



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il Social Couponing e la sostenibilità del business model nel lungo periodo. Il caso Groupon

Relatore

Ch. Prof.ssa Isabella Procidano

Laureando

Sarah Tosatto

Matricola 986805

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE

I.	Introduzione	7
II.	Il <i>Social Couponing</i>	9
	1. Situazione Economica	9
	2. Groupon	10
	3. Come funziona Groupon	13
	4. Fattori che definiscono il successo del <i>social couponing</i>	15
	5. I <i>competitors</i>	17
III.	Ricerca sul campo: la soddisfazione e le problematiche degli esercenti partner di Groupon	19
	1. Metodo di ricerca	20
	1.1. Costruzione del questionario	21
	2. Analisi delle offerte pubblicate	28
	2.1. Caratteristiche delle promozioni e primi risultati	29
	2.2. Segmentazione geografica delle offerte	33
	2.3. Segmentazione per tipologia di offerta	34
	2.4. Fattori che determinano il numero di <i>coupon</i> venduti	35
	3. Analisi del questionario	44
	3.1. Valutazione dell'esperienza	45
	3.2. Volontà di ripetere l'esperienza	47
	3.3. Obiettivi della promozione	48
	3.4. Aspetti negativi	52
	3.5. Dimestichezza con il <i>web</i> ed i <i>social networks</i>	54

4. Limiti dell'analisi	56
IV. La sostenibilità nel lungo periodo del <i>social couponing</i>	57
1. La sostenibilità per l'esercente	57
1.1 <i>Social engagement</i>	60
2. La sostenibilità per il consumatore	62
3. La sostenibilità per la piattaforma di <i>social couponing</i> (Groupon)	64
V. Conclusioni	69
Bibliografia	75
Sitografia	77
Appendice I	81
Appendice II	87

INDICE GRAFICI E TABELLE

GRAFICI

- Grafico n°1: Italiani connessi ad Internet. (*fonte: Audiweb 2013*) 10
- Grafico n°2: Groupon in Italia. (*fonte: elaborazione personale*) 12
- Grafico n°3: Numero medio di *coupon* venduti per valore nominale. (*fonte: elaborazione personale*) 30
- Grafico n°4: Numero medio di *coupon* venduti per percentuale di sconto. (*fonte: elaborazione personale*) 31
- Grafico n°5: Numero medio di *coupon* venduti per durata dell'offerta. (*fonte: elaborazione personale*) 32
- Grafico n°6: Numero medio di *coupon* venduti per provincia. (*fonte: elaborazione personale*) 34
- Grafico n°7: Numero medio di *coupon* venduti per tipologia d'offerta. (*fonte: elaborazione personale*) 35
- Grafico n°8: Valutazione dell'esperienza in base alla tipologia di servizi offerti. (*fonte: elaborazione personale*) 46
- Grafico n°9: Durata rapporto con Groupon e valutazione dell'esperienza. (*fonte: elaborazione personale*) 48
- Grafico n°10: Valutazione del raggiungimento degli obiettivi della promozione. (*fonte: elaborazione personale*) 49
- Grafico n°11: Valutazione dell'esperienza in base ai ritorni dei clienti. (*fonte: elaborazione personale*) 51
- Grafico n°12: Andamento in borsa di Groupon (4 Nov 2011- 20 Mag 2013) (*fonte: <http://it.finance.yahoo.com>*)..... 67
- Grafico n°13: Offerte pubblicate per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio. (*fonte: elaborazione personale*) 72
- Grafico n°14: *Coupon* venduti per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio. (*fonte: elaborazione personale*) 73
- Grafico n°15: *Boxplot* della percentuale di sconto nei due periodi di monitoraggio. (*fonte: elaborazione personale*) 74

TABELLE

- Tabella n°1: Valori massimi, minimi e medi per le variabili quantitative. (*fonte: elaborazione personale*) 37
- Tabella n°2: Modalità di risposta per le variabili qualitative. (*fonte: elaborazione personale*) 37
- Tabella n°3: Test di correlazione tra le variabili. (*fonte: elaborazione personale*) 38
- Tabella n°4: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 1.* (*fonte: elaborazione personale*) 39
- Tabella n°5: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 2.* (*fonte: elaborazione personale*) 41
- Tabella n°6: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 3.* (*fonte: elaborazione personale*) 42
- Tabella n°7: Età dei rispondenti. (*fonte: elaborazione personale*) 45
- Tabella n°8: Tabella di contingenza. (*fonte: elaborazione personale*) 53
- Tabella n°9: Tabella delle frequenze attese. (*fonte: elaborazione personale*) 53

I. INTRODUZIONE

Questa tesi nasce dal desiderio di indagare il fenomeno del *social couponing*, un fenomeno che coinvolge un sempre maggior numero di consumatori ed esercenti e che sta già influenzando significativamente sia il mercato delle Piccole Medie Imprese (PMI) sia l'esperienza stessa di acquisto da parte del consumatore.

Il prossimo capitolo di questa tesi vuole quindi spiegare il fenomeno del *social couponing*, concentrandosi poi su Groupon, azienda pioniere di questo settore. Vi sarà una breve esposizione della storia di Groupon, del suo meccanismo di funzionamento e dei fattori che ne hanno determinato un successo tale da essere definita da Forbes come “*the fastest growing company ever*”¹.

Il III capitolo, invece, si concentra sull'analisi dei dati e dei materiali raccolti. In particolare, sarà effettuato inizialmente un'analisi delle offerte pubblicate nel sito di Groupon per un periodo di tempo limitato a quarantacinque giorni e geograficamente circoscritta alla regione Veneto. A questa analisi, effettuata monitorando quotidianamente il sito, seguirà quindi una più approfondita ricerca, di tipo qualitativo e quantitativo, effettuata tramite la somministrazione di un questionario appositamente creato, dedicato alle aziende che hanno pubblicato offerte nel sito nel periodo di tempo considerato. L'obiettivo di questa ricerca è essenzialmente indagare le esperienze degli esercenti partner di Groupon per capire quali fattori influiscano sul successo di queste promozioni. Le domande principali a cui si cerca di dare risposta sono: vi è soddisfazione da parte delle aziende che hanno pubblicato promozioni nel sito di Groupon?, vorranno in futuro ripetere l'esperienza?, quali possono essere i vantaggi che questo tipo di promozioni possono apportare alle aziende?

Il IV si concentra invece sulla sostenibilità del *business model* di Groupon. Questo infatti è l'argomento principale della tesi e trae spunto dalle analisi del capitolo precedente. Di fatto, nonostante la frenesia e l'entusiasmo che circondano il mercato del *social*

¹ “l'azienda con la crescita più veloce di sempre “

couponing, ci sono delle problematiche che riguardano l'efficienza di queste promozioni per le PMI. Queste problematiche sono estremamente rilevanti, e sarebbe un errore per Groupon ed i suoi *competitors* ignorarle, in quanto il successo dell'intero *business* dipende fortemente dalla soddisfazione delle PMI del settore dei servizi, che costituiscono circa il 90% del fatturato annuo di Groupon (fonte U. M. Dholakia, 2011, '*What Makes Groupon Promotions Profitable For Businesses*'). In questo capitolo viene quindi analizzata la sostenibilità del modello attuale dal punto di vista dei tre principali attori: Groupon, aziende/ esercenti ed utenti del sito.

Infine, nel capitolo V, si farà un riassunto conclusivo di quelli che sono gli aspetti principali emersi dall'analisi, cercando di trarre delle conclusioni sui risultati di tali promozioni e sull'effettiva sostenibilità del *business model* di Groupon.

II. IL SOCIAL COUPONING

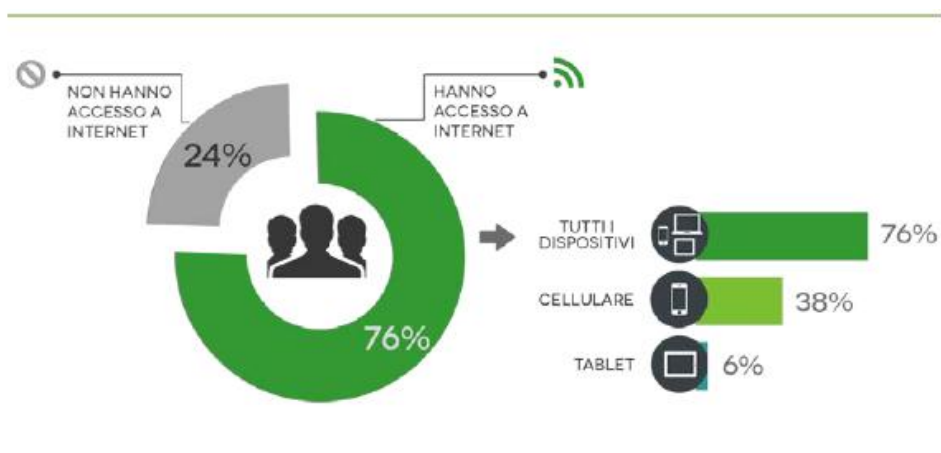
1. Situazione economica

Con il superamento delle barriere culturali, la rapida diffusione delle tecnologie di accesso alla rete e lo sviluppo nella sicurezza dei sistemi di pagamento, i consumatori sono sempre più propensi ad acquistare *online*. Con il boom mondiale dell'*e-commerce* si aprono infinite possibilità per le aziende di sfruttare la rete internet a scopi commerciali e di marketing. Come indicato nel “Rapporto - l'*e-commerce* in Italia - 2013”, per il solo B2C, il fatturato totale generato dall'*e-commerce* nel 2012 ha superato i 1.000 miliardi di dollari, registrando un aumento del 21,1% rispetto all'anno precedente. Mentre gli Stati Uniti ed il Canada hanno una presenza ormai consolidata, nuovi paesi si stanno affacciando prepotentemente a questo mercato. La Cina, ad esempio, si prepara ad occupare la seconda posizione in termini di fatturato nei prossimi anni, seguita da altri paesi asiatici che registreranno crescite vertiginose, come India e Indonesia, ed in generale è prevista una crescita del 33,4% di tutto il Sud-Est asiatico. Anche Russia e Sud America hanno una previsione di crescita che varia dal 23% al 30%, dovuta soprattutto alla sempre più crescente diffusione dei mezzi di accesso alla rete. Un aumento del 22% è stato invece registrato in Europa dal 2011 al 2012, con picchi nei mercati in forte sviluppo dell'Est Europa, ma una crescita significativa è avvenuta anche nei mercati consolidati come Gran Bretagna, Francia e Germania. In Europa, in particolare, è molto significativo la crescita del canale *mobile*, con il 47,6% della popolazione dotata di *smartphone*, e col sempre più comune utilizzo di questi apparecchi per acquistare *online*.

Per quanto riguarda il mercato italiano, il fatturato generato dalle vendite *e-commerce* è in continua crescita, nonostante la crisi economica abbia provocato un calo delle vendite *offline*: nel 2012 si è registrato un aumento del 12% rispetto all'anno precedente. Questo sviluppo è sostenuto dalla rapida diffusione dei dispositivi che

permettono l'accesso alla rete, in particolare, come si può osservare dal Grafico sottostante (grafico n°1), nel 2013 il 76% degli italiani ha accesso ad internet, il 38% possiede un cellulare che gli permette di accedere alla rete, e il 6% un *tablet*. Questi dati suggeriscono come, nonostante l'alto tasso di diffusione, il mercato inesplorato sia ancora molto vasto, e che queste cifre siano destinate a salire rapidamente nei prossimi anni.

Grafico 1: Italiani connessi ad internet



Fonte: Audiweb 2013

2. Groupon

È in questo ambiente di mercato così dinamico che ad un giovane studente universitario americano di nome Andrew Mason viene un'idea: la creazione di un sito *web* attraverso il quale sfruttare il potere di internet nel diffondere raccolte fondi per progetti a beneficio della comunità. Nasce così nel 2007 *The Point*. L'idea è quella di lanciare campagne volte a mobilitare le masse per finanziare progetti che individualmente sarebbero insostenibili. La particolarità sta nel fatto che queste campagne vengono attivate solo se si raggiunge un importo totale minimo prefissato, in caso di non raggiungimento

dello stesso infatti, i sottoscrittori non sono in alcun modo vincolati al pagamento di quanto si sono impegnati a versare. Un esempio “estremo” di causa sociale oggetto di queste campagne è quella volta a costruire un’immensa cupola di vetro sopra alla città di Chicago, per proteggerla dalle intemperie e mantenere un clima primaverile tutto l’anno.

Pur trovando i fondi necessari per avviare il progetto del sito *web* però, Mason viene persuaso dai finanziatori a modificare il progetto in modo da renderlo sfruttabile commercialmente, utilizzando la logica dei gruppi di acquisto. Viene così pubblicato il primo *deal* concordato con una pizzeria, un *coupon* di sconto per comprare due pizze al prezzo di una, con un *quorum* minimo di sottoscrizione di 25 aderenti. Diversamente dalle campagne a sfondo sociale, questo tipo di offerte sono più facili da portare a termine. Viene subito formata una rete di venditori efficientemente coordinati con lo scopo di trovare esercenti in giro per Chicago disposti a pubblicare altri *deal*. La difficoltà principale in questa fase embrionale della *start up* è la mancanza di una base clienti abbastanza ampia da convincere gli esercenti al pubblicare offerte. Questa difficoltà viene superata tramite l’inserimento della richiesta degli indirizzi *e-mail* ai visitatori del sito per poter visualizzare i *deal*. In questo modo si inizia a creare una *mailing list* che sarà di fondamentale importanza per la pubblicizzazione delle successive offerte. Nasce così nel 2008 Groupon.com, un nome che richiama il concetto di *coupon* unitamente a quello di gruppo di acquisto. Il modello iniziale di *business* si basa sulla pubblicazione di un’offerta al giorno; la ristorazione è di gran lunga il settore che più si presta a questo tipo di promozioni, ma ben presto l’azienda inizia a proporre offerte sempre più varie, che coinvolgono il consumatore in esperienze di ogni genere.

Il *business model* proposto risulta vincente e l’offerta si amplia rapidamente a Boston, Washington, New York e San Francisco, fino alla quasi totalità delle città statunitensi. In questa fase di espansione sono tantissimi i siti cloni che cercano di entrare nei mercati ancora inesplorati da Groupon. L’azienda non si dà per vinta e abbina una politica di contrasto ad una di acquisizione per mantenere la *leadership* in tutti i mercati. Tra il 2010 e il 2011 Groupon, dopo aver rifiutato un’offerta di acquisizione di Google per 6 miliardi di dollari (F.Sennet “Groupon, a chi conviene davvero lo sconto imbattibile”),

sbarca in Europa, grazie all'acquisizione del clone tedesco CityDeal ed è oggi presente in 48 paesi in tutto il mondo.

Il 4 Novembre 2011 Groupon viene quotata in borsa a New York e le azioni vengono vendute nel listino Nasdaq ad un prezzo iniziale di 20 \$.

In Italia Groupon ha dedicato una pagina specifica a 61 città, come si vede dal Grafico 2, la maggioranza di queste città si trovano nel centro/nord. Nelle città più grandi, contrassegnate in modo differente nel grafico, Groupon ha dedicato anche un'ulteriore pagina denominata "Special". Queste città sono: Bergamo, Bologna, Firenze, Milano, Monza-Brianza, Napoli e Torino. Mentre Roma, segnata in rosso nel grafico, oltre alla pagina "Special" possiede altre 3 pagine, suddivise in: Roma nord, Roma sud-est e Roma sud-ovest.

Grafico 2. Groupon in Italia



Fonte: elaborazione personale

3. Come funziona Groupon

1. *Definizione del Deal.* Attraverso una consolidata rete di venditori ed un'efficiente *call center*, Groupon contatta gli esercenti proponendogli la possibilità di pubblicare un'offerta nel proprio sito. Se l'esercente accetta, si procede alla definizione del *deal* (tipologia di offerta, prezzo, sconto offerto, commissione Groupon, durata dell'offerta, numero minimo di sottoscrittori ed eventualmente anche numero massimo). In questa prima fase l'esercente non è tenuto a sostenere alcun costo iniziale, si impegna solamente a redimere i *coupon* venduti in caso di raggiungimento della quota minima.
2. *Promozione del Deal.* Grazie ad un'ampia base di clienti iscritti al sito, segmentati per città di appartenenza, ed attraverso il monitoraggio dei *deal* visitati e acquistati da ognuno di essi, Groupon promuove i "deal del giorno". Il consumatore, iscritto gratuitamente al sito e senza vincoli, può scegliere di aderire alle offerte promosse da esercizi della sua città senza alcun costo iniziale, ma si impegna, attraverso la comunicazione delle coordinate della carta di credito, ad acquistare il *coupon* se avviene il raggiungimento della quota minima di adesione. In questo modo Groupon svolge una campagna di promozione e di pubblicità dell'attività dell'esercente senza alcun costo per quest'ultimo. Se il *quorum* minimo di sottoscrizioni non dovesse essere raggiunto, infatti, l'esercente non dovrà sostenere alcuna perdita, ma ha comunque un guadagno in termini di notorietà per aver pubblicato un'offerta in un sito come Groupon visitato da molti potenziali consumatori geolocalizzati.
3. *Svolgimento dell'asta.* La pagina del *deal* nel sito di Groupon è pensata per garantire trasparenza nel numero di *coupon* venduti, in modo che sia il consumatore che l'esercente possano monitorare l'andamento delle vendite. Il consumatore è incentivato a promuovere egli stesso il *deal* a cui ha aderito tramite *e-mail* o *link* nei

social networks, in modo da raggiungere il *quorum* minimo. Allo stesso tempo, l'esercente può utilizzare queste informazioni per organizzarsi ad accogliere i nuovi clienti, stimando gradualmente il loro numero.

4. *Chiusura dell'asta*. Al termine del tempo prestabilito, l'asta viene chiusa e se si è raggiunto il numero minimo di sottoscrittori precedentemente concordato, Groupon procede con l'addebitamento del costo del *coupon* acquistato presso tutti i sottoscrittori, inviando il *coupon*, in formato pdf, tramite posta elettronica e, successivamente, comunica all'esercente il successo del *deal*.
5. *Conversione del coupon*. L'acquirente del *coupon* ha così un certo periodo di tempo, prefissato inizialmente, per mettersi in contatto con l'esercente ed usufruire del prodotto/servizio acquistato. L'esercente fornisce il prodotto/servizio richiesto come previsto dal *deal* e ritira in cambio il *coupon* fornito da Groupon al consumatore, dotato di un codice identificativo dell'acquirente e del *deal*. In seguito provvederà a inviare a Groupon tutti i *coupon* ritirati in modo da ricevere la sua quota.
6. *Servizi Post Vendita*. Groupon si impegna, nel ruolo di intermediario tra l'acquirente e l'offerente nel garantire il rimborso in caso di insoddisfazione del cliente. Provvede inoltre al pagamento dell'esercente dell'importo dei *coupon* ritirati da quest'ultimo, trattenendo per sé la commissione pattuita in fase di definizione del *deal*. Per quanto riguarda i *coupon* non riscossi dai clienti entro la data di scadenza, Groupon trattiene invece per intero l'importo pagato annoverandolo tra i diritti di signoraggio.

4. Fattori che definiscono il successo del *social couponing*

Il modello di *business* proposto da Groupon ricorda la tipologia di asta cosiddetta “olandese”, usata tradizionalmente nei Paesi Bassi per piazzare le partite di tulipani, ma anche di altri beni deperibili. La particolarità di questo tipo di mercati in cui la domanda entra in contatto con l’offerta nel processo di aggiudicazione della partita di prodotto, è che sono aste discendenti: un orologio segna il tempo che rimane prima della scadenza dell’asta, simultaneamente il prezzo inizia a scendere a mano a mano che il tempo passa. In comune con questo tipo di aste, Groupon ha il fatto che l’offerta ha una scadenza pre-determinata. Mentre le differenze stanno essenzialmente nel prezzo, che rimane stabile, e nel vincolo della massa critica da raggiungere affinché si possa ottenere lo sconto.

Il *social couponing* prende ispirazione da tutti i grandi colossi della rete, primo fra tutti Amazon, cui cerca di ispirarsi per quanto riguarda la capacità logistica e la sicurezza del fatturato generato dalla vendita di prodotti fisici. Per quanto riguarda la vendita di servizi è invece predominante l’aspetto locale, rispetto alla globalità di più affermati siti di *e-commerce* quali Amazon e E-bay. Sicuramente Facebook e Twitter, i principali *social networks* del momento, hanno avuto la loro parte nell’influenzare Mason, soprattutto per quanto riguarda l’aspetto *social* del *couponing*. Ad oggi è infatti possibile pubblicare le offerte nei *social networks* sovracitati incentivando la cooperazione tra gli utenti nel cercare di raggiungere il numero di partecipanti richiesto dal *deal*, ed ottenere così uno sconto collettivo. Non bisogna sottovalutare infatti l’importante aspetto della condivisione degli sconti: l’individuo singolo cosiddetto “cacciatore di sconti” può avere un connotato negativo, in quanto visto come una persona di un basso ceto sociale, opportunistica e interessata unicamente alla massimizzazione del vantaggio individuale; con il perseguimento collettivo dello sconto invece, si perde questa connotazione negativa, in quanto si cercano di massimizzare principalmente gli interessi della comunità di appartenenza.

