



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE
PER L'IMPRESA E IL TURISMO

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA

COME LA PROPOSTA DI VALORE SI TRADUCE IN VANTAGGIO
COMPETITIVO: IL CASO NESPRESSO

DOCENTE Relatore: Prof. ANNA MARIA ALESSANDRA MERLO

DOCENTE Correlatore: Prof. LUISA GIACOMA

STUDENTE: GIORGIA DE LEO

20 E02 822

*Ci saranno sempre pietre sulla strada davanti a noi.
Saranno ostacoli o trampolini di lancio; tutto dipende da come le usiamo.*

Friedrich Nietzsche

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 – L'essenza di un business	3
1.1. Il modello di business	3
1.1.1. Definizione, teoria e concetto	3
1.1.2. Business Model Canvas	5
1.1.3. I nove blocchi	7
1.2. In aggiunta alla prospettiva economica	9
1.2.1. Strategic Model Canvas	9
1.2.2. Triple Layered Business Model Canvas	11
1.3. Value Proposition	14
1.3.1. Il concetto	14
1.3.2. Caratteristiche della proposta di valore	16
1.3.3. Da diverse prospettive	18
Capitolo 2 – L'attenzione al cliente	21
2.1. La centralità del consumatore	21
2.1.1. Customer Centricity	21
2.1.2. Customer Targeting e Customer Journey	24
2.1.3. Customer Experience Management	27
2.2. Customer Relationship Management e il suo impatto	30
2.2.1. Definizione di CRM	30
2.2.2. Strategie del CRM	32
2.2.3. Correlazione tra Customer Satisfaction e Customer Loyalty	36
Capitolo 3 - Il caso Nespresso	40
3.1. L'azienda	40
3.1.1. Una panoramica generale	40
3.1.2. Contesto di mercato	42
3.1.3. Competitors	45
3.2. Analisi dell'offerta di Nespresso	46
3.2.1. Value Proposition materiale	46
3.2.2. Value Proposition in termini di servizi per il consumatore	49
3.3. Competitive Advantage	51
3.3.1. Le strategie di Nespresso	52

3.3.2. Business Model Canvas di Nespresso	54
Capitolo 4 – Strategie vincenti o fallimentari?.....	56
4.1. Impostazione di ricerca.....	56
4.2. Rilevazione e raccolta dei dati.....	57
4.3. Analisi dei dati, rappresentazione e comunicazione dei risultati.....	58
Conclusione.....	66
Bibliografia.....	69
Sitografia.....	76
Allegati.....	79
Ringraziamenti	87

Introduzione

Al giorno d'oggi la quantità di prodotti sostituti che una persona può trovare nel mercato è a dir poco vasta. Per questo motivo le imprese necessitano di differenziarsi tra loro: possono scegliere il grado di qualità dei loro prodotti, la quantità di caratteristiche che possono presentare i servizi che offrono, oppure possono studiare a fondo i consumatori ai quali desiderano rivolgersi per creare valore indirizzato direttamente a loro. Questo elaborato vuole quindi comprendere se un'azienda è in grado di assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza attraverso un'analisi scrupolosa della proposta di valore che intende offrire ai consumatori.

Le motivazioni che hanno portato alla stesura di questo elaborato sono di carattere principalmente personale. Parlando in veste di consumatrice, è sempre stato interessante comprendere il punto di vista dei fornitori di prodotti e servizi. Più in particolare, sono sempre stata attratta dal brand Nespresso, scelto appunto come azienda d'analisi di questa tesi di laurea. Nespresso si trova ai vertici del mercato del caffè in capsule grazie all'innovazione tecnologica che ha introdotto. Si tratta infatti del primo brand in assoluto ad aver reso possibile la creazione di un buon caffè, solitamente consumato nei bar, nelle case dei consumatori. L'innovazione tecnologica, ma anche ideologica, che ha inserito nel mercato del caffè e l'introduzione di conseguenza di un nuovo mercato presentante macchine da caffè e capsule ad esse compatibili, mi ha sempre suscitato interesse. Ad oggi, però, molte aziende competitors hanno seguito la scia di Nespresso, creando a loro volta dei sostituti per chi desidera utilizzare un caffè diverso dell'azienda pioniera.

L'obiettivo di questa tesi è quindi comprendere se il brand abbia effettivamente un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti. Questo vantaggio si presume arrivare da un'attenzione particolare che viene riposta nei confronti dei consumatori, rendendoli il cuore pulsante delle attività imprenditoriali che persegue.

Per acquisire un punto di vista esterno a quello imprenditoriale, è stata condotta un'indagine, più in particolare è stato creato un questionario somministrato ad un campione che rappresentasse la popolazione italiana. All'interno gli utenti hanno trovato sia domande chiuse, volte a raccogliere dati quantitativi, sia domande aperte a risposta breve, per poter lasciare libertà di espressione senza influenzare la risposta finale. Il contenuto delle domande è legato alle abitudini di consumazione del caffè degli italiani ma soprattutto si è cercato di comprendere

quanto fosse diffuso l'utilizzo di capsule, quali fossero i brand maggiori presso i quali vengono acquistate e se i servizi e l'attenzione che un'azienda dedica ai propri consumatori fossero effettivamente percepiti e graditi da questi ultimi.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli, di cui tre teorici e uno analitico. Nel primo capitolo si intende presentare uno strumento utile alle imprese per organizzare la propria attività sia presente che futura, il Business Model Canvas. Questo modello è suddiviso in blocchi rappresentanti le varie attività facenti parte di un business. Viene posta particolare attenzione sulla proposta di valore, elemento fondamentale per un'azienda. La Value Proposition è ciò che un'impresa offre ai suoi consumatori, sia prodotti materiali sia elementi quali assistenza e supporto. Il secondo capitolo, infatti, vuole concentrarsi su un elemento chiave della proposta di valore di un'azienda: l'attenzione che si ripone sui consumatori. Viene analizzato il concetto di *Customer Centricity*, pensiero secondo il quale già la produzione di un'azienda deve essere pensata per il consumatore, e in seguito vengono elencati i vari step per curare il rapporto che si crea tra cliente e impresa fornitrice di valore. All'interno del terzo capitolo si trova l'analisi del brand Nespresso, preso come esempio di una scrupolosa attenzione che si pone nella cura della proposta di valore. Viene presentata l'azienda con i suoi principi, il settore di mercato di cui fa parte e infine si analizza la sua Value Proposition, fornendo un possibile modello di business. I dati raccolti su Nespresso non sono però sufficienti per poter affermare la sua alta posizione nella piramide del mercato del caffè in capsule. È necessario acquisire il punto di vista dei consumatori. Nel capitolo quarto si trova quindi l'indagine svolta, a partire dall'impostazione di ricerca fino all'analisi dei dati e alla comunicazione dei risultati.

Al termine delle premesse teoriche e dell'analisi dei risultati ottenuti grazie all'indagine, sarà possibile rispondere alle domande poste in partenza, verificando che le ipotesi iniziali siano corrette o siano state smentite, decretando quindi la posizione di Nespresso nel mercato del caffè in capsule e l'eventuale buona riuscita della sua proposta di valore.

Capitolo 1 – L'essenza di un business

Questo primo capitolo mira a definire il cuore di una qualsivoglia attività commerciale, detta anche business, che sia agli albori o che sia già avviata da tempo. Per poter arrivare al suo fine ultimo, ovvero la creazione di valore, un business necessita di un modello da seguire, delle regole e delle strategie da implementare e che siano comprensibili a tutti. In primo luogo, viene fornita una descrizione del concetto di Business Model, il quale è variato molto negli anni. Più in particolare ci si sofferma ad analizzare il Business Model Canvas, uno strumento preciso volto a descrivere l'attività commerciale di un'impresa o di un brand. Questo modello è stato proposto in primo luogo da Osterwalder e Pigneur e la sua caratteristica principale è la facilità che presenta nella comprensione, grazie soprattutto alla struttura grafica semplice ma d'impatto. Si compone di blocchi riassuntivi le aree principali di business che un'impresa o un'azienda ha il compito di monitorare affinché l'attività imprenditoriale possa avvenire nel migliore modo possibile. Successivamente vengono presentate due differenti prospettive, una di tipo strategico e l'altra socio-ambientale, diverse ma complementari al Business Model Canvas, caratterizzato da una natura tipicamente economica. Infine, si vuole analizzare nel dettaglio l'aspirazione ultima delle imprese: il valore, e come questo possa nascere e svilupparsi. In altre parole, viene approfondito il blocco centrale del Business Model Canvas, la Value Proposition, con le sue molteplici definizioni, le caratteristiche principali e le diverse prospettive da cui può essere vista.

1.1. Il modello di business

1.1.1. Definizione, teoria e concetto

Non è possibile cominciare il discorso sul modello di business senza prima aver chiaro cosa sia effettivamente il business: il termine si riferisce ad un'organizzazione o un'entità imprenditoriale che si impegna a dare vita o portare avanti attività di tipo commerciale,

industriale o professionale¹. Lo scopo del business è quello di organizzare una produzione di beni o servizi da offrire ai consumatori o clienti. Esistono business di tipo profit, ovvero pensati per ricavare un guadagno, e no profit, attività commerciali che non hanno come fine ultimo il profitto.

Solitamente qualsiasi business, che sia in fase di avviamento o già avviato, necessita di un piano, una scaletta, per organizzare e comprendere al meglio gli obiettivi ma anche tutti quegli aspetti che lo circondano, come ad esempio clientela, fornitori, canali di distribuzione e via dicendo. Per rispondere a questa “problematica”, sono stati creati vari modelli, delle vere e proprie sintesi di come si intende creare valore nel segmento di mercato selezionato o da selezionare, che sia materiale, come i beni o i prodotti, o immateriale, come i servizi.

Negli ultimi anni l’interesse per il concetto di business model è aumentato notevolmente, suscitando interesse tra gli accademici, i quali si sono resi conto dell’utilizzo considerevole del termine tra il 1995 e il 2010². Ancora oggi non esiste una definizione universale di business model. Infatti, molti autori e imprenditori hanno dato la loro propria versione secondo l’esperienza personale. Secondo Teece, ad esempio, “a business model describes an architecture for how a firm creates and delivers value to customers and the mechanisms employed to capture a share of that value”³. In altre parole, il business model è considerato una struttura per descrivere come un’azienda crea e fornisce valore ai consumatori, ma anche le strategie che sono state impiegate, o sono da impiegare per raggiungere tale valore. È naturale pensare che, per facilitare la descrizione e la discussione di un modello di business, sia necessario un modello intuibile da tutti, e non solo dall’individuo che l’ha progettato. Come sostengono Osterwalder e Pigneur, la sfida sta nel mostrare un concetto semplice e intuitivo senza però semplificare troppo il funzionamento di un’impresa⁴. Magretta aggiunge che un buon business model è essenziale sia per le nuove imprese sia per le imprese che sono già in gioco da diverso tempo e paragona un modello di business a una storia che spiega come funziona un’impresa. A parer suo, il business model risponde agli antichi quesiti di Peter Drucker: chi è il cliente o

¹ ADAM HAYES, Investopedia, 2023, online, <https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp#:~:text=The%20term%20business%20refers%20to,producti on%20of%20goods%20or%20services>, ultima consultazione: 27 luglio 2023

² LORENZO MASSA, CHRISTOPHER L. TUCCI, Business model innovation, Oxford University Press: Oxford, UK, 2014.

³ DAVID J. TEECE, *Business model and dynamic capabilities*, in *Long Range Plan*, No. 51, 2018, pp. 40-49.

⁴ ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, p. 15.

consumatore, qual è il suo valore, come si crea profitto e qual è la logica economica che spiega come possiamo fornire valore ai clienti ad un costo adeguato⁵.

Vediamo quindi la moltitudine di interpretazioni di business model che esistono, come già precedentemente affermato, ma tutte queste hanno tratti comuni: si tratta di un nuovo modello di analisi, illustra una visione globale su come le imprese svolgono la loro attività, l'enfasi è riposta sull'attività imprenditoriale e la creazione di valore, così come la sua importanza, sono riconosciute⁶.

Con l'implementazione di un modello se ne deduce la volontà di innovare il proprio business, e per innovazione si può pensare da un lato ad un progresso nei beni o nei servizi proposti, dall'altro lato un cambiamento nelle strategie da utilizzare per qualcosa di già esistente⁷.

1.1.2. Business Model Canvas

Definire un modello a parole e tra soli imprenditori può risultare difficoltoso, e se ogni imprenditore creasse un suo modello personale, sarebbe sicuramente complicato per le persone estranee comprendere la strategia adottata. Per questo motivo Osterwalder e Pigneur hanno creato il Business Model Canvas. Abbiamo già accennato la loro visione del business model nel sottoparagrafo precedente: i due autori sostengono che il punto di partenza di ogni discussione su un modello di business deve essere una comprensione condivisa di cosa sia effettivamente un business model. È necessario uno strumento comprensibile a tutti, in modo tale che l'intuizione sia immediata ma allo stesso tempo non riduttiva⁸. Nel loro volume "Business Model Generation" non troveremo un testo fitto, bensì una suddivisione logica in sezioni accompagnata da elementi grafici, utili a capire tramite la vista un concetto che potrebbe risultare, invece, difficile utilizzando le sole parole. Citando ciò che sostengono, "we've tried to design a practical guide for visionaries, game changers, and challengers eager to design or

⁵JOAN MAGRETTA, Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Maggio 2002, p. 3-4.

⁶ GIANLUCA GIANNOTTI, Business Model nell'era del Covid-19: Strategie per una nuova sostenibilità del brand, [Tesi di Laurea Magistrale, Università della Valle d'Aosta], 2020.

