolgere la propria attenzione verso l'e-commerce, abbandonando progressivamente il canale di vendita tradizionale. Il forte grado di innovazione dell'iniziativa inoltre ha come fine quello di rafforzare l'immagine di brand moderno e alla moda per attrarre l'attenzione dei potenziali clienti spingendoli, tramite il word of mouth via web e all'attenzione mediatica, a provare la nuova shopping experience.

*Descrizione iniziativa:* un'anteprima della collezione è stata presentata sulla pagina Facebook dell'azienda in modo da dare la possibilità ai fan di esprimere il proprio apprezzamento sui singoli capi. All'interno del punto vendita sono state allestite particolari grucce che, grazie alla presenza di un display, permettevano di mostrare in tempo reale il numero di Facebook likes relativi all'articolo. Questa informazione sul prodotto ha permesso di guidare la scelta del cliente che veniva indirettamente influenzato dal parere dei pari e dalla popolarità del capo.



Figura 2. 52 C&A, Fashion Like (infosthetics.com)

*Periodo e luogo geografico:* la campagna è stata lanciata nell'aprile 2012 in occasione della festa della mamma in Brasile, in particolare in uno dei negozi più importanti della catena situato nel centro commerciale Iguatemi di San Paolo.



*Risultati:* grazie all'iniziativa C&A è diventato il brand di abbigliamento più seguito in Brasile su Facebook, con 55.000 nuovi fan, che hanno fatto raggiungere un totale di 285.000. Da quel momento, i fan di C&A sono saliti rapidamente, raggiungendo meno di un anno dopo i 2,4 mln. La visibilità mediatica dell'iniziativa ha inoltre permesso di incrementare le vendite non solo nel negozio in cui l'iniziativa si svolgeva, ma anche negli altri della catena.

#### **Caso studio 44 – Nordstrom, In-Store Pinterest Logo**

*Breve descrizione dell'azienda:* Nordstrom è una catena di grande distribuzione organizzata statunitense specializzata nella vendita di abbigliamento, scarpe ed accessori. È presente negli Stati Uniti con 225 punti vendita.

*Obiettivo:* l'iniziativa ha come scopo quello di integrare il parere della community nel negozio fisico in modo da influenzare i clienti all'acquisto dei prodotti che sono più popolari online. L'obiettivo dell'azienda è quindi non solo quello di incrementare l'engagement della community verso il brand, ma anche di aumentare le vendite. L'iniziativa permette inoltre di monitorare gusti e preferenze dei consumatori per una più efficiente previsione delle vendite e quindi anche per la gestione degli stock.

*Descrizione iniziativa:* all'interno del punto vendita sono state inserite delle etichette raffiguranti il logo di Pinterest, noto Social Network attraverso il quale gli utenti possono esprimere le proprie preferenze su prodotti di ogni genere. Le etichette sono state associate ai prodotti più popolari sul Social Network, quindi più apprezzati dalla community social. Sono disponibili inoltre degli iPad che permettono al visitatore di entrare in Pinterest per vedere gli articoli più popolari direttamente dal Social Network.



Figura 2. 53 Nordstrom, In store Pinterest logo (huffingtonpost.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata inizialmente testata al Bellevue Square e Alderwood Mall a Seattle negli Stati Uniti a partire da marzo 2013, l'iniziativa è stata poi portata avanti allargandola ad altri 13 punti vendita della catena.

*Risultati:* l'iniziativa è ancora in via di sperimentazione tuttavia il numero di utenti di Pinterest ha raggiunto e superato i 4 milioni, superiore a quello relativo agli altri Social Network in cui l'azienda è presente.

#### **Caso studio 45 – Diesel, Social Cam**

*Breve descrizione dell'azienda:* Diesel è una multinazionale italiana dell'abbigliamento con negozi in tutto il mondo.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'azienda è stato quello di cogliere e sfruttare la tendenza emergente tra la popolazione target dell'azienda (compresa tra i 18 e i 24 anni) che è quella di ricercare il parere e il consenso dei pari tramite internet e i Social Network.

Il collegamento con un Social Network all'interno del punto vendita ha un duplice scopo. In primo luogo permette di attrarre i clienti verso il punto vendita grazie ad una shopping experience divertente ed interattiva, che dia un valore aggiunto al processo di acquisto tradizionale. In secondo luogo l'iniziativa, tramite la pubblicazione di fotografie su Facebook,

permette di innescare una dinamica di viralità via web che incrementa il grado di coinvolgimento del cliente con la marca e lo rende anche sponsor del brand tra i suoi pari.

*Descrizione iniziativa:* i negozi Diesel in Spagna hanno installato all'interno dei camerini di prova delle installazioni digitali interattive che permettono di scattare fotografie grazie ad una webcam e di accedere ai profili Facebook dei clienti grazie ad un monitor touch-screen. In questo modo il cliente può scattare una foto del proprio outfit e condividerla sulla propria pagina Facebook. Grazie alla condivisione istantanea gli utenti possono quindi chiedere pareri ai propri amici relativamente all'indumento che stanno provando o semplicemente condividere con loro i nuovi acquisti. Tutte le foto sono provviste del logo Diesel e questo permette all'azienda di pubblicizzare il brand tramite i propri clienti.



Figura 2. 54 Diesel, social cam (b-side.com)

*Periodo e luogo geografico:* l'installazione è stata lanciata il 10 aprile 2010 in tutti i punti vendita Diesel spagnoli.

*Risultati:* l'installazione ha avuto un grande riscontro tra i clienti, con una media di 50 foto scattate e pubblicate ogni giorno. L'iniziativa ha avuto più di 15.000 citazioni nei digital media di tutto il mondo e più di 70.000 visualizzazioni su Youtube.

#### **Caso studio 46 – Diesel, QR code like**

*Breve descrizione dell'azienda:* Diesel è una multinazionale italiana dell'abbigliamento con negozi in tutto il mondo.

*Obiettivo:* l'obiettivo della campagna è quello di massimizzare il word of mouth tramite Internet, in particolare sfruttando la volontà di interazione degli utenti sui Social Media e la tendenza emergente a voler condividere con i pari i propri interessi e le proprie passioni. Tramite questa iniziativa il cliente diventa portavoce del brand dando maggiore credibilità al singolo prodotto sponsorizzandolo presso i propri amici su Facebook.

*Descrizione iniziativa:* all'interno dello store sono stati allestiti dei QR codes associati ai singoli prodotti in vendita. Il cliente che apprezza un particolare articolo, scannerizzando con il proprio smartphone il QR code associato, approda sulla pagina web del prodotto dove ha la possibilità di mettere "mi piace", di vedere quante persone hanno già fatto lo stesso e navigare tra gli altri articoli che compongono l'offerta. Una volta completata l'azione, sul profilo Facebook dell'utente compare un post che comunica agli amici che sta facendo acquisti nello store Diesel e quali sono i suoi prodotti preferiti.



Figura 2. 55 Diesel, QR code like (ninjamarketing.it)

*Periodo e luogo geografico:* la campagna è stata lanciata nel maggio 2011 nel punto vendita di Madrid e sarà successivamente implementata in tutti i punti vendita europei se i risultati dovessero essere incoraggianti.

*Risultati:* La campagna ha avuto un importante impatto sui digital media mondiali ed è stata accolta positivamente dagli utilizzatori, che hanno incrementato il loro engagement nei confronti del brand. Nonostante ciò l'iniziativa presenta anche delle opportunità di miglioramento, soprattutto per quanto riguarda la landing page associata al post che compare sul profilo Facebook di chi completa l'azione mettendo "mi piace" ad un prodotto. Questo link infatti non conduce alla pagina del prodotto sull'e-commerce di Diesel, né fornisce informazioni aggiuntive bensì reindirizza alla pagina Facebook ufficiale del brand.

Questo fa sì che il risultato dell'operazione sia solo un incremento dei followers e non un effettivo incremento delle vendite.

### **Caso studio 47 - Dita Von Teese, QR Clothing**

*Breve descrizione dell'azienda:* Dita Von Teese ha lanciato la sua prima linea di abbigliamento composto da 10 capi nel 2012.

*Obiettivo:* secondo Dita Von Teese ottenere l'engagement dei propri clienti tramite i Social Network è molto importante, per questo motivo l'obiettivo dell'iniziativa è proprio quello di fornire uno strumento per mettere in contatto i clienti con la designer stessa, creando quindi un legame diretto attraverso i Social Media che permetta ai clienti di sentirsi più legati al brand.

*Descrizione iniziativa:* all'interno della fodera di ciascun capo della linea di abbigliamento, viene cucito un QR code che, una volta scannerizzato, permette di collegarsi alla pagina Twitter della stilista dove i clienti possono mettersi in contatto diretto con la designer, seguire i suoi aggiornamenti, fare domande o dare suggerimenti sui prodotti.



*Figura 2. 56 Dita Von Teese, QR Clothing (scoop.it)*

*Periodo e luogo geografico:* la linea è stata lanciata in Australia nel settembre 2012.

## Caso studio 48 – Westfield, Tweet Mirror

*Breve descrizione dell'azienda:* Westfield è un centro commerciale nel cuore di Londra, il secondo più grande per dimensioni nel Regno Unito, nel quale si trovano molti store di abbigliamento.

*Obiettivo:* l'obiettivo principale dell'azienda è quello di inglobare all'interno del punto vendita dinamiche social tipiche di Internet. In particolare la possibilità di avere il parere dei propri pari nel momento dell'acquisto non solo rende l'esperienza più divertente ma incrementa la possibilità di successo dell'acquisto. Inoltre la raccolta di informazioni su ciò che è stato indossato e fotografato da ciascun cliente, permette di conoscere le preferenze della clientela in ogni momento e di inviare tramite email comunicazioni personalizzate in modo da favorire l'acquisto anche tramite web.

*Descrizione iniziativa:* lo specchio all'interno del camerino di prova del negozio, ha al suo interno una fotocamera digitale connessa al web che permette al cliente che sta provando un particolare vestito di scattare una fotografia e condividerla attraverso i Social Network. È inoltre possibile inviare la foto agli amici via e-mail. Se il cliente decide di non acquistare il prodotto, la foto viene inviata all'indirizzo e-mail del cliente con un link al sito internet dell'azienda in modo da facilitare l'acquisto via web in caso di ripensamento.

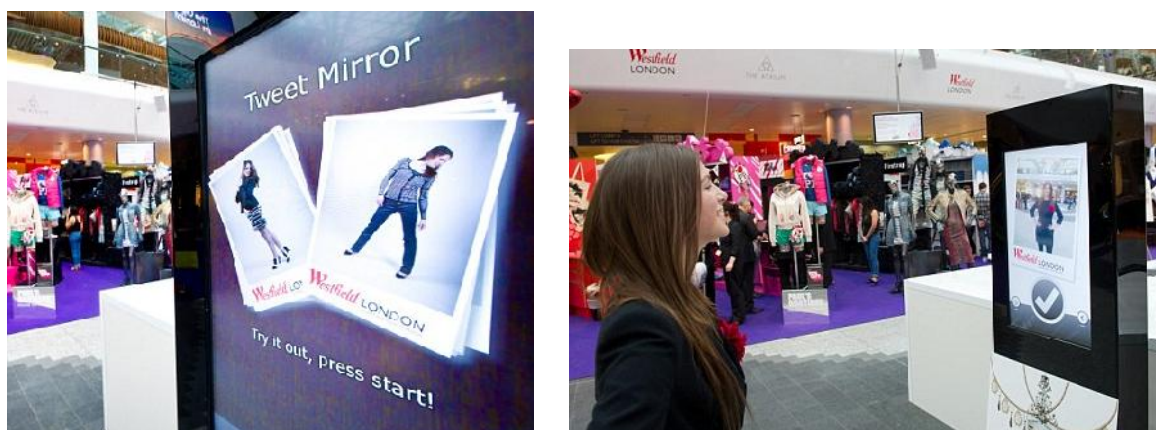


Figura 2. 57 Westfield, Tweet Mirror (dailymail.co.uk)

*Periodo e luogo geografico:* il dispositivo si trova nel Westfield Shopping center a Londra ed è stato introdotto il 29 marzo 2011.

## 2.7 Innovazioni future

In questa sessione si procede ad analizzare tre principali tecnologie e innovazioni che sono ancora in uno stadio primitivo sia per quanto riguarda la loro diffusione, che per quanto riguarda la loro applicazione nei punti vendita.

L'analisi è condotta in quanto si ritiene che ci possano essere le basi per l'implementazione di tali tecnologie nei punti vendita e che esse porteranno dei vantaggi in termini di efficienza del processo d'acquisto.

Di seguito si analizzano le tre principali innovazioni tecnologiche considerate: i *wearable objects*, l'*eye tracking* e la *shopperception*.

### 2.7.1 Wearable Objects

Negli ultimi anni si è assistito all'invenzione e al lancio di particolari tecnologie identificate come *Wearable Objects*. Si tratta di dispositivi che grazie alla loro conformazione possono essere indossati come altri oggetti comuni e che costituiscono un'interfaccia digitale che permette di supportare la memoria, l'intelletto, la comunicazione, i sensi e le abilità fisiche di chi li indossa.

Si tratta nella maggior parte dei casi di tecnologie ancora in via di sperimentazione, non disponibili per la vendita al grande pubblico ma che entreranno nel mercato nei prossimi anni rivoluzionando lo svolgimento di alcune attività e anche alcuni settori commerciali.

Alcuni di questi oggetti infatti hanno le potenzialità per essere utilizzati nel processo di acquisto per rendere l'esperienza più efficiente ed interessante.

Di seguito si analizzano due principali tipologie di *wearable objects*: i *Google Glasses* e gli *Smart Watches*.

#### *Google Glasses*

Tra le innovazioni più conosciute e sviluppate in questo campo si trovano sicuramente gli occhiali digitali presentati da Google all'inizio del 2013. Questi permettono a chi li indossa di scattare fotografie, registrare video, twittare, cercare immagini o informazioni su Internet,

consultare le previsioni del tempo, ottenere indicazioni stradali, traduzioni e svolgere tante altre attività.