Per quanto riguarda la struttura, Groupon può essere considerato, in parte, una sorta di motore di ricerca. La differenza è che il consumatore non sa a priori quello che può

trovare. L'utente è in cerca unicamente di sconti ed offerte speciali, l'oggetto delle quali però è di volta in volta una scoperta, che spesso lo porta ad effettuare nuove esperienze di consumo al di fuori della *routine* quotidiana. Il modello organizzativo di Groupon, si rifà anche al quotidiano *online* a stampo commerciale. Ogni *deal* infatti è una notizia, la cui uscita quotidiana riesce a suscitare la curiosità dell'utente e mantenerne vivo l'interesse in quanto diversa ogni giorno della settimana. Lo stesso stile di scrittura dei *deal* è volutamente a stampo narrativo, ironico ma allo stesso tempo professionale, in modo da attirare l'interesse del consumatore e favorire una ricerca di informazioni piacevole ed accattivante per la promozione del *deal*. L'uscita di una promozione al giorno per ogni città è fondamentale per isolare ogni singola offerta, rendendola protagonista del sito per un'intera giornata. Troppi *deal* provocherebbero una caduta di attenzioni, mentre un numero ridotto ridurrebbero drasticamente le visite al sito, con impatti sui *deal* stessi.

Il mercato dei *coupon* rimane così trasparente riducendo le asimmetrie organizzative oltre che quelle informative per ambo le parti. Groupon, ponendosi come intermediario tra domanda e offerta, offre un modello standardizzato di promozioni, che permettono agli esercenti di pubblicare le loro offerte in internet in modo semplice e chiaro, cosa che autonomamente sarebbe molto più difficile e limitata ad un pubblico di gran lunga minore. Dall'altro lato, permette ai consumatori di formare senza alcuno sforzo gruppi d'acquisto, in modo da poter usufruire di sconti significativi grazie alle economie di scala e di scopo. Si può quindi dire che Groupon non sia solo un *business*, ma anche un vero e proprio modello di commercio a sé stante.

Nella nostra società con la frenesia della vita quotidiana, il tempo è sempre più prezioso proprio per la sua scarsità. Bisogna saper cogliere al volo le offerte, e questo tipo di asta discendente, porta ad affrettare gli acquisti, premiando gli acquisti d'impulso, possibili *online* anche grazie alla velocità e alla sicurezza nei pagamenti.

5. I competitors

La sostanziale assenza di barriere all'entrata permette a tantissime aziende di replicare il *business model* proposto da Groupon. In tutto il mondo ci sono più di 500 siti che hanno adottato lo stesso modello. Nel mercato americano il principale *competitor* è "Living social", fondato da Amazon, che sfrutta il *know how* acquisito dal famoso brand nel campo dell' *e-commerce* per applicarlo al *social couponing*. Living social è riuscito ad avvicinarsi come notorietà e come fatturato più di tutti gli altri *competitors* a Groupon grazie alla *brand reputation* di Amazon e soprattutto all'inserimento in un *network* consolidato. Anche in Italia nell'ultimo biennio c'è stata un'esplosione di siti di *social couponing*, tra tutti Groupalia e Glamoo. Nel gennaio 2012 in Italia il *social couponing* ha generato un fatturato totale stimato intorno ai 250 milioni di euro, coinvolgendo più di 20.000 esercenti e 7 milioni di consumatori iscritti alle varie piattaforme (fonte pagina *web* ITespresso.it).

Entrare in questo mercato è facile e complessivamente poco costoso, per questo motivo sono numerosissimi i tentativi di imitazione di Groupon, rimane però la barriera all'entrata costituita dall'onerosa rete di vendita in grado di apportare un numero sufficiente di fornitori di prodotti/servizi per garantire l'uscita quotidiana di *deal* in ogni città. Groupon vanta una robusta *leadership*, dovuta essenzialmente alla velocità con cui ha saputo creare un sistema di contatti con i fornitori di servizi e con i fruitori finali, con una significativa ampiezza e densità. Infatti gli esercenti sono disposti ad accettare gli alti tassi di commissione del sito (che dall'analisi successiva risultano essere mediamente il 50% del valore nominale del *coupon*) per la visibilità assicurata dall'enorme massa di visitatori giornalieri di Groupon. Questa visibilità è sostanzialmente garantita dalla massa critica stessa del *deal*, in quanto l'offerta parte solo se sottoscritta da un numero minimo di clienti e quindi visualizzata da un numero ancora maggiore. Per Groupon, il concetto di massa critica è ormai scomparso visto che è raggiunta dalla quasi totalità dei *deal*, rendendone scontato il perseguimento, ma per altri *competitors* minori può non esserlo. Ugualmente, per il cliente si prospetta un ventaglio maggiore di offerte visto il grande numero di

esercenti che ricorre a Groupon. Di fondamentale importanza, come accennato precedentemente, non è solo l'ampiezza dei contatti, ma anche la loro densità nel territorio. Infatti è più probabile che un cliente compri *deal* di servizi erogati nella sua città di provenienza, in quanto è più comodo usufruirne, soprattutto entro i termini stabiliti dall'offerta. Allo stesso modo è più facile che ne faccia propaganda con amici e conoscenti, mentre è molto difficile che offerte di questo tipo possano essere vendute indistintamente a livello nazionale.

La parte più consistente dei *partners* di Groupon sono quindi PMI che non hanno ambizioni a sviluppare il loro *business* a livello nazionale; a queste imprese interessa farsi conoscere e acquisire clienti sul territorio in cui operano e proprio per questo motivo trovano conveniente la focalizzazione e la segmentazione nel territorio attuata da Groupon. Possiamo in generale dire che le masse di esercenti e clienti si attirino reciprocamente, creando un *network* locale difficilmente imitabile e che il successo di Groupon stia essenzialmente nel suo tasso di crescita, definito dalla rivista americana Forbes come il più alto della storia.

III. RICERCA SUL CAMPO: LA SODDIFAZIONE E LE PROBLEMATICHE DEGLI ESERCENTI PARTNER DI GROUPON

Le promozioni Groupon hanno riscosso, in questi primi anni di sviluppo del *business*, un grande successo tra i consumatori finali. I motivi di questa ascesa sono da ricercarsi principalmente nell'aspetto *social* di questo tipo di promozioni. Attivandosi solo al raggiungimento di un *quorum* minimo di sottoscrittori, queste offerte incoraggiano i consumatori stessi a promuoverle attraverso i *social network*, e ad esortare amici e famigliari ad acquistarle per perseguire l'interesse personale di ognuno, ma anche per condividere nuove esperienze. Groupon incentiva questo tipo di condivisioni offrendo un buono sconto di 5€ a tutti gli iscritti che promuovono un *deal* con un amico, una volta che quest'ultimo ha effettuato il primo acquisto. Inoltre, grazie alla logica dei gruppi d'acquisto offrono sconti consistenti (in media tra il 70% e l'80% rispetto al prezzo di listino), offrendo così ai consumatori opportunità a basso rischio per provare nuovi prodotti e servizi. La breve durata di queste offerte (anche un solo giorno), stimola il senso di urgenza all'acquisto, intensificando gli acquisti d'impulso e creando un senso di attesa nel consumatore rispetto alle offerte future. Urban Dictionary (dizionario *online* che contiene gli *slang* in lingua inglese) ha coniato il termine "*Groupon Anxiety*" con cui si riferisce a «*the preoccupation and feeling of anxiousness and not being able to sleep knowing that a new Groupon will be released after 1 a.m.*»².

Non è però chiaro come il fenomeno del *social couponing* sia percepito dalle aziende. Per molte aziende, soprattutto quelle nuove o in difficoltà, gli ordini dei nuovi clienti dovuti ad una promozione Groupon sembrano particolarmente appetibili in questo periodo di recessione, dove i consumatori stanno risparmiando su una gran quantità di prodotti e servizi. Sono infatti abbastanza evidenti gli effetti immediati di queste promozioni nell'attrarre clienti ed è innegabile che l'esposizione in un sito come Groupon dia una certa popolarità alle aziende, incrementata a mano a mano che il sito diventa più

² Trad. "la preoccupazione, il senso di ansia e l'impossibilità a dormire sapendo che un nuovo Groupon sarà pubblicato all'una di notte"

conosciuto. Groupon nei primi anni di attività ha dichiarato di avere lunghe liste di attesa di aziende negli Stati Uniti e di effettuare una selezione abbastanza stringente su questi candidati. Alimentati da questa popolarità, si sono sviluppati moltissimi altri siti di *social couponing*, come *Living Social*, il principale *competitor* di Groupon negli USA: l'intero settore offre immense possibilità di sviluppo per nuove *startup*.

1. Metodo di ricerca

Ad un prima ricerca esplorativa hanno partecipato 5 titolari di aziende che hanno pubblicato un'offerta su Groupon. Si è voluto incontrare questi titolari nella fase iniziale per avere un'idea complessiva della loro esperienza al fine di comprendere i punti critici di queste promozioni e formulare così domande più specifiche e mirate nel successivo questionario. Non si sono usate domande pre-determinate ma si è lasciata completa libertà di risposta agli intervistati. Non sono stati raccolti dati da queste interviste, ma solo opinioni che non hanno né lo scopo né la capacità di rappresentare l'intero fenomeno. La loro utilità è data unicamente dall'acquisizione di familiarità con l'argomento da parte del ricercatore. Grazie a questa ricerca si è potuta osservare un'inaspettata insoddisfazione di alcuni dei soggetti presi in esame che ha quindi suggerito di indagare meglio sul fenomeno.

Si è scelto di focalizzarsi in tutta l'indagine unicamente su Groupon, in quanto gli altri siti di *social couponing* sono ancora relativamente in via di sviluppo in Italia e non hanno una clientela abbastanza ampia da permettere il reperimento di un campione sufficiente di imprese a cui sottoporre l'intervista.

Con l'obiettivo di indagare sul fenomeno Groupon in Veneto, si è dunque monitorato il sito per un periodo di 45 giorni (dal 16 Novembre al 30 Dicembre 2012) per tutte le città in cui è attivo in Veneto: Padova, Venezia-Mestre, Treviso, Verona e Vicenza. In questo modo si è potuto estrarre un campione dall'intera popolazione delle aziende che hanno pubblicato un'offerta su Groupon nel Veneto. Si è comunque consapevoli che i

risultati non possano essere rappresentativi del fenomeno nell'intero territorio nazionale, in quanto possono essere presenti differenze nella tipologia di offerte e nelle singole esperienze tra diverse regioni d'Italia. Da questo monitoraggio sono state estratte molteplici informazioni sulle offerte pubblicate quotidianamente, oltre che dati sulle imprese partner. Nel periodo considerato in Veneto sono state pubblicate 216 offerte, da 199 aziende.

Sono state considerate solo le offerte di servizi, principalmente perché rappresentano il *business* principale (90% del fatturato di Groupon secondo l'articolo "*What Makes Groupon Promotions Profitable For Businesses*" di U.M. Dholakia) ed il più rappresentativo del mondo del *social couponing*, ma anche perché le offerte di prodotto sono standardizzate a livello nazionale e sarebbe stato impossibile scindere i risultati conseguiti in Veneto. Per gli stessi motivi non sono state considerate le offerte concernenti i viaggi. Bisogna però sottolineare come questo sia un settore in cui Groupon si sta fortemente espandendo, arrivando a sviluppare una pagina autonoma molto simile a Expedia e ad altri siti *web* focalizzati sull'ambito dei viaggi.

Dopo qualche mese dalla pubblicazione delle offerte è stata inviata a tutti gli indirizzi raccolti una *e-mail* in cui si presentava e spiegava in modo generico l'oggetto dell'indagine, cercando di non influenzare le risposte. In questa *e-mail* si forniva inoltre un *link* diretto al questionario precedentemente preparato sul sito www.sondaggio-online.com. Il questionario³ è formato da domande riguardanti l'esperienza avuta con Groupon, oltre ad alcune domande anagrafiche sul titolare/responsabile di marketing e sull'azienda stessa.

1.1 Costruzione del questionario

Si vogliono ora analizzare nello specifico le 27 domande che compongono il questionario alla base di questo lavoro di ricerca ed analisi.

Le prime 3 domande hanno lo scopo di segmentare le unità statistiche in base alla tipologia di servizi offerti, l'età dell'azienda e la posizione geografica:

³ Consultabile in appendice I

1) Tipologia di servizi offerti

- a. Estetica
- b. Parrucchiere
- c. Ristorazione
- d. Fitness/attività sportive
- e. Medico/sanitario
- f. Corsi formativi
- g. Servizi
- h. Altro (specificare)

2) Da quanti anni è avviata la Sua attività?

3) Dove è situata la Sua attività?

- a. Comune di Provincia
- b. Periferia cittadina
- c. Centro cittadino

La domanda n°4 è invece necessaria per individuare subito eventuali “intrusi”, ossia aziende che non avevano pubblicato offerte sul sito di Groupon ma che erano state contattate per errore, non consentendo loro di proseguire nella compilazione, con una semplice risposta si/no.

4) Le è capitato di pubblicare un’offerta su Groupon?

La domanda n°5 ha lo scopo di indagare sulla durata del rapporto dell’azienda con Groupon. In particolare le risposte permettono di segmentare i rispondenti in base al fatto che abbiano pubblicato una sola offerta su Groupon o che abbiano avuto esperienze precedenti, e all’intenzione o meno di ripetere l’esperienza.

5) Quanto è durato il Suo rapporto con Groupon?

La domanda n° 6 si propone di indagare sull’obiettivo primario che ha spinto i titolari delle aziende oggetto della rilevazione a pubblicare un’offerta di questo tipo. Nello

specifico le modalità di risposta sono state pensate per rappresentare gli obiettivi generali per cui un'azienda dovrebbe ricorrere a promozioni di prezzo.

6) Qual è stato l'obiettivo primario della pubblicazione di tale offerta?

- a. Acquisizione di nuovi clienti
- b. Fidelizzazione di "vecchi" clienti
- c. Promozione dell'attività
- d. Guadagno immediato
- e. Incentivare acquisti oltre al valore del *coupon*
- f. Altro (specificare)

Grazie alla modalità di risposta "altro" e con la seguente richiesta di specificazione si può eventualmente verificare la pertinenza degli obiettivi pensati tra le modalità di risposta con quelli perseguiti dalle aziende.

La domanda n°7 è strettamente collegata alla n°6, infatti dopo aver specificato l'obiettivo primario viene richiesto se si ritengono soddisfatti nel raggiungimento di questo obiettivo.

7) Ritieni di aver raggiunto il Suo obiettivo primario?

- a. No, non sono per nulla soddisfatto
- b. Parzialmente, al di sotto delle aspettative
- c. Sì, sono soddisfatto
- d. Sì, sono molto soddisfatto

Nella domanda n°8 si richiede di dare un punteggio (da 1 = molto insoddisfatto a 5= molto soddisfatto) a tutti gli obiettivi precedentemente proposti, in questo caso, per semplificare la raccolta dei dati non è stata inserita la possibilità di inserimento di altri obiettivi. Lo scopo di questa domanda è di valutare la soddisfazione totale nei confronti della promozione sulla base dei singoli obiettivi.

8) Nel complesso, quali obiettivi ritieni siano stati raggiunti?

Nelle domande n°9, 10, 11 si indaga sull'entità dello sconto offerto, la commissione richiesta da Groupon ed il numero di *coupon* venduti. Di tutti questi valori si richiede il valore medio, in quanto alcune aziende possono aver pubblicato più di un'offerta. Tutte queste domande sono a risposta aperta, con l'unico vincolo nell'inserimento di caratteri numerici.

9) Qual è stata l'entità media dello sconto offerto?

10) Quant'è stata la commissione media di Groupon per la pubblicazione?

11) Quanti *coupon* sono stati mediamente acquistati?

La domanda n°12 è volta a paragonare i costi con i guadagni dell'offerta. Le modalità di risposta sono semplicemente si/no

12) Mediamente i guadagni sono stati superiori ai costi?

La domanda n°13 vuole invece valutare le problematiche che l'afflusso di nuovi clienti, dovuto alla promozione Groupon, può aver causato. Questo potrebbe essere un aspetto critico nei confronti della soddisfazione totale dell'esperienza. Anche in questa domanda dopo aver inserito le risposte che si ritenevano più complete possibili, si è inserito per completezza una risposta "altro".

13) Ha avuto problemi nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti?

- a. Gravi problemi, ho messo a rischio la mia attività
- b. Molti problemi, risolti con importanti modifiche nella gestione
- c. Qualche problema organizzativo prontamente risolto
- d. Nessuno
- e. Altro (specificare)

La domanda n°14 affronta più specificatamente la tematica dell'afflusso dei nuovi clienti, ed indaga il difficile tema della gestione coordinata dei servizi scontati e di quelli a prezzo pieno.

14) E' riuscito a gestire efficacemente il tempo dedicato ai servizi scontati senza andare a discapito dei servizi a prezzo pieno?

- a. No, ho dovuto rinunciare a qualche cliente abituale
- b. No, non sono riuscito a rispettare il mio impegno con tutti i clienti Groupon
- c. Parzialmente, ho dovuto aumentare la mia giornata lavorativa
- d. Si, anche se la lista di attesa si è allungata significativamente
- e. Si, dedicando fasce d'orario specifiche ai clienti Groupon
- f. Si, senza problemi

La domanda n°15 è invece dedicata nello specifico a valutare quanti siano stati i clienti entrati per la prima volta nel punto vendita tramite Groupon, ad essere ritornati. Questo quesito non ha lo scopo di quantificare questi ritorni, ma, come è negli obiettivi dell'indagine, di valutare la soddisfazione degli esercenti protagonisti della promozione in relazione ai ritorni avuti. Proprio per questo motivo, le modalità di risposta sono di tipo generico.

15) Quanti, tra i clienti che hanno provato il servizio per la prima volta tramite l'offerta Groupon sono poi ritornati?

- a. Nessuno
- b. Pochi, non sono soddisfatto
- c. Abbastanza, mi posso ritenere soddisfatto
- d. Molti, sono più che soddisfatto
- e. Tutti

La domanda n°16, riservata a quanti nella precedente non si ritenevano soddisfatti, ha lo scopo di capire le cause, secondo gli esercenti, di questi mancati ritorni. Si è ritenuto opportuno inserire la modalità "altro" anche in questa domanda, oltre alla possibilità di inserire più di una risposta.

16) Se non si ritiene soddisfatto, quali pensa possano essere i motivi?

- a) Tipologia di clienti Groupon poco fedeli e non disposti a comprare a prezzo pieno
- b) Provenienza geografica dei nuovi clienti
- c) Insoddisfazione della prima esperienza
- d) Altro (specificare)

La domanda n°17 è volta ad indagare i problemi legati all'esperienza, questa domanda è rivolta a tutti i rispondenti, senza vincoli rispetto alle domande precedenti. Le modalità di risposta sono a scelta multipla.

17) In generale, quali sono stati i problemi legati all'offerta da lei riscontrati?

- a) Scarsa assistenza da parte di Groupon
- b) Numero eccessivo di offerte vendute (difficoltà nell'organizzazione)
- c) Perdita economica (costi superiori ai ricavi)
- d) Clienti fuori target o non fidelizzabili
- e) Altro (specificare)

La domanda n°18 può essere considerata come la domanda centrale di questo questionario, in quanto valuta la soddisfazione dell'intera esperienza degli imprenditori contattati nei confronti delle promozioni Groupon. Proprio per la sua importanza si è scelto di posizionarla alla fine del questionario. Le risposte a questa domanda saranno poi raggruppate per comodità in 2 gruppi opposti: insoddisfatti (a & b) e soddisfatti (c & d). Questa partizione sarà poi di fondamentale importanza per la successiva analisi.

18) Come valuta nel complesso l'esperienza avuta?

- a) Pessima esperienza, non la rifarei
- b) Brutta esperienza, la rifarei cambiando sito partner
- c) Soddisfacente, non so se la rifarei
- d) Molto soddisfacente, la rifarei!

Qui termina la parte focalizzata sull'esperienza Groupon. Si è deciso tuttavia di porre ai rispondenti una serie di domande riguardanti la presenza della loro azienda nel *web*. Tutte queste domande (tranne la n°20) hanno modalità di risposta di tipo si/no.

- 19) Ha affiancato altre campagne di comunicazione all'offerta su Groupon?
- 20) Se si, quali?
- 21) La sua attività ha un sito *web* di riferimento?
- 22) Se si, possedeva già prima dell'offerta il sito *web*?
- 23) Con che frequenza aggiorna la sua pagina *web*?
- 24) Possiede una pagina FB/Twitter (o su altri *social networks*) su cui promuove la sua attività?

Per concludere il questionario si sono infine voluti raccogliere alcuni dati anagrafici dei rispondenti. In particolare, l'età del rispondente, il nominativo e la provincia dell'azienda. Le modalità di risposta alla domanda n°25 sono state già segmentate per fasce di età, mentre la domanda n°26 è a risposta aperta.

- 25) Età
- 26) Nominativo azienda
- 27) Provincia

Ad eccezione delle domande legate a particolari risposte precedenti, per tutte le altre è stato conferito il carattere di obbligatorietà nella risposta per avere completezza nell'analisi dei dati. Sarebbero state inutili infatti risposte parziali, soprattutto vista la struttura del questionario.