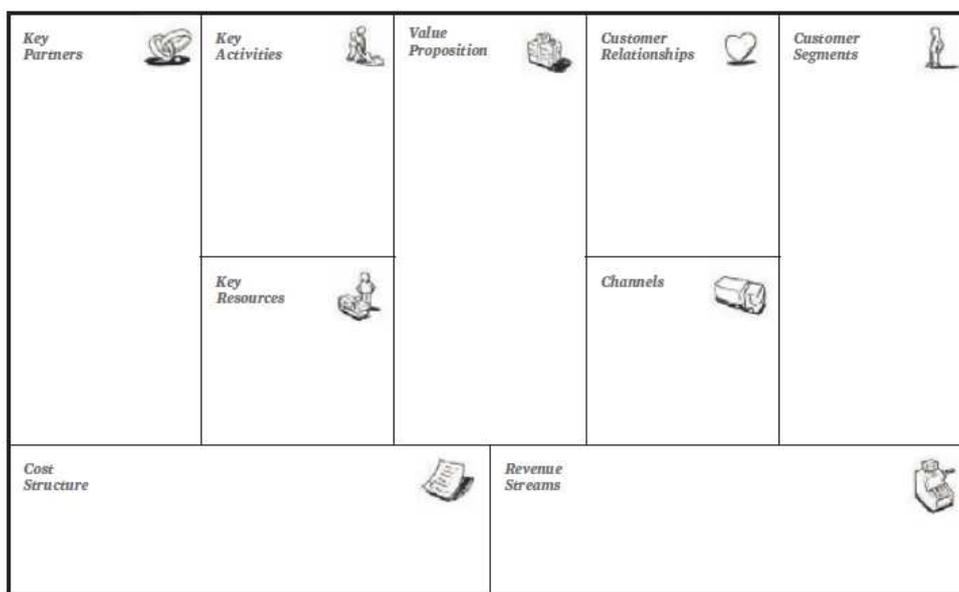
⁷ LORENZO MASSA, CHRISTOPHER L. TUCCI, Business model innovation, Oxford University Press: Oxford, UK, 2014.

⁸ ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, p. 15.

reinvent business models”⁹. Ben 450 persone da 45 paesi differenti hanno partecipato al progetto di questo libro ed è doveroso sottolineare che si tratta di individui che hanno praticato il business model, non ne hanno semplicemente discusso¹⁰.

Il Business Model Canvas (BMC) non è altro quindi che una tabella composta da nove blocchi volti a coprire e descrivere le quattro maggiori aree di un business: consumatori, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria¹¹. È stato scelto il termine “canvas” perché si vuole mostrare come questo strumento sia a tutti gli effetti una tela sulla quale è possibile dipingere la strategia di un’impresa o di un brand. Il canvas può essere suddiviso in due sezioni logiche: la parte destra corrisponde all’efficienza, quindi alla capacità di rendimento e risposta agli obiettivi, mentre la parte sinistra rappresenta il valore. Non è una casualità questa suddivisione: anche il cervello umano è suddiviso in due sezioni. La sezione sinistra è quella logica, quella destra è invece relativa alle emozioni.

Figura 1.1, The Business Model Canvas¹²



Leggendo la Figura 1.1 da destra, i nove blocchi che compongono il Business Model Canvas progettato da Osterwalder e Pigneur sono: Key Partners, Key Activities, Key Resources, Cost Structure, Value Proposition, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Revenue Streams. Verranno analizzati più nel dettaglio nel sottoparagrafo successivo.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ VIDEO YOUTUBE <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>

¹¹ ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, p.15.

¹² Figura 1.1., *Ibid* p. 44.

Il mestiere del businessman, nella fase di ideazione del proprio business model, tende ad arricchirsi con nozioni di design. Roger Martin afferma infatti che “businesspeople don’t just need to understand designers better; they need to become designers”¹³. Il BMC può assumere dunque design differenti a seconda dello scopo per il quale è stato pensato il modello. Possiamo nominare ad esempio il Visual Thinking e lo Storytelling. Nel primo caso ci si aiuta tramite, per l’appunto, elementi visivi quali immagini, schizzi, diagrammi o note adesive¹⁴. Per quanto riguarda lo Storytelling, diversamente, si cerca di presentare una strategia di maniera quasi ludica, come se si stesse raccontando una storia. Questo meccanismo è utile per rendere discorsi inizialmente difficili e complicati, molto più fluidi e interessanti da seguire¹⁵.

1.1.3. *In nove blocchi*

Il fulcro di ogni impresa o brand è l’insieme di attività volte a creare e offrire valore ed è conosciuto con il termine di Key Activities. Esse costituiscono le azioni più importanti che permettono ad un business di operare con successo. Tra le principali attività che un business intraprende troviamo la produzione, che contempla il design, la creazione e la diffusione di un prodotto o un servizio e la risoluzione di eventuali problemi, di conseguenza la ricerca di nuove soluzioni per soddisfare il cliente¹⁶.

Fondamentalmente ogni business che si rispetti crea alleanze con altre aziende per ottimizzare il proprio modello di business, ridurre i rischi o acquisire risorse. Le cosiddette partnership costituiscono dei considerevoli fondamenti per una buona attività imprenditoriale. Le Key Partnership corrispondono alla rete di fornitori e partner e possono svilupparsi tra non concorrenti, tra concorrenti prendendo il nome di *coopetition*, tra fornitori e acquirenti per garantire affidabilità ma possono anche essere temporanee, definendosi *joint venture*, con l’obiettivo di sviluppare nuove attività¹⁷.

Altro punto cardine da ritenersi essenziale sono le risorse che permettono ad un business di creare valore: le Key Resources. Possono distinguersi in risorse fisiche, come macchinari,

¹³ *Ibid* p. 124.

¹⁴ *Ibid* p. 148.

¹⁵ *Ibid* p. 172.

¹⁶ *Ibid* pp. 36-37

¹⁷ *Ibid* pp. 38-39

edifici, impianti e punti vendita, intellettuali, umane e finanziarie. Le risorse intellettuali sono le più difficili da sviluppare ma diventano fondamentali se gestite in maniera corretta: possiamo nominare i brevetti, copyright ma anche i brand¹⁸.

Con Cost Structure si intendono tutti i costi che incorrono nell'attività di un business, dalla creazione di valore fino alla relazione con il cliente. I costi sono da ritenersi importanti, così come la volontà di minimizzarli per ricavare un guadagno sempre maggiore. Esistono costi fissi, che non mutano in base al volume di beni o servizi prodotti, e variabili, l'esatto contrario. Inoltre, ogni business decide se ritenersi cost-driven o value-driven. In altre parole, un'azienda determina se focalizzarsi sulla produzione al prezzo più basso possibile o se invece dare più importanza alla creazione di valore¹⁹.

Il blocco del Business Model Canvas relativo al Customer Relationships descrive i tipi di relazione che un business adotta in base al segmento di clientela preso in considerazione. I rapporti con il consumatore possono essere determinati da diversi motivi: acquisizione di nuova clientela, fidelizzazione di un cliente già in possesso o volontà di un aumento delle vendite. Le relazioni possono basarsi sul rapporto umano (assistenza personale generale o dedicata), essere di tipo self-service, dando quindi al cliente tutti gli strumenti per poter risolvere problemi in autonomia, ma da non molto sono state create anche delle *communities*. Queste permettono ai consumatori di aiutarsi l'un l'altro scambiandosi sapere e conoscenze²⁰.

Strettamente legato alle relazioni con i clienti troviamo naturalmente la segmentazione della clientela. I Customer Segments non sono altro che i differenti gruppi di persone che un business vuole raggiungere per poter fornire valore. Per poter soddisfare al meglio il consumatore, ogni azienda li raggruppa in base ai bisogni comuni, ma anche all'atteggiamento e comportamento simile. Segmenti che sono ormai dati per universali sono il mercato di massa e il mercato di nicchia. Nel primo caso i consumatori son un numero molto alto e hanno necessità e problemi simili e basici, nel secondo caso gli individui hanno specifici requisiti²¹.

Una volta identificato il segmento a cui indirizzare il valore che si vuole trasmettere è necessario comprendere come trasmetterlo. Per rispondere a questa necessità si analizzano i canali di distribuzione. I Channels costituiscono l'interfaccia con i consumatori e hanno varie funzioni: consentono ai clienti di acquistare prodotti e servizi, forniscono valore e assistenza anche dopo

¹⁸ *Ibid* pp. 34-35

¹⁹ *Ibid* pp. 40-41

²⁰ *Ibid* pp. 28-29

²¹ *Ibid* pp. 20-21

l'acquisto. Esistono canali diretti e indiretti, come anche canali propri e canali partner. I canali di proprietà di un business, come i canali diretti, hanno margini maggiori ma il loro costo è più elevato rispetto invece ai canali partner. Questi ultimi permettono l'espansione di un business, avendo però margini minori²².

Quasi tutte le attività di un'azienda hanno come obiettivo il ricavo monetario e in questo caso viene identificato con il blocco Revenue Streams. Citando le parole di Osterwalder e Pigneur, "if customers comprise the heart of a business model, Revenue Streams are its arteries". I flussi di reddito possono derivare dall'acquisto una tantum dei clienti oppure essere ricavi ricorrenti generati da pagamenti continui. Esistono vari metodi che danno origine ai flussi di reddito: la vendita di prodotti, le tariffe d'uso, che vanno in base all'utilizzo che un consumatore fa di un prodotto o servizio, le tariffe di iscrizione, ovvero la vendita di un continuo accesso ad un servizio, ma anche la pubblicità. Sono inoltre coinvolti nel processo di acquisizione di Revenue Streams i meccanismi di determinazione dei prezzi, che possono essere fissi, se le variabili sono statiche, o dinamici, intercambiabili in base alle condizioni del mercato²³.

1.2. In aggiunta alla prospettiva economica

1.2.1. Strategic Model Canvas

La popolarità del Business Model è diventata tale da aprire molti dibattiti, uno dei quali si pone come quesito la possibile sostituzione dello sviluppo delle strategie con le pratiche del business model²⁴. Degli studi hanno però dimostrato che i modelli di business e le strategie di business sono due concetti ben distinti ma che entrambi contribuiscono ad una buona performance. I primi descrivono come tutte le componenti di un business si legano insieme mentre le strategie spiegano come il business può essere migliore rispetto alla concorrenza. Teece sostiene infatti che il business model sia più generico rispetto alla strategia di business, sottolineando come sia

²² *Ibid* pp. 26-27

²³ *Ibid* pp. 30-33

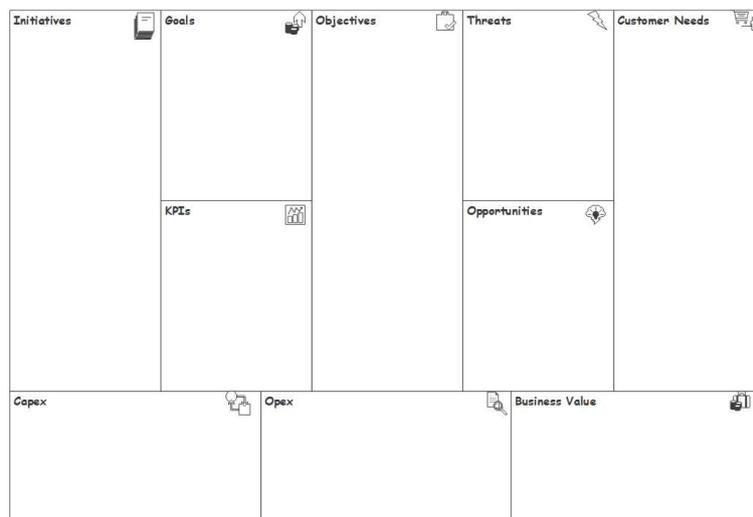
²⁴ STAN ABRAHAM, Will business model innovation replace strategic analysis?, *Strategy & Leadership*, Vol. XLI, No. 2, pp. 31-38, 2013.

insufficiente lo sviluppo di un buon modello di business per assicurarsi un vantaggio competitivo²⁵. Utilizzando lo stesso linguaggio di Osterwalder e Pigneur, Azevedo ha sviluppato lo Strategic Model Canvas, volto a semplificare l'elaborazione della strategia aziendale descrivendo tutti gli elementi tradizionalmente utilizzati, aiutando così gli imprenditori ad arricchire il loro lavoro strategico costruendo un ponte tra i modelli di business e la strategia aziendale²⁶.

Il Business Model Canvas ha la funzione di creare e catturare valore ma, dato che i modelli di business possono variare molto a secondo delle forze di mercato piuttosto che altre tendenze, gli imprenditori necessitano di affrontare il tema di come i loro modelli possano garantire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. In questo senso, gli elementi precedentemente citati del BMC risultano difficili da misurare perché non considerano il passaggio del “come” fare business²⁷. Ed è per questo che entra in gioco lo Strategic Model Canvas.

Lo Strategic Model Canvas (SMC) facilita quindi la comprensione delle strategie di business usando gli stessi principi applicati nel BMC. Anche questo strumento si divide in blocchi, i quali definiscono il processo generale di gestione strategica, che consiste nell'analisi delle informazioni, nella definizione degli obiettivi, nell'attuazione della strategia e nella valutazione delle prestazioni.

Figura 1.2, The Strategic Model Canvas²⁸



²⁵ DAVID J. TEECE, Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. XLIII, No. 2-3, pp. 172-194, 2010.

²⁶ PEDRO HENRIQUE MANCINI DE AZEVEDO, SIMONE VASCONCELOS SILVA, Business Model Canvas and Strategic Model Canvas: contributions to refresh the way managers strategize, *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, Vol. XVII. No. 4, p. 2, 2022.

²⁷ *Ibid*, p.6

²⁸ Figura 1.2, *Ibid* p. 7.