Secondo la ricerca "*Wearable technology: the high street's secret weapon?*" svolta da Venda nel Regno Unito nell'agosto 2013, circa il 28% degli intervistati ha affermato che utilizzerebbe Wearable Objects per ottenere promozioni in punto vendita, mentre il 27% vorrebbe essere informato sulle offerte presenti in negozio tramite il device. Questi dati mostrano come la nuova tecnologia può rappresentare un punto di forza per rivitalizzare il ruolo dei punti vendita fisici incrementandone le vendite.

Tra le possibili applicazioni in-store si riportano:

- *showrooming*, applicazioni come Crystal Shopper o RedLaser permettono di scannerizzare il codice a barre di un determinato prodotto semplicemente guardandolo e di visualizzarne il prezzo presso altri punti vendita e recensioni ottenute da Amazon;
- *mobile self-scanning*, utilizzando i Google Glass con un'applicazione specifica chiamata GlassPay è possibile scannerizzare i prodotti da acquistare all'interno dello store, creare un carrello virtuale sullo smartphone e poi procedere all'acquisto direttamente da mobile, evitando così le code all'interno del negozio. Questa applicazione permette anche al punto vendita di conoscere in tempo reale le vendite e quindi lo stato delle scorte dei prodotti. L'applicazione dovrebbe essere lanciata sul mercato nella seconda metà del 2014.

### *Smart Watches*

Questi dispositivi oltre a supportare le tradizionali a cui un orologio comune assolve, permettono, grazie ad una connessione Bluetooth, di visualizzare messaggi di testo e notifiche, controllare l'email e ascoltare musica. Il vantaggio rispetto ad un dispositivo mobile, che svolge approssimativamente le stesse funzioni, è quello di trovarsi sempre a disposizione in quanto indossabile al polso.

Samsung ha lanciato *Galaxy Gear*, la propria versione dell'orologio, nel settembre del 2013. Il dispositivo permette l'installazione di alcune applicazioni selezionate, ampliando così di



molto lo spettro di possibili utilizzi, rendendolo molto simile ad uno smartphone. Anche il principale competitor Apple sta per lanciare il nuovo iWatch.

Tra le possibili applicazioni in-store si riportano:

- *pagamento*, i clienti possono utilizzare il proprio orologio al posto dello smartphone per procedere al pagamento all'interno del punto vendita, semplificando il processo in quanto l'orologio si trova comodamente al polso e quindi elimina la necessità di dover estrarre il dispositivo mobile;
- *utilizzo di applicazioni*, tra le prime applicazioni pensate specificamente per lo Smart Watch c'è l'applicazione di Ebay per Samsung Galaxy Gear che permette di ricevere in tempo reale notifiche circa lo stato delle aste in corso, di fare offerte e di leggere messaggi e notifiche provenienti dalla piattaforma.

### **2.7.2 Eye tracking**

L'eye tracking è una metodologia che, attraverso l'utilizzo di una telecamera, permette di registrare i movimenti oculari, sia volontari che involontari, e il numero di sguardi rivolti verso un'area di interesse.

Per quanto riguarda il punto vendita, tale tecnologia può essere sfruttata fornendo ai consumatori un paio di occhiali in cui viene inserito l'apposito sensore ottico. Questo permette di raccogliere dati sia relativi ai percorsi di navigazione tra scaffali e alle categorie visualizzate, che relativi a come si muove lo sguardo del cliente mentre legge un'etichetta o cerca un prodotto tra gli scaffali.

Studiando i dati messi a disposizione dallo strumento si possono capire quali prodotti sono maggiormente visualizzati e quali vengono ignorati, per poter intraprendere azioni mirate (ad esempio promozione dei determinati prodotti) in base ai risultati dell'analisi.

### **2.7.3 Shopperception**

La possibilità di conoscere il comportamento del cliente all'interno del punto vendita è ancora fortemente limitata se confrontata con la conoscenza che si può ottenere nell'ambito

dello shopping online. Tuttavia esistono nuove tecnologie nate proprio con l'obiettivo di automatizzare la raccolta di dati sui clienti.

La Shopperception è una tecnologia che permette di catturare tutte le interazioni tra cliente e prodotto e il suo comportamento all'interno del punto vendita.

La tecnologia è basata su un sensore ad infrarossi 3D che permette di raccogliere dati sui movimenti dei clienti che si trovano davanti allo scaffale, il tempo di permanenza, gli articoli su cui si è fermato lo sguardo ed altri comportamenti rilevanti. La presenza di un sensore di calore inoltre permette di rilevare quali articoli sono stati sollevati dai clienti e per quanto tempo.

Tra le possibili applicazioni in-store si riportano:

- *business Intelligence*, tale tecnologia raccoglie una grande mole di informazioni e permette di aggregare i dati raccolti per tutti i visitatori in diversi orizzonti temporali, creando quindi dei report sul comportamento dei clienti;
- *promozione*, lo strumento può essere utilizzato anche per sviluppare azioni real time basate sull'atteggiamento del singolo soggetto davanti allo scaffale. Per esempio è possibile influenzare la decisione di acquisto di un consumatore che ha preso tra le mani un certo articolo mostrando, con l'ausilio di uno schermo digitale, immagini relative all'utilizzo del prodotto, alle sue caratteristiche peculiari o offrendo sconti e promozioni sull'acquisto ottenibili semplicemente mettendo il prodotto nel carrello. Il coinvolgimento del cliente nel momento in cui interagisce con il prodotto permette di ottenere risultati molto più efficaci rispetto ad una promozione generica non mirata;
- *programmi fedeltà*, nel caso in cui il cliente sia registrato a programmi fedeltà, il sistema permette di riconoscerlo non appena entra nel punto vendita, e attraverso i dati relativi ad acquisti precedenti, mostrare advertising e promozioni personalizzate in base ai gusti e alle abitudini di acquisto.

Di seguito si riporta un caso di studio di applicazione della Shopperception, il caso Heineken.

## **Caso studio – Heineken**

*Breve descrizione dell'azienda:* Heineken è un'azienda olandese produttrice di birra.

*Obiettivo:* l'obiettivo dell'iniziativa è quello di misurare il livello di engagement e conversione dei clienti confrontandone il comportamento di acquisto in relazione a due diverse disposizioni dei prodotti nel medesimo punto vendita: su scaffali o all'interno di frigoriferi.

*Descrizione iniziativa:* l'azienda grazie alla tecnologia Shopperception ha installato su ciascun espositore un sensore che permette di analizzare il comportamento dei clienti e di immagazzinare le informazioni raccolte.

*Periodo e luogo geografico:* l'iniziativa è stata realizzata in un grande magazzino di Walmart in Argentina nel gennaio del 2013 per un periodo di 12 giorni.

*Risultati:* la tecnologia ha permesso di analizzare automaticamente più di 30.000 visite senza alcun ritardo o pausa. Il costo di ciascuna visita analizzata è di 100 volte inferiore rispetto a quello ottenibile con l'utilizzo delle tecniche tradizionalmente utilizzate.

## **2.8 Conclusioni**

Alla luce dell'analisi svolta nel *Capitolo II*, si riportano in questa sezione le principali evidenze e considerazioni emerse.

Per realizzare uno studio critico dei casi in esame in modo strutturato, è stata inizialmente svolta un'analisi complessiva delle realtà internazionali individuate, con lo scopo di far emergere considerazioni generali a livello globale e cross-settoriale. In seguito i diversi brand sono stati clusterizzati in base al settore merceologico di appartenenza e analizzati separatamente in modo da poter trarre conclusioni più specifiche in merito alla singola categoria di prodotto considerata.

Partendo quindi dall'analisi a livello globale dei 50 casi di studio raccolti, si osserva che le principali tendenze in atto nei consumatori sono state colte e valorizzate dalle aziende.

Si registrano però due punti principali: in primo luogo le aziende non attribuiscono la stessa rilevanza a tutti i sette macro-trend individuati, dal momento che si osserva un maggior numero di iniziative sviluppate nei punti vendita in risposta ad alcuni trend rispetto ad altri. In secondo luogo, sebbene ogni macro-trend sia stato rilevato da alcuni brand, si osserva che i casi di studio analizzati riguardano un numero di aziende irrisorio rispetto alla totalità dei principali player internazionali.

Concentrandosi sulle dimensioni aziendali dei brand analizzati, risulta che si tratta principalmente di realtà multinazionali affermate e che quindi possono contare su disponibilità di spesa consistenti, per poter effettuare ricerche sui consumatori e sperimentare nuove iniziative nella configurazione dei punti vendita.

Per quanto riguarda la rilevanza di ogni macro-trend, si osservano tre aree di diversa intensità.

Definiamo una prima area di *alta rilevanza*, composta dai macro-trend a cui hanno risposto un numero maggiore di aziende tramite iniziative mirate nei punti vendita.

Di quest'area fanno parte tre dei trend emersi: processo informativo più rigoroso, velocità e comodità d'acquisto e utilizzo di più canali.

Riteniamo che la rilevanza di queste tendenze sia dovuta a due principali fattori. Da un lato, si tratta di temi facilmente riconducibili a bisogni condivisi da un considerevole numero di clienti (velocità e comodità del processo decisionale d'acquisto) e a comportamenti sempre più abituali da parte dei consumatori in diverse situazioni quotidiane e quindi che impattano anche sul processo d'acquisto (utilizzo di più canali e devices diversi). Dall'altro lato, si osserva che iniziative messe in atto per soddisfare tali bisogni stanno diventando sempre più una prassi comune tra i retailers.

Per quanto riguarda il primo aspetto, le aziende sono spinte a sviluppare iniziative che rispondono a tali bisogni in quanto risulta evidente, dall'analisi dei trend in atto nei consumatori, che si tratta di comportamenti sempre più diffusi e che hanno raggiunto una rilevanza non trascurabile. Per i retailers, ignorare questi cambiamenti significherebbe perdere l'opportunità di essere competitivi sul mercato in quanto la parte dei propri clienti più sensibile a tali tematiche tenderà a rivolgersi ai brand che meglio rispondono alle proprie

esigenze. Ad esempio ad un consumatore che ricerca informazioni su prodotti per velocizzare il processo d'acquisto, tenderà a rivolgersi a retailer che gli permettono di accedere all'informazione desiderata tramite diversi canali e in diversi momenti.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, alla luce delle considerazioni fatte in precedenza e dei risultati registrati dalle aziende che per prime hanno implementato tali soluzioni, riteniamo che tali trend abbiano buone potenzialità di crescita e di diffusione capillare.

La seconda area individuata, quella definita di *media rilevanza*, comprende i trend di dinamiche ludiche, socialization e personalizzazione per i quali sono state però sviluppate un numero minore di iniziative rispetto all'area precedente.

Riteniamo che il numero ristretto di iniziative implementate in tali ambiti sia dovuto non a una mancanza di riconoscimento da parte delle aziende di questi trend, ma piuttosto a una decisione consapevole di non indirizzare i propri sforzi in tali direzioni. Abbiamo individuato tre principali motivazioni che possono essere alla base di tali comportamento da parte delle aziende.

Una prima causa può essere rappresentata dal fatto che molte aziende non colgono le potenzialità di tali iniziative. Si può invece ottenere un vantaggio competitivo che si traduce non solo in un miglioramento globale della shopping experience del consumatore, ma anche in un vantaggio per l'immagine del brand, il che comporta l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione di quelli attuali, arrivando così a un beneficio concreto in termini economici.

La seconda motivazione è legata al target potenziale di consumatori che possono essere attratti da tale tipo di iniziative. Si tratta infatti di tendenze che al giorno d'oggi riguardano solo alcuni segmenti di mercato. Nello specifico i consumatori che ricercano nel processo d'acquisto un'occasione per interagire con il brand e trarne divertimento o che utilizzano i Social Network per la ricerca di informazioni sui prodotti e sull'azienda, rappresentano ancora una parte minoritaria della popolazione globale e si tratta spesso dei consumatori più giovani o che utilizzano con maggior frequenza i social.

L'ultima ragione alla base di tale tendenza è da ricercarsi nell'incoerenza tra tali iniziative e il settore di attività in cui l'azienda opera, dal momento che il settore merceologico a cui i prodotti appartengono influenza la configurazione del processo d'acquisto del consumatore. Per questo motivo le aziende possono scegliere in modo consapevole di non affidarsi a strumenti social perché ritengono che questi non porterebbero alcun giovamento al

consumatore all'interno del processo di acquisto, e di conseguenza all'azienda stessa. Ad esempio considerando gli acquisti ricorrenti, la durata della fase di ricerca di informazioni e di valutazione delle alternative è fortemente ridotta o addirittura spesso è assente, per questo motivo difficilmente i clienti ricorreranno a strumenti social per la ricerca di pareri o informazioni in merito ai prodotti. Allo stesso modo attività che puntano al coinvolgimento del consumatore con il marchio attraverso iniziative social e ludiche non saranno considerate un valore aggiunto per il cliente che, per acquisti frequenti e ripetuti, ricerca piuttosto un processo veloce ed efficiente.

Questa tematica sarà affrontata in seguito in maggior dettaglio prendendo in considerazione le peculiarità di ogni singolo settore merceologico.

Infine l'area definita di *bassa rilevanza* comprende il trend della conclusione della transazione online da punto vendita fisico. Nonostante tale fenomeno può portare vantaggi sia per il business (riduzione delle scorte e dei costi associati) che per il consumatore (accesso ad un assortimento maggiore), è ancora poco rilevante come esigenza del cliente e comporta comunque un ripensamento radicale del modello di business dell'azienda.

Per quanto riguarda il posizionamento delle iniziative considerate nelle fasi del processo di acquisto del consumatore, si riscontra una maggiore attenzione alle fasi che precedono l'acquisto. Alcune di esse si concentrano inoltre sulla fase di realizzazione della transazione vera e propria, mentre si osserva una mancanza di attenzione verso il post-acquisto.

Riteniamo che tale comportamento sia dovuto al fatto che da un lato alcune aziende considerano l'atto dell'acquisto come la fase finale del processo ignorando del tutto la fase successiva, e dall'altro che alcuni brand non hanno compreso le potenzialità dei consumatori nel post-acquisto come sponsor attivi del marchio.