Approssimativamente il questionario richiedeva tra i 10 ed i 15 minuti per essere completato. Se non si era riusciti a contattare il responsabile aziendale al primo tentativo, tramite *e-mail*, ne è stata rispedita una successiva circa 15 giorni dopo la prima. Alle aziende di cui non è stato possibile trovare in rete l'indirizzo di posta elettronica, è stato mandato un messaggio di posta nella pagina di *Facebook* dell'esercizio, o tramite il sito internet. In totale l'*e-mail* è stata inviata a 158 aziende, in quanto ben 40 aziende del

campione base non erano dotate di sito internet, di pagina Facebook né di indirizzo *e-mail* accessibile al pubblico.

Dopo un mese dall'invio, il questionario era stato compilato in modo completo da 49 unità statistiche, quasi un terzo delle aziende a cui era stato inviato. Pur non essendo un risultato completamente negativo, non poteva essere sufficiente per avere dei risultati soddisfacenti. Sono state dunque contattate telefonicamente tutte le aziende che non avevano risposto, oltre alle 40 che non era state contattate in mancanza di indirizzi *e-mail*. Si sono così fissati appuntamenti per colloqui di persona o telefonici con le aziende disponibili ed è stato così possibile compilare altri 47 questionari. In questa fase si sono riscontrate numerose difficoltà, dovute principalmente alla scarsa disponibilità, soprattutto in caso di esperienze negative.

Il campione finale sul quale si svilupperà l'analisi dei questionari è dunque composto da 96 unità statistiche.

2. Analisi delle offerte pubblicate

Essendo le offerte disponibili *online* solo per la durata della promozione, è stato svolto un lavoro di monitoraggio quotidiano nei mesi di novembre e dicembre, esattamente dal 16 novembre fino al 30 dicembre (45 giorni). Questo ha consentito di registrare su una tabella Excel tutti i dati delle aziende che vi hanno partecipato, ma anche i dati dell'offerta stessa, come il numero dei *coupon* venduti. Fondamentale era quindi il collegamento giornaliero al sito di Groupon entro la mezzanotte del giorno in cui scadevano le singole offerte per ogni città monitorata. In questo modo si è potuto verificare quanti *coupon* sono stati venduti in questo periodo e quali tipologie di *coupon* hanno avuto più successo. In totale sono state pubblicate 216 offerte della tipologia di servizi scelta per la nostra analisi, da 199 aziende. I *coupon* venduti in totale sono stati 53.000.

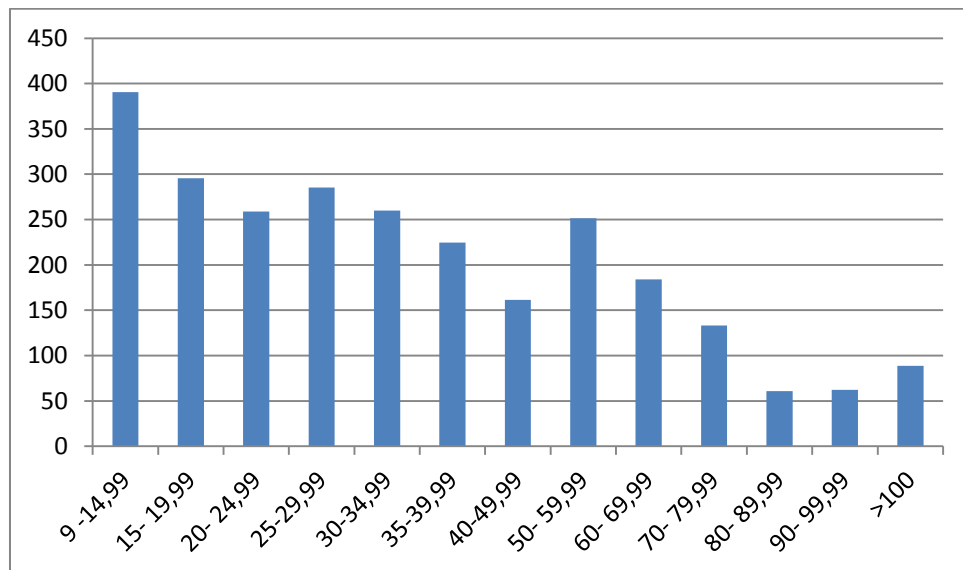
2.1 Caratteristiche delle promozioni e primi risultati

Tra le caratteristiche della promozioni che è stato di fondamentale importanza monitorare vi sono:

1. *Valore nominale del coupon.* Il valore nominale del *coupon* indica il valore totale del servizio, antecedente allo sconto, che viene venduto attraverso l'offerta. Un alto valore nominale fornisce una quota di sconto maggiore (in termini di euro) al consumatore. Per esempio, un *coupon* con un valore nominale di 60 € offerto a 30 € produce uno sconto di 30 € mentre un *coupon* con un valore nominale di 30 € offerto a 15 € produce uno sconto di soli 15 €, anche se i due *coupon* hanno la stessa percentuale di sconto. Tuttavia più è alto il valore nominale più è probabile che si avvicini a quanto i consumatori spendono normalmente durante le loro visite nei punti vendita. Di conseguenza, con l'aumento del valore nominale, anche se dovuto ad un'offerta di maggiori servizi, l'acquisto diventa più impegnativo dal punto di vista monetario. Un alto valore nominale inoltre sembra avere effetti negativi sulla spesa complessiva nel punto vendita.

Dal seguente grafico n°3, in cui si è diviso in fasce il valore nominale, si può notare che come ci si aspettava, a mano a mano che esso aumenta il numero dei *coupon* venduti mediamente decresce.

Grafico 3: Numero medio di *coupon* venduti per valore nominale.



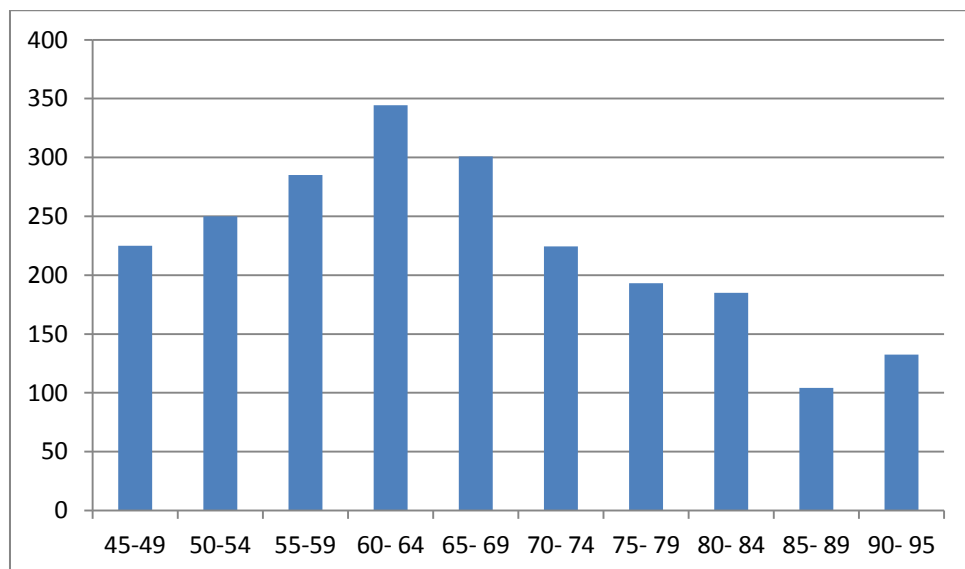
Fonte: elaborazione personale

2. *Profondità dello sconto.* Una caratteristica importante delle promozioni di *social couponing* è la percentuale di sconto offerta. Dal punto di vista dell'azienda promotrice è una decisione chiave da prendere ed il buonsenso consiglia di non applicare sconti non sostenibili, bisogna infatti considerare sia gli effetti nel comportamento del consumatore, sia gli effetti sugli introiti. Dal punto di vista del consumatore, più lo sconto è consistente più l'offerta diventa allettante. Questo effetto è ancora più evidente per i nuovi clienti, in quanto il loro alto livello di rischio è probabile diminuisca significativamente una volta ricevuto uno sconto consistente che li invogli maggiormente ad acquistare la promozione. Al contrario, i "vecchi" clienti possono trovare questi sconti scoraggianti, in quanto possono vedere come un disagio il significativo allungamento della lista di attesa nel punto vendita abitualmente frequentato ed inoltre possono trovare inappropriato lo sconto riservato indistintamente sia a sconosciuti sia a clienti fedeli come loro. Comunque, maggiore è l'entità dello sconto, maggiore è la quantità di "nuovi" consumatori che proveranno il servizio che a prezzo pieno non lo avrebbero provato, con un impatto positivo sulla capacità di attirare nuovi clienti. Inoltre, ricevere uno sconto rilevante abbassa la percezione di prezzo riguardo al prodotto venduto e, a differenza del

valore nominale, questo incoraggia il consumatore a spendere di più nel punto vendita, aumentando così le probabilità che il cliente spenda più del solo valore del *coupon*. La percentuale di sconto offerta può quindi erodere la profittabilità, ma al tempo stesso attira nuovi clienti e contribuisce ad incrementare la spesa dei consumatori oltre al valore del *coupon*, compensando in parte la diminuzione nella redditività della promozione.

Inaspettatamente, dal seguente grafico n°4 , in cui si è diviso per fasce la percentuale di sconto offerta, non sembra che la media dei *coupon* venduti sia direttamente proporzionale alla percentuale di sconto offerta; il numero dei *coupon* venduti si distribuisce infatti secondo una curva gaussiana. Rispetto a quanto detto prima, questo può essere almeno in parte spiegato da due motivi: una percentuale di sconto che superi il 50% può essere vista in maniera sospettosa e collegata ad una bassa qualità del servizio offerto; un'alta percentuale di sconto è spesso collegata ad un valore nominale maggiore che, come abbiamo visto precedentemente, scoraggia la vendita.

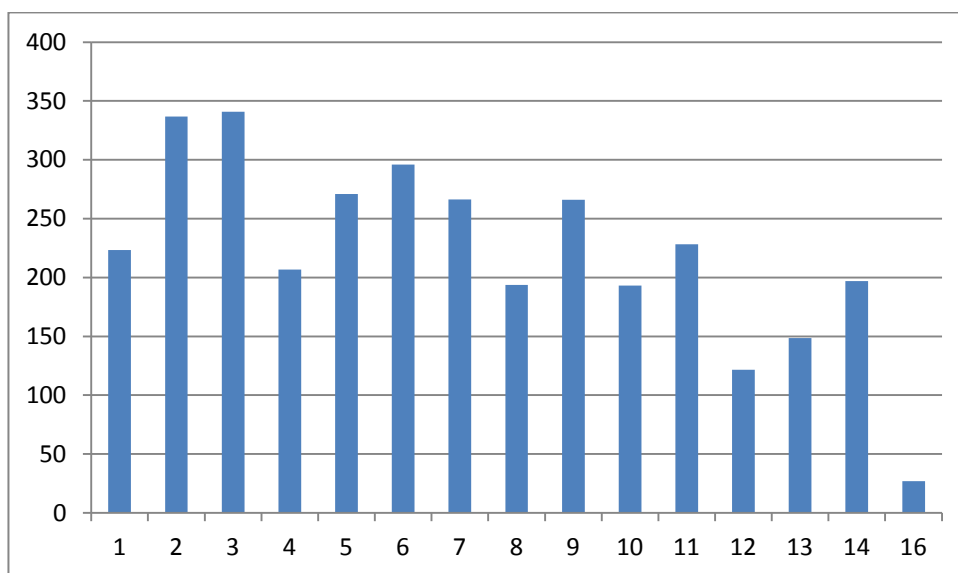
Grafico 4: Numero medio di *coupon* venduti per percentuale di sconto.



Fonte: elaborazione personale

3. *Durata della promozione.* Un'altra caratteristica estremamente importante è la durata della promozione, ossia quanto tempo ha il consumatore per acquistare il *deal*, prima dello scadere dell'offerta. Va però notato come Groupon abbia introdotto la possibilità di fissare un tetto massimo di offerte vendibili. In questo modo una piccola azienda, frenata da vincoli di capacità produttiva, si assicura che non verranno venduti più *coupon* di quelli che riuscirebbe a convertire in servizi offerti nel tempo pattuito dall'offerta. In questo modo non esiste sempre una scadenza temporale predeterminata, ma la chiusura dell'asta è vincolata unicamente al numero di *coupon* venduti. Questa opzione è in linea col fatto che, se un'offerta non riesce a conquistare l'interesse di molti acquirenti, lasciarla valida per troppo tempo potrebbe essere una cattiva mossa. Infatti in questi casi i visitatori di Groupon potrebbero notare la stazionarietà dell'offerta e considerarla negativamente in contrapposizione alla dinamicità che caratterizza solitamente questo tipo di promozioni. Dal grafico n°5 si può notare infatti come la media dei *coupon* venduti tenda a calare con il protrarsi della promozione.

Grafico 5: Numero medio di *coupon* venduti per durata dell' offerta.

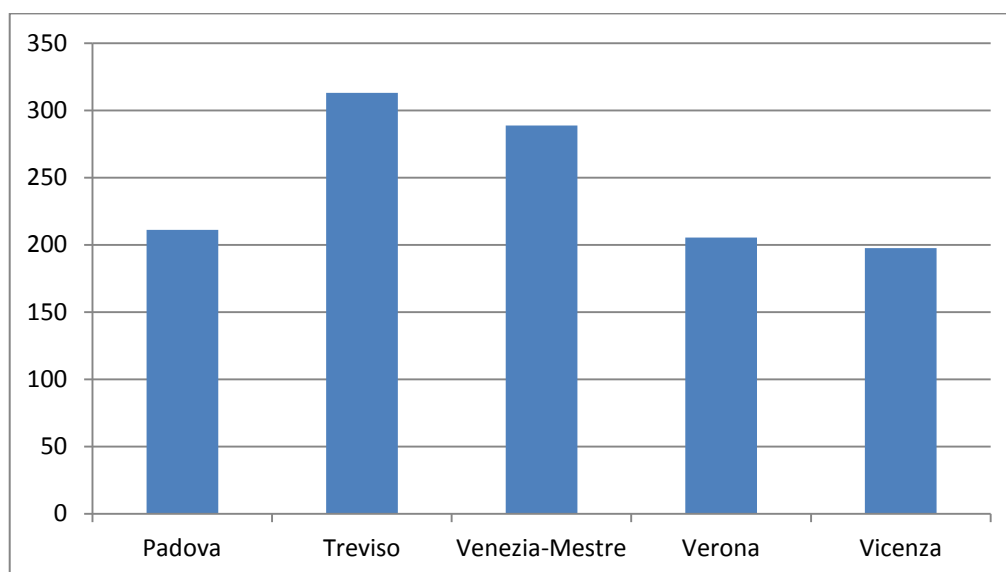


Fonte: elaborazione personale

2.2 Segmentazione geografica delle offerte

Padova è la città che nel periodo di osservazione ha attirato più offerte: sono ben 58 infatti le promozioni attivate in questa città, con 12.248 *coupon* venduti. Al secondo posto si piazza Venezia-Mestre con 50 offerte che hanno permesso la vendita di ben 14.432 *coupon*. Seguono poi Verona con 47 offerte e 9.649 *coupon* venduti e Treviso con 40 offerte e 12.122 *coupon* venuti. Fanalino di coda sia per numero di offerte (21) sia per il numero di *coupon* venduti (4.148) è invece Vicenza. Da queste cifre si può subito notare come il numero di *coupon* venduti non è direttamente proporzionale al numero di offerte pubblicate. Questo può far supporre che non sia solamente il numero di offerte pubblicate ad incidere sul numero totale di *coupon* venduti. Proprio per questo motivo si è voluto osservare il numero medio di *coupon* venduti per ogni *deal* nelle singole città (si veda il grafico n°6). Si può in questo modo notare che vi sono differenze significative tra le diverse città. In particolare Treviso e Venezia-Mestre hanno un rendimento di molto maggiore rispetto a Padova, Verona e Vicenza circa 100 *coupon* venduti in più per ogni offerta. Questo può essere dovuto al fatto che Groupon ha attivato da meno tempo la pagina dedicata a queste città, e che quindi acquistare *deal* sia una novità che si sta prepotentemente diffondendo tra i consumatori di questa zona, mentre nelle altre città il mercato è leggermente più saturo.

Grafico 6: Numero medio di *coupon* venduti per provincia.



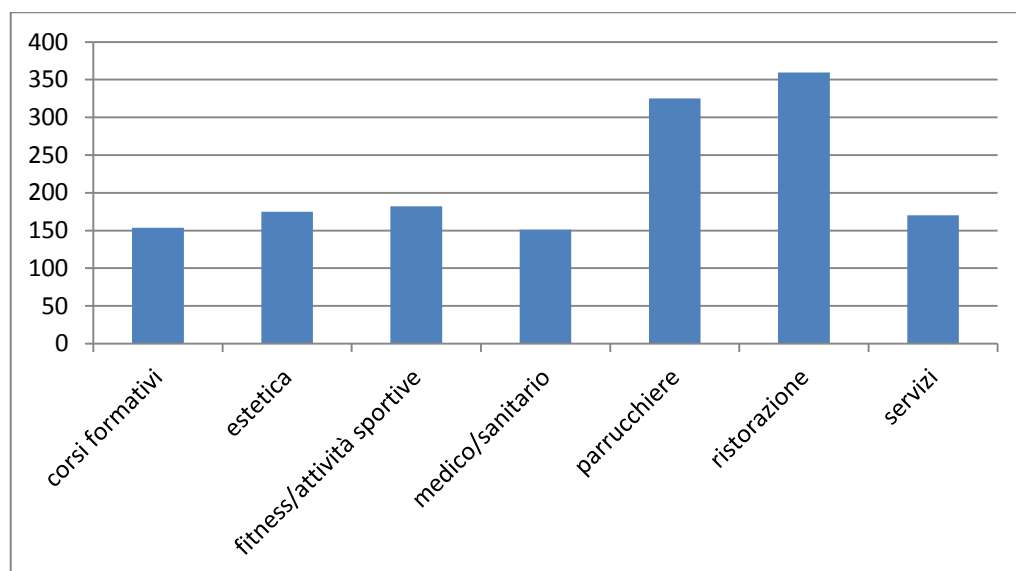
Fonte: elaborazione personale

2.3 Segmentazione per tipologia di offerta

Oltre a queste differenze tra le città oggetto della nostra analisi, vale la pena considerare anche la tipologia di offerte, essendo i servizi venduti molto diversi tra loro. Come si può notare dal grafico n°7, le offerte concernenti la ristorazione ed i parrucchieri, sono quelle ad avere un maggior successo. Questo può essere parzialmente spiegato dal fatto che attirino l'attenzione della maggioranza degli utenti di Groupon, in quanto le cene fuori casa e le visite al parrucchiere sono trasversalmente diffuse in tutta la società, mentre offerte come cure mediche, corsi, attività sportive ed altri servizi dipendono più dagli interessi specifici e dalle esigenze dei singoli consumatori. Discorso a parte meritano invece i centri estetici, essendo di gran lunga, insieme ai ristoranti, la tipologia di offerte più frequenti nel sito di Groupon (circa il 27% delle offerte riguarda un centro estetico, mentre il 33% un ristorante). Il numero di *coupon* venduti per *deal*, nel caso dei centri estetici, è tra i più bassi: questo può essere spiegato dal fatto che il consumatore scelga delle offerte di servizi specifici o selezioni solo esercizi nella sua zona, sicuro della

frequenza di questo tipo di offerte. Infatti, mentre per le cene fuori casa si è disposti a spostarsi di più per provare nuovi locali, per i centri estetici si preferisce la comodità. D'altro canto, le offerte dal parrucchiere hanno un'alta media di *coupon* venduti, eppure nel periodo preso in considerazione sono state solo 14, circa il 6,5% del totale delle offerte. Questo può suggerire che forse per i parrucchieri non risultano essere particolarmente convenienti, visto il tempo di lavoro manuale necessario per questo tipo di prestazioni.

Grafico 7: Numero medio di *coupon* venduti per tipologia d'offerta.



Fonte: elaborazione personale

2.4 Fattori che determinano il numero di *coupon* venduti

Un'altra questione di estremo interesse è quella di indagare su quali siano i fattori che determinano la popolarità di una promozione Groupon tra i consumatori (popolarità intesa come numero di *coupon* venduti). I *coupon* venduti attraverso queste promozioni sono diversi dai *coupon* tradizionali, soprattutto perché il consumatore acquistandoli si assicura il "diritto" di ottenere un servizio in relazione ai termini dell'offerta in un lasso di

tempo in cui può far valere questo diritto recandosi nel punto vendita indicato nel *deal*. In questo senso i *coupon* di Groupon assomigliano di più a delle *gift card* che a dei tradizionali *coupon* di sconto. Ulteriore differenza sta nel pagamento che avviene al momento in cui si acquista l'offerta e non quando ci si reca nel punto vendita. Questo fa sì che il numero di *coupon* venduti sia determinante per il successo della promozione, soprattutto in termini di esposizione ricevuta dall'azienda promotrice. Come si potrà verificare in seguito tramite l'analisi dei questionari, questo risulta infatti uno degli obiettivi primari delle aziende che sono ricorse a Groupon quale strumento di promozione. Anche se il numero di *coupon* venduti non predice la redditività della promozione, con l'obiettivo di massimizzarne l'effetto, sia Groupon che l'esercente vogliono quindi venderne il più possibile, a patto che l'esercente abbia una capacità di vendita sufficiente a non incorrere in perdite. Tradizionali ricerche nelle generiche promozioni di prezzo (fonte articolo U.M.Dholakia, 2010 "*How effective are Groupon promotions for businesses*") suggeriscono che la *brand image* aziendale e la sua importanza nella comunità locale giochino un ruolo significativo nell'influenzare il numero di *coupon* venduti. Visto però che, almeno in questa sede, l'esercente non può controllare direttamente questi fattori, si è analizzata l'incidenza di altre variabili tra cui la tipologia di servizio offerto, il valore nominale dei *coupon*, la percentuale di sconto, la posizione geografica, la provincia di riferimento, la durata della promozione ed il numero di province in cui è stata pubblicata l'offerta. In questa analisi, si è usato il numero di *coupon* venduti come variabile dipendente.