La figura 1.2 mostra i 10 blocchi di cui è composto lo SMC che, partendo dal lato sinistro, possono essere sintetizzati in questo modo:

- Initiatives: i progetti e i programmi che saranno sviluppati per raggiungere gli obiettivi stabiliti.
- Goals: i risultati strategici che l'azienda deve raggiungere.
- KPIs: gli indicatori chiave di prestazione che misureranno i risultati dell'azienda.
- Objectives: le scelte strategiche che l'azienda prendere.
- Threats: gli eventi esterni incerti che potrebbero però danneggiare l'azienda.
- Customer Needs: i bisogni e i desideri dei consumatori.
- Opportunities: gli eventi esterni incerti che potrebbero portare beneficio all'azienda.
- Capex: il conto del budget per gli investimenti in cui un'iniziativa è inserita.
- Opex: il conto del budget operativo in cui un'iniziativa è inserita.
- Business Value: tutti gli assetti organizzativi materiali e immateriali su cui la strategia aziendale deve puntare²⁹.

1.2.2. Triple Layered Business Model Canvas

Per quanto il Business Model Canvas ideato da Osterwalder e Pigneur sia efficace, è doveroso sottolineare che tratta solo la parte economica del business. Molti imprenditori e studiosi si sono soffermati su questa caratteristica e hanno pensato fosse necessario integrare anche altri aspetti, come per esempio l'aspetto ambientale e quello sociale. Come sostiene Upward, il valore ambientale e sociale viene implicitamente deplorato dietro il più esplicito orientamento "profitto prima di tutto" del classico BMC³⁰. Per questo motivo nasce un ulteriore modello di business: il Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC). Si tratta di uno strumento pratico il cui obiettivo è l'integrazione delle prospettive economiche, ambientali e sociali in una visione olistica del modello di business³¹. Oltre ad essere costruito sulla base dell'originale BMC ad

²⁹ *Ibid*, p. 8

³⁰ ANTONY UPWARD, Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration, [Master of Environmental Studies/ Graduate Diploma in Business + Environment, York University], 2013.

³¹ ALEXANDRE JOYCE, RAYMOND L. PAQUIN, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, 2016, p.1.

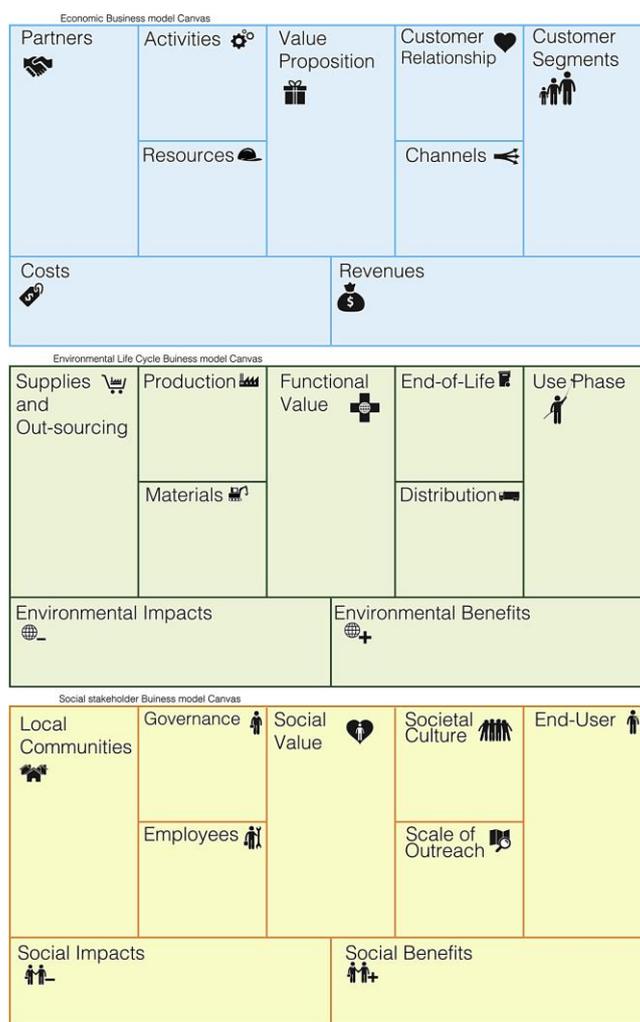
impronta economica, il TLBMC supporta lo sviluppo creativo, la visione e la comunicazione di un business model innovativo ma soprattutto sostenibile, creando un vero e proprio ponte tra innovazione e sostenibilità³².

Attraverso consulenze private, ma anche workshops e corsi universitari, è risultato che il Triple Layered Business Model Canvas aiuta gli utenti a visualizzare e comunicare velocemente dei modelli di business già esistenti, rendere i dati espliciti e colmare i vuoti di informazione, nonché a comprendere e rappresentare le interconnessioni e relazioni tra attività organizzative e i loro impatti economici, ambientali e sociali. Anziché ridurre i differenti tipi di valore in un solo blocco, il TLBMC permette loro di essere esplorati attraverso una visione orizzontale parallelamente ad una verticale. Ogni livello supporta una coerenza orizzontale all'esplorazione dell'impatto economico, ambientale o sociale di un'organizzazione, evidenziando le azioni chiave e le relazioni all'interno dei nove componenti di ciascun livello. Uniti insieme, i tre livelli forniscono una coerenza di tipo verticale, collegando i componenti di ogni grado con i loro analoghi negli altri livelli, chiarendo ulteriormente le azioni e le connessioni chiave e i loro impatti³³.

³² *Ibid*, p. 2

³³ *Ibid*, p. 9

Figura 1.3, The Triple Layered Business Model Canvas³⁴



Il livello ambientale del Triple Layered Business Model Canvas si basa su una prospettiva di ciclo di vita dell'impatto ambientale tramite un Life Cycle Assessments, una valutazione degli impatti ambientali attraverso diversi indicatori, quali CO2, qualità degli eco-sistemi, salute umana, uso di acqua e via dicendo³⁵. Il suo obiettivo principale è quello di valutare come l'azienda genera benefici per l'ambiente piuttosto che gli impatti che potrebbe avere su di esso. Gli elementi da cui è composto sono: Functional Value, Materials, ovvero le Key Resources del BMC classico, Production, non altro che le Key Activities lette in chiave ambientale, Supplies and outsourcing, tutte le altre attività non considerate però il cuore dell'organizzazione, Distribution, la combinazione delle modalità di trasporto, delle distanze percorse e del peso di ciò che viene spedito, Use phase, che si concentra sull'impatto che la partecipazione del cliente ha sul valore funzionale dell'organizzazione, End-of-life, ovvero la fine del consumo del valore

³⁴ Figura 1.3, *Ibid* p. 10.

³⁵ *Ibid*, p. 4

e ciò che comporta, quindi reimpiego piuttosto che riparazione o riciclaggio, Environmental impacts e Environmental benefits.

Per quanto riguarda invece il livello sociale, esso si costruisce su un approccio di gestione degli stakeholder per esplorare l'impatto sociale di un'organizzazione. Ricordiamo che fanno parte degli stakeholder tutti gli individui o gruppi di individui che possono influenzare o sono influenzati dalle azioni di un'impresa. La gestione degli stakeholder cerca di bilanciare i loro interessi piuttosto che cercare semplicemente il massimo guadagno per l'organizzazione in sé³⁶. Questo livello di TLBMC cerca di catturare gli impatti sociali chiave di un'organizzazione che derivano dalle relazioni tra di essa e i suoi stakeholder. I blocchi che costituiscono questo modello di business sono i seguenti: Social Value, ovvero l'aspetto della missione di un'organizzazione che si concentra sulla creazione di benefici per i suoi stakeholder e per la società in generale, Employee, Governance, che si occupa delle politiche decisionali di un'organizzazione, Communities, il cui compito è la gestione delle relazioni sociali, Societal culture, che riconosce il potenziale impatto di un'organizzazione sulla società nel suo complesso, Scale of outreach, che descrive la grandezza delle relazioni che un'organizzazione che ha e può avere, End-users, chi consuma la proposta di valore, Social impacts e Social benefits.

1.3. Value Proposition

1.3.1. Il concetto

L'elemento di partenza di ogni attività, quindi il cuore di ogni business model, è il valore: "Worth in usefulness or importance to the possessor; utility or merit"³⁷.

L'obiettivo principale di un qualsiasi business è quello di riuscire a dimostrare il valore di un prodotto o di un servizio, e per raggiungere tale obiettivo è necessaria una metodologia, nota come "proposta di valore", in inglese Value Proposition, blocco fondamentale e centrale del

³⁶ *Ibidem*

³⁷ "Value", *Your Dictionary*, online: <https://www.yourdictionary.com/value>, ultima consultazione: 10 agosto 2023.

Business Model Canvas precedentemente analizzato. In altre parole, una proposta di valore indica il valore misurabile o i vantaggi tangibili per il consumatore che un prodotto o un servizio fornirà ad essi e illustra il ritorno sull'investimento, o altri risultati positivi tangibili, della scelta di un determinato fornitore di servizi rispetto ai suoi concorrenti. È importante quindi concentrarsi sulla nozione di “illustrare il ritorno sull'investimento”, aspetto principale di questa capacità che dimostra il fine ultimo del percorso del business. Le proposte di valore non sono però legate solamente alle caratteristiche del prodotto o alle sue funzioni. Di conseguenza, non ci si deve aspettare che un cliente acquisti un prodotto perché il venditore dice che è migliore rispetto alla concorrenza, bensì il fornitore dovrebbe illustrare le effettive capacità che il prodotto offre immedesimandosi nel consumatore³⁸.

Le prime concettualizzazioni di Value Proposition risalgono agli anni tra il 1980 e il 1990: le proposte di valore erano viste come un insieme di posizionamento di un'azienda, messa in risalto dei punti di forza e determinazione delle promesse rispetto al valore fornito³⁹. Il concetto è stato inizialmente menzionato in breve da Bower e Garda, secondo i quali l'importanza di comunicare il valore dell'offerta è decisiva⁴⁰, per poi essere introdotto ufficialmente da Lanning e Michaels, sostenitori del pensiero secondo il quale il termine viene utilizzato in modo casuale, persino banale, senza un adeguato supporto strategico⁴¹. Kotler e Armstrong invece pensano che lo sviluppo della Value Proposition consista in tre principali step: scegliere il valore che si vuole trasmettere, fornirlo e comunicarlo⁴². Si tratta di una prospettiva centrata sul fornitore, legata quindi all'offerta di marketing tradizionale. Kaplan e Norton aggiungono che la proposta di valore varia a seconda del differente settore di mercato in cui le diverse imprese si inseriscono e definiscono la Value Proposition come l'essenza della strategia⁴³. Più avanti con gli anni si comprende che la buona riuscita di una proposta di valore necessita un focus importante non sul fornitore bensì sul consumatore: Capon e Hulbert collegano quindi il successo delle attività

³⁸VICTOR CAMLEK, How to spot a real value proposition, *Information Services & Use*, Vol. XXX, No. 3-4, 2010, pp. 119-123.

³⁹MICHAEL J. LANNING, *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business*, New York, NY: Perseus Publishing, 1998.

⁴⁰M. BOWER, R.A. GARDA, The Role of Marketing in Management, *McKinsey Quarterly*, No. 3, 1985, pp. 34-46

⁴¹ MICHAEL J. LANNING, An Introduction to the Market-Focused Philosophy, Framework and Methodology Called Delivering Profitable Value, online, <http://www.dpvgroup.com/articleswhite-papersbook/articles-white-papers/dpv-whitepaper/>, ultima consultazione: 9 agosto 2023

⁴²PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, Upper Sadler River, N.J.: Prentice Hall, 2010

⁴³OBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, *The Balances Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

imprenditoriali al valore fornito al cliente e introducono il concetto di Customer Value⁴⁴. Come l'ambiente attorno ad una attività cambia, anche l'esperienza del consumatore e i suoi bisogni cambiano e il valore che cercano muta⁴⁵. Una proposta di valore chiara ed efficace dovrebbe essere la base del valore funzionale, psicologico ed economico di un'impresa: dovrebbe dimostrare dunque come acquisire clienti e battere la concorrenza⁴⁶.

La Value Proposition è anche vista come una promessa esplicita fatta da un'azienda ai propri clienti di fornire un particolare pacchetto di benefici che creano valore⁴⁷, oppure una dichiarazione scritta che focalizza tutte le attività di mercato dell'organizzazione sugli elementi critici per il cliente. Queste criticità creano in seguito un differenziale significativo nel processo decisionale del cliente, che preferirà e/o acquisterà l'offerta proposta rispetto a quella di un concorrente⁴⁸. Possiamo ancora paragonare la proposta di valore ad un insieme di esperienze, compreso il rapporto qualità-prezzo, che un'organizzazione offre ai suoi consumatori. Questi possono poi percepire l'insieme come "superiore, uguale o inferiore alle alternative" presenti nel mercato⁴⁹.

La creazione e la realizzazione della proposta di valore sono aspetti critici che gli imprenditori devono assolutamente considerare nella pianificazione delle strategie aziendali, dati anche l'elevato livello di concorrenza del giorno d'oggi e i rapidi cambiamenti nel mercato e nelle tecnologie sviluppate⁵⁰.

1.3.2. Caratteristiche della proposta di valore

⁴⁴NOEL CAPON, JAMES MAC HULBERT, *Managing Marketing in the 21st Century: Developing & Implementing the Market Strategy*, Wesswx, Inc., 2007.

⁴⁵ALMOATAZBILLAH HASSAN, *The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom*, *Internation Journal of Marketing Studies*, Vol. IV, No. 3, 2012.

⁴⁶NOEL CAPON, JAMES MAC HULBERT, *Managing Marketing in the 21st Century: Developing & Implementing the Market Strategy*, Wesswx, Inc., 2007.

⁴⁷ FRANCIS ARTHUR BUTTLE, *Customer relationship management: concepts and technologies*, Elsevier Ltd., 2009.

⁴⁸ PAUL FIFIELD, *Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen*, Butterworth-Heinemann, 2007.

⁴⁹ MICHAEL J. LANNING, *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business*, New York, NY: Perseus Publishing, 1998

⁵⁰ ALMOATAZBILLAH HASSAN, *The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom*, *Internation Journal of Marketing Studies*, Vol. IV, No. 3, 2012.