Questa tendenza a sottovalutare le fasi conclusive rischia di minare la possibilità di ri-acquisto da parte della propria customer base e l'acquisizione di nuovi clienti, in quanto la fase del post-acquisto sta assumendo sempre maggior rilevanza nell'intero processo, a causa dell'introduzione delle nuove tecnologie e dinamiche sociali da parte dei consumatori. Come visto in precedenza il consumatore sempre più spesso tende ad affidarsi al parere dei pari nelle fasi di ricerca di informazioni, e al contempo di fornire la sua opinione e a raccontare la propria esperienza di acquisto. Internet e i Social Network fungono da mezzo di

comunicazione che i consumatori possono utilizzare per entrare in contatto con i propri pari e per trovare pareri e informazioni sull'azienda e i suoi prodotti. Per queste motivazioni le aziende dovrebbero mettere in atto iniziative che incoraggino il consumatore a lasciare un feed-back sulla propria esperienza di acquisto, sia per fornire la propria testimonianza ai propri pari, sia fungendo da sponsor per il brand.

L'analisi fino ad ora svolta è da considerarsi cross-settoriale in quanto comprende brand appartenenti a diversi settori merceologici (abbigliamento e accessori, grande distribuzione, elettronica di largo consumo, arredamento, automotive).

Andando ad svolgere una ripartizione di tali aziende per categoria merceologica, si osserva una concentrazione maggiore nel settore abbigliamento e accessori (50% dei casi di studio raccolti), seguito dalla grande distribuzione (16% dei casi di studio raccolti) e dall'elettronica di largo consumo (6% dei casi di studio raccolti).

Si riscontra che marchi appartenenti a settori diversi hanno risposto a trend riferiti a differenti bisogni che emergono lato consumatore. Inoltre in alcuni settori l'attenzione è focalizzata solo su un sottoinsieme dei sette macro-trend individuati, mentre per altri si osserva un focus trasversale su tutti i cambiamenti in atto nel consumatore moderno. Per questo motivo si procede con un ulteriore livello di dettaglio ad analizzare singolarmente i settori in cui le diverse realtà operano.

Per quanto riguarda il settore abbigliamento e accessori, oltre ad essere quello per cui si registrano il numero maggiore di iniziative, è anche quello che ha colto tutti i trend in analisi. Si osservano però diversi livelli di attenzione da parte dei brand verso i diversi bisogni dei consumatori. In modo particolare si registra un forte focus per quanto riguarda i trend di velocità e comodità d'acquisto, dinamiche ludiche, socialization e processo informativo rigoroso. Ricoprono invece minore rilevanza l'utilizzo di più canali, la conclusione della transazione online e la personalizzazione.

Si riscontra quindi una tendenza a valorizzare l'esperienza in-store del consumatore rendendola unica e differenziale rispetto alla concorrenza, invogliando così il cliente a entrare nel punto vendita e a concludere l'acquisto garantendogli una maggiore efficienza dell'intero processo decisionale. Al contrario, i brand analizzati tendono a dare minor importanza a iniziative mirate che favoriscano il passaggio del cliente dal punto fisico ad altri

canali e viceversa, come ad esempio la conclusione della transazione online all'interno del punto vendita fisico. Riteniamo che tale tendenza non derivi da una mancanza di riconoscimento del comportamento dei propri clienti e cioè che spesso utilizzano canali diversi per le singole fasi del processo d'acquisto, bensì dalla consapevolezza che fornendo ai consumatori strumenti in-store per realizzare il proprio processo decisionale tramite più canali, non avrebbero un vantaggio competitivo differenziale. Questo è dovuto alle caratteristiche dei prodotti del settore considerato e cioè ampiezza della gamma e sostituibilità del singolo item e a quelle del processo d'acquisto, spesso infatti si tratta di acquisti di impulso o comunque caratterizzati da un processo decisionale di breve durata. Per queste ragioni in generale il cliente che si reca nel punto vendita fisico, anche se può aver svolto la fase di ricerca di informazioni su canali differenti come quello online, sarà più interessato a concludere l'acquisto direttamente in-store scegliendo tra l'assortimento di prodotti presenti e non a dover spendere tempo e risorse per ricercare un determinato item su diversi canali.

Questo ragionamento da parte delle aziende è sostenibile fintanto che i consumatori considerano ancora i vantaggi del canale fisico superiori a quelli dell'online in termini di possibilità di interagire direttamente con i prodotti, tuttavia risulta essere sempre più rischioso in ottica futura in quanto il proliferarsi di retailers online che offrono prezzi concorrenziali porterà sempre più spesso il consumatore a scegliere tali articoli più convenienti, utilizzando quindi il punto vendita solo come uno showroom.

In risposta a questa tendenza alcuni brand stanno mettendo in atto iniziative per configurare il punto vendita come uno showroom, ovvero con prodotti esposti presenti in quantitativi ridotti o addirittura in un unico esemplare per modello. Lo scopo di questi punti vendita è proprio quello di favorire il comportamento multicanale del consumatore, integrando i vantaggi del canale fisico e di quello online.

Concentrandosi sul settore della grande distribuzione, si osserva come le insegne si stiano muovendo verso nuove soluzioni applicate nei punti vendita per rispondere al bisogno del consumatore di velocità e comodità nel processo d'acquisto. All'estremo opposto si registra un'assenza di iniziative, in tale settore, nell'area dei Social Networks e delle dinamiche ludiche. Queste tendenze trovano una giustificazione nelle caratteristiche del settore stesso e del processo d'acquisto in esame. Si tratta infatti di acquisti di beni non durevoli ed ad alta



frequenza d'acquisto. In molti casi tale processo d'acquisto risulta obbligato, in quanto legato ad una concreta necessità, e quindi nasce nel consumatore l'esigenza di eseguire tale processo nel modo più efficiente possibile. Per tali ragioni si riscontra una bassa attenzione verso iniziative d'integrazione dei social nei punti vendita fisici e relative a dinamiche ludiche in quanto il cliente è più interessato ad eseguire il processo in modo sempre più efficiente, rispetto che ad aspetti di intrattenimento e divertimento all'interno del punto vendita. Il ruolo dei Social Network in tale settore è quindi più legato all'offerta di informazioni relative ai prodotti venduti e soprattutto alle promozioni in atto, quindi tendenzialmente il consumatore visita la pagina social del brand prima di recarsi in punto vendita per ricercare informazioni dettagliate sui prodotti che intende acquistare o più spesso articoli in promozione o iniziative in corso.

Un'altra area di interesse per tale settore, è quella della personalizzazione che, in questo caso, deve essere letta non come la possibilità di customizzare l'oggetto finale d'acquisto secondo i propri desideri e bisogni, ma piuttosto come la possibilità di scegliere i prodotti da includere nell'assortimento del punto vendita. In quest'ambito rientrano iniziative che coinvolgono il consumatore in modo attivo nella scelta dei propri prodotti preferiti e di quelli verso i quali indirizzare promozioni.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo di più canali all'interno del punto vendita fisico, si osserva dai casi di studio raccolti, come in tale settore questo fenomeno abbia come obiettivo quello di instaurare una relazione funzionale con la marca. Infatti, iniziative realizzate in tale area hanno lo scopo di fornire ai propri clienti vantaggi concreti legati a messaggi promozionali e di comunicazione. Al contrario, si registra una mancanza di iniziative sviluppate nei punti vendita fisici con l'obiettivo di indirizzare il cliente verso altri canali, per eseguire diverse fasi del proprio processo decisionale (ad esempio ricerca di informazioni da sito web o conclusione della transazione online).

Analizzando invece il settore dell'elettronica di largo consumo, si osserva un'attenzione a tre principali macro-trend in atto nei consumatori moderni (processo informativo più rigoroso, utilizzo di più canali e velocità e comodità d'acquisto) e un'assenza di iniziative sviluppate a supporto dei rimanenti. Il focus sul garantire un maggior supporto al consumatore nella fase di pre-acquisto, in particolar modo nella ricerca di informazioni, è dovuto principalmente alle caratteristiche stesse dei prodotti venduti. Si tratta infatti di articoli ad alto valore,

caratterizzati da una bassa frequenza d'acquisto e da un alto numero di caratteristiche e specifiche tecniche, quindi il cliente si sofferma per un tempo maggiore sulle fasi di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative. Per queste ragioni, la realizzazione di iniziative in tale direzione può assicurare un vantaggio competitivo per l'azienda, che si traduce nel miglioramento del livello di servizio al cliente e quindi in un possibile incremento delle vendite.

Si riscontra inoltre un crescente interesse verso il tema dell'utilizzo di più canali, tramite iniziative mirate ad incoraggiare tale comportamento presso i consumatori. Questo è dovuto principalmente al fatto che l'utilizzo di più canali può essere sfruttato come modalità per sopperire ai vincoli strutturali del settore. Ad esempio tramite la prenotazione online dell'articolo desiderato e il suo ritiro all'interno del punto vendita l'azienda offre al cliente maggiore ampiezza di gamma rispetto a quella che potrebbe trovare all'interno del singolo punto vendita e un migliore livello di servizio. Questa modalità di vendita permette inoltre all'azienda di ottenere bassi costi di mantenimento a scorta all'interno del singolo punto vendita e di ridurre anche la necessità di spazio per l'esposizione degli articoli nello stesso.

Al contrario, il fenomeno della conclusione della transazione online all'interno del punto vendita fisico, che permetterebbe sia di sfruttare la competenza del personale di vendita nelle fasi di ricerca di informazioni e scelta, che di ottimizzare la gestione degli articoli nel punto vendita, non viene ancora correttamente valorizzato dai retailer operanti in questo settore.

L'ultimo settore in analisi è quello dell'automotive per il quale si registra una sensibilità verso due principali macro-trend in atto nel consumatore moderno, processo informativo più rigoroso e personalizzazione. Anche in questo caso, le motivazioni di tale comportamento sono da ricercarsi nelle caratteristiche dell'oggetto d'acquisto e nell'articolazione del processo decisionale del consumatore. Si tratta infatti di acquisti di beni durevoli, ad alto valore e con bassa frequenza d'acquisto. Ne consegue che tutte le fasi che precedono la transazione d'acquisto e cioè ricerca di informazioni, valutazione delle alternative e scelta della configurazione del prodotto, assumono una forte rilevanza. Il consumatore si informa tramite i diversi canali a lui disponibili e tale processo risulta spesso articolato a causa delle molteplici specifiche tecniche del prodotto e delle innumerevoli opzioni disponibili. In tale contesto quindi, la progettazione di iniziative all'interno degli

showroom stessi per aiutare il cliente nelle fasi ad alto contenuto informativo, possono risultare una fonte di vantaggio competitivo per le aziende operanti nel settore automotive.

## **CAPITOLO III – Il contesto italiano analizzato**

Dopo aver analizzato, nel *Capitolo II*, l'evoluzione del punto vendita fisico per i principali grandi players a livello internazionale, si procede in questa sessione all'analisi del contesto italiano.

### **3.1 Introduzione metodologica**

L'analisi del contesto italiano in merito agli impatti delle innovazioni tecnologiche e dei cambiamenti sociali sul punto vendita fisico, è stata condotta tramite interviste a un sottoinsieme del panorama retail in Italia.

In particolar modo sono stati intervistati otto grossi players operanti in settori merceologici differenti in modo da condurre un'analisi cross-settore più facilmente confrontabile con la situazione del panorama internazionale emersa dal *Capitolo II*.

I settori analizzati sono quelli dell'abbigliamento e calzature (*Teddy Spa* e *Promenade*), dell'elettronica di largo consumo (*Unieuro*), dell'editoria (*Mondadori*), della grande distribuzione (*Crai*), del lusso (*Loro Piana*), dell'automotive (*Thule Spa*) e del gioco e scommesse.

Oltre alla scelta del settore, è stata condotta una selezione delle aziende da intervistare basata sulle dimensioni e la dispersione sul territorio che ha portato a concentrare l'attenzione su realtà di grandi dimensioni operanti in Italia tramite più punti vendita. Questo è dovuto al fatto che, come emerge dai casi di studio raccolti nel *Capitolo II*, i player di grandi dimensioni presentano una maggiore sensibilità verso le tematiche in analisi.

### **3.2 Le interviste**

Per ogni caso di studio analizzato si riporta una breve descrizione dell'azienda intervistata, in termini di settore in cui si colloca, dimensioni, localizzazione geografica e numero di punti vendita, e i principali temi trattati nell'intervista.

### **3.2.1 Teddy Spa**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

La nascita di del gruppo Teddy srl, divenuto una società per azioni nel 1992, risale al 1961 quando Vittorio Tadei decide di occuparsi del negozio d'abbigliamento di famiglia a Riccione. Nel 1988 nasce il marchio Terranova, con il quale si sviluppa una rete di negozi dinamica ed internazionale.

Nel 1990 inizia l'espansione all'estero: Jugoslavia, Spagna e altri paesi dell'Europa dell'Est sono i primi mercati; in soli dieci anni arriverà a toccare 22 Stati. Sempre nel 1990 gli incassi dei negozi superano i 10 milioni di Euro.

Nel 2005 Terranova festeggia 400 negozi nel mondo con un nuovo punto vendita in Arabia Saudita. Nasce anche il marchio Calliope, dimostrandosi fin dall'inizio un successo nell'abbigliamento low cost.

Nel 2010 con oltre 550 negozi Terranova e Calliope ed una rete di punti vendita all'ingrosso Rinascimento, Teddy Spa è una realtà di riferimento per l'abbigliamento low cost in Europa e nel mondo.

Il 2011 è l'anno del lancio della piattaforma di e-commerce per il marchio Terranova.

Nel 2013 il Gruppo Teddy entra in quattro nuovi importanti mercati: Danimarca, Marocco, Malesia e Francia.

#### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta al dott. *Andrea Arcangeli*, direttore comunicazione e marketing del gruppo Teddy Spa.

I principali cambiamenti in atto nel consumatore moderno, rilevati dal gruppo Teddy Spa, riguardano la fase di pre-acquisto del processo decisionale. Questo impatta non solo sulla propria customer base ma è ritenuto un fenomeno globale, che coinvolge quindi anche tutti i clienti potenziali.

In modo particolare Teddy Spa ha rilevato che in media un consumatore su dieci utilizza la rete Internet come fonte di informazioni prima di recarsi nel punto vendita fisico. I principali

strumenti consultati sono il sito Internet del marchio e i social network, seguiti da blog e portali di offerte.

Per monitorare costantemente i cambiamenti in atto l'azienda si affida a ricerche di mercato sviluppate ad hoc per intercettare tempestivamente eventuali trend in atto nella propria customer base. Le ricerche vengono svolte analizzando la customer experience del cliente all'interno dei punti vendita dell'azienda e dei principali competitors.

Inoltre viene sfruttata la sensibilità del personale, non solo del punto vendita, ma in generale dello staff aziendale, appositamente in linea con il target a cui il brand si rivolge, per comprendere le esigenze e le evoluzioni del comportamento del consumatore.

In risposta alle esigenze del consumatore percepite dall'azienda, il gruppo ha intrapreso due iniziative principali negli ultimi anni.

Da un lato, ha iniziato ad essere presente sui principali social network (Facebook, Twitter, Pinterest) con l'obiettivo di rispondere al bisogno del consumatore di un processo informativo rigoroso al di fuori del punto vendita fisico. Questo permette inoltre di incrementare l'awareness del brand e favorire il word-of-mouth via web. Per esempio, si spinge il consumatore a scattare fotografie del proprio outfit all'interno del camerino di prova e postarle sul proprio profilo social con l'hashtag del brand.

Dall'altro nel 2011 è stato lanciato il portale di e-commerce per il brand *Terranova* sia per permettere al cliente di informarsi sui prodotti e l'assortimento in-store, che per effettuare la transazione di acquisto.

L'obiettivo del gruppo è quello di creare punti di contatto tra i diversi canali (punto vendita fisico, social network ed e-commerce). In quest'ottica le principali azioni implementate sono l'utilizzo dei Social Network per incrementare il traffico verso il sito, il lancio dell'iniziativa "*compra online e ritira in store*" e l'utilizzo di proiezioni multimediali in-store per pubblicizzare i canali in cui il gruppo opera.

Per quanto riguarda il tema della dotazione tecnologica all'interno del punto vendita, l'unica iniziativa realizzata è rappresentata dalla digitalizzazione della carta fedeltà tramite la realizzazione dell'applicazione "*We Terranova*" e dotando il personale di vendita di tablet per favorire la fase di data entry del processo di profilazione dei clienti. Secondo un'analisi

dei primi risultati dell'iniziativa, risulta tuttavia che è ancora poco accettata da parte dei consumatori, in media uno su dieci sceglie la nuova tecnologia al posto del modulo cartaceo. Oltre a questa iniziativa ne sono state valutate altre tramite ricerche e analisi del mercato e dei competitors, tuttavia si è deciso di non intraprenderne a causa della mancanza di coerenza con il modello di business del Gruppo. Infatti, come visto in precedenza, Teddy Spa comprende tre brand low cost e si rivolge quindi ad un target che ha come principale obiettivo quello di realizzare acquisti di abbigliamento alla moda e a basso prezzo. Inoltre, investimenti in tale ambito, comporterebbero costi che non solo non sarebbero completamente ripagati da un incremento delle vendite, ma minerebbero anche la possibilità di offrire lo stesso assortimento a prezzi così contenuti.

Strumenti digitali che amplino l'assortimento di gamma sono stati valutati non idonei, in quanto l'organizzazione prevede un riassortimento continuo della merce a scaffale; inoltre i prodotti non hanno un appeal così elevato da giustificare l'attesa e la ricerca in-store tramite tecnologie digitali di un determinato articolo.

Infine, per quanto riguarda strumenti più innovativi come i camerini virtuali, l'azienda ritiene che si tratta di tecnologie emergenti, ancora in fase di sperimentazione, per cui i risultati non raggiungono ancora livelli soddisfacenti, tali da giustificare un investimento su di esse.

In conclusione, l'azienda ritiene che il mercato non sia ancora maturo per queste iniziative in quanto nessuno ha ancora trovato la chiave per rendere tali innovazioni funzionali per il business. Infatti, posizionandosi in un mercato low cost, il gruppo ha la necessità di ottenere ritorni concreti in termini monetari grazie alle iniziative implementate, quindi ricerca strumenti funzionali all'attività del punto vendita, vantaggiosi non solo per il cliente, ma anche per l'azienda stessa.

Per il futuro prossimo l'azienda ha intenzione di concentrare i propri sforzi sull'ampliamento dell'utilizzo del canale mobile analizzando casi reali di successo che possano essere applicati al proprio business in modo funzionale all'incremento delle vendite.

### **3.2.2 Promenade**

*Breve descrizione dell'azienda*

Promenade nasce nel 1989 e oggi l'organizzazione conta di una rete di 26 punti vendita nel centro-nord Italia, specializzati nella vendita di calzature per ogni fascia d'età ed impiega circa 200 persone.

La mission aziendale è quella di trasformare i visitatori dei punti vendita in clienti fedeli, grazie alla gentilezza, competenza e disponibilità dei collaboratori e grazie alla capacità di offrire un assortimento ampio e attuale in un ambiente gradevole e accogliente.

L'azienda gestisce marchi per lo più italiani con un posizionamento di prezzo di fascia media.

### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta al dott. *Mario Landini*, direttore marketing di Landini Calzature srl.

Come prima osservazione in merito al cambiamento del consumatore negli ultimi anni, è emerso il nuovo approccio del cliente dovuto all'attuale contesto macroeconomico di crisi. I consumatori a cui l'azienda si riferisce sono infatti più sensibili alla variabile prezzo e, da analisi puntuali sulla spesa media emerge come, non solo gli acquisti si siano spostati verso prodotti caratterizzati da una fascia di prezzo inferiore, ma anche come il numero di pezzi acquistato per individuo sia in diminuzione.

In risposta a tale situazione di crisi per l'azienda, il marchio si sta impegnando nel rafforzare l'awareness e la forza dell'insegna non solo tra la propria customer base, ma anche verso i prospect. Da qui nasce l'iniziativa di essere presenti sui principali Social Network dal 2011. L'obiettivo è quello di mostrare la gamma prodotti presente nei punti vendita e di coinvolgere il consumatore anche all'esterno del punto vendita fisico, ad esempio recentemente è stata lanciata su Facebook un'iniziativa che permette ai consumatori di votare la propria calzatura preferita e, quella che riceverà il maggior numero di like, sarà poi presente in negozio con una promozione.

Sempre nella direzione di aumentare l'interesse verso la catena e farla conoscere ai consumatori rientra il sito aziendale, che però non presenta una piattaforma di e-commerce. Le ragioni di questa decisione risiedono nel fatto che si tratta di un settore in cui la competizione in Italia è molto alta, dal momento che l'insegna gestisce una serie di marchi non proprietari, venduti quindi già su molte altre piattaforme di e-commerce a prezzi molto



competitivi. L'azienda ha valutato l'online shop con studi e business case ad hoc che sono stati scartati in quanto i risultati presentano impatti negativi a livello di conto economico.

Recentemente è però partita una sperimentazione verso una piattaforma di vendita online nel settore calzatura donna destinata ai mercati del Nord Europa, nei quali il connubio tra prodotti made in Italy e di fascia prezzo media potrebbe risultare vincente e portare i risultati economici desiderati.

Anche per quanto riguarda il punto vendita, Promenade non ha subito rilevanti innovazioni e modifiche nel corso negli anni dal punto di vista di configurazione dell'offerta o dotazione tecnologica in-store.

L'unica innovazione introdotta è rappresentata da schermi digitali non interattivi che mostrano la gamma prodotti e i marchi offerti.

Recentemente è stata valutata la possibilità di sviluppare delle promozioni mirate verso i clienti che si trovano in prossimità dello store sfruttando la tecnologia Bluetooth, ma da analisi che mostrano che solo il 20% dei possessori di smartphone tiene abitualmente attiva tale tecnologia, non è risultato un investimento interessante.

Per i prossimi anni l'azienda ha in programma di concentrare i propri sforzi di marketing sull'ampliamento dell'attività su Facebook e sugli altri social network, sia per creare awareness e fare conoscere il brand ad un numero sempre crescente di prospect, sia per realizzare iniziative che permettano di convogliare gli utenti verso il punto vendita in modo da incrementare i ricavi.

### **3.2.3 Unieuro**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

Unieuro S.p.a è uno tra i principali rivenditori nella distribuzione al dettaglio di elettronica ed elettrodomestici in Italia, nata ad Alba nel 1967. Negli anni successivi l'azienda ha espanso la propria presenza sul territorio nazionale, arrivando oggi a contare 96 punti vendita diretti, 2 outlet, 55 negozi in franchising a marchio Unieuro e 24 negozi in franchising a marchio Tech Store. Oltre al canale tradizionale, Unieuro opera su Internet tramite un sito di e-commerce.

A partire dal 2013 l'azienda fa parte del gruppo britannico Dixons Retail, leader europeo nel retail specializzato di elettronica di consumo.

La missione aziendale è quella di offrire ai clienti i prodotti migliori al miglior prezzo e con il miglior livello di servizio e di assortimento.

Il mercato in cui l'azienda opera registra un trend di lungo periodo crescente, infatti negli ultimi anni, grazie a cicli di innovazione tecnologica importanti (cellulari, tv schermi piatti), il settore è risultato meno sensibile all'andamento generale macroeconomico di crisi.

### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta a *Gianmarco Molinari*, marketing director di Unieuro.

Il principale cambiamento percepito dal gruppo Unieuro in merito al comportamento del consumatore riguarda l'accessibilità a una moltitudine di fonti di informazione e il maggior tempo dedicato alla fase di pre-acquisto da parte dei clienti, che si concretizza in un processo di ricerca più rigoroso. Questo fenomeno è influenzato dal ricorso sempre più frequente al canale Internet, che mette a disposizione informazioni aggiornate da fonti differenti.

In particolare, nel settore della grande distribuzione dell'elettronica di consumo, in cui l'acquisto riguarda prodotti durevoli e ad alto valore, la variabile prezzo gioca un ruolo fondamentale. Secondo una ricerca di mercato condotta dall'azienda, infatti, emerge che circa il 50% dei clienti utilizzano diversi strumenti per il confronto dei prezzi, principalmente sul canale virtuale.

La principale conseguenza di questo fenomeno è la tendenza dei canali a divenire price neutral, ovvero a presentare offerte di prodotti allo stesso prezzo, indipendentemente dai costi sostenuti sui diversi canali. Questo comporta una crescente difficoltà a mantenere livelli di prezzo competitivi rispetto alla concorrenza operante online (si pensi a player come Amazon), infatti l'azienda, avendo la necessità di mantenere dei margini adeguati per coprire la struttura di costi fissi legati in particolar modo alla rete di negozi fisici, presenta tendenzialmente prezzi più alti.

Per rispondere alle esigenze del nuovo consumatore il gruppo ha agito sia sul canale online che su quello fisico.

Per il primo è stato creato un sito di e-commerce, realizzato principalmente per adeguarsi alla concorrenza e rispondere alla tendenza da parte di un certo target di clienti di acquistare online. Inoltre l'azienda ha introdotto la propria presenza sui Social Network, sia per comunicazioni di servizio e promozioni, che principalmente come canale di relazione. L'azienda ritiene, infatti, importante utilizzare Facebook e Twitter per creare involvement, sviluppare un dialogo attivo con i propri clienti e coinvolgere le persone in iniziative promozionali. Inoltre lo strumento viene utilizzato da parte dell'azienda per attività di intelligence, sia per valutare la customer satisfaction, che per la scelta dell'assortimento e dei prodotti più desiderati dai clienti.

Per quanto riguarda invece il canale fisico, il principale cambiamento introdotto riguarda l'approccio verso il cliente. Tradizionalmente, infatti, il modello di business del retailer in questo settore aveva come obiettivo l'efficienza che consisteva quindi nel mettere le merci a disposizione del cliente, dando rilevanza a fattori quali la logistica, il prezzo, la disponibilità e l'assortimento, mentre il processo di vendita e il servizio al cliente avevano un valore secondario. L'innovazione introdotta riguarda il ribaltamento di questo approccio, ottenuta concentrandosi sul servizio offerto al cliente in punto vendita. Il fattore fondamentale di questo nuovo approccio è la competenza del personale, non solo a livello tecnico, ma anche relativa alla comprensione delle esigenze e dei desideri dei clienti.

In questo modo si crea un vantaggio competitivo rispetto al canale online, offrendo al cliente un supporto nel processo di acquisto che non avrebbe rivolgendosi ai competitors virtuali. Il gruppo ha quindi preferito puntare su questo aspetto, piuttosto che all'innovazione tecnologica all'interno del punto vendita. Per esempio, per quanto riguarda gli strumenti di digital signage, l'azienda ritiene che la loro presenza all'interno del punto vendita come strumento di advertising sia controproducente in quanto distrae l'attenzione del consumatore dalla funzione principale del punto vendita, che è quella di ottenere informazioni e consulenza da parte del personale qualificato.

L'azienda fino ad oggi non ha ritenuto necessario realizzare uno sforzo per l'integrazione tra i due canali, quello fisico e quello digitale. Questa decisione è legata ad un'analisi svolta dall'azienda sulla propria customer base e in generale sui consumatori italiani. Secondo la ricerca risulta infatti che la percentuale di consumatori cross-canale è ancora molto bassa, tale da non giustificare un cambiamento di politica commerciale e strategia aziendale che

richiederebbe di allineare i prezzi dei prodotti in punto vendita a quelli presenti online, con la conseguente perdita di marginalità che ne deriverebbe.

Un canale sinergico a quello del punto vendita tradizionale è quello del mobile. Nel luglio del 2013 è stata infatti introdotta un'applicazione che ha come obiettivo principale quello di convogliare il cliente all'interno del punto vendita, ad esempio realizzando promozioni che si possono fruire in negozio grazie a un coupon che l'utente può richiedere con un semplice tap e poi mostrarlo in cassa direttamente dall'applicazione. Dalla sezione catalogo è inoltre possibile sia consultare informazioni e caratteristiche dei diversi prodotti, sia acquistare l'articolo prescelto e prenotare il ritiro in negozio.

Per il prossimo futuro, l'azienda ha come obiettivo principale quello di integrare i tre diversi canali (fisico, Internet, mobile) in cui opera. Questo è dovuto al fatto che sempre più consumatori svilupperanno una tendenza alla cross-canalità e quindi per il gruppo non sarà più economicamente sostenibile mantenere delle discrepanze tra i diversi canali. È importante quindi dotarsi di strumenti omogenei sia in termini di messaggio al cliente, sia per quanto riguarda il prezzo, l'assortimento e anche il servizio al cliente.

Inoltre, relativamente al canale mobile, il gruppo ha intenzione di sviluppare ulteriormente la propria applicazione, realizzando in particolar modo azioni di marketing di prossimità per coinvolgere il cliente all'interno del punto vendita. Questo tuttavia sarà realizzabile solo quando l'infrastruttura lo permetterà, ovvero quando sarà possibile per tutti i clienti accedere ad una rete Internet in modo omogeneo grazie ad una connessione veloce messa a disposizione dal punto vendita.

### **3.2.4 Mondadori**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

Mondadori è tra le principali società europee nel settore editoriale: è il maggiore editore di libri e riviste in Italia e il terzo in Francia tra i magazine consumer. L'azienda è attiva, inoltre, nel mercato pubblicitario, digitale, radio, retail e direct marketing.

Il Gruppo Mondadori conta 3.703 dipendenti e nel 2012 ha creato ricavi per 1,4161 miliardi di euro. Dalla sua fondazione nel 1907, la missione del Gruppo Mondadori è favorire la

diffusione della cultura e delle idee con una produzione che tocca ogni genere e raggiunge tutti i lettori. Dopo un secolo al cuore della cultura italiana, il Gruppo Mondadori ora porta avanti una strategia di espansione internazionale finalizzata a esportare nel mondo - attraverso i principali brand dei periodici Mondadori - lo stile, la qualità e l'eccellenza italiana nella moda, nel design e nella cucina.

Nel settore libri il Gruppo - con le proprie case editrici, Edizioni Mondadori, Einaudi, Piemme, Sperling & Kupfer ed Electa - è leader in Italia.

Mondadori Librerie è la più estesa catena di prodotti editoriali in Italia, con più di 500 punti vendita di proprietà ed in franchising. La catena è nata nel 1998 con l'obiettivo di consolidare in modo capillare su tutto il territorio nazionale la presenza del Gruppo Mondadori nell'ambito della distribuzione e della commercializzazione libraria.

### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta ad *Andrea Rossi*, CRM e web marketing manager di Mondadori.

Parlando di cambiamenti in atto nel consumatore moderno, il Gruppo Mondadori non ha dubbi e indica la multicanalità come il principale trend in termini di rilevanza e impatto sul modello di business. Il cliente richiede maggiori punti di contatto con il brand rispetto al punto vendita fisico e tende non solo a utilizzare canali diversi, ma ad integrarli tra loro nel proprio processo decisionale d'acquisto.

Partendo da questo tema sono state svolte una serie di iniziative volte a moltiplicare i punti di contatto tra consumatore e azienda. Prima tra tutte è stata l'apertura del sito di e-commerce nel 2011 per rispondere all'esigenza di comodità del consumatore che può quindi effettuare i propri acquisti in qualsiasi luogo e momento e per rispondere alla competizione online di tale settore. Contemporaneamente, sempre in ottica di multicanalità, è stata lanciata l'iniziativa che permette al cliente di ordinare tramite il sito di e-commerce e ritirare la merce in uno dei punti vendita selezionati.

Per quanto riguarda invece il canale dei Social Network, Mondadori concentra i propri sforzi soprattutto su Facebook tramite la pagina *Mondadori Card*, per capire tendenze e interessi dei propri clienti in modo da targettizzare i clienti social e indirizzare verso di essi promozioni mirate. I social non sono sfruttati come un drive-to-store e nemmeno per convogliare i consumatori verso l'e-commerce.

Concentrandosi invece sul cambiamento del punto vendita fisico in termini di innovazione tecnologica va sottolineato come questa non interessi in modo capillare tutti i punti vendita del gruppo, ma solo alcuni negozi presenti nel centro delle principali città italiane, scelti come punti di sperimentazione delle iniziative.

Un primo progetto riguarda il digital signage, implementato in 300 punti vendita attraverso l'architettura multimediale di Infracom Network Application. Si tratta di un sistema di video proiezione per la diffusione di un palinsesto di messaggi promozionali e pubblicitari relativi ai titoli Mondadori, ma anche ad inserzionisti terzi oltre a segnalazioni di eventi, inviti a presentazioni, incontri con gli autori e altre iniziative aperte al pubblico nelle stesse librerie. Il palinsesto viene deciso dalla direzione marketing di Mondadori Franchising, mentre l'applicativo che gestisce la rotazione e la messa in onda dei contenuti, utilizza il server centrale residente nel Data Center di Infracom Network Application e viene utilizzato da Mondadori in modalità outsourcing. Quando la direzione sviluppa un nuovo palinsesto periodico di contenuti multimediali, ogni punto vendita Mondadori può scaricarlo via web e salvarlo sul pc collegato a ciascun maxi schermo.

Il secondo progetto riguarda invece l'inserimento di QR code nei punti vendita e nelle locandine Mondadori che possono essere utilizzati dai consumatori per avere maggiori informazioni in merito a un prodotto, un evento o per essere ricollegati più facilmente alla pagina web di interesse. Nonostante l'iniziale scetticismo in merito a tale iniziativa, Mondadori ha registrato buoni risultati al di sopra delle proprie aspettative, in modo particolare per quanto riguarda l'attività di ricerca di informazioni da parte dei clienti all'interno del punto vendita.

I progetti futuri di Mondadori hanno sempre al centro il tema della multicanalità e dell'integrazione di mondo fisico e virtuale, in quanto queste sono considerate forti

opportunità da sfruttare per trattenere i clienti, migliorare la loro shopping experience e catturare l'attenzione dei prospect.

In tale direzione a breve sarà lanciato un nuovo progetto di integrazione tra il sito di ecommerce e il punto vendita fisico, di cui però non sono disponibili i dettagli.

### **3.2.5 Crai**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

Crai è una società cooperativa operante nel settore alimentari, nata nel 1973 in provincia di Brescia. Al giorno d'oggi la catena conta circa 3.200 punti vendita dislocati in tutta Italia.

Il marchio si è affermato in tutta Italia come sinonimo di negozio di prossimità, caratterizzato da superfici di vendita medio-piccole, e da un rapporto di conoscenza e di fiducia tra il dettagliante e la clientela.

Ai negozi a insegna Crai si affiancano i "Mercatini Crai", punti vendita "Chef express" all'interno delle aree di servizio autostradali, e oltre 700 negozi specializzati nei prodotti per la cura della casa e della persona (insegne Beauty Star).

#### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta al dott. *Giuseppe Parolini*, vice direttore marketing di Crai Secom.

Le principali innovazioni registrate dall'azienda sono legate principalmente a un'evoluzione culturale e di stile di vita dei consumatori e a cambiamenti strutturali legati alla situazione macroeconomica del paese.

In particolar modo per quanto riguarda il settore della grande distribuzione alimentare in cui Crai opera, in conseguenza a questi cambiamenti ambientali, si è assistito ad un innalzamento significativo dell'intensità promozionale da parte delle aziende, per andare incontro alla disponibilità di spesa decrescente dei consumatori e alle iniziative della concorrenza in tale ambito.

Legato a questo aspetto, è da considerare anche che il consumatore è molto più propenso a cambiare punto vendita e ad approcciare nuove formule che prima non considerava (discount) favorendo logiche di prezzo rispetto a fedeltà e servizio offerto.

L'attenzione del consumatore al prezzo si riscontra anche in una riduzione del fenomeno dell'acquisto d'impulso. Questo infatti viene sostituito da un acquisto ponderato effettuato dal consumatore, che si reca in punto vendita dopo aver già consultato il volantino, quindi già consapevole delle promozioni esistenti e dei prodotti da acquistare.

In risposta a tali cambiamenti in atto nel consumatore l'azienda, gestita con una logica di negozio di prossimità, non ha adottato cambiamenti sostanziali, bensì ha pensato ad un adattamento a logiche di promozionalità, sempre più presenti nei consumatori e nell'offerta della concorrenza.

A fronte di una costante decrescita dell'efficacia di promozioni tradizionali e dell'impossibilità di fidelizzare il cliente con gli strumenti a disposizione, Crai ha introdotto lo strumento del "chiosco interattivo" all'ingresso del punto vendita.

Il cliente che entra nel punto vendita trova il chiosco interattivo che si anima al suo passaggio e che lo invoglia a passare la carta fedeltà sul lettore ottico: la schermata presenta il suo riepilogo punti e propone la stampa di uno o più coupon per ottenere uno sconto su alcuni prodotti o un regalo. Il consumatore sceglie la promozione e automaticamente viene stampato il coupon corrispondente che può essere utilizzato al momento del pagamento alla cassa.

Questo strumento ribalta la concezione tradizionale della promozione in uscita: questa ha il vantaggio principale di colpire il 100% dei clienti ma assicura un basso livello di redemption.

Al contrario la promozione realizzata tramite chioschi, oltre che ad avere un basso costo-contatto rispetto al tradizionale volantino o coupon spedito, dà ottimi risultati in termini di aumento dello scontrino medio e di visite del cliente. Nella fase di sperimentazione, lo scontrino medio dei punti vendita con chioschi ha toccato i 29 euro contro i 22 dei punti vendita senza chioschi, le visite sono aumentate del 6,62% e il fatturato del 8,24% (dati AMA CRAI EST su campione e periodo omogeneo).

L'incremento dello scontrino medio è dovuto anche al fatto che i totem, grazie all'utilizzo associato alla carta fedeltà, permettono di fare promozioni in funzione allo storico di acquisto del cliente, tramite la creazione cluster di clienti, che rendono le promozioni molto più efficaci. Inoltre i dati di redenzione dell'azione passati in cassa e gestiti dal backoffice, diventano conoscenza essenziale per misurare i risultati dell'iniziativa e riproporre nuove azioni.



Il principale ostacolo di questo strumento è legato alla necessità di trovare contenuti forti per tenere alto il livello di attenzione del cliente e spingerlo quindi all'utilizzo del totem.

Oltre all'iniziativa realizzata in punto vendita, Crai ha pensato di rispondere anche alla tendenza del consumatore di utilizzare il proprio dispositivo mobile all'interno del punto vendita, creando un'applicazione che ha come obiettivo principale quello di fidelizzare la clientela.

L'applicazione, chiamata "CRAI InForma" permette al cliente, dopo aver creato il proprio profilo inserendo le proprie caratteristiche relative a intolleranze e allergie, di leggere con lo smartphone il codice a barre del prodotto, e verificare se questo è compatibile con le proprie restrizioni impostate al momento della registrazione al servizio.

I risultati di tale iniziativa sono discreti, tuttavia considerando le dimensioni potenziali del mercato, risulta che solo una piccola parte di esso per il momento ritiene questo tipo di contenuti appealing.

L'azienda inoltre ha introdotto da pochi mesi la sua presenza su strumenti social, utilizzati principalmente per comunicare in modo diretto con il consumatore, approcciando tematiche generiche in modo leggero, per collegarsi sempre alle promozioni in store, creando un buon livello di ingaggio nei consumatori.

A fronte anche di questo elemento l'azienda ritiene che il punto vendita fisico sia insostituibile in quanto permette di avere vantaggi relazionali, di ingaggio con il consumatore. Tutti gli altri canali (social, mobile) sono utili in ottica di multicanalità per rispondere a diverse esigenze e ai desideri dei consumatori tramite diversi contenuti, ma devono essere del tutto integrati con il punto vendita per ottenere un reale vantaggio competitivo.

In generale l'azienda ritiene che, nella situazione attuale del mercato, in cui sono a disposizione diverse tipologie di dotazioni tecnologiche e di iniziative per attrarre il cliente e migliorare la customer experience, il problema principale sia quello di riuscire a discernere tra le diverse opportunità a disposizione per capire quali strumenti il consumatore desidera realmente, quali possano portare un reale vantaggio competitivo all'azienda.

### **3.2.6 Loro Piana**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

Loro Piana è un'azienda italiana operante nel settore dei beni di lusso.

L'azienda opera in due divisioni: la divisione tessile, che realizza tessuti, filati e stoffe con materie prime ricercate di alta qualità e la divisione Luxury Goods, che utilizza i materiali esclusivi prodotti per la realizzazione di una linea completa di prodotti di abbigliamento e accessori per uomo, donna, bambino.

L'azienda, fondata nel 1924, nasce da una tradizione familiare, risalente all'inizio del diciannovesimo secolo, che vedeva i Loro Piana operare come mercanti di lana. In seguito all'ampio successo e all'espansione nel mondo dell'attività dell'azienda, nel luglio 2013 la famiglia Loro Piana ha ceduto l'80% dell'azienda alla multinazionale francese del lusso francese LVMH.

La rete distributiva dell'azienda è composta da 130 punti vendita gestiti direttamente e selezionati negozi multimarca in tutto il mondo.

La mission di Loro Piana continua ad essere la ricerca delle fibre naturali migliori al mondo nei loro luoghi di origine, coniugando lavorazioni artigianali con la tecnologia più avanzata con un unico scopo, la ricerca della qualità più autentica.

#### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta a *Michal Saad*, e-commerce project manager dell'azienda.

I principali cambiamenti che l'azienda ha percepito nella propria customer base riguardano principalmente due aspetti, entrambi legati alla diffusione delle tecnologie e di Internet.

Il primo riguarda la crescente volontà dei consumatori di essere informati sui prodotti che hanno intenzione di acquistare, quindi ricercano attivamente informazioni, non solo all'interno del punto vendita tradizionale, ma anche tramite Internet.

Il secondo aspetto è legato al cambiamento nella vita del consumatore moderno che ha a disposizione sempre meno tempo per concludere il processo di acquisto, quindi è alla ricerca sia di strumenti e tecnologie che permettano di semplificare e velocizzare le diverse fasi del processo, sia di opportunità per realizzare l'acquisto nei momenti e nei luoghi che preferiscono.

L'azienda ha preso coscienza di entrambi questi fenomeni grazie all'analisi dei comportamenti dei propri clienti, sia all'interno dei negozi, sia attraverso il sito di e-commerce.

Il sito Internet dell'azienda, nato nel 2011, è stato pensato principalmente come un canale di comunicazione, in risposta alle esigenze informative dei clienti. Il sito comprende al proprio interno anche un e-commerce che permette al cliente di finalizzare l'acquisto dei prodotti, tuttavia questa è solo una funzione aggiuntiva, non lo scopo primario del sito. Per questo motivo l'impatto di questo canale non si registra solo sulle vendite online, ma anche sul negozio in maniera indiretta, in quanto il cliente consulta la pagina web aziendale per trovare e valutare i prodotti prima di recarsi nel punto vendita.

Pochi mesi dopo l'inaugurazione del sito aziendale, è stata rilasciata anche la versione mobile, che presenta le stesse funzionalità di ricerca e acquisto, ma che permette un accesso più versatile al consumatore.

Per quanto riguarda la configurazione punto vendita fisico, negli store principali del brand sono stati introdotti schermi per la trasmissione di contenuti. L'obiettivo di questa iniziativa è quello di mettere a disposizione le informazioni relative a prodotti e all'azienda anche all'interno del punto vendita. Questa innovazione è stata sviluppata a partire dalla consapevolezza che il cliente sente l'esigenza di conoscere e valutare i prodotti avendo a disposizione il maggior numero di conoscenze possibile. Tale consapevolezza, come detto in precedenza, è nata dalle analisi dei comportamenti dei clienti sul sito aziendale, che viene consultato principalmente per la ricerca di informazioni.

La presenza dell'azienda sui principali Social Network risponde alla stessa esigenza informativa del consumatore e permette di rispondervi in modo più informale e non intermediato, attraverso un'interazione diretta tra azienda e consumatore.

I tre diversi canali in cui l'azienda opera sono fortemente integrati, in quanto l'azienda ha compreso la forte necessità da parte del cliente di avere un'esperienza seamless nel proprio customer journey.

Per quanto riguarda le future innovazioni, il tema fondamentale su cui l'azienda focalizzerà i propri sforzi è proprio la comunicazione e lo scambio informativo con il cliente, in maniera sempre più diretta.

Per fare ciò si sta sviluppando un'applicazione che potrà essere utilizzata sia dai commessi che dai clienti per avere accesso a contenuti relativi ai prodotti in diverse lingue, in modo da agevolare anche gli stranieri che visitano il punto vendita. Questa applicazione avrà scopi principali differenti a seconda del punto vendita in cui ci si trova; nei grandi store in cui è presente tutta la gamma di prodotti, sarà sfruttata per la condivisione di infotainment, mentre nei negozi più piccoli avrà lo scopo principale di condivisione degli stock, quindi l'ampliamento della gamma non fisicamente presente a scaffale.

In generale sarà importante realizzare diversi tools e renderli disponibili per i punti vendita per comunicare il proprio messaggio ai clienti in modo da poter sfruttare al meglio le caratteristiche del brand.

### **3.2.7 Azienda operante nel settore del Gioco e Scommesse**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

L'azienda è un gruppo italiano operante nel settore del gioco e nei Servizi di pagamento, con una rete di oltre 45.000 punti vendita in tutto il paese. La rete di vendita non è di proprietà dell'azienda ma è composta da bar tabacchi, ricevitorie, corner sportivi ed edicole che acquisiscono il diritto di vendere i giochi e servizi.

Le principali attività che l'azienda gestisce riguardano un'ampia offerta di giochi on e off-line: lotterie, scommesse, casino games e ADI.

#### *L'intervista*

Il principale cambiamento in atto nel settore del gioco è riscontrabile nel fatto che il consumatore è sempre più spesso sottoposto a un numero crescente di messaggi

provenienti da diversi canali. Per le aziende diventa quindi sempre più importante sviluppare iniziative che permettano di catturare la sua attenzione in maniera efficace.

Nello specifico l'azienda ha preso consapevolezza del fatto che, nella realizzazione di promozioni dei prodotti, il messaggio canonico presenta un'efficacia sempre più bassa. Per rispondere a questo cambiamento l'azienda ha quindi pensato di sfruttare il momento in cui il cliente si trova all'interno del punto vendita per trasmettere contenuti che possano essere più facilmente recepiti e che vengano considerati utili dal consumatore.

L'azienda ha intrapreso quindi un'iniziativa all'interno della rete di punti vendita che consiste nell'introduzione di schermi digitali e di una rete televisiva unificata. Per quanto riguarda gli schermi di digital signage si tratta della rete più estesa presente in Europa all'interno di punti vendita, con una presenza attuale in circa 20.000 store.

I contenuti trasmessi dalla rete sono di natura promozionale (30%) e informativa (70%) e, grazie ad un linguaggio semplice, cercano di dare al consumatore più informazioni possibili rapidamente, dal momento che il tempo medio di permanenza del consumatore in store è basso.

Il principale obiettivo perseguito con questa iniziativa è quello di incrementare la spesa media del consumatore realizzando una call to action consumabile entro pochi metri dal luogo di realizzazione della promozione.

I risultati delle iniziative vengono valutati attraverso l'incremento delle vendite. Questi sono fortemente influenzati, oltre che dall'efficacia della comunicazione, anche dal posizionamento nel ciclo di vita del singolo prodotto, risultando più efficaci per gli articoli in fase discendente.

Oltre a questa iniziativa all'interno del punto vendita, il brand è stato uno dei primi in Italia nel suo settore a investire su Facebook nel 2009. Questo canale persegue molteplici obiettivi: da un lato ha un ruolo di comunicazione con il cliente, dall'altro svolge una funzione contenutistica ovvero illustra le nozioni relative al linguaggio e al funzionamento determinati giochi (ad esempio il poker).

I diversi canali in cui l'azienda opera sono fortemente integrati, con un'attenzione particolare ad evitare il fenomeno della cannibalizzazione delle vendite tra canali differenti. Per questo motivo canali diversi sono strutturati in modo tale da assolvere a compiti diversi.

Per quanto riguarda le evoluzioni future che verranno messe in atto per rispondere alle esigenze dei consumatori, l'azienda pensa ad uno sviluppo tecnologico che permetta di realizzare un'interazione più efficace con il consumatore all'interno del punto vendita fisico. In generale l'innovazione tecnologica in questo settore, in cui le persone acquistano in maniera impulsiva, permette di incrementare la possibilità di cogliere il desiderio del cliente all'interno del punto vendita fisico.

### **3.2.8 Thule Spa**

#### *Breve descrizione dell'azienda*

Il marchio Thule, specializzato nella produzione e vendita di accessori per auto, è stato fondato in Svezia nel 1942.

Con sede principale a Malmö, Thule Group ha più di 3.000 dipendenti e più di 50 sedi di produzione e vendita in tutto il mondo. All'insegna del motto "*bring your life*", Thule offre un vasto assortimento di accessori che rendono più facile per le persone il trasporto del proprio equipaggiamento in modo semplice, sicuro e con stile.

La divisione Snow Chain (ex Konig) nata nel 1966 e con sede a Lecco, è stata acquisita dal gruppo nel 2006 e rappresenta tutt'ora una parte importante del business.

#### *L'intervista*

L'intervista è stata condotta al dott. *Alessio Riva*, marketing & communications specialist di Thule, business unit Snow Chains.

Il principale cambiamento nel comportamento d'acquisto del consumatore recepito dall'azienda riguarda il luogo fisico in cui tale processo avviene. In modo particolare, un consumatore che deve acquistare un prodotto come le catene da neve, tende sempre più a rivolgersi ai grandi negozi specializzati nella vendita di prodotti del settore automotive e non più al piccolo rivenditore. Di conseguenza il consumatore tende ad avere un minor supporto diretto e individuale del personale di vendita come avveniva nel caso del piccolo rivenditore. Da qui nasce la necessità per il consumatore di realizzare il processo informativo in modo più

autonomo, ricorrendo anche a diversi canali. Spesso, infatti, ricerca il parere dei pari in modo diretto o cerca informazioni attraverso siti web prima di recarsi nel punto vendita fisico. In alternativa nasce l'esigenza di attuare le fasi di ricerca di informazioni direttamente all'interno del punto vendita stesso.

Emerge quindi il crescente bisogno del consumatore di ottenere informazioni sull'oggetto d'acquisto tramite canali diversi. Alla base di questa peculiarità ci sono le caratteristiche del prodotto stesso il quale, pur non presentando una particolare complessità tecnica, è impattato da molteplici variabili (ad esempio la dimensione dei pneumatici, le performance desiderate, la tipologia di montaggio).

In risposta a quest'esigenza emergente, l'azienda ha scelto di operare in due principali direzioni. In primo luogo ha deciso di potenziare l'offerta informativa online tramite il proprio sito web. In modo particolare è stata creata la sezione *Fit Guide* tramite la quale il consumatore viene supportato nella scelta del prodotto adatto alla sue esigenze. Inserendo le specifiche della propria vettura (modello e misura del pneumatico) il cliente viene indirizzato alla gamma di prodotti che l'azienda mette a disposizione per lui, corredati anche da tutorial per il montaggio e dall'indicazione dei punti vendita in cui i prodotti sono presenti.

In secondo luogo l'azienda ha deciso di agire sui punti vendita fisici. Va sottolineato che il brand non possiede negozi monomarca proprietari in Italia, ma si affida rivenditori terzi per la distribuzione dei propri prodotti sul mercato.

Il progetto relativo ai punti vendita fisici, denominato *Thule Snow Chain Premium Store*, è stato recentemente lanciato in 30 punti vendita dislocati in Francia, Germania e Austria, con l'intenzione di allargare l'iniziativa all'Italia nel prossimo anno. Consiste nell'installazione di totem che oltre ad esporre la gamma prodotti e permettere un'interazione pratica con essi tramite un pneumatico reale sul quale poter provare i diversi modelli, presentano display touch-screen che guidano il consumatore nella scelta del prodotto adatto alle sue esigenze e alle caratteristiche della propria automobile. Una volta selezionato il proprio modello di auto il terminale presenta al consumatore l'intera gamma di prodotto disponibili sul punto vendita per la propria vettura e successivamente permette all'utente di accedere a contenuti extra, tra i quali video tutorial per il montaggio della catena.

### 3.3 Conclusioni

Le realtà italiane intervistate sono state classificate in base al trend lato consumatore che hanno colto e a cui hanno risposto con le iniziative da loro messe in campo. Per ogni iniziativa, inoltre, sono stati considerati gli strumenti digitali utilizzati a supporto.






TREND LATO CONSUMATORE	IL CONTESTO ITALIANO ANALIZZATO
PROCESSO INFORMATIVO PIU' RIGOROSO	 Totem Interattivi    QR code Digital Signage    Digital Signage    Mobile App    Digital Signage
PERSONALIZZAZIONE E CO-CREAZIONE	 Totem interattivi
VELOCITA' E COMODITA' D'ACQUISTO	 Mobile App
UTILIZZO DI PIU' CANALI	 Sito Web    Facebook    Mobile App    Sito Web    Mobile App
CONCLUSIONE TRANSAZIONE ONLINE	
DINAMICHE LUDICHE	
SOCIALIZATION	 Social Network    Facebook

Figura 3. 1 Classificazione delle realtà intervistate

La prima considerazione che risulta dall'analisi della *Figura 3.1* è che alcuni dei trend lato consumatori individuati nel *Capitolo II* non sono stati colti dalle realtà intervistate.

Si tratta della tendenza ad utilizzare dinamiche ludiche in-store e a spingere il consumatore alla conclusione della transazione online dopo aver visitato il punto vendita fisico. Per quanto riguarda il primo aspetto, esso è considerato interessante da alcune aziende intervistate, tuttavia non sono ancora state sviluppate iniziative concrete in quanto in una scala di priorità sono stati favoriti altri progetti ritenuti più importanti. Questo è dovuto al fatto che si tratta di una tendenza ancora emergente di cui quindi non si ha un'analisi approfondita dei vantaggi sia economici, sia a livello di miglioramento dell'engagement e



della brand awareness. Per le altre realtà invece, tali iniziative sono state considerate non in linea con il proprio settore di attività e il target di riferimento.

Concentrandosi sul tema della conclusione della transazione online, si osserva che, sebbene la totalità delle aziende intervistate possieda una pagina web istituzionale, e che la grande maggioranza di esse sia dotata anche un sito di e-commerce, da parte di nessuna sono ancora state messe in atto chiare iniziative per la veicolazione del consumatore all'acquisto elettronico partendo dal punto vendita fisico.

Dalla *Figura 3.1* emerge che tra le aziende intervistate ci sia una certa coerenza nell'indirizzare sforzi verso iniziative che permettano al consumatore di svolgere il proprio processo di acquisto in ottica multicanale e di supportarlo nelle fasi di pre-acquisto fornendo informazioni più dettagliate e rigorose.

Tutti i brand in analisi hanno dato una grande rilevanza al tema dell'utilizzo di più canali all'interno del punto vendita e quindi hanno messo in atto iniziative volte all'integrazione dei canali, principalmente sfruttando il sito web oppure sviluppando applicazioni mobile dedicate. Anche le aziende che attualmente operano su più canali ma non favoriscono il passaggio tra questi da parte del consumatore nel proprio processo decisionale, ritengono questa tematica importante e da sviluppare nel prossimo futuro con la realizzazione di iniziative mirate. L'unica eccezione riguarda i brand che hanno scelto in modo consapevole di tenere i diversi canali separati per evitare il fenomeno della cannibalizzazione tra di essi.

Considerando il processo di ricerca delle informazioni che precede l'acquisto, la maggior parte delle aziende considerate ha compreso la rilevanza di questo bisogno del consumatore ed ha quindi sviluppato iniziative volte a rispondere a questa esigenza mediante l'utilizzo di strumenti innovativi quali codici di riconoscimento multidimensionali, digital signage e applicazioni per dispositivi mobili.


Le aziende che non hanno intrapreso attività per supportare il consumatore all'interno del punto vendita nelle fasi di ricerca lo hanno fatto in quanto i loro prodotti sono oggetto di acquisti di impulso, quindi il cliente non dedica molto tempo alla ricerca di informazioni, oppure perché privilegiano un contatto diretto tra personale di vendita e consumatore per ottenere consulenza prima dell'acquisto.

In merito alle dinamiche social, si osserva che tutte le aziende sono presenti sui principali siti di Social Network, con obiettivi diversi. Principalmente vengono utilizzati come strumento di interazione con il consumatore, per rafforzare l'immagine del brand e la relazione con la customer base.

Oltre a questo aspetto tuttavia, solo poche integrano il canale social con il punto vendita fisico grazie ad iniziative mirate, ad esempio realizzando promozioni ed iniziative che portino il consumatore all'interno del punto vendita fisico.

In seguito si riporta in *Figura 3.2* un confronto tra i principali temi di interesse emersi dall'analisi dei casi di studio internazionali del *Capitolo II* e quelli affrontati dalle realtà italiane intervistate, suddiviso in base al settore merceologico di appartenenza.

	CAMPIONE INTERNAZIONALE ANALIZZATO	CAMPIONE ITALIANO ANALIZZATO
<b>ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ • Velocità e comodità d'acquisto</li> <li>++ • Dinamiche ludiche</li> <li>++ • Socialization</li> <li>++ • Processo informativo rigoroso</li> <li>+ • Utilizzo di più canali</li> <li>+ • Conclusione transazione online</li> <li>+ • Personalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocità e comodità d'acquisto</li> <li>• Socialization</li> <li>• Processo informativo rigoroso</li> <li>• Utilizzo di più canali</li> </ul>
<b>GRANDE DISTRIBUZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ • Velocità e comodità d'acquisto</li> <li>+ • Utilizzo di più canali</li> <li>+ • Personalizzazione</li> <li>+ • Dinamiche ludiche</li> <li>+ • Socialization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo di più canali</li> <li>• Personalizzazione</li> <li>• Processo informativo rigoroso</li> </ul>
<b>ELETTRONICA DI LARGO CONSUMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ • Velocità e comodità d'acquisto</li> <li>++ • Processo informativo rigoroso</li> <li>++ • Utilizzo di più canali</li> <li>+ • Conclusione transazione online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo di più canali</li> </ul>
<b>AUTOMOTIVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ • Processo informativo rigoroso</li> <li>++ • Personalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo informativo rigoroso</li> </ul>



*Figura 3.2* Confronto tra campione internazionale e campione italiano

Il settore dell'abbigliamento e accessori risulta essere quello che presenta un numero maggiore di iniziative e che soddisfa quindi il maggior numero di bisogni emergenti lato consumatore, come osservato in precedenza per i casi di studio internazionali raccolti.

Considerando il panorama italiano, emerge che i principali temi di attenzione da parte dei grandi player internazionali sono stati colti dalle aziende e che queste hanno messo in atto azioni per rispondervi, fatta eccezione per la tematica delle dinamiche ludiche, per le quali si osserva la mancanza di iniziative. Questo è dovuto da un lato allo scetticismo attorno ai risultati, sia in termini di miglioramento della reputazione del brand che della customer experience, dall'altro alla mancanza di coerenza di tali iniziative con le caratteristiche del brand.

Concentrandosi sul settore della grande distribuzione, si osserva che il contesto italiano analizzato non ha colto il trend della velocità e comodità del processo di acquisto, emerso invece in modo chiaro dalle risposte delle aziende internazionali operanti in questo settore. Si ritiene infatti che il consumatore italiano non esprima ancora in modo chiaro tale bisogno, ma piuttosto si concentri su altri aspetti, quali la ricerca di promozioni e offerte. In tale contesto l'insegna analizzata ritiene che sia più profittevole concentrarsi nell'offrire prezzi competitivi ai propri consumatori piuttosto che investire su tecnologie e strumenti che incrementino l'efficienza del processo di acquisto, soprattutto in termini di velocità. Questa scelta è legata alla tipologia del retailer analizzato che presenta le caratteristiche del punto vendita di prossimità che si rivolge quindi ad una clientela meno attenta a tematiche di innovazione del processo di acquisto.

In merito al settore dell'elettronica di largo consumo, emerge che la realtà italiana ha compreso e valorizzato tramite opportune iniziative il trend della multicanalità, sempre più importante per il consumatore moderno. In tale settore infatti il consumatore è propenso all'utilizzo di più canali e alla loro integrazione in quanto nella maggior parte dei casi si tratta di acquisti che richiedono un processo decisionale articolato e strutturato. Al contrario si registra una mancanza di attenzione a sviluppare iniziative per fornire al cliente informazioni sui prodotti con l'ausilio di nuove tecnologie (codici di riconoscimento, totem interattivi, digital signage). Questo deriva non da una mancanza di riconoscimento dell'importanza delle fasi di pre-acquisto in tale settore, bensì dalla volontà di rispondere a tale bisogno ricorrendo a personale di vendita specializzato in modo da valorizzare le peculiarità del canale fisico rispetto a quello online.

Infine, per quanto riguarda il settore dell'automotive si osserva, dal confronto tra il panorama internazionale analizzato e la realtà italiana intervistata, come ci sia una corrispondenza per quanto riguarda l'esigenza del consumatore di attuare un processo informativo rigoroso. Questo deriva in larga parte dalle caratteristiche dei prodotti stessi e dalla tipologia di processo d'acquisto. Si tratta infatti di prodotti ad alto valore e che presentano molteplici specifiche tecniche che devono essere prese in considerazione durante il processo d'acquisto, che risulta quindi ben ponderato e non dettato dall'impulso. In risposta a ciò, i brand considerati hanno progettato e realizzato soluzioni nei punti vendita fisici per assistere il cliente nelle fasi di ricerca di informazioni e semplificare tali attività. Le iniziative studiate hanno come punto in comune l'utilizzo della tecnologia a supporto di tale processo, in modo particolare tramite l'installazione di totem e schermi interattivi che permettono una comunicazione intuitiva tra punto vendita e consumatore.

Analizzando le fasi del customer journey in cui si posizionano le iniziative realizzate dalle aziende italiane intervistate, si evidenzia che, come per i casi di studio internazionali raccolti, la maggior parte dei progetti impattano sulle fasi di pre-acquisto e acquisto. Per quanto riguarda invece il post-acquisto, si riscontra una mancanza di attenzione da parte dei brand analizzati.

## **CAPITOLO IV – Considerazioni finali**

### **4.1 Evidenze empiriche**

Dall'analisi svolta emerge che i principali cambiamenti in atto nel comportamento del consumatore moderno e le loro implicazioni sul ruolo e la configurazione del punto vendita, siano state colte dal panorama di player internazionali e italiani analizzati. A seguito di tale presa di coscienza, le aziende hanno studiato e intrapreso iniziative mirate, volte a soddisfare i nuovi bisogni del cliente per incrementare il suo grado di soddisfazione e quindi trarne vantaggi in termini competitivi.

Si osserva però una differenza nell'attenzione verso tali tematiche da parte di realtà operanti in aree geografiche differenti. In particolare la maggior concentrazione di iniziative si riscontra negli Stati Uniti e nei principali Paesi europei (Regno Unito, Spagna, Francia, Germania).

Per quanto riguarda il panorama italiano, si riscontra che il processo di cambiamento del punto vendita è stato valorizzato correttamente in merito a tematiche di multicanalità, mentre è ancora in una fase introduttiva sperimentale per quanto riguarda aspetti più innovativi e ad alta componente tecnologica, salvo alcune eccezioni.

Fattori come la dimensione dell'azienda e il settore merceologico in cui essa opera impattano in modo significativo sia sull'importanza attribuita alla tematica che sulla tipologia di iniziative realizzate, in termini di innovatività e trend lato consumatore a cui rispondono.

In particolare si registra una maggiore attenzione da parte di aziende appartenenti ai settori dell'abbigliamento, grande distribuzione e elettronica di consumo.

Inoltre aziende di maggiori dimensioni e con una presenza capillare sul territorio tramite una rete di vendita articolata, mostrano una possibilità più ampia e un maggiore interesse verso iniziative volte a ridefinire il ruolo e la configurazione del punto vendita. Questo è dovuto principalmente alla maggiore disponibilità sia in termini di risorse umane che economiche che tali aziende presentano rispetto ai concorrenti di dimensioni più ridotte.

Uno degli aspetti che le aziende dovrebbero prendere in considerazione nella realizzazione di progetti relativi ai propri punti vendita è quello della misurazione dei risultati tramite la definizione e la rilevazione di opportuni KPI.

Per una corretta valutazione dell'efficacia e dei ritorni delle possibili iniziative implementabili in ottica di miglioramento della configurazione del punto vendita secondo i bisogni dei propri consumatori, i brand devono definire indicatori di performance non solo riferiti a obiettivi tangibili (ad esempio aumento delle vendite o acquisizione di nuovi clienti), ma anche a tutti i possibili benefici intangibili perseguibili (ad esempio aumento della brand awareness o della reputation).

A volte infatti, si osserva un minor livello di attenzione da parte delle aziende verso tutti quegli aspetti che non incidono direttamente sui profitti aziendali ma che, se correttamente valorizzati, possono influire, spesso con minor incisività e in orizzonti temporali maggiori, sui ritorni aziendali.

Infine, per quanto riguarda l'impatto delle iniziative implementate sul customer journey del consumatore, si osserva una mancanza di attenzione diffusa da parte dei retailers alle fasi che seguono la conclusione della transazione di acquisto. Il supporto al cliente nel post-acquisto risulta essere un'attività che non viene svolta in modo sinergico tra diversi canali, e non sono state realizzate iniziative per il suo miglioramento a fronte dei cambiamenti in atto lato consumatore.

Questo atteggiamento deriva da alcune convinzioni e motivazioni spesso errate. In primo luogo, il post-acquisto viene considerato come una fase di importanza secondaria rispetto alle fasi a monte (pre-acquisto e acquisto). In questo modo non si tiene in considerazione il ruolo fondamentale che tale fase svolge nella determinazione del riacquisto, non solo in merito ad uno specifico prodotto, ma più in generale nei confronti del brand stesso. Inoltre l'esperienza del post-acquisto non influisce solo sul comportamento futuro del singolo consumatore che ha sperimentato un determinato acquisto, ma più in generale su una rete più ampia di possibili acquirenti. Questo aspetto è oggi di grande rilevanza dato il sempre crescente utilizzo da parte dei consumatori di mezzi di comunicazione tra pari accessibili ad un pubblico potenzialmente elevato (ad esempio Social Network e blog) e data la maggior esposizione dei brand stessi su mezzi in cui parte dei contenuti sono creati autonomamente dai clienti stessi (si pensi all'esposizione dei brand sui Social Network).

In secondo luogo, dall'analisi svolta, emerge come le aziende ritengono che ci siano minori spazi di miglioramento e di innovazione per il post-acquisto, per quanto riguarda le iniziative sviluppabili all'interno del punto vendita. In realtà esiste un'ampia gamma di possibili azioni implementabili in merito. Ad esempio sarebbe interessante creare canali diretti di comunicazione e interazione tra punto vendita e consumatore per supportare il cliente anche dopo l'avvenuto acquisto oppure studiare soluzioni in-store che permettano al consumatore di valutare il bene acquistato secondo alcuni parametri e rendere visibile a tutti i clienti tali punteggi.

In questo modo, non solo il consumatore trarrebbe dei vantaggi riassumibili in un maggior supporto nel post-acquisto, ma anche i brand stessi ne gioverebbero, in particolar modo per quanto riguarda il livello di conoscenza dei propri consumatori.

## **4.2 I limiti della ricerca**

Il lavoro di ricerca svolto e le principali considerazioni che emergono derivano da un'ampia analisi della letteratura, dallo studio di casi reali realizzati in ambito internazionale negli ultimi anni e da interviste con alcune realtà operanti nel mercato italiano.

Il limite principale della ricerca riguarda la dimensione ristretta del campione esaminato rispetto alla totalità dei retailers. Questa è dovuta principalmente alla carenza di letteratura riguardante molte delle realtà esistenti e alla diffidenza a rilasciare dichiarazioni in merito alle iniziative sviluppate da parte delle aziende. Le motivazioni di ciò sono legate, nella maggior parte dei casi, alla volontà dei brand di non diffondere informazioni relative alle iniziative in atto, considerate parte del proprio vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda l'attualità e la continua evoluzione delle soluzioni sviluppate in tale ambito da parte dei principali retailers internazionali. Per questo motivo è verosimile aspettarsi che un numero sempre maggiore di nuove innovazioni, progetti e iniziative vengano introdotte in futuro.

Nonostante queste limitazioni, grazie all'accurata scelta delle regole di composizione del campione, si può affermare che le realtà e le iniziative analizzate possano essere considerate come un campione esaustivo e aderente alla realtà del panorama internazionale.

### 4.3 Implicazioni future di ricerca

A partire dalle considerazioni fatte in precedenza sui limiti della ricerca, questa potrebbe essere utilizzata come punto di partenza per ulteriori approfondimenti basati sull'analisi di un campione più vasto di aziende e iniziative ad esse collegate. All'aumentare della dimensione del campione infatti, le inferenze dedotte da questo avrebbero un grado crescente di affidabilità e supporto statistico. In particolar modo un contatto diretto con i brand interessati, e non un'analisi della letteratura relativa alle iniziative implementate, assicurerebbe di comprendere in modo più approfondito i diversi aspetti della loro attività e delle cause che spingono alla realizzazione delle innovazioni in ambito retail.

In questo modo sarebbe possibile validare con maggiore concretezza e certezza le conclusioni dedotte dall'analisi empirica svolta ed eventualmente rettificarle in caso di mancata corrispondenza tra esse e la situazione reale.

Inoltre, data la costante introduzione di nuove tecnologie e innovazioni implementabili in questo ambito, è necessaria una costante revisione dello studio per andare a comprendere i cambiamenti e le novità introdotte a distanza temporale ravvicinata dalla ricerca svolta fino a questo momento. Ad esempio le innovazioni citate nel *Paragrafo 2.7*, per ora solo in fase di sperimentazione da parte delle aziende che le hanno introdotte, porteranno quasi certamente alla realizzazione di nuove iniziative che potranno essere analizzate.

In modo particolare la diffusione su larga scala di wearable object potrebbe aprire un ampio spettro di possibili sviluppi in punto vendita che rivoluzionerebbero il panorama internazionale sia a livello di configurazione del punto vendita fisico, che in termini di possibili attività realizzabili.

Ad esempio tramite l'utilizzo dei Google Glass si potrebbero realizzare promozioni altamente personalizzate, al limite sul singolo soggetto, grazie all'utilizzo di dati relativi all'individuo e alle sue preferenze ed interessi raccolti dallo strumento in diverse occasioni e canali, quali ad esempio la navigazione su Internet. Questa attività di business intelligence sui consumatori permetterebbe alle aziende una profilazione spinta della customer base che risulterebbe in un incremento rilevante dell'efficacia delle promozioni messe in atto.

Dal punto di vista del consumatore questi strumenti potrebbero incrementare l'efficacia della propria customer experience non solo grazie alle promozioni personalizzate e quindi



più in linea con le proprie esigenze, ma anche grazie alla possibilità di raccogliere informazioni. Ad esempio tramite la lettura dei codici di riconoscimento dei prodotti, l'utente potrebbe accedere a un'ampia gamma di informazioni relative alle varianti disponibili, a suggerimenti per l'utilizzo e a possibili prodotti complementari. In tal modo il consumatore potrebbe anche essere indirizzato verso altri canali in cui il brand è attivo, ad esempio alle pagine social di riferimento.

Inoltre, tali strumenti potrebbero essere sfruttati per rispondere all'esigenza di comodità e velocità del processo d'acquisto grazie alla possibilità di essere utilizzati per conoscere il posizionamento di un determinato prodotto all'interno del punto vendita o per verificarne la disponibilità e quindi il livello di stock.

Strumenti quali l'eye tracking e quelli della shopperception, permettono di tracciare in maniera minuziosa il comportamento del consumatore all'interno del punto vendita, in termini di prodotti sui quali focalizza maggiormente la sua attenzione e di percorsi effettuati. Grazie agli strumenti di eye tracking, i retailers potrebbero capire su quali specifici prodotti i consumatori si concentrano maggiormente e quindi indirizzare promozioni mirate, definire la disposizione dei prodotti sugli scaffali e ripensare alla gamma di prodotti offerti.

La shopperception offre altre informazioni aggiuntive sui clienti. Infatti permette di registrare le interazioni tra prodotti esposti e consumatori (ad esempio quali prodotti vengono sollevati, per quanto tempo, il tempo di permanenza di fronte a uno scaffale) e di monitorare i percorsi dei clienti all'interno del punto vendita. In questo caso quindi le informazioni derivate possono essere utilizzate per una miglior profilazione del cliente e quindi per la segmentazione della clientela in base al comportamento d'acquisto e la conseguente realizzazione di promozioni ad hoc per i diversi segmenti della customer base.

Oltre a queste innovazioni in parte già introdotte nel mercato, seppur ancora in via sperimentale, sicuramente non mancheranno nuove soluzioni, dal momento che il processo di modifica del punto vendita tradizionale, legato al cambiamento negli interessi e nei bisogni dei consumatori, è in continua evoluzione.



## Bibliografia

1. Accenture, 2012 *“Energizing Global Growth, Understanding the Changing Consumer”*
2. Adjei, S. Noble, C. Noble, 2009 *“The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior”* Journal of the Academy of Marketing Science
3. Aldas-Manzano J., C. Ruiz-Mafe, S. Sanz-Blas, 2009 *“Exploring individual personality factors as drivers of M-shopping acceptance”* Emerald Group Publishing Limited
4. Balasubramanian, 2005 *“Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice”* Journal of Interactive Marketing
5. Benetton, 2013 *“Primo premio a Benetton Live Windows al Digital Signage Expo di Las Vegas”*
6. Bergaglio G. *“Prendimi ... Se ci riesci !! Analizzare il processo ed individuare i touchpoint chiave nelle scelte d’acquisto”* TNS Italia, Il Consumatore Multicanale Milano, 18 Novembre 2013
7. Bill Anckar, 2003 *“Drivers and Inhibitors to E-commerce Adoption: Exploring the Rationality of Consumer Behavior in the Electronic Marketplace”* Institute for Advanced Management Systems Research
8. BLS, 2013 *“Time Use Survey”*
9. Boyd, Ellison, 2007 *“Social network sites: Definition, history, and scholarship”* Journal of Computer-Mediated Communication
10. Brohan M., 2010 *“Nike’s web sales flourish in fiscal 2010”* Internetretailer.com
11. Casaleggio, 2013 *“E-commerce in Italia 2013”* Casaleggio Associati Strategie di Rete
12. Cisco, 2013 *“Eight Out of 10 Consumers Shop Through Bits and Bytes, According to Cisco Study”* National Retail Federation 102nd Convention & Expo
13. ContactLab, 2013 *“European Digital Behaviour Study”*

14. Dalleva N., 2012 *"Co-creation: how your business can benefit from it"* Business 2 Community
15. Deloitte, 2013 *"The changing face of retail. The store of the future: the new role of the store in a multichannel environment"*
16. Dholakia - Kahn 2010, *"Customer behaviour in a multichannel, multimedia, retailing environment"* Science Direct
17. Dickey T., 2013 *"Wearable Technology"* Retail Technology Trends
18. Digital Signage Today, 2009 *"The State of Digital Signage Industry Survey"*
19. Ebeltoft Group, 2012 *"Global Cross Channel Retailing Report"* Slideshare
20. Emarketer, 2013 *"Worldwide Social Network Users: 2013 Forecast and Comparative Estimates"*
21. Emarketer, 2013 *"US Time Spent on Mobile to Overtake Desktop"*
22. Empathica, 2012 *"U.S. consumer usage of Social Media to make shopping decisions"*
23. Fortin - Uncles 2011, *"The first decade: emerging issues of the twenty-first century in consumer marketing"* Emerald Group Publishing Limited
24. Google, 2013 *"Mobile In-Store Research How in-store shoppers are using mobile devices"* Google Shopper Marketing Agency Council
25. Google, 2012 *"The New Multi-screen World: Understanding Cross-platform Consumer Behavior"*
26. Hung-Chang, 2009 *"The challenge for multichannel services: cross channel free riding behaviour"* Electronic Commerce Research and Applications
27. Jarvenpaa, Davenport, 2003 *"Toward an Innovation Sourcing Strategy"* Sloan Management Review
28. Johnson L., 2013 *"EBay tests smart watch commerce, but is it right for other retailers?"* Mobile Commerce Daily

29. Konus U., Verhoef, Neslin, 2008 *"Multichannel shopper segments and their covariates"*  
Journal of Retailing
30. Meardi G., 2013 *"Vorrei ma non Posso, Potrei ma non Voglio"* Consumatore Multicanale  
Forum Milano, 18 Novembre 2013
31. Muniz, A.M. and T.C. Oguinn, 2001 *"Brand Community"*, Journal of Consumer Research
32. nChannel.com, 2013 *"Demystifying "Channels" and Multi-Channel Sales Strategies – and How to Leverage Them to Make More Money"*
33. NCR, 2010 *"Global Consumer Research"* NCR Corporation
34. Netbreach.com, 2013 *"Brick and Mortar Retailers Are Taking Advantage of Mobile Apps"*
35. Netcomm, 2011 *"Indagine sul Comportamento d'Acquisto del Cliente Multicanale"*  
Multichannel Commerce Forum 2011
36. Nielsen, 2013 *"The Mobile Consumer"*
37. Nielsen, 2013 *"Mobile path to purchase"*
38. Nielsen, 2013 *"The Social Media Report 2012"*
39. Nielsen, 2012 *"Global Trust in Advertising and Brand Message"*
40. Ofcom, 2012 *"Consumer research"*
41. M. O' Grady, 2012 *"Forrester Research Mobile Commerce Forecast, 2012 To 2017"*  
Forrester
42. Oracle, 2012 *"The Connected Consumer 2012: Evolving Behavior Patterns"*
43. Pastore A., M. Vernuccio, 2006 *"Impresa e comunicazione"* Apogeo
44. Pine, Gilmore, 2000 *"The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage"*  
Harvard Business School Press

45. Politecnico di Milano Osservatorio Multicanalità, 2012 *“Dai mass-media alla multicanalità di massa?”*
46. Prahalad, Ramaswamy, 2000 *“Co-opting Customer Competence”* Harvard Business Review
47. P2P Foundation, 2012 *“Four Types of Co-Creation”*
48. Quint M., D.Rogers, R.Ferguson, 2013 *“Showrooming and the rise of the mobile-assisted shopping”* Columbia Business School
49. Rivera, Van Der Meulen, 2013 *“Gartner Says Mobile App Stores Will See Annual Downloads Reach 102 Billion in 2013”* Gartner Press
50. rMymarketing.net, 2012 *“Cross-canalità: il vantaggio del ritardo”*
51. RSR, 2012 *“Omni-Channel 2012: Cross-Channel Comes of Age”*
52. Ryan M., A. Sleight, Kai Wee Soh. Z. Li, 2013 *“Perché la gamification è una cosa seria”* Accenture
53. Santoro P. L., 2013 *“La gamification è una cosa seria anche per le news”* European Journalism Observatory
54. Shopperception, 2013 *“Driving relevant engagement and generating actionable insights through capturing shopper interactions with products and shelf”*
55. Sommella M., 2011 *“QR code, 7 utilizzi per il marketing”* Ninjamarketing.it
56. Soupporis A., 2013 *“Comparison shopping comes to Google Glass through new app”* The Verge
57. SrComunicazione, 2013 *“Digital Signage: un'introduzione”*
58. Tao Zhou, 2011 *“An empirical examination of the determinants of mobile purchase”* Springer
59. Technorati Media, 2013 *“2013 Digital Influence Report”*

60. L. Ulanoff, 2013 *"This Is the Future of Shopping"* Mashable
61. Venda, 2013 *"Wearable technology: the high street's secret weapon?"*
62. Vision Critical, 2013 *"Social to sale"*
63. Wang X., C. Yu, Y. Wei, 2012 *"Social Media Peer Communication and Impacts on Purchase Intentions: A Consumer Socialization Framework"*
64. Wasserman T., 2013 *"Google Glass App Lets You Pay With Bitcoins and Skip the Line"*  
Mashable
65. Weiss, Lurie, MacInnis, 2008 *"Listening to strangers: whose responses are valuable, how valuable are they, and why"* Journal of Marketing Research
66. Wind & Mahajan, 2002 *"Convergence marketing"* Journal of Interactive Marketing
67. Windows Channel Global, 2013 *"Digital Signage: Diffusione nel Mondo"*
68. Young S., 2013 *"Bringing Eye-Tracking to the Store"* Perception Research Services  
International

## Sitografia

[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

[www.adidas.com](http://www.adidas.com)

[www.asos.com](http://www.asos.com)

[www.assodigitale.it](http://www.assodigitale.it)

[www.audi.com](http://www.audi.com)

[www.benetton.com](http://www.benetton.com)

[www.bloomingdales.com](http://www.bloomingdales.com)

[www.b-side.com](http://www.b-side.com)

[www.channelbitz.it](http://www.channelbitz.it)

[www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com)

[www.costa.co.uk](http://www.costa.co.uk)

[www.dailymail.com](http://www.dailymail.com)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

[www.desigual.com](http://www.desigual.com)

[www.dia-mart.fr](http://www.dia-mart.fr)

[www.diesel.com](http://www.diesel.com)

[www.digiday.com](http://www.digiday.com)

[www.digitalshots.com](http://www.digitalshots.com)

[www.digitalsignagetoday.com](http://www.digitalsignagetoday.com)

[www.ecouterre.com](http://www.ecouterre.com)

[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

[www.euronics.it](http://www.euronics.it)

[www.fashionandmash.com](http://www.fashionandmash.com)

[www.footlocker.com](http://www.footlocker.com)



[www.forrester.com](http://www.forrester.com)  
[www.gameification.it](http://www.gameification.it)  
[www.gartner.com](http://www.gartner.com)  
[www.heineken.com](http://www.heineken.com)  
[www.hointer.com](http://www.hointer.com)  
[www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com)  
[www.ibm.com](http://www.ibm.com)  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)  
[www.infosthetics.com](http://www.infosthetics.com)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
[www.katespade.com](http://www.katespade.com)  
[www.klikkapromo.it](http://www.klikkapromo.it)  
[www.lacoste.com](http://www.lacoste.com)  
[www.lowes.com](http://www.lowes.com)  
[www.marketingweek.com](http://www.marketingweek.com)  
[www.marketingunwired.com](http://www.marketingunwired.com)  
[www.mashable.com](http://www.mashable.com)  
[www.mccormick.com](http://www.mccormick.com)  
[www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)  
[www.mckinsey.it](http://www.mckinsey.it)  
[www.metro.com](http://www.metro.com)  
[www.migros.ch](http://www.migros.ch)  
[www.mobilecommercedaily.com](http://www.mobilecommercedaily.com)  
[www.mymarketing.net](http://www.mymarketing.net)  
[www.nchannel.com](http://www.nchannel.com)  
[www.ncr.com](http://www.ncr.com)

[www.netcom.it](http://www.netcom.it)  
[www.newbalance.com](http://www.newbalance.com)  
[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)  
[www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)  
[www.nike.com](http://www.nike.com)  
[www.nordstrom.com](http://www.nordstrom.com)  
[www.ofcom.org.uk](http://www.ofcom.org.uk)  
[www.perchintecative.com](http://www.perchintecative.com)  
[www.peugeot.com](http://www.peugeot.com)  
[www.pg.com](http://www.pg.com)  
[www.pinko.it](http://www.pinko.it)  
[www.popai.it](http://www.popai.it)  
[www.powerretail.com](http://www.powerretail.com)  
[www.rsrresearch.com](http://www.rsrresearch.com)  
[www.saturn.it](http://www.saturn.it)  
[www.scoop.it](http://www.scoop.it)  
[www.screendigest.com](http://www.screendigest.com)  
[www.screenfood.com](http://www.screenfood.com)  
[www.sephora.com](http://www.sephora.com)  
[www.shopkick.com](http://www.shopkick.com)  
[www.shopperception.com](http://www.shopperception.com)  
[www.signageinfo.com](http://www.signageinfo.com)  
[www.tesco.com](http://www.tesco.com)  
[www.timberland.com](http://www.timberland.com)  
[www.topshop.com](http://www.topshop.com)  
[www.unieuro.it](http://www.unieuro.it)

[www.vincos.it](http://www.vincos.it)

[www.walmart.com](http://www.walmart.com)

[www.warbyparker.com](http://www.warbyparker.com)

[www.westfield.com](http://www.westfield.com)

[www.ycdmultimedia.com](http://www.ycdmultimedia.com)