Tabella n°1: Valori massimi, minimi e medi per le variabili quantitative.

	Valore nominale coupon (€)	Percentuale di sconto %	Durata promozione (giorni)	Numero di province
Valore Minimo	9,99	47%	1	1
Valore Medio	41,84	71,53%	7,94	1,16
Valore Massimo	269	93%	16	5

Fonte: elaborazione personale

Tabella n° 2: Modalità di risposta variabili qualitative.

Tipologia di servizio	Posizione geografica	Provincia di riferimento
Attività sportiva	Centro città	Padova
Biglietto	Comune di provincia	Treviso
Centro estetico	Periferia cittadina	Venezia/ Mestre
Corso		Verona
Degustazione		Vicenza
Medico/sanitario		
Parrucchiere		
Ristorante		
Servizio		

Fonte: elaborazione personale

Per valutare quali di queste variabili incidono maggiormente sul numero di *coupon* venduti, si è provveduto a stimare un modello di regressione lineare multipla attraverso il software statistico Stata, utilizzando i dati raccolti sul campione iniziale di 216 offerte pubblicate nel periodo in cui si è monitorato il sito di Groupon. Per fare questo si sono dovute creare delle variabili *dummy* per tutte le variabili qualitative (vedi tabella n°2), in particolare 8 *dummy* per la tipologia di servizi (9 modalità disponibili), 2 per la posizione geografica (3 modalità disponibili) e 4 per la provincia di riferimento (5 modalità disponibili). Le variabili *dummy* misurano la differenza media tra i gruppi selezionati ed il gruppo base, non incluso nel modello. Le *dummy* non incluse sono state scelte in base al loro significato o alla loro minor rilevanza numerica rispetto all'analisi, e sono rispettivamente:

- “Servizio” in quanto modalità più generica a cui tutte le altre tipologie di servizio offerto possono confrontarsi;
- “Centro Città” per la maggior densità di popolazione;
- “Vicenza” in quanto provincia con il minor numero di offerte pubblicate.

Inoltre, visto il numero di variabili incluse nel modello è opportuno effettuare un controllo sulla correlazione tra le stesse:

Tabella 3: Test di correlazione tra le variabili

	servizio	degust-e	ristor-e	corso	parruc-e	cestet-o	attivi-a	medico-o	biglie-o	prezzo	sconto	centro-t	perife-a	comune-a
servizio	1.0000													
degustazione	-0.0450	1.0000												
ristorante	-0.2045	-0.1077	1.0000											
corso	-0.0494	-0.0260	-0.1183	1.0000										
parrucchiere	-0.0769	-0.0405	-0.1842	-0.0445	1.0000									
cestetico	-0.1771	-0.0933	-0.4240	-0.1024	-0.1595	1.0000								
attivitspo-a	-0.0677	-0.0357	-0.1621	-0.0392	-0.0610	-0.1403	1.0000							
medicosani-o	-0.1196	-0.0630	-0.2864	-0.0692	-0.1078	-0.2480	-0.0948	1.0000						
biglietto	-0.0347	-0.0183	-0.0830	-0.0201	-0.0312	-0.0719	-0.0275	-0.0486	1.0000					
prezzo	0.3162	-0.0895	-0.1976	0.3412	-0.1589	-0.0705	-0.0856	0.1839	-0.0874	1.0000				
sconto	0.0869	0.0773	-0.5959	0.0271	-0.0196	0.2916	0.2395	0.2649	-0.2520	0.1309	1.0000			
centrocitt	-0.1151	0.0297	-0.0154	-0.0666	0.0618	-0.0241	-0.0912	0.1099	0.1853	0.0204	-0.0209	1.0000		
periferia	-0.0893	0.0533	-0.1081	0.1627	0.1520	-0.1086	0.0608	0.0991	0.0228	0.0118	0.0650	-0.2274	1.0000	
comunedi-pr-a	0.1602	-0.0683	0.1070	-0.0981	-0.1786	0.1135	0.0098	-0.1653	-0.1502	-0.0248	-0.0433	-0.4985	-0.7308	1.0000
veneziames-e	0.1657	-0.0845	0.0366	-0.0928	0.0784	-0.0353	-0.0772	-0.0994	0.1225	-0.0126	-0.1079	0.0414	-0.1648	0.1176
padova	-0.0219	0.0457	-0.0904	-0.0388	-0.1171	0.0572	-0.0453	0.1989	-0.0719	0.0397	0.0749	0.1597	0.1086	-0.2086
treviso	-0.0508	0.0059	0.0724	-0.0081	0.0197	-0.0199	0.1064	-0.0932	-0.0566	-0.1021	0.0628	-0.0829	-0.1376	0.1806
vicenza	-0.0959	-0.0505	-0.0300	0.0396	0.0406	0.1185	0.0661	-0.0898	-0.0389	-0.0573	0.0344	-0.0834	0.0271	0.0344
verona	-0.0291	0.0681	0.0132	0.1157	-0.0021	-0.0917	-0.0201	0.0402	0.0333	0.1075	-0.0541	-0.0760	0.1620	-0.0909
durata	0.0647	0.0473	0.0514	0.0601	-0.2583	-0.1117	-0.0391	0.1372	0.1285	0.2341	0.0682	-0.0055	-0.0187	0.0205
NProvince	-0.0235	0.2627	-0.0235	0.0032	-0.0839	-0.0874	-0.0739	0.0300	0.3628	-0.0390	0.0578	0.0670	-0.0325	-0.0180

Fonte: elaborazione personale

In particolare, visto che si era già osservato che la scontistica di Groupon è spesso standardizzata rispetto ad alcune tipologie di servizio offerto e che la variabile prezzo influisce maggiormente sul numero di *coupon* venduti, basandosi sulla forte dipendenza nella tabella n°3 tra la variabile sconto e la variabile *dummy* ristorante (essendo questa maggiore di 0,5, soglia critica riconosciuta) si è deciso di eliminare la variabile sconto dal modello. Inoltre, è importante ricordare come non sia possibile per definizione eliminare delle *dummy* anche se tra loro dipendenti ed è quindi possibile procedere alla costruzione del modello statistico includendo tutte le variabili sopracitate tranne “sconto”.

Tabella 4: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 1*

Source	SS	df	MS			
Model	2566532.78	17	150972.516	Number of obs =	216	
Residual	3949759.33	198	19948.2794	F(17, 198) =	7.57	
Total	6516292.11	215	30308.3354	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3939	
				Adj R-squared =	0.3418	
				Root MSE =	141.24	

ncoupon	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
degustazione	9.471324	79.45583	0.12	0.905	-147.217	166.1596
ristorante	166.4462	42.23142	3.94	0.000	83.16512	249.7273
corso	6.045095	70.28589	0.09	0.932	-132.5599	144.6501
parrucchiere	83.90585	57.58469	1.46	0.147	-29.65216	197.4639
cestetico	-25.64478	42.37335	-0.61	0.546	-109.2058	57.91621
attivitSPORTIVA	-26.62651	58.61934	-0.45	0.650	-142.2249	88.97186
medicosanitario	-15.28304	45.40256	-0.34	0.737	-104.8177	74.2516
biglietto	32.04429	102.1569	0.31	0.754	-169.4108	233.4994
prezzo	-.7472391	.3408296	-2.19	0.030	-1.419361	-.0751172
comunediprovincia	-20.73972	31.31908	-0.66	0.509	-82.5015	41.02206
periferia	-27.66057	33.98828	-0.81	0.417	-94.68605	39.3649
veneziamestre	75.85769	37.99481	2.00	0.047	.9312691	150.7841
padova	27.94776	37.44895	0.75	0.456	-45.90223	101.7977
treviso	91.80461	38.62832	2.38	0.018	15.62889	167.9803
verona	6.092269	38.35004	0.16	0.874	-69.53468	81.71922
durata	-6.967747	3.051077	-2.28	0.023	-12.98452	-.9509701
NProvince	-4.326034	22.92722	-0.19	0.851	-49.53891	40.88684
_cons	262.6616	72.0717	3.64	0.000	120.5349	404.7882

Fonte: elaborazione personale

Prima di procedere con la stima del modello, si può notare che il *p-value* del test F, che serve a verificare la nullità simultanea di tutti i coefficienti di regressione lineare, è negativo, questo è un'ulteriore conferma che ha senso stimare il modello.

L'intervallo di confidenza scelto per l'analisi è il 95%, ossia un $\alpha = 0,05$; di conseguenza tutti i *p-value* superiori a questa soglia indicando una non significatività delle variabili. Come possiamo vedere dalla tabella n°4, vi sono diverse variabili che risultano non significative, con un *p-value* maggiore di 0,05.

In particolare, nel modello stimato, si può notare come la prima variabile eliminabile, con il *p-value* più alto, risulta essere “Numero Province”. Questo perché, come detto precedentemente, non è possibile eliminare singole *dummy* che rappresentano modalità diverse della stessa variabile qualitativa a meno che si proceda con l'eliminazione di tutte le *dummy* coinvolte.

Si procede quindi con la stima del modello eliminando la variabile “Numero Province”, accertato la non significatività della stessa:

Tabella 5: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 2*

Source	SS	df	MS			
Model	2565822.58	16	160363.911	Number of obs =	216	
Residual	3950469.53	199	19851.6057	F(16, 199) =	8.08	
				Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3938	
				Adj R-squared =	0.3450	
Total	6516292.11	215	30308.3354	Root MSE =	140.9	

ncoupon	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
degustazione	5.312423	76.15224	0.07	0.944	-144.8565	155.4813
ristorante	166.291	42.12097	3.95	0.000	83.23029	249.3517
corso	5.491671	70.0543	0.08	0.938	-132.6524	143.6357
parrucchiere	84.26332	57.41389	1.47	0.144	-28.95437	197.481
cestetico	-25.61653	42.27029	-0.61	0.545	-108.9717	57.73864
attivitsportiva	-26.11629	58.41488	-0.45	0.655	-141.3079	89.07531
medicosanitario	-15.879	45.18268	-0.35	0.726	-104.9773	73.21927
biglietto	25.38184	95.62798	0.27	0.791	-163.1924	213.9561
prezzo	-.7470481	.3400012	-2.20	0.029	-1.417516	-.0765805
comunediprovincia	-20.82121	31.24013	-0.67	0.506	-82.42539	40.78297
periferia	-27.72379	33.90417	-0.82	0.415	-94.58135	39.13376
veneziamestre	75.68377	37.89147	2.00	0.047	.9634304	150.4041
padova	28.42644	37.27228	0.76	0.447	-45.07288	101.9258
treviso	91.36847	38.46556	2.38	0.018	15.51607	167.2209
verona	7.081195	37.89805	0.19	0.852	-67.6521	81.81449
durata	-7.016544	3.032721	-2.31	0.022	-12.99694	-1.036149
_cons	258.1616	67.84634	3.81	0.000	124.3715	391.9516

Fonte:

elaborazione personale

Dalla tabella n°5 si può notare come entrambe le variabili *dummy* riferite alla posizione geografica non risultino significativamente diverse dalla variabile base scelta “Centro città”. Si procede quindi con l’eliminazione delle stesse, dopo aver verificato che pur cambiando la variabile *dummy* non inclusa il risultato non differisce (vedi tabella VII in appendice II).

Tabella n°6: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 3*

Source	SS	df	MS			
Model	2552248.21	14	182303.444	Number of obs =	216	
Residual	3964043.9	201	19721.6114	F(14, 201) =	9.24	
				Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3917	
				Adj R-squared =	0.3493	
Total	6516292.11	215	30308.3354	Root MSE =	140.43	

ncoupon	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
degustazione	10.09326	75.13799	0.13	0.893	-138.0666	158.2531
ristorante	170.3541	41.48147	4.11	0.000	88.55937	252.1487
corso	2.427533	68.74908	0.04	0.972	-133.1344	137.9895
parrucchiere	88.03907	55.30696	1.59	0.113	-21.01721	197.0954
cestetico	-21.95846	41.77429	-0.53	0.600	-104.3305	60.41361
attivitSPORTIVA	-25.62493	57.85481	-0.44	0.658	-139.7052	88.4553
medicosanitario	-11.79261	44.03978	-0.27	0.789	-98.63185	75.04662
biglietto	40.29761	91.72436	0.44	0.661	-140.5678	221.163
prezzo	-.7180542	.3369817	-2.13	0.034	-1.382527	-.0535813
veneziamestre	78.60213	37.57056	2.09	0.038	4.519125	152.6851
padova	31.34642	36.70639	0.85	0.394	-41.03258	103.7254
treviso	93.04876	38.16099	2.44	0.016	17.80152	168.296
verona	6.657804	37.70339	0.18	0.860	-67.68713	81.00273
durata	-7.117951	3.019906	-2.36	0.019	-13.07271	-1.163191
_cons	232.9203	58.16587	4.00	0.000	118.2268	347.6139

Fonte: elaborazione personale

Come si può notare dai valori del *p-value* della regressione, le variabili che risultano statisticamente significative con un 95% del livello di confidenza ($\alpha=0,05$) sono:

- La variabile *dummy* “Ristorante”, che è quindi l’unica modalità tra le diverse tipologie di servizi offerti a risultare significativamente diversa rispetto alla *dummy* “Servizio” non inclusa nel modello. Si può dedurre che un ristorante vende in media più *coupon* rispetto alle altre tipologie di offerta.

- La variabile “Prezzo”, il cui coefficiente negativo indica che al crescere della stessa il numero di *coupon* mediamente venduti decresce.
- Le variabili *dummy* “Venezia-Mestre” e “Treviso”, che sono quindi le uniche due province a risultare significativamente diverse rispetto alla *dummy* “Vicenza” non inclusa nel modello, indicando come in queste province il numero medio di *coupon* venduti sia maggiore.
- La variabile “Durata”, il cui coefficiente negativo indica, come precedentemente accennato, che al crescere dei giorni in cui è possibile acquistare la promozione su Groupon il numero di *coupon* complessivamente venduti decresce. Questo può essere spiegato dal fatto che in molti casi non avendo fissando un limite massimo di *coupon* vendibili, gli esercenti che monitorano l’andamento delle vendite richiedano l’interruzione delle promozioni più richieste a causa dell’impossibilità a soddisfare l’eccessivo numero di *coupon* emessi. Nella maggior parte dei casi, essendo queste offerte le più vendute, questo avviene in un arco temporale di pochi giorni dall’inizio dell’offerta andando così ad influenzare i dati analizzati.

Le altre variabili *dummy* che non risultano significative stanno invece ad indicare come non vi sia differenza statisticamente rilevante tra loro e la corrispondente variabile *dummy* “base” non inclusa nel modello.

Dalla tabella n°6 si può inoltre notare come il modello stimato spieghi il 34,9 % della varianza totale, deducibile dal valore dell’ *adjusted R*². Il motivo per cui questo modello non si avvicina a spiegare interamente la variabilità del numero di *coupon* venduti è da ricercarsi nell’esclusione di variabili non a disposizione, che concorrono però alla spiegazione della varianza totale. Ci si può dunque ritenere soddisfatti dei risultati ottenuti, non avendo la pretesa né l’intenzione di utilizzare il modello a scopi previsionali.

3. Analisi del questionario

I questionari, come precedentemente spiegato, sono stati somministrati in vari modi al campione preso in analisi: attraverso *e-mail*, Facebook e siti *web* grazie al *link* che permetteva un rapido e autonomo sviluppo del questionario *online*; successivamente, tramite telefono e di persona. Le risposte complete sono state 96, ossia circa il 48% del numero iniziale di aziende monitorate nel periodo preso in esame.

Le nostre unità statistiche divise per tipologia di servizio offerto sono quindi:

- 38 ristoranti
- 24 centri estetici
- 13 centri medico/sanitari
- 8 servizi generici
- 7 parrucchieri
- 4 centri sportivi
- 1 corso formativo
- 1 museo

Per quanto riguarda le città in cui sono state pubblicate le offerte delle aziende che hanno risposto al questionario la ripartizione è la seguente:

- 26 aziende a Padova
- 23 aziende a Verona
- 20 aziende a Venezia/Mestre
- 19 aziende a Treviso
- 8 aziende a Vicenza

Queste attività si trovano prevalentemente in comuni diversi dal capoluogo di provincia (55% dei rispondenti), mentre per quanto riguarda il capoluogo di provincia oggetto della promozione il 25% delle aziende intervistate sono allocate nella periferia cittadina, mentre il 20% nel centro storico.

La percentuale di sconto offerta è stata mediamente il 70% del valore nominale ed il numero medio di *coupon* venduti per ogni offerta pubblicata da queste aziende pari a 287,19. Inoltre la commissione media richiesta da Groupon risulta essere circa il 50% del valore dell'offerta. Quasi la totalità degli intervistati (il 94%) è concorde nell'affermare che i guadagni apportati dalla promozione non sono stati superiori ai costi.

Per quanto riguarda le persone fisiche, protagoniste di quest'indagine, l'età anagrafica è specificata nella tabella n°7. Si può osservare che la maggior parte dei rispondenti ha un'età che va dai 36 ai 55 anni.

Tabella n°7: Età dei rispondenti.

Fascia d'età	Frequenza	Percentuale %
< di 26 anni	3	3,13%
dai 26 ai 35 anni	19	19,79%
dai 36 ai 45 anni	38	39,58%
dai 46 ai 55 anni	30	31,25%
> di 55 anni	6	6,25%
Totale	96	100%

Fonte: elaborazione personale

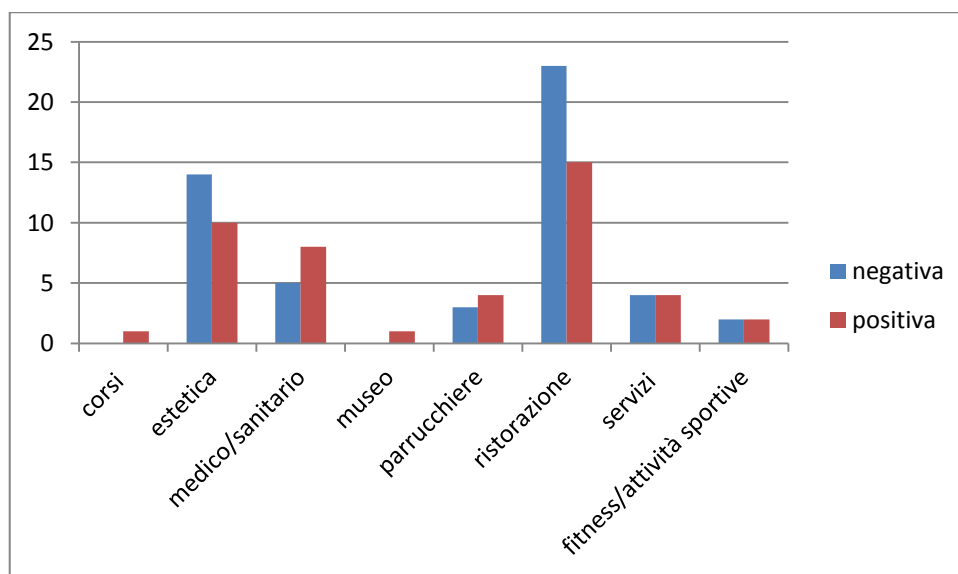
3.1. Valutazione dell'esperienza

A seguito della raccolta dei dati del questionario, è possibile elaborare una risposta alla domanda n°18 che sta alla base di questa ricerca: come hanno valutato l'esperienza avuta con Groupon le aziende che hanno proposto le offerte? Circa il 53% delle aziende intervistate l'esperienza è stata negativa, in particolare per 28 aziende l'esperienza è stata pessima e non la rifarebbero, per 23 l'esperienza è stata brutta, ma la rifarebbero cambiando il sito partner. Per il 47% degli intervistati, invece, l'esperienza è stata positiva, nel dettaglio: 18 aziende la valutano molto soddisfacente e la rifarebbero, mentre 27 pur ritenendola un'esperienza positiva, non sanno se la rifarebbero.

Analizzando i risultati riguardanti la soddisfazione, segmentando le offerte per tipologia, si nota come i ristoranti ed i centri estetici siano particolarmente colpiti da un

alto tasso di insoddisfazione (per entrambi la percentuale di offerte negative è intorno al 60% circa), mentre per i centri medico sanitari e i parrucchieri le offerte risultano essere state più soddisfacenti (le offerte ritenute positive sono state rispettivamente il 61% ed il 57%). Questi dati ci portano alla considerazione che alcune tipologie di offerta si prestino di più a questo tipo di promozioni mentre altre meno.

Grafico n°8: Valutazione dell'esperienza in base alla tipologia di servizi offerti.