Avendo definito cosa sia una Value Proposition, è necessario ora comprendere come si crei in termini più specifici. Plaster e Alderman hanno introdotto un processo denominato Customer Value Creation (CVC) volto ad aiutare le aziende a scegliere le migliori opportunità di crescita ottimizzando la creazione di valore tra l'impresa e i clienti.

L'analisi del valore del cliente non è altro quindi che la capacità di un'azienda di capire come viene creato e catturato il valore con i propri clienti, definisce dunque il valore dal punto di vista del cliente, ottenibile grazie ad una semplice equazione:

$$\text{Value} = \text{Benefits} - \text{Efforts} - \text{Risk} - \text{Price}^{51}$$

I consumatori percepiscono valore non solo in termini di prodotto o servizio, ma questo concetto verrà analizzato più nel dettaglio nel prossimo capitolo.

Anche la proposta di valore presenta un ciclo di vita, ideato da Osterwalder e Pigneur, i quali sostengono sia necessario studiare la Value Proposition attraverso il suo intero ciclo vitale. In ognuno dei cinque stadi del cosiddetto Value Life Cycle si creano elementi di valore⁵². Questi stadi possono essere descritti così:

- Value creation: in questa fase, attraverso strumenti di marketing, ricerca e sviluppo e sulla base di dati storici e osservazioni, viene creato il valore.
- Value appropriation: si sviluppa, migliora e facilita l'esperienza di acquisto dei clienti, sia migliorando il modo in cui le transazioni sono condotte, sia facendo sentire i clienti soddisfatti.
- Value consumption: il cuore centrale della proposta di valore. In questo caso i clienti sentono e vedono il valore del prodotto o del servizio attraverso l'utilizzo di esso e dei vantaggi che porta con sé. L'osservazione e il conseguente feedback migliorano questa fase.
- Value renewal: si tratta del momento in cui il valore scade o termina. Esso può essere rinnovato tramite l'aggiunta di vantaggi o caratteristiche al prodotto.

⁵¹ GARY A. PLASTER, JERRY D. ALDERMAN, *Customer Value Creation: A Platform for Profitable Growth, Beyond Six Sigma*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.

⁵² ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, *Modelling value propositions in e-Business, Proceedings of the 5th International Conference on Electronic commerce*, 2003, pp. 429-436.

- Value transfer: la fase finale del ciclo di vita del valore è quella in cui i clienti non possono più acquistare valore. Può essere però acquistato in nuovi canali, tramite l'acquisizione di benefici attraverso il trasferimento di valore⁵³.

Nel corso della formazione del concetto di Value Proposition si sono create diverse tipologie di proposte. Ulrich, Zenger e Smallwood hanno sostenuto l'esistenza di cinque potenziali tipi: Low cost, Quality, Speed, Service e Innovation. Le imprese sono tenute ad offrire tutte queste tipologie e specializzarsi in almeno una di esse⁵⁴.

Filfield ha inoltre affermato che il valore percepito e la disponibilità a pagare sono correlati. In altre parole, i clienti sono disposti a pagare in diverse circostanze, che possono essere: di fronte a diverse offerte, in caso di urgenza d'acquisto, in mancanza di sostituti e in presenza di elevata relazione positiva tra il valore percepito e il prezzo⁵⁵. Alcuni fattori sono essenziali per fornire il valore percepito e Capon e Hulbert li hanno classificati così: sostituti percepiti, valore unico e prezzo-qualità. I consumatori comprendono la differenziazione delle offerte e dei prezzi rispetto ai concorrenti, valutano i vantaggi e le caratteristiche del prodotto e percepiscono i vantaggi come un valore unico e infine cercano sempre un rapporto positivo tra prezzo e qualità di un prodotto per prendere una decisione di acquisto⁵⁶.

1.3.3. Da diverse prospettive

Dopo aver definito il concetto di Value Proposition e avendo mostrato alcune sue caratteristiche, è importante sottolineare come una buona combinazione di valore si raggiunga grazie alla combinazione di prospettive differenti: deve quindi esserci una connessione tra valore interno e valore esterno. Per valore interno si intende la prospettiva degli shareholders, dove il valore si traduce in profitto ed è espresso in missione, visione ed obiettivi. Per quanto riguarda il valore

⁵³ ALMOATAZBILLAH HASSAN, The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. IV, No. 3, 2012.

⁵⁴ DAVE ULRICH, JACK ZENGER, NORM SMALLWOOD, Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line, Harvard Business Press, 1999.

⁵⁵ PAUL FIFIELD, Strategic Marketing Decisions Module: Lecture Presentation, University of Southampton, 2009.

⁵⁶ NOEL CAPON, JAMES MAC HULBERT, Managing Marketing in the 21st Century: Developing & Implementing the Market Strategy, Wesswx, Inc., 2007.

esterno, al contrario, si fa riferimento alla prospettiva del consumatore, per il quale il valore è soddisfazione⁵⁷.

Le imprese sono libere di scegliere il modello, o i modelli, di Value Proposition che più si adattano alle loro esigenze e di conseguenza agiscono in base al comportamento dei consumatori in particolari luoghi e momenti. È dunque necessaria una proposta di valore convincente, differenziata e comunicata in modo chiaro sia ai clienti che agli stakeholders. Tuttavia, Tuominen afferma che la sola creazione di Value Proposition non è sufficiente a guadagnarsi un vantaggio competitivo: le aziende che non hanno la capacità di limitare le forze competitive non sono quindi in grado di appropriarsi del valore che hanno creato. È fondamentale dunque basarsi sui dati raccolti e le supposizioni ricavate da essi piuttosto che sull'immaginazione⁵⁸.

Le dichiarazioni di missione, visione e gli obiettivi contribuiscono a fornire valore dal punto di vista aziendale. Riportando le parole di Johnson, Scholes e Whittington, si definisce in modo esaustivo la prospettiva interna:

A mission statement aims to provide employees and stakeholders with clarity about the overall purpose of the organization. It is therefore to do with building understanding and confidence about how the strategy of the organization relates to the purpose. However, a vision statement is concerned with what the organization aspires to be. Its purpose is to set out a view of the future so as to enthuse, gain commitment and stretch performance⁵⁹.

Si intende quindi fornire ai dipendenti e agli stakeholders chiarezza sullo scopo generale dell'organizzazione, ciò che essa aspira a diventare dando una visione del futuro per stimolare e ottenere impegno da parte di chi lavora all'interno. Gli obiettivi consistono in elenchi di compiti da raggiungere, come ad esempio un livello di vendite desiderato o una quota di mercato stabilita.

Il valore del cliente può essere visto come una visione più personale e olistica della qualità. Si tratta quindi di una valutazione delle conseguenze, positive o negative che siano, dell'utilizzo

⁵⁷ ALMOATAZBILLAH HASSAN, The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. IV, No. 3, 2012.

⁵⁸ *Ibidem*

⁵⁹ GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLES, RICHARD WHITTINGTON, Exploring the Corporate Strategy: Tests and Cases (8th ed.), Pearson Education Ltd., 2008.

di un prodotto o di un servizio⁶⁰. Prima di iniziare a creare o fornire una dichiarazione di valore, le imprese devono porsi alcune domande, elencate da Filfield⁶¹:

- Chi sono i clienti target? La ricerca di essi consente di identificare chiaramente il mercato di destinazione.
- Quali sono le loro esigenze e i loro problemi? Che tipo di valore cercano?
- Qual è il contesto o l'occasione di destinazione? Si intende il comportamento di acquisto dei clienti, del momento in cui decidono di acquistare, del luogo, dei sentimenti e delle emozioni quando compiono decisioni d'acquisto.
- Cosa farà il prodotto o il servizio per loro? La Value Proposition è creata per interpretare l'offerta, di conseguenza il cliente sa già cosa aspettarsi.
- In che modo la vostra offerta è unica? Tutto dipende dal cliente, che deciderà se la proposta di valore promessa dall'impresa lo soddisfa.
- Perché dovrebbero preferire la vostra offerta alla concorrenza? Si tratta di un test per le imprese, dove si comprende se l'offerta è stata comunicata in modo adeguato da far comprendere chiaramente i vantaggi.

⁶⁰ TIMO RINTAMÄKI, HANNU KUUSELA, LASSE MITRONEN, Identifying Competitive Value Propositions in Retailing, *Managing Service Quality*, Vol. XVII, 2007.

⁶¹ PAUL FIFIELD, Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen, Butterworth-Heinemann, 2007.

Capitolo 2 – L'attenzione al cliente

Il cuore di questo secondo capitolo è il cliente, e come questo possa diventare importante per un'azienda se si analizzano nel profondo i suoi atteggiamenti e se si implementano le giuste strategie per attirarlo e renderlo fedele ad un brand o ad un prodotto. Nel primo paragrafo viene esplicitato il concetto di centralità del consumatore, detta Customer Centricity, come scegliere a chi e come indirizzare la propria offerta, il ciclo di vita che il cliente percorre durante tutto il processo di interazione con l'impresa e la gestione dei rapporti che si creano. Successivamente sono presentati due strumenti di gestione delle relazioni clienti-azienda: il Customer Experience Management, più improntato sull'esperienza che il consumatore vive nel processo di acquisto, e il Customer Relationship Management. Quest'ultimo ricopre l'intero secondo paragrafo, nel quale si chiarisce il concetto di questo strumento attraverso molteplici definizioni, si presentano le strategie per e con le quali si implementa, e le conseguenze positive che ha sui rapporti creati tra cliente e organizzazione. Al termine del capitolo si vuole dimostrare come l'attenzione posta nei confronti del consumatore sia a tutti gli effetti parte della proposta di valore e un vantaggio competitivo, tradotto in soddisfazione e lealtà che i clienti provano verso le imprese.

2.1. La centralità del consumatore

2.1.1. Customer Centricity

Nel capitolo precedente si è già anticipato come il consumatore sia importante per la buona riuscita di una proposta di valore. Tuttavia, un'organizzazione, per raggiungere il cosiddetto vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, necessita di rendere il cliente il fulcro della sua attività. Si introduce quindi il concetto di Customer Centricity, secondo il quale il consumatore è al centro dell'attenzione e l'attività imprenditoriale e le strategie che la riguardano sono tutte implementate e mirate alla soddisfazione del cliente.

Innanzitutto, è importante comprendere come si è arrivati ad un approccio di tale genere, perché in passato le imprese avevano come fine ultimo la semplice produzione, e il conseguente

profitto ricavato da essa. La filosofia di Frederick Winslow Taylor risalente agli inizi del 1900, per esempio, afferma che la produzione è il fulcro del sistema impresa e prescinde completamente dalla componente umana. Da questo concetto è derivato anche il Fordismo, il quale prevedeva una totale standardizzazione del prodotto in modo tale da avere una produzione di massa e costante¹. Prima che avvenisse la rivoluzione digitale, infatti, le imprese svolgevano la loro attività nel cosiddetto “mass market”, un mercato in cui i prodotti o i servizi venivano pensati per le esigenze della media dei consumatori cosicché si potesse massimizzare le vendite senza sforzi o costi aggiuntivi di personalizzazione. Con la nascita di strumentazioni più avanguardistiche, invece, muore il mercato di massa per dare vita al concetto secondo cui le aziende dovrebbero aumentare i propri sforzi nei confronti dei clienti, poiché sono loro che determinano l’essenza di un’impresa, la sua produzione e il suo futuro eventualmente prospero².

Il termine “cliente” ha origini antiche, si pensa infatti che derivi dal verbo latino “colere”, cioè, rispettare, il che fa comprendere fin da subito il ruolo che la clientela ricopre nella storia dell’economia umana³. Un’altra definizione di cliente che possiamo presentare è quella del vocabolario “Il Sabatini Coletti”, secondo il quale il cliente è “chi ha un rapporto continuativo con un fornitore, con un professionista”⁴. Ed è questo il cuore del presente capitolo: il rapporto che si instaura tra imprese e consumatori, come queste prime cerchino di studiare comportamenti e abitudini, ma anche necessità e bisogni, dei consumatori in modo tale da creare valore mirato che possa soddisfarli.

Il concetto di Customer Centricity non è altro che il posizionamento del cliente in prima linea in tutto ciò che fa l’azienda e ciò significa che qualsiasi impresa che voglia adottare questa filosofia debba intraprendere un percorso conoscitivo dei propri clienti, prima di iniziare le vere e proprie attività imprenditoriali⁵. Si tratta, quindi, di un pensiero in contrasto con l’approccio Product Centric, secondo il quale si è orientati alle sole transazioni monetarie, allo sviluppo di nuovi prodotti e al venderli a chiunque sia interessato⁶. L’autore Solomon propone un’ulteriore

¹ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

² PETER DRUCKER, The Principle of Management, HarperCollins, New York, 1954.

³ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

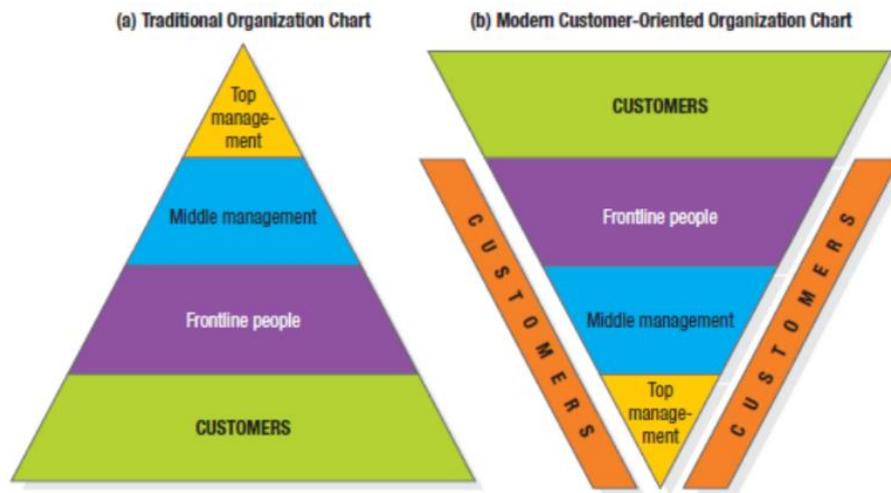
⁴ VITTORIO COLETTI, FRANCESCO SABATINI, Il Sabatini Coletti. Dizionario della lingua italiana, Rizzoli Larousse, 2008.

⁵ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

⁶ DENISH SHAH, ROLAND T. RUST, A. PARASURAMAN, RICHARD STAELIN, GEORGE S. DAY, The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, Vol. IX, No. 113, 2006.

definizione di Customer Centricity che recita: “La centralità del cliente è la disciplina del tentativo di vedere le cose dal punto di vista del cliente piuttosto che dal proprio⁷”.

Figura 2.1, Struttura tradizionale dell’impresa e struttura moderna orientata al cliente⁸



Non basta però che un’impresa si dichiari Customer Centric. È necessario che vengano presi dei provvedimenti e che la teoria venga messa in pratica. Ci si chiede quindi quali siano effettivamente i corretti mutamenti da implementare. Tra i più importanti, sono doverosi da menzionare i seguenti: l’impegno da parte della dirigenza, un riallineamento organizzativo, il supporto di sistemi e processi, la rivisitazione delle metriche e l’apprendimento e miglioramento continuo. Il ruolo della dirigenza è quello di dare il buon esempio ai suoi sottoposti che assumeranno un atteggiamento simile e abbracceranno anche loro una cultura e sistema di valori orientati al cliente. Per poter mettere il cliente in prima linea è necessario capovolgere la piramide gerarchica, cosicché l’obiettivo primo sia la clientela e la sua soddisfazione. Di conseguenza anche le metriche per la valutazione saranno basate sui consumatori, e riguarderanno la sua esperienza, la sua soddisfazione, e molto altro, e fungeranno da vero e proprio feedback. Infine, un’impresa dichiaratasi Customer Centric potrà mantenere il proprio vantaggio solo attraverso un’attenta osservazione e una continua analisi del mercato, il quale è in perenne mutamento⁹.

⁷ MICAH SOLOMON, Strategies For Customer-Centricity: Visualizing A Customer’s Experience vs. Consulting The Customer, *Forbes*, 14 luglio 2018.

⁸ Figura 2.1, PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, FABIO ANCARANI, MICHELE COSTABILE, *Marketing Management*, Pearson, 16 settembre 2022.

⁹ RICCARDO SILVESTRI, *Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

2.1.2. *Customer Targeting e Customer Journey*

Una volta definito il concetto di Customer Centricity, è naturale chiedersi come fanno le imprese, in maniera pratica, a definire la propria clientela e gestire i rapporti con quest'ultima. Questo dilemma può essere risolto grazie alla definizione di alcuni concetti, tra cui Customer Targeting e Customer Journey.

Con il termine Customer Targeting si intende l'insieme delle operazioni che vengono messe in atto da un'impresa per poter definire la propria clientela. Questo concetto è a sua volta composto da tre diverse fasi: segmentazione, targeting e posizionamento.

Riprendendo le parole di Costabile, “segmentare un mercato significa suddividerlo in gruppi di consumatori o acquirenti ben definiti, sulla base di caratteri di omogeneità dei singoli individui¹⁰”. In altre parole, si suddivide il proprio ambiente di riferimento in molteplici segmenti di mercato, ognuno dei quali indicherà un gruppo di consumatori simili per desideri o esigenze¹¹. Dibb sostiene che ogni segmento deve essere identificabile, quindi facile da definire e misurare, sostenibile, ovvero abbastanza esteso da poter creare profitto, commerciabile, controllabile e stabile, deve perciò essere facilmente individuabile attraverso vendite e promozioni e non mutare per un periodo sufficiente ad intraprendere un'azione¹². Esistono 4 variabili di segmentazione, molto intuibili già dalla loro denominazione: geografica, demografica, socio-psicografica e comportamentale. La clientela può essere suddivisa in base alle unità geografiche, come per esempio stati, nazioni, regioni e via dicendo, ma anche sulla base di variabili quali età degli individui, dimensione del nucleo familiare, genere, reddito, professione, etnia o ceto sociale. Altre tipologie di ripartizione possono essere tratti psicologici o della personalità, stili di vita e valori, comportamenti di consumo come, ad esempio, la fedeltà ad un prodotto o ad un brand¹³.

Dopo aver suddiviso la clientela in segmenti, l'impresa dovrà comprendere a che consumatori mirare, quali di loro potrebbero essere i più profittevoli. È qui che parte la seconda fase, detta

¹⁰ PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, FABIO ANCARANI, MICHELE COSTABILE, *Marketing Management*, Pearson, 16 settembre 2022.

¹¹ RICCARDO SILVESTRI, *Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

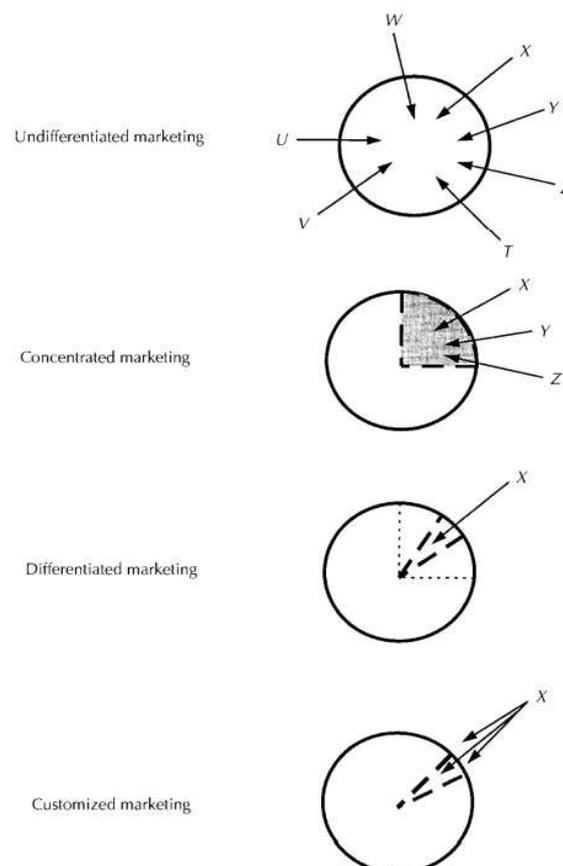
¹² SALLY DIBB, LYNDON SIMKIN, *Targeting, Segments and Positioning*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 4-8, 1991.

¹³ PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, FABIO ANCARANI, MICHELE COSTABILE, *Marketing Management*, Pearson, 16 settembre 2022.

Targeting, nella quale le imprese dovranno comprendere quali siano le strategie migliori da attuare per selezionare il segmento target. Esistono 4 strategie di marketing differenti tra cui scegliere:

- Marketing Indifferenziato: i segmenti differenziano di poco e si attua un piano di azione comune a tutti i segmenti.
- Marketing Concentrato: viene selezionato un solo segmento a cui rivolgere la propria offerta.
- Marketing Differenziato: l'impresa sceglie più segmenti a cui rivolgersi e, di conseguenza, crea un marketing mix per ciascun segmento individuato.
- Marketing Personalizzato: il mercato è così vario che è necessario per le imprese implementare strategie personalizzate per ogni segmento¹⁴.

Figura 2.2, Strategies for Market Segmentation¹⁵



¹⁴ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

¹⁵ Figura 2.2, LUIZ MOUTINHO, Strategic Management in Tourism, CABI Pub., 2000.

Ultima fase è il posizionamento, che secondo Kotler è l'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare un posto distintivo nella mente del mercato target¹⁶. L'obiettivo è di definire e migliorare la percezione che i consumatori hanno del prodotto o del servizio offerto loro¹⁷. Camilleri sostiene che, affinché possa definirsi corretta ed efficace, un'operazione di posizionamento deve presentare alcune caratteristiche specifiche: i benefici contenuti in un prodotto, e che sono richiesti dai consumatori, devono essere i più possibili, ogni impresa dovrà differenziarsi dai competitors variando la propria offerta e chiarendone il valore aggiunto, infine è necessaria coerenza tra il mercato scelto dall'azienda e le strategie che si sono implementate per perseguirlo¹⁸. In aggiunta, qualsiasi impresa deve giostrarsi tra presente e futuro, tenendo conto dei possibili cambiamenti nel mercato senza però compromettere l'attività presente¹⁹.

Il secondo concetto che sta alla base della gestione del rapporto imprese-clienti è il Customer Journey. Si tratta di un diagramma che contiene tutti i passaggi e le attività chiave in cui i clienti sono coinvolti in un arco di tempo rappresentante le interazioni con un'azienda o un marchio ma anche con l'ambiente di mercato in generale²⁰. Esso consiste in un aiuto pratico alle imprese che vogliono comprendere le azioni dei propri clienti, sia attuali che potenziali, i canali che scelgono e come percepiscono l'azienda nei vari contatti che hanno con essa. Di conseguenza, il Customer Journey diventa un approccio sistematico per concepire un sistema esperienziale da destinare al consumatore in base alle aspettative che ha²¹.

Le imprese hanno a loro disposizione due diverse modalità per condurre un Customer Journey: Customer Journey Mapping, una valutazione del percorso del cliente "così come esso è", e Customer Journey Proposition, l'ideazione di un percorso disegnato accuratamente per il cliente dall'impresa²². Il viaggio del cliente è quindi considerato come un insieme di azioni compiute in ordine cronologico e scandite dai momenti di contatto che il consumatore ha con l'azienda.

¹⁶ PHILIP KOTLER, *Marketing Management*, 11th ed., Englewoods Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2003.

¹⁷ RICCARDO SILVESTRI, *Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

¹⁸ MARK ANTHONY CAMILLERI, *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, Springer Nature Singapore, 2017, pp. 69-83.

¹⁹ PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, FABIO ANCARANI, MICHELE COSTABILE, *Marketing Management*, Pearson, 16 settembre 2022.

²⁰ ADAM RICHARDSON, *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*, Harvard Business Review, 15 novembre 2010.

²¹ SUVI NENONEN, SAMI KÄRNÄ, HEIDI RASILA, JUNA-MATTI JUNNONEN, *Customer Journey, a method to investigate user experience*, European Facility Management Conference, Manchester, UK, giugno 2008, pp. 45-59.

²² FØLSTAD ASBJØRN, KVALE KNUT, *Customer journeys: a systematic literature review*, *Journal of service theory and practice*, SINTEF digital, 2018.

Avendo affermato quanto precede, si possono stabilire tre fasi che costituiscono il Customer Journey:

- Acquisto preliminare: nella mente del consumatore nasce il bisogno. Questa fase è l'insieme delle attività di ricerca ed informazione del potenziale cliente nei confronti dell'impresa.
- Acquisto: il cliente si trova a dover compiere una scelta in modo tale da ultimare l'operazione di acquisto, deve decidere ad esempio tra due beni sostituti, deve procedere all'ordine e al pagamento.
- Post-Acquisto: questa fase ha inizio dall'acquisto del prodotto o del servizio e si può estendere anche fino alla fine della vita del consumatore. Si tratta della fase in cui il cliente parla del prodotto, positivamente o negativamente in base alla sua soddisfazione, favorendo possibili operazioni d'acquisto future. Il Post-Acquisto è lo step più importante per ogni impresa per comprendere se la gestione del Customer Journey è stata corretta, se quindi è nata una fidelizzazione da parte del cliente e se il proprio bacino di clienti possa essere esteso oppure no²³.

2.1.3. Customer Experience Management

Nel sottoparagrafo precedente si sono definiti due concetti che spiegano la gestione dei rapporti tra imprese e clientela, ovvero il Customer Targeting e il Customer Journey. Ma cosa induce un consumatore a preferire un'impresa piuttosto che un'altra? Ciò che risulta veramente importante è l'esperienza del cliente in tutto il processo d'acquisto, dalle fasi decisionali e analitiche al consumo del prodotto o del servizio. Secondo Abbott, infatti, "ciò che le persone desiderano veramente non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti²⁴". Altri due studiosi, Pine e Gilmore, sostengono che le imprese devono essere in grado di progettare delle esperienze a dir poco sensazionali in modo tale da coinvolgere la propria clientela in maniera intrinseca e personale²⁵. Lemon aggiunge invece che in ogni operazione di acquisto, esiste una componente

²³ KATHERINE N. LEMON, PETER C. VERHOEF, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, Vol. LXXX, No. 6, 1 novembre 2016.

²⁴ LAWRENCE ABBOTT, *Quality and Competition*, New York: Columbia University Press, 1995, p. 40.

²⁵ JOSEPH PINE, JAMES GILMORE, *The experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998, p. 3.

esperienziale che viene vissuta dal consumatore che però non può essere completamente progettata e gestita dalle imprese²⁶. Se si vuole quindi definire il concetto di Customer Experience, si può identificare come “un costrutto multidimensionale incentrato su una risposta dei consumatori, a livello cognitivo, emotivo, comportamentale, sensoriale e sociale, alle offerte di un’azienda, visibile durante l’intero viaggio di acquisto”²⁷.

Come qualsiasi strumento di marketing, anche la Customer Experience necessita di un modello di gestione, detto Customer Experience Management (CEM). Esso si concentra sull’origine della creazione del rapporto tra impresa ed individuo, ponendo quindi l’accento sulle esperienze vissute dal consumatore stesso. Al contrario, la Customer Relationship Management (CRM), altro strumento simile ma non identico, permette di registrare le varie interazioni e transizioni che possono verificarsi tra clientela e imprese, facendo sembrare quindi il CEM una metodologia superiore²⁸. Il CRM verrà analizzato nel dettaglio nel paragrafo successivo.

Se il Customer Journey è un approccio sistematico, la Customer Experience viene invece definita come un approccio gestionale a livello aziendale che prevede tre categorie: la mentalità o cultura di un’impresa, le strategie e le capacità²⁹. Questo modello si suddivide in fasi, mostrate nella figura sottostante:

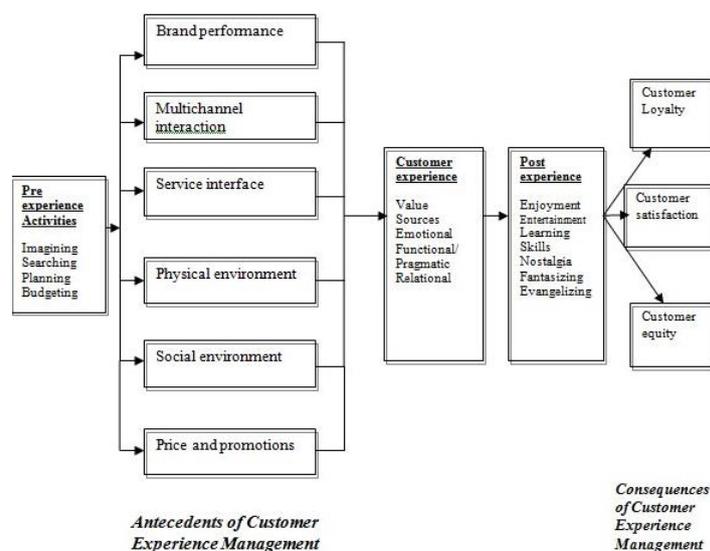
²⁶ KATHERINE N. LEMON, PETER C. VERHOEF, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, Vol. LXXX, No. 6, 1 novembre 2016.

²⁷ *Ibidem*

²⁸ SABA FATMA, Antecedents and Consequences of Customer Experience Management – A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Business and Commerce*, Asian Society of Business and Commerce Research, Vol. III, 2014, pp. 32-49.

²⁹ CHRISTIAN HOMBURG, DANIJEL JOZIĆ, CHRISTINA KUEHNL, Customer Experience: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, 2017, pp. 377-401.

Figura 2.3, Modello concettuale di CEM³⁰



- Pre Esperienza: i consumatori desiderano il prodotto o il servizio, si immaginano l'esperienza di acquisto, cercano informazioni per poter prendere decisioni.
- Antecedenti dell'esperienza del cliente: le esperienze vissute dal consumatore aiutano a comprendere gli atteggiamenti che adotterà durante la nuova esperienza. È compito delle imprese fornire esperienze positive attraverso alcuni accorgimenti come, ad esempio, le prestazioni del brand, le interazioni multicanale, l'interfaccia di servizio, l'ambiente fisico, l'ambiente sociale, i prezzi e le promozioni. Le marche creano promesse e il consumatore verifica se queste siano state mantenute durante l'esperienza, la gestione multicanale permette la fidelizzazione del client, ma se si presentano problemi nel funzionamento del servizio i clienti provano sensazioni negative che danneggiano l'esperienza. Inoltre, la soddisfazione di un cliente è decisamente maggiore se i dipendenti che si interfacciano con lui si mostrano cordiali e disponibili ed è necessario garantire una stabilità nei prezzi, in modo tale da non suscitare dubbi nelle menti dei clienti a riguardo del valore del prodotto che sarebbero predisposti ad acquistare³¹.
- Esperienza del Cliente: le esperienze possono essere di diverso tipo. Possiamo nominare le esperienze sensoriali, emotive, razionali, pragmatiche e relazionali³². Raccogliendo

³⁰ Figura 2.3, SABA FATMA, Antecedents and Consequences of Customer Experience Management – A Literature Review and Research Agenda, International Journal of Business and Commerce, Asian Society of Business and Commerce Research, Vol. III, 2014, pp. 32-49.

³¹ *Ibidem*

³² CHIARA GENTILE, NICOLA SPILLER, GIULIANO NOCI, How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create Value with the Customer, *European Management Journal*, 2007, pp. 274-286.

informazioni preliminari all'acquisto, i consumatori si creano delle impressioni che, nel caso fossero positive, si trasformeranno, nell'immaginario del consumatore in esperienze³³.

- **Post Esperienza:** si intende il momento a seguito dell'acquisto e del consumo del prodotto o servizio. Il cliente può decidere se ripetere l'esperienza, nel caso la prima fosse stata positiva, oppure no, e l'azienda in questo caso comprenderà l'efficacia o l'inefficacia delle sue strategie. Si tratta di una fase di raccolta di feedback per poter migliorare l'attività imprenditoriale³⁴.

Per quanto riguarda le conseguenze del CEM, queste verranno analizzate nel dettaglio nel paragrafo successivo ma possiamo accennare che si tratta di Customer Satisfaction e Customer Loyalty, le stesse del Customer Relationship Management.

2.2. *Customer Relationship Management e il suo impatto*

2.2.1. *Definizione di CRM*

Anche i primissimi commercianti sapevano che, per la vendita continua dei loro prodotti, era necessario instaurare un buon rapporto con la propria clientela. Si può quindi affermare che l'idea alla base del Customer Relationship Management non è nuova³⁵ e, come molti altri concetti che fanno parte del marketing, esso è caratterizzato da una moltitudine di definizioni. Una delle maggiori società di consulenza nel mercato del CRM, la Gartner Group, definisce il concetto come una strategia aziendale i cui risultati ottimizzano la redditività, i ricavi e la soddisfazione dei consumatori, organizzandosi attorno a segmenti di clienti, promuovendo comportamenti *customer-satisfying* e implementando un processo incentrato sul consumatore³⁶.

³³ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

³⁴ *Ibidem*

³⁵ JENS BERFENFELDT, Customer Relationship Management, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

³⁶ 12MANAGE, *Customer Relationship Management*, online, https://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management.html, ultima consultazione: 2 settembre 2023.

Altra definizione esaustiva che possiamo presentare è quella data da Bose, che sostiene l'idea di CRM come integrazione di tecnologie e processi aziendali utilizzati per soddisfare le esigenze del cliente durante una determinata interazione. Più precisamente, esso utilizza l'analisi e la conoscenza dei clienti in modo tale da vendere un quantitativo maggiore di beni e servizi in maniera efficiente³⁷. Il CRM favorisce l'interazione tra fornitore e cliente e mira a costruire relazioni solide a lungo termine. L'obiettivo è fare in modo che sia l'azienda sia il cliente ottengano il massimo dallo scambio, e perché ciò sia possibile è necessaria l'implementazione di uno strumento d'appoggio che fornisca maggiore sicurezza, senso di controllo e fiducia, minimizzazione dei rischi e riduzione dei costi che comporta l'essere cliente³⁸.

Nel 1983 Levitt introduce il concetto di Relationship Management (RM), quando le aziende erano ancora orientate al prodotto e al marketing segmentato. L'RM non è altro che un insieme di metodologie e termini che descrivono come le organizzazioni dovrebbero comportarsi per ottenere relazioni a lungo termine, situazioni di lavoro con prodotti di alta qualità e soddisfazione da parte del cliente³⁹. Questo sforzo è compiuto da molte aziende la cui produzione era incentrata sulle fabbriche: la ricerca del cliente perfetto a cui indirizzare la propria offerta è dettata da un'analisi scrupolosa del mercato⁴⁰.

Il prodotto o servizio offerto da un'azienda può essere rapidamente paragonato a quello della concorrenza, in quanto molte aziende, al giorno d'oggi, hanno offerte simili. In quest'ottica, il servizio, la qualità e l'esperienza del consumatore diventano aspetti competitivi di massima importanza per la sopravvivenza dell'organizzazione. Ormai le aziende stanno comprendendo che, conoscendo le esigenze e soddisfacendo le aspettative, possono accumulare e tener stretti più facilmente i clienti⁴¹.

Le ragioni per le quali si implementa un Customer Relationship Management sono molteplici. Tra le più comuni, secondo Grönroos, troviamo: la voglia e necessità di migliorare la soddisfazione dei consumatori, mantenere fedeli i clienti già esistenti, fornire informazioni

³⁷ RANJIT BOSE, Customer Relationship Management: key components for IT success, Industrial Management and Data Systems, MCB UP Limited, marzo 2002.

³⁸ JENS BERFENFELDT, Customer Relationship Management, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

³⁹ 12MANAGE, *Relationsmarknadsföring*, online, https://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_sv.html, ultima consultazione: 2 settembre 2023.

⁴⁰ JENS BERFENFELDT, Customer Relationship Management, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

⁴¹ *Ibidem*

strategiche e migliorare il cosiddetto Customer Lifetime Value⁴², definito come il valore attuale di tutti i profitti generati. Grazie a questo concetto le aziende possono differenziare tra i clienti importanti a livello di guadagno e quelli che invece potrebbero addirittura causare perdite. Si tratta di un indicatore utile anche per poter dare un'idea di quanto potrebbe essere grande l'investimento da compiere per ogni cliente⁴³.

È possibile, inoltre, distinguere tre differenti livelli di valore, a seconda del ruolo che un cliente assume: Value for the Customer, Value of the Customer e Co-creating Value with Customer. La creazione di valore per il cliente si basa sulla capacità delle organizzazioni di offrire più di quello che si aspettano i consumatori, facendo sì che il valore d'uso percepito superi il valore atteso percepito⁴⁴. Il concetto di valore del cliente, invece, rappresenta la capacità di un'impresa di definire e monitorare il valore economico della propria clientela nel suo ciclo di vita attraverso l'analisi di indici di misurazione⁴⁵. Infine, per Co-creating Value with Customer si intende l'abilità delle imprese di costruire e gestire "lo spazio competitivo che si forma intorno ad esperienze personalizzate del cliente, attraverso interazioni attive tra il consumatore e l'impresa⁴⁶", in quanto il consumatore diventa co-creatore dell'offerta di cui è egli stesso fruitore⁴⁷.

2.2.2. Strategie del CRM

Dopo aver affermato che il Customer Relationship Management è uno strumento il cui obiettivo è la creazione e la gestione delle relazioni tra imprese e clienti, è opportuno aggiungere che si tratta di un aiuto alla pianificazione di strategie volte all'organizzazione delle relazioni create.

⁴² SUDHIR H. KALE, CRM Failure and the Seven Deadly Sins, *Marketing Management*, September/October Issue 2004.

⁴³ SUNIL GUPTA, DOMINIQUE HANSENS, Modeling Customer Lifetime Value, *Journal of Service Research*, 2006, pp. 139-155.

⁴⁴ LUIGI A. CANTONE, Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.

⁴⁵ LUIGI A. CANTONE, MARCELLO RISITANO, Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, *VI International Congress "Marketing Trend"*, Cedam, 2007.

⁴⁶ COIMBATORE KRISHNARAO PRAHALAD, VENKAT RAMASWAMY, The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

⁴⁷ *Ibidem*

Una delle prime strategie che possiamo nominare è l'interazione: il CRM vuole rendere il più efficace possibile tutti i "punti di contatto" in cui il cliente interagisce con l'azienda, come per esempio fornendo informazioni dell'inventario o relative alle spedizioni, in modo tale da poter servire meglio e più rapidamente ogni singolo cliente⁴⁸. Chen e Popovich spiegano che i punti di contatto variano a seconda delle organizzazioni, ma possono essere definiti generalmente come luoghi d'incontro tra clienti e aziende il cui obiettivo è sempre il solito: migliorare l'esperienza del cliente, in questo caso conoscendo e lavorando con tutti i punti di interazione tra esso e l'impresa⁴⁹. Alcuni di questi luoghi d'incontro sono: i media, come la televisione e la radio, siti web, e-mail, telefono o personale di vendita e assistenza⁵⁰.

È importante conoscere i consumatori, come si comportano e se hanno dei tratti comuni. Le imprese dovrebbero scoprire i motivi per cui alcuni clienti non acquistano più, e soprattutto se ci sono delle ragioni comuni, in modo da poter utilizzare l'informazione per migliorare l'offerta o i servizi annessi ad essa. Le informazioni relative ai consumatori possono riguardare anche il fattore lealtà e perché i consumatori decidono di seguire questo percorso. Secondo Xu e Walton, il processo in cui un consumatore acquista e diventa fedele, riacquistando più e più volte, dovrebbe essere continuo e integrato in modo proattivo all'interno dell'azienda⁵¹. Zineldin spiega come le informazioni sul perché un consumatore non acquista più servano ad implementare programmi di "mantenimento", e dice:

Understanding why customers are leaving the company provides that company with the essential information needed to implement a customer retention program. An effective retention program is likely to increase customer satisfaction and thereby improve customer retention and profitability⁵².

Altre strategie, descritte da Peelen, sono: Offensive Strategy e Defensive Strategy. La strategia offensiva si focalizza sulla conquista del mercato, acquisendo nuovi clienti e sbarazzandosi della concorrenza. La strategia difensiva, invece, è incentrata sul mantenimento dei clienti attuali e la costruzione di barriere all'entrata del mercato. La differenza sostanziale tra queste due strategie sta nella diversa tipologia di consumatori a cui ci si indirizza: nel primo caso si

⁴⁸ JENS BERFENFELDT, Customer Relationship Management, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

⁴⁹ INJAZZ CHEN, KAREN POPOVICH, Understanding customer relationship Management. People Process and Technology, MCB Up Limited, 2003.

⁵⁰ ED PEELEN, Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, 2005.

⁵¹ MARK XU, JOHN WALTON, Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, No. 7, pp. 955-971, 2005.

⁵² MOSAD ZINELDIN, The royalty of loyalty: CRM quality and retention, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 7, 2006, pp. 430-437.

punta a dei nuovi potenziali clienti, nel secondo caso si cerca di aumentare la soddisfazione e il riacquisto per i clienti già esistenti⁵³.

Esistono casi in cui i consumatori non sono interessati ad una relazione con le aziende dalle quali acquistano, e a volte interrompono l'acquisto a causa delle relazioni forzate che si instaurano⁵⁴. Rao e Perry illustrano differenti tipologie di relazioni, classificate in sei categorie:

- *Single transaction between buyer and seller*: transazione singola, tutte le informazioni sono contenute all'interno del prezzo del prodotto.
- *Repeated transaction*: vengono usate strategie di marketing volte ad incoraggiare il riacquisto, l'impegno e la lealtà da parte dei consumatori verso l'azienda.
- *Soft buyer-seller relationship*: è una tipologia di relazione sviluppata dall'acquisto ripetuto ma senza alcun tipo di contratto. Le aziende investono per adattarsi.
- *Hard long term contractual relationship*: relazione che si basa sulle spedizioni e risoluzione di problemi, coinvolge un legame sociale più stretto.
- *Strategic alliance*: si tratta di relazioni contrattuali complete, dove la dipendenza economica è elevata ma l'interazione sociale può essere bassa, in quanto le regole legali, rispetto a quelle sociali, coinvolgono la cooperazione.
- *Networks*: relazioni complesse composte da tre o più soggetti che hanno interferenze sia economiche sia sociali⁵⁵.

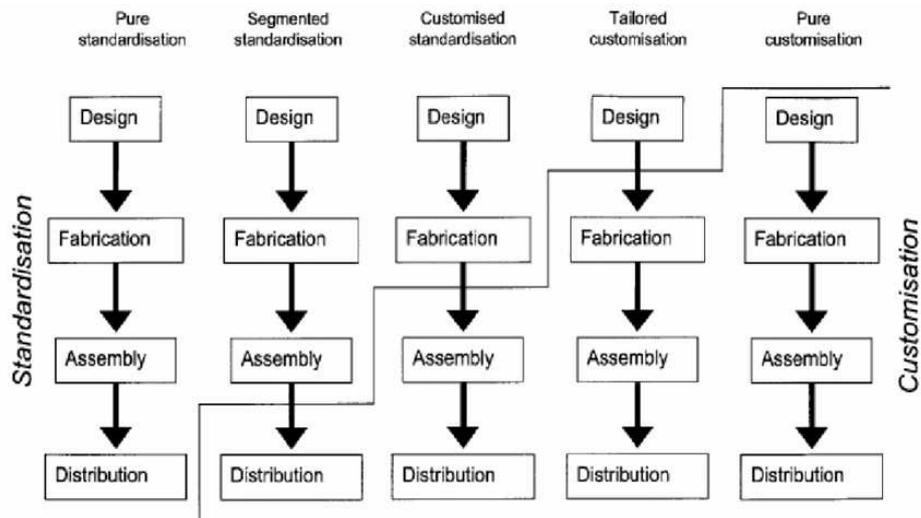
Mintzberg e Lampel, inoltre, presentano metodi per offrire valore al consumatore integrandolo già nella fase di produzione. La personalizzazione del prodotto può essere applicata per incontrare i bisogni del cliente e vengono proposti vari livelli, dalla pure standardizzazione alla personalizzazione completa:

⁵³ ED PEELEN, Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, 2005.

⁵⁴ MARK XU, JOHN WALTON, Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971, 2005.

⁵⁵ SALLY RAO, CHAD PERRY, Thinking about relationship marketing: where are we now?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, 2002, pp. 598-614.

Figura 2.4, Continuum of strategies⁵⁶



- *Pure Standardisation*: in questa fase non esiste alcun tipo di adattamento. La produzione è identica per qualsiasi cliente ed è creata per soddisfare il mercato in generale. Se il consumatore non è soddisfatto, l'unica soluzione che ha è rivolgersi altrove.
- *Segmented Standardisation*: il mercato è suddiviso in segmenti e le aziende, anziché produrre per il mercato generale, cercano di soddisfarli differenziando un minimo l'offerta.
- *Customized Standardisation*: il prodotto viene assemblato insieme al consumatore da una serie di componenti standard per esaudire i suoi desideri.
- *Tailored Customisation*: l'unica componente del prodotto che rimane standardizzata è il design. Tutto il resto viene prodotto secondo il volere del cliente per meglio soddisfarlo.
- *Pure Customisation*: il consumatore è coinvolto al 100% nella produzione, dall'inizio fino al consumo del prodotto⁵⁷.

Avendo compreso i differenti livelli di personalizzazione che può assumere un prodotto, si può dividere il processo di sviluppo del Customer Relationship Management in otto step⁵⁸:

1. Planning: si tratta della fase di pianificazione del prodotto in base ai desideri e bisogni del consumatore

⁵⁶ Figura 2.4, JOSEPH LAMPEL, HENRY MINTZBERG, Customizing customization, *MIT Sloan Management Review*, 1996.

⁵⁷ *Ibidem*

⁵⁸ RANJIT BOSE, Customer Relationship Management: key components for IT success, *Industrial Management and Data Systems*, MCB UP Limited, marzo 2002.

2. Research: le esigenze di tutti i punti di contatto devono essere affrontate e le informazioni necessitano di essere canalizzate. Dare tutte le informazioni al cliente in una sola volta potrebbe essere controproducente.
3. System Analysis: il dipartimento IT crea delle idee di interfaccia di come l'interazione con i punti di contatto debba avvenire.
4. Design: dopo aver determinato il piano e la fattibilità del progetto, si definiscono i dettagli fisici del prodotto.
5. Construction: si tratta della fase di creazione del prodotto.
6. Implementation: è necessario spiegare agli impiegati come debba essere messa in atto la strategia, attraverso un programma di spiegazione del CRM deciso.
7. Maintenance and Documentation: la fase di continua valutazione dell'operato è fondamentale per comprendere se la strategia impiegata è utile, se deve essere modificata o migliorata.
8. Adaption: grazie al continuo contatto con i consumatori, le aziende comprendono se sorgono problemi o nuove opportunità, in modo tale da aggiornare il CRM per ottenere risultati massimi⁵⁹.

2.2.3. Correlazione tra Customer Satisfaction e Customer Loyalty

Un'azienda si rende conto che le strategie che ha utilizzato grazie all'applicazione del Customer Relationship Management hanno dato vita a risultati positivi quando i clienti si possono definire soddisfatti. Un cliente si reputa soddisfatto quando il prodotto o servizio, che ha acquistato e usufruito, rappresenta le aspettative iniziali. Fornell definisce la soddisfazione del cliente come un'attitudine che si forma sulla base dell'esperienza che i clienti vivono dopo che acquistano un prodotto o utilizzano un servizio⁶⁰. Molto simile è la visione di Ningish e Segoro, secondo i quali si tratta di un atteggiamento, una valutazione e una risposta emotiva mostrata dal

⁵⁹ JENS BERFENFELDT, Customer Relationship Management, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

⁶⁰ CLAES FORNELL, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992, pp. 6-21.

consumatore dopo il processo di acquisto⁶¹. La maggior parte delle volte, la soddisfazione del cliente è considerata l'antecedente più importante della lealtà che dimostra alla fine del processo. Wong e Sohal affermano che soddisfare più aspettative del consumatore durante un servizio, genera una maggiore probabilità di riacquisto per un'azienda⁶². Si può quindi affermare che la Customer Loyalty è il risultato diretto della Customer Satisfaction⁶³.

D'altro canto, alcuni studi sostengono che i primi clienti si fidano dei fornitori di servizi sulla base di fattori che hanno un effetto sulla soddisfazione. Quest'ultima può essere vista come predittrice della fiducia perché, se i clienti sono soddisfatti dei servizi offerti da un'organizzazione, molto probabilmente ripongono fiducia nell'organizzazione. Affermato ciò, si può dire con tranquillità che esiste una relazione positiva tra soddisfazione dei clienti e la loro fiducia⁶⁴.

Rotter sostiene che la fiducia sia un'aspettativa generalizzata da parte di un individuo di potersi affidare alla parola di un altro⁶⁵. Patrick, invece, considera la fiducia dei clienti come pensieri, sentimenti, emozioni o comportamenti che si manifestano quando i consumatori sentono di potersi fidare di un fornitore perché agisce nel modo migliore quando rinuncia al controllo diretto⁶⁶. Quando il cliente è fedele a un prodotto o ad un servizio ha, fondamentalmente, fiducia in esso⁶⁷. Dal momento che la fiducia costituisce un legame importante tra un marchio e i consumatori, diventa una delle determinanti fondamentali della Brand Loyalty⁶⁸. Inoltre,

⁶¹ MINARTI NINGSIH, WASESO SEGORO, The influence of customer satisfaction, switching cost and trusts in a brand on customer loyalty – the survey on student as im3 users in Depok, Indonesia, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 143, Elsevier, 2014, pp. 1015-1019.

⁶² AMY WONG, AMRIK SOHAL, A Critical Incident Approach to the Examination of Customer Relationship Management in a Retail Chain: An Exploratory Study, Qualitative Market Research, *An International Journal*, Vol. VI, No. 4, 2003, pp. 248-262.

⁶³ JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER, LEONARD A. SCHLESINGER, *The Service Profit Chain*, New York, NY: Free Press, 1997.

⁶⁴ VITHYA LENINKUMAR, The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. VII, No. 4, 2017, pp. 450-465.

⁶⁵ JULIAN B. ROTTER, A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, Vol. XXXV, No. 4, 1967, pp. 651-665.

⁶⁶ ANDREW S. PATRICK, Building trustworthy software agents, *IEEE Internet Computing*, Vol. VI, No. 6, 2002, pp. 46-53.

⁶⁷ ROSHANA GUL, The Relationship between Reputation, Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty, *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. IV, No. 3, 2014.

⁶⁸ ROBERT M. MORGAN, SHELBY D. HUNT, The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. DVIII, No. 3, 1994, pp. 20-38.

Ranaweera e Prabhu hanno sottolineato il fatto che la fiducia sia un'emozione più forte della soddisfazione e predice meglio la lealtà⁶⁹.

La fedeltà della clientela rappresenta un fattore importante che porta ad avere un vantaggio competitivo rispetto ad altre aziende in un mercato altamente competitivo. Le componenti che guidano la Customer Loyalty sono l'atteggiamento e il comportamento⁷⁰. La fedeltà del cliente è definita da Oliver come una promessa fatta dai consumatori di acquistare un prodotto o un servizio di un'organizzazione per un lasso costante di tempo, indipendentemente dalle novità dei concorrenti⁷¹. I clienti che si possono realmente definire fedeli vedono positivamente l'organizzazione alla quale hanno fatto una promessa, la raccomandano a terzi e si impegnano a mantenere la relazione creatasi⁷². Inoltre, la Customer Loyalty è considerata come un'intenzione dei clienti di riacquistare molte volte per costruire una relazione con l'azienda⁷³.

Si è parlato di fedeltà del consumatore, ma questa caratteristica può essere traslata oltre che verso un prodotto o un servizio anche verso un intero brand. Tuttavia, esistono diversi gradi di fedeltà che un cliente dimostra⁷⁴, e Aaker ha proposto una piramide che mostra i differenti livelli in base a quanto il consumatore è importante per il brand⁷⁵.

⁶⁹ CHATURA RANAWEERA, JAIDEEP C. PRABHU, The Influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. XIV, No. 4, 2003, pp. 374-395.

⁷⁰ VITHYA LENINKUMAR, The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. VII, No. 4, 2017, pp. 450-465.

⁷¹ RICHARD L. OLIVER, Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, No. 63, 1999, pp. 33-44.

⁷² ZOE DIMITRIADES, Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organisations: Some evidence from Greece, *Management Research News*, Vol. XIX, No. 12, 2006, pp. 782-800.

⁷³ CLAES FORNELL, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992, pp. 6-21.

⁷⁴ CLAUDIA CAFARO, L'impatto della responsabilità sociale d'impresa sulla brand equity: il caso Lego Group, [Tesi di Laurea, LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2021.

⁷⁵ DAVID A. AAKER, *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.

Figura 2.5, Piramide della Brand Loyalty⁷⁶



Alla base della piramide si trovano quei consumatori che non conoscono il brand e sono disposti ad acquistare presso la concorrenza in caso di prezzi più economici. Successivamente troviamo i clienti che si reputano soddisfatti e che tornano ad acquistare, avendo trovato il prodotto o servizio a loro adeguato e non avendo ragioni per mutare la loro decisione. Al vertice della piramide ci sono i consumatori che amano il brand e ciò che viene loro offerto: sono affezionati e diventano dei veri e propri portavoce, creando addirittura pubblicità per l'impresa. Seguiti dai clienti "ambassador" troviamo coloro a cui piace il brand e non sostituiscono il prodotto: si tratta di una via di mezzo tra le categorie precedentemente citate⁷⁷.

⁷⁶ Figura 2.5, *Ibidem*

⁷⁷ MP QUADRO, *Brand Loyalty: cos'è e come costruirla*, <https://mpquadro.it/blog/brand/brand-loyalty-cose-e-come-costruirla/>, ultima consultazione: 9 settembre 2023.

Capitolo 3 - Il caso Nespresso

Nell'ultimo capitolo teorico di questo elaborato si vuole analizzare un'azienda che funge da esempio di come una proposta di valore curata e studiata possa diventare il suo principale vantaggio competitivo. Nespresso si trova ai vertici del mercato del caffè in capsule, sia grazie all'innovazione che ha portato, rendendo accessibile a molti un buon caffè espresso al di fuori dei bar e dei ristoranti, sia per l'attenzione che ha riposto e continua a riporre sul consumatore, curando ogni aspetto della relazione con esso, dai primi momenti di contatto fino al momento in cui il cliente decide di continuare l'acquisto o interromperlo. Nel primo paragrafo si vuole presentare Nespresso e la sua storia: come è nato il brand, che tipo di obiettivi si pone e di cosa si occupa, così come il contesto di mercato di cui fa parte e i principali concorrenti con cui deve confrontarsi. Secondariamente, viene mostrata l'offerta che propone, dalle macchine da caffè e le capsule fino alla vastità di servizi che offre ai membri della sua *community*. Avendo definito nel primo capitolo il concetto di business model, si propone ora una versione basata sull'attività di Nespresso.

3.1. L'azienda

3.1.1. Una panoramica generale

Definire Nespresso un brand che produce e commercia caffè è riduttivo: essa è un importante esempio di innovazione del mercato caffèicolo, sia per l'offerta che propone, sia per le modalità che ha deciso di utilizzare per le sue campagne comunicative¹. Ma più di tutto, Nespresso è innovatrice per il sistema di incapsulamento creato, e protetto per molti anni da brevetti. Si tratta di una novità mai vista prima, che oltre ad introdurre un nuovo tipo di mercato, il mercato del caffè in capsule, introduce anche il mercato del caffè gourmet². Se l'idea iniziale era semplicemente quella di portare un caffè espresso di ottima qualità negli uffici, allora la compagnia si è spinta ben oltre, trasformando la comune azione di bere un caffè in

¹ FRANCESCO MARIA GENTILE, *Analisi competitiva del settore del caffè. Il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea triennale, Università della Valle d'Aosta], 2013.

² PATRICIA RAMOS QUIRANTE, *The Nespresso Competitive Advantage*, in L.A. GUERRAS, J.E. NAVAS (ed.), *Cases in Strategic Management*, Thomson Reuters-Civitas, 5th edition, 2014

un'esperienza unica. Da sempre questa bevanda è vista in molte nazioni, soprattutto in Italia, come un prodotto *lifestyle*, ma non nelle case private, bensì in bar e ristoranti³. Solo negli ultimi anni l'idea di bere un caffè espresso nella comodità di casa propria è diventata una normale azione e non più un lusso.

Tutto inizia più di 30 anni fa, quando Luigi Bezzera concepisce il primo sistema di caffè porzionato al mondo⁴. Solo nel 1986, dopo 10 anni dai primi esemplari di macchinette, nasce Nespresso S.A., parte del gruppo Nestlé, composta da 5 impiegati e solamente 4 varietà di caffè incapsulato⁵. Si inserisce quindi nel mercato del caffè tostato in Svizzera, Giappone e Italia⁶, affiancandosi alla Nestlé, leader del caffè solubile⁷. Inizialmente il target di clientela scelto è il settore commerciale e aziendale: dato il prezzo maggiore di questo tipo di tecnologia rispetto ai sistemi utilizzati nelle case (moka e caffè macinato), non si pensava avesse senso focalizzarsi su altri tipi di acquirenti, pensando che il prezzo non sarebbe stato importante per gli uffici, bensì lo sarebbe stata la velocità e l'efficacia della preparazione⁸. Si dava per scontato che, una volta che le persone avessero provato Nespresso negli uffici avrebbero comprato una macchinetta anche per l'uso individuale ma questa previsione non fu corretta e rischiò di portare Nespresso al fallimento⁹ e, quando nel 1988 le vendite iniziarono a scarseggiare, l'appena nominato CEO Jean-Paul Gillard fu costretto a focalizzarsi su un diverso tipo di clientela. Comincia dunque la vendita a famiglie ed individui ad alto reddito tramite posta elettronica, modalità che è diventata segno distintivo del Club Nespresso¹⁰. Nel 1989 nasce il concetto di Nespresso Club, il cui obiettivo è offrire una vasta gamma di servizi personalizzati ai consumatori¹¹, rendendoli parte integrante dell'azienda e suscitando in loro un vero e proprio

³ ALEXANDER BREM, MAXIMILIAN MAIER, CHRISTINE WIMSCHEIDER, *Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso*, in *European Journal of Innovation Management*, Vol XIX No.1, Emerald Group Publishing Limited, 2016, pp. 133-148

⁴ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our Story*, https://nestle-nespresso.com/about_us/story, ultima consultazione: 22 maggio 2023

⁵ NESTLÉ NESPRESSO SA, *A Timeline*, <https://nestle-nespresso.com/our-history>, ultima consultazione: 22 maggio 2023

⁶ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our story*, https://nestle-nespresso.com/about_us/story, ultima consultazione: 22 maggio 2023

⁷ FRANCESCO MARIA GENTILE, *Analisi competitiva del settore del caffè. Il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea triennale, Università della Valle d'Aosta], 2013.

⁸ PATRICIA RAMOS QUIRANTE, *The Nespresso Competitive Advantage*, in L.A. GUERRAS, J.E. NAVAS (ed.), *Cases in Strategic Management*, Thomson Reuters-Civiyas, 5th edition, 2014

⁹ ALEXANDER BREM, MAXIMILIAN MAIER, CHRISTINE WIMSCHEIDER, *Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso*, in *European Journal of Innovation Management*, Vol XIX No.1, Emerald Group Publishing Limited, 2016, pp. 133-148

¹⁰ SUSIE KHAMIS, *Nespresso: Branding the "Ultimate Coffee Experience"*, in *M/C Journal*, Vol XV, No.2, 2012, pp. 1-11

¹¹ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our story*, https://nestle-nespresso.com/about_us/story, ultima consultazione: 22 maggio 2023

sentimento familiare. Negli anni la tecnologia si sviluppa notevolmente e vengono introdotti nuovi modelli di macchinette per il caffè in molti altri stati europei ed extraeuropei. Si intensifica la vendita diretta tramite sito web e nasce nel 1999 Nespresso Business, il ramo dedicato alla vendita B2B (Business to Business).

Un altro fattore che ha reso Nespresso veramente innovativa è la creazione di boutique a proprio marchio: nel 2000 appare a Parigi, più in particolare nell' Avenue des Champs-Élysées, uno dei più importanti viali della città, il primo negozio dedicato alla sola vendita di prodotti Nespresso, con l'obiettivo di esporre maggiormente il marchio¹². La scelta di questa città non è casuale ma simbolica¹³: lo scopo ultimo è l'associazione spontanea da parte dei consumatori di Nespresso al lusso, e quale migliore metropoli se non Parigi lo può rappresentare? Il successo cresce esponenzialmente, tanto da introdurre nuovi prodotti alla gamma esistente: vengono ideate nuove macchinette che offrono la possibilità di creare bevande a base di latte e accessori a marchio Nespresso, come ad esempio montalatte, porta capsule o tazze dal design intrigante. Ci si concentra sui fattori di sostenibilità, sia per quanto riguarda i materiali (come l'alluminio per le capsule), sia per quanto riguarda lo sfruttamento nelle piantagioni di caffè. Ad oggi i numeri di Nespresso sono sorprendenti: 13000 impiegati che lavorano in 81 stati differenti, 802 boutiques in 515 città diverse, 21 modelli di macchinette per il caffè¹⁴, 3 tipologie di capsule per un totale di 83 aromi¹⁵ e 3 industrie in Svizzera, in particolare a Losanna, dove si è deciso di mantenere la produzione esclusiva e le sedi principali¹⁶. Ma ciò per cui l'azienda rimane impressa nella mente dei consumatori sono le capsule. L'intero ciclo produttivo, dal processo di torrefazione fino all'imballaggio, ha luogo in Svizzera, fattore importante dell'identità di Nespresso, profondamente legata al territorio¹⁷.

3.1.2. Contesto di mercato

¹² NESTLÉ NESPRESSO SA, *A Timeline*, <https://nestle-nespresso.com/our-history>, ultima consultazione: 22 maggio 2023

¹³SUSIE KHAMIS, *Nespresso: Branding the "Ultimate Coffee Experience*, in *M/C Journal*, Vol XV, No.2, 2012, pp. 1-11

¹⁴ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Machines*, https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso_Machine_Portfolio_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023

¹⁵NESTLÉ NESPRESSO SA, *Coffee*, https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/All_Nespresso_Coffees_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023

¹⁶ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our company*, https://nestle-nespresso.com/our_company/facts_figures, ultima consultazione: 22 maggio 2023

¹⁷ NESTLÉ NESPRESSO SA, *Nespresso, un marchio svizzero*, <https://www.nespresso.com/ch/it/nespresso-swiss-brand>, ultima consultazione: 22 maggio 2023

Oggi giorno la maggior parte della popolazione mondiale adulta consuma caffè, non solo per i benefici che apporta, ma per il semplice piacere di gustarne una tazzina in tranquillità o in compagnia. Per sottolineare l'importanza che questa bevanda ha raggiunto ci basta pensare all'esistenza di una giornata dedicata ad essa: il primo ottobre è conosciuto come *l'International Coffee day*, giornata istituita per celebrare il caffè e riconoscere i milioni di persone in tutto il mondo, tra cui contadini, torrefattori, baristi e venditori, che lavorano duramente per creare e servire la bevanda più amata a livello globale¹⁸. Si tratta della materia prima più esportata al mondo, insieme al gas naturale e al petrolio grezzo. La storia di questa bevanda, dal valore sia energetico che aromatico, risale a circa 1000 anni fa: secondo una leggenda popolare, l'essere umano si è accorto dell'esistenza della pianta grazie ad un gruppo di capre, le quali durante le giornate di pascolo mostravano un comportamento insolito dopo aver brucato le bacche di un certo cespuglio. L'idea di sottoporre le bacche al processo di bruciatura e assumerle sotto forma di infuso risultò interessante, dando nascita al consumo di una nuova bevanda¹⁹. Le prime spedizioni risalgono già al 1600 e ad oggi i numeri che riguardano il commercio del caffè sono sbalorditivi: il consumo globale di questa bevanda è stimato a circa 400 milioni di tazze l'anno, l'equivalente di 7,5 milioni di tonnellate di chicchi di caffè²⁰ ed è destinato a crescere ancora. Ben 165 milioni di dollari sono spesi ogni giorno per acquistare questo bene²¹. Nel 2018, l'Europa era il più grande mercato di consumatori di caffè al mondo, rappresentando il 30% del mercato globale. Nel particolare, l'Italia si trova al terzo posto in termini di consumo (11%), preceduta dalla Germania (26%) e dalla Francia (12%)²². Si può dunque affermare di star parlando della bevanda più consumata al mondo, dopo l'acqua naturalmente.

Il processo per ottenere una tazzina di caffè può sembrare semplice, ma i passaggi e le persone coinvolte sono molteplici. Innanzitutto, si tratta di una pianta tropicale, coltivabile dunque solo nella fascia tropicale e sub-tropicale del nostro pianeta, dove le precipitazioni sono abbondanti,

¹⁸ TOM CHERIAN GEORGE, A study on Nespresso's Business Model and its strategies, [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino]

¹⁹ https://medium.com/@events_66525/il-mercato-del-caff%C3%A8-storia-presente-e-futuro-dff872ffa856

²⁰ CHARLES SPENCE, FABIANA M. CARVALHO, "The coffee drinking experience: Product extrinsic (atmospheric) influences on taste and choice", *Food quality and Preference*, Vol. LXXX, Marzo 2020, pag. 103802

²¹ FRANCESCO LICCIARDO, "Dinamiche del mercato internazionale del caffè", *Agriregionieuropa*, online, No. 15, Dicembre 2008, <https://agrireregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/15/dinamiche-del-mercato-internazionale-del-caffe>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

²² TOM CHERIAN GEORGE, A study on Nespresso's Business Model and its strategies, [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino]

e la temperatura si aggira tra i 17 e i 23 gradi²³. Le varietà sono molte, ma quelle rilevanti a livello economico e adatte al consumo umano sono due: la *Coffea Arabica*, originaria dell’Etiopia, e la *Robusta*, originaria del Congo. La prima, chiamata comunemente *arabica*, è la tipologia preferita dai consumatori grazie al suo sapore più delicato e un minor contenuto di caffeina. Viene coltivata principalmente in Sud e Centro America e costituisce i tre quarti dell’intera produzione mondiale di caffè. La seconda varietà invece, detta facilmente *robusta*, si caratterizza per un sapore più aspro ed è agevolmente riducibile chimicamente, ciò che la rende migliore per le miscele in polvere. Le sue coltivazioni si trovano principalmente in Africa, Asia, Indonesia e Brasile. Parlando di quote di mercato, il caffè Arabica rappresenta una fetta maggiore, non di molto, ma la sua produzione sta diminuendo a causa dei costi maggiori rispetto alla qualità Robusta²⁴.

Dopo il processo di torrefazione del caffè, ovvero la lavorazione dei chicchi, si possono ottenere quattro tipologie che vengono introdotte nel mercato: i chicchi interi tostati, il caffè macinato, il caffè solubile e il caffè in capsule o cialde²⁵. Quest’ultima opzione è la più recente e, come già detto in precedenza, è stata creata per fornire ai consumatori un caffè espresso di qualità anche nelle case private, e non solo più nei bar. Le capsule sono dunque un sistema di confezionamento innovativo e contengono una piccola quantità di caffè macinato utilizzabile solamente per una tazza e con macchine adatte. Il materiale che viene utilizzato per queste cosiddette *pods* può variare tra l’alluminio e la plastica. La capsula si inserisce nella macchina, che entra in azione, la capsula viene bucata e l’acqua viene spinta con una pressione tale da creare la bevanda. Esistono differenti tipologie di macchinette di caffè, che a loro volta utilizzano differenti tipi di capsule. Tra le principali troviamo: Nespresso Original line, Nespresso Vertuo, Nescafé Dolce Gusto, Keurig K-Cups, Keurig 2.0, K-Fee/Caffitaly, Lavazza A Modo Mio, Vittoria Espressotria, Soft Pods e ESE Pods²⁶. Le capsule che terremo in considerazione durante l’analisi saranno quelle compatibili ed originali Nespresso.

²³ FRANCESCO LICCIARDO, “Dinamiche del mercato internazionale del caffè”, *Agriregionieuropa*, online, No. 15, Dicembre 2008, <https://agrireregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/15/dinamiche-del-mercato-internazionale-del-caffe>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

²⁴ *Ibidem*

²⁵ TOM CHERIAN GEORGE, A study on Nespresