Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in "Marketing e Comunicazione"

Tesi di Laurea

# Value Proposition e Marketing mix nel food e-commerce:

Riferimenti al caso Cortilia

**Relatore**
Ch. Prof. Massimiliano Nuccio

**Correlatore**
Ch. Prof. Francesco Rullani

**Laureando**
Riccardo Semprini
Matricola 876324

**Anno Accademico**
2020 / 2021

Ai miei Amici,

per non avermi abbandonato

in questi anni fuorisede.

Un grazie enorme ad Armida,

nonna acquisita,

che mi ha aperto le porte di casa sua.

Alla mia Famiglia,

spero di aver reso tutti orgogliosi.

A Te,

per essermi accanto

in ogni momento della mia vita.

# INDICE

INTRODUZIONE ..... 3
1. SETTORE FOOD E-COMMERCE ..... 5
1.1. Innovazione e transizione digitale ..... 7
1.1.1. Offerta ..... 8
1.1.2. Domanda ..... 19
1.1.3. Fattori abilitanti in comune ..... 31
1.2. Commercio elettronico ..... 37
1.2.1. Tipologia di e-commerce ..... 38
1.2.2. Modalità di offerta ..... 39
1.2.3. Evoluzione del web e del comportamento del consumatore online ..... 41
1.3. eGrocery ..... 44
1.3.1. Definizione ..... 45
1.3.2. Dati settore ..... 47
2. TREND DI *VALUE PROPOSITION* ..... 51
2.1. Esperienza frictionless ..... 52
2.2. Personalizzazione dell'esperienza ..... 53
2.3. Corporate Social Responsability strategico ..... 56
2.4. Marca commerciale ..... 60
3. MARKETING MIX – *TOUCHPOINTS* ..... 67
3.1. Consumer decision journey ..... 70
3.2. Touchpoints prima dell'acquisto ..... 75
3.2.1. Passaparola ..... 76
3.2.2. Blog ..... 77
3.2.3. Social network ..... 78
3.2.4. Recensioni ..... 80
3.2.5. Advertising ..... 81
3.2.6. Testimonial/Influencer ..... 83
3.3. Touchpoints durante l'acquisto ..... 84
3.3.1. E-store ..... 85
3.3.2. Punto vendita ..... 86
3.3.3. Catalogo ..... 86
3.3.4. Assistenza durante l'acquisto ..... 87
3.4. Touchpoints dopo l'acquisto ..... 89

3.4.1. Servizio post-vendita ..... 89
3.4.2. Loyality program ..... 90
3.4.3. Newslettering ..... 91
4. CASE STUDY CORTILIA ..... 95
4.1. Storia ..... 95
4.2. Crescita ..... 96
4.3. Approccio al mercato ..... 98
4.3.1. Value proposition ..... 98
4.3.2. Touchpoint ..... 102
CONCLUSIONI ..... 109
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA ..... 113

# INTRODUZIONE

Un Grocery store viene definito dal Cambridge Dictionary come "*a store that sells food and small things for the home".* Si tratta di un settore ad alta complessità di gestione, a causa delle diverse tipologie di commercio attraverso cui i consumatori possono acquistare generi alimentari. Inoltre, essendo un settore classicamente tradizionale, più di altri non ha ancora sviluppato l'attitudine online che permette di interagire con i consumatori come loro si aspettano.

La nuova fase di sviluppo del settore retail il generale è infatti caratterizzata da una totale integrazione tra canale online e offline, detta omnicanalità, definita come "the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized" (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

La vendita al dettaglio omnicanale sta assumendo quindi, una prospettiva più ampia sui canali e su come gli acquirenti sono influenzati e si muovono attraverso i canali nel loro processo di ricerca e acquisto.

L'innovazione e la digitalizzazione stanno portando anche il settore Grocery ad adattarsi alla domanda, che trova però molte esigenze a cui l'offerta non riesce ancora a rispondere in modo completo.

Questo periodo di pandemia, seppur difficile per molti retailer, sta dando la possibilità, anche tramite incentivi statali, di ricucire il gap digitale che si stava creando tra domanda e offerta (per la maggior parte delle aziende del settore).

La percezione dei consumatori italiani sull'arretratezza delle imprese riguarda ben l'89% degli intervistati secondo i dati presentati da Salesforce (2020), i quali ritengono che le aziende debbano fare di più riguardo l'impegno in digitalizzazione.

Ne sono una dimostrazione i dati, che verranno presentati nel primo capitolo, del questionario ISTAT somministrato alle PMI italiane, relativo all'importanza associata al mondo online e alla previsione di investimenti in tal senso.

In ottica di digitalizzazione è importante per i retailer riuscire ad implementare una strategia ad hoc che interessi i diversi punti di contatto con i consumatori, di cui ne verranno presentati alcuni, ritenuti importanti nel settore eGrocery.

L'attenzione al consumatore, come si vedrà nel corso dell'elaborato, non si limita alla scelta dei touchpoints ma deve tramutarsi anche nei punti che creano una *value proposition* aziendale solida sul mercato, che possano garantire un vantaggio competitivo. A tal proposito si cercherà, nel capitolo due, di presentare i trend di *value proposition* in atto che possano far conseguire alle aziende i propri obiettivi di business. Si tratta di un elenco di quattro punti, che si ritiene essere importante attualmente, ma questo non significa che sia considerato l'unico approccio possibile al mercato. Anzi, la dinamicità dei mercati rende necessaria un'attenzione sempre maggiore da parte delle aziende e una capacità di mutare le proprie visioni, enfatizzando determinati valori piuttosto che altri a seconda del periodo storico.

Dopo aver visto quindi i trend di value propositione e dopo aver presentato alcuni dei touchpoints che i retailer possono utilizzare, l'elaborato si concluderà con una breve analisi del caso Cortilia, ex startup di Milano attiva nel settore eGrocery, che è un precursore nell'approccio al mercato mettendo il consumatore al centro del business. Come si vedrà, Cortilia ha deciso di adottare questo approccio a livello strategico, facendo grossi investimenti per creare la migliore customer experience possibile, e continuerà a farlo.

# CAPITOLO 1

# SETTORE FOOD E-COMMERCE

L'obiettivo di questo capitolo è quello di avere una visione a 360 gradi del settore che andremo ad analizzare, in particolare riferimento alla nostra nazione ove possibile. La pandemia ha modificato molti paradigmi, penalizzando alcuni settori, e rafforzandone altri. Di quest'ultimo gruppo che ne esce rafforzato fa sicuramente parte l'e-commerce. La presenza online è sicuramente la *conditio sine qua non*, ma è necessario tenere in considerazione altri numerosi fattori per poter giudicare positivamente la propria presenza online, ovvero quelli che rientrano nella *value proposition* aziendale, che andremo ad analizzare nel capitolo due, e il marketing mix adatto per interagire con gli utenti, presentato nel capitolo tre.

Parlando di commercio elettronico, è facile che la mente ci rimandi a due piattaforme che negli anni hanno promosso e innovato questo settore: Amazon ed eBay. Negli anni nasceranno poi altri players pure online, mentre altri colossi implementeranno il commercio elettronico al loro core business di retail tradizionale.

I due colossi sopra-citati non sono stati però i primi a mettere le basi in questo mondo totalmente nuovo. Se vogliamo infatti considerare l'e-commerce il senso più ampio, un po' diverso dal concetto a cui siamo abituati, dovremmo tornare agli anni Sessanta. In questi anni, con l'avvento e la diffusione di internet, troviamo un'importante innovazione, tra le prime nel settore, ovvero l'EDI (Electronic Data Interchange) che rappresentava un interscambio di dati che permise di sostituire l'invio di documenti tramite posta o fax. Questa innovazione viene definita e-commerce in senso lato, perché la tecnologica e l'idea che c'è la base è la stessa degli e-commerce, ovvero scambio di informazioni, anche se non si avvicina a quello che noi conosciamo come tale.

Bisognerà aspettare quasi gli anni Ottanta per trovare un'innovazione molto simile all'e-commerce come lo conosciamo ora. L'inventore inglese Michael Aldrich, nel 1979, collegò un televisore ad un computer per l'elaborazione delle transazioni, tramite la linea telefonica: nacque la prima esperienza di *teleshopping* (Urietti, 2020).

Come conferma la BBC in una video intervista (2013), c'è sempre Michael Aldrich dietro quello che invece viene considerato il primo vero acquisto online, che risale al 1984 e rappresenta un aneddoto abbastanza bizzarro. Si potrebbe immagine che il primo ordine online possa provenire da qualche informatico o addetto ai lavori. Invece la persona coinvolta fu Jane Snowball, nonna di 72 anni di Gateshead (Regno Unito). Nel maggio del 1984 usò il telecomando della sua televisione e con pochi semplici passaggi lo utilizzò per ordinare la spesa al supermercato locale.

In realtà, il fatto che fosse una signora anziana non fu un caso. Infatti, questo esperimento rientrava in una più ampia campagna che mirava ad aiutare i pensionati con problemi di mobilità, rendendoli liberi di fare la spesa comodamente tramite la propria televisione e grazie ad un facile sistema denominato *videotex*, simile al nostro televideo.

Alla signora Snowball, selezionata a causa della rottura dell'anca, fu installato un televisore standard con il chipset collegato a tre rivenditori della zona (Tesco, Greggs e Lloyds Pharmacy) e un telecomando con un pulsante aggiuntivo con la scritta "Phone". Premendo il pulsante veniva visualizzato l'elenco dei rivenditori da cui la signora Snowball si sarebbe potuta rifornire.

Per quanto strabiliante fosse questa innovazione, in realtà non fu mai ampiamente utilizzata, anche a causa della mancanza di interazione sociale che lo shopping permetteva. Anche durante l'esperimento nessuno si rese conto che si stesse assistendo ad una vera e propria rivoluzione e di quanto quel momento fosse significativo, tant'è vero che il Gateshead Council, promotore dell'iniziativa, afferma di avere pochissime registrazioni dell'esperimento.

Servirà una diffusione dei PC domestici e una maggiore popolarità di Internet per capire effettivamente l'innovazione di Aldrich.

La data invece in cui possiamo collocare il primo acquisto totalmente digitale, con una transazione sicura tramite carta di credito è il 1994, quando lo studente universitario ventunenne di Swarthmore (Pennsylvania) Dan Kohn vendette un CD ad un amico, Phil Brandenberger, di Philadelphia (Pennsylvania) per 12.48 dollari, che lo ricevette dopo poche settimane. Per la cronaca l'album in questione era Ten Summoner's Tales (1993),

con cui Gordon Summer, in arte Sting, vinse ai Grammy Awards del 1994 nelle categorie "Miglior interpretazione vocale maschile", "Miglior sonoro per un album non-classico" e "Miglior video musicale in forma lunga" (Guelfi, 2020). Insomma, un disco iconico per diversi motivi.

La vendita del CD avvenne sul portale Net Market, con la sicurezza di Netscape, browser lanciato lo stesso anno con protocollo di sicurezza SSL (Secure Socket Layer), che permetteva di criptare i dati sensibili ovvero nome, indirizzo e soprattutto numero di carta di credito durante la transazione online.

Questa breve premessa storica dimostra in modo chiaro qualcosa che è sicuramente ovvio per tutti, ma che è necessario tenere bene a mente per capire il settore e le sue fasi storiche, ovvero che non c'è e-commerce senza Internet, e che l'andamento di questo settore andrà sempre a braccetto con le innovazioni tecnologiche.

È quindi necessario farsi un'idea della digitalizzazione nel mondo, che comprende quindi la penetrazione di Internet, lo sviluppo dei pagamenti digitali, il tasso di penetrazione degli smartphone e tutti quei fattori tecnologici che posso influenzare, direttamente o indirettamente, l'andamento del settore.

Prima di andare ad analizzare il settore e-commerce, è bene farsi un'idea della digitalizzazione nel mondo, quindi studiando la penetrazione di Internet nelle diverse aree, il suo utilizzo giornaliero, la penetrazione del mobile, e tutti quei fattori che possono aiutarci a capire la situazione mondiale.

## 1.1. Innovazione e transizione digitale

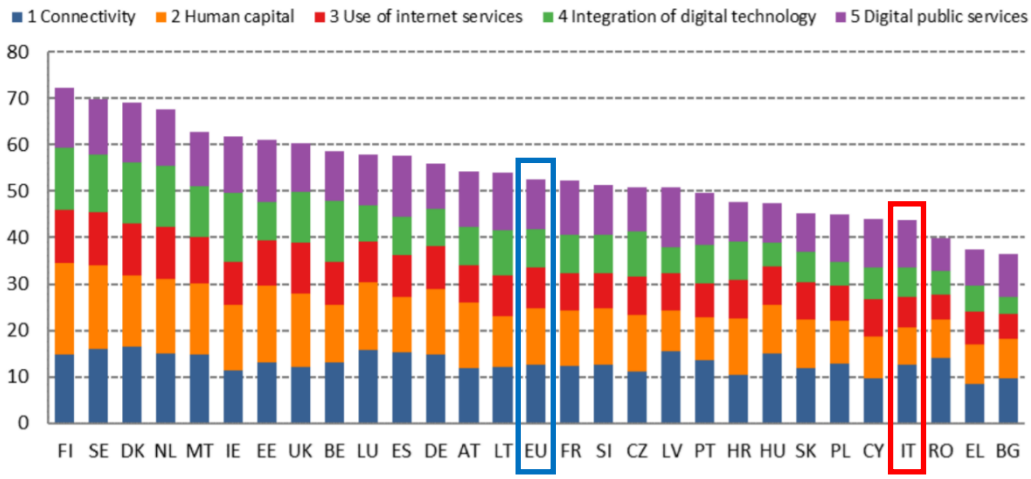
La transizione digitale è un fenomeno in atto da diversi anni. Sono molti i casi di digitalizzazione a cui possiamo assistere. Una delle dimostrazioni dell'importanza di questa transizione è stata palesata dalla pandemia.

Nei seguenti sotto-capitoli andremo ad analizzare inizialmente la situazione infrastrutturale che permette sia alle aziende che ai consumatori di approcciarsi al digitale, ovvero la diffusione di linee internet. Si tratta di un asset fondamentale, in modo equivalente per entrambi gli attori, per potersi approcciare al mercato online. All'interno

degli asset necessari sia per lato consumatore che lato azienda verrà poi analizzato un servizio ritenuto molto critico, che negli anni ha visto molte innovazioni, ovvero quello dei pagamenti digitali.

Inizialmente però, si presenteranno le due situazioni distinte: dal lato dell'offerta, analizzando la preparazione delle aziende in ambito digitale e studiano i passi necessari per la creazione di un sistema integrato di vendita online; dal lato della domanda, analizzando con il tasso di penetrazioni di internet e dispostivi.

Un indice sintetico presentato da Digital Economy and Society Index (DESI) che tiene conto di un insieme di fattori, presenta l'Italia in terzultima posizione in Europa, davanti solo a Romania, Grecia e Bulgaria. Di seguito viene presentato il grafico con la suddivisione dei diversi fattori.




*Fonte: DESI 2020, European Commission*

La posizione dell'Italia (evidenziata in rosso) è ben sotto la media europea (evidenziata in blu), ma le prospettive future, con il piano quinquennale approvato nel 2019, fanno ben sperare e, secondo DESI, i processi di trasformazione strutturale e radicale previsti in Italia, porteranno a risultati visibili nei prossimi anni, con una conseguente scalata della classifica.

### 1.1.1. Offerta

Di seguito verranno analizzati i fattori riguardanti i soli operatori, quindi le aziende che decidono di esporre il proprio brand anche online.

Per prima viene presentata la situazione di digitalizzazione nelle aziende, per capire come le aziende vivono questo mondo e cosa si aspettano.

Successivamente viene analizzato un approccio, quello omnicanale, aspirazione massima per la maggior parte delle aziende, di cui verranno descritte l'evoluzione e le caratteristiche principali.

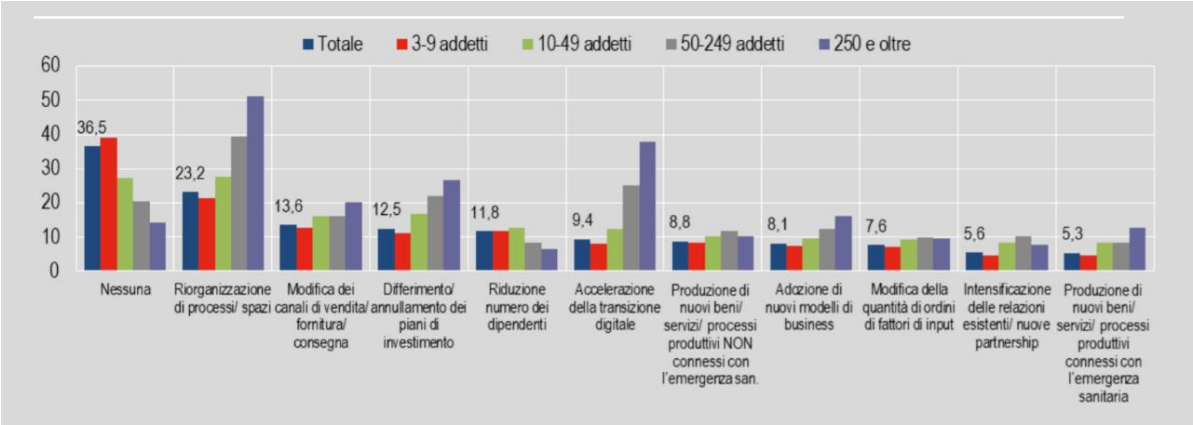
#### *1.1.1.a. Situazione digitalizzazione nelle aziende*

Nell'ultimo anno aziende e commercianti che erano già presenti online e avevano investito negli ultimi anni nel proprio e-commerce, hanno dovuto "semplicemente" potenziare il servizio durante la pandemia, con non poche difficoltà. Se già per loro non è stato così semplice reagire alla domanda online, per coloro che invece affidava la totalità del proprio business al commercio tradizionale offline è stata una sfida quasi impossibile, e purtroppo molti di loro non sono riusciti a riaprire le saracinesche dopo già la prima ondata di contagi.

Secondo il primo report Istat (2020), tra marzo e aprile 2020 per il 40% delle imprese intervistate (90.000 imprese con 3 e più addetti) dichiara un fatturato inferiore di oltre il 50% rispetto lo stesso periodo dell'anno precedente.

Inoltre, sempre dal report Istat (pag. 14) si mostra come il 39,9% delle microimprese intervistate fosse a rischio operativo e di sostenibilità dell'attività, ovvero era considerato a rischio fallimento. Il 37,5% ha richiesto sostegno pubblico per liquidità e credito, ottenendolo nell'80% dei casi (Cottone, 2020).

Interessante è il grafico riportato di seguito, in cui sono mostrate le principali strategie di risposta alla crisi causata dall'emergenza da Covid-19 messe in atto dalle attività italiane, suddivise per dimensione aziendale.




*Fonte: Istat, 2020*

Possiamo notare come, durante la prima ondata, in media solo il 9,4% delle aziende riteneva di dover accelerare la transizione digitale all'interno della propria attività. Tra l'altro si trattava per la maggior parte di aziende con 250 dipendenti e oltre che capivano l'importanza di queste strategie, mentre ad esempio per quanto riguarda le microimprese solo l'8% la riteneva una strada percorribile.

Il 13,6% del totale delle attività, in modo abbastanza omogeneo rispetto alle dimensioni aziendali, avrebbe modificato i canali di vendita/fornitura e consegna. In questa strategia si colloca la spesa a domicilio dei retail che decidono di presentarsi al pubblico anche online.

In ogni caso, tra i settori rimasti aperti durante la prima ondata di contagi, la propensione maggiore era quella di optare per strategie di cambiamento: ci si rende conto che le modalità di offerta sono troppo radicate sulla presenza fisica.

Istat ha successivamente pubblicato il 14 dicembre 2020 un secondo report statistico (2020) sulla situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19.

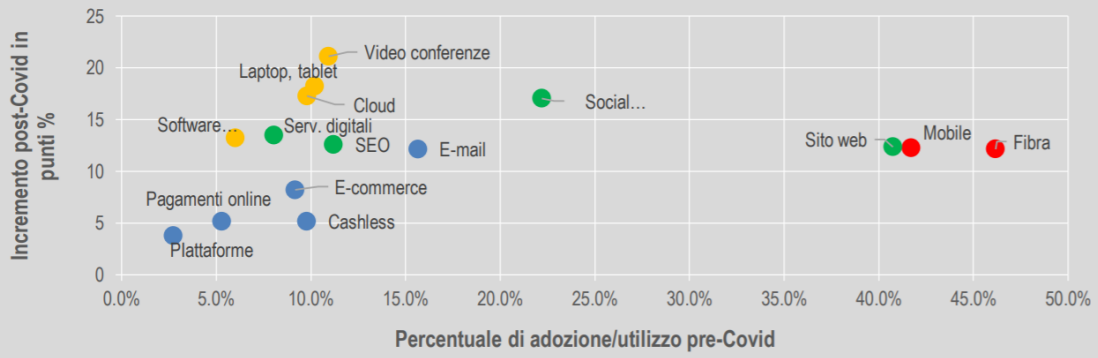
Dalle analisi è possibile notare come sia diminuita la percentuale di attività che segnalano rischi operativi e di sostenibilità, attestandosi al 32,4% (prima 39,4%).

Le statistiche più interessanti ai fini dell'elaborato riguardano le imprese che utilizzano servizi digitali di interazione con la propria clientela, che crescono di +17 punti percentuale durante la crisi arrivando al 39,2% delle imprese intervistate, e la diffusione

della vendita di beni o servizi mediante il proprio sito web che ha visto un raddoppio, coinvolgendo il 17,4% delle imprese.

Nel report vengono anche riportate le percentuali di utilizzo pre-covid di alcune tecnologie e pratiche aziendali, e la loro evoluzione post covid, di cui si riporta il grafico successivamente.

**FIGURA 13. PERCENTUALE DI UTILIZZO PRE-COVID E RELATIVO INCREMENTO POST-COVID DI TECNOLOGIE E PRATICHE AZIENDALI.** Valori percentuali su totale imprese e differenze in punti percentuali




Legenda: tecnologie di connessione ad internet (rosso); tecnologie e pratiche di comunicazione interna (giallo); tecnologie e pratiche di comunicazione esterna (verde); tecnologie e pratiche di commercializzazione (azzurro).

*Fonte: Istat, 2020*

Al primo posto per crescita troviamo le tecnologie e pratiche di comunicazione interna (colore giallo), ovvero video conferenze, laptot e tablet, servizi cloud e software, con una media del +18%. Questo gruppo era poco sviluppato prima dell'avvento del covid e ha avuto una forte crescita durante la pandemia.

Quello che più ci interessa ai fini dell'elaborato sono i gruppi indicati dal colore verde e azzurro.

Il primo rappresenta quelle tecnologiche e pratiche di comunicazione esterna, quindi tutto ciò che riguarda la presenza digitale, dal sito web, mezzo più utilizzato pre-covid da oltre il 40% delle aziende, ai social media, SEO e servizi digitali, in cui rientrano newsletter, tutorial online, webinar, corsi… Tutti questi servizi digitali complementari all'attività core delle imprese risultano in crescita.

Non a caso, nel 2019 un'intervista condotta da IDC aveva mostrato come l'85% dei responsabili delle decisioni aziendali affermava di avere un arco di tempo di due anni

per compiere passi significativi nella trasformazione digitale, o sarebbe rimasto indietro rispetto alla concorrenza e ne avrebbe risentito finanziariamente (Morgan, 2019).

La parte relativa all'interazione con la clientela attraverso i canali social, che già era presente nel 22,2% delle imprese, è visto un ulteriore +17% di incremento durante la crisi Covid.

I sopra citati più generici servizi digitali hanno avuto un aumento importante, arrivando ad essere forniti dal 21,6% delle aziende, quando prima erano disponibili solo nell'8,1% dei casi.

Oltre alla presenza su un proprio sito web, che già era pratica comune e utilizzata dal 40% delle imprese, interessante è l'aumento dall'11,2% al 23,8% degli investimenti per migliorare la qualità e l'efficacia del sito web tramite Search Engine Optimization. In questo modo è possibile anche generare più dati sull'utilizzo del web da parte della propria cliente, passaggio fondamentale per ottimizzare la gestione.

Questi dati dimostrano che il futuro dell'economia passa dal mondo digitale, dal canale e-commerce alla comunicazione con i propri clienti e potenziali tale.

Le aziende italiane che non erano ancora attrezzate per questo nuovo paradigma hanno subito un duro colpo durante la pandemia e purtroppo non tutte sono riuscite a rialzarsi.

L'ennesima dimostrazione, se ancora ce ne fosse bisogno, dell'importanza della transizione digitale in Italia è dimostrata dall'introduzione, da parte del nuovo Governo italiano entrato ufficialmente in carica il 13 febbraio 2021, del Ministro della transizione digitale, figura attualmente ricoperta da Vittorio Colao, che avrà, tra i diversi compiti, quelli di digitalizzare le pubbliche amministrazioni e le imprese italiane e portare avanti strategie di innovazione tecnologica (Agnoli, 2021). Senza entrare in analisi tecniche di quanto questa figura fosse o meno necessaria in Italia, la sua introduzione è l'ennesima dimostrazione che il digitale è il presente, e che sempre di più sarà necessario conoscerlo e padroneggiarlo per il futuro.

#### *1.1.1.b. Sistema integrato di vendita online (omnichannel)*

Omnicanalità è un termine che ormai è entrato nel gergo comune, e rappresenta un approccio aziendale al mercato attraverso diversi canali, che cooperano tra loro per

offrire al cliente un'esperienza senza interruzioni, indipendentemente dal fatto che stia acquistando da smartphone o in un negozio fisico.

Un approccio omnicanale non significa esclusivamente poter fare acquisti sia in un negozio fisico che su un sito e-commerce, ma saper creare una strategia che possa implementare diversi canali per soddisfare le esigenze dei propri clienti.

Ne è un esempio Amazon, che fino a poco tempo fa non aveva negozi fisici, ma attuava una vincente strategia omnicanale.

**Evoluzione negli anni**

Prima di arrivare a questa tipologia di strategia ci sono state altre fasi le cui evoluzioni e adattamenti al mercato hanno permesso di arrivare all'approccio omnichannel.

Di seguito verranno brevemente descritti questi approcci, per analizzare le necessità che hanno portato alla loro evoluzione, fino ad arrivare all'omnicanalità (Kotler & Stigliano, 2018).

**Approccio monocanale**

Inizialmente le aziende si approcciavano ai clienti tramite un unico canale. Questo significa che l'esperienza complessiva di acquisto del consumatore fosse vivibile attraverso un unico *touchpoint*. Ci si trova di fronte ad aziende che hanno deciso di fondare il proprio business solo su due modalità, definite *brick-and-mortar* e *pure-click*.

Nel caso di brick-and-mortar le aziende decidono di adottare un modello di business totalmente offline, in cui l'unico modo in cui il consumatore può approcciarsi al retailer è lo store fisico.

I pure-click player sono invece quelle imprese che operano esclusivamente online, potendo contare principalmente su due vantaggi: la possibilità di avere un'offerta più amplia, potenzialmente illimitata, e la possibilità di poter abbattere i limiti geografici che lo store fisico ha. Questo approccio incontra un limite a livello di relazioni con il pubblico, in quanto l'indisponibilità di uno store fisico non permette di interagire facilmente con i propri clienti.

### Approccio multicanale

L'innovazione che ha permesso alle aziende di affacciarsi al mercato con una strategia multicanale è la diffusione di Internet e delle reti digitali. In questo nuovo paradigma, le aziende nate come *brick and mortar*, decidono di esplorare fette di mercato che prima non avrebbero potuto servire, abbattendo limiti geografici e di assortimento.

Il rischio di questo approccio è che si crei una cannibalizzazione interna dei diversi canali: non essendoci integrazione tra i canali, quello nuovo online "mangia" acquisti a quello vecchio offline. Se ogni canale di vendita resta gestito in modo autonomo, senza comunicazione, si rende impossibile gestire informazioni sul comportamento di acquisto dei consumatori. Sebbene si riescano a raccogliere grandi quantità di dati, non viene fatto lo step successivo che li trasformerebbe in smart data.

Se è vero che questo approccio è ormai superato, proprio per i rischi di cannibalizzazione delle vendite, è anche vero che l'apertura al multichannel è alla base poi per le strategie successive del *cross-channel* e dell'*omnichannel*.

#### Approccio *cross-channel*

L'integrazione dei diversi canali per offrire una *customer experience* migliore e più fluida è alla base di questa strategia. In questo modo si favorisce l'engagement dei consumatori. Ecco che nascono quindi i primi siti che offrono la possibilità di acquistare online e ritirare in negozio, comunemente chiamato Click&Collect, con le sue derivazioni come il Click&Drive, che prevede il ritiro in un luogo strutturato per il passaggio diretto di automobili. Oppure l'integrazione fra i canali social, che reindirizzano il traffico sul sito web, oggi qualcosa di normale, ma che segna un'importante passo nell'utilizzo coordinato dei diversi canali. In questo modo infatti diventa possibile intercettare un consumatore durante più punti del suo consumer decision journey, utilizzando strumenti diversi a seconda della necessità.

#### Approccio omnichannel

È la massima evoluzione dell'integrazione tra canali, a cui molte aziende ambiscono, ma che poche riescono a raggiungere.

Ci si trova davanti un consumatore informato, consapevole, che vuole vivere un'esperienza coerente indipendentemente dal touchpoint dell'azienda in cui si

imbattono. L'azienda deve quindi avere un approccio coeso finalizzato all'omnicanalità nel marketing, nelle vendite e nel servizio clienti, senza tralasciare nessun aspetto aziendale (Intelistyle, 2020).

Considerando che ci troviamo di fronte ad un consumer decision journey, i retailer devono sforzarsi per innovare il processo d'acquisto, permettendo ai propri visitatori di perfezionare gli acquisti secondo le condizioni a loro più congeniali. La necessità è quindi quella di implementare innovazioni grazie alle quali si possa progettare e accelerare il processo di acquisto.

Le statistiche che si riporteranno successivamente dimostrano come lo smartphone sia un *device* attraverso il quale il consumatore si informa, condivide e compie acquisti, tanto da diventare il *personal media* che permette di essere sempre connessi e raggiungibili, sia da persone che da aziende.

Lo smartphone costantemente a portata di mano permette di creare un'esperienza ibrida tra fisico e digitale. I dati descrivono una situazione di iper-connettività della domanda.

È sì vero che il traffico nei negozi fisici è negli anni diminuiti, e che i consumatori sono più attenti nel programmare una visita in negozio, ma è altrettanto vero che il tasso di conversione tra coloro che si recano in store e concludono poi gli acquisti online è in aumento.

Questo significa che i negozi fisici possono in qualche modo trarre vantaggio dalla crescita online. È necessario però capire con quali strumenti stimolare il consumatore offline, facilitando la connessione tra negozi fisici e i clienti.

Il viaggio del consumatore è suddiviso in quelli che Google ha chiamato micro-moments. Il retailer, sia online che tradizionale, deve capire dove poter coinvolgere il consumatore e modificare così il suo comportamento d'acquisto nei processi decisionali, ma anche nel modo in cui si creano le preferenze dei consumatori.

Il *phygital marketing* (Sovia, 2020) è proprio quel tipo di marketing per cui si realizzano azioni di comunicazioni e interazioni in grado di esistere e funzionare contemporaneamente in ognuno dei due mondi, quello fisico e quello digitale appunto.

Questo approccio, inserito all'interno di una strategia omnichannel, permette di rispondere ai trend nel settore retail, ovvero il *click&collect*, lo *showrooming* o *Try&Buy* e il *webrooming* o *Reaserch Online Purchase Offline* (ROPO).

La strategia *omnichannel* nasce dalla necessità di dare priorità alla *customer experience* nel suo complesso, analizzando gli smart data per presentarsi sul mercato con ciò che il consumatore dimostra di preferire. La visione è quindi quella *outside-in*, in cui si porta in azienda l'influenza esterna, differente dalla strategia *multichannel* che si basa su un approccio *inside-out* in cui le aziende pianificano le proprie attività di comunicazione sulla base delle loro priorità, e su quello che pensano il consumatore debba preferire in un determinato canale.

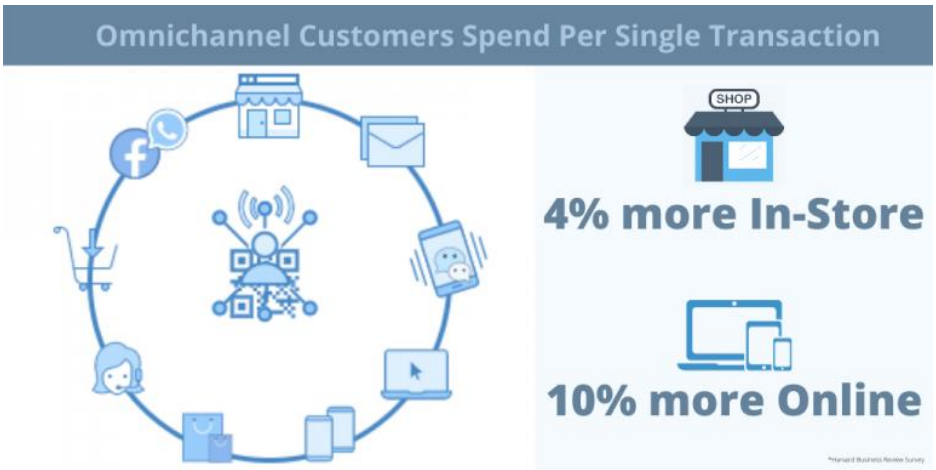
Una dimostrazione della centralità del consumatore nella strategia aziendale viene da Sephora, che ha fatto un passo indietro, ricostruendo le figure e i team aziendali per includere dati a 360 gradi che tracciano gli acquisti in negozio, le interazioni con gli addetti alle vendite, la navigazione online e gli acquisti online. L'omnichannel è diventato il *modus operandi* del colosso francese (Milnes, 2018).

Una strategia omnichannel ha diversi punti che permettono di aumentare le performance:

- Vantaggio competitivo. Anche se il brand non è omnicanale, lo sono i consumatori. Il 73% dei consumatori, infatti, utilizza diversi canali prima di completare l'acquisto, mentre solo il 20% utilizza solo lo store fisico per i propri acquisti. La percentuale di chi si informa e acquista esclusivamente online è solo del 7%, anche se è prevista una sua crescita, con diminuzione dei consumatori tradizionali.

  L'omnicanalità quindi si traduce in un vantaggio competitivo che permette di raggiungere un maggior numero di clienti rispetto ad un approccio monocanale.
- Maggior fidelizzazione del cliente. I clienti si aspettano un'esperienza comoda e coerente su tutti i canali. Riuscire a garantirla non è facile, ma è fondamentale per i retailer: le buone esperienze dei clienti stanno diventando sempre più importanti perché generano passaparola positivo, di cui si vedrà più avanti l'effettiva efficacia.

- Più spesa da parte dei clienti. Uno studio pubblicato su Harvard Business Review (Sopadjieva, Dholakia & Benjamin, 2017) mostra come più canali aziendali utilizza un cliente, maggiore sarà la spesa che farà sia online che in store. Infatti, come mostra l'immagine presentata sotto, gli acquirenti omnicanale spendono, per singola transazione, il +4% per acquisti in negozio e il +10% per gli acquisti online, rispetto ad un cliente che utilizza un singolo canale.




*Fonte: Harvard Sourvey*

Questa logica è dimostrata anche dal grado di coinvolgimento delle campagne marketing omnicanale: quelle che coinvolgono tre o più canali contano su un tasso di engagement fino a 250% superiore rispetto a quelle che coinvolgono solo uno o due canali. Maggior engagement si traduce anche in maggiori vendite. Secondo uno studio su PwC (Puthiyamadam, 2018) inoltre, il 43% dei consumatori pagherebbe di più per una maggiore comodità di esperienza, mentre il 42% sarebbe disposto a spendere di più per un'esperienza più amichevole e coinvolgente.

- Riduzione dei costi operativi. Quando l'esperienza omnicanale è fluida e il brand è completamente connesso con il cliente, non ci sarà più bisogno della stessa quantità di compagne pubblicitarie, in quanto sarà la stessa esperienza e solidità aziendale a rappresentare parte della pubblicità per il cliente. Inoltre, lo stesso passaparola generato dalla fiducia che i clienti avranno verso il brand,

permetterà di aumentare gli *earned media*, ovvero quella pubblicità gratuita guadagnata dal brand. Secondo il report di Deloitte le operazioni volte ad una visione omnicanale si traducono direttamente in maggiore efficacia e minori costi per il marketing.

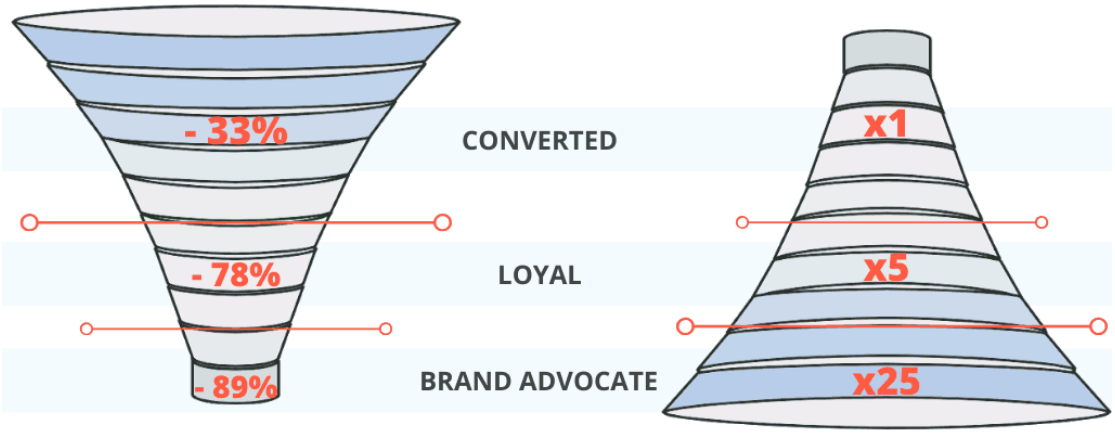
Sempre secondo i dati raccolti da PwC il 65% dei clienti ritiene che un'esperienza positiva con un brand sia più influente di una grande campagna pubblicitaria. Di conseguenza, creare un'esperienza positiva permetterebbe ai brand di focalizzare gli investimenti pubblicitari in altre fasi.

L'efficacia operativa si può raggiungere solo quando è presente un unico centro operativo che gestisce tutti i canali ed implementa le diverse campagne.

- Aumento del Customer Lifetime Value (CLTV). Esso rappresenta, in termini monetari, quanto un cliente porterà nelle casse aziendali durante l'arco della relazione con il brand (Zaius, 2018). Si sa che l'investimento necessario per ottenere nuovi clienti è più alto rispetto a quello necessario per mantenere i clienti esistenti.

  Di conseguenza, avere un CLTV alto è importante per il brand. I clienti omnicanale, oltre a spendere di più per singola transazione, acquistano anche più spesso. Secondo uno studio pubblicato su Adweek (Montaque, 2018) i clienti fedeli hanno un CLTV cinque volte superiore rispetto a quelli monocanale.

  I due funnel del cost of retention e value of customer, come mostra l'immagine seguente, sono opposti: ad una maggiore fidelizzazione del cliente corrisponde un maggior volume e una sempre maggior diminuzione del cost of retention, che corrisponde ad un minor costo per il brand.




**COST OF RETENTION**

*Fonte: Aberdeen Group Study*

**VALUE OF CUSTOMER**

*Fonte: Bain & Company Study*

- Raccolta massiccia di dati. Tracciare i propri clienti attraverso diversi canali permette di studiare più nel dettaglio il loro comportamento, fornendo poi una migliore esperienza e più personalizzata. Inoltre, quasi il 65% dei consumatori sono disposti a condividere i propri dati se questo porta ad un miglioramento dell'esperienza di acquisto.

  Subentra poi il problema che è stato presentato in precedenza riguardo all'utilizzo dei dati per tramutarli in informazioni utili al brand. Infatti, il 45% dei retailer intervistati da Racounter Studies ammette di non sapere come utilizzare i dati raccolti.

### 1.1.2. Domanda

Passando al lato della domanda, un indice che è sicuramente importante per capire la vastità del fenomeno digitale tra gli utenti è il tasso di penetrazione di Internet.

Inoltre, grazie ad una delle caratteristiche del mondo digitale ovvero l'estrema tracciabilità delle navigazioni da parte degli utenti, si presenteranno le caratteristiche dei potenziali clienti durante la loro fruizione di contenuti online.

***Tasso di penetrazione di Internet.***

Kemp, nel report pubblicato su wearesocial.com (2021) offre una visione globale aggiornata sullo "stato del digitale".

Prima di iniziare qualsiasi considerazione sull'utilizzo di Internet tra la popolazione, è bene ricordare che ad oggi la popolazione mondiale conta 7,83 miliardi di persone, con una crescita dal 2020 di circa l'1%, che in valori assoluti significa un aumento globale di oltre 80 milioni di unità in un solo anno.

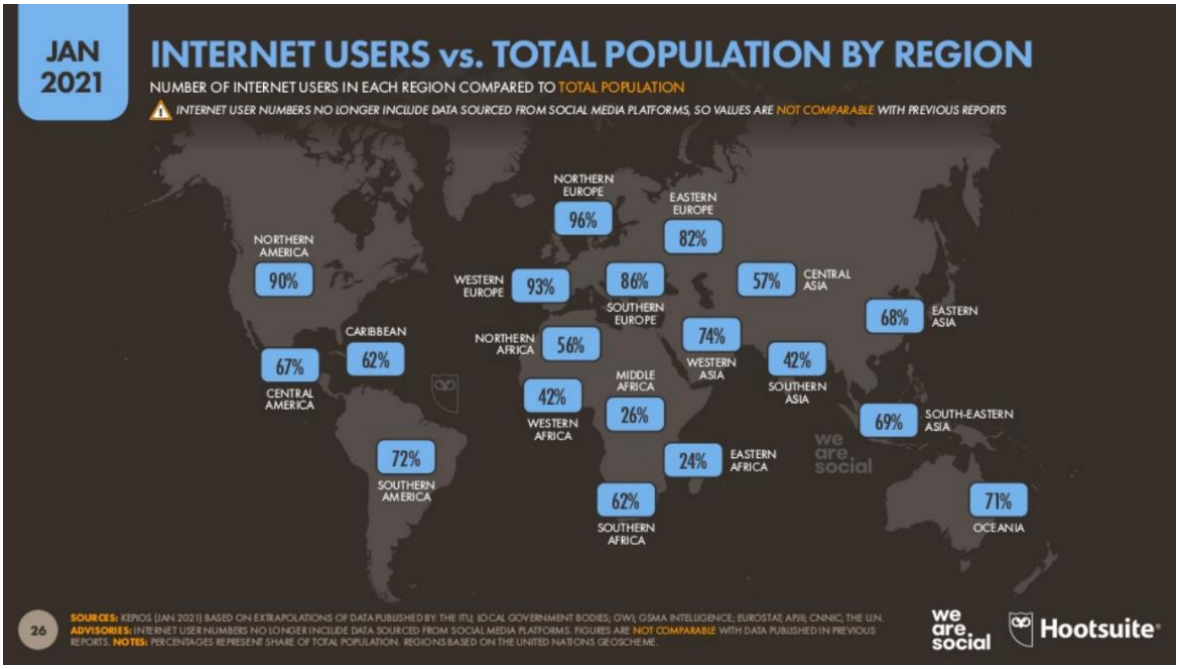
Secondo il report "*Digital 2020 – global digital overview*" (2021), a fronte di un aumento della popolazione mondiale dell'1%, la crescita degli utenti mobile si attesta al +2,4%, con un aumento in valore assoluto di +124 milioni di persone, rispetto al +82 milioni di persone nell'intera popolazione.

Le persone che hanno accesso e utilizzano Internet a gennaio 2021 sono 4,66 miliardi. Questo significa che il tasso di penetrazione globale di Internet ad oggi è pari al 59,5%. È interessante notare come questa percentuale non è totalmente casuale, ma varia in percentuale simile al tasso di urbanizzazione della popolazione, che è contestualmente cresciuto di un punto percentuale rispetto al 2020, così come appunto il tasso di penetrazione di Internet tra la popolazione.

In realtà, le persone che utilizzano un telefono cellulare sono di più, in quanto alcune di esse rientrano nella categoria di utenti unici di mobile ma non utilizzano Internet. Questa categoria conta 5,22 miliardi di persone, che rappresentano il 66,6% della popolazione mondiale. Ci troviamo di fronte ad un aumento dell'1,8% all'anno.

Già in queste poche righe di dati possiamo trovare una statistica importante, ovvero che, a fronte di un aumento di circa l'1% della popolazione mondiale, la crescita degli utenti mobile aumenta dell'1,8%, quindi in modo più rapido. Inoltre, è in aumento il numero di connessioni totale di connessioni mobili, che raggiunge gli 8,02 miliardi all'inizio del 2021.

Nel seguente grafico vengono riportate le percentuali di utenti Internet rispetto al totale della popolazione in una determinata regione.




*Fonte: Kepios, 2021.*

Il continente europeo è quello che, sotto il punto di vista di penetrazione di Internet sulla popolazione, è più saturo. Ci troviamo di fronte ad un tasso medio dell'89,2%, con picchi in nord Europa del 96%. La regione europea con il più basso tasso di penetrazione è l'est Europa (82%). L'est Europa, infatti, è caratterizzato da un grado di urbanizzazione più basso rispetto al resto d'Europa.

L'Italia, si trova in linea con la percentuale del Sud Europa con l'86% di penetrazione, ma di conseguenza sotto la media europea.

Al secondo posto di questa particolare classifica troviamo l'America, con un tasso medio poco superiore al 72%. Come prevedibile c'è una differenza importante tra Nord America e il resto del continente. Infatti, al nord troviamo un tasso di penetrazione del 90% (+3,4% rispetto al 2020), mentre al centro e al sud un tasso medio del 69%.

Troviamo poi l'Oceania con il 71% di penetrazione, che ha visto un aumento di oltre tre punti percentuale rispetto al 2020.

Interessante è la posizione dell'Asia. Diversamente da quanto si potrebbe pensare, visto che molte innovazioni in ambito tecnologico arrivano proprio da questo continente, il

tasso di penetrazione di Internet si trova sopra solo a quello dell'Africa. In Asia, infatti, la popolazione che ha accesso ad Internet è il 62%. In realtà questa percentuale non dovrebbe stupire molto, visto che l'Asia ha un grado di urbanizzazione di circa il 50%. Questo dato è destinato sicuramente a salire, considerando che circa trent'anni fa il tasso di urbanizzazione era solo del 18%. Ci possiamo aspettare quindi che anche la percentuale di popolazione che avrà l'accesso a internet nei prossimi anni aumenterà. Alcune regioni dell'Asia hanno registrato aumenti importanti rispetto al 2020, con un +9,6% dell'Asia sud-orientale, +9,1% dell'Asia meridionale, +8,4% dell'Asia orientale e +6,7% dell'Asia centrale, regione tipicamente molto rurale.

Come anticipato, l'Africa si trova in ultima posizione, con un tasso medio del 42%. Come immaginabile a causa della conformazione e della storia del continente, la regione con la percentuale più alta è il Sud Africa, zona dove, insieme al Nord Africa, troviamo anche il più alto tasso di urbanizzazione. Si stima che entro il 2050, in Nord Africa, il tasso di urbanizzazione supererà il 70% e le conseguenze si potranno sicuramente vedere anche sul tasso di popolazione con accesso a Internet.

***Utente online***

In questo paragrafo, l'obiettivo è quello di delineare le caratteristiche di fruizione di Internet, quindi come l'utente spende il suo tempo online. In questo modo le aziende possono capire meglio dove andare ad intercettare il loro target e, di conseguenza, centrare i propri investimenti.

Un dato interessante riguarda il tempo medio che le persone spendono in generale su Internet, in costante aumento. Ad oggi, un utente medio spende 6h 54m al giorno su internet. Rispetto al 2019, questo dato ha visto un aumento del +4%. Ecco dimostrata in pochi dati la necessità di una presenza online per le aziende.

L'Italia si trova leggermente sotto la media mondiale, con 6h 22m di utilizzo medio, ma è tra le prime nazioni europee.

Sarà interessante vedere come l'avanzamento della pandemia abbia influito anche nel 2021. Dai dati aggiornati all'anno corrente, che saranno disponibile a fine 2021, si potrà capire quali sono state le conseguenze del lockdown nella mente dei consumatori:

vorranno superare il momento ricercando lo svago fisico, quindi diminuendo il tempo dedicato alla navigazione online? Oppure, abituati a questo stile di vita, continueranno a navigare online, mantenendo invariato il tempo o addirittura aumentandolo?

Andando ad analizzare nello specifico, ci si rende conto che, nonostante il fatto che lo smartphone sia, come lo descrivono Kotler e Stigliano, il nostro personal media, e che, come presentato in precedenza, la sua diffusione sta raggiungendo livelli altissimi, il tempo medio speso via mobile nel mondo è pressocché identico a quello speso via computer. Infatti, per quanto riguarda il mobile, si tratta di 3h39m, mentre per quanto riguarda i computers, in cui rientrano laptop, desktop e tablet, si ferma a 3h16m.

Per quanto riguarda l'Italia la suddivisone è addirittura invertita, con 3h24m spesi via computer, e poco meno di 3h via mobile.

Quando le aziende si approcciano al digitale quindi, devono tenere presente queste considerazioni.

I dati relativi alla tipologia di device utilizzato per navigare sul web, in cui vengono considerate solo ricerche da web browser e non tramite applicazioni mobile del singolo device, mostrano una forte crescita del traffico da smartphone, a discapito dei laptops e desktop. Sono queste due categorie che, per ora, si spartiscono le navigazioni web.

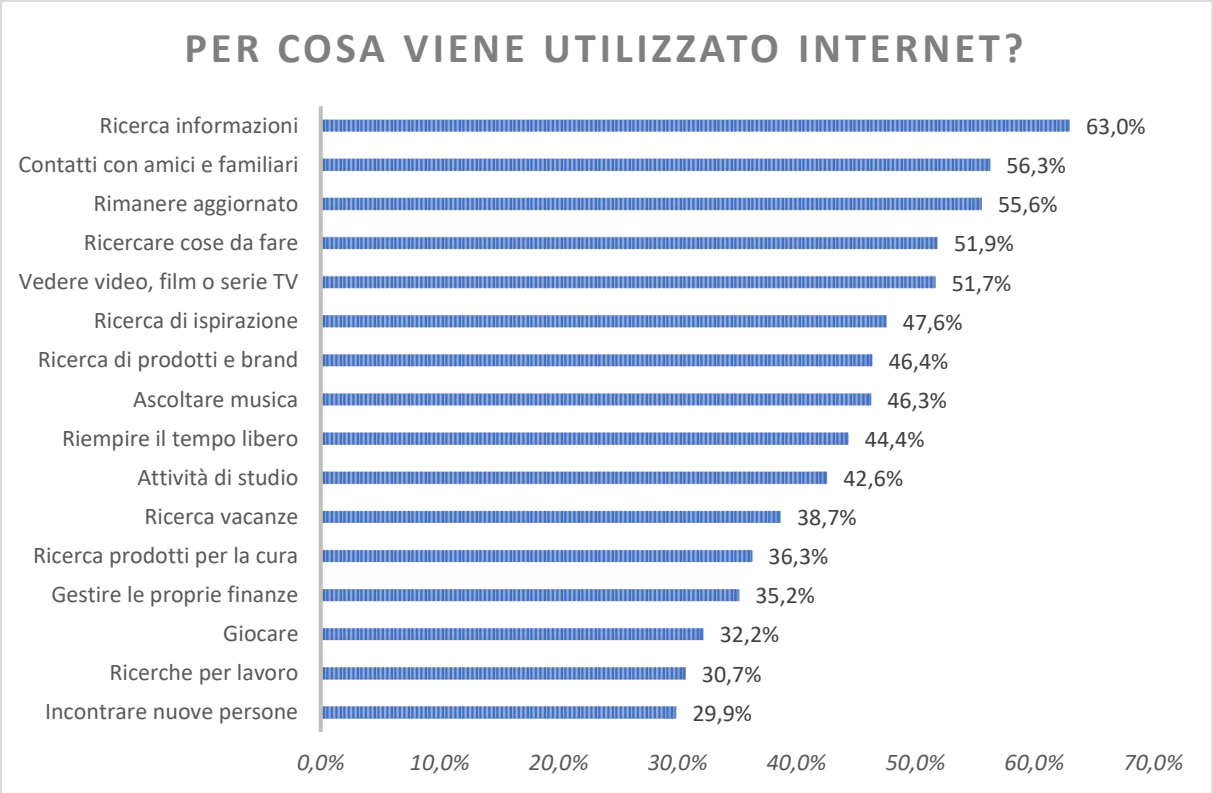
Infatti, il 55,7% del totale delle pagine web è navigata da smartphone nel 2020, con un +4,6% rispetto al 2019, anno in cui per la prima volta hanno superato la metà delle navigazioni dopo il +8,6% rispetto al 2018, mentre da laptops e desktop contano per il 41,4% del totale, con un decremento del -5,8% rispetto al 2019. Per completezza di informazioni si segnalano anche i dati della navigazione tramite tablet, che venivano da un anno con -27% e che invertono il trend segnando +3,3% raggiungendo il 2,8% del totale, e gli altri device come console che rimangono alla stessa percentuale del 2019 con lo 0,07%.

Interessante, sempre in ottica di interazione con gli utenti, notare come in un anno gli utenti attivi sui social media sono aumentati del +9,2%, raggiungendo i 3.8 miliardi di utenti.

Wearesocial, poi, concentra l'analisi sull'utilizzo di internet attraverso dispositivi mobili. Come dimostra uno studio condotto dal Politecnico di Milano e pubblicato su osservatori.net (Fraternali, 2020), ben il 51% degli acquisti fa parte di quello che viene definito Mobile Commerce, ovvero quella parte di e-commerce che avviene su smartphone. Solo in Italia la fetta di transazioni riguardanti beni e servizi avvenuti nel 2020 tramite smartphone è pari a 15,7 mld di euro, con un +22% rispetto al 2019.

Dopo questa panoramica per capire quanto e dove l'utente si concentra nell'uso di Internet, si passa a interrogarsi su come questo tempo viene speso.

Di seguito viene riportato un grafico proposto da globalwebindex sull'utilizzo di Internet in cui si indagano le ragioni per cui gli utenti utilizzano Internet.




*Fonte: Globalwebindex, 2020*

Si può notare come la prima ragione di utilizzo, che pesa nel 63% dei casi, sia la ricerca di informazioni generiche.

Importante è il motivo per cui il 55,6% dichiara di utilizzare Internet, ovvero quello di rimanere aggiornato per news ed eventi, attraverso ad esempio i giornali online. Per

un'azienda, fare un investimento in advertising scegliendo il quotidiano o rivista, permette già di targettizzare la propria clientela.

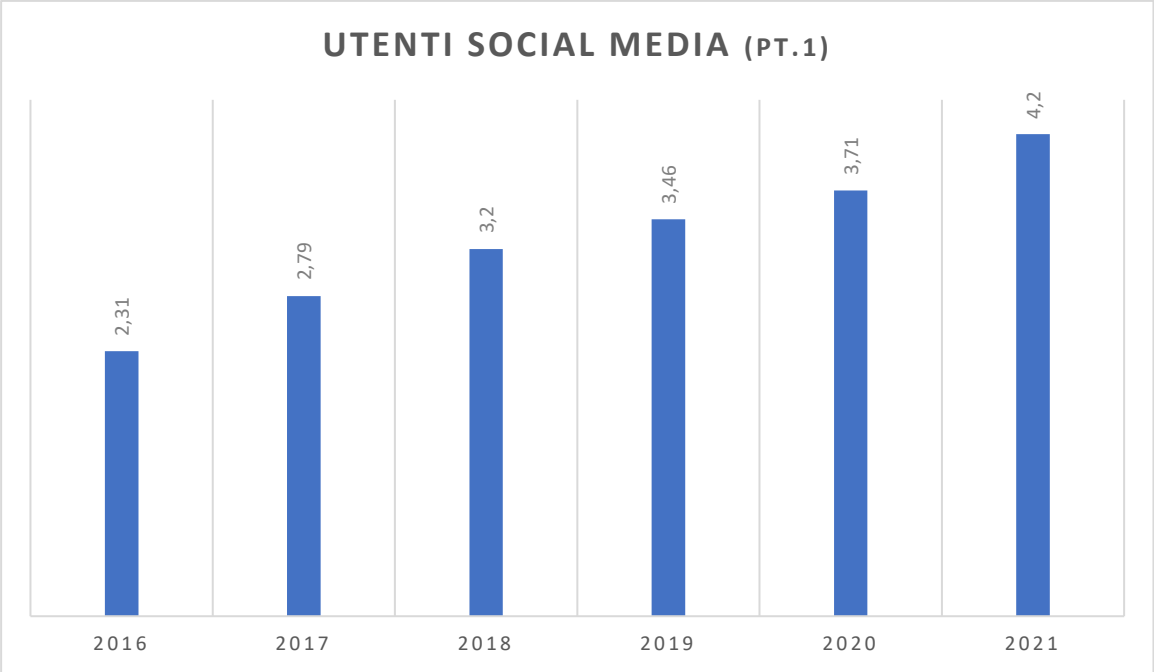
Un altro fattore che le aziende dovrebbero tenere in considerazione è il 51,7% che lo utilizza per vedere video: esistono, infatti, molte possibilità di adversting durante la visione di video.

Si scende poi al 46,4% di persone che lo utilizzano per ricerca brand o prodotti specifici. È una percentuale importante, però, anticipando un po' i prossimi argomenti, se un'azienda ha una disponibilità limitata di budget e deve decidere un singolo messaggio da comunicare online, converrà, dopo le dovute analisi approfondite, investire per intercettare il consumatore mentre ricerca informazioni, piuttosto che mentre ricerca un prodotto specifico.

Da queste analisi, fino ad ora, è stato escluso l'utilizzo che gli utenti fanno dei social media, in trend positivo ormai da diversi anni e di cui viene fatta una panoramica nei successivi paragrafi.

Il numero di persone attiva su almeno un social media ha raggiunto quest'anno i 4,2 miliardi (gennaio 2021), ovvero il 53,6%, con una crescita rispetto a gennaio 2020 del +13,2% (+490 milioni di persone). Praticamente tutti gli accessi, il 98,8% per precisione, avviene tramite via mobile.

Il grafico seguente mostra l'ascesa dei social media, con il numero di utenti social media da gennaio 2016 a gennaio 2021.




*Fonte: Keptios, gennaio 2021*

In cinque anni il numero di persone che utilizza i social media è praticamente raddoppiato, raggiungendo il 53,6% della popolazione, e questo dimostra l'importanza di questo canale per la comunicazione aziendale.

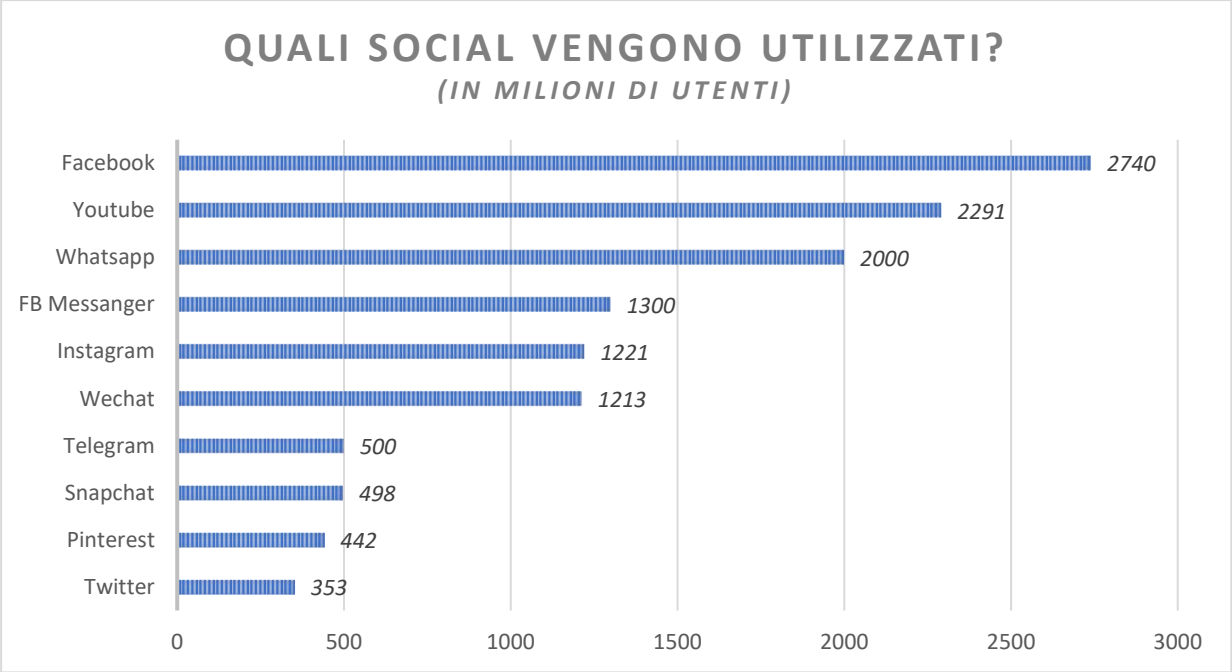
In realtà, in Italia è ancora più importante, visto che quasi il 68% della popolazione italiana utilizza abitualmente i social media. Nel nostro Paese i social sono più utilizzati dalla fetta di popolazione maschile (73%) che da quella femminile (70%).

Secondo la ricerca condotta da globalwebindex, il 90,2% degli utenti tra i 16 e i 64 anni, ha partecipato attivamente o contribuito nel proprio utilizzo dei social media, spendendo in media 2h 25m all'interno della giornata.

A differenza del forte aumento di utilizzo di Internet, per quanto riguarda i social media non c'è stato un grande aumento: si è passati dalle 2h 22m del 2018, alle 2h 25m del 2020.

Per quanto riguarda il tempo speso online, l'Italia si trova sotto la media mondiale, con "sole" 1h 52m.

Per quanto riguarda i diversi social media utilizzati, viene proposto di seguito un grafico in cui sono riportati i milioni di utenti che utilizzano i diversi social, aggiornati al 25 gennaio 2021.




*Fonte: Globalwebindex 2021*

Facebook è il primo dei social media con oltre 2,7 miliardi di utenti iscritti, seguito dalla piattaforma di video più famosa, Youtube, che ne conta quasi 2,3 miliardi. In terza posizione troviamo Whatsapp con 2 miliardi di utenti. Interessante sapere che a luglio 2020 oltre due terzi degli utenti totali di Instagram in tutto il mondo (1,2 miliardi) avesse meno di 34 anni (Tankovska, 2021).

Twitter si trova in ultima posizione, con "soli" 353 milioni di utenti, ma è un'arma interessante per i brand, considerando che al secondo vengono inviati oltre mezzo milione di Tweet.

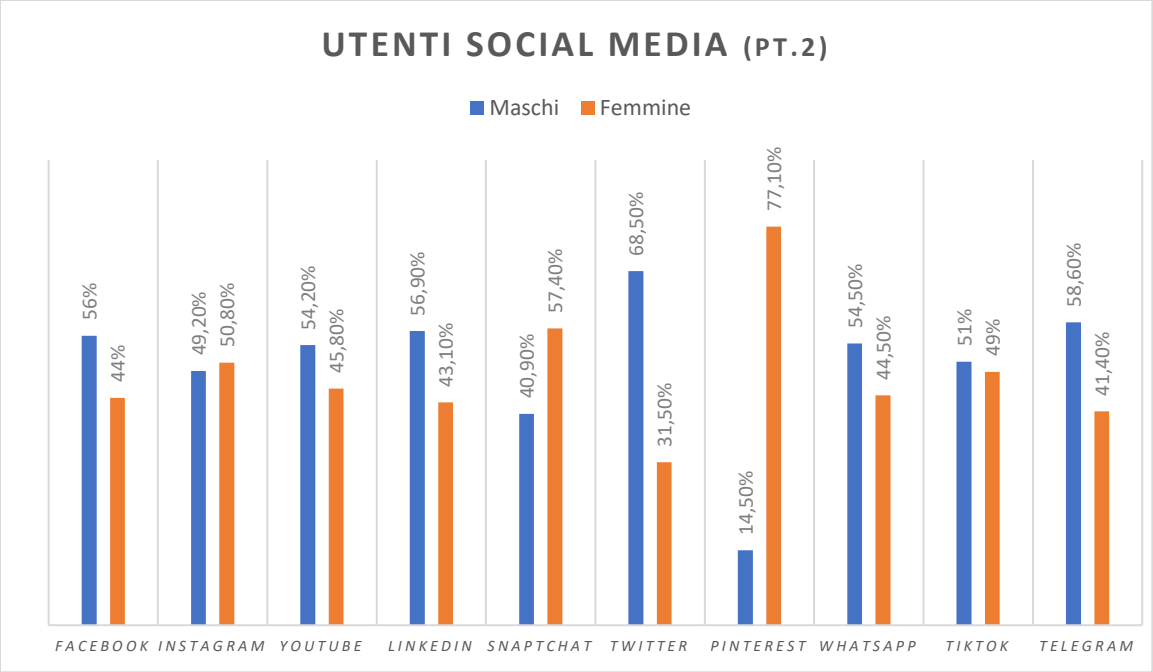
La potenza dei big data permette anche di avere analisi molto approfondite sulla tipologia di fruitore dei social media. Così come per la ricerca su Internet, si possono sapere le ragioni per cui gli utenti utilizzano i social media.

Ad esempio, in media il 44,5% dei fruitori di social media dichiara di utilizzarli per ricercare brand. Di questi, all'interno della fascia di età tra i 16 e i 24 anni ci sono il

55,9% delle donne e il 51% degli uomini che utilizzano i social, che rappresentano la fascia di età più attiva nella ricerca appunto di brand tramite social media. Al contrario, tra i 45 e i 54 anni solo il 36,2% delle donne e il 35,3% degli uomini li utilizza a questo scopo.

Se invece si guardano i dati relativi a chi utilizza i social media per il lavoro, la percentuale di utenti del gruppo 16-24 anni si abbassa (40% media), mentre sale quella dei 45-54 anni (39% media).

Di seguito viene presentata una breve panoramica dei dati dei social (già presentati prima) con % donne e maschi.

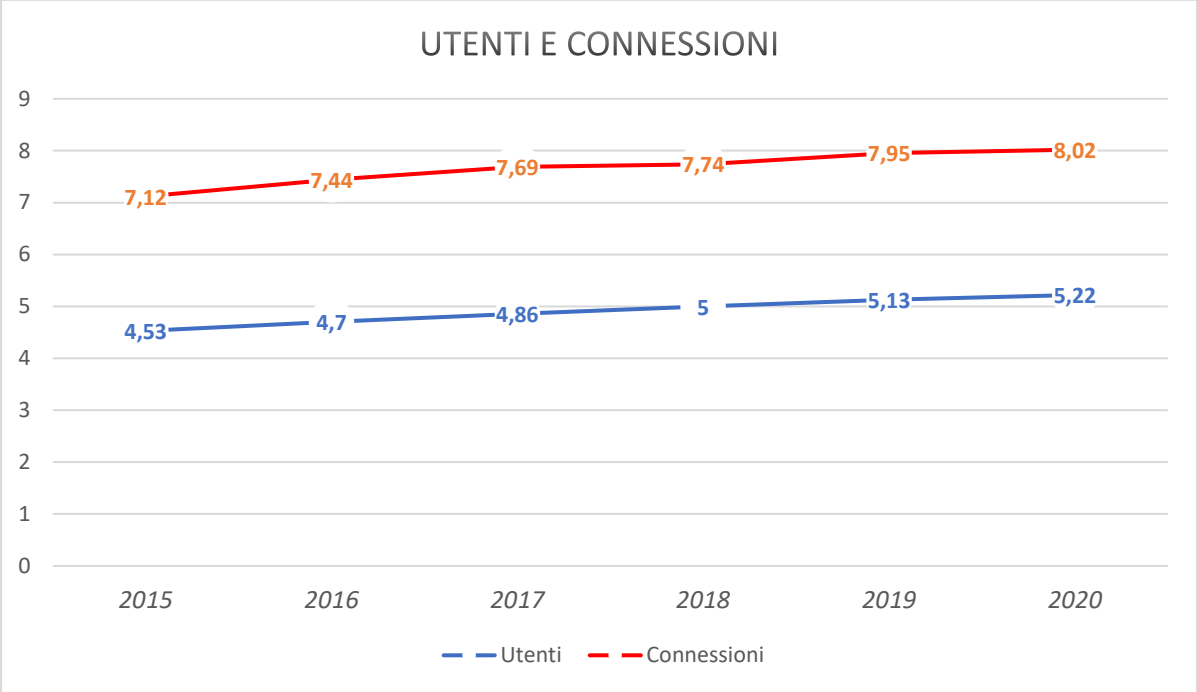



*Fonte: Globalwebindex 2020*

Come verrà presentato nel prossimo paragrafo, un fattore importante nei pagamenti digitali è il mobile commerce. Per questo motivo viene ora presentata un breve sommario della situazione delle connessioni mobile nel mondo.

Il trend è positivo da diversi anni, anche se cresce con meno intensità. Di seguito viene presentato un grafico indicante due trend: gli utenti mobile e le connessioni mobile. Nel

primo caso (linea blu) sono utenti unici con accesso a Internet da mobile, nel secondo invece (linea rossa) si tratta dei singoli device con connessione mobile.

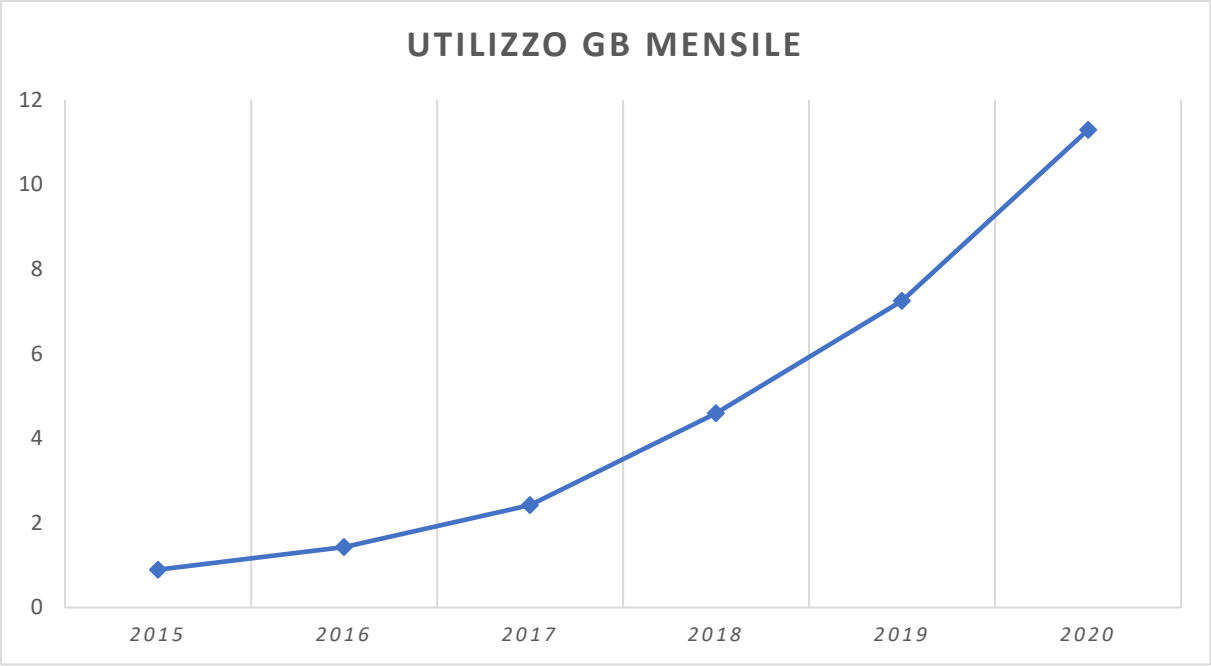



*Fonte: Globalwebindex 2020*

Per quanto riguarda le connessioni totali, la copertura rispetto alla popolazione mondiale è del 102%, quindi poco più di una connessione a persona.

Per quanto riguarda la situazione nazionale, ad ogni persona corrisponde 1,28 connessioni.

Inoltre, a dimostrazione dell'aumento dell'utilizzo del mobile, viene presentato il trend crescente nell'utilizzo mensile di dati mobile.




*Fonte: Q1, Globalwebindex 2020*

Secondo i dati globalindexweb, gli utenti spendono 4h10m in media nell'utilizzo dei propri smartphone. Principalmente (44%) il tempo viene speso in social & communication apps, come Facebook, Instagram, Whatsapp. A seguire c'è l'utilizzo di applicazione che consentono la riproduzione di video e più in generale di intrattenimento, come Netflix, che pesa per il 26%. Solo il 9% del tempo viene speso per giocare a videogames, e il restante 21% viene utilizzato in altre generiche applicazioni.

Di seguito viene presentato un grafico che mostra quanti consumatori, in percentuale, utilizzano determinate categorie di applicazioni.

*Fonte: Globalwebindex 2020*

### 1.1.3. Fattori abilitanti in comune

In questo sotto capitolo verranno analizzati due fattori in comune per la creazione di un mondo digitale connesso e all'altezza delle aspettative. Il primo fattore sono le necessarie infrastrutture alla digitalizzazione, quindi la copertura, nel nostro caso a livello nazionale, della rete Internet. Inoltre, si farà una panoramica sulla velocità delle connessioni, che permettono sia all'azienda di poter ottimizzare la presenza online, sia all'utente di vivere un'esperienza online migliore.

#### *1.1.3.a. Infrastrutture necessarie alla digitalizzazione*

Per questo paragrafo, si studierà la situazione nazionale perché ci sono più dati a riguardo ed è un argomento in cui non si può generalizzare la visione, cosa che invece è stato possibile fare precedentemente con l'utilizzo di Internet da parte degli utenti, o che si potrà fare successivamente per il consumatore online.

Inoltre, vivendo in un momento storico molto sensibile all'argomento, esistono diverse normative e investimenti su infrastrutture digitali, considerate primarie per la ripresa

economica del nostro Paese, di cui tiene traccia l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM), nella sua broadband map aggiornata (2021).

A tal proposito, il 3 marzo 2015 l'Italia ha lanciato un progetto chiamato Piano Strategico Banda Ultralarga che ha l'obiettivo di sviluppare una rete in banda ultralarga sull'intero territorio nazionale. Per ultraveloce si intende una velocità di banda di 100 Mbps, diversa dalla banda veloce, che garantirebbe almeno 30 Mbps, velocità a cui l'Italia punta per il 100% della popolazione visto che per ragioni geografiche non tutte le aree italiane potranno essere coperte dalla velocità 100 Mbps, che dovrebbe entro il 2023 raggiungere l'85% degli italiani (2020).

La suddivisione dell'Italia per quanto riguarda la connessione Internet si fa a seconda di quanti operatori coprono la zona: zona nera, se esiste più di un operatore che offre servizi di connessione veloce e ha già investito su infrastrutture adatte; zone grigie, se esiste un solo operatore attivo; zone bianche, dove i privati non sono intenzionati, per diversi motivi, ad investire.

L'ultimo dato aggiornato sul sito del Governo mostra che il piano di copertura ha raggiunto il 66,6% per quanto riguarda la banda veloce (almeno 30 Mbps), mentre il 20,3% quella ultraveloce (almeno 100 Mbps).

Come presentato su Agenda Digitale (Principali, 2020), le due tecnologie utilizzate sono la fibra ottica e il Fixed Wireless Access (FWA). La fibra ottica garantisce una maggiore velocità ma anche maggiori investimenti in quanto devono essere letteralmente posati dei cavi vicino ad ogni abitazione, e non sempre è possibile. Un ruolo importante quindi, lo sta giocando il FWA, detto anceh FTTT (Fiber to the tower). Si tratta di una tecnologia ibrida che utilizza connessione in fibra ottica fino alla stazione radio base (BTS), che emetterà un segnale wireless molto stabile, che a sua volta lo distribuirà nelle abitazioni deli utenti. La tecnologia FWA è principalmente utilizzata nel centro Italia come Umbria (57,9%) e Marche (51,6%), motivo per cui nelle classifiche regionali di copertura della Ultrabanda queste due regioni si trovano tra le prime posizioni (Infratel, 2020).

I dati, e gli investimenti che il Governo ha intenzione di attuare nei prossimi anni, dimostrano l'importanza di una connessione veloce per rimanere al passo con le

innovazioni, sia dal punto di vista del consumatore, ma anche delle aziende, che possono raggiungere più facilmente un numero sempre maggiore di utenti.

#### *1.1.3.b. Pagamenti digitali*

Un altro fattore indicativo della digitalizzazione presente è rappresentato dall'analisi dei pagamenti digitali.

Per prima cosa si vuole inquadrare questa tipologia di pagamento per capire a cosa ci si sta riferendo, che al 2020 in Italia valgono ben 268 miliardi di euro (Politecnico di Milano, 2020). All'interno dei pagamenti digitali la grande distinzione proposta dall'Osservatorio Innovative Payments è tra Old e New Digital Payment (Portale, 2020). Per Old Digital Payments si intendono tutti quei pagamenti effettuati con carta presso un POS tradizionale. Più interessanti, sia in termini tecnologici che di interesse per i fini dell'elaborato, sono certamente i New Digital Payment, ovvero quei pagamenti più innovativi, ulteriormente riclassificabili a seconda della situazione di acquisto, ovvero se a distanza o in prossimità, e a seconda del device di attivazione, quindi se vengono utilizzati PC e Tablet, Mobile e carta su POS fisico.

Questa classificazione è molto generica, e dovrebbe sicuramente essere aggiornata con le ulteriori sottocategorie, ad esempio aggiungendo i Wearable Payment, o addirittura i pagamenti invisibili (senza uso di alcun dispositivo di attivazione), ma è ritenuta sufficiente per avere un quadro delle alternative al contante oggi sul mercato.

Di seguito viene proposta una distinzione a seconda del dispositivo utilizzato per il pagamento, ritenuta più comprensibile.

Se vengono utilizzati PC e Tablet per gli acquisti possiamo distinguere tra:

- eCommerce, quindi tutti gli acquisti online di beni e servizi effettuati da remoto;
- ePayment, ovvero tutti quei pagamenti da remoto come bollette, tasse, multe, ricariche, effettuate tramite sistemi appositi

Se invece utilizziamo lo Smartphone possiamo distinguere tra:

- mobile Commerce, che è tutto ciò che riguarda beni e servizi acquistabili e fruibili tramite Mobile, a sua volta è suddivisibile in
    - mobile remote commerce, ovvero acquisti tramite app o siti mobile;

    - mobile proximity commerce, ovvero i servizi a supporto di acquisto, presenti nei negozi fisici, come la consultazione delle informazioni di prodotto tramite smartphone, oppure la possibilità di scaricare coupon da fruire in negozio.
- Mobile payment, ovvero quando lo smartphone è il vero e proprio strumento di pagamento, divisibile in:
    - mobile proximity payment, che comprendono quei pagamenti tramite smartphone attraverso tecnologie di prossimità quali NFC (Near Field Communication), qr code o geo-localizzazione. In questa categoria rientrano anche quelli che più propriamente dovrebbero essere definiti come wearable proximity payment, ovvero quei pagamenti effettuati tramite smartwatch o accessori wearable;
    - mobile remote payment, ovvero i pagamenti tramite telefono di parcheggi, bollettini, ricariche telefoniche, noleggio auto…
- Carta di pagamento fisica su POS, che tra tutte sono la modalità più diffusa, che si dividono in
    - Contactless Payment, tramite carte dotate di chip RFID (Radio Frequency IDentification);
    - Mobile POS, ovvero con soluzioni che trasformano lo smartphone in un vero e proprio POS per accettare pagamenti con carta.

L'abbandono progressivo del contante è un trend in atto da diversi anni, anche se questa modalità di pagamento coinvolge ancora la maggior parte della popolazione: 86% in Italia e Spagna, 80% in Germania e 70% in Francia per fare alcuni esempi.

Nell'intervista di Chiara Merico (2020) a Géraldine Guyono, financial analyst di Edomnd de Rothschild, si affronta anche il tema della digitalizzazione dei pagamenti sotto il punto di vista dei finanziatori. Ci troviamo di fronte a trend molto positivi, e di conseguenza il settore fintech, al quale appartengono i pagamenti elettronici e da mobile, offre interessanti opportunità agli investitori, che da tempo stanno monitorando il mercato. Guyon spiega come "le società fintech sviluppano [da oltre un decennio] tecnologie innovative come l'intelligenza artificiale, l'apprendimento automatico, il cloud e la blockchain, per migliorare la fornitura di servizi finanziari e ridurre i costi associati".

La crescita esponenziale che sta vivendo il settore è frutto di diversi fattori, come la particolare attenzione e familiarità che le giovani generazioni hanno nei confronti della tecnologica, oppure il tentativo da parte dei Governi di combattere l'evasione fiscale, fino ad arrivare alle conseguenze di eventi esterni come la pandemia. Infatti, la pandemia ha accelerato il trend anche per il fatto che i pagamenti i contanti sono stati considerati poco sicuri a livello sanitario dalle istituzioni.

I mercati con più potenziale sono la Russia, che ha registrato un +40% per i pagamenti non in contanti, l'India, con +39% e la Cina con +35%. In questi paesi Edmond de Rothschild prevedeva nel 2017 una crescita del +23,5% medio per il quinquennio successivo, soprattutto in Africa e Asia.

Per quanto riguarda Europa e USA "il mercato è già più maturo e il tasso di crescita è del 7%": tuttavia, secondo l'esperta "la crescita dei pagamenti digitali resterà probabilmente elevata nei prossimi anni, grazie alla grande percentuale di clienti che ancora pagano in contanti, pari all'86% della popolazione in Italia e Spagna, all'80% in Germania e al 70% in Francia". In ogni caso, continua Guyon "il vero motore della crescita dei pagamenti digitali verrà dal boom del commercio elettronico".

Per avere una visione del fenomeno dei pagamenti digitali in Italia ci viene in contro un questionario condotto da su 5.159 partecipanti provenienti da diversi Paesi europei, i cui risultati sono stati pubblicati su Capterra (Casse, 2020).

Seppur l'aumento dei pagamenti digitali è facilmente imputabile all'aumento dell'e-commerce, dobbiamo considerare anche quelli che vengono definiti mobile wallet, utilizzabili anche nei negozi fisici. Quello che emerge dalla ricerca è che, nonostante gli italiani preferiscano pagare con la carta di credito (30% dei rispondenti), il 62% dichiara di aver scaricato sul proprio smartphone e/o smartwatch almeno un'applicazione mobile wallet, che è in grado di memorizzare i dati della propria carta di credito e consente di effettuare pagamenti contactless, andando a sostituire totalmente il portafoglio fisico con uno digitale.

Interessante è anche notare come dallo studio emerga che l'Italia si collochi in prima posizione in riferimento alla classifica di mobile wallet presenti sul proprio dispositivo, con 3 punti percentuali al di sopra della media europea.

Il Politecnico di Milano, attraverso il blog osservatori.net digital innovation, rende disponibile un resoconto delle evidenze emerse dall'edizione dell'Osservatorio Innovative Payments della School of Management del Politecnico di Milano, presentato in occasione dell'evento "*Innovative Payments: da alternativa a necessità"* (2021).

Alessandro Perego, Responsabile Scientifico degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, afferma che "*prima del lockdown di marzo 2020, nonostante tassi di crescita promettenti, i pagamenti digitali non erano permeati completamente nella quotidianità degli italiani"*. Sono serviti la pandemia e alcuni incentivi come il cashback di Stato per far modificare le abitudini di acquisto e portare le persone a preferire questo tipo di pagamento.

In ogni caso, nonostante ci siano dati incoraggianti, l'Italia si trova al 24-esimo posto sui 27 paesi UE per numero di transazioni pro-capite, a quota 77, contro ad esempio le 387 del popolo danese, primo in classifica.

Secondo i dati pubblicati dalla Banca Centrale Europea (ECB Payments Statistics, April 2020) e rportati nel blog dell'Innovative Payments (Asaro, 2020) nel 2019 in Europa sono state 63 miliardi le transazioni con carte di pagamento, registrando +13% rispetto all'anno precedente, che rappresentano 2,4 trilioni di euro transati, con una media di 141,2 transazioni pro capite.

Si può notare, quindi, come l'Italia si trovi ben sotto la media europea in questa classifica, motivo per cui il Governo sta adottando incentivi come il cashback di Stato per scalare la classifica. Bisognerà attendere qualche anno per capire se questo incentivo ha portato realmente ad un cambiamento nell'utilizzo dei metodi di pagamento a lungo termine, oppure se abbia portato risultati solo nel breve termine.

Ovviamente, a seguito del lockdown, ci sono stati alcune categorie che hanno visto il segno negativo nel trend anche per i pagamenti digitali. In generale, tutto ciò che riguarda il settore dei servizi legati alla mobilità è stato duramente colpito, a causa della riduzione della possibilità di movimento. Dopo i 252 milioni di euro di servizi di questa tipologia pagati tramite smartphone, ad esempio, si è passati a 157 milioni di euro del 2020. In primis, i pagamenti di taxi hanno registrato un -52% e la sharing mobility -43%, seguiti dai biglietti per il trasporto pubblico locale a -32% e il pagamento di parcheggi a -

13%. Queste categorie erano in un trend molto positivo, come dimostra l'edizione 2018-2019 dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce del Politecnico di Milano, e torneranno a crescere sicuramente una volta tornato alla normalità tutto il mondo che riguarda la mobilità.

Di contro, il mobile payment per componenti come pagamento di bollette, bollettini e ricariche telefoniche è cresciuto del 30% raggiungendo quota 1,15 miliardi di euro. A livello complessivo questa modalità di pagamento raggiunge 1,3 miliardi di euro, con un +15%.

In sintesi, possiamo definire il 2020 con le parole del Direttore dell'Osservatorio Innovative Payments Ivano Asaro come l'anno che *"pur nella sua drammaticità, potrebbe davvero aver segnato un punto di svolta per il settore dei pagamenti digitali".* Il Piano Italia Cashless del Governo (2020), che comprende il cashback del 10% e la lotteria degli scontrini, per incentivare i pagamenti tracciabili è indice del fatto che queste tematiche, che rendevano in un certo senso l'Italia arretrata in termini di pagamenti digitali, siano giunte al centro del dibattito politico, e questo è un segnale positivo.

## 1.2. Commercio elettronico

L'innovazione principale del commercio elettronico è la possibilità di concludere contratti senza la presenza contestuale delle parti in un luogo fisico. Il gap spazio-temporale è stato, come visto in precedenza, azzerato tramite l'utilizzo di strumenti telematici e la diffusione di Internet.

A livello normativo la prima definizione di commercio elettronico si trova nella Comunicazione della Commissione europea (1997) che lo definiva come *"lo svolgimento di attività commerciali e di transazione per via elettronica e comprende attività quali: la commercializzazione di beni o servizi per via elettronica; la distribuzione on-line di contenuti digitali; l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa; gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo delle pubbliche amministrazioni".*

Successivamente, la Direttiva europea (2000) nota come "Direttiva sul commercio elettronico" perfezionava alcuni aspetti giuridici come le comunicazioni commerciali, lo

stabilimento dei prestatori, i contratti per via elettronica, le responsabilità tra intermediari.

L'Italia ha poi recepito la Direttiva europea nel 2003, emanando il un decreto legislativo (2003), in cui viene promossa la libera circolazione dei servizi della società dell'informazione, tra cui il commercio elettronico.

### 1.2.1. Tipologia di e-commerce

Una metodologia di suddivisione dell'e-commerce è in base alla contestualità con cui viene consegnato il prodotto acquistato, che quindi dipende dalla materialità o immaterialità del bene o servizio:

- e-commerce diretto. Tutto il processo avviene online, quindi l'ordinazione, il pagamento e la consegna di beni e servizi immateriali da Internet in forma digitale.
  I beni in questo caso sono virtuali non tangibili o di servizi. Oltre che tutte le fasi di transazione, anche le interazioni tra il fornitore e il consumatore avvengono online.
  Ad esempio, l'acquisto di report online, software, musica, immagini, e-book…
- e-commerce indiretto. Si tratta della vendita tramite ordinazione elettronica di beni materiale che possono essere poi consegnati o ritirati esclusivamente tramite mezzi tradizionali. In questo caso il pagamento può avvenire sia online che tradizionalmente (pagamento in negozio, con contrassegno…). Fanno parte di questa categoria appunto tutto i prodotti materiali, quindi libri, abiti, dispositivi elettronici…

L'altra distinzione possibile per raggruppare in categorie le tipologie di e-commerce è, come elenca Rania Nemat nel suo articolo (2011), distinguerli a seconda del rapporto che si crea:

- e-commerce business-to-business (B2B). È il caso in cui i soggetti in rapporto sono imprese o professionisti, quindi ad esempio contratti di fornitura per un software utilizzato da un magazzino per la propria logistica.

- e-commerce business-to-consumer (B2C). In questo caso i due soggetti sono un'impresa e un generico utente online, che utilizza il canale aziendale per acquistare, senza limiti spazio-temporali, i prodotti e/o servizi offerti da un'azienda.
- e-Commerce consumer-to-consumer (C2C). Ci si trova nella situazione in cui i rapporti sono tra consumatori, come avviene ad esempio su Subito.it, oppure quei portali in cui gli utenti interagiscono tramite aste online.
- eCommerce Public Administration-to-citizen. Si crea un rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini quando vengono effettuati pagamenti per via telematica alla PA. Si tratta di una categoria diversa dalle altre, che viene definito commercio elettronico più per il funzionamento del sistema, che il reale utilizzo da parte degli utenti.

### 1.2.2. Modalità di offerta

In questo paragrafo vengono presentate le opzioni presenti ora sul mercato che i retailer hanno per poter vendere i propri prodotti online:

- Sito eCommerce di proprietà. Il sito web può realizzato totalmente custom (opzione ormai poco utilizzata per via dei costi e delle ottime alternative che ci sono sul mercato) oppure attraverso l'utilizzo di piattaforme open source come Shopify, Woocommerce o Storeden che ormai offrono un grado di personalizzazione tale e costi contenuti da risultare la migliore opzione per quasi tutte le aziende. Avere un proprio sito permette appunto massima personalizzazione, con la possibilità di gestire personalmente le leve di marketing, le promozioni, la grafica, la strategia di vendita, fino ad arrivare ad una gestione in autonomia della fidelizzazione del cliente: se il cliente non riordina significa che nella strategia aziendale, che comprende i punti sopra citati e la mera presenza online, c'è qualcosa che va aggiustato. Avere una gestione diretta dei dati creati dal proprio sito tramite software come Mouseflow o Hotjar rende facilmente possibile questi aggiustamenti. Se in generale è possibile trovare una value proposition comune per tutte le aziende che operano nel

settore e online, ogni operatore dovrà poi perfezionarla e personalizzarla nel tempo.

- Utilizzo di marketplace. Si tratta di un sito internet che rappresenta un intermediario per la compravendita di beni o servizi. In questo modo è possibile raggruppare diverse merci di produttori differenti. È la tipologia di servizio che offrono i già citati Amazon, eBay. Affidandosi a questi player si può contare su una base clienti già solida, senza doversene creare una propria, ma si rinuncia ad un contatto diretto con i consumatori, tramite cui l'impresa potrebbe capire meglio le esigenze e scovarne di nuove.

  Amazon, nato con l'obiettivo di diventare la più grande libreria online, negli anni ha aggiunto diverse categorie merceologiche. Da pochi anni è attivo il servizio Amazon Pantry, attraverso cui è possibile ordinare prodotti da dispensa e generi casalinghi. Anche Amazon ha trovato difficoltà nella gestione dei prodotti freschi, e solo quest'anno, a partire da fine gennaio, è operativo a Milano e a Roma con il suo servizio Amazon Fresh con la consegna a domicilio della spesa alimentare, in giornata e nella fascia oraria scelta dal cliente. Questa possibilità è riservata solo ai già clienti Amazon Prime, che potranno scegliere tra oltre 10mila prodotti, tra cui specialità alimentari regionali e referenze di fascia premium.

  L'obiettivo di Amazon secondo Camille Bur, Country Manager di Amazon in Italia, Spagna e Francia, è quello di raggiungere nuove città d'Italia entro la fine del 2021 e offrire una "nuova e migliorata esperienza di acquisto della spesa".

  Un altro player che negli ultimi anni ha fatto parlare di sé è sicuramente Cortilia, che sarà analizzato più nel dettaglio nel corso dell'elaborato, che durante la pandemia ha registrato una crescita del +175% e ha da poco concluso un round di investimenti di 34 milioni di euro, sottoscritto dai soci esistenti e da Red Circle Investiments, fondo di Renzo Rosso, fondatore di Diesel e presidente di OTB, che entra nel Cda di Cortilia (Milano, 2021). Uno degli obiettivi di questo massiccio investimento è, così come per Amazon, quello di ampliare l'area geografica coperta, che per ora comprende alcune città di Lombardia, Emilia-Romagna e Piemonte.

  Tra Amazon Fresh e Cortilia la differenza principale è la dimensione delle aziende che riforniscono i loro scaffali digitali.

Nel primo caso, si tratta di prodotti principalmente legati ai brand noti nel circuito GDO. Nel secondo caso invece, le referenze offerte sono fornite da oltre 250 piccoli e medi produttori.

- Aggregatori di offerte. In questo caso, come funziona Foodscovery, si tratta di una semplice vetrina per l'azienda, mentre poi la gestione della vendita, con tutto ciò che ne deriva, rimane in mano al retailer. In questo caso, la piattaforma si pone come un intermediario, e non è necessario che il retailer sia presente sul web, riducendo di molto i costi di sviluppo.

### 1.2.3. Evoluzione del web e del comportamento del consumatore online

Una delle sfide per le aziende che si approcciano online è quella di capire alla perfezione il comportamento del consumatore, in modo tale da potersi far trovare pronti nel momento in cui il consumatore avrà bisogno di determinati input.

Riuscire a comprendere le modalità con cui il consumatore si comporta e prende determinate decisioni è la chiave per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo.

I fattori fisici su cui tradizionalmente le aziende si soffermano per ricevere feedback positivi da parte dei consumatori, sono passati al mondo digitale: alcuni sono scomparsi, altri trasformati online e altri ancora sono totalmente nuovi.

Di seguito vengono presentate le diverse fasi che il consumatore ha affrontato e sta affrontando nell'approccio al mondo online, che corrispondono alle fasi dell'evoluzione di Internet. Per ultimo, si analizzerà la situazione presente e futura, per capire come ora ragiona il consumatore e come devono quindi comportarsi le aziende.

Se in letteratura c'è concordanza nell'individuare tre fasi ben distinte di evoluzione di Internet, per la fase attuale (web 4.0) e le previsioni future (ipoteticamente web 5.0) non tutti concordano che si possano considerare a sé stanti. Qualcuno considera il web 5.0 come un semplice arricchimento della fase web 4.0, e non come una vera e propria evoluzione. Altri invece, la considerano come qualcosa di legato ma che vada identificato come una fase distinta. Ai fini dell'elaborato, si è deciso di appoggiare quest'ultima visione (Pantel, 2013) tanto per cerca di fare chiarezza su alcuni punti importanti più che perché ci si trova in disaccordo con le altre teorie più generiche.

***Web 1.0***

Si tratta della base del web, definita anche "Read only web", temporalmente collocata negli anni '90, fino al 1999. Si tratta di quella fase in cui la possibilità di interazione tra azienda e cliente è molto limitata, gli unici punti di contatto sono mailing, telefono, fax e pubblicità. È stata la prima vera possibilità per le aziende di sviluppare la propria presenza online e venne utilizzata principalmente dalle grandi aziende internazionali che avevano i mezzi e le risorse necessarie.

Durante questa fase, si intravede il potenziale del marketing relazionale online, ad esempio attraverso la possibilità di presentare una maggiore ampiezza di informazioni su prodotti e marchi di cui il consumatore sentiva la necessità. Nascono infatti i cataloghi digitali.

Le grandi aziende, durante questa fase continuano a mirare al proprio mercato di riferimento, senza puntare ad esplorare nuovi mercati e raggiungendo nuovi consumatori. Il flusso comunicativo è chiaramente di tipo unidirezionale one-to-many.

Il consumatore in questa fase è totalmente passivo, può solo leggere informazioni statiche sul web senza poter interagire.

***Web 2.0***

Dopo il 1999 nasce la necessità di favorire l'interazione tra utenti e web, dando inizio alla fase definita "Read-Write-Publish" o "Social Web". Il termine Web 2.0 venne coniato da Tim O'Reilly durante la sua presentazione "Web 2.0 conference" alla fine del 2004.

La piattaforma online passa da essere solo di lettura per l'utente a qualcosa a cui anche il singolo utente può collaborare. Si passa da deposito di informazioni statico ad abilitatore di interazione sociale dinamico.

In questa fase quindi, non solo le grandi aziende con reparti IT, ma anche le PMI, i liberi professionisti e il singolo utente potevano essere presenti online. Il web ha favorito comunicazione bidirezionali tra consumatori e produttori.

Iniziano i primi feedback, le prime recensioni da parte dei clienti, e nascono i primi social network per poter interagire con le imprese e tra consumatori.

***Web 3.0***

L'evoluzione di Internet porta alla fase denominata Web semantico. Questo termine è stato conato dal suo ideatore, Tim Berners-Lee, informatico britannico, insignito del premio Turing 2016, co-inventore insieme a Robert Cailliau del World Wide Web (w3, 2021).

Non c'è ancora una definizione univoca di questo periodo, ma sicuramente riconduce ad un periodo in cui le caratteristiche principali del web sono state la combinazione di intelligenza umana e artificiale. Ciò ha permesso di fornire informazioni più pertinenti e più facilmente accessibili che erano specificamente mirate a gruppi di consumatori e basate sul loro comportamento online in tempo reale grazie ad applicazioni non basate su browser e tecnologie AI. Un'applicazione del Semantic Web è, ad esempio, la possibilità di interrogare un motore di ricerca formulando frasi e domande in linguaggio naturale anziché con parole chiave.

Le aziende, grazie ad un monitoraggio in tempo reale e ad una raccolta di informazioni dettagliate sul processo decisionale online dei consumatori, sono in grado di essere altamente adattivi, rispondendo alle decisioni dei consumatori offrendo prodotti e servizi in linea con i prodotti che stanno cercando. È stato inoltre possibile ottenere informazioni su variabili psicologiche come le percezioni individuali, giudizi e atteggiamenti che prima non sarebbe stato possibile ottenere.

Il consumatore in questa fase ha delle aspettative molto alte sull'esperienza che si aspetta nell'interazione con il brand. Vuole che in generale il web, e di conseguenza i singoli brand attivi online, capiscano le sue esigenze e gli consiglino quello di cui ha bisogno.

***Web 4.0***

Definito come "Mobile web" o "Web simbiotico", si basa sulla comunicazione wireless e sui dispositivi mobili.

La caratteristica fondamentale di questa fase, che rappresenta quella attuale, è la capacità di connettere persone, luoghi e anche oggetti ogni volta e ovunque si trovino, in tempo reale, sia nel mondo fisico che virtuale. L'obiettivo è quello di mettere in connessione automaticamente le persone sulla base delle attività che stanno svolgendo,

aiutandole a collaborare per raggiungere obiettivi condivisi unendo risorse e competenze.

Le risorse del web devono diventare sempre più intelligenti, abbandonando l'utilizzo statico di semplici contenuti.

Gli utenti necessitano sempre più di un'esperienza a 360 gradi con l'azienda di cui hanno bisogno, in qualsiasi momento e ovunque. Una delle sfide delle aziende è proprio quella di, in un'ottica di omnicanalità e vendita integrata online, capire in che momento del processo decisionale il consumatore ha bisogno di determinate informazioni.

***Web 5.0***

Nonostante il web 4.0 sia ancora in fase di sviluppo, il futuro del web, proposto da Maria Pilar Martinez-Ruiz e Karin S. Moser nel loro articolo (2019) è il web sensoriale o emotivo. Le due autrici ritengono, addirittura, che si tratti di una notevole differenza qualitativa rispetto al web 4.0, quasi quanto il passaggio da web 1.0 al web 2.0.

Nel web 5.0 l'attenzione fondamentale sarà sull'esperienza dei singoli clienti e dei percorsi che i singoli clienti seguono durante il proprio processo decisionale (Benito-Osorio, 2013). L'obiettivo è quello di sviluppare computer e device in grado di interagire a 360 gradi con l'uomo, instaurando delle relazioni quotidiane di consumatori.

Attraverso le nuove tecnologie in ambito IT, ci sarà un aumento esponenziale delle piccole interazioni basate sul web tramite più canali con risposte in tempo reale e tecnologie adattive che riescano a prevedere e plasmare in modo immediato l'interazione successiva.

L'utente dell'era del web 5.0 avrà bisogno di coinvolgere la componente emozionale nell'interazione con il web. Ne sono un esempio i tentativi, attraverso l'innovazione AI, di mappare le emozioni tramite l'ausilio di cuffie e riconoscimento facciale dell'utente.

## 1.3. eGrocery

In questo sotto-capitolo si presenterà inizialmente la definizione di grocery, che altro non è che il commercio tradizionale dell'eGrocery, indicando le sue caratteristiche

principali, per passare poi ad un'analisi del settore, presentando alcuni dati interessanti sui trend degli ultimi anni.

### 1.3.1. Definizione

Per Grocery si intende sia i beni di largo consumo, come alimenti freschi, confezionati, cura della persona, igiene della casa, sia il retailer che li commercia (drogheria).

La categoria merceologica è più comunemente quella che riguarda la GDO, ovvero i fast-moving consum goods (FMCG) che rappresentano una voce ricorrente nella spesa delle famiglie e che hanno una frequenza di acquisto alta.

I retailer che rientrano nella categoria Grocery sono diversi: supermercati, in cui è possibile trovare ampia varietà di prodotti; piccoli alimentari (quelli che in inglese si definiscono come *convenience store*), in cui si trovano prodotti di prima necessità ma con una scelta limitata; ipemercati, dove si trovano anche categorie merceologiche che generalmente non si trovano nei supermercati (piccoli elettrodomestici, articoli per la persona…); negozi specializzati, come i negozi etnici che vendono solo prodotti tipici di un paese, oppure quelli che vengono definiti greengrocer che vendono solo frutta e verdura, oppure ancora tutti quei negozi che trattano una sola categoria di prodotti alimentari, come prodotti BIO, vegani, prodotti caseari…

Questi retailer però sono solo una parte dei player nel settore Grocery. Una delle classificazioni più classica dei canali di distribuzione è quella che si basa sulla sua lunghezza del canale distributivo. Di seguito vengono elencati le tipologie di canali presenti sul mercato:

- Cortissimo/diretto. Questo canale prevede la sola presenza del produttore, che vende direttamente al consumatore.
- Corto. In questo caso il produttore si affida ad un dettagliante, ovvero uno dei retailer visti precedentemente, che venderà poi al consumatore. Nel caso in cui il produttore voglia aumentare il suo volume di affari, dovrà interfacciarsi con più retailer, attività che spesso richiede tempo ed organizzazione e per la quale il produttore non è preparato

- Lungo. Viene inserita un ulteriore figura, quella del grossista, che acquisterà dal produttore e rivenderà a più dettaglianti. Così facendo il produttore avrà un unico interlocutore (il grossista), ma sarà presente sugli scaffali di più retailer.
- Lunghissimo. Questo canale prevede la presenza di un intermediario, come un venditore, che si interfaccia con il grossista, che vende a più retailer.

L'aggiunta di intermediari tra il produttore e il consumatore finale si tramuta in termini economici in un aumento di prezzo del singolo prodotto, che viene in maggior parte scaricato sul consumatore.

Ma allora, qual è l'utilità di inserire queste figure? Principalmente il canale di distribuzione deve colmare quattro gap specifici:

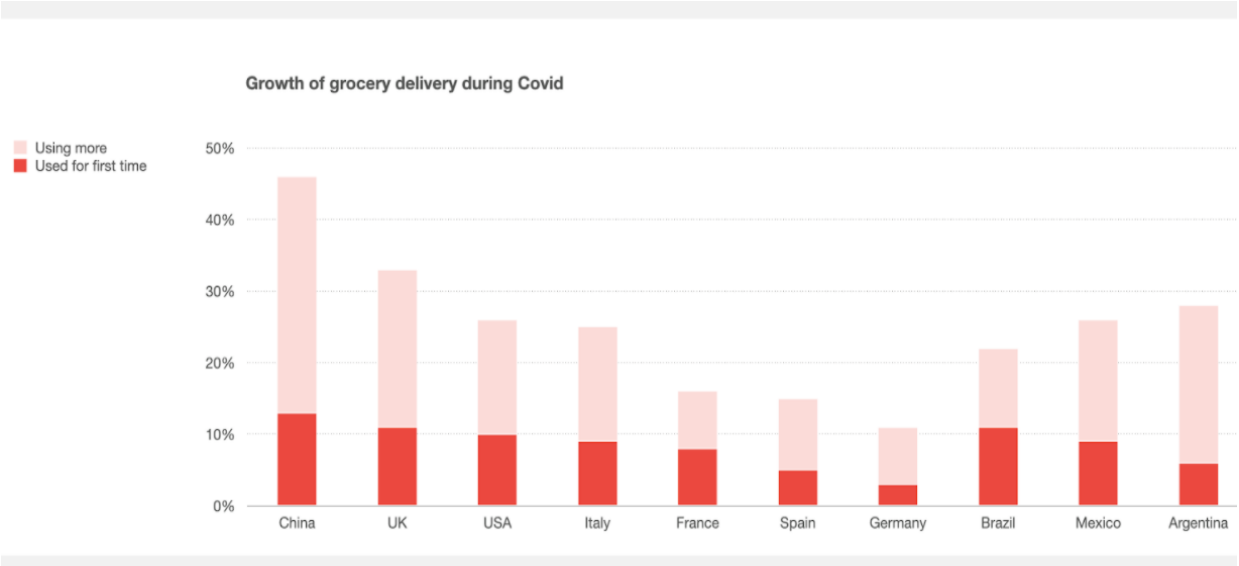
- Gap di tipo spaziale. La funzione di trasporto è necessaria perché nella maggior parte dei casi i luoghi di produzione non corrispondono ai luoghi di consumo;
- Gap di tipo temporale. La funzione di stoccaggio permette di sopperire alla stagionalità della produzione agricola. È infatti necessario distribuire prodotti anche in tempi diversi dalla loro stagionalità, anche se un consumo consapevole, su cui molto si basano le comunicazioni recenti, passa anche dalla presa di coscienza che ogni prodotto ha una sua stagionalità e che questa va rispettata;
- Gap di composizione. La funzione di assortimento rende possibile la varietà del paniere dei consumatori;
- Gap cognitivo. In teoria la distribuzione dovrebbe colmare l'asimmetria informativa, dando più informazioni possibili al consumatore finale. Come si può immaginare l'aggiunta di intermediari, come un telefono senza fili, fa perdere informazioni sui prodotti. Si tratta, quella della trasparenza della filiera, di un argomento molto interessante, anche in termini di value proposition.

I primi tre gap vengono assorbiti dalla funzione logistica, mentre l'ultimo gap, quello cognitivo, dal marketing, attraverso sia le etichette dei prodotti, sia tramite campagne di comunicazioni.

### 1.3.2. Dati settore

Per avere un'idea globale della crescita del settore Grocery online durante la pandemia viene proposto il seguente grafico proposto da Ben Evans (2021), in cui analizza i numeri del settore, suddividendola per diversi paesi.

I due paesi in cui gli utenti si sono approcciati per la prima volta ad un acquisto online del settore grocery sono Cina e Brasile, con circa l'11% di utenti. Per quanto riguarda invece la percentuale di utenti che hanno incrementato il proprio acquisto online in questo settore, troviamo la Cina in prima posizione, con oltre il 40% di utenti che hanno utilizzato maggiormente il canale online per acquisti grocery. In Italia ci sono stati poco meno del 10% di nuovi clienti e-grocery, e oltre il 15% di incremento di acquisti da parte di utenti che già avevano acquistato online.




*Fonte: McKinsey, 2020*

Il valore del Food&Grocery online in Italia nel 2020 si attesta a 2,5 miliardi di euro, con una crescita del +55% rispetto al 2019, che in valore assoluto rappresenta quasi un miliardo (Ben, 2020).

L'87% del valore, ovvero quasi 2,2 miliardi di euro, è rappresentato dalla componente alimentare. A sua volta in questa categoria la prima posizione in termine sia di valore

assoluto che di crescita rispetto al 2019 se la aggiudica il segmento dei prodotti da supermercato, con un valore di 854 milioni di euro e una crescita del +85% rispetto all'anno precedente. Secondo in questa classifica è il food delivery, con un valore assoluto di 706 milioni e una crescita "solo" del +19%, in linea con gli anni precedenti. Interessante è la situazione dell'enogastronomia, in cui rientrano i prodotti alimentari di nicchia, con una crescita del +63% rispetto al 2019 e un valore assoluto nel 2020 di 589 milioni di euro.

Con l'emergenza Covid-19, secondo il Responsabile Scientifico dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm del Politecnico di Milano Riccardo Mangiaracina, "la domanda online di prodotti alimentari è in alcuni casi decuplicata, mettendo forte pressione agli attori eCommerce. Il lockdown, le nuove esigenze e le paure dei consumatori hanno fatto cadere le barriere all'utilizzo del canale eCommerce (e dei pagamenti digitali) e hanno convinto anche i retailer più restii al cambiamento della necessità di potenziare l'offerta online, oggi non adeguata".

Questa inadeguatezza dell'offerta era dovuta soprattutto alla difficoltà (in termini organizzativi ed economici) del mantenimento della catena del freddo per i prodotti freschi. Il retailer non investiva in mezzi costosi se non ne vedeva la necessità, poi portata dalla pandemia.

Oltre ad una ragione di costi, la carenza di offerta online da parte degli operatori derivava anche da ragioni culturali, considerando che l'età media degli imprenditori agricoli italiani è molto elevata.

La pandemia ha accelerato la digitalizzazione dei retailer. Nel primo periodo c'è stata una vera e propria corsa contro il tempo, a causa dell'insufficienza di offerta e dell'incapacità di soddisfare la domanda: chi era già presente online ha dovuto adeguare le risorse e migliorare l'operatività logistica e distributiva, chi invece non era ancora presente online ha dovuto adattarsi e accelerare la digitalizzazione.

Inoltre, anche da parte della domanda, abituata all'acquisto tradizionale con la possibilità di vedere e toccare con mano i prodotti alimentari, c'era, come abbiamo visto in precedenza, più diffidenza nei confronti del mondo digitale e sui pagamenti online.

A fine 2019, poco prima dello scoppio della pandemia, i dati riportavo il Food&Grocery come uno dei settori più dinamici, dimostrato dal ritmo di crescita di +40%. Allo stesso tempo però, era anche il settore meno maturo, con un tasso di penetrazione dell'1,1% del valore totale degli acquisti retail dei consumatori italiani. Lo scoppio della pandemia ha portato anche i consumatori poco avvezzi al mondo digitale e restii ai pagamenti online, ad approcciarsi agli acquisti online. Di conseguenza, anche i retailer meno convinti della transizione al digitale, hanno dovuto potenziare l'offerta online, ormai non più adeguata.

# CAPITOLO 2

# TREND DI *VALUE PROPOSITION*

L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare alcuni dei trend aziendali che riescono a creare valore per il brand, su cui è bene che le aziende si concentrino se vogliono raggiungere gli utenti. Sono stati identificati quattro fattori che si ritiene siano importanti nella proposta di valore di un brand.

Prima di elencarli e descriverne le caratteristiche, viene presentata una definizione di value proposition: *"l'insieme dei benefici che l'impresa promette di fornire ai clienti e da cui questi ultimi possano ricavare una soddisfazione (customer satisfaction) tale da giustificare il pagamento del relativo costo. Consiste in una breve descrizione delle caratteristiche e degli attributi di un prodotto (rispetto ai bisogni e alle attese del potenziale acquirente) che tende a focalizzare l'attenzione sugli elementi di unicità del prodotto rispetto alla concorrenza, per renderlo attraente agli occhi del consumatore"* (Glossario Marketing, 2018).

Questa definizione classica può essere ora letta in chiave più ampia, non solo in riferimento alle caratteristiche del singolo prodotto offerto, ma di un eco-sistema digitale e non, che l'azienda crea per essere presente sul mercato, di cui fanno ovviamente parte i prodotti e/o servizi del core business aziendale.

Si tenga presente che, in chiave di analisi della value proposition aziendale e dei rapporti che l'azienda ha con il consumatore, Kotler e Stigliano (2018) insegnano che la distinzione tra B2B (business-to-business) e B2C (business-to-consumer) è considerata ormai obsoleta: ora si parla di H2H, ovvero human-to-human, proprio per la facilità con cui la digitalizzazione permette di instaurare un dialogo con i consumatori.

La digitalizzazione non deve essere vista dai retailer come un fine, bensì come un mezzo necessario per poter rimanere competitivo sul mercato. Di conseguenza, le competenze ottenute in anni di esperienza nel mondo offline, non devono essere resettate, ma servono ad arricchire le modalità di approccio verso gli e-consumer.

## 2.1. Esperienza frictionless

Per un retailer, riuscire ad offrire un'esperienza *frictionless* significa, oltre ad avere un approccio omnicanale come si è visto in precedenza, riuscire a fare in modo che il consumatore non abbia punti di frizione che potrebbero fargli abbandonare il processo di acquisto.

Ad esempio, nel mondo offline l'attesa fisica alla cassa per un pagamento è un momento di frizione, così come online lo è un malfunzionamento di un sito durante il pagamento, momento molto delicato nell'esperienza online.

Non solo, possono verificarsi momenti di attrito anche per come l'azienda si relaziona con i propri clienti. Un cliente fedele, propenso a spendere più di un nuovo cliente, si aspetta un'attenzione maggiore. Ad esempio, nel caso di continui acquisti online, ottenendo frequenti scontistiche sulle spese di spedizione qualora previste, oppure la possibilità di avere un servizio clienti dedicato, più rapido.

Un altro punto trattato da Kotler e Stigliano permette ai retailer di creare un'esperienza il più frictionless possibile. Si tratta della regola "Be invisible". Infatti, riuscire a nascondere la tecnologia che sta dietro alla presenza aziendale, sia online che offline, permette al consumatore di vivere un'esperienza fluida, senza interruzioni durante il passaggio tra i diversi canali, ma anche all'interno dello stesso canale.

Per un retailer essere invisibile significa riuscire a nascondere la complessità tecnologica attraverso continua innovazione. La tecnologia porta ad innovazione quando è un mezzo attraverso il quale si portano a raggiungimento i propri obiettivi. Diversamente, molte realtà credono che la tecnologia sia fine a sé stessa, portando rapidamente ad obsolescenza.

La migliore rappresentazione dell'innovazione tecnologica viene presentata da Kotler e Stigliano, accostandola metaforicamente parlando all'elettricità: qualcosa che non si vede, ma che rende possibile delle soluzioni che fino a non tanto tempo prima sarebbe state viste come magie.

Visto che i consumatori sono al centro del loro viaggio di acquisto, per l'azienda è necessario immedesimarsi nella mente del consumatore per capire come questa "invisibilità" possa agevolare il rapporto che si ha con l'azienda.

La soglia di tolleranza verso esperienze con frizioni si sta sempre più abbassando, mentre le aspettative sono sempre più elevate. Le innovazioni rappresentano quindi il mezzo per poter creare esperienze *frictionless*.

Secondo uno studio di Deloitte Research del 2014, il 67% dell'abbandono del cliente avviene nella prima interazione a causa di un mal funzionamento di un servizio (il link è errato, la pagina carica lentamente, la landing page è errata…). Riuscire a rimuovere questa frizione di esperienza aumenta le possibilità di mantenere il cliente soddisfatto e fedele. In questo modo, condivideranno un passaparola positivo, che si vedrà più avanti essere estremamente importante ai fini decisionali per un consumatore in cerca di informazioni su un'azienda, un prodotto e/o un servizio.

Un altro fattore che spesso crea attrito nell'esperienza di acquisto online è quello della privacy e autenticazione. Trattando informazioni sensibili, il retailer deve essere in grado di garantire le migliori tecnologia per un monitoraggio sicuro e continuo, su qualsiasi dispositivo l'utente abbia collegato (Van hamme et al, 2018).

## 2.2. Personalizzazione dell'esperienza

Personalizzare l'esperienza di acquisto del cliente significa riuscire ad anticipare le esigenze degli utenti e dei propri clienti.

Da non confondere con la customizzazione, che è un approccio reattivo a seguito di una richiesta del consumatore. Ad esempio, Nike che crea paia di scarpe con scritte uniche scelte dal consumatore.

Quando si parla di personalizzazione, invece, l'approccio è proattivo: sulla base delle esperienze passate dei consumatori, l'azienda riesce ad anticipare le loro esigenze.

Negli anni sono stati utilizzati diversi termini: individualization (Riemer & Totz, 2001), segmentazione, targeting, profiling, o ancora one-to-one marketing, presentato da Peppers e Rogers. Il concetto alla base è sempre lo stesso: un processo che soddisfi al

meglio le esigenze di un singolo cliente in termini di contenuto del servizio, adattando poi il modo in cui viene servito il servizio (Si vedano Zhang e Sundar, 2019).

I brand si trovano ad essere, nei confronti dei consumatori, personal e curator (Kotler & Stigliano, 2018).

Il curatore è quel retailer che riesce a far sentire a proprio agio il cliente, offrendo una sensazione di accoglienza che le persone ricercano da parte dei brand e dei retailer. Il consumatore si aspetta che essi rispecchino le loro passioni e preferenze.

Tendenzialmente questa situazione è riconducibile alla tendenza di ritorno ai piccoli negozi specializzati, che attuano strategie di marketing di nicchia. In questo modo, i retailer possono ribaltare a loro vantaggio le problematiche relative alla contrazione degli spazi fisici, all'inefficienza all'indifferenziazione rispetto alla concorrenza.

Questa visione però, non è categoricamente in conflitto con la possibilità per il retailer di ampliare la propria base clienti. Infatti, grazie all'utilizzo di AI sul proprio e-commerce, è possibile personalizzare l'offerta ad un numero più vasto di clienti, pur rimanendo curatori dei propri clienti.

L'approccio quindi che i retailer devono adottare non sarà più un approccio *one-to-many*, in cui c'è una certa standardizzazione nell'offerta per il mercato di massa, bensì *one-to-one*, in cui si propongono diverse soluzioni il più personalizzate possibile.

Due degli esempi più emblematici nell'uso quotidiano dei device sono Amazon e Netflix.

Amazon è da sempre proiettato verso un'offerta personalizzata, ad esempio con le offerte di prodotti "consigliati per te", calibrando in real time l'offerta sulle preferenze e sugli interessi dell'utente attraverso una serie di algoritmi. Anche con la sezione "articoli da esplorare", Amazon invoglia il cliente a scoprire prodotti in offerta, che rispecchiano i propri interessi.

Netflix, uno dei distributori di contenuti d'intrattenimento più conosciuto, fondato nel 1997 da Reed Hastings e Marc Randolph, si adatta dinamicamente a seconda dei contenuti visualizzati nel tempo dai propri clienti, partendo già da una customizzazione iniziale elaborando la proposta sulla base delle preferenze esplicitamente espresse dal cliente in fase di registrazione.

Secondo il rapporto dell'American Customer Satisfaction Index (ACSI) (2019), Netflix guadagna altri 2,5 punti percentuali arrivando all'81% per quanto riguarda il grado di soddisfazione di contenuti originali. Seguono HBO Now al 79% e Amazon Prime Video al 76% ma con il miglior aumento del +4%. Ci troviamo di fronte ad un enorme sforzo in ottica di personalizzazione del prodotto e del servizio. Nel 2019 Netflix ha speso 15 miliardi di dollari in contenuti, di cui l'85% (12,75 miliardi) in contenuti originali, come dichiarato dal Chief Content Officer Ted Sarandos (Spangler, 2019).

Netflix analizza costantemente i trend di gradimento dei prodotti offerti, e anticipa quello che l'utente vorrebbe vedere in streaming, eliminando il tempo che il cliente impiega per scegliere il titolo all'interno della vastissima offerta che, se troppo lungo e troppo frequente, diventa un punto di frizione.

Non c'è problema per il cliente, quindi, se l'abbonamento mensile di Netflix continua ad aumentare, perché viene compensato dall'aumento di titoli valutati positivamente.

Il problema per Netflix arriverà quando verrà raggiunta il massimo indice di soddisfazione. In quel caso il cliente, abituato ad un'offerta e un servizio totalmente in linea con i propri gusti, non sarà disposto a spendere di più per un prodotto che rimarrebbe pressocché identico a livello di soddisfazione. Nei prossimi anni si vedrà cosa Netflix sarà in grado di fare a livello strategico per riuscire a mantenere alto il numero di clienti, considerando che Amazon Prime Video sta macinando numeri importanti. Amazon, inoltre, può contare sul fatto che l'abbonamento è compreso con il "classico" servizio Prime per avere la consegna gratuita su un vasto numero di prodotti offerti sulla piattaforma.

lo strumento che viene utilizzato per poter personalizzare le offerte dei brand è, come accennato in precedenza, l'Artificial Intelligent (AI), che sta iniziando ad integrarsi nella quotidianità degli utenti online. Google e Microsoft stanno investendo pesantemente in nuove iniziative di intelligenza artificiale. Ma anche Facebook, IBM e Yahoo hanno già espresso pubblicamente la loro attenzione sullo sviluppo dell'intelligenza artificiale come nuova area di business (Asling, 2020).

A proposito di Google, l'azienda statunitense nel 2014 ha acquistato per 400 milioni di sterline la start-up britannica operante in intelligenza artificiale DeepMind, diventando la sua più grande acquisizione europea (BBC, 2014)

Molte aziende di e-commerce stanno già utilizzando forme di intelligenza artificiale per comprendere meglio i propri clienti, generarne di nuovi e fornire la migliore esperienza al cliente, personalizzandola il più possibile.

Alla base della necessità di personalizzare l'esperienza vissuta dal consumatore c'è la considerazione fatta in precedenza: le relazioni sono diventate human-to-human.

## 2.3. Corporate Social Responsability strategico

Per quanto riguarda il concetto di Corporate Social Responsability (CSR), nonostante sia entrato nel comune gergo aziendale diventando una finzione aziendale a tutti gli effetti, non c'è in letteratura un accordo su ciò che realmente significhi, anche perché dipende dal contesto sociale in un determinato momento storico. Il CSR è un concetto dinamico che può mutare nel tempo (Matten and Moon, 2008).

Sebbene quindi lasci spazio a diverse interpretazioni e non ne definischi chiari limiti, la definizione di CSR che viene considerata alla base per qualsiasi altra è la seguente: *an organization's obligation to maximize its impact and minimize its negative effects in being a contributing member of society, with concern for society's long-run needs and wants. CSR means being a good steward of society's economic and human resources* (Journal of Consumer Marketing, 2001).

Il CSR diventa strategico quando *"apporta all'impresa notevoli vantaggi legati al business, in particolare supportando le attività di core business e contribuendo così all'efficacia dell'azienda nel portare a termine la sua missione"* (Burke and Longsdon, 1996).

Le decisioni di acquisto, soprattutto tra millennials e generazione Z che rappresentano generazioni più informate, non dipendono più solo da aspetti tecnici dei prodotti o dalla fruibilità online di tutto ciò che riguarda il processo d'acquisto, ma vengono valorizzati anche da aspetti legati alla sostenibilità e all'etica del brand.

Secondo i dati forniti da GlobalWebindex, il 60% dei millennials è disposto a pagare di più, nel caso in cui i prodotti siano ecologici e sostenibili: la tendenza globale vede, si può dire finalmente, una preoccupazione generale nei confronti del nostro pianeta.

Anche uno studio pubblicato da Salesforce (2020) dimostra l'importanza di questo tema nelle decisioni di acquisto dei consumatori, soprattutto tra generazione Z, X e millennials. Infatti, oltre l'80% dei consumatori rientranti in queste categorie, quindi tra i nati oltre il 1965, e ancora di più per i nati dopo il 1995, ritengono che attività rivolte all'ambiente da parte delle aziende influenzano le loro decisioni d'acquisto.

La pandemia da Covid-19 non ha fatto altro che aumentare l'attenzione verso cause di sostenibilità ambientale portate avanti dai brand. Non solo, c'è stato un generale aumento del contatto diretto con la natura da parte delle persone.

Una dimostrazione arriva da uno studio pubblicato sul Journal Plos (Grima et al, 2020) che ha analizzato i cambiamenti nella visita di alcuni parchi naturali americani. I risultati mostrano come il 70,2% degli intervistati ha dichiarato di aver aumentato o notevolmente aumentato i tassi di visita a queste aree. Di questi, il 26% ha dichiarato di non aver mai visitato aree naturali prima della pandemia.

È possibile considerare l'approccio alla sostenibilità come un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa. Quello che prima era rappresentato quasi esclusivamente da donazioni ad enti del terzo settore, adesso è diventato una vera e propria filosofia aziendale.

Oltre ad una necessità di cambiamento che arriva dalla domanda, anche le stesse aziende sono più critiche con sé stesse e cercano di implementare attività sostenibili lungo tutta la propria filiera produttiva, ad esempio lavorando per ridurre il consumo energetico e aumentando l'efficienza nell'utilizzo delle risorse combattendo gli sprechi, a seguito di condizioni di concorrenza sempre più dure.

A livello corporate, molte aziende stanno prendendo spunto dal documento "Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" pubblicato dalle Nazioni Unite, all'interno del quale si trova un elenco di 17 obiettivi il cui scopo è costruire un mondo migliore entro il 2030.

La domanda che si sono posti Burke e Logsdon è: *a quali condizioni un'impresa serve congiuntamente i propri interessi commerciali strategici e gli interessi sociali dei suoi stakeholder? (1996)*

La loro intenzione è quindi quella di capire dove si interrompono le dirette correlazioni tra attività di CSR e profitti a breve termine, diventando veri e propri programmi strategici di CSR con benefici a lungo termine non misurabili nell'immediato.

Nonostante quello di Burke e Logsdon sia un articolo non recentissimo, hanno avuto la lungimiranza di capire che le attività di CSR fatte solo per un rapido tornaconto economico non portano a vantaggi al brand.

Oltre che a livello di brand reputation, una strategia CSR ha anche effettivi positivi sull'esperienza lavorativa dei dipendenti, che a loro volta svolgono un ruolo importante sull'effetto CSR percepito (Melo & Galan, 2011).

Il valore di un brand riunisce in un unico indice una serie di variabili e caratteristiche altamente sensibili alla CSR. Nel loro studio Melo e Galan analizzano i dati di 56 aziende americane, utilizzando le pubblicazioni "Best Global Brands" della società di consulenza Interbrand dal 2001 al 2003 e confrontando poi i risultati con indicatori finanziari Thompson World Scope. In che misura attività di CSR hanno influito sul valore del brand? Bisogna quindi premettere che il valore del marchio sia una misura della performance aziendale. Anche Chu e Keh (2006) hanno sottolineato l'importanza del marchio aziendale come metrica delle prestazioni aziendali. Inoltre, Fehle et al (2008) hanno affermato che i migliori marchi hanno dei valori nascosti, non compresi nel modello di prezzo degli asset convenzionali.

I risultati della ricerca dimostrano, attraverso modelli econometrici, che le attività strategiche di CSR ripagano in termini di valore del brand. Di conseguenza, seppure con alcuni limiti riconosciuti da questo studio, è possibile sostenere che iniziative di CSR, come ad esempio pratiche di responsabilizzazione dei dipendenti, stimolazione del volontariato, programma di risparmio energetico, possono portare ad un ritorno economico, non sempre tangibile e misurabile con gli indici tradizionali, ma alternativamente percepibile nel valore del brand.

Vengono ora proposte cinque dimensioni strategiche nell'utilizzo della CSR:

- Centralità. Bisogna analizzare gli obiettivi, i programmi e la mission aziendali e riuscire a definire una strategia CSR coerente con essi. Ad esempio, un impegno a sostegno delle attrezzature di sicurezza obbligatorie avranno un'elevata centralità per un produttore di automobili. Oppure, la Merck farmaceutica, grazie al loro impegno nella distribuzione del farmaco contro la cecità fluviale che nel terzo mondo ha portato a 18 milioni di vittime ha migliorato la propria brand reputation anche nel mondo industrializzato, anche tra professionisti medici.
- Specificità. L'azienda, piuttosto che creare semplicemente beni collettivi che possono essere condivisi da altri nella società, dovrebbero essere capaci di intercettare e interiorizzare i vantaggi del proprio programma di CSR. Ad esempio, investire in ricerca e sviluppo per prodotti brevettabili è un'attività altamente specifica. Da questa categoria non fanno parte le donazioni che, come si vedrà tra poco, sono positive in termini di value proposition. Per specificità degli obiettivi si intendono azioni per la quale l'azienda riesce ad averne un godimento esclusivo.

  Anche nel caso in cui un'azienda investe in termini di tecnologia per recuperare il calore scaricato e lo converte in energia utilizzata dall'azienda stessa ci si trova nel caso di specificità degli obiettivi.

  Invece, nel caso di un'azienda che supera gli standard di legge per il trattamento dei rifiuti, non è un obiettivo specifico, perché il prodotto di questa riduzione è pubblico, non specifico per l'azienda. Se però quest'azienda dichiara, tramite comunicazioni ufficiali, che la motivazione per cui vuole diminuire i rifiuti per risparmiare su futuri costi di conformità, il comportamento aziendale rientrerebbe nella dimensione strategica della proattività, presentata nel punto successivo.
- Proattività. Anticipare i cambiamenti derivanti da nuove opportunità di mercato oppure da problemi o minacce emergenti è un obiettivo delle aziende, indipendentemente dal genere di cambiamenti futuri. In questo modo potrà ottenere una posizione migliore per trarre vantaggio dalle opportunità o per contrastare le nuove minacce. Nel caso in cui questi cambiamenti siano di tipo

sociale, entra in gioco la CSR. Ne è un esempio, sempre per rimanere sullo stesso tema, un'azienda che monitora le tendenze sociali e le iniziative normative in materia di controllo dell'inquinamento. Se l'azienda investe in tecnologie per ciminiere che soddisfino le normative imminenti o future, otterrebbe un chiaro vantaggio competitivo sui suoi concorrenti.

- Volontariato. È una dimensione strettamente legata alla proattività, senza che esistano norme a riguardo. Ad esempio, superare gli standard minimi di qualità o sicurezza, è un'azione volontaria che impatta sul valore del brand percepito dai consumatori.
- Visibilità. È necessaria per il riconoscimento da parte degli stakeholder interni ed esterni. Il rischio è che, come è possibile accrescere la visibilità che portano conseguenze positive, è altrettanto possibile che le conseguenze siano negative. Negli anni si sono susseguite attività di *greenwashing* che, se scoperte, risultano essere altamente negative per le aziende. Si tratta di un fenomeno di "*disinformazione diffusa da un'organizzazione in modo da presentare un'immagine pubblica ecologicamente responsabile",* attraverso cui si puliscono la coscienza, pur sapendo di non attuare attività con esternalità positive (Oxford disconary 10th).

  Come affermano Ramus e Montiel (2005) uno dei metodi di *greenwashing* spesso utilizzati è tramite la pubblicazione di una Corporate Enviromental Policy (CEP) aziendale, che poi non viene seguita da azioni in merito.

  Se il consumatore viene a sapere che un determinato brand sta eseguendo attività di *greenwashing*, sposterà l'attenzione verso altri brand che producono beni sostitutivi.

## 2.4. Marca commerciale

I prodotti a marchio del distributore comprendono tutta la merce venduta con il marchio di un rivenditore. Tale marchio può essere il nome del rivenditore o un nome creato esclusivamente da quel rivenditore. In alcuni casi, un rivenditore può appartenere a un gruppo all'ingrosso che possiede i marchi disponibili solo per i membri del gruppo (definizione PLMA).

I produttori di prodotti a marchio privato rientrano in tre classificazioni generali:

- Grandi produttori che producono sia i propri marchi che prodotti a marchio del distributore.
- Produttori di piccole e medie dimensioni specializzati in particolari linee di prodotti e che si concentrano quasi esclusivamente sulla produzione di private label.
- Principali rivenditori e grossisti che gestiscono i propri impianti di produzione e forniscono prodotti a marchio del distributore per i propri negozi.

Se fino a un decennio fa le marche commerciali, o *private label*, erano viste non come qualcosa di totalmente sostituibile alle marche nazionali a causa di una qualità percepita ed effettiva inferiore, oggi sono diventate delle marche a tutti gli effetti, percepite come tali dai consumatori e in diretta concorrenza con i marchi nazionali

L'articolo di Rita, Guerreiro e Omarji (2020) afferma che la diffusione delle private label all'inizio degli anni '70 scoppiò in Europa nel settore retail, come sostiene Weib nel suo libro pubblicato nel 2015 (si vedano Rita et al., 2020). La visione che ruotava attorno alla private label era di prodotti di bassa qualità a causa di prezzi particolarmente convenienti e packaging basici (PwC, 2011). Già alla fine degli anni '80 la qualità delle private label iniziò ad aumentare, puntando a raggiungere quella fetta di consumatori che prima consideravano esclusivamente i marchi nazionali per l'acquisto (Sethuraman, Mittelsteadt, 1992). La crisi tra il 2000 e il 2008 ha dato nuova linfa alla marca commerciale, a causa della maggiore sensibilità al prezzo dei consumatori, che concentrano la propria attenzione verso prodotti di un livello di qualità accettabile a prezzi ragionevoli.

Una volta raggiunta una qualità soddisfacente per i consumatori, un'esperienza soddisfacente con un prodotto a marchio commerciale fa sì che il consumatore non torni ad acquistare marchi nazionali (Goldsmith, Flynn & Stacey, 2010)

L'evoluzione storica della marca commerciale è dimostrata dai recenti dati sugli investimenti che le insegne fanno sulle private label: nel 2017 sono aumentati i prodotti di livello premium, mentre si sono ridotti dell'11,5% quelli nei primi prezzi.

La marca commerciale non è più considerata come un'alternativa più economica all'assortimento esistente, come quando Carrefour lanciò sul mercato *Produits Libre* 42 anni fa, ma sta attraversando un processo di riqualificazione.

Nel mondo del Grocery, dove la fiducia verso il brand è un punto molto importante per i consumatori, creare una valida offerta con marchio d'insegna può essere una strategia vincente.

Secondo uno studio (Nielsen, 2018) la crescita globale delle private label in termine di valore economico è passato da 16,3% a 16,7%. In Europa il fenomeno è ancora più importante, e si è passati dal 30,5% del 2015 al 31,4% dell'anno successivo. Oggi i prodotti a marca commerciale sono visti come equivalenti o addirittura migliori rispetto a quelli delle multinazionali, e di conseguenza facilmente sostituibili.

Questo fenomeno ha portato a diversi studi sulle private label nel settore Grocery, analizzate in relazione alla fedeltà che il consumatore ha poi con l'insegna. Come afferma la Private Label Manufacturers Association (2007) i "retailer utilizzano i marchi dei negozi per aumentare gli affari [servendo le zone di offerta scoperte] e per fidelizzare i loro clienti". Le linee esclusive offerte sotto etichette non presenti nei negozi concorrenti, fanno aumentare la percezione delle private label come marche nazionali, e questo aumenta i vantaggi da esse creati.

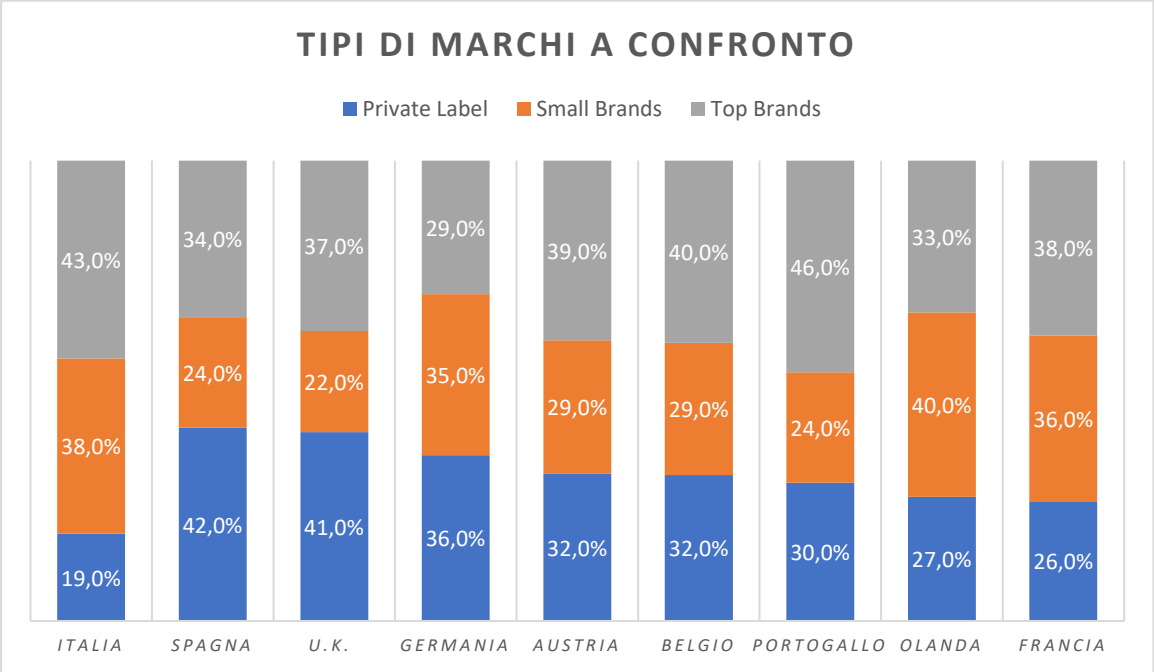
Il retailer, analizzando i dati dei propri clienti, deve capire quando fermarsi nell'ampliamento dell'assortimento composto da private label.

A tal proposito, un dato importante arriva da PLMN (2007), che afferma che esiste una percentuale, circa il 25%, entro la quale è la fedeltà all'insegna a determinare la fedeltà alla marca commerciale, e oltre la quale è invece la marca commerciale a innescare la fedeltà all'insegna. Leggendo questo dato in modo superficiale si potrebbe pensare che sarà sufficiente per il retailer ampliare l'offerta a marchio commerciale per far sì che il cliente si fidelizzi all'insegna: per assurdità, se esistono solo prodotti a marchio commerciale, nel carrello il cliente inserirà il 100% di prodotti dell'insegna, e di conseguenza diventerà un brand lover.

In realtà, il retailer deve garantire un certo assortimento di marchi nazionali, per permettere ai consumatori di poter comunque scegliere tra diverse aziende produttrici, questo per garantire l'interbrand competition e la possibilità per il consumatore di poter comparare i prodotti. La dimostrazione arriva dal Regno Unito, dove Sainsbury, seconda catena di supermercati nel Regno Unito, è arrivata ad avere fino al 60% di private label nei loro store. Lo Share of Wallet (SOW) ha iniziato a diminuire perché i consumatori sostenevano che la presenza dominante della private label Sainsbury limitasse la loro scelta (Ailawadi, Pauwels & Steenkamp, 2008).

La scelta quindi di puntare sulla propria marca commerciale per i grocery retailer si è negli anni rivelata vincente, ma bisogna fare attenzione a mantenere un livello equilibrato di assortimento, per non rischiare che il cliente si senta intrappolato.

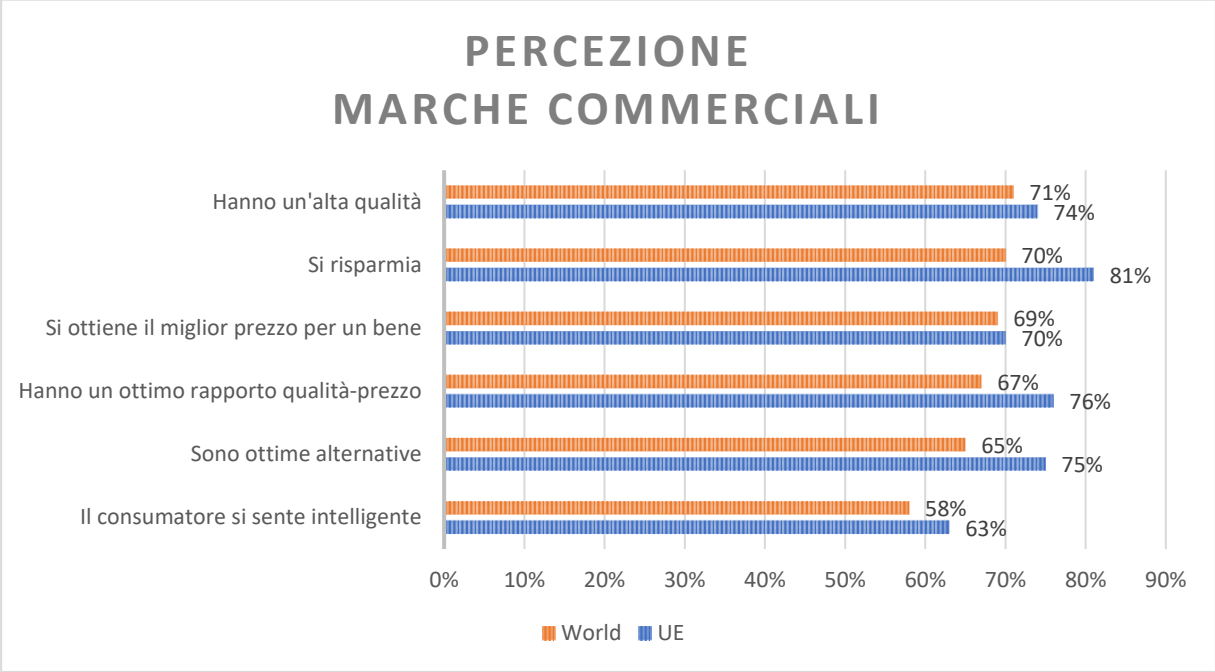
Il grafico seguente mostra la situazione delle private label, confrontate con i top e gli small brands del grocery, nei principali stati europei al 2016, con variazione rispetto al 2014.




*Source: Nielsen Retaile Measurement Services*

Come si può notare, in Italia la percentuale di private label, anche con un +4,6% delle vendite, è ben più bassa della media europea, indice di un settore che ha ancora potenziale da esprimere. Per quanto riguarda i ricavi questo mercato frutta ricavi che superano i 10 miliardi di euro (Piccoli, 2018).

Nel report viene poi presentata una lista di percezioni che il consumatore ha nei confronti delle private labels, che accrescono il valore di esse. In questo periodo di forte transizione al digitale, avere una marca commerciale forte, che soddisfa il cliente, è molto importante per i retailer. Di seguito vengono presentate le percezioni dei consumatori nei confronti delle private labels, con riferimento alla tendenza globale ed europea (Nielsen, 2016).




*Fonte: Nielsen, 2016*

Online, anche Amazon ha da tempo lanciato il proprio marchio Amazon Basics. Il colosso americano sta seguendo le tappe classiche del private label precedentemente descritte, approcciandosi a questo mondo con prodotti principalmente economici. Sarà interessante vedere nei prossimi anni se anche online il private label seguirà le fasi che ha visto nel commercio tradizionale, oppure si fermerà ad un'offerta economica.

Nell'ultimo capitolo dell'elaborato, durante l'analisi all'approccio al mercato di Cortilia, si studierà anche questo tema. Cortilia ha recentemente lanciato anche i prodotti a proprio marchio e si vedrà dove si posizionerà rispetto all'assortimento pre-esistente e come ha deciso di approcciarsi al mercato.

Si può dire che la marca commerciale sia, riferendosi alle regole di Kotler e Stigliano (2018), nella dimensione "be a curator" e "be personal". Infatti, come si è visto con Netflix e Amazon Prime Video, i retailer possono, attraverso gli smart data, offrire dei prodotti sempre più in linea con le esigenze dei propri clienti, creando un rapporto *win-win*

# CAPITOLO 3

# MARKETING MIX – *TOUCHPOINTS*

Trovare una definizione di quello che rappresenta e significa il marketing non è semplice. Ci sono numerosi saggi a riguardo. Una fonte autorevole è la American Marketing Association, che ha proposto negli anni diverse definizioni di marketing. Nonostante la sua autorevolezza, anche l'associazione ha spesso ricevuto molte critiche, soprattutto perché le sue definizioni, e i suoi aggiornamenti, vengono spesso considerate già obsolete nel momento in cui vengono pubblicate.

La prima definizione di marketing datata 1985 era "processo di pianificazione e implementazione volto alla realizzazione del concetto, del prezzo, della comunicazione e della distribuzione di idee, prodotti e servizi. Tale processo è finalizzato a creare scambi per soddisfare i bisogni di singoli individui e/o di organizzazioni". In questa definizione, ad esempio, rimane presente quel concetto di unilateralità della transazione, quello che Kotler già nel 1965 definiva come una "vecchia impostazione commerciale, secondo cui un'impresa deve riuscire a vendere tutto ciò che essa fabbrica". In realtà, continua Kotler, il "nuovo concetto di marketing inverte i termini della questione e richiede all'impresa di fabbricare ciò che essa può vendere. Esso comporta la ricerca di aree in cui esistono desideri dei consumatori insoddisfatti".

La sua definizione si aggiornò dopo due anni, e il marketing per Kotler divenne *"il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri. È l'arte d'individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto"* (1965). In questa definizione si intravede già il concetto presentato dall'AMA solo nel 1985, anticipando addirittura quella che verrà presentata dall'associazione nel 2004, tramite l'introduzione dell'idea di generazione di valore.

Ad ogni modo, al di là dal susseguirsi cronologico delle definizioni, nell'elaborato viene presa valutata come corretta in questo momento storico la definizione proposta dall'AMA nel 2013, ovvero *"il marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per*

*creare, comunicare, offrire e scambiare le offerte che hanno valore per i consumatori, i clienti, i partner e per la società in generale*". Si vuole inoltre aggiungere parte della citazione di Kotler e Armstrong, che sostengono che le solide relazioni che le imprese instaurano con i clienti servono ad "*ottenere in cambio un ulteriore valore*" (2006).

Il concetto che sta alla base di queste ultime definizioni è che la relazione tra impresa e consumatori o stakeholders in generale è diventata multidirezionale. L'impresa crea valore e ottiene altro valore dai propri clienti o partner, che andrà ad accrescere la propria *value proposition.*

L'orientamento dell'aziende deve quindi essere totalmente verso il cliente consumatore.

Dopo aver cercato di fare chiarezza sulla definizione di marketing, è necessario capire in concreto le funzioni che il marketing ricopre in azienda. Come spiegato da Malcolm McDonald (2010), il marketing riveste sia ruoli strategici, come la definizione e comprensione del valore dei mercati e la determinazione della proposta di valore, che ruoli tattici/operativi, come l'erogazione del valore e il suo monitoraggio, dopo averle appunto formulate strategicamente.

In questo capitolo l'obiettivo che ci si pone è avere una visione del marketing mix che gli operatori nel settore eGrocery possono utilizzare a livello operativo, con il focus sui touchpoints che l'azienda ha per interagire con gli utenti, tralasciando la parte strategica di determinazione dei mercati in cui operare e tutti quei processi di product management che a livello teorico rientrano nell'ampia definizione di marketing mix, come la definizione del pricing.

A tal fine verranno presentati diversi punti di contatto possibili, ma questo non significa che il retailer deve investire in ognuno di essi. Anzi, un approccio al mercato definito come *"do everything"*, oltre ad essere insostenibile economicamente per la maggior parte delle aziende italiane, raramente funziona. Sarà necessario quindi, per l'e-retailer, avere un approccio selettivo, attuando un'analisi dei punti di contatto con maggior ritorno economico, focalizzandosi su determinate categorie di clienti ritenuti più inclini all'acquisto…

È fondamentale far presente che, nel marketing operativo, non può esistere la sicurezza a priori di avere il mix vincente per intercettare i clienti. Sarà quindi necessario un continuo monitoraggio delle performance aziendali attraverso diversi obiettivi e indici fissati prima che le campagne di marketing siano operative.

Un'implementazione di successo di campagne di marketing non può essere il traguardo da raggiungere, perché ci sono troppi fattori che cambiano troppo rapidamente per potersi considerare soddisfatti dopo la sola implementazione.

La vera forza di un'azienda non sta nel non sbagliare mai, ma nell'umiltà di ammettere i propri errori ed essere pronta a rivedere e modificare il lavoro svolto. Come recita la citazione di Reid Hoffman, co-fondatore di LinkedIn, riportata in calce alla decima regola ("Be brave") di Kotler e Stigliano, *"in un mondo in costante divenire, agire in modo sicuro è uno dei più rischi più grandi che si possano correre".*

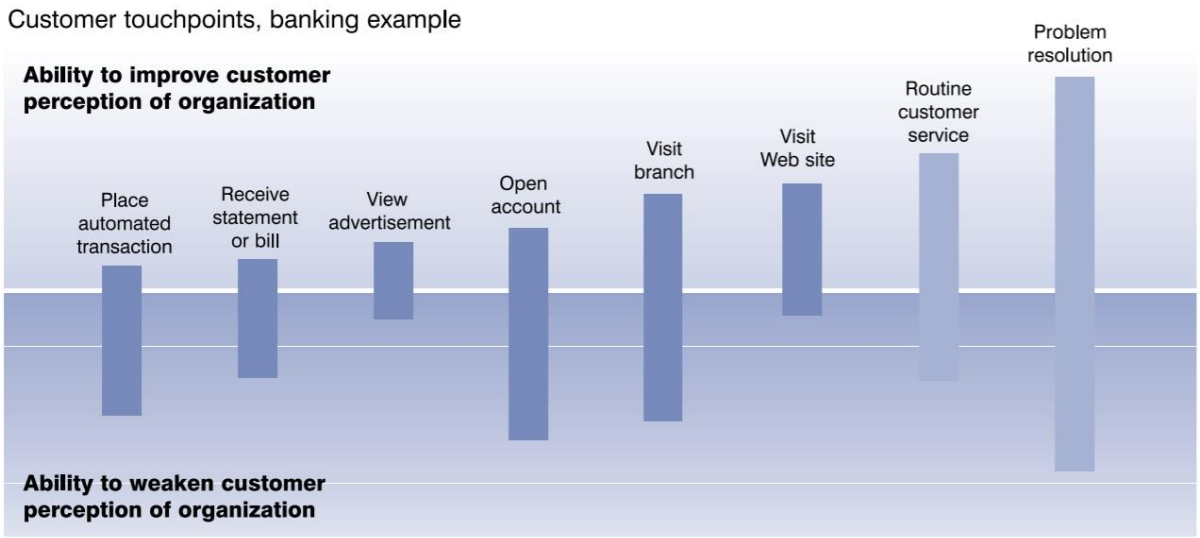
Questa affermazione è veritiera anche perché le esigenze del consumatore cambiano, il mercato stesso è in continua evoluzione e, come presentato nell'elaborato, ciò che vince è un approccio proattivo da parte delle aziende.

La centralità del consumatore per lo sviluppo del business, e di conseguenza anche del marketing mix in riferimento ai touchpoints che si vedranno più avanti, è un aspetto fondamentale.

L'esperienza che il cliente fa avrà conseguenze positive o negative per il valore del brand. In effetti, il valore di un marchio altro non è che la somma delle esperienze che il cliente ha con il prodotto e il brand (Hogan, Almquist, Glynn, 2005). Ogni interazione con il cliente, per tutta la durata della relazione, deve essere volta a migliorare la customer experience.

Chiunque abbia un e-commerce, quindi, dovrà sviluppare una catena di punti di contatto coerente e valutare dove c'è il maggior impatto sul valore percepito dal consumatore.

Nella seguente figura viene riportato un esempio bancario di alcuni touchpoints comunemente usati, con la loro abilità di aumentare o distruggere la percezione che i consumatori hanno del brand. Non sempre un touchpoint che ha alta probabilità di conseguenze positive nel caso in cui funzioni alla perfezione, allora avranno anche alta probabilità di conseguenze negative in caso di fallimento.




*Fonte: Lippincott Mercer*

Ad esempio, il momento dell'apertura di un conto bancario porta a meno valore al brand nel caso di esperienza positiva, rispetto a quanto valore può far perdere al brand nel caso di esperienza negativa. Oppure, trovare la soluzione ad un problema può essere tanto positivo in caso di soluzione in linea con le esigenze del cliente, quanto negativo se il cliente è insoddisfatto.

## 3.1. Consumer decision journey

Per capire come le aziende possono creare valore per il consumatore in ottica di esperienza online, è necessario avere chiaro quello che oggi viene definito consumer decision journey.

Questo concetto rappresenta un'evoluzione del classico customer journey a funnel, che vede il processo di acquisto come un semplice viaggio che il consumatore svolge dal momento del bisogno alla scelta di acquisto.

Come suggeriscono Court, Elzinga, Mulder e Vetvik (2009), la visione classica del viaggio, in cui alla base troviamo l'idea di funnel d'acquisto dove un numero sempre minore di consumatori passa attraverso le quattro fasi di selezione del brand, ovvero conoscenza, familiarità, considerazione, acquisto e lealtà, è stata superata da una sua interpretazione in chiave decisionale da parte del consumatore, diventando appunto un *consumer decision journey*.

I consumatori stanno uscendo infatti dalla canalizzazione del marketing, cambiando il modo in cui ricercano e acquistano i prodotti. Per questo motivo si parla di decisione da parte del consumatore, più che di un generico viaggio "tracciato" dall'azienda.

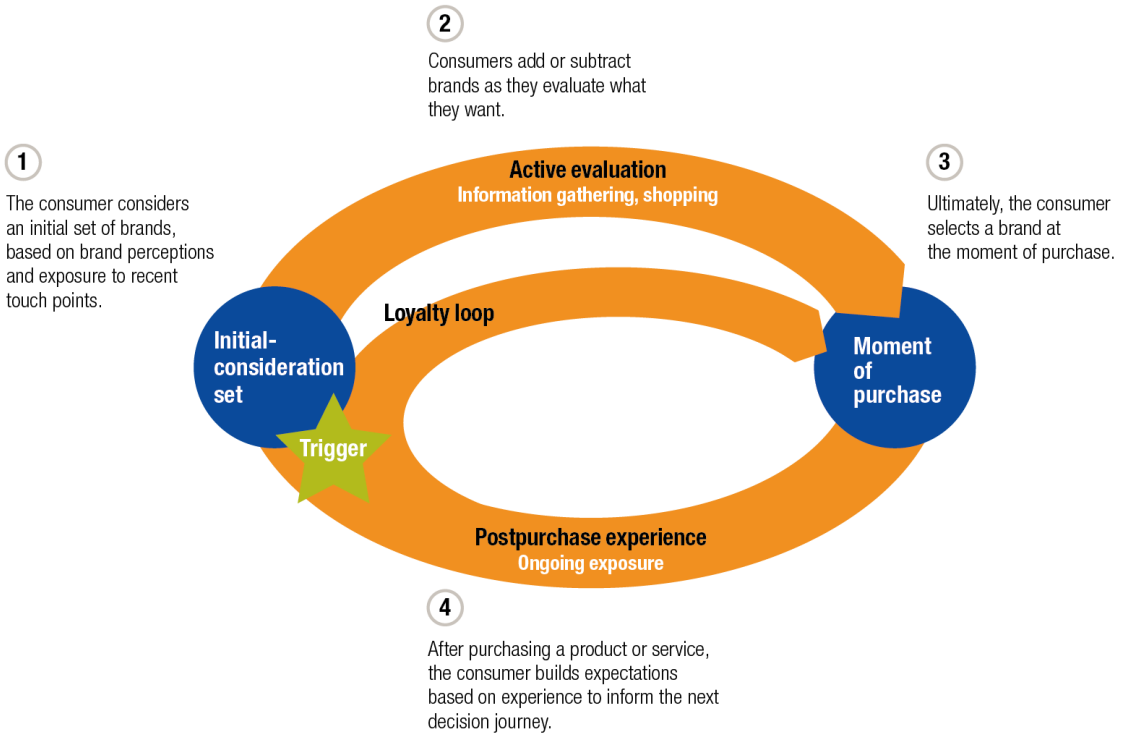
Il marketing dovrà quindi cercare e valorizzare quei momenti, i famosi *touchpoints*, in cui i consumatori sono aperti all'influenza.

Il processo decisionale passa da essere un imbuto, attraverso il quale il consumatore abbandona alcune tra aziende a mano a mano che si stringe l'imbuto, ad essere un cerchio, in cui troviamo quattro fasi: considerazione iniziale; valutazione attiva o processo di ricerca di potenziali acquisti; chiusura, quando i consumatori effettivamente acquisto il prodotto di un brand; post-acquisto, quando i consumatori li sperimentano e possono dare una valutazione sulla base dell'esperienza.

Questo modello deriva dai dati emersi da un questionario che il team di McKinsey & Company ha sottoposto ad oltre 20.000 acquirenti di cinque settori differenti in tre continenti (2009).

Uno degli obiettivi dell'elaborato è proprio quello di studiare questo nuovo metodo di acquisto e capire se può essere valido anche nel nostro settore di riferimento.

Successivamente, per capire se e come gli attori del settore Grocery online possono adattarsi a questo cambiamento, verrà portato l'esempio di Cortilia, realtà operativa nel nord Italia in forte crescita, come dimostreranno i numeri che verranno presentati.




*Fonte: McKinsey & Company, 2009*

L'immagine riportata rappresenta il comportamento d'acquisto di un consumatore.

I due punti rappresentati in blu sono il momento iniziale di considerazione di un gruppo di marchi e il momento dell'acquisto. Si tratta dei punti di contatto classici all'interno del viaggio del consumatore: si prendono in considerazione alcuni marchi, per poi arrivare all'acquisto finale.

Tra questi due punti però troviamo alcune fasi che si potevano già ritrovare nella visione ad imbuto del *customer journey*, ma che ora si alternano in modo ciclico nella mente del consumatore.

Le fasi sono:

- *Considerazione iniziale.*
  In questa fase, i consumatori decidono di acquistare un determinato prodotto, e hanno già in mente un numero limitato di marchi per la prima considerazione. Si tratta di marchi che, grazie ad attività di marketing tradizionale, si sono negli anni affermati e che di conseguenza si trovano già nella mente del consumatore.

Dai dati McKinsey notiamo come i marchi che rientrano nel set iniziale di considerazione hanno una probabilità fino a tre volte superiore di essere poi acquistati alla fine, rispetto a marchi che non rientrano in questa categoria.

Essere presenti subito nella mente del consumatore è quindi importante per un'azienda, ma anche chi viene escluso ha la possibilità di inserirsi successivamente. Ad esempio, nel settore Automotive, i rispondenti dichiarano che in media hanno inizialmente considerato 3,8 brand di automobili, per poi aggiungerne altre 2,2 solo in un secondo momento. C'è la possibilità quindi di aggiungere ulteriori touchpoints per riuscire a intercettare i consumatori e modificare il loro comportamento d'acquisto.

- *Valutazione attiva o processo di ricerca di potenziali acquisti.*

  Ad oggi, grazie alla digitalizzazione in atto da diversi anni, il consumatore non è più "succube" delle pubblicità.

  Il marketing inizialmente era spinto sui consumatori attraverso la pubblicità tradizionale, le sponsorizzazioni e altri canali: i consumatori veniva letteralmente bombardati di informazioni e campagne pubblicitarie. In questo modo però, spesso i messaggi vengono recapitati alla persona sbagliata, oppure arrivano nel momento sbagliato e non vengono presi in considerazione dal ricevente.

  Questo approccio che possiamo definire sotto il generico "marketing tradizionale" rimane importante, ma vale solo un terzo dei *touchpoints* delle aziende. I restanti due terzi sono attività guidate dai consumatori, come le recensioni su Internet o il passaparola, sia tradizionale che digitale.

- *Momento di acquisto.*

  In questa fase il consumatore seleziona un brand sulla base delle informazioni pervenute, di consigli, di percezioni, ed effettua l'acquisto, diventando così un cliente.

  A questo punto inizia la fase più delicata, quella del post-vendita, in cui l'azienda deve investire per fidelizzare il cliente.

- *Esperienza post-acquisto.*

  Una volta che il cliente effettua un acquisto inizia a creare aspettative basate sull'esperienza, per valutare poi l'acquisto successivo.

L'esperienza nel settore Automotive dimostra che la battaglia più importante in questo settore si gioca nelle fasi di considerazione iniziale e post acquisto.

Concentrarsi solo sulle fasi di valutazione attiva e momento di acquisto sono investimenti fini a sé stessi, ancora incentrati in un'ottica push, in cui è la sola azienda a fare marketing. Le esperienze positive di post-acquisto, su cui puntano molto i marchi asiatici come Toyota Motor e Honda, hanno fatto sì che i clienti si fidelizzassero al marchio, e a loro volta generassero un passaparola positivo, aumentando la possibilità di entrare nel set iniziale di considerazione di marchi. Si tratta di un circolo virtuoso che batte i meri incentivi di vendita.

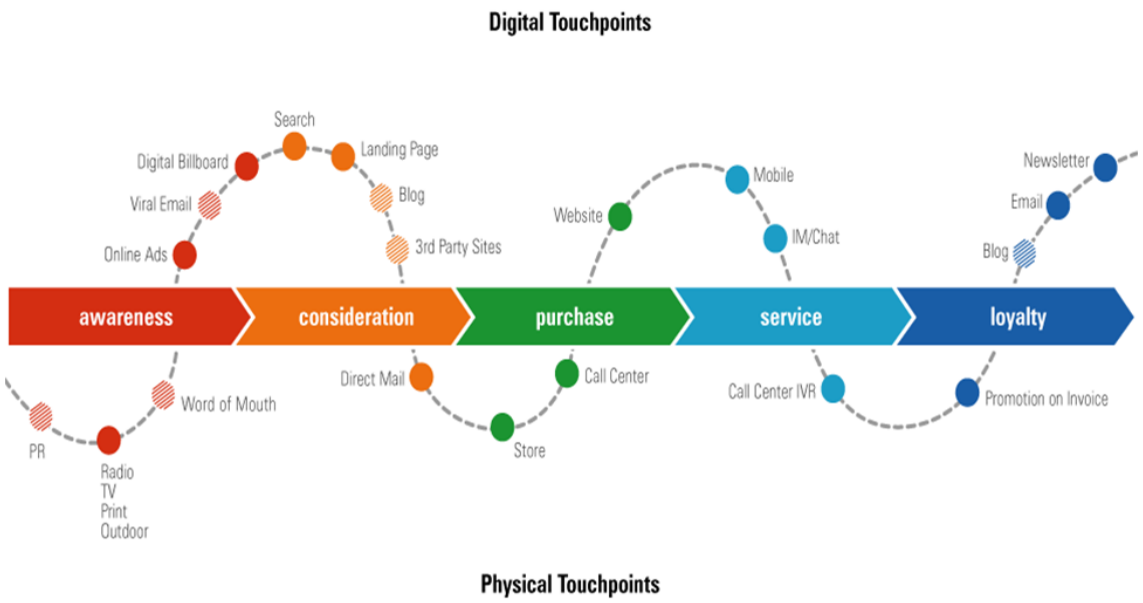
È dopo l'acquisto che per l'azienda inizia il vero e proprio lavoro di marketing, in quanto l'esperienza post-acquisto modella l'opinione del cliente per ogni decisione di acquisto successiva, ed è così che il viaggio del consumatore passa da essere ad imbuto a un ciclo continuo.

La ricerca di McKinsey dimostra che, nel settore dei prodotti skincare facciali, il 60% dei consumatori, dopo aver acquistato, si reca online per ulteriori informazioni. Questo touchpoint non rientrerebbe nella concezione di consumer funnel, in quanto il customer journey si concluderebbe con l'acquisto.

Quello che nell'immagine viene definito come "grilletto" rappresenta proprio questo momento: l'azienda scelta dal consumatore deve confermare le aspettative, altrimenti il cliente, quando cercherà ulteriori informazioni per l'acquisto successivo, la escluderà dal gruppo di brand presi in considerazione, lasciando ampio margine di manovra ai concorrenti.

Per capire come affrontare il *consumer decision journey*, è necessario ribaltare la classica prospettiva in cui l'innovazione parte dall'azienda e arriva ai consumatori. Sarà quindi utile analizzare il viaggio del cliente, individuare i suoi bisogni insoddisfatti o soddisfatti parzialmente e poi lavorare a ritroso, sviluppando le competenze necessarie per soddisfare a pieno la domanda e sfruttare le opportunità di business create. È sicuramente una strada che presenta dei rischi, ma è l'unica che mette effettivamente al centro il consumatore, cardine di ogni business.

La scelta su come raggruppare i diversi touchpoints è ricaduta sul momento in cui essi si palesano rispetto al momento vero e proprio d'acquisto. La decisione potrebbe sembrare in contraddizione con tutta la ciclicità del percorso del cliente descritta poco fa, ma questo è in realtà ritenuto un modo di prestazione chiaro e facilmente comprensibile a tutti, anche a quei retailer che non hanno ancora iniziato campagne di marketing. Va ricordato infatti, che l'intenzione massima, ambiziosa, di questo elaborato è quello di, oltre a presentare lo stato dell'arte dell'eGrocery, rappresentare un "manuale" per tutti quegli operatori tradizionali che si stanno approcciando all'online o coloro che stanno avviando un nuovo business *pure digital* nel settore Grocery.




*Fonte: C-direct consulting*

Il settore Grocery, rispetto ad altri, caratterizzandosi per acquisti frequenti, mostra anche frequenze di interazione con i touchpoint più elevate. Uno studio di Ziliani e Ieva (2016) mostrano i diversi livelli di penetrazione dei touchpoint sulla clientela, sulla base dei dati raccolti da un questionario online somministrato al Nielsen Consumer Panel.

## 3.2. Touchpoints prima dell'acquisto

Questo gruppo di touchpoints svolge una doppia funzione per i brand. Se da una parte sono importanti per farsi conoscere da potenziali clienti, non ancora a conoscenza del

brand, lo sono altrettanto per i clienti, che tornano a cercare informazioni e ripercorrono il *consumer decision journey*. Per quest'ultima fetta di consumatori, è fondamentale quello che viene definito il "trigger", ovvero quel grilletto che fa scattare la fedeltà tra quei clienti che, per qualsiasi motivo, non sono diventati ancora *brand lover*.

### 3.2.1. Passaparola

Si tratta di un punto di contatto molto potente, che fino a non molti anni fa veniva preso poco in considerazione, perché si riteneva poco influenzabile, e su cui le aziende potessero attuare poche campagne di marketing incisive.

Inoltre, è un punto di contatto molto difficile da misurare in modo diretto attraverso KPI oggettivi, spesso richiesti nella maggior parte delle aziende: se non lo puoi misurare in modo oggettivo, scegli un'altra metrica.

La generica perplessità su investimenti in questo touchpoint era comprensibile fino a qualche anno fa, anche se ci sono stati molti studi in merito, anche datati fine anni '90, che dimostravano l'importanza di un passaparola positivo.

L'importanza del passaparola è dimostrata da uno studio (Nielsen, 2016), che afferma che Il passaparola tra amici e familiari sono i più influenti, con l'83% degli intervistati che afferma che questa rappresenta la fonte più affidabile per i consumatori.

Inoltre, il tasso di penetrazione del passaparola negli acquirenti Grocery si attesta al 57% (Ziliani, Ieva, 2016). Questo significa che più della metà dei consumatori sentono parlare di esperienze vissute da amici e parenti che comprendano l'insegna Grocery.

La celebre frase di Oscar Wilde *"there is only one thing in life worse than being talked about, and that is not being talked about"* (anche tradotta come "non importa se bene o male, purché se ne parli") per le aziende non può funzionare, ad eccezione di alcuni casi che, per attuare una campagna aggressiva, utilizzano una strategia inventata da William Bernbach denominata negative approach/negative marketing, basata sull'esaltare un aspetto negativo del prodotto per attirare il consumatore (Mazza, 2014). In ogni caso, questo approccio è qualcosa di temporaneo, di brevissimo periodo, e non può certo rappresentare la via che l'azienda utilizzerà nella quotidianità.

Una testimonianza dell'importanza di un passaparola positivo è portata dal Technical Assistance Research Programs (TARP) che condusse per Coca-Cola (1981) uno studio focalizzato, tra le cose, sul legame tra esperienza di acquisto e passaparola.

Dall'analisi emerge che i clienti in media parleranno a dieci persone di una esperienza negativa, mentre solo a cinque persone nel caso in cui l'esperienza fosse stata positiva.

Goodman, autore dello studio del TARP del 1981, in uno articolo redatto con Newman (2003), afferma che il rapporto tra passaparola negativo e positivo cresce fino ad un rapporto di quattro a uno quando gli acquisti passano online. Questa tematica è stata poi approfondita e riconfermata nella sua opera sul servizio strategico verso i clienti (2009).

Inoltre, diversi studi di psicologia dimostrano che i sentimenti negativi sono più memorabili perché sono più potenti. Trussler e Soroka hanno condotto un esperimento (2014) in cui veniva chiesto al campione di leggere notizie politiche, proponendo titoli positivi, negativi e neutri. Dall'esperimento hanno scoperto che le notizie positive hanno il 26% di probabilità in meno di essere letto rispetto a quelle negative.

Considerando la premessa iniziale che ormai i rapporti aziendali sono Human2Human, capire logiche psicologiche come queste è fondamentale per un'azienda per approcciarsi al mercato in modo corretto, evitando così un passaparola negativo.

### 3.2.2. Blog

La parola "blog" deriva dall'unione di Web e Log, ovvero diario del web, ed è nato come un'evoluzione dei diari personali, con la differenza che esso risultava essere privato, mentre il blog è pubblico e aperto a tutti.

I primi blog nacquero negli anni Novanta, con appunto informazioni personali rese pubbliche online. L'evoluzione fu talmente rapida negli anni successivi che si arrivò a contare la nascita di un blog al secondo (Tremayne, 2007).

È considerato blog qualsiasi pagina web posti contenuti in modo regolare che vengono archiviati e disposti in ordine cronologico inverso. I blog consento alle aziende di basare le proprie azioni sul feedback dei clienti e sulle risposte del mercato, ritenuta da Wright la mossa più intelligente che un'azienda potrebbe fare (2006).

La comunicazione all'interno dei blog è "one-to-many", pur mantenendo una certa bidirezionalità, in quanto i consumatori possono liberamente commentare i post e inviare feedback.

In ottica aziendale, il blog tipicamente viene utilizzato per parlare di prodotti e servizi. Nel primo caso è possibile fornire aggiornamenti su alcuni prodotti, in modo tale che i clienti siano sempre aggiornati, oppure approfondendo i contenuti direttamente dai fornitori del prodotto. Per quanto riguarda i servizi, invece, le aziende si approcciano ai consumatori descrivendo, ad esempio, problemi su prodotti acquistati (si vedano Hotlz e Demopoulos, 2006).

Queste due categorie di contenuti fanno parte di quella tipologia di informazioni che viene utilizzata durante il processo decisionale dei consumatori, che hanno bisogno di informazioni riguardo un determinato prodotto o servizio aziendale.

A queste due categorie si ritiene debbano esserne aggiunte altre due, che mostrano una duplice funzione del blog, anche nella fase di post-acquisto:

- Informazioni riguardanti attività che l'azienda porta avanti in modo non direttamente riconducibile ai prodotti e servizi, come ad esempio le attività relative al CSR;
- Informazioni extra-aziendali, che possono riguardare trend di consumo, novità di settore o informazioni generiche sulla categoria merceologica di appartenenza.

L'intenzione della creazione di un blog è quindi quella di essere totalmente trasparenti con i consumatori, trasmettendo un senso di sicurezza e fiducia nel rapporto consumatore-azienda.

### 3.2.3. Social network

Questo touchpoint non è ancora entrato nella quotidianità dei clienti Grocery, settore tipicamente tradizionale, raggiungendo solo il 21% di tasso di penetrazione. La motivazione è da ricercare nel fatto questo settore più di altri, ha storicamente un approccio offline, e non è ancora così facile per i retailer implementare un canale online in un settore tradizionale.

In ottica di omnicanalità però, si ritiene che i social network come Facebook e Instagram, che in Italia contano rispettivamente 36,9 e 27,7 milioni di utenti (Statista, 2020), ricoprano un ruolo fondamentale. Da pochi anni si è aggiunto un nuovo canale di vendita, definito appunto social commerce, attraverso cui si sfrutta la notorietà dei due social sopra citati e anche di Pinterest, per proporre ai consumatori prodotti e servizi completando l'acquisto direttamente sulla piattaforma, oppure sul sito web o applicazione del brand.

Se ai numeri di utenti attivi, si aggiungono i dati presentati nei precedenti capitoli, ovvero che gli utenti spendono quasi 2 h 30m al giorno del proprio tempo sui social media, si capisce il potenziale del social commerce è enorme.

Poter rimandare direttamente l'utente al prodotto visualizzato permette una diminuzione di tempo in click che il cliente deve fare per poi ricercare quel prodotto sul sito. In questo modo la customer experience risulta meno traumatica, e sempre più verso quell'esperienza frictionless di cui si è scritto nel secondo capitolo.

Attenzione però, perché l'utilizzo che gli utenti fanno dei social media è ancora più di scoperta e conoscenza dei brand, per interagire con loro e ricevere assistenza, che di acquisto vero e proprio.

Di conseguenza, è bene utilizzare questo strumento con la giusta cautela e le giuste attenzioni. Ad esempio, affidarsi al solo social commerce come canale di vendita non è consigliato, almeno fin tanto che le abitudini di fruizione degli utenti social non si modificheranno.

Qualsiasi retailer deve sempre tenere a mente la premessa fatta all'inizio del capitolo sulla necessità di testare i diversi touchpoint e tenerli monitorati nel tempo, la cui importanza è dimostrata da questo touchpoint.

Si vedrà nella sezione "advertising" come i social media possano essere utilizzati per fare pubblicità.

### 3.2.4. Recensioni

Le recensioni rappresentano un punto molto importante perché permettono di avere un feedback di persone che, come loro, hanno passato quel momento di ricerca di informazione e poi, per diversi motivi, hanno deciso di acquistare il prodotto/servizio.

A maggior ragione per gli utenti online, poter avere informazioni sui prodotti è di fondamentale importanza, in quanto non c'è in quel momento la possibilità di una visione fisica dei prodotti per avere una prima impressione personale.

Ancor di più è l'importanza nei prodotti del settore Grocery, soprattutto per i prodotti freschi e freschissimi che i consumatori sono soliti acquistare di persona. In questo caso, la recensione svolge un ruolo sia per quanto riguarda feedback sui prodotti, sia per quanto riguarda il servizio offerto. Ad esempio, nel caso in cui la maggior parte di recensioni è positiva per i prodotti ma negativa per il trasporto, il consumatore avrà paura che i prodotti freschi e freschissimi possano non arrivare integri a destinazione.

Avere feedback da parte dei consumatori permette così al retailer di poter migliorare alcuni fattori nella sua offerta che, vuoi per poca attenzione interna, vuoi proprio per mancanza di informazioni al riguardo, non venivano toccati.

Pubblicare le recensioni sul proprio sito, inoltre, trasmette agli utenti un senso di trasparenza da parte del brand, e permette di iniziare a instaurare un rapporto di fiducia.

È consigliabile quindi lasciare la possibilità ai consumatori di recensire liberamente il prodotto/servizio offerto, monitorando costantemente i feedback e rispondendo, se necessario alle recensioni. Come verrà presentato più avanti, una non risposta delle lamentele da parte del servizio clienti, porta ad un doppio fallimento per il retailer: in primo luogo non è riuscito a soddisfare l'esigenza nella sua totalità, e questo porta alla prima lamentela; successivamente non dare una risposta al cliente insoddisfatto porta al fenomeno definito come *"brand hate"*, ovvero un insieme di emozioni negative che è significativamente associata a diversi esiti comportamentali negativi, tra cui lamentele, passaparola negativo, protesta e riduzione/cessazione del clientelismo (Zarantonello, et al, 2016). In questo caso la recensione sarebbe raggruppabile tra i touchpoints post esperienza di acquisto.

### 3.2.5. Advertising

In questa categoria rientrano tutti quei canali pubblicitari che i brand possono utilizzare per sponsorizzare i propri prodotti e/o servizi.

È possibile raggruppare i diversi formati pubblicitari in due macro-aree, digital e traditional adversting, anche se in alcuni casi questa distinzione non è più così netta.

Per digital advertising, o più semplicemente pubblicità online, si intende il "valore della raccolta pubblicitaria effettuata sulla rete, all'interno di siti web e applicazioni mobile, fruiti da qualsiasi dispositivo che disponga di una connessione Internet" (Lamperti, 2020).

L'importanza crescente dell'online viene legittimata anche dai dati di mercato sull'investimento in Digital Advertising, che nel 2019 sono aumentati del +10% rispetto al 2018, arrivando ad un valore di circa 3,3 miliardi di euro, rappresentante il 38% dell'intero comparto pubblicitario italiano.

Di seguito vengono presentati i diversi formati di Digital Advertising con una breve descrizione e possibili applicazioni:

- Display advertising. Rappresenta la tipologia con valore di mercato più alto in Italia (2,1 miliardi di euro di investimenti). Si tratta di una forma di pubblicità online in cui gli inserzionisti pagano gli editori per inserire annunci grafici sulle loro pagine web. Quando il display advertising è nato, con la diffusione di Internet, la modalità tradizionale di vendita di spazi pubblicitari di questo tipo era rappresentata da contratti a lungo termine tra editore ed inserzionista. Nell'ultimo decennio, sono emersi anche mercati definiti spot, in cui l'inserzionista può testare diverse strategie pubblicitarie a breve termine (Chapelle, Manavoglu, Rosales, 2014).
  All'interno di questa categoria rientrano:
    - Banner, ovvero elementi grafici rettangolari inseriti all'interno delle pagine web visitate dagli utenti;
    - Rich media, ovvero contenuti multimediali con una componente di interattività (espansione o compressione di un annuncio) per favorire l'engagement dell'utente;

- Video instream e outstream. Nel primo caso si tratta di un contenuto pubblicitario inserito prima, durante o dopo la riproduzione di un video non pubblicitario. Nel secondo caso invece i video pubblicitari non vengono inseriti all'interno del contenuto video, ma sfruttano la presenza di un display standard per riprodurre l'esperienza video pubblicitaria;
- Social media advertising. Si tratta di tutti i messaggi pubblicitari mostrati agli utenti dei social network che, come presentato in precedenza, sono in continua crescita.
- Native advertising. Rappresenta una tipologia di display advertising il cui contenuto è coerente con il sito web ricercato dall'utente, che non lo distrae dalla navigazione.

- Search Advertising. Rappresenta il modo in cui un brand può acquistare visibilità online all'interno dei motori di ricerca.

  Quando l'utente ricerca informazioni su Google o qualsiasi altro motore di ricerca sta palesando un determinato intento o bisogno. Riuscire ad intercettare l'utente durante le fasi di ricerca, permette di indirizzare il traffico più qualificato e interessato all'offerta verso il proprio sito/catalogo. Il retailer può decidere, attraverso obiettivi a breve termine, di pagare la visibilità fornita dai motori di ricerca, oppure di lavorare su periodi più lunghi e ottimizzare il proprio sito web (Search Engine Optimization) per far sì che Google riconosca il valore del sito web e faccia scalare le classifiche in modo organico.

  Associato alla Search Adv, infatti, rientra il concetto di keyword advertising, che permette alle aziende di acquistare determinate parole chiave che si ritiene possano essere ricercate dall'utente target.

  Si tratta di un formato ben consolidato in Italia, con un valore di mercato di 914 milioni di euro.

- SMS marketing e Direct Email Marketing. Si tratta di due approcci, soprattutto il primo, abbastanza invasivi.

  I consumatori che ricevono informazioni tramite SMS o E-mail devono aver espresso esplicitamente il proprio consenso in conformità con la normativa

GDPR. È però necessario distinguere due modalità di utilizzo di questa tecnica promozionale, a seconda della tipologia di consenso espresso:

- Consenso diretto. È il caso in cui il consumatore, iscrivendosi ad una newsletter oppure effettuando un ordine, dà il consenso solo per contatti da parte dell'azienda stessa, per promozioni, aggiornamenti degli ordini etc. Questo tema verrà trattato meglio nei touchpoint post-acquisto, quando si parlerà della newsletter come metodo per riportare i clienti all'acquisto e fargli scattare il "trigger" della fedeltà;
- Consenso indiretto. In questo caso il consumatore dà un generico consenso al "trattamento dei dati per finalità di marketing" e viene quindi inserito in enormi database da cui le aziende, a seconda del target necessario, possono acquistare alcuni contatti. Ci si trova in una modalità altamente invasiva, soprattutto quando il mezzo scelto è quello degli SMS, in quanto il ricevente del messaggio potrebbe sentirsi privato della sua privacy, seppur abbia dato il consenso a questo tipo di messaggi.

  Per non rischiare ciò, l'azienda deve essere molto brava a costruire dei buyer persona altamente dettagliati e corretti, per poter inviare un messaggio a consumatori veramente interessati all'offerta.

  Si consideri che l'Opena Rate per DEM in un contesto B2C è del 17%, mentre il click-trough rate (CTR), ovvero il tasso di click per ogni mail inviata è del 2,3% nelle comunicazioni B2C (TLC, 2018). Quindi si parla di approcci quantitativi di marketing.

### 3.2.6. Testimonial/Influencer

In generale, l'influencer marketing è la capacità di "influenzare", di generare passaparola strategico che incide in maniera significativa sulla visibilità di un marchio ed è un concetto strettamente legato i social media, tant'è che si parla anche di social influencer (Inside marketing, 2018).

Gli influencer sono quelle persone che esercitano una vera e propria influenza sociale condividendo messaggi con la propria audience, incidendo quindi significativamente sulla visibilità del marchio e sulle decisioni di acquisto dei propri follower.

Negli anni l'utilizzo di questo strumento di marketing ha scoperto nuovi modi di sfruttamento. Se inizialmente, molti brand ricercavano influencer famosi, con alti numeri di follower per aumentare la propria base clienti in modo esponenziale, investendo molto su una sola persona, adesso vengono spesso utilizzati più nano o micro-influencer per una comunicazione peer-to-peer. Con nano influencer si intendono persone tra i 1.000 e i 10.000 followers, mentre per micro-influencer tra i 10.000 e i 50.000.

Il motivo dell'interesse verso nano e micro-influencer è da ricercare nei rapporti che si creano con i loro follower. La ridotta dimensione di audience permette di creare rapporti stretti con i propri follower, con cui avranno grande interazione e con cui ci sarà grande fiducia, quasi come in un rapporto tra amici.

Un numero minore di follower, quindi, corrisponde ad un grado di interesse maggiore che si può trasformare in un tasso di conversione più alto. Questa regola vale nel caso in cui l'influencer ha una sua credibilità e coerenza sul tema che tratta.

Per il settore Grocery, ad esempio, affidarsi a food blogger oppure chef riconosciuti a livello locale, può rappresentare una mossa vincente, in quanto il loro messaggio risulterà, agli occhi dei propri follower, come un messaggio confidenziale, di cui fidarsi. Come presentato in precedenza, il passaparola tra amici e familiari è il motivo di acquisto principale.

## 3.3. Touchpoints durante l'acquisto

Se per la parte precedente dell'elaborato in cui si analizzavano i touchpoint prima dell'acquisto era possibile mantenere una certa generalità, senza suddividerli in tradizionali e digitali, adesso non è possibile, soprattutto per quanto riguarda il punto vendita e l'e-store.

Per questo motivo, i due touchpoint verranno presentati separatamente. Per quanto riguarda invece il catalogo, il team di vendita e la sezione promozionale, se ne parlerà in modo unitario, facendo le dovute precisazioni all'interno del paragrafo.

### 3.3.1. E-store

Nel caso in cui si tratti di un retailer *pure digital*, questo touchpoint è fondamentale, perché per il brand rappresenta il modo con cui si presenta al mercato, ed è l'unico modo con cui può offrire l'intero assortimento al consumatore. Di conseguenza il proprio e-commerce deve essere il più chiaro e organizzato possibile, in modo tale che il consumatore che atterra sul sito, possa navigarlo in modo facile ed intuitivo.

Il sito web aziendale si trova al secondo posto tra i touchpoint di cui i clienti si fidano maggiormente, alle spalle del passaparola (Nielsen, 2015).

Per seguire la necessità di personalizzazione dell'esperienza d'acquisto, durante la navigazione sul sito web, l'ideale sarebbe offrire, sulla base degli smart data, prodotti in linea con le esigenze del consumatore, oppure in real time, in base ai prodotti che stanno popolando il carrello.

Per un *pure digital player* del settore Grocery, ad esempio, suggerire abbinamenti culinari, oppure prodotti alimentari che si ritiene possano interessare all'utente, aumenterebbe la visibilità degli stessi, senza creare disturbo durante la navigazione. In tal senso, i recommendation system vengono in aiuto al retailer, per poter offrire un grado di personalizzazione elevato ed eterogeneo per i diversi clienti che navigano sullo store digitale. Dal 1992, quando fu sviluppato *Tapestry* che filtrava la posta in arrivo, annotando quanto fosse interessante per il lettore il documento ricevuto, si sono susseguiti diversi sistemi di raccomandazione automatizzati, come il Video Recommender per suggerire film (Hill et al., 1995), oppure Ringo, per fornire consigli su musica e artisti (Shardanand e Maes, 1995), o un sistema sulla tassonomia per aiutare i siti di e-commerce ed aumentare le vendite (Schafer, Konstan e Riedl, 1999). La maturazione in tecniche di data mining ha permesso di esplorare possibili applicazioni nei sistemi di suggerimento, come quello basato su una classificazione associativa presentato da Zhang e Jiao (2007). Più recentemente, è stato pubblicato uno studio che

presenta un algoritmo a filtraggio collaborativo sperimentato anche su dataset di Amazon, con ottimi risultati (Jiang et al., 2018).

Per i consumatori di generi alimentari, inoltre, è fondamentale riuscire a reperire più informazioni possibili riguardanti i prodotti, soprattutto per quanto riguarda le certificazioni e la provenienza dei prodotti. Non consentendo l'esame fisico dei prodotti, il canale online deve sopperire a questa mancanza attraverso informazioni e immagini, che dovranno invogliare il consumatore ad acquistare (Chu, et al, 2010).

### 3.3.2. Punto vendita

In questo punto di contatto sorgono un alto numero di fattori che il consumatore tiene in considerazione durante la sua esperienza di acquisto. Uno studio condotto nel 2015 (Nilsson et al.) dimostra che i fattori di accessibilità al negozio, poco controllabili dal retailer, incidono in realtà di più sull'esperienza di acquisto dei consumatori. Di conseguenza, sarà necessario per il retailer riuscire ad impostare una campagna marketing impeccabile per riuscire ad aumentare l'attrattività del punto vendita. Questi fattori, in cui rientrano la qualità dei prodotti, la disposizione sugli scaffali, la qualità del servizio, sono influenzabili in modo differente a seconda del tipo di cliente che frequenta il punto vendita, ed è quindi necessario che i retailer identifichino i segmenti della loro clientela.

Un aiuto in tal senso arriva dal mondo digitale. In ottica di omnicanalità, infatti, i dati ricevuti online andranno a compensare la mancanza di dati nel mondo fisico, potendo così cucire una strategia di marketing ad hoc per la propria clientela.

Un'altra possibilità permessa dall'omnicanalità è quella di poter coordinare acquisti online con esperienze offline. Attraverso il *Click&Collect*, ad esempio, si risparmia il tempo speso per la spesa fisica, ma allo stesso tempo si accelera la disponibilità dei prodotti accorciando il gap temporale dovuto ai tempi di consegna dell'e-commerce.

### 3.3.3. Catalogo

Questo punto di contatto presenta grandi differenze tra mondo tradizionale e digitale. Se in un negozio fisico, il catalogo è statico in quanto cartaceo e di dimensione limitata, online possono essere di dimensioni potenzialmente illimitate e dinamici, per la possibilità di modificarli diverse volte anche durante la navigazione degli utenti.

Si potrebbe pensare che poter disporre di un catalogo illimitato sia la soluzione migliore per un retailer. In realtà, ampi cataloghi presentano difficoltà per gli acquirenti nella ricerca dei prodotti. Questo succede soprattutto nel caso di acquirenti casuali o occasionali e nel caso di prodotti complessi, perché si crea un divario tra le specifiche di un prodotto e la comprensione del bisogno dell'acquirente che difficilmente si riesce a colmare.

Un catalogo e-commerce efficace deve riuscire a mappare le esigenze degli utenti e riuscire a soddisfarle con i prodotti offerti (Burke, 2002).

Per quanto riguarda il settore Grocery, la complessità dei prodotti non è un fattore da tenere in particolare attenzione, a meno che non si tratti di prodotti altamente di nicchia e nuovi al mercato italiano. In ogni caso, lo studio dimostra che al nuovo utente, non conviene mostrare prodotti particolari e ricercati, a meno che non sia espressamente richiesto dallo stesso tramite una ricerca specifica, bensì prodotti comuni, che riescono a rispondere ad una sua esigenza generica. Una volta raccolti poi i dati di navigazione, e diventando l'utente un cliente, si potrà personalizzare l'offerta "scavando" sempre di più verso esigenze particolari.

Il retailer tradizionale può sfruttare il mondo digitale in modo tale da guidare il consumatore all'interno dello store fisico, ad esempio creando una propria applicazione dove inserire il proprio catalogo, facilmente consultabile anche durante la spesa. Esistono poi interessanti strumenti di *proximity marketing*, una forma di marketing che utilizza dispositivi mobile come i *beacon*, che permettono di interagire con i device in prossimità dei clienti in store, per comunicare in tempo reale eventuali offerte in catalogo, oppure guidarli nel caso in cui il cliente abbia inserito una lista della spesa sulla propria applicazione, oppure ancora consigliando nuovi prodotti che il cliente non ha mai acquistato se si tratta di un cliente fedele (Alluwar, Nawale & Patel, 2016).

### 3.3.4. Assistenza durante l'acquisto

Per assistenza durante l'acquisto si intende tradizionalmente il personale o team di vendita, che consiglia ai consumatori e risponde alle loro richieste.

Con l'avvento del digitale sono aumentati gli strumenti per poter assistere il cliente durante l'acquisto.

Ci sono strumenti solo digitali, come i chat bot o le FAQ, che filtrano le richieste dei clienti e consento ad un numero sempre minore di dover parlare direttamente con un assistente, oppure dover inviare mail informative. In questo caso l'attenzione del retailer sarà quella di continuare ad aggiornare le FAQ, oppure di "istruire" i chat bot per poter dare sempre più informazioni agli utenti che le richiedono. È molto importante che online l'utente trovi tutte le informazioni di cui ha bisogno, perché, non essendoci un contatto interpersonale diretto come nei negozi fisici, il rischio è che interrompa la sua esperienza di acquisto a causa di mancanza di informazioni oppure tempi di attesa troppo lunghi per ottenerle.

Ci sono poi altri strumenti che provengono dal mondo digitale ma vengono utilizzati, in una strategia omnicanale, all'interno del punto vendita fisico. Ne sono un esempio il *mobile sales assistant* che utilizzano la tecnologia NFC (Near Filed Communication) da un device per verificare ad esempio la disponibilità a magazzino di un prodotto, oppure per aumentare la quantità di informazioni a disposizione del cliente (Resatsch, et al., 2007).

Nel settore Grocery, un esempio di implementazione di questi strumenti arriva dal progetto dell'applicazione ARwine, grazie alla quale l'utilizzatore può ricevere informazioni relative al prodotto direttamente sul suo device attraverso l'inquadratura di un QR code. Questo esempio di utilizzo è utile per i produttori, che etichetteranno i propri prodotti con codici specifici. Il retailer però, potrà inserire questi codici all'interno del punto vendita, oppure utilizzare la tecnologia NFC.

Un altro esempio simile, al di fuori del settore Grocery, è quello del progetto pilota "Etichetta parlante": DGR del Veneto n. 2583 del 23 dicembre 2014. Si tratta di un sistema di etichettatura rivoluzionario che permette di tracciare i prodotti tessili e di abbigliamento per tutelare sia le PMI italiane che il consumatore, fornendogli informazioni dettagliate sull'effettiva provenienza del prodotto (Unioncamere Veneto, 2014).

## 3.4. Touchpoints dopo l'acquisto

Una volta proceduto all'acquisto, l'azienda deve fare di tutto per riuscire a rispettare le aspettative di supporto, in modo tale da fidelizzare il cliente per far sì che torni ad acquistare.

In questo, nel settore Tech, Apple guida da anni. È infatti riuscito a creare un vero e proprio ecosistema che permette tra le cose di far interagire perfettamente i diversi dispositivi tra di loro, e garantendo un'assistenza capillare in tutta Italia tramite i propri store, che per ora nessun brand ha la forza di ricreare. In questo modo, una volta acquistato un prodotto Apple, ad esempio un Mac, i clienti ci penseranno bene prima di acquistare uno smartphone Android o Windows, perché rinuncerebbero all'ecosistema Apple.

Negli ultimi anni il brand che più sta cercando di emulare questa logica di Apple è Huawei, che sta provando a lanciare il suo store "AppGallery", approfittando della situazione di incertezza negli accordi con Google per la quale su device Huawei non è più presente lo store Google "Play Store".

Anche Google si è lanciata nel mondo Tech, aggredendo però prima il settore di prodotti per Smart House, come Google Nest e Chromecast per TV, e solo in un secondo momento arrivando con smartphone e wearble.

Di seguito verranno presentati tre touchpoints che i brand possono sfruttare per riuscire a far sì che la customer experience positiva non si concluda con l'acquisto del prodotto, ma prosegua appunto nel post-vendita.

### 3.4.1. Servizio post-vendita

Per quanto riguarda la vendita online, è necessario che il cliente non venga abbandonato una volta fatto il proprio ordine, sia che esso lo voglia ricevere a casa, sia che decida di sfruttare una qualsiasi forma di Click&Collect.

Nel caso di ordini online, potrà capitare che il cliente voglia avere informazioni riguardo il suo ordine, ad esempio, per inserire informazioni aggiuntive alla consegna non inserite durante l'evasione dell'ordine. In questi casi il cliente deve poter interagire con l'azienda e avere risposte immediate.

Goodman (2003) descrive la pericolosità per un brand di un servizio post-vendita negativo. Se un cliente non riceve una risposta in linea con le sue aspettative dopo una lamentela da parte del customer care, questo si traduce in un aumento esponenziale del passaparola negativo, con conseguenze sul brand value e sui profitti come si è visto in precedenza.

### 3.4.2. Loyality program

Quando si parla di lealtà di un consumatore nei confronti di un brand, non esiste una definizione univoca. C'è chi parla di attitudine primaria che porta ad un rapporto con il brand, chi di espressione in termine di comportamento rilevato, chi di acquisto moderato da diversi fattori, come le caratteristiche dell'individuo e della situazione di acquisto (Uncles, Dowling & Hammond, 2003).

Quello che si sa è che la lealtà è sicuramente una caratteristica delle persone, piuttosto che di qualcosa inerente alla marca, e di conseguenza ci deve concentrare sui consumatori se si vuole lavorare su questo aspetto.

Un esempio riuscito di loyalty program è, ad esempio, Amazon Prime, che permette agli utenti abbonati sia di risparmiare sulle spese di consegna su molti prodotti, sia di usufruire di numeri vantaggi annessi, come l'accesso a musica e film in streaming o lo storage di foto digitali.

Il raggruppamento che si può fare riguarda due tipologie esistenti di lealtà (Nielsen, 2015):

- Fedeltà passiva. È la situazione in cui il cliente si limita a riacquistare i prodotti di un brand. Le aziende dovrebbero prestare attenzione a questo caso perché può capitare che i clienti sia fidelizzati in modo passivo per pigrizia oppure perché si trovano in una situazione estrema di *information overload*, ovvero di sovraccarico cognitivo, e non sanno scegliere: quando arriverà un concorrente a mettere chiarezza potrebbero abbandonare la solita marca.
- Fedeltà attiva. È la situazione sperata dall'azienda in cui il cliente, oltre che riacquistare i prodotti dello stesso brand, decide di raccomandarlo. Sono i consumatori che vengono comunemente definiti come *brand lovers*. Si tratta di una categoria sulla quale le aziende devono investire, perché generano

passaparola in modo gratuito, uno dei touchpoints fondamentali generato dai consumatori. A tal argomento, Apple ha una schiera di brand lovers pronti a divendere il marchio da tentativi di "attacchi" da parte dei sostenitori di smartphone con sistema operativo Android e PC con sistema operativo diverso da macOS.

L'efficacia di questo touchpoint è dimostrata da una ricerca di Nielsen, che analizza, attraverso questionari, la fiducia nella pubblicità, non intesa obbligatoriamente in mero senso economico, all'interno della quale rientra anche il passaparola dei brand lovers.

Solitamente le aziende mettono in atto due tipologie di programmi fedeltà: uno in cui si punta ad aumentare i livelli di acquisto/utilizzo dei prodotti con incentivi economici; il secondo, meno dispendioso a livello economico, in cui si cerca di costruire un legame più stretto tra marchio e clienti attuali, sperando di mantenere attiva l'attuale base clienti.

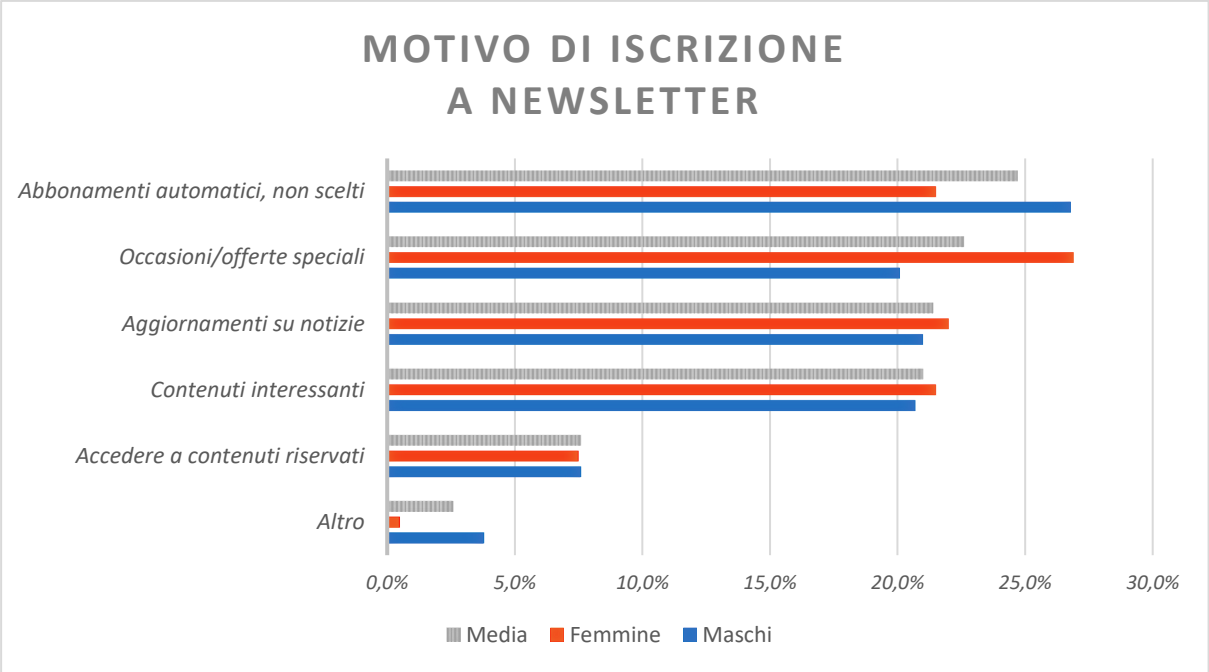
Nel grocery la strada meno complessa porta ad incentivi economici, tramite, ad esempio, una scontistica sugli acquisti successivi. In realtà, ci sono strumenti che permettono di migliorare l'esperienza del cliente, ad esempio una sezione privata che permetta di scegliere su quali prodotti della spesa applicare un determinato sconto, come sta facendo Esselunga. Oppure, come spesso succede nel settore Beauty&Cosmetics, poter provare in anteprima un prodotto, potrebbe essere implementato anche nel settore Grocery, omaggiando il cliente con una mini-formato di un nuovo prodotto.

### 3.4.3. Newslettering

Questo strumento permette ai clienti di rimanere sempre aggiornato su promozioni, novità, presenti online e nel negozio tradizionale.

Mentre lo strumento DEM analizzato in precedenza ha l'obiettivo concreto a breve termine di vendita, contattando soprattutto nuovi clienti, la newsletter vuole coltivare un rapporto a lungo termine con i clienti.

Sancar (2015) offre una panoramica sul motivo per cui i consumatori si iscrivono alle newsletter con suddivisione tra maschi e femmine, presentata nel seguente grafico.




*Fonte: GetApp, 2015*

La prima ragione (24,8% in media) riguarda, purtroppo, coloro che si iscrivono al servizio di newsletter senza rendersi nemmeno conto di esprimere il consenso. Questo motivo

La seconda ragione (22,6% in media) per cui i consumatori si iscrivono alla newsletter è per ottenere offerte speciali. Spesso, infatti, i brand incentivano l'iscrizione alla newsletter, garantendo uno sconto sul primo ordine. Questo perché lo strumento di e-mail marketing, seppur quantitativo, se sfruttato in modo ottimale, porta benefici in termini di vendita e di relazioni a lungo termine con i consumatori.

Il retailer deve quindi tener conto che nella gran parte dei casi, quasi il 50%, i consumatori non si iscrivono alle newsletter perché vogliono rimanere aggiornati su contenuti aziendali, bensì per sconti dedicati o addirittura per errore.

Nel settore Grocery, per riuscire a mantenere alta l'attenzione dei consumatori aumentando la possibilità che decida di riacquistare, è sicuramente importante aggiornare tempestivamente il consumatore su promozioni particolari, che per quanto riguarda i prodotti freschi e freschissimi sono all'ordine del giorno. È importante però riuscire a coinvolgerlo anche non solo dal lato promozionale, ma con contenuti

interessanti che riguardano l'azienda e non solo, parlando di temi attuali quali la sostenibilità ambientale nella produzione, l'alimentazione eco-sostenibile, che nel Grocery hanno un forte impatto.

# CAPITOLO 4

# CASE STUDY CORTILIA

In questo capitolo verrà analizzato il caso di Cortilia, food tech-company fondata nel 2011 da Marco Porcaro e Antonio Perini con sede operativa a Milano.

Si analizzeranno inizialmente i numeri dell'evoluzione di Cortilia, che è passata da essere un piccolo mercato agricolo online ad un marketplace che conta oltre 2.500 prodotti e 45 dipendenti.

Successivamente l'attenzione verrà rivolta all'approccio che Cortilia ha al mercato e ai consumatori, toccando alcuni dei punti presentati a livello teorico nel secondo e terzo capitolo dell'elaborato.

## 4.1. Storia

L'idea di Cortilia nasce da un bisogno personale di Porcaro, ovvero quello rifornirsi in modo alternativo per la spesa quotidiana, abbandonando l'idea dell'industrialità dei supermercati, per andare a cercare le piccole-medie realtà agricole italiane. Inoltre, Porcaro è appassionato di tecnologia ed informatica, ed è riuscito a fare di una passione il suo lavoro (Milano, 2020).

Inizialmente, Cortilia era stata presentata con un altro nome, ovvero Geomercato, in cui l'obiettivo era principalmente quello di aumentare i volumi d'affari dei piccoli produttori attraverso un gruppo d'acquisto, tramite cui i consumatori potevano acquistare appunto prodotti di alta qualità ricevendo poi la spesa a domicilio.

Ovviamente, per la creazione di Cortilia così come per qualsiasi attività, non sono bastate l'idea e la passione, ma è stato necessario fare un grosso lavoro di analisi di mercato, con numerose interviste agli agricoltori per capire le loro problematiche nella distribuzione e nel raggiungimento del consumatore finale.

Inoltre, continua Porcaro *"essendo un'attività che muove merci, è essenzialmente un'attività capital intense, ovvero ci vogliono grossi capitali e investimenti per riuscire a movimentare in maniera così rapida la spesa da un piccolo produttore direttamente a casa in anche meno di 12 ore"*. Cortilia ha deciso di internalizzare tutto il processo, ed è stato

quindi necessario attirare capitali tramite campagne di *fund raising*. Nell'intervista dichiara che senza i fondi di private equity non sarebbero riusciti ad arrivare dove sono arrivati, perché gli investimenti necessari erano per lui impensabili.

## 4.2. Crescita

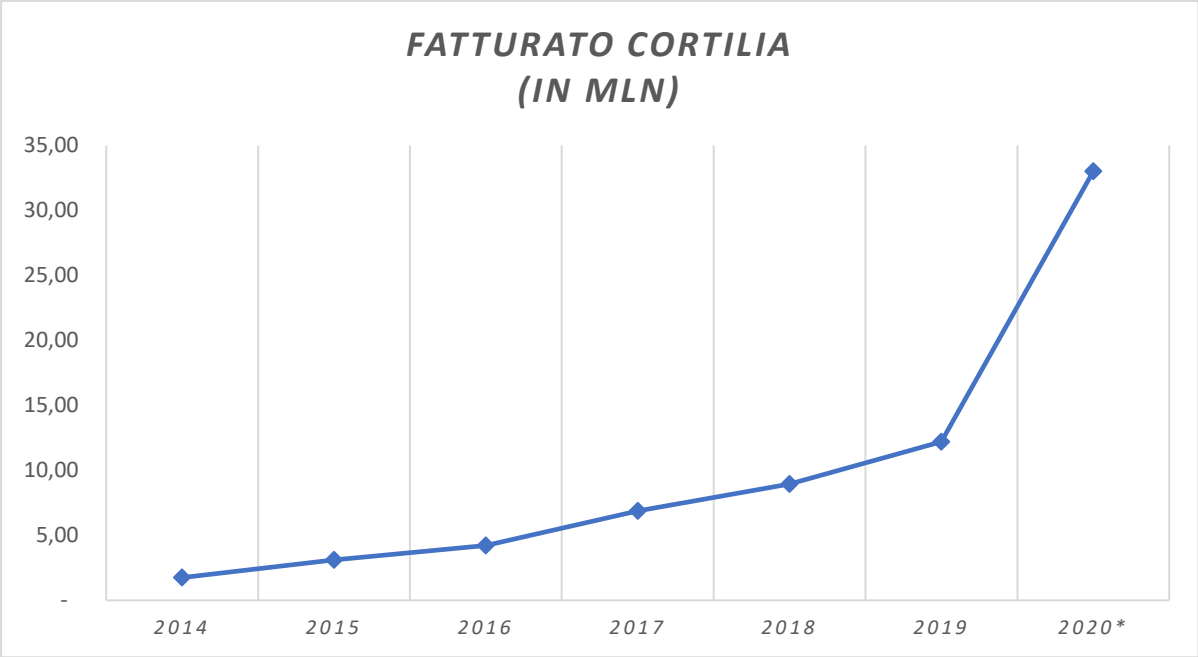
Grazie all'accesso gratuito tramite Ca' Foscari al sistema di Analisi Informatizzata Delle Aziende (AIDA), è stato possibile reperire i dati ufficiali derivanti dal bilancio aziendale depositato. Purtroppo, non è stato possibile analizzare direttamente il Bilancio 2020, la cui scadenza per il deposito è stata posticipata al 28/08/2021.

In ogni caso, i bilanci fino al 2019 mostrano una crescita esponenziale da parte di Cortilia. Dal 2015 al 2019 ha ottenuto quasi un +400%, raggiungendo un fatturato di 12,2 milioni di euro.

Fin dalla fondazione sua fondazione, l'interesse in Cortilia da parte di investitori è stato alto, dimostrato dagli investimenti da 1,5 milioni di euro del 2011 e da 5 milioni del 2014 da parte della Venture Capital P101 SGR, primo investitore istituzionale di Cortilia, dal fondo specializzato in food-tech Five Season Ventures, da Indaco Ventures, maggior venture capital in Italia e da Primomiglio, gestore di fondi di ventur capital tecnologico early stage.

Il recente ingresso nel capitale e nel Consiglio di Amministrazione di Renzo Rosso, portando con sé investimenti per 34 milioni di euro, è la dimostrazione che l'azienda è in salute e che non ha intenzione di fermarsi. Nei 12 mesi dallo scoppio della pandemia ha fatturato 33 milioni di euro, con una crescita del +175% rispetto all'anno precedente (Gaudenzi, 2021). Questo dato, seppur non ancora confermato dai bilanci, è considerato attendibile perché conferma quello dichiarato da Marco Porcaro nell'intervista di fine novembre, che prevedeva una crescita di oltre il 160%.

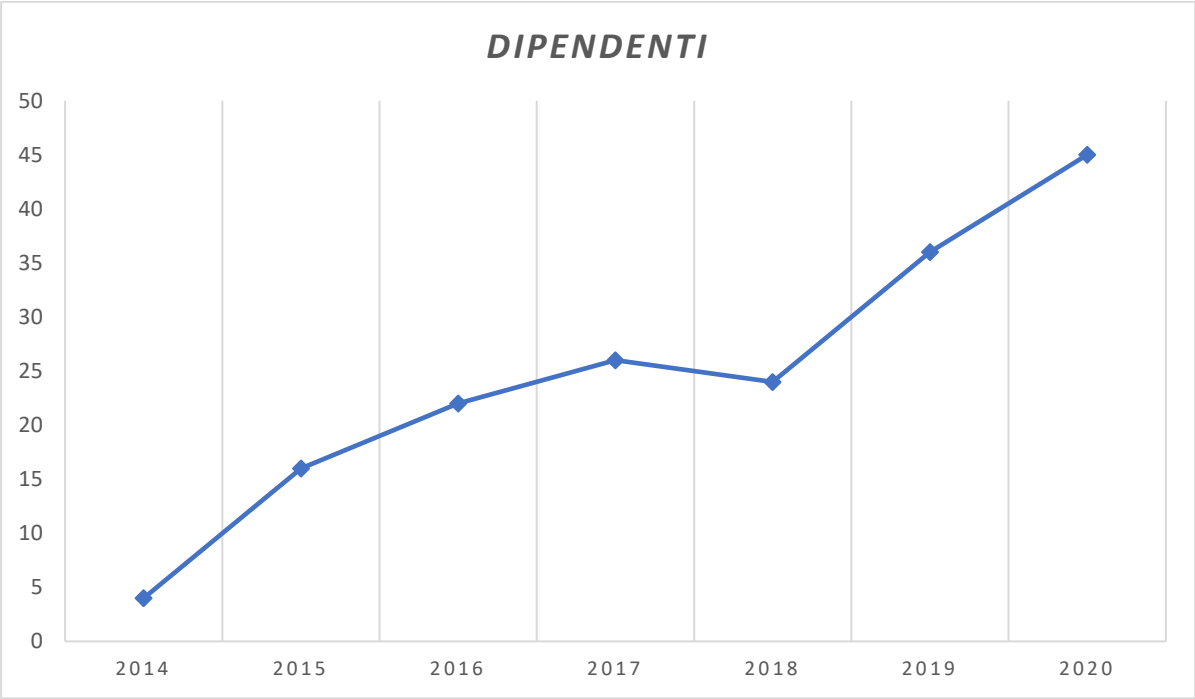
Il grafico seguente riporta l'enorme crescita di fatturato di Cortilia dal 2014 al 2020.




**anno non ancora confermato dal bilancio aziendale*

*Fonte: AIDA*

La crescita esponenziale è dimostrata anche dal numero di dipendenti di Cortilia, di cui viene raffigurata la crescita numerica nel seguente grafico.




**anno non ancora confermato dal bilancio aziendale*

*Fonte: AIDA*

Da questi numeri e dall'interesse che gli investitori hanno verso Cortilia, si dimostra che l'azienda di Porcaro rappresenta una realtà importante nel settore.

## 4.3. Approccio al mercato

In questo paragrafo vengono analizzati alcuni dei punti precedentemente teorizzati nei capitoli due e tre. In particolare, verrà ripresentata la suddivisione tra value proposition e marketing mix, con descrizione di alcuni dei principali touchpoint per Cortilia nella relazione con il consumatore.

### 4.3.1. Value proposition

Per quanto riguarda i trend di value proposition affrontati in precedenza nel capitolo due, per Cortilia si è deciso di analizzare la Corporate Social Responsability, ritenuta da Porcaro stesso un punto fondamentale del brand, e la nuovissima marca commerciale *"Scelto da Cortilia per voi"*, con le implicazioni che essa può portare alla percezione dell'assortimento da parte del consumatore.

***Corporate Social Reponsability***

Cortilia e sostenibilità ambientale vanno di pari passo nella mente di Porcaro. In effetti, le attività che Cortilia svolge, e l'attenzione che presta a determinate problematiche ambientali, fanno di Cortilia un'azienda molto attiva nell'ambito Corporate social Responsability. E per Cortilia questo approccio è qualcosa di strategico, perché su questo si fondano i suoi valori dominanti. Di seguito vengono richiamate in ordine sparso alcune delle attività che Cortilia svolge in questo ambito:

- *Stagionalità dei prodotti.*

  Quello della stagionalità dei prodotti è un tema molto discusso negli ultimi anni nel mondo, a causa dell'impatto ambientale in termini di emissioni di gas serra (GHG). Il sistema alimentare globale rappresenta circa il 26% delle emissioni globali, anche se ci molto grandi differenze per i diversi tipi di alimenti. Diversi studi concordano sul fatto che la frutta e la verdura con le emissioni di gas serra più contenute sono quelle coltivate all'aperto, senza uso eccessivo di energia (come succede all'interno delle serre) e consumate all'interno dello stesso paese o addirittura regione (Eufic, 2020). Oltre che per l'ambiente, i prodotti ortofrutticoli di stagione hanno un valore nutrizionale più alto, in quanto più passa il tempo dopo la loro raccolta, più diminuiscono i valori nutrizionali contenuti.

Durante l'anno, nel catalogo di Cortilia non sempre sono disponibili tutti i prodotti. Anche nel loro blog, spiegano l'importanza della stagionalità e provano ad istruire la community questo tema.

Inoltre, su Cortilia si possono trovare box contenenti prodotti stagionali, che variano durante l'anno a seconda appunto della stagione e della disponibilità.

- *Filiera corta.*

  Questo punto è ancora molto discusso, perché è dimostrato che la filiera corta non è meno impattante in assoluto rispetto ad una filiera più lunga. Molto dipende dalla logistica della filiera corta, che se non ottimizzata rischia di essere più inquinante di una lunga.

  Detto ciò, Cortilia si impegna, attraverso continui investimenti in AI, ad ottimizzare sempre di più la logistica, fattore fondamentale in un settore come quello Grocery, con prodotti freschi e freschissimi altamente deperibili.

- *Infrastrutture green.*

  A Cassina De' Pecchi, poco fuori Milano, sorgerà l'Head Quarter di 50mila metri quadri di Cortilia e la sua inaugurazione è prevista entro il 2021 (Ben, 2020). Porcaro ha dichiarato che *"oltre che sostenere la crescita, la sede seguirà le logiche di progettazione in grado di migliorare la vita professionale e sociale dei lavoratori da un lato e di rendere più efficienti gli scambi e i processi aziendali dall'altro, attraverso l'utilizzo delle migliori tecnologie disponibili e seguendo i princìpi della sostenibilità ambientale*". All'interno, oltre agli uffici, ci sarà il nuovo magazzino per conservare e smistare la merce, e disporrà di un sistema energetico fotovoltaico.

- *Partnership sostenibili.*

  A dimostrazione dell'intrinsecità del tema sostenibilità all'interno di Cortilia, nel 2020 è stata creata una partnership con Green Media Lab, media relation company milanese certificata B-Corporation e dal 2020 Società Benefit, che si occuperà delle attività di ufficio stampa e di media relation (FoodAffairs, 2020). Inoltre, la partnership sarà anche strategica nell'ambito della responsabilità socio-ambientale, punto cardine per entrambe le aziende lombarde.

- *Packaging.*

  Cortilia, oltre che attività strategiche non direttamente visibili agli occhi dei consumatori, utilizza un packaging sostenibile sia per quanto riguarda gli scatoloni brandizzati con cui consegna, primo contatto fisico con il cliente, sia per i packaging dei singoli prodotti, per i quali ha scelto di non utilizzare plastica. Inoltre, collabora direttamente con i produttori per co-creare packaging dedicati per quei prodotti che necessitano di un'attenzione maggiore durante il trasporto. Ne è un esempio l'originale scatola 100% in cartone, in collaborazione con l'azienda agricola Agrimessina e Redbox, azienda cartotenica, per contenere le prestigiose ciliegie di Rutigliano (BA). Studiato appositamente per il canale e-commerce, resiste e protegge il prodotto durante i trasporti, e ne preserva la freschezza evitando contaminazioni con altri prodotti (Benini, 2019).
- *Progetti e collaborazioni solidali.*

  Ultimo ma non per importanza, Cortilia è da sempre attiva in progetti sociali, a sostegno della comunità, attraverso donazioni di prodotti o donazioni in denaro. Ad esempio, è attiva la collaborazione con il Banco Alimentare della Lombardia, a cui donano il 100% delle eccedenze alimentari, che rappresentano solo l'1% delle forniture di Cortilia grazie ad algoritmi predittivi all'avanguardia. Dal 2019 sostengono la campagna "Nastro Rosa" della Lega Italiana con la Lotta ai Tumori (LILIT), a cui donano 1 euro per ogni referenza indicata da un nastro rosa. Ultima arrivata la collaborazione con la Fondazione Umberto Veronesi, donando 1 euro sempre con le stesse modalità, a favore dell'iniziativa "Gold for Kids".

  Inoltre, sensibilizza direttamente i consumatori attraverso gli articoli sul proprio blog, sia sulla sostenibilità ambientale, sia sull'educazione alimentare per i più piccoli.

***Marca commerciale – "Scelto per voi"***

Come si è visto in precedenza, la marca commerciale rappresenta per i consumatori la dimostrazione che l'insegna vuole investire in prodotti da vendere solo alla sua clientela, per creare fiducia nei propri clienti e fidelizzarli.

La private label lanciata da Cortilia a fine maggio non rientra per caratteristiche tecniche propriamente in questa categoria, o meglio non come si è ormai abituati a vedere le marche commerciali delle diverse insegne. Nel caso di Cortilia, infatti, è vero che il packaging viene modificato a favore del logo comune verde che recita "*scelto da Cortilia per voi*", ma il nome e le informazioni riguardanti i produttori rimangono ben visibili ai consumatori nel catalogo online. Inoltre, alcuni prodotti rimangono addirittura con lo stesso packaging con cui venivano venduti in precedenza e viene applicato semplicemente l'adesivo verde

L'idea che trasmette questo messaggio è che Cortilia non si limiti a selezionare determinati produttori e aziende e proporli ai propri clienti, bensì che c'è un lavoro proattivo di ricerca di prodotti di alta qualità. Inoltre, i produttori coinvolti operano in modo responsabile, etico e trasparente, e rappresentano quindi storie imprenditoriali che Cortilia vuole raccontare, allineandosi con le loro attività di CSR.

Ad oggi le referenze con questo marchio sono 160, comprendenti prodotti freschi, conserve e prodotti da forno (Cortilia, 2021). La percentuale rispetto al totale delle referenze è quindi molto bassa per ora, circa il 6,5%. L'intenzione di Cortilia è quella di raggiungere nei prossimi 6 mesi 1.500 referenze a marchio Cortilia, oltrepassando così la quota del 25% che fa fidelizzare il cliente all'insegna grazie alla presenza di prodotti a marchio commerciale.

Una critica che si potrebbe muovere a questa decisione strategica della presentazione di una marca commerciale con queste caratteristiche è che, dare maggior risalto a determinati prodotti in catalogo, potrebbe, a lungo termine, portare il cliente a domandarsi se i prodotti non rientranti in questa categoria siano allora di qualità inferiore. In questo modo si andrebbe a vanificare tutto lo sforzo che Cortilia già sta facendo sul lato del controllo qualità dei prodotti e dei requisiti che i produttori devono rispettare per poter entrare nel catalogo Cortilia.

### 4.3.2. Touchpoint

Di seguito vengono elencati alcuni punti di contatto su cui Cortilia sta puntando, e si vedranno le implicazioni dirette nel loro business, a dimostrazione dell'importanza di una strategia che metta al centro il consumatore.

***Advertising***

Cortilia negli anni è riuscita a crearsi una brand image forte nel settore eGrocery, soprattutto in Lombardia e Piemonte, regioni in cui il servizio è maggiormente diffuso e capillare.

Il traffico organico è una delle forze di Cortilia. Come si è detto nel capitolo precedente, essendo gratuito, è uno degli obiettivi di molte aziende. Per raggiungerlo però c'è bisogno di iniziali investimenti in Paid Search e altre attività di inbound marketing, creando contenuti interessanti che aumentino le visite al proprio sito web.

Ad oggi Cortilia, conta 77.300 visite al mese, di cui circa il 70% proveniente da traffico organico, ovvero persone che non si imbattono negli annunci sui motori di ricerca (SEMrush, 2020). La keyword che crea la maggior parte di traffico sul sito di Cortilia (oltre il 51%) è, come si potrebbe facilmente prevedere, "*cortilia*", che si trova nella prima pagina e ha un volume di ricerca mensile di 49.500 ricerche. Il Cost Per Click di questa parola è di 0,70 euro, e significa che per ogni click sull'annuncio, Cortilia dovrà pagare quella cifra al motore di ricerca. Al secondo posto per traffico generato da una keyword troviamo le parole *"catalogna verdura"*, su cui Cortilia ha deciso di investire in quanto è una parola a basso CPC (0,18 euro) a causa delle poche ricerche mensili fatte (8.100) e della poca competitività, che si analizza attraverso un indice detto *Paid Difficulty,* che rappresenta la concorrenza stimata nella ricerca a pagamento. In questo caso il traffico che arriva sul sito web di Cortilia proviene per il 5% da questa keyword. Si trova in una posizione migliore di "frutta", keyword con ben 40.500 ricerche mensile (5x rispetto "catalogna verdure"), ma con un CPC più alto (0,95 euro). Inoltre, genera anche meno traffico, con solo 1,57%.

Questo dimostra che tutti gli indici delle diverse keywords non vanno presi come valori univoci, ma analizzati in un contesto ben più ampio. Inoltre, Cortilia, probabilmente,

prima di trovare “catalogna verdura” come keyword interessante, ne avrà testate altre, durante i dieci anni di attività, e sicuramente ne testerà altre ancora negli anni a seguire.

Sempre tramite SEMRush è stato possibile analizzare in che tipologia di siti Cortilia ha deciso di investire in display advertising, quindi tra banner, rich media, video adv… All’interno dei 1.500 siti web in cui è presente, Cortilia ha individuato principalmente due interessi dei suoi buyer persona, ovvero Media&Entertainment e Technology. Questo dato è in linea con il genere dei visitatori del sito web di Cortilia provenienti dai siti in cui cortilia è presente con display advertising, che sono in larga maggioranza (78%) uomini. Questo dato, oltre che in forte contrasto con rilevazioni sull’identikit del consumatore medio che identifica nel 61% dei casi come la donna colei che prende decisioni sulle spese alimentari in famiglia (Coldiretti, 2021), è in contrapposizione con un sondaggio condotto direttamente da Cortilia su 2.500 clienti, che ha rilevato una netta maggioranza di donne fruitrici della piattaforma, con il 70,3%, secondo le dichiarazioni di Porcaro stesso (2020). È sì vero che tendenzialmente è la donna che prende decisioni in merito alla spesa alimentare, ma è altrettanto vero che riuscire a intercettare il restante 49% nei giusti canali, con un target altamente specifico, può rappresentare un giusto investimento perché si alzeranno i tassi di conversione. Un’altra variabile tenuta in considerazione da Cortilia è la fascia d’età degli utenti: il 42% dei frequentatori di questi siti ha tra i 25 e i 44 anni. L’insieme di queste variabili ha portato Cortilia ad investire in questo modo nel display advertising, andando apparentemente contro i trend nazionali. Si tratta quindi di decisioni di marketing prese da team che analizzano costantemente i dati a disposizione e decidono di testare nuovi investimenti, calibrandoli e rivedendoli se necessario.

***Social network***

Cortilia è presente in modo attivo su diversi social network, come Facebook con 157mila “mi piace”, Instagram con 40mila followers, Twitter con 2.337 followers, LinkedIn con quasi 22mila followers e Youtube con 180 iscritti. Per quanto riguarda i primi due canali social, Cortilia ha deciso di adottare una strategia pressoché identica, pubblicando gli stessi post adattati per il social network specifico. L’approccio a questi due social è la ricerca di coinvolgere la community. In questo modo, è possibile ottenere importanti feedback dal mercato.

L'intervista di Porcaro permette di comprendere come Facebook sia stato utilizzando soprattutto inizialmente, con grossi investimenti, per aumentare la conoscenza online. Trattandosi di un business attivo solo in alcune zone d'Italia, è stato sfruttato il servizio di geolocalizzazione della pubblicità su questo social. La possibilità di targettizzare in profondità le campagne social, e la fiducia espressa da molti investitori, tradotta nella possibilità di poter fare grossi investimenti, hanno fatto in modo che Cortilia riuscisse a raggiungere molti consumatori in target con la propria clientela.

***Newsletter***

Cortilia utilizza la newsletter in modo molto attivo, inviando mail quotidianamente agli iscritti, alternando mail informative a mail promozionali.

Nel caso di contenuti informativi l'intento è quello di creare una relazione di fiducia con il cliente, inviando notizie interessanti sui prodotti in catalogo, oppure su iniziative che Cortilia intraprende, oppure ancora su temi legati alla sostenibilità ambientale, come la pesca sostenibile nei mari.

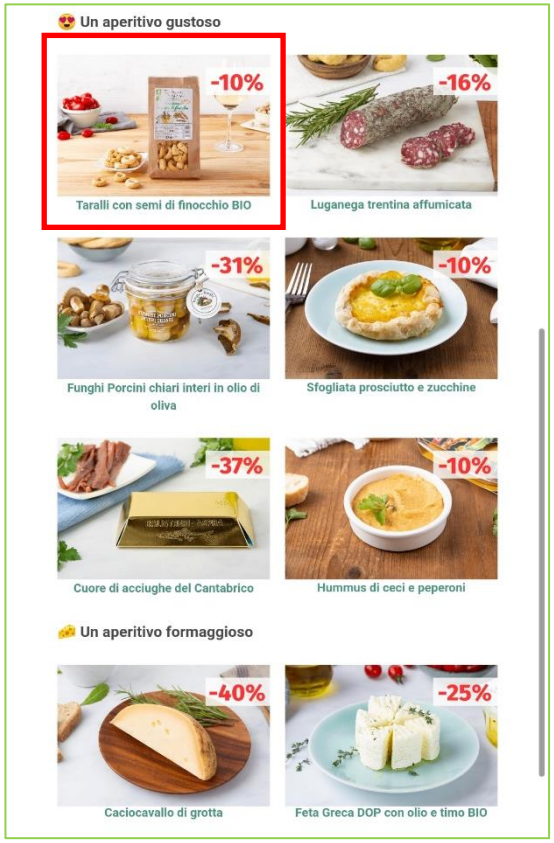
Quando invece si tratta di contenuti promozionali, la newsletter si compone di una sezione con una CTA generica, che rimanda alla sezione "Offerte" del catalogo oppure alla categoria di riferimento, e di una invece più specifica in cui vengono presentati alcuni prodotti scontati, e il link rimanda alla pagina web di quello specifico prodotto.

Nelle seguenti immagini viene mostrata una newsletter promozionale tipo che Cortilia invia agli iscritti. Nella foto di sinistra si vede la sezione con il link che rimanda ad una sezione generica del sito, mentre la foto di destra mostra un esempio di link specifico in riferimento ad uno specifico prodotto che si vuole promuovere, facendo parte della categoria generica della prima sezione.

*Link generico*

*Fonte: Cortilia*

*Link specifico*




*Fonte: Cortilia*

***Catalogo***

Il catalogo di Cortilia è attualmente molto ampio e profondo, con oltre 2.500 referenze. Di seguito viene mostrata la barra di navigazione, con tutte le categorie presenti nell'offerta Cortilia.

*Fonte: Cortilia*

Come si può notare, sono presenti tutte le categorie standard del settore Grocery, perché l'obiettivo di Cortilia è quello di offrire una spesa a tutto tondo. L'intenzione di Cortilia è proprio quello di permettere ai propri clienti di rifornirsi esclusivamente da loro,

sfruttando la consapevolezza di avere un servizio rapido (a Milano Cortilia consegna anche il giorno stesso dell'ordine, entro 12h) e prodotti selezionati di qualità.

Nella barra di navigazione vengono inseriti inoltre:

- *Kit ricette*, che comprendono diversi prodotti del catalogo, già inseriti all'interno di una box per poter ricreare a casa una ricetta. In questo modo c'è un coinvolgimento attivo da parte dei clienti, a cui vengono poi chiesti suggerimenti per poter migliorare la ricetta.
  Per ora in questa sezione non viene applicato ancora alcune algoritmo AI, ma si può immaginare che, con i big data raccolti dai fruitori del sito web, si potrà arrivare a proporre ricette diverse per i diversi utenti, arrivando ad un grado di personalizzazione dell'esperienza vissuta molto alto, non facilmente replicabile dai concorrenti;
- *Cassette*, ovvero gli abbonamenti che i clienti possono sottoscrivere per ricevere a casa diversi prodotti con una certa frequenza. La selezione è altamente personalizzabile, in quanto i clienti potranno scegliere la tipologia di prodotti da ricevere (frutta e/o verdura, formaggi, carne e/o formaggi, vegana, mista...), la dimensione della cassetta (da una a cinque persone) e la frequenza con cui poter riceverla (se ogni 7, 15 o 28 giorni). Inoltre, da poco tempo è possibile personalizzare ulteriormente la cassetta, sostituendo alcuni dei prodotti contenuti. Oltre a questo altissimo grado di personalizzazione, le cassette portano anche ad un risparmio economico agli abbonati, raggiungendo prezzi in linea con molti supermercati.
- *Scoperto per voi*. La nuovissima sezione della marca commerciale firmata Cortilia, descritta precedentemente nell'elaborato. All'interno della sezione, essendo una nuova presenza nel catalogo di Cortilia, viene riprodotto un video in cui si spiega cosa rappresentano questi prodotti che, oltre ad essere appunto prodotti di alta qualità, descrivono storie di produttori responsabili e attenti all'ambiente.

***Blog***

Cortilia, fin dai tempi in cui il progetto si chiamava Geomercato quando la previsione di business si focalizzava su una sorta di gruppo d'acquisto virtuale con consegna a domicilio, ha creduto nel potere di questo punto di contatto. Il primo post risale infatti al 2009, quando Cortilia non era ancora ufficialmente nata, ma iniziavano ad essere postati contenuti informativi su filiera corta, km0, gruppi d'acquisto…

Anche oggi la pubblicazione riguarda questi temi, senza una frequenza fissa. A maggio 2021 sono stati pubblicati due post, contro i nove di marzo. A differenza di altri touchpoint, infatti, per quanto riguarda il blog, se non si tratta di un blog personale per cui gli utenti vogliono aggiornamenti continui sulla vita del blogger, non c'è una frequenza di pubblicazione consigliata: quando si trovano contenuti ritenuti interessanti si creano gli articoli. L'importanza dei blog aziendali è proprio quella di creare condividere con la propria community post con novità che attirino l'attenzione.

Cortilia pubblica quindi consigli culinari, proprietà organolettiche di prodotti non comuni, attività rientranti nella categoria CSR, novità nel catalogo Cortilia come la nuovissima PL "Scoperto da Cortilia per voi", o ancora novità di settore, come la nuova piramide della dieta mediterranea sostenibile (Serra-Majem, et al., 2020).

***Punto vendita***

Come dimostra l'evoluzione di Amazon, anche i pure digital player arrivano al momento in cui sentono la necessità di essere presenti fisicamente nell'esperienza dei consumatori. In quest'ottica il colosso americano ha acquistato la catena di supermercati Whole Food, proprio per poter garantire un contatto tradizionale ai propri clienti, pur potendo poi acquistare online. La sicurezza di qualità offerta da un supermercato come Whole Foods in America permette ad Amazon di poter vendere online prodotti Grocery avendo la piena fiducia da parte dei consumatori. Nel 2017 Amazon deteneva il 3% del mercato delle consegne a domicilio di generi alimentari (Caretto, 2017), percentuale che solo un anno dopo è cresciuta fino al 18%, io doppio del principale competitor americano Walmart (Foodweb, 2018). Secondo un sondaggio di Feedvisor, circa il 25% considera l'acquisizione di Whole Food uno stimolo ulteriore per utilizzare la piattaforma, anche per l'acquisto appunto di prodotti alimentari freschi (Foodweb, 2020).

Cortilia sta seguendo le orme di Amazon e dopo dieci anni dalla sua fondazione sta valutando di presentarsi ai consumatori in store fisici. Per ora non c'è ancora nulla di ufficiale, solo una dichiarazione di Porcaro in cui dichiara che esistono *"grandi opportunità di crescita non solo online ma anche nell'esplorare il mondo fisico"*. L'evoluzione dell'offerta nasce proprio dalla necessità di andare in contro alla domanda, per avere contatti con i clienti non solo nel mondo digitale ma anche in quello fisico.

Ad oggi non è ancora possibile immaginare come verrà implementata nel business la presenza fisica, se con veri e propri store fisici, oppure con piccoli pop-up store come fa, ad esempio, l'azienda agricola Straberry, start up di produzione di fragole, tra le strade di Milano, di cui si riporta due esempi di seguito.

*Fonte: Straberry*

*Fonte: Straberry*

Quello che ci si aspetta è che nei prossimi anni si potrebbe vedere in Cortilia quello che Amazon ha iniziato pochi anni fa, ovvero l'incontro fisico con i consumatori che per ora possono relazionarsi con il brand solo ed esclusivamente online.

# CONCLUSIONI

La pandemia da Covid-19 ha dimostrato, se ancora ce ne fosse bisogno, che la digitalizzazione in azienda e la presenza online è ad oggi necessaria per quei brand che vogliono creare una *customer experience* che gli utenti realmente si aspettano.

Per quanto riguarda il settore Grocery, le aziende erano forse ancora meno preparate, a causa sicuramente di un'impostazione classicamente tradizionale, con grossi investimenti nell'offline. Forse, c'era bisogno di un apripista in questo settore, che è ora possibile identificare in Cortilia, che dimostra la possibilità di vivere in questo settore anche da *pure digital player*. Da apripista qual è, Cortilia non può permettersi di scegliere scorciatoie nello sviluppo e Porcaro ne è consapevole (Milano, 2020).

Ma il settore Grocery non è un settore *"winner takes all"*, e di conseguenza il retailer dovrà riuscire a difendere il proprio vantaggio competitivo anche attraverso investimenti in asset considerati difficilmente replicabili dai competitor.

Cortilia, nel proprio sviluppo di business, ha prestato particolare attenzione a due aspetti delicati:

- *Logistica*. Pur trattandosi di uno store online, commerciando prodotti freschi e freschissimi, uno dei più grandi investimenti, dichiara Porcaro, "è stato quello della flotta di furgoni refrigerati 0-4 gradi, asset importante per la società" che permette di mantenere un vantaggio competitivo fondamentale in quanto "difficilmente replicabile in maniera semplice da altri player". Per questi trasporti infatti, non c'è ancora un'offerta logistica adeguata, soprattutto quando si parla di B2C. Di conseguenza, investire in questo asset significa garantire ai consumatori standard che difficilmente i competitor riusciranno a replicare, come la consegna in 24h. Inoltre, internalizzare la logistica significa poter aumentare la qualità del servizio anche per l'attenzione con cui la merce viene trasportata. Infatti, se già trovare un trasportatore B2C con flotte refrigerate è difficile, lo è ancora di più trovare qualcuno disposto a garantire un servizio di alta qualità, cosa che questa tipologia di genere alimentare richiede.
- *Sviluppo AI*. La seconda voce di investimenti maggiore è quella relativa alla tecnologia e sviluppo. Cortilia dispone di un team interno molto ampio di

sviluppatori, che lavorano per rendere l'esperienza dell'utente la più semplice e interattiva possibile, attraverso algoritmi AI. Il monitoraggio interno dei dati relativi ai propri clienti e ai consumatori permette di modificare, potenzialmente in in *real time,* eventuali problemi, come quelli presentati nel corso del secondo capitolo in merito all'esperienza frictionless, provenienti da una ricerca di Deloitte (2015).

Solo così, tramite lavoro costante, si può rimanere competitivi. Porcaro, infatti, ritiene che Cortilia, pur non essendo più legalmente una start up, mantiene nel proprio DNA l'approccio al lavoro tipico di una start up.

In generale quindi, l'attenzione da parte di tutti i retailer deve essere rivolta verso l'esperienza online dei consumatori. Come suggerisce Jeff Bezos (si vedano Kotler & Stigliano), bisogna ribaltare il classico prospettiva: "analizzare il customer journey e individuare i bisogni insoddisfatti (o soddisfatti in modo parziale), per poi lavorare a ritroso sviluppando o acquisendo le competenze necessarie per venire incontro a queste domande e sfruttare le conseguenti opportunità di business".

È vero che tendenzialmente le persone e le aziende tendono ad essere avverse al rischio, per poter creare condizioni di stabilità nel mercato. Ma, nell'era digitale, si devono trovare soluzioni innovative per riuscire a resistere al contesto competitivo e alla turbolenza presente sul mercato, e questo porta anche a rivedere le soluzioni standard di business, a favore di una visione più aperta, avendo il coraggio di innovare e partire dai bisogni delle persone, come ci insegna Cortilia, anche se questo significa acquisire nuove competenze e nuove risorse.

In questo elaborato si spera aver posto delle piccole basi di conoscenza di marketing per quei i retailer del settore Grocery che decideranno di investire nell'online, e per coloro che invece vorranno sviluppare un nuovo business da zero in questo settore.

Il marketing infatti non è, come si tende ad immaginare, esclusivamente promozioni e layout nello store (che sia online o offline), sì importanti, bensì un meccanismo, anche nascosto, che permette di far vivere al consumatore un'esperienza coerente in tutti i punti in cui il brand è esposto.

Gli investimenti esterni, che, come dichiarato da Porcaro, mai si sarebbe potuto immaginare di coprire da solo, sono stati sicuramente molto importanti per lo sviluppo di Cortilia, soprattutto per quegli investimenti fisici che un settore come questo richiede (e continuerà a richiedere), però è stato necessario avere una visione di marketing strategica fin dall'inizio, implementata poi in piccole attività/touchpoints che insieme puntano a creare la migliore esperienza possibile per il consumatore.

# BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA


ACSI, 2019. *Telecommunications Report 2018-2019* [online]. Disponibile su: https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/report-archive/acsi-telecommunications-report-2018-2019 [Data di accesso: 15/04/2021].

AGCOM. *Broadband map* [online]. Disponibile su: https://maps.agcom.it/ [Data di accesso: 04/05/2021]

AGNOLI, S., 2021. I nuovi ministeri di Draghi: ecco i compiti di Transizione ecologica e digitale, Mobilità sostenibile e Turismo. *Corriere della sera* [online]. Disponibile su: https://www.corriere.it/economia/aziende/cards/i-nuovi-ministeri-draghi-ecco-compiti-transizione-ecologica-digitale-mobilita-sostenibile-turismo/transizione-digitale.shtml [Data di accesso: 27/03/2021]

AILAWADI, K., L., PAUWELS, K., STEENKAMP, J. E. M., 2008. *Private-label Use and Store Loyalty* [online]. Disponibile su: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.72.6.019 [Data di accesso: 24/05/2021]

ALLUWAR, N., NAWALE, B., PATEL, S., 2016. *Beacon for Proximity target marketing*. *International Journal of Engineering And Computer Science, vol.5*. Disponibile su: https://www.academia.edu/download/46295899/8ijecs.pdf [Data di accesso: 03/06/2021].

ANDERSSON, J., BLOMKVIST, M., HOLMBERG, M., 2007. *Blog Marketing - A consumer prospective* [online]. Disponibile su: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4641/FULLTEXT01.pdf [Data di accesso: 08/06/2021].

ASARO, I., 2020. *Crescono i pagamenti digitali in Europa, ma l'Italia perde una posizione* [online]. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/crescono-pagamenti-digitali-europa [Data di accesso: 09/05/2021]

ASLING, D., 2020. *19 Powerful Ways To Use Artificial Intelligence In eCommerce* [online]. Disponibile su: https://www.linnworks.com/blog/artificial-intelligence-in-ecommerce [Data di accesso: 17/05/2021].

BBC, 2013. *British inventor of online shopping oh his ispriration* (Video-intervista a Michael Aldrich) [online]. Disponibile su: https://www.bbc.com/news/av/business-24109101 [Data di accesso: 11/03/2021]

BBC, 2014. *Google buys UK artificial intelligence start-up DeepMind* [online]. Disponibile su: https://www.bbc.com/news/technology-25908379 [Data di accesso: 18/05/2021]

BEN, L., 2020. Cortilia, a Milano la nuova sede a impronta ecologica per l'e-commerce della spesa bio. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/cortilia-milano-nuova-sede-impronta-ecologica-l-e-commerce-spesa-bio-ADJvxzz [Data di accesso: 05/06/2021].

BEN, L., 2020. La spesa in Italia vale 2,5 miliardi. Con il lockdown balzo del 55% nell'ecommerce alimentare. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/la-spesa-online-italia-vale-25-miliardi-il-lockdown-balzo-55percento-nell-ecommerce-alimentare-ADHyfrT [Data di accesso: 11/05/2021]

BENINI, C., 2019. *Uva Agrimessina: green packaging dall'effetto wow per Cortilia* [online]. Disponibile su: https://www.fruitbookmagazine.it/uva-agrimessina-green-packaging-dalleffetto-wow-per-cortilia/ [Data di accesso: 05/06/2021]

BENITO-OSORIO, D., PERIS-ORTIZ, M., ARMENGOT, C. R., COLINO, A., 2013. *Web 5.0: il futuro delle competenze emotive nell'istruzione superiore* [online]. Disponibile su: https://link.springer.com/article/10.1007/s40196-013-0016-5#citeas [Data di accesso: 19/05/2021].

BURKE, L, LOGSDON, J. M., 1996. *How corporate social responsibility pays off* [online] https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630196000416 [Data di accesso: 15/05/2021]

BURKE, R., 2002. *Interactive Critiquing for Catalog Navigation in E-Commerce. Artificial Intelligence Review, vol. 18*. Disponibile su: https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1020701617138.pdf [Data di accesso: 03/06/2021].

CARETTA, G., 2017. *Amazon acquista una catena di negozi fisici* [online]. Disponibile su: https://www.startmag.it/startup/amazon-acquista-catena-negozi-fisici/ [Data di accesso: 12/06/2021].

CASSE, C., 2020. *Il 62% degli italiani si dichiara pronto per i pagamenti contactless* [online]. https://www.capterra.it/blog/1661/pagamenti-contactless-cashless-society-studio [Data di accesso: 08/05/2021].

CHAPELLE, O., MANAVOGLU, E., ROSALES, R., 2014. *Simple and Scalable Response Prediction for Display Advertising*. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology, Vol. 5, No. 4, Article 61*. Disponibile su: https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2532128 [Data di accesso: 01/06/2021].

CHU, J., et al., 2010. *An Empirical nalysis of shopping beavior across online and offline channels for Grocery products: the moderating effects of household and product characteristics*. *Journal of Interactive Marketing, Volume 24, Issue 4*. Disponibile su: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000551 [Data di accesso: 01/06/2021].

CHU, S., KEH, H.T., 2006. *Brand value creation: Analysis of the Interbrand-Business Week brand value rankings*. *Marketing letter, vol. 17, issue 4, 323-331*. Disponibile su: https://econpapers.repec.org/article/kapmktlet/v_3a17_3ay_3a2006_3ai_3a4_3ap_3a323-331.htm [Data di accesso: 01/06/2021].

CLINT., F., 2020. *What Does It Mean to Offer a Frictionless Customer Experience?* [online]. Disponibile su: https://blog.hubspot.com/service/frictionless-customer-experience [Data di accesso: 15/05/2021].

COLDIRETTI, 2010. *Censis, primo rapporto sulle abitudini alimentari degli italiani* [online]. Disponibile su: https://www.coldiretti.it/archivio/censis-il-primo-rapporto-sulle-abitudini-alimentari-degli-italiani-alcuni-flash-19-05-2010 [Data di accesso: 06/06/2021]

Comunicazione della Commissione Europea, COM (97) 157 def. "Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico"

Cortilia, 2021. *Scoperto da Cortilia per voi* [online]. Disponibile su: https://blog.cortilia.it/2021/05/24/scoperto-da-cortilia-per-voi/ [Data di accesso: 08/06/2021]

COTTONE, N., 2020. Coronavirus, Istat: 73mila imprese chiuse, 17mila non riapriranno. Riduzione delle attività per due terzi delle aziende. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-istat-73mila-imprese-chiuse-17mila-non-riapriranno-riduzione-attivita-due-terzi-aziende-ADRcPC8 [Data di accesso: 17/03/2021].

COURT D., ELZINGA D., MULDER S., VETVIK, O. J., 2009. *The consumer decision journey* [online]. Disponibile su: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey [Data di accesso: 30/05/2021]

DELOITTE, 2015. *Omnichannel retail* [online]. Disponibile su: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf [Data di accesso: 23/04/2021]

Direttiva 2000/31/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'8 giugno 2000 relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno (comunemente "Direttiva sul commercio elettronico").

DLgs 70/2003 sull' attuazione della direttiva 2000/31/CE "Direttiva sul commercio elettronico".

DUCCILI, A., 2020. *Utenti social network: tutte le statistiche* [online]. Disponibile su: https://cultadv.com/utenti-social-network [Data di accesso: 06/04/2021].

EUFIC, 2020. *La frutta e la verdura di stagione sono migliori per l'ambiente?* [online]. Dispoinibile su: https://www.eufic.org/it/vita-sana/articolo/la-frutta-e-la-verdura-di-stagione-sono-migliori-per-lambiente [Data di accesso: 05/06/2021]

EVANS, B., 2021. *The Great Unbundling* [online]. Disponibile su: https://www.ben-evans.com/presentations [Data di accesso: 25/04/2021].

FEHLE, S., FOURNIER, S.M., MADDEN, T.J., SHRIDER, D.G., 2008. *Brand Value and asset pricing* [online]. Disponibile su: https://www.researchgate.net/profile/Susan-Fournier-2/publication/256294328_Brand_Value_and_Asset_Pricing/links/00b4952223430ec0ce000000/Brand-Value-and-Asset-Pricing.pdf [Data di accesso: 23/05/2021]

FOODAFFAIRS, 2020. *Cortilia affida a Green Media Lab le attività di comunicazione e consulenza strategica* [online]. Disponibile su: https://www.foodaffairs.it/2020/04/06/cortilia-affida-a-green-media-lab-le-attivita-di-comunicazione-e-consulenza-strategica/ [Data di accesso: 06/06/2021]

FOODWEB, 2018. *Amazon, nuovi record per l'e-grocery* [online]. Disponibile su: https://www.foodweb.it/2018/01/amazon-nuovi-record-le-grocery/ [Data di accesso: 12/06/2021].

FOODWEB, 2020. *Amazon lancia il primo store Whole Foods tutto online* [online]. Disponibile su: https://www.foodweb.it/2018/01/amazon-nuovi-record-le-grocery/ [Data di accesso: 12/06/2021].

FRATERNALI, S., 2020. *Cos'è il Mobile Commerce e come evolvono gli acquisti online da Smartphone* [online]. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/mobile-commerce-acquisti-online-da-smartphone [Data di accesso: 10/04/2021].

GAUDENZI, A., 2021. *34 milioni di euro per Cortilia. Aumento di capitale per la società di Marco Porcaro* [online]. Disponibile su: https://startupitalia.eu/144333-20210111-34-milioni-euro-cortilia-aumento-capitale-la-societa-marco-porcaro [Data di accesso: 08/06/2021].

GEMMA EDITCO, 2020. *Cortilia, come sono cambiati gli acquisti online durante il virus* [online]. Disponibile su: http://www.corriereortofrutticolo.it/2020/06/17/cortilia-cambiati-gli-acquisti-line-virus/ [Data di accesso: 04/06/2021]

GOLBERG, D., NICHOLS, D., OKI, B. M., TERRY, D., 1992. *Using collaborative filtering to weave an information tapestry. Commun. ACM 35, 12 (Dec. 1992), 61–70*. Disponibile su: https://doi.org/10.1145/138859.138867 [Data di accesso: 02/06/2021].

GOLDSMITH, R. E., FLYNN, L. R., GOLDSMITH, E., & STACEY, E. C., 2010. *Consumer attitudes and loyalty towards private brands. International Journal of Consumer Studies, 34: 339-348.* Disponibile su: https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00863.x [Data di accesso: 27/05/2021].

GOODMAN, J. A., 2009. *Strategic Customer Service: managing the customer esperience to increaase positive world of mouth, build loyalty and maximize profits*. Amacom: New York.

GOODMAN, J. A., NEWMAN, S., 2003. *Understand Customer Behavior and Complaints* [online]. Disponibile su: http://web.ist.utl.pt/~ist11038/CD_Casquilho/PRINT/qp0103goodman.pdf [Data di accesso: 25/05/2021].

GRIMA, N.,Will CORCORAN , HILL-JAMES, C., LANGTON, B., SOMMER, H., FISHER, B. 2020. *The importance of urban natural areas and urban ecosystem services during the COVID-19 pandemic* [online]. Disponibile su: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0243344 [Data di accesso: 08/05/2021]

GUELFI, N., 2020. *Sting: Ten Summoner's Tales – il racconto della maturità* [online]. Disponibile su https://www.koinervetti.com/sting-ten-summoners-tales/ [Data di accesso: 11/03/2021]

HILL, W., 1995 *Recommending and evaluating choices in a virtual community of use. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '95). ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co., USA, 194–201.* Disponibile su: https://doi.org/10.1145/223904.223929 [Data di accesso: 02/06/2021].

HOGAN, S., ALMQUIST, E., GLYNN, S. E., 2005. *Brand-building: finding the touchpoints that count", Journal of Business Strategy, Vol. 26 No. 2, pp. 11-18.* Disponibile su: https://doi.org/10.1108/02756660510586292 [Data di accesso: 01/06/2021].

INFRATEL, 2020. *Mappatura della copertura a reti ultralarga*. [online] Disponibile su: https://www.infratelitalia.it/archivio-documenti/documenti/avviso-mappatura-2020 [Data di accesso: 04/05/2021]

INSIDE MARKETING, 2018. *Definizione di influencer marketing* [online]. Disponibile su: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/influencer-marketing/ [Data di accesso: 02/06/2021].

INTELISTYLE, 2020. *What is an omnichannel retail strategy* [online]. Disponibile su https://www.intelistyle.com/omnichannel-retail-strategy-simplified/ [Data accesso: 18/03/2021]

ISTAT, 2020. *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE NELL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19* [online], 14 dicembre. Disponibile su < https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf [Data di accesso: 17/03/2021]

Istat, 2020. *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE NELL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19* [online], 15 giugno. Disponibile su https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf [Data di accesso: 13/03/2021]

JIANG, L., et al, 2018. *A trust-based collaborative filtering algorithm for E.commerce raccomendation system* [online]. Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing, vol.10, 3023-3034. Disponibile su: https://doi.org/10.1007/s12652-018-0928-7 [Data di accesso: 02/06/2021]

KEMP, S., 2021. *Digital 2021: the latest insights into the "state of digital"* [online]. Disponibile su https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital [Data di accesso: 05/04/2021].

KOTLER, P., 1965. *Diagnosing the Marketing Takeover, Harvard Business Review, vol. 43, pp. 70-72.* Disponibile su https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/diagnosing-the-marketing-takeover [Data di accesso: 28/05/2021].

KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. *Retail 4.0, 10 regole per l'Era digitale*. Milano: Mondadori.

LAMPERTI, A., 2020. *Guida al Digital Advertising: formati e strategie di misurazione della pubblicità online* [online]. Disponibile su https://blog.osservatori.net/it_it/digital-advertising-significato-formati [Data di accesso: 01/06/2021].

MARTINEZ-RUIZ, M. P., MOSER, K. S., 2019. *Studying Consumer Behavior in an Online Context: The Impact of the Evolution of the World Wide Web for New Avenues in Research*. Journal of Frontiers in Psychology, vol.10, 2731. Disponibile su: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02731/full [Data di accesso: 19/05/2021]

MAZZA, G., a cura di., 2014. *Bernbach pubblciitario umanista*. FrancoAngeli: Milano.

MCDONALD, M., 2010. *Piani di marketing, come prepararli e come utilizzarli al meglio*. 6° ed. Oxford: I textbook.

MELO, T., GALAN, J., 2011. *Effects of corporate social responsibility on brand value. J Brand Manag 18, 423–437*. Disponibile su: https://doi.org/10.1057/bm.2010.54 [Data di accesso: 21/05/2021].

MERICO, C., 2020. *Pagamenti digitali, un trend di lungo termine che piace anche agli investitori* [online]. Disponibile su https://it.businessinsider.com/pagamenti-digitali-un-trend-di-lungo-termine-che-piace-anche-agli-investitori/ [Data di accesso: 09/05/2021]

MILANO, F., 2020. Marco Porcaro: «Vi racconto come è nata Cortilia». *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su: https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/marco-porcaro-vi-racconto-come-e-nata-cortilia/ADpf9u2 [Data di accesso: 23/05/2021].

MILANO, F., 2021. Cortilia, chiude nuovo round da 34 milioni. Renzo Rosso entra nel capitale e nel Cda. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/cortilia-chiude-nuovo-round-34-milioni-renzo-rosso-entra-capitale-e-cda-ADxjvoCB [Data di accesso: 10/05/2021]

MILNES, H., 2018. *Why Sephora merged its digital and physical retail teams into one department* [online]. Disponibile su: https://digiday.com/marketing/sephora-merged-digital-physical-retail-teams-one-department/ [Data di accesso: 03/04/2021].

Ministero dello Sviluppo Economico, 2020. *Piano strategico Banda Ultralarga* [online]. Disponibile su: https://bandaultralarga.italia.it [Data di accesso: 03/05/2021].

MONTAQUE, T., 2018. *3 Steps to Build a Lasting Emotional Connection With Customers* [online]. Disponibile su: https://www.adweek.com/brand-marketing/3-steps-to-build-a-lasting-emotional-connection-with-customers/ [Data di accesso: 05/04/2021]

MORGAN, B., 2019. 40 Stats On Digital Transformation And Customer Experience [online]. *Forbes* [online]. Disponibile su https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/05/13/40-stats-on-digital-transformation-and-customer-experience/?sh=54924696475e [Data di accesso: 19/03/2021].

NEMAT, R., 2011. *Taking a look at different types of e-commerce. World Applied Programming, Vol (1), No (2), 100-104.* Disponibile su: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6401&rep=rep1&type=pdf [Data di accesso: 10/05/2021].

NIELSEN, 2015. *Trust in Advertising* [online]. Disponibile su: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf [Data di accesso: 23/05/2021]

NIELSEN, 2016. *The Nielsen Global Connected Survey* [online]. Disponibile su: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-jan-2016.pdf [Data di accesso: 28/05/2021]

NIELSEN, 2018. *THE RISE AND RISE AGAIN OF PRIVATE LABEL* [online]. Disponibile su: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf [Data di accesso: 25/05/2021]

NILSSON, E., et al., 2015. Importance ratings of grocery store attributes, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43 No. 1, pp. 63-91. Disponibile su: https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2012-0112 [Data di accesso: 28/05/2021]

Osservatorio Mobile Payment & Commerce, 2019. *Edizione 2018-2019* [online] Disponibile su: https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/mobile-payment-in-italia-continua-la-crescita-dei-pagamenti-innovativi [Data di accesso 09/05/2021].

Osservatorio Mobile Payment & Commerce, 2020. *I pagamenti digitali in Italia nel 2020 valgono 268 miliardi di euro* [online]. Disponibile su: https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/pagamenti-digitali-italia-crescita [Data di accesso: 10/05/2021]

PANTEL K., 2013. *Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – A Survey Paper. Volume 3. 10.* Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/262562142_Incremental_Journey_for_World_Wide_Web_Introduced_with_Web_10_to_Recent_Web_50_-_A_Survey_Paper [Data di accesso: 12/05/2021]

PICCOLI, 2018. I numeri dei prodotti "prodotti" dalla grande distribuzione. *Ilsole24ore* [online]. Disponibile su: https://www.infodata.ilsole24ore.com/2018/04/22/numeri-dei-prodotti-prodotti-dalla-grande-distribuzione/ [Data di accesso: 23/05/2021]

PLMA. *Private Label Today* [online]. Disponibile su: https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today [Data di accesso: 25/05/2021]

PORTALE, V., 2020. *Le tipologie di Pagamenti: dal contante al Mobile Payment... e oltre*. [online]. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/tipologie-pagamenti [Data di accesso: 08/05/2021]

PRINCIPALI, L., 2020. *Banda ultralarga* [online]. Agenda Digitale. https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/come-va-il-piano-banda-ultra-larga-coperture-gare-infratel-e-il-futuro-a-1-gigabit/ [Data di accesso: 04/05/2021].

PUTHIYAMADAM, T., et al., 2018. *Experience is everything. Get it right* [online]. Disponibile su: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html Data di accesso [04/04/2021].

RAMUS, C.A., MONTIEL, I., 2005. When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing?, Business & Society, 44(4), pp. 377–414. Disponibile su: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650305278120 [Data di accesso: 23/05/2021].

RESATSCH, F., et al., 2007. *Mobile sales assistant: NFC for retailers. In Proceedings of the 9th international conference on Human computer interaction with mobile devices and services (MobileHCI '07). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 313–316.* Disponibile su: https://doi.org/10.1145/1377999.1378024 [Data di accesso: 02/06/2021].

RICHARDSON, P. S., JAIN, A. K, DICK, A., 1996. *Household store brand proneness: A framework, Journal of Retailing, Volume 72, Issue 2, Pages 159-185*. Disponibile su: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90012-3 [Data di accesso: 26/05/2021]

RIEMER, K., TOTZ, C., 2001. *The Many Faces of Personalization. In: Tseng M.M., Piller F.T. (eds) The Customer Centric Enterprise. Springer, Berlin, Heidelberg.* Disponibile su: https://doi.org/10.1007/978-3-642-55460-5_3 [Data di accesso: 15/05/2021]

RITA, P., GUERREIRO, J., OMARJI, M., 2020. *Autonomic emotional responses to food: Private label brands versus National Brands. J Consumer Behav. 2021; 20: 440– 448*. Disponibile su: https://doi.org/10.1002/cb.1874 [Data di accesso: 28/05/2021].

SALESFORCE, 2020. *State of connetced customer* [online]. 4th edition. Disponibile su: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf

School of Management del Politecnico di Milano. *Innovative Payments: da alternativa a necessità".* Milano, 11/03/2021. Streaming disponibile su: https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-risultati-osservatorio-innovative-payments-convegno [Data di accesso: 09/05/2021]

SERRA-MAJEM, L., et al., 2020. *Updating the Mediterranean Diet Pyramid towards Sustainability: Focus on Environmental Concerns* [online]. Int J Environ Res Public Health. Disponibile su: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33255721/ [Data di accesso: 08/06/2021].

SETHURAMAN, R., MITTELSTEADT, J., 1992. *Coupons and private labels: A cross-category analysis of grocery products. Psychology & Marketing, 9: 487-500.* Disponibile su: https://doi.org/10.1002/mar.4220090606 [Data di accesso: 22/05/2021].

SHARDANAND, U., MAES, P., 1995. *Social information filtering: Algorithms for automating word of mouth.* In Proceedings of the 1995 conference on human factors in computing systems, Denver, Colorado, USA. Disponibile su: https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/223904.223931 [Data di accesso: 02/06/2021].

SOPADJIEVA, E., DHOLAKIA, U. M., BENJAMIN, B., 2017. *A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works*. Disponibile su: https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works [Data di accesso: 04/04/2021]

SOVIA, G., 2020. *Phygital marketing: la nuova era del marketing* [online]. Digital flow. Disponibile su https://digitalflow.it/phygital-marketing/ [Data di accesso: 27/03/2021]

SPANGLER, T., 2019. *Netflix Original Content Outscores HBO, Hulu, Amazon on Customer-Satisfaction Survey* [online]. https://variety.com/2019/digital/news/netflix-original-content-consumer-survey-ratings-acsi-1203144795/ [Data di accesso: 20/05/2021].

STATISTA, 2020. *Number of users of main social networks in Italy in June 2020*(in millions) [online]. Disponibile su https://www.statista.com/statistics/787390/main-social-networks-users-italy/ [Data di accesso: 23/05/2021].

TANKOVSKA, H., 2021. *Number of monthly active Instagram users* [online]. Statista. Disponibile su: https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/ [Data di accesso: 18/04/2021].

TARP, 1981. *Measuring the Grapevine - Consumer Response and Word of Mouth, Coca-Cola U.S.A.* [online]. Disponibile su: https://customerworld.typepad.com/swami_weblog/files/coke_wom.pdf [Data di accesso: 15/05/2021]

TLC Web solutions. *Valori medi di Open rate e CTR nell'email marketing* [online]. Disponibile su: https://blog.tlcws.com/email-marketing/valori-medi-di-open-rate-e-ctr-dellemail-marketing/#par2 [Data di accesso: 01/06/2021].

TREMAYNE, M. (2007). *Blogging, Citizenship, and the Future of Media*. Disponibile su: https://www.academia.edu/168987/Blogging_citizenship_and_the_future_of_media [Data d accesso: 23/05/2021].

TRUSSLER, M., SOROKA, S., 2014. '*Consumer Demand for Cynical and Negative News Frames', The International Journal of Press/Politics, 19(3), pp. 360–379.* Disponibile su: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1940161214524832 [Data di accesso: 30/05/2021].

UNCLES, M., DOWLING, G. R., HAMMOND, K., 2003. *Customer loyalty and customer loyalty programs. Journal of consumer marketing, vol. 20, issue 4.* Disponibile su: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760310483676/full/pdf?title=customer-loyalty-and-customer-loyalty-programs [Data di accesso: 03/06/2021].

UNIONCAMERE VENETO, 2014. *Etichetta parlante*. Disponibile su: http://www.ven.camcom.it/content.asp?ID=962 [Data di accesso: 02/06/2021].

URIETTI, D., 2020. Come è nato l'ecommerce, la storia: i primi passi di Amazon, eBay e Alibaba. *Il Corriere della sera* [online]. Disponibile su: https://www.corriere.it/tecnologia/ecommerce-acquistare-online-guida/cards/come-nato-l-ecommerce-storia-primi-passi-amazon-ebay-alibaba/avvento-internet-commercio-elettronico_principale.shtml [Data di accesso: 11/03/2021]

VAN HAMME, T., et al., 2018. *Frictionless Authentication Systems: Emerging Trends, Research Challenges and Opportunities* [online]. Disponibile su: https://arxiv.org/pdf/1802.07233.pdf [Data di accesso 30/05/2021].

W3, 2021. *Biography of Tim Berners-Lee* [online]. Disponibile su: https://www.w3.org/People/Berners-Lee/ [Data di accesso: 20/05/2021]

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., INMAN J. J., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91 (2). Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/274404553_From_Multi-Channel_Retailing_to_Omni-Channel_Retailing [Data di accesso: 17/06/2021].

WRIGHT, J., 2006. Blog Marketing [online]. McGrawHill. Disponibile su: http://www.ufoer.com/vip/Blog_Marketing.pdf [Data di accesso: 12/06/2021].

WWC. *La prima etichetta di vino "parlante" in realtà aumentata*. Disponibile su: https://www.worldwinecentre.com/wwc-catalog/machinery-accessory/la-prima-etichetta-di-vino-parlante-realta-aumentata [Data di accesso: 03/06/2021].

ZAIUS, 2018. *Your Guide to Customer Lifetime Value (CLTV) in Ecommerce* [online]. Disponibile su: https://www.zaius.com/customer-lifetime-value-cltv/#:~:text=Customer%20lifetime%20value%20is%20how,insight%20into%20their%20overall%20value [Data di accesso: 05/04/2021].

ZARANTONELLO, L., et al, 2016. *Brand hate. Journal of Product & Brand Management, Vol. 25 n. 1, pp. 11-25*. Disponibile su: https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799 [Data di accesso: 01/06/2021].

ZHANG, B., SUNDAR, S. S., 2019. *Proactive vs. reactive personalization: Can customization of privacy enhance user experience?, International Journal of Human-Computer Studies, Volume 128, Pages 86-99*. Disponibile su: https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2019.03.002 [Data di accesso: 23/05/2021].

ZHANG, Y., JIAO, J., 2007. *An associative classification-based recommendation system for personalization in B2C e-commerce applications. Expert Systems with Applications, Volume 33, Issue 2*. Disponibile su: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417406001515 [Data di accesso: 02/06/2021].

ZILIANI, C., IEVA, M., 2016. *La gestione dei tuchpoint per la Customer Experience e la Loyalty* [online]. Disponibile su: https://osservatoriofedelta.it/workspace/uploads/wp_osservatorio-fedelta-2016.pdf [Data di accesso: 01/06/2021].