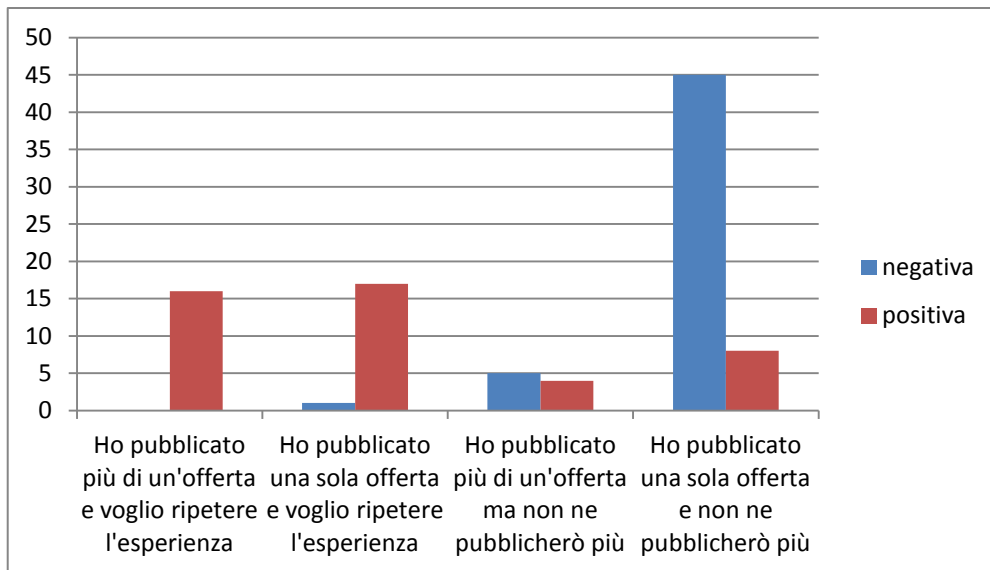
Fonte: nostra elaborazione

Inoltre, un altro dato significativo è che il 72% delle aziende attive da meno di 3 anni considera l'esperienza positiva e questo suggerisce una maggior efficacia di Groupon come strumento di promozione per le *startup* (si veda Tabella XIII in allegato II). Un intervistato, reduce da un'esperienza negativa, fa un acuto commento a riguardo: «Questo è uno strumento utile per le nuove aziende che hanno bisogno di tanti nuovi clienti. Per negozi bene avviati, come il mio, che hanno già una base clienti piuttosto elevata, riduce complessivamente i margini di profitto e ci impedisce di aver spazio per i clienti a prezzo pieno».

3.2. Volontà di ripetere l'esperienza

Un dato interessante riguarda la durata del rapporto con Groupon. Il 65% degli intervistati infatti dichiara di non voler ripetere l'esperienza, tra questi ben 10 aziende, nonostante abbiano avuto un'esperienza complessivamente positiva. In particolare, un intervistato responsabile di un ristorante dichiara: «Per quanto riguarda la velocità con cui Groupon riesce a raggiungere i propri iscritti è sicuramente conveniente rivolgersi a loro. Per quanto invece attiene all'economia generale dell'offerta direi che i clienti Groupon non sono quanto di meglio. Quindi per me è valsa la seguente equazione: usciamo alla pari con i costi e giustifichiamo il mancato ricavo come investimento pubblicitario pur sapendo che raramente il cliente Groupon diventa cliente diretto. Sicuramente, su un periodo medio lungo risulta di maggior convenienza sviluppare una specifica attività sui *social networks*: ma prima bisogna avere un buono zoccolo di partenza. Cosa che siamo riusciti a fare consegnando a tutti i nostri clienti un *registration form* decisamente accattivante». Da quest'affermazione le promozioni *social* appaiono utili, forse non il miglior strumento per acquisire nuovi clienti ma sicuramente il più comodo ed il più facile da attivare. Infatti è Groupon a pubblicizzare l'offerta e l'esercente non deve sostenere alcun costo fisso iniziale per tale promozione. Dal seguente grafico (n°9) si può notare come i rispondenti valutino l'ipotesi di ricorrere nuovamente a Groupon quale strumento di promozione, in relazione alla valutazione totale dell'esperienza avuta.

Grafico n°9: Durata rapporto con Groupon e valutazione dell'esperienza.



Fonte: nostra elaborazione

Un'altra preziosa informazione, che si ricava da questo quesito sottoposto agli intervistati, è che del 35% dei partner soddisfatti, ben 16 (ossia il 46%) hanno già pubblicato più di un'offerta con Groupon. Non sono quindi aziende alla prima esperienza, ma hanno consolidato la loro esperienza con questo tipo di promozioni. Inoltre dalla prima analisi si era già potuto osservare come 14 aziende avessero pubblicato più di un'offerta nei 45 giorni di monitoraggio. Si può supporre quindi che Groupon sia in possesso di una base di *partner* fedeli, che più o meno frequentemente pubblicano offerte, assicurando delle relazioni stabili e coltivabili nel tempo.

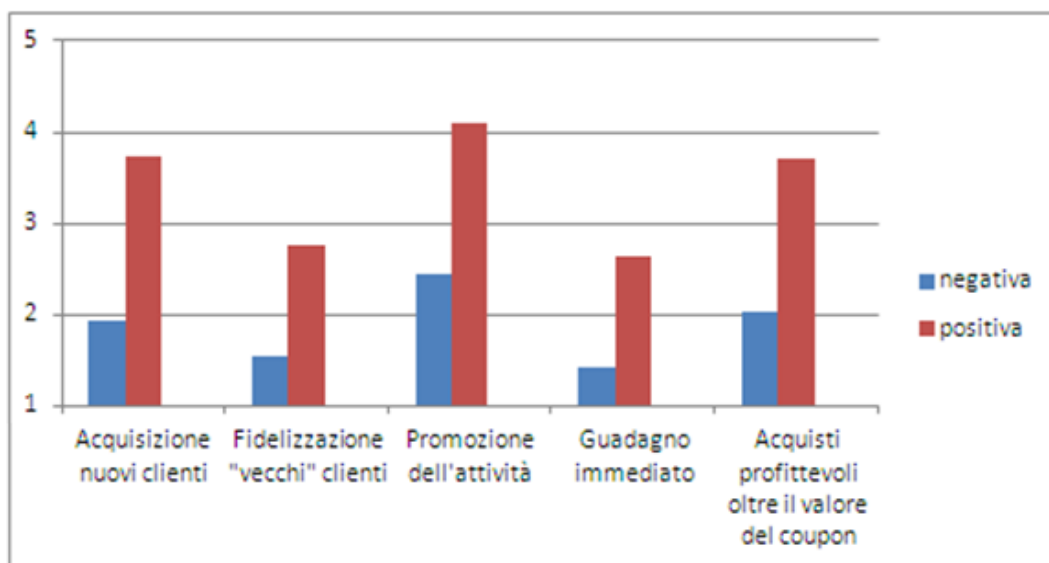
3.3. Obiettivi della promozione

Il 65% dei rispondenti dichiara che l'obiettivo primario della pubblicazione dell'offerta sia stato acquisire nuovi clienti, mentre il 33% dichiara di aver principalmente voluto promuovere l'attività. Nessun azienda ha dichiarato di aver voluto fidelizzare

“vecchi” clienti, mentre un solo rispondente dichiara di aver puntato principalmente al guadagno immediato.

L’obiettivo primario di molte promozioni di prezzo è infatti quello di incoraggiare la prova di nuovi prodotti, o dei prodotti esistenti, tra i consumatori potenziali. Sconti immediati e non ripetitivi come le offerte di Groupon possono ridurre il rischio percepito e rendere la prova del prodotto più attrattiva per i nuovi consumatori. Come abbiamo visto per il nostro campione, l’esposizione ad una nuova base clienti è uno degli obiettivi primari che le aziende cercano di conseguire attraverso la promozione. Tuttavia il 65% delle aziende non ritiene di aver raggiunto il proprio obiettivo primario.

Grafico 10: Valutazione del raggiungimento degli obiettivi della promozione.



Fonte: elaborazione personale

Nel questionario si chiedeva di valutare con un punteggio da 1 a 5, dove 1 significava molto insoddisfatto e 5 molto soddisfatto, il raggiungimento dei principali obiettivi. Segmentando le aziende in base alla soddisfazione/insoddisfazione nei confronti dell’esperienza Groupon, si è potuto quindi valutare i punteggi medi per ogni singolo obiettivo (si veda grafico 10). Per quanto riguarda l’acquisizione di nuovi clienti, il

punteggio medio di quanti hanno avuto un'esperienza negativa è stato 1,95, mentre per le esperienze positive 3,73.

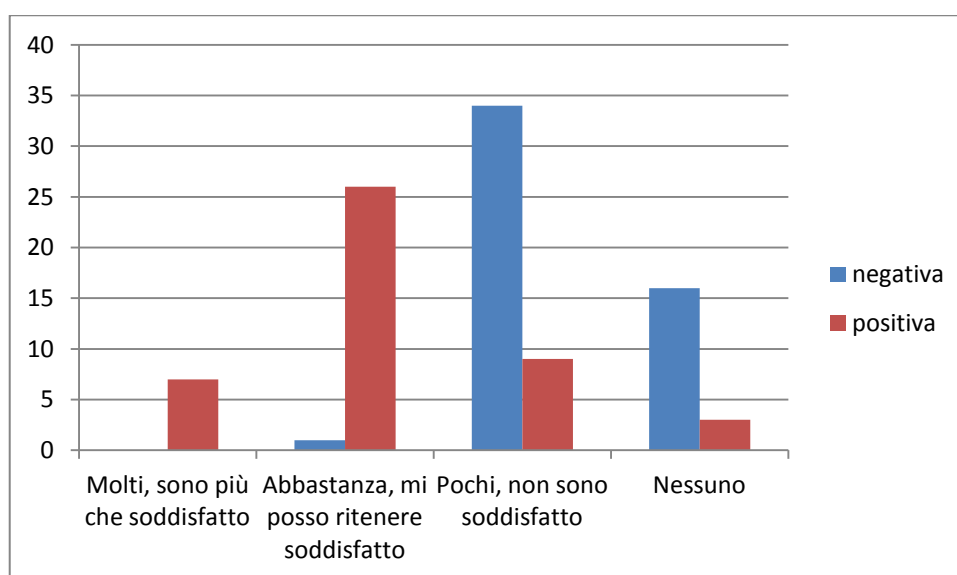
Un terzo delle aziende intervistate ha invece considerato come obiettivo primario la promozione dell'attività. Queste aziende considerano le promozioni Groupon come un mero strumento di marketing per farsi conoscere vista la grande esposizione che ne deriva. Questo obiettivo è di gran lunga meno ambizioso e quindi più facile da raggiungere rispetto all'acquisizione di nuovi clienti, infatti il 52% dei rispondenti che lo considerano come loro obiettivo primario, si ritiene soddisfatto. Anche i punteggi medi sono maggiori, sia per le promozioni considerate positive (4,09), sia per le promozioni negative, (2,45).

Un'ulteriore unità di misura utile a valutare il successo di una promozione *social* è la sua capacità di generare acquisti oltre al valore del *coupon*. A parte per l'evidente vantaggio che ne deriva, ossia acquisti a prezzo pieno immediatamente successivi alla fruizione del *coupon*, le promozioni Groupon possono fungere da articolo "civetta" per attirare il consumatore nel punto vendita e generare acquisti aggiuntivi.

Mentre l'acquisizione di nuovi clienti e gli acquisti profittevoli oltre il valore del *coupon* riguardavano il comportamento del consumatore nel momento in cui viene usato il *coupon*, altra cosa è il comportamento del consumatore nel lungo periodo nei confronti dell'azienda. Essenzialmente, una promozione di prezzo ha successo quando attira nuovi consumatori a provare un particolare prodotto/servizio, e questi, rimanendo soddisfatti dall'esperienza, diventano consumatori fedeli. Infatti, nel caso delle promozioni di Groupon, la speranza delle aziende che i clienti tornino per acquistare in futuro giustifica le perdite in cui incorrono durante la promozione. Nel caso del nostro campione però, ben il 65% delle aziende non si ritiene soddisfatto del numero di clienti che sono effettivamente tornati ad usufruire dei servizi a prezzo pieno dopo averli provati per la prima volta tramite una promozione Groupon. In particolare il 20% dei rispondenti dichiara di non aver osservato alcun ritorno di clienti che avevano provato il servizio attraverso la promozione di Groupon, inoltre quasi il 45% dichiara di aver avuto un numero troppo esiguo di ritorni per potersi ritenere soddisfatto. Il 28% degli intervistati, invece, dice di ritenersi

soddisfatto e solo il 7% più che soddisfatto. Com'è facilmente ipotizzabile, questo aspetto ha influenzato molto le sensazioni degli imprenditori intervistati in merito alla soddisfazione totale dovuta a queste offerte. Dal grafico X risulta palese che la soddisfazione in merito al ritorno all'acquisto dei nuovi clienti sia strettamente legata alla soddisfazione totale.

Grafico 11: Valutazione dell'esperienza in base ai ritorni dei clienti.



Fonte: elaborazione personale

Nella domanda n°16, riservata unicamente agli intervistati che nella precedente non si erano ritenuti soddisfatti, è stato chiesto quali potessero essere i motivi di questi mancati ritorni. Tenendo conto che questa domanda era a risposta multipla, l'80,6% afferma che i mancati ritorni si devono ricercare nella tipologia dei clienti che comprano offerte su Groupon, ossia clienti poco fidelizzabili in quanto veri "cacciatori di deal" che tendono ad essere fedeli alla piattaforma piuttosto che ai singoli esercizi; il 53,2% aggiunge che la provenienza geografica dei clienti è un'altra motivazione da non sottovalutare: i clienti che comprano le offerte Groupon spesso vengono da comuni lontani dall'esercizio, ed è improbabile, per quanto possano avere esperienze positive, che

ritornino ad acquistare a prezzo pieno, vista la scomodità ed il costo che devono affrontare per giungere nel luogo dove ha sede l'azienda; infine, solo l' 8,1% attribuisce i mancati ritorni ad una possibile insoddisfazione della prima esperienza. Nonostante in questa domanda fosse presente la modalità di risposta "altro", non sono state registrate risposte significative.

3.4. Aspetti negativi

È stato richiesto, nella domanda n°17, quali siano stati in generale i problemi riscontrati dagli esercenti durante questo tipo di offerte, con possibilità di risposta multipla. In accordo con i dati precedenti, il 63% delle nostre unità statistiche concorda sulla problematica dovuta alla tipologia di clienti di Groupon difficilmente fidelizzabili. Il 26% ritiene invece di aver avuto delle difficoltà dovute alla perdita economica che queste offerte hanno causato, essendo in questi casi i costi sostenuti maggiori dei ricavi. Il 24% dichiara di aver avuto problemi di organizzazione nel gestire un numero troppo elevato di clienti. Infine il 19% accusa Groupon di scarsa assistenza nella gestione dell'offerta.

Alla domanda n°13 riguardante i problemi avuti nel gestire l'afflusso di nuovi clienti, solo il 18,75% dei rispondenti ha dichiarato di non aver avuto alcun tipo di problema, mentre il 41,67% ha dichiarato di aver avuto qualche problema organizzativo prontamente risolto, il 27,08% ha avuto molti problemi risolti con importanti modifiche nella gestione e il 12,5% invece ha avuto gravi problemi che hanno messo a rischio l'attività. Si è voluto effettuare un'analisi statistica per vedere se questa variabile possa dipendere dal numero di *coupon* venduti. Essendo una delle due variabili prese a riferimento una variabile nominale si è scelto di utilizzare il test X^2 di Pearson. L'ipotesi base che si vuole verificare con questo test è la dipendenza tra queste due variabili.

Costruendo una tabella di contingenza (tabella n°8), che mostra la distribuzione delle unità statistiche classificate in base alle due variabili, si è raccolta la variabile "Numero di *coupon* venduti" in fasce per rendere più semplice l'analisi. In questa tabella è possibile vedere il numero di offerte che presentano congiuntamente tutte le combinazioni possibili di modalità tra le due variabili di riferimento. Si può facilmente notare come tutte

le offerte che hanno apportato gravi problemi nella gestione dell'afflusso di clienti abbiano venduto più di 200 *coupon*.

Tabella n°8: Tabella di contingenza.

N coupon venduti	Problemi nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti				Totale
	Gravi problemi	Molti problemi	Qualche problema	Nessun problema	
< 100	0	2	3	8	13
100-199	0	3	15	5	23
200-299	2	6	10	2	20
300-399	2	8	8	1	19
> 400	8	7	4	2	21
Totale	12	26	40	18	96

Fonte: elaborazione personale

Per verificare la nostra ipotesi, ossia che i problemi nella gestione dell'afflusso dei nuovi clienti dipendano dal numero di *coupon* venduti, occorre creare un'altra tabella: la tabella delle frequenze attese (tabella n°9). Questa tabella mostra le frequenze che ci si attende in caso di completa indipendenza.

Tabella n°9: Tabella delle frequenze attese.

N coupon venduti	Problemi nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti				Totale
	Gravi problemi	Molti problemi	Qualche problema	Nessun problema	
<100	1,625	3,521	5,416	2,438	13
100-199	2,875	6,229	9,583	4,313	23
200-299	2,5	5,417	8,333	3,75	20
300-399	2,375	5,146	7,917	3,562	19
>400	2,625	5,688	8,75	3,937	21
Totale	12	26	40	18	96

Fonte: elaborazione personale

Si possono ora confrontare le frequenze osservate con le frequenze attese grazie all'indice X^2 di Pearson che è così definito:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^r \frac{(f_{ij} - t_{ij})^2}{t_{ij}}$$

i e j indicano rispettivamente le righe (r) e le colonne (c)

f_{ij} = frequenze osservate

t_{ij} = frequenze attese

Grazie a questa formula è possibile dunque calcolare l'indice X^2 pari a 43,4079. Calcolando i gradi di libertà

$$\text{gdl} = (r - 1) \times (c - 1) = (5 - 1) \times (4 - 1) = 12$$

e considerando un grado di accettazione $\alpha = 0,05$ si afferma che il valore della distribuzione X^2 attesa sia 21,03 (Tabella XXII in appendice II)

Essendo il valore individuato di $X^2 = 43,4079 > 21,03$, con una certezza del 95% possiamo rifiutare l'ipotesi nulla confermando la dipendenza fra le due variabili, nello specifico i problemi nello gestire l'afflusso di clienti dipendono dal numero di *coupon* venduti.

3.5. Dimestichezza con il *web* ed i *social networks*

Con lo sviluppo di internet ed in particolare del *e-commerce* è diventata una priorità per le grandi aziende sviluppare strategie di marketing *online*. Per le piccole aziende di servizi, che si fondano su una ristretta clientela concentrata geograficamente, è però stato più difficile sviluppare competenze adeguate a seguire questo *trend*. Il grande successo di siti come Groupon tra i consumatori dimostra come questi siano ormai abituati ad acquisti *online* ed in generale all'utilizzo della rete nella loro quotidianità. Internet è

ormai uno strumento largamente usato per coltivare tutti i tipi di rapporti: da quelli lavorativi attraverso la posta elettronica, ai rapporti con la società attraverso la diffusione dei mezzi di comunicazione *online*, ai rapporti più stretti di amicizia attraverso i *social networks*. Le piccole imprese si sono dimostrate impreparate di fronte a questo fenomeno: molti esercenti che si rivolgono a Groupon non hanno alcuna esperienza in rete, e dall'indagine risulta che, prima di attivare l'offerta, circa il 35% non aveva neanche un sito *web* di riferimento. Groupon, all'avvio della promozione, cerca di ovviare a questa mancanza, creando un sito basic per conto dell'esercente tramite la piattaforma gratuita wix.com. Questo tipo di siti hanno una struttura standard e un numero limitato di pagine. Come nei *deal* pubblicati nel suo sito, anche per questi siti Groupon utilizza immagini esplicative che non richiamano nello specifico il partner di riferimento, proprio per questo molti esercenti dichiarano di non riconoscere il sito creato come il loro sito *web*. In particolare, il sito è formato dalla homepage caratterizzata dallo scorrere di più di un'immagine riferita al tipo di servizio offerto, una pagina con una breve descrizione dell'azienda, una con l'elenco dei servizi offerti ed infine una pagina di contatti con indirizzo, numero di telefono, orario di apertura e la cartina, tratta direttamente da Google Maps. Il sito *web* può essere il primo contatto che il consumatore ha con l'azienda, è quindi un bene che sia semplice in modo da facilitare la navigazione, ma al tempo stesso è efficace distinguere una propria personalità, in linea con l'immagine dell'azienda.

Un'altra domanda del sondaggio, richiedeva agli esercenti se avessero una pagina attiva nei principali siti di *social networks* (Facebook e Twitter). A questo quesito il 53% dei rispondenti ha dato risposta affermativa. Questo è sicuramente un dato molto positivo, in quanto i *social networks* si prestano particolarmente al fine di instaurare una vera e propria relazione di amicizia con il cliente sviluppandola anche fuori dal punto vendita, fino ad entrare nella quotidianità. È così possibile potenziare le strategie di fidelizzazione a prezzi quasi nulli. Infatti, anche per le aziende è gratuita l'iscrizione a queste piattaforme *social*, e sono offerti *banner* pubblicitari a costi contenuti.

4. Limiti dell'analisi

Per permettere ai lettori di interpretare correttamente i risultati di questa ricerca è importante conoscerne i limiti.

Innanzitutto notiamo che il campione di aziende prese di riferimento per questo studio è un campione di convenienza. Non potendo avere accesso al database completo delle aziende che hanno pubblicato offerte con Groupon, assicurarsi un campione rappresentativo di tutte le realtà era fuori portata. Proprio per questo non si pretende che i risultati di questa ricerca riflettano le performance di tutti i partner di Groupon. Possiamo comunque notare che il nostro campione varia nella composizione, sia dal punto di vista della tipologia di servizi offerti, e anche geograficamente, seppur limitatamente alla regione Veneto.

Come ogni studio basato su un sondaggio, vi è la possibilità che chi non ha risposto all'indagine sia sistematicamente diverso da chi invece vi ha partecipato. Nel caso specifico, è possibile che chi abbia avuto un'esperienza negativa con Groupon non voglia più averne a che fare, e che la voglia di dimenticare l'esperienza prevalga sulla volontà di spargere voce, andando ad influenzare il tono di risposta al questionario

Si vuole inoltre segnalare come sia Groupon che i suoi *competitors* siano aziende relativamente nuove e si potrebbe ritenere che non sia passato abbastanza tempo per tener conto di tutti i vantaggi che una promozione di *social couponing* potrebbe apportare, come ad esempio tutti gli acquisti aggiuntivi che verranno effettuati nel lungo periodo dai clienti Groupon presso le aziende che sono state contattate. Esaminare le impressioni dei titolari delle aziende dopo un tempo più lungo dalla promozione, sarebbe sicuramente utile e potrebbe integrare i risultati del breve periodo presentati in questa ricerca aiutando a generalizzare le considerazioni tratte. Tuttavia, questo non è stato possibile, per ragioni di tempo, ma lascia quindi spazio a future ricerche.

IV. LA SOSTENIBILITÀ NEL LUNGO PERIODO DEL SOCIAL COUPONING

Nonostante i suoi limiti, quest'analisi ha fornito delle evidenze che portano a porsi delle domande sulla sostenibilità delle promozioni *social*. Sembra infatti che queste promozioni siano strutturate in modo squilibrato, dando molto valore al consumatore, ma non abbastanza alle PMI che vi ricorrono. A questo proposito, quando si è chiesto alle aziende della nostra indagine se volessero ricorrere nuovamente ad una promozione Groupon, il 65% ha risposto di no ed anche tra le aziende che hanno avuto un'esperienza positiva, circa 1 su 5 dice di non voler attivare un'altra promozione su Groupon. Questo porta a chiedersi se il *business model* proposto da Groupon, imitata da tantissimi concorrenti in tutto il mondo, non sia un fuoco di paglia, destinato a spegnersi nel giro di qualche anno. Per analizzare l'intero fenomeno si è quindi deciso di considerarne la sostenibilità dal punto di vista di tutti i soggetti coinvolti.

1. La sostenibilità per l'esercente

Affinché il *social couponing* sia sostenibile nel lungo periodo bisogna innanzitutto che garantisca la profittabilità delle offerte per gli esercenti, i soggetti ad oggi forse meno considerati, ma sicuramente quelli grazie al cui lavoro si sviluppa l'intero *business*.

Dalla precedente analisi è emerso come questo tipo di promozioni si prestino maggiormente per determinati segmenti d'offerta, mentre siano meno profittevoli per altri. In particolare, per servizi caratterizzati da un'alta specificità ed esperienza e dalla presenza di asimmetrie informative per il consumatore, come i servizi medico/sanitari ed i corsi formativi, risulta uno strumento di promozione più adatto di altri. Questo tipo di esperienze infatti non sono abitudinarie per la maggior parte dei consumatori e possono essere quindi

necessari degli stimoli per indurli a provare. Se necessario, una maggior efficacia è raggiungibile in questi casi attraverso un'offerta di pacchetti o di una serie di sedute che, grazie all'ampiezza dello sconto offerto, fanno superare al consumatore il rischio percepito. Successivamente poi l'azienda può sfruttare a suo vantaggio questo rischio iniziale come leva di fidelizzazione. In questo tipo di servizi ad alto rischio percepito, infatti, in caso di esperienza positiva il cliente è più propenso a mantenere il rapporto con l'azienda, soprattutto se incentivato da ulteriori sconti *ad hoc* e dall'esistenza di un rapporto personalizzato con l'esercente. Al contrario, per quanto riguarda servizi a cui il cliente è abituato a ricorrere con una certa frequenza, come ristoranti e centri estetici, dove non esistono grandi asimmetrie informative vista l'ampia esperienza raggiunta dal consumatore, è più difficile offrire un servizio che si differenzi dagli altri e soprattutto fidelizzare l'utente. Il cliente, infatti, per questo tipo di esperienze privilegia la varietà ed il rischio percepito è quasi inesistente, così adotta comportamenti maggiormente opportunistici.

Un'altra considerazione in merito alla profittabilità è il fatto che gli esercenti debbano essere consapevoli che la maggior parte degli utenti che acquistano sui siti di *social couponing* rientrano in una tipologia di clienti particolare: sono caratterizzati da un'alta sensibilità al prezzo, a volte veri e propri "cacciatori di sconti", e proprio per questo difficilmente fidelizzabili. Inoltre è molto frequente che questi consumatori si considerino clienti fedeli di Groupon, pronti ad acquistare svariati *coupon* anche in diverse città, mossi unicamente dal desiderio di risparmio. Per fidelizzare questo tipo di clienti non ci si può affidare unicamente alle promozioni nei siti di *social couponing*, ma è di fondamentale importanza integrarle con altri strumenti di marketing, in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Un primo passo può essere, ad esempio, la richiesta dell'indirizzo *e-mail*, attraverso il quale è possibile instaurare una relazione con il cliente e tenerlo aggiornato su promozioni successive e novità nel punto vendita ed eventualmente proporgli ulteriori sconti pensati appositamente per le sue esigenze. Solo in questo modo ha senso sfruttare appieno la capacità di Groupon nel raggiungere in pochissimo tempo un ampio numero di consumatori, altrimenti difficilmente ottenibili dalla singola impresa, sacrificando i margini di profitto per attirare i consumatori nel punto vendita. Con la richiesta

dell'indirizzo *e-mail*, si può ampliare significativamente la *mailing list* e il *database* clienti, e proporre successive offerte più redditizie per l'azienda, grazie soprattutto all'eliminazione dell'intermediario, che permette un considerevole risparmio e alti margini.

Un altro punto di fondamentale importanza per gli esercenti riguarda, nello specifico, la definizione dell'offerta. Bisogna tener conto innanzitutto degli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite la promozione. La promozione può essere per esempio considerata un mero investimento in comunicazione, utile soprattutto per le *start up* per creare *awareness* ed aumentare la clientela viene a conoscenza dell'attività svolta anche grazie all'effetto virale che queste promozioni sono in grado di innescare. Si può invece voler puntare su offerte *try&buy*, soprattutto se riguardano servizi innovativi e caratterizzati da un alto rischio percepito dal consumatore, al fine di favorire la prova ad un prezzo molto vicino al costo sostenuto dall'esercente. In tal caso, visto il mancato guadagno, occorre puntare sull'esperienza che verrà offerta al cliente una volta che si presenterà nel punto vendita dopo aver acquistato il *coupon*. A questo proposito, è deleterio offrire al consumatore un servizio di qualità più bassa rispetto a quello offerto ai normali clienti che acquistano a prezzo pieno, in tal caso infatti è molto difficile che torni a ripetere l'esperienza. Altro obiettivo potrebbe invece essere quello di raggiungere nuovi segmenti di clientela ed aumentare le visite nel punto vendita in particolari periodi dell'anno, soprattutto per servizi ad alta stagionalità; questo può essere fatto attraverso una discriminazione di prezzo, ma bisogna prestare particolare attenzione per evitare la cannibalizzazione delle vendite a prezzo pieno. La promozione potrebbe inoltre essere pensata dall'azienda con lo scopo primario di generare acquisti oltre al valore del *coupon*; in tal caso l'azienda potrebbe anche accettare margini di guadagno quasi nulli per i servizi "civetta" promossi. In questo caso, però, bisogna studiare bene l'offerta evitando per esempio pacchetti troppo completi e focalizzandosi su servizi base offerti a basso prezzo, in modo da rendere quasi scontato l'acquisto di ulteriori servizi extra, che bisogna essere bravi a promuovere in base alle esigenze del singolo. Di fatto, il consumatore, avendo già pagato anticipatamente il *coupon*, è più propenso ad acquistare in quanto non ha la percezione di una reale uscita monetaria il giorno che decide di usufruire del *coupon*.

Quali che siano gli obiettivi delle aziende che ricorrono a questo tipo di promozioni è però di fondamentale importanza che siano chiari e condivisi con tutto il personale, in particolare quello a contatto con il cliente; è necessario infatti che i dipendenti siano istruiti e preparati affinché la promozione sia redditizia. Soprattutto in caso di un alto numero di *coupon* venduti è possibile poi che per tutto l'arco di durata dell'offerta il numero di clienti aumenti sensibilmente rispetto ai giorni di normale amministrazione, potrebbero essere quindi necessarie parecchie ore di lavoro straordinario, che dovrebbero essere ricompensate generosamente dal datore di lavoro, per evitare che il personale si “sfoghi” con i clienti.

Una volta definiti gli obiettivi è infine necessaria un'analisi preliminare in modo da valutare le condizioni di sostenibilità economica e pianificare attentamente le attività operative. In caso di capacità limitata, è consigliabile definire un tetto massimo di offerte oltre le quali la promozione provocherebbe perdite che ne condizionerebbero la sostenibilità. Una precisa pianificazione di un sistema di monitoraggio e di misurazione dei risultati conseguiti è uno strumento molto prezioso per valutare *ex post* l'efficacia della promozione e verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati *ex ante*.

1.1. Social engagement

Come si è visto nell'analisi del capitolo 2, nonostante viviamo in un mondo ipertecnologico in costante evoluzione, non è così scontata la presenza delle PMI nel *web*. Ci sono infatti aziende che non hanno ancora accesso ai *social networks* e a volte non possiedono neanche un sito *web*, o comunque non lo tengono aggiornato, preferendo rivolgersi ai canali tradizionali per quanto riguarda il marketing. Questo implica un isolamento volontario che porta alla perdita dell'opportunità di integrare le attività tradizionali di marketing con efficaci strumenti a basso costo. Inoltre, il *web* ha la capacità di contribuire esponenzialmente rispetto ai media tradizionali alla creazione della reputazione. Infatti nel *web* la reputazione può essere misurata attraverso la qualità delle informazioni e delle relazioni sociali *online* che fanno riferimento al *brand/azienda*. Autoescludendosi da questo mondo si ignorano le conversazioni *online*; tra cui quelle in

cui i consumatori e gli *stakeholders* dell'impresa parlano della loro esperienza o dei prodotti/servizi dell'impresa in questione senza che essa ne sia a conoscenza. Entrando nel *web*, invece, è possibile sfruttare a proprio vantaggio questi commenti e *feedback* preziosi instaurando un rapporto diretto con il consumatore.

Accedere al mondo *web* è molto semplice: si possono facilmente creare siti basici in modo facile e veloce tramite portali gratuiti (per esempio wix.com) e la realizzazione di un profilo su Facebook e Twitter è anch'essa gratuita. Non basta però creare un sito o aprire un profilo sui *social networks*, è importante che ci sia poi un aggiornamento costante (un consumatore può facilmente arrivare a pensare che l'azienda sia fallita se si trova davanti ad un sito obsoleto ed abbandonato a sé stesso). Altrimenti si può anche investire nella costruzione di un buon sito, con la sicurezza che questo investimento sarà rapidamente ripagato se sfruttato con intelligenza dai manager aziendali. Infatti, definendo con chiarezza gli obiettivi che si vogliono raggiungere e nominando uno o più responsabili di questo progetto è possibile arrivare velocemente a risultati importanti.

Una strategia di successo prevede l'individuazione del *target* a cui ci si vuole rivolgere, infatti ogni strumento si caratterizza per una diversa propensione nel raggiungere determinati *target* rispetto ad altri. Individuare i *target* di riferimento aiuta a scegliere il più efficace tra tutti gli strumenti a disposizione. Occorre poi individuare i punti di forza dell'azienda rispetto ai concorrenti su cui è bene puntare e metterli in risalto tramite il *web*. Se, per esempio, un parrucchiere è conosciuto, oltre che per la sua abilità professionale, anche per l'ampia disponibilità di orari e per l'organizzazione che permette ai clienti di prenotare le sedute con brevi preavvisi, dovrebbe utilizzare il *web* per mettere maggiormente in evidenza questi aspetti, sfruttando la sua reputazione. Potrebbe quindi organizzare nel sito una pagina di prenotazioni, in modo che per il cliente sia ancora più semplice e veloce fissare un appuntamento. In questo caso l'originalità di idee e contenuti premia le aziende, soprattutto visto lo scarso utilizzo che attualmente ne viene fatto.

2. La sostenibilità per il consumatore

Il *social couponing* ha portato allo sviluppo di una nuova tipologia di consumatori: i “cacciatori di *deal*”. Questo tipo di clienti, caratterizzati da un’elevata sensibilità al prezzo, hanno acquisito notevole dimestichezza con i siti di *e-commerce*, in particolare con quelli di *social couponing*, di cui molto spesso visionano quotidianamente le offerte per accaparrarsi le più allettanti.

Fin dal suo sviluppo, la grande distribuzione organizzata, ha fatto massiccio ricorso alle promozioni porta a porta, con volantini e *coupon*, che incoraggiavano i consumatori a recarsi nei punti vendita pubblicizzati per poter usufruire di consistenti abbassamenti di prezzo. Molti consumatori hanno adottato conseguentemente comportamenti opportunistici, che però non sono mai arrivati a minacciare la profittabilità di queste promozioni in quanto l’ingente costo tempo/opportunità che richiedono scoraggiava la maggior parte dei clienti dall’adottare questo tipo di comportamenti. Con questi prodotti denominati “civetta” la grande distribuzione aveva e ha lo scopo di attirare i consumatori nel punto vendita. Questo costo in termini di tempo/opportunità è invece annullato dalla tecnologia nelle offerte di *social couponing*; infatti, è possibile visionare le offerte di questi siti in pochi minuti, riceverle quotidianamente nella propria casella *e-mail*, ed acquistarle comodamente seduti sulla scrivania con un solo *click*. Vista la facilità con cui è possibile acquistare i *deal*, questo tipo di consumatori sono proliferati e grazie all’aspetto *social* hanno anche perso quel connotato negativo tipico del cacciatore di sconti: comprare scontato diventa meno sconveniente dal punto di vista sociale se lo si fa in gruppo.

La grande diffusione dei cacciatori di *deal* come tipologia di consumatori standard di Groupon rappresenta una delle minacce più temute dagli esercenti in quanto minano la sostenibilità dell’intero *business*. L’indagine svolta ha infatti dimostrato che la propensione ad attirare questo tipo di consumatori risulta essere la causa principale di insoddisfazione delle aziende nei confronti della promozione. L’esercente deluso è facile che sfoghi quindi la sua frustrazione con comportamenti di discriminazione nei confronti dei clienti

Groupon. Tra questi clienti però ce ne sono alcuni che hanno acquistato l'offerta con lo scopo di provare un nuovo servizio o un nuovo negozio e che potrebbero diventare dei clienti fedeli. Questi però rimangono spesso a loro volta insoddisfatti dai servizi ricevuti, preferendo evitare futuri riacquisti presso l'azienda promotrice o Groupon stesso, alcune volte minandone la reputazione. Si innesca così un circolo vizioso di insoddisfazione reciproca che mina fortemente la sostenibilità del fenomeno. A questo proposito è interessante la dichiarazione di un intervistato, responsabile di marketing di un ristorante trevigiano, che ha pubblicato un'offerta su Groupon: «Prima dell'offerta eravamo quinti nella classifica dei ristoranti di Treviso su Tripadvisor, ora 102esimi. La discesa è dovuta ai commenti negativi, tutti provenienti da clienti Groupon! Purtroppo si è innescato un meccanismo che vede inizialmente i gestori contenti perché arriva gente, poi ne arriva troppa e bisogna lavorare rimettendoci, non solo economicamente ma anche dal punto di vista di perdita di clienti fedeli. È necessario quindi abbassare la qualità per i clienti Groupon, che in questo modo si sentono trattati inadeguatamente ed essendo più abili con il *web* dei normali clienti si lamentano della loro esperienza nei siti specializzati. Questo crea problemi per la reputazione *online* che sono molto costosi da riparare e necessitano di molto tempo. In alcuni casi è stato necessario contattare i clienti che avevano pubblicato commenti negativi e offrirgli cene gratuite in cambio del ritiro del loro commento, comportando ulteriori spese».

La pubblicazione giornaliera di offerte nel sito di Groupon favorisce ulteriormente questo tipo di comportamenti. Avendo infatti a disposizione un'offerta continua, soprattutto per quanto riguarda i ristoranti ed altri servizi facilmente sostituibili, i consumatori sono disincentivati a rimanere fedeli alle aziende di cui usufruiscono i servizi per provare invece diverse offerte.

Di fatto, converrebbe anche ai consumatori stessi adottare comportamenti meno opportunistici nei confronti di questo tipo di offerte, al fine di poter continuare ad usufruire di queste promozioni ed aumentare la propria soddisfazione. Tuttavia questo molto spesso non accade ed è un forte segnale di instabilità del *business model* di Groupon nel lungo periodo

3. La sostenibilità per la piattaforma di *social couponing* (Groupon)

La parte maggiore nella sostenibilità del modello di *business* del *social couponing* la gioca sicuramente la piattaforma che promuove le offerte *online*: Groupon o uno dei suoi concorrenti.

In questi primi tempi in cui il fenomeno in Italia è in rapido sviluppo, queste piattaforme stanno attuando una forte pressione commerciale sugli esercenti, cercando di contattarne il più possibile e convincerli a pubblicare offerte nei loro siti, si sta quindi privilegiando la quantità che garantisce risultati immediati piuttosto che la qualità della relazione con le singole aziende che prevede investimenti i cui frutti si raccoglieranno nel medio-lungo periodo. L'aggressività delle reti di vendita dei *competitors* sembra avvantaggiare Groupon, infatti più di un intervistato si è spontaneamente lamentato della quantità di chiamate giornaliere che riceve da diversi siti di *social couponing* e molto spesso questi siti risultano sconosciuti agli esercenti che hanno dichiarato di aver preferito Groupon in quanto ritenuto più affidabile e l'unico in grado di assicurare visibilità. Groupon non deve però ritenersi immune come si evince da un intervistato che ha dichiarato: «Non dico che Groupon sia fallimentare, hanno avuto anche una bella idea, ma bisognerebbe che fossero meno aggressivi nelle vendite e meno opportunisti». Inoltre, questo proliferare di *competitors*, anche se non riuscirà a minare la *leadership* indiscussa di Groupon nel settore, è possibile che eroda la quota di mercato detenuta, e soprattutto in un futuro stadio di maturità del *business*, i concorrenti cercheranno di attirare gli esercenti offrendo margini minori, condizioni migliori e servizi sempre più innovativi. Questo provocherà un abbassamento generale delle commissioni e l'obiettivo di Groupon non dovrà più risiedere nell'acquisizione massiccia di nuovi partner, quanto piuttosto nella difesa del proprio portafoglio clienti.

Quando il mercato sarà saturo bisognerà che queste piattaforme si rendano conto che la sostenibilità dipende soprattutto dalla soddisfazione che gli esercenti ricavano dalla pubblicazione dell'offerta che li spinge poi a ripetere o meno l'esperienza. Dai risultati dell'analisi, il problema principale che spinge gli esercenti a non voler ripetere

l'esperienza, anche se parzialmente soddisfatti, risulta essere la tipologia di clienti che queste offerte attraggono, i già citati cacciatori di sconti. La migliore soluzione che le piattaforme dovrebbero adottare per rendere le promozioni più appetibili alle aziende è fare in modo di ridurre l'attrattività per questo tipo di consumatori, troppo sensibili al prezzo e difficilmente fidelizzabili, e quindi non in *target* per le aziende, cercando di attirare un consumatore più propenso ad instaurare una relazione piuttosto che un mero acquisto..

Per far questo, vanno innanzitutto apportate delle modifiche alla struttura dei *deal*, in modo da premiare maggiormente i comportamenti relazionali dei consumatori invece dei comportamenti transazionali. Per esempio invece di proporre ad un ristorante un'offerta per una cena di coppia a 30€, con uno sconto del 60%, si potrebbe proporre la vendita di un buono da 30€/10€ per 3 visite consecutive dello stesso cliente. In questo modo si punta a favorire la creazione di abitudini nel consumo, che in caso di esperienza positiva possono più facilmente perdurare nel tempo.

Un'altra possibilità è data dalla promozione di servizi definiti con più precisione. Ad esempio, invece di offrire uno sconto sulla spesa totale del cliente (un pacchetto completo di servizi estetici che comprenda massaggio, manicure, pulizia del viso e solarium), un centro estetico può proporre un buono sconto di 10€ per un trattamento viso, un buono da 10€ per la manicure e infine un buono da 15€ per un massaggio, da usare in una o più sedute. In questo modo si genera un doppio vantaggio per le aziende promotrici: innanzitutto si incrociano le vendite di prodotti/servizi ai clienti, cosa che avvantaggia anche il cliente stesso, che riesce ad usufruire di sconti sui prodotti che più lo interessano invece che su pacchetti generici; inoltre si aumenta così la spesa totale nel punto vendita, soprattutto se gli sconti vengono ripartiti in più di una visita; infine si tende a fidelizzare il cliente grazie ai diversi momenti di contatto.

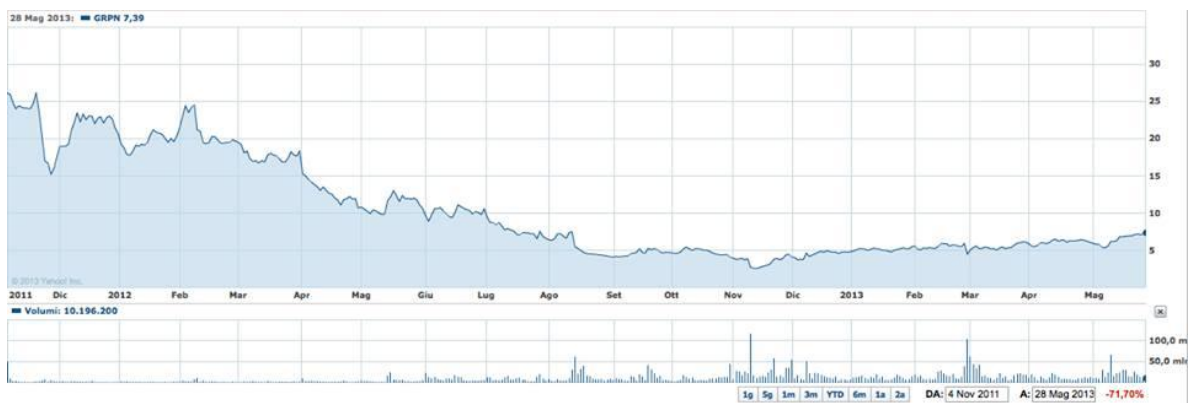
Gli articoli/servizi in promozione dovrebbero quindi essere scelti con criterio, in modo che l'azienda riesca ad ottimizzare l'allocazione di capacità inutilizzate e vendere prodotti poco popolari durante la promozione. Un centro sportivo potrebbe, ad esempio, promuovere lezioni pomeridiane infrasettimanali e non nei *weekend*. In questo modo è

possibile isolare possibili effetti di cannibalizzazione degli acquisti a prezzo pieno per i clienti esistenti.

In generale, è meglio cercare di instaurare una relazione di fiducia con l'azienda partner, sfruttando il *know how* acquisito nel settore per rendere la promozione più proficua possibile per entrambi, riducendo così le asimmetrie informative. È bene quindi investire nei singoli rapporti, concordando di caso in caso le caratteristiche del *deal* in base alle esigenze specifiche e agli obiettivi che le aziende vogliono raggiungere, in particolare le percentuali di sconto e i margini di intermediazione non devono minare la sostenibilità economica dell'offerta. Inoltre, la presenza di limiti nel numero di *coupon* vendibili porta ad una divergenza di interessi, per Groupon, ricavando una percentuale fissa ad ogni *coupon* venduto, conviene venderne il più possibile, mentre per l'esercente c'è un tetto oltre il quale l'offerta diventa insostenibile sia economicamente che dal punto di vista operativo. Rendendo i benefici più simmetrici è quindi più facile ottenere la fiducia dell'esercente, prolungandola nel lungo periodo.

Nonostante ricavi e margini considerevoli, i dati in borsa non sono incoraggianti per Groupon che è incorso in una perdita del 70% del suo valore dopo appena 8 mesi dalla sua quotazione in borsa (si veda grafico n°12). Già prima del lancio nell'indice Nasdaq la SEC (*Security Exchange Commission*) aveva bloccato la quotazione per un lungo periodo perché Groupon non rispettava i canoni necessari. Innanzitutto perché preoccupata per una possibile crisi di liquidità, dovuta al fatto che per 2 periodi consecutivi aveva liquidato i soci di maggioranza con l'86% del fatturato, ed in secondo luogo proprio per il non rassicurante *business model* proposto, che non garantiva una stabilità nel lungo periodo. Questo soprattutto perché prima del 2011 l'azienda non aveva ancora chiuso un anno in utile. Groupon inoltre utilizzava nuovi indici finanziari, troppo ottimistici rispetto allo standard, che per esempio non includevano le spese di marketing per acquisire nuovi clienti, ed includevano nelle entrate anche le quote dei *deal* venduti riservate agli esercenti (il 50% circa del valore). La Sec chiede all'azienda di Mason di spiegare perché si è preferito utilizzare gran parte del fatturato per le liquidazioni delle quote e non per investire in crescita, e che vengano utilizzati degli indici più conformi alle regole.

Grafico n°12: Andamento in borsa Groupon (4 Nov 2011 – 20 Mag 2013)



Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>

V. CONCLUSIONI

Questo elaborato è nato dal desiderio di indagare il fenomeno del *social couponing* ed in particolare il caso di Groupon, *leader* di questo settore. A questo proposito, si è in primo luogo proceduto a delineare la considerevole crescita dell'*e-commerce* grazie alla diffusione di internet e relativi apparecchi elettronici. A seguire si è presentata la storia di Groupon, dalla sua fondazione alla quotazione in borsa e se ne è spiegato il funzionamento ed i fattori che ne definiscono il successo. Infine, nella parte centrale di questo lavoro si è analizzato il fenomeno Groupon in Veneto. In particolare, il *focus* dell'analisi è stata la valutazione dell'esperienza avuta dalle aziende che hanno pubblicato offerte nel sito. Grazie a quest'analisi è stato possibile poi valutare nel complesso la sostenibilità del *business model* proposto da Groupon dal punto di vista dei tre attori principali coinvolti: Groupon, l'azienda/esercente che pubblica l'offerta nel sito ed il consumatore che acquista il *deal*. Si è scelto di analizzare la sostenibilità da tutte le prospettive al fine di giungere ad una conclusione più generalizzabile.

Ad oggi, l'azienda fondata da Andrew Mason è considerata da tutti come il *leader* mondiale del *social couponing*. Tuttavia l'inesperienza del giovane studente nella gestione dell'organizzazione aziendale ha influenzato non poco la società dalla sua fondazione (nel 2008) fino allo scorso febbraio quando è stato licenziato per essere sostituito da un *manager* più esperto. La nascita e lo sviluppo di questa azienda sono stati quindi caratterizzati, oltre che da un rapido tasso di crescita, da una certa instabilità organizzativa. Probabilmente, se Mason avesse accettato l'offerta di 6 miliardi di dollari nel 2010 da parte di Google lo sviluppo di Groupon sarebbe stato gestito in maniera differente anche dal punto di vista del *business model* oggetto di discussione in questa tesi.

Volendo riassumere i risultati presentati nel capitolo III, in particolare quelli riguardanti il questionario su cui si basa gran parte di questa tesi, si vuole presentare un elenco conclusivo di aspetti chiave per la sostenibilità di Groupon:

- Valutazione dell'esperienza: il 53% delle aziende dichiara che l'esperienza è stata negativa, in particolare le tipologie di esercenti maggiormente insoddisfatti sono i ristoranti (60,53%) ed i centri estetici (58,33%).
- Volontà di ripetere l'esperienza: il 65% delle aziende dichiara di non voler ripetere l'esperienza (tra questi 10 aziende nonostante abbiano avuto un'esperienza complessivamente positiva).
- Raggiungimento degli obiettivi: il 65% delle aziende dichiara di non aver raggiunto il loro obiettivo primario (principalmente acquisizione di nuovi clienti o promozione dell'attività).
- Ritorni dei clienti: il 65% delle aziende dichiara di non aver osservato un numero soddisfacente di ritorni per i clienti che avevano provato per la prima volta il servizio tramite una promozione Groupon; come motivazione principale di questi mancati ritorni l'80,6% indica la tipologia di clienti, considerati veri e propri "cacciatori di deal".
- Problematiche riscontrate: il 63% delle aziende dichiara che le problematiche generali di questo tipo di promozioni sono la tipologia di clienti che queste attraggono; il 26% ha avuto delle difficoltà legate alla perdita economica da queste causate; il 24% ha avuto problemi dovuti all'eccessivo numero di offerte vendute.
- Gestione dell'afflusso clienti: l'81,25% delle aziende dichiara di aver avuto dei problemi di varia entità nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti a discapito della clientela abituale.
- Dimestichezza con il *web*: il 35% delle aziende dichiara di non essere stata in possesso di un sito *web* prima della pubblicazione dell'offerta, il 53% delle aziende ha però un profilo attivo in un sito di social network.

A queste considerazioni vanno poi aggiunti i risultati frutto dell'indagine sulle offerte pubblicate, svoltasi in due fasi: all'inizio della fase di ricerca ed alla conclusione della stessa.

Nel primo periodo considerato (45 giorni, 16 Novembre- 30 Dicembre 2012) si sono osservate 216 offerte pubblicate nelle 5 province monitorate con un numero medio di

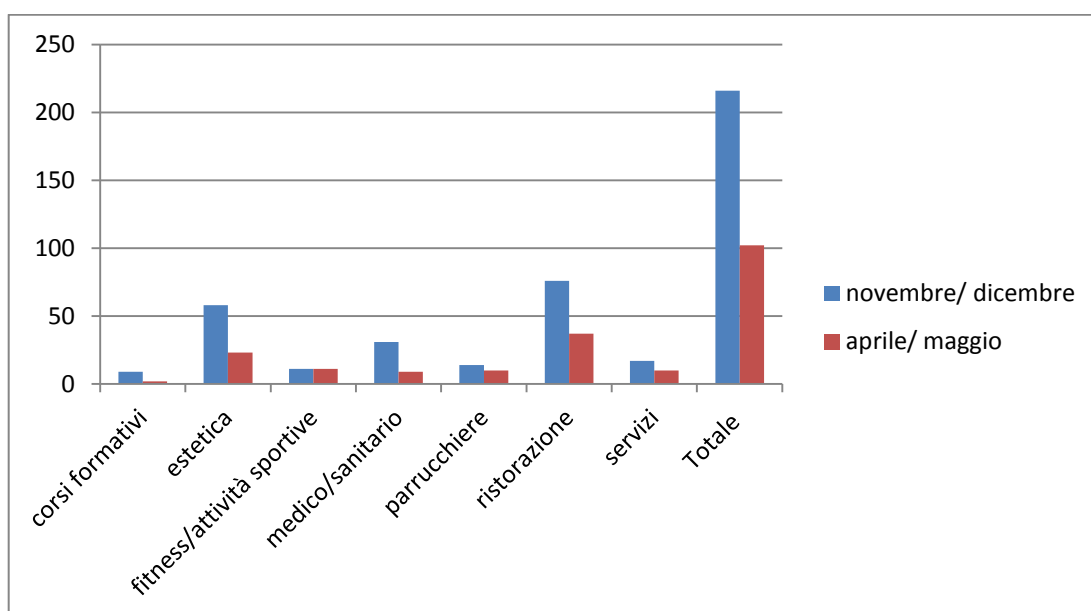
coupon venduti pari a 245. Considerando una percentuale di margine fissa per Groupon del 50% ad offerta ed il relativo valore nominale, si è poi calcolato il ricavo totale per il sito che è di circa 904.339 €. Al fine di verificare eventuali inversioni di tendenza rispetto al periodo considerato nella prima analisi, si è poi voluto effettuare un'ulteriore monitoraggio del sito di *social couponing*.

Volendo per completezza prendere a riferimento un lasso di tempo analogo (45 giorni), si è quindi monitorato nuovamente il sito dal 20 Aprile al 3 Giugno 2013. Le offerte pubblicate in questo periodo sono state solamente 102, meno della metà di quelle pubblicate nel precedente. Tuttavia, mentre le offerte sono drasticamente calate, il numero medio di *coupon* venduti invece è aumentato, salendo a 622 per *deal* (+ 154%). Utilizzando infatti il medesimo calcolo effettuato in precedenza, si è calcolato il ricavo totale di Groupon anche per questo periodo: 1.011.285€.

Questi dati possono essere fraintendibili se interpretati nell'ottica dei profitti di breve periodo di Groupon rispetto alla sua sostenibilità nel lungo periodo, *focus* di questa analisi. Infatti, nonostante l'aumento degli introiti, Groupon si trova ad affrontare due problemi: il primo è la diminuzione del numero di esercenti disposti a pubblicare offerte sulla piattaforma a causa dell'insoddisfazione da precedenti esperienze e del negativo passaparola generato (si ricorda infatti che il 65% degli esercenti contattati tramite il questionario dichiara di non voler pubblicare ulteriori offerte); il secondo, come si evince dai grafici sottostanti, è che al diminuire del numero di offerte pubblicate i clienti abituati a comprare su Groupon si ritrovano a scegliere e a concentrare i propri acquisti su una gamma minore di proposte, aumentando ulteriormente il numero medio di *coupon* acquistati e quindi il disagio per gli esercenti. In questo modo si innesca un circolo vizioso in cui i due problemi si influenzano vicendevolmente; se non interrotto, questo circolo può arrivare a minare la reputazione di Groupon e, soprattutto, il numero di visitatori giornalieri del sito stesso. Gli utenti di Groupon infatti, vedendo una significativa diminuzione del numero di offerte, inizieranno prima o poi a non farvi ritorno quotidianamente per monitorare i nuovi *deal* e ridurranno progressivamente le loro visite, rischiando di minare la sostenibilità del *business model* proposto da Groupon.

Come si può notare dal grafico n°13, suddividendo le offerte per tipologia, e confrontando tra loro i due periodi di monitoraggio, la riduzione delle offerte è evidente in pressoché ogni categoria in maniera proporzionale.

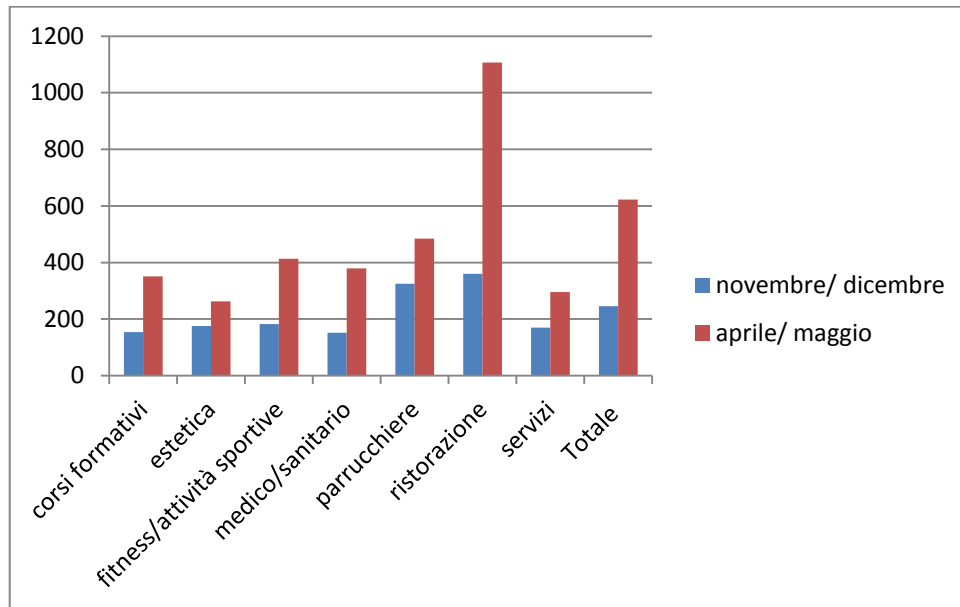
Grafico n°13: Offerte pubblicate per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio.



Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda il numero medio di *coupon* venduti, invece, oltre ad un generale aumento in tutte le categorie, vi è da notare la crescita esponenziale nella tipologia “ristorazione”, passando da circa 360 a 1107 *coupon* venduti ad ogni *deal* (si veda il grafico n°14). Questo dato è di particolare rilevanza visto che in questa categoria il 60,5% degli intervistati si era detto non soddisfatto dall’esito dell’offerta, citando tra i motivi principali, il numero eccessivo di *coupon* venduti.

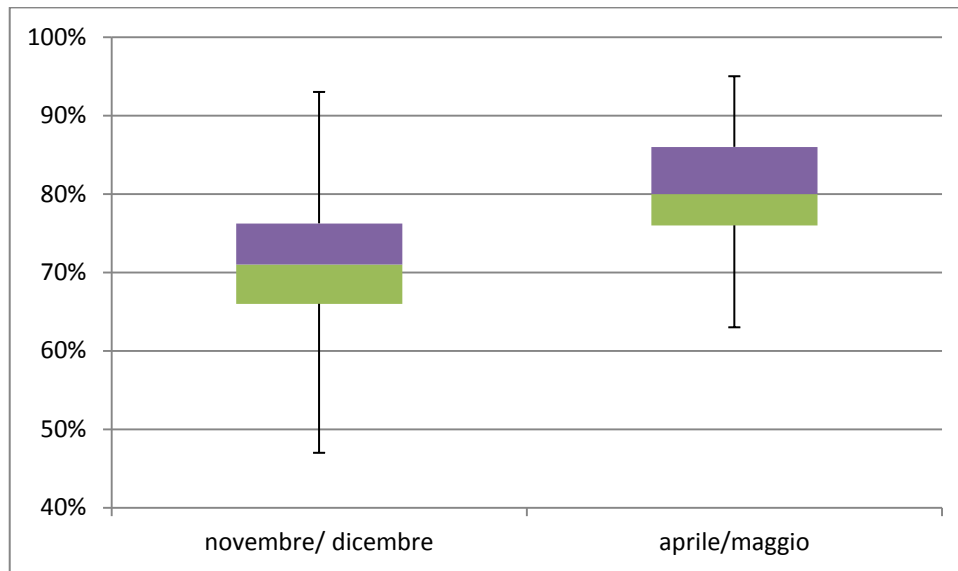
Grafico n°14: *Coupon* venduti per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio.



Fonte: elaborazione personale

Inoltre, ci sono significative differenze anche per quanto riguarda la distribuzione della percentuale di sconto offerta. Di fatto, i servizi offerti ad aprile/maggio presentano una percentuale di sconto notevolmente maggiore, ulteriormente a discapito dell' esercente, rispetto a quelli di novembre/dicembre come si può notare dal seguente *boxplot* (grafico n°15).

Grafico n°15: *Boxplot* della percentuale di sconto nei due periodi di monitoraggio.



Fonte: elaborazione personale

Infine, questi disequilibri visibili nell'arco temporale dell'analisi rafforzano ulteriormente l'idea che il *business model* di Groupon possa non essere sostenibile nel lungo periodo a meno che non vi vengano apportate significative modifiche. In particolare, oltre ai già citati cambiamenti, dovrà essere ripensata la gestione della rete vendite, sfruttando così l'enorme vantaggio competitivo detenuto nei confronti dei concorrenti frutto di una vastissima base di aziende/esercenti ed utenti del sito. La chiave di questa innovazione deve infatti risiedere nella qualità dei rapporti: evitare di stressare i titolari con telefonate e visite continue per convincerli a pubblicare offerte, cercando invece di conquistarli con proposte sempre più personalizzate che riescano a risaltare la singola azienda ed i suoi punti di forza e garantendo la sostenibilità finanziaria della promozione.

BIBLIOGRAFIA

N. CARLSON, *Inside Groupon: The Truth About The World's Most Controversial Company*, Deputy Editor, 2011.

CASALEGGIO ASSOCIATI, *Rapporto- L'e-commerce in Italia*, Milano, Aprile 2013.

B. COVA – A. GIORDANO – M. PALLERA, *Marketing Non-Conventionale*, Il Sole 24 Ore, 2008.

U.M. DHOLAKIA - G. TSABAR, *A Startup's Experience with Running a Groupon Promotion*, Rice University, 2011.

U.M. DHOLAKIA, *How Effective are Groupon Promotions for Business*, Rice University, 2010.

U.M. DHOLAKIA, *What makes Groupon Promotions Profitable For Businesses*, Rice University, 2011.

U.M. DHOLAKIA, *How Businesses Fare With Daily Deals: A Multi-Site Analysis of Groupon, Living Social, OpenTable, Travelzoo, and BuyWithMe Promotions*, Rice University, 2011.

U.M. DHOLAKIA, *How Businesses Fare With Daily Deals As They Gain Experience: A Multi-Time Period Study of Daily Deal Performance*, Rice University, 2012.

L. PACE – A. SALVAN, *Introduzione alla Statistica*, CEDAM, 2001

F. SENNET, *Groupon. A chi conviene davvero lo sconto imbattibile*, EGEA Spa, 2012.

T. VESCOVI, *Il Marketing e la Rete*, Il Sole 24 Ore, 2007.

SITOGRAFIA

Blog Groupon. Il 2012 in *coupon*: acquisti e tendenze degli italiani sul *web*.
<http://blog.groupon.it/2012/12/20/il-2012-in-coupon-acquisti-e-tendenze-degli-italiani-sul-web/>

Businessweek. Why Twitter Matters – *Businessweek*.
<http://www.businessweek.com/stories/2008-05-15/why-twitter-mattersbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Cupuppo. Offerte del giorno e *coupon*- Risparmia con gli sconti di Cupuppo.it
<http://cupuppo.it/>

E-commerce Italia/Europa 2012. *E-commerce* in Italia 2012.
<http://www.casaleggio.it/e-commerce/>

Giovanni Cappellotto. 5 consigli prima di avviare una campagna su Groupon.
<http://www.giovanncappellotto.it/9443-5-consigli-prima-di-avviare-una-campagna-su-groupon/>

Giovanni Cappellotto. 8 consigli ai commercianti per usare Groupon con successo. <http://www.giovanncappellotto.it/7291-8-consigli-ai-commercianti-per-usare-groupon-con-successo/>

Giovanni Cappellotto. Analisi predittiva ed *e-commerce*: ad ognuno il proprio canale. <http://www.giovanncappellotto.it/15808-analisi-predittiva-ed-e-commerce-ad-ognuno-il-proprio-canale/>

Giovanni Cappellotto. Consulenze ecommerce strategie *web* marketing.
<http://www.giovanncappellotto.it/>

Giovanni Cappellotto. Groupon, offerte, *deals* e politiche commerciali. Futuro a rischio. <http://www.giovanncappellotto.it/10346-groupon-offerte-deals-politiche-commerciali/>

Giovanni Cappellotto. Nuovi *e-commerce*: Community Commerce.
<http://www.giovannicappellotto.it/14722-nuovi-e-commerce-community-commerce/>

Giovanni Cappellotto. Vendere *online*, sconto ideale.
<http://www.giovannicappellotto.it/14686-qual-e-lo-sconto-ideale-per-vendere-online/>

Glamoo. Sconti fino all'80%, risparmia con le offerte di GLAMOO.
<http://www.glamoo.com/it>

Groupalia. OFFERTE e sconti *online* fino al 90%. <http://it.groupalia.com/>

Groupon. Padova offerte: risparmia fino al 70% con le offerte GROUPON per Padova. <http://www.groupon.it/deals/padova>

Groupon. Sconti fino al 90% in meno con i *deal* di GROUPON!
<http://www.groupon.it>

Groupon. Treviso offerte: risparmia fino al 70% con le offerte GROUPON per Treviso. <http://www.groupon.it/deals/treviso>

Groupon. Venezia offerte: risparmia fino al 70% con le offerte GROUPON per Venezia. <http://www.groupon.it/deals/venezias>

Groupon. Verona offerte: risparmia fino al 70% con le offerte GROUPON per Verona. <http://www.groupon.it/deals/verona>

Groupon. Vicenza offerte: risparmia fino al 70% con le offerte GROUPON per Vicenza. <http://www.groupon.it/deals/vicenza>

I media connection. 5 marketing tips for tackling Twitter.
<http://www.imediaconnection.com/content/20495.asp>

IT espresso.it. *E-commerce* a doppia cifra in Italia. <http://www.itespresso.it/e-commerce-a-doppia-cifra-in-italia-72348.html>

LivingSocial. LivingSocial. <https://www.livingsocial.com/>

MilanoFinanza. *E-commerce* sempre più mobile.

http://www.milanofinanza.it/giornali/dettaglio_giornali.asp?preview=false&accessMode=FA&id=1823397

Sondaggio *Online*. Creare e valutare sondaggi gratuitamente.

<https://www.sondaggio-online.com/>

APPENDICE I

Qui di seguito sono riportate le 27 domande del questionario somministrato al campione di esercenti fruitore delle promozioni su Groupon:

- 1) Tipologia di servizi offerti
 - a) Estetica
 - b) Parrucchiere
 - c) Ristorazione
 - d) Fitness/attività sportive
 - e) Medico/sanitario
 - f) Corsi formativi
 - g) Servizi
 - h) Altro (specificare)

- 2) Da quanti anni è avviata la Sua attività?

- 3) Dov'è situata la sua attività?
 - a) Comune di provincia
 - b) Periferia cittadina
 - c) Centro cittadino

- 4) Le è capitato di pubblicare un'offerta su Groupon?
 - a) Sì
 - b) No

- 5) Quanto è durato il suo rapporto con Groupon?
 - a) Ho pubblicato una sola offerta e non ne pubblicherò più
 - b) Ho pubblicato una sola offerta e voglio ripetere l'esperienza
 - c) Ho pubblicato più di un'offerta ma non ne pubblicherò più
 - d) Ho pubblicato più di un'offerta e voglio ripetere l'esperienza

- 6) Qual è stato l'obiettivo primario della pubblicazione di tale offerta?
- a) Acquisizione di nuovi clienti
 - b) Fidelizzazione di "vecchi" clienti
 - c) Promozione dell'attività
 - d) Guadagno immediato
 - e) Incentivare acquisti oltre al valore del *coupon*
- 7) Ritieni di aver raggiunto il tuo obiettivo primario?
- a) No, non sono per nulla soddisfatto
 - b) Parzialmente, al di sotto delle mie aspettative
 - c) Sì, sono soddisfatto
 - d) Sì, sono molto soddisfatto
- 8) Nel complesso, Quali obiettivi ritieni siano stati raggiunti? (Scala da 1 = molto insoddisfatto a 5 = molto soddisfatto)
- a) Acquisizione di nuovi clienti
 - b) Fidelizzazione di "vecchi" clienti
 - c) Promozione dell'attività
 - d) Guadagno immediato
 - e) Acquisti profittevoli oltre al valore del *coupon*
- 9) Qual è stata l'entità media dello sconto offerto?
- _____ %
- 10) Quant'è stata la commissione media di Groupon per la pubblicazione?
- _____
- 11) Quanti *coupon* sono stati mediamente venduti?
- _____
- 12) Mediamente i guadagni sono stati superiori ai costi?

- a) Si
 - b) No
- 13) Ha avuto problemi nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti?
- a) Gravi problemi, ho messo a rischio la mia attività
 - b) Molti problemi, risolti con importanti modifiche nella gestione
 - c) Qualche problema organizzativo prontamente risolto
 - d) Nessuno
- 14) È riuscito a gestire efficacemente il tempo dedicato ai servizi scontati senza andare a discapito dei servizi a prezzo pieno?
- a) No, ho dovuto rinunciare a qualche cliente abituale
 - b) No, non sono riuscito a rispettare il mio impegno con tutti i clienti Groupon
 - c) Parzialmente, ho dovuto aumentare la mia giornata lavorativa
 - d) Sì, anche se la lista di attesa si è allungata significativamente
 - e) Sì, dedicando fasce d'orario specifiche ai clienti Groupon
 - f) Sì, senza problemi
- 15) Quanti, tra i clienti che hanno provato il servizio per la prima volta tramite l'offerta Groupon sono poi ritornati?
- a) Nessuno
 - b) Pochi, non sono soddisfatto
 - c) Abbastanza, mi posso ritenere soddisfatto
 - d) Molti, sono più che soddisfatto
 - e) Tutti
- 16) Se non si ritiene soddisfatto, quali pensa possano essere i motivi?
- a) Tipologia di clienti di Groupon poco fedeli e non disposti a comprare a prezzo pieno
 - b) Provenienza geografica nuovi clienti
 - c) Insoddisfazione della prima esperienza
 - d) Altro (specificare)

17) In generale, quali sono stati i problemi legati all'offerta da lei riscontrati?

- a) Scarsa assistenza da parte di Groupon
- b) Numero eccessivo di offerte vendute (difficoltà nell'organizzazione)
- c) Perdita economica (costi superiori ai ricavi)
- d) Clienti fuori target o non fidelizzabili
- e) Altro (specificare)

18) Come valuta nel complesso l'esperienza avuta?

- a) Pessima esperienza, non la rifarei
- b) Brutta esperienza, la rifarei cambiando sito partner
- c) Soddisfacente, non so se la rifarei
- d) Molto soddisfacente, la rifarei!

19) Ha affiancato altre campagne di comunicazione all'offerta su Groupon?

- a) Sì
- b) No

20) Se sì, quali?

- a) Pubblicità su giornali/radio locali/affissioni
- b) Promozioni nel punto vendita
- c) Offerte per clienti fedeli (*ee-mail*, sms, etc.)
- d) Banner o promozioni in Internet (nel sito, nella pagina FB, su twitter)
- e) Altro (specificare)

21) La sua attività ha un sito *web* di riferimento?

- a) Sì
- b) No

22) Se sì, possedeva già prima dell'offerta il sito *web*?

- a) Sì

b) No

23) Con che frequenza aggiorna la sua pagina *web*?

a) Quotidianamente

b) Settimanalmente

c) Mensilmente

d) 2-4 volte all'anno

e) Mai

24) Possiede una pagina FB/Twitter (o su altri social network) su cui promuove la sua attività?

a) Si

b) No

Domande personali:

25) Età:

a) <di 26 anni

b) Dai 26 ai 35 anni

c) Dai 36 ai 45 anni

d) Dai 46 ai 55 anni

e) > di 55 anni

26) Nominativo azienda: _____

27) Provincia: _____

APPENDICE II

Tutte le tabelle riportate in seguito sono state personalmente elaborate e fanno riferimento a dati e grafici riportati nel testo.

Analisi www.groupon.com 16 Novembre- 30 Dicembre 2012:

Tabella I: n° medio di *coupon* venduti per valore nominale

Valore nominale	N medio coupon venduti
9 -14,99	390,67
15- 19,99	295,45
20- 24,99	258,8
25-29,99	285,25
30-34,99	260
35-39,99	224,59
40-49,99	161,54
50- 59,99	251,5
60- 69,99	184
70- 79,99	133,38
80- 89,99	61
90- 99,99	62,4
>100	88,88
Totale	245,37

Tabella II: n° medio di *coupon* venduti per percentuale di sconto

Sconto %	N medio coupon venduti
45-49	225
50-54	250
55-59	285
60- 64	344,36
65- 69	300,98
70- 74	224,46
75- 79	193,03
80- 84	184,88
85- 89	104,25
90- 95	132,5
Totale	245,37

Tabella III: n° medio di *coupon* venduti per durata dell'offerta.

Durata dell'offerta	N medio coupon venduti
1	223,27
2	336,83
3	340,86
4	206,75
5	271,00
6	296,00
7	266,30
8	193,75
9	265,90
10	193,00
11	228,12
12	121,50
13	148,60
14	197,00
16	27,00
Totale	245,37

Tabella IV: totale, n° medio di *coupon* venduti e totale offerte pubblicate per città.

Provincia	Totale coupon venduti	N medio coupon venduti	Totale offerte pubblicate
Padova	12248	211,17	58
Treviso	12522	313,05	40
Venezia-Mestre	14432	288,64	50
Verona	9649	205,30	47
Vicenza	4148	197,52	21
Totale	52999	245,37	216

Tabella V: totale, n° medio di *coupon* venduti e totale offerte pubblicate per tipologia d'offerta.

Tipologia offerta	Totale coupon venduti	N medio coupon venduti	Totale offerte pubblicate
corsi formativi	1381	153,44	9
estetica	10147	174,95	58
fitness/attività sportive	2003	182,09	11
medico/sanitario	4686	151,16	31
parrucchiere	4554	325,29	14
ristorazione	27333	359,64	76
servizi	2895	170,29	17
Totale	52999	245,37	216

Tabella VI: totale, n° medio di *coupon* venduti e totale offerte pubblicate per posizione geografica.

Posizione geografica	Totale coupon venduti	N medio coupon venduti	Totale offerte pubblicate
centro città	7729	266,52	29
comune di provincia	33654	253,04	133
periferia cittadina	11616	215,11	54
Totale	52999	245,37	216

Tabella VII: Modello di regressione lineare multipla: coefficienti e significatività delle variabili esplicative. *Step 2bis* (verifica *dummy* “centro città”)

Source	SS	df	MS			
Model	2565822.58	16	160363.911	Number of obs =	216	
Residual	3950469.53	199	19851.6057	F(16, 199) =	0.00	
				Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3938	
				Adj R-squared =	0.3450	
Total	6516292.11	215	30308.3354	Root MSE =	140.9	

ncoupon	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
degustazione	5.312423	76.15224	0.07	0.944	-144.8565	155.4813
ristorante	166.291	42.12097	3.95	0.000	83.23029	249.3517
corso	5.491671	70.0543	0.08	0.938	-132.6524	143.6357
parrucchiere	84.26332	57.41389	1.47	0.144	-28.95437	197.481
cestetico	-25.61653	42.27029	-0.61	0.545	-108.9717	57.73864
attivitsportiva	-26.11629	58.41488	-0.45	0.655	-141.3079	89.07531
medicosanitario	-15.879	45.18268	-0.35	0.726	-104.9773	73.21927
biglietto	25.38184	95.62798	0.27	0.791	-163.1924	213.9561
prezzo	-.7470481	.3400012	-2.20	0.029	-1.417516	-.0765805
comunediprovincia	6.902583	24.97339	0.28	0.783	-42.34385	56.14902
centrocitt	27.72379	33.90417	0.82	0.415	-39.13376	94.58135
veneziamestre	75.68377	37.89147	2.00	0.047	.9634304	150.4041
padova	28.42644	37.27228	0.76	0.447	-45.07288	101.9258
treviso	91.36847	38.46556	2.38	0.018	15.51607	167.2209
verona	7.081195	37.89805	0.19	0.852	-67.6521	81.81449
durata	-7.016544	3.032721	-2.31	0.022	-12.99694	-1.036149
_cons	230.4378	62.21221	3.70	0.000	107.758	353.1176

Analisi questionario:

Tabella VIII: Totale offerte pubblicate per tipologia di servizio offerto e per provincia.

Tipologia di servizi offerti	Provincia					Totale complessivo
	Padova	Treviso	Venezia-Mestre	Verona	Vicenza	
ristorazione	11	9	8	7	3	38
estetica	7	5	5	4	3	24
medico/sanitario	5	2	0	5	1	13
servizi	2	1	2	3	0	8
parrucchiere	0	1	3	2	1	7
fitness/attività sportive	1	0	1	2	0	4
corsi	0	1	0	0	0	1
museo	0	0	1	0	0	1
Totale complessivo	26	19	20	23	8	96

Tabella IX: totale, n° medio di *coupon* venduti e totale offerte pubblicate per posizione geografica.

Posizione Geografica	Totale coupon venduti	N medio coupon venduti	Totale offerte pubblicate
Centro cittadino	5232	275,37	19
Comune di provincia	16917	319,19	53
Periferia cittadina	5421	225,88	24
Totale	27570	287,19	96

Tabella X: totale, n° medio di *coupon* venduti e totale offerte pubblicate per percentuale di sconto.

Sconto %	Totale coupon venduti	N medio coupon venduti	Totale offerte pubblicate
45-49	0	0	0
50-54	685	342,5	2
55-59	300	300	1
60- 64	8492	369,21739	23
65- 69	6745	396,76471	17
70- 74	5925	237	25
75- 79	2714	226,16667	12
80- 84	2131	193,72727	11
85- 89	578	115,6	5
90- 95	0	0	0
Totale	27570	287,19	96

Tabella XI: Valutazione dell'esperienza.

Valutazione esperienza	Totale
Pessima esperienza, non la rifarei	26
Brutta esperienza, la farei cambiando sito partner	25
Soddisfacente, non so se la rifarei	27
Molto soddisfacente, la rifarei!	18
Totale complessivo	96

Tabella XII: Valutazione dell'esperienza in base alla tipologia di servizi offerti.

Tipologia di servizi offerti	Valutazione esperienza		Totale complessivo
	negativa	positiva	
corsi	0	1	1
estetica	14	10	24
medico/sanitario	5	8	13
museo	0	1	1
parrucchiere	3	4	7
ristorazione	23	15	38
servizi	4	4	8
fitness/attività sportive	2	2	4
Totale complessivo	51	45	96

Tabella XIII: Valutazione esperienza in base all'età dell'azienda.

Età azienda	Valutazione esperienza		Totale
	negativa	positiva	
< 3	5	13	18
3-5	14	11	25
6-10	11	11	22
11-20	13	6	19
> 20	8	4	12

Tabella XIV: Durata rapporto con Groupon e valutazione dell'esperienza

Durata rapporto con Groupon	Valutazione esperienza		Totale complessivo
	negativa	positiva	
Ho pubblicato più di un'offerta e voglio ripetere l'esperienza	0	16	16
Ho pubblicato una sola offerta e voglio ripetere l'esperienza	1	17	18
Ho pubblicato più di un'offerta ma non ne pubblicherò più	5	4	9
Ho pubblicato una sola offerta e non ne pubblicherò più	45	8	53
Totale complessivo	51	45	96

Tabella XV: Obiettivi primari della pubblicazione dell'offerta.

Obiettivo primario	Rispondenti	Percentuale %
Acquisizione di nuovi clienti	62	64,58
Guadagno immediato	1	1,04
Incentivare acquisti oltre al valore del coupon	2	2,08
Promozione dell'attività	31	32,29
Totale complessivo	96	100,00

Tabella XVI: Raggiungimento obiettivi primari.

Obiettivo primario	Valutazione raggiungimento obiettivo primario				Totale complessivo
	No, non sono per nulla soddisfatto	Parzialmente, al di sotto delle mie aspettative	Si, sono soddisfatto	Si, sono molto soddisfatto	
Acquisizione di nuovi clienti	21	19	19	3	62
Guadagno immediato	0	0	1	0	1
Incentivare acquisti oltre al valore del coupon	0	1	1	0	2
Promozione dell'attività	5	10	13	3	31
Totale complessivo	26	30	34	6	96

Tabella XVII: Valutazione del raggiungimento degli obiettivi della promozione.

Obiettivi	Valutazione esperienza		Punteggio medio
	negativa	positiva	
Acquisizione nuovi clienti	1,94	3,73	2,78
Fidelizzazione "vecchi" clienti	1,53	2,76	2,10
Promozione dell'attività	2,45	4,09	3,22
Guadagno immediato	1,41	2,64	1,99
Acquisti profittevoli oltre il valore del coupon	2,02	3,71	2,81

Tabella XVIII: Valutazione dell'esperienza in base ai ritorni dei clienti

Ritorni	Valutazione esperienza		Totale complessivo
	negativa	positiva	
Molti, sono più che soddisfatto	0	7	7
Abbastanza, mi posso ritenere soddisfatto	1	26	27
Pochi, non sono soddisfatto	34	9	43
Nessuno	16	3	19
Totale complessivo	51	45	96

Tabella XIX: Motivazioni attribuite ai mancati ritorni.

Motivazioni	Totale	Percentuale %
Tipologia di clienti di Groupon poco fedeli e poco disposti a comprare a prezzo pieno	50	80,65
Provenienza geografica dei nuovi clienti	33	53,23
Insoddisfazione della prima esperienza	5	8,06
Totale	62	100,00

Tabella XX: Problematiche riscontrate.

Problemi riscontrati	Totale	Percentuale %
Scarsa assistenza da parte di Groupon	19	19,79
Numero eccessivo di offerte vendute (difficoltà nell'organizzazione)	24	25,00
Perdita economica (costi superiori ai ricavi)	26	27,08
Clienti fuori target o non fidelizzabili	63	65,63

Tabella XXI: Problemi nel gestire l'afflusso dei nuovi clienti.

Problemi	Totale	Percentuale
Gravi Problemi, Ho messo a rischio la mia attività	12	12,50
Molti problemi, risolti con importanti modifiche nella gestione	26	27,08
Nessuno	18	18,75
Qualche problema organizzativo prontamente risolto	40	41,67
Totale complessivo	96	100,00

Tabella XXII: Tavola distribuzione X^2 .

Tavola distribuzione CHI-QUADRATO

Gradi di libertà	Livello di Probabilità α									
	1.00	0.99	0.95	0.90	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1				0.02	1.32	2.71	3.84	5.02	6.64	7.88
2	0.01	0.02	0.10	0.21	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.12	0.35	0.58	4.11	6.25	7.82	9.35	11.35	12.84
4	0.21	0.30	0.71	1.06	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	1.15	1.61	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.64	2.20	7.84	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	2.17	2.83	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.73	3.49	10.22	13.36	15.51	17.54	20.09	21.96
9	1.74	2.09	3.33	4.17	11.39	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.94	4.87	12.55	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	4.58	5.58	13.70	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	3.07	3.57	5.23	6.30	14.85	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.89	7.04	15.98	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.08	4.66	6.57	7.79	17.12	21.06	23.69	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	7.26	8.55	18.25	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	7.96	9.31	19.37	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	8.67	10.09	20.49	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.27	7.02	9.39	10.87	21.61	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	10.12	11.65	22.72	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	10.85	12.44	23.83	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00

Tabella XXIII: Esercenti in possesso di siti *web* attivi.

Sito web	Sito antecedente all'offerta	Totale	Percentuale %
no	/	4	4,16666667
si	no	30	31,25
	sì	62	64,58333333
Totale complessivo		96	100

Tabella XXIV: Esercenti in possesso di pagine attive nei social networks.

Social Networks	Totale	Percentuale %
no	45	46,88
si	51	53,13
Totale complessivo	96	100,00

Tabella XXV: Offerte pubblicate per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio.

Tipologia offerta	novembre/ dicembre	aprile/ maggio
corsi formativi	9	2
estetica	58	23
fitness/attività sportive	11	11
medico/sanitario	31	9
parrucchiere	14	10
ristorazione	76	37
servizi	17	10
Totale	216	102

Tabella XXVI: *Coupon* venduti per tipologia di esercizio: confronto tra i due periodi di monitoraggio.

Tipologia offerta	novembre/ dicembre	aprile/ maggio
corsi formativi	153,44	350,50
estetica	174,95	262,91
fitness/attività sportive	182,09	412,82
medico/sanitario	151,16	378,78
parrucchiere	325,29	484,10
ristorazione	359,64	1106,84
servizi	170,29	295,80
Totale	245,37	622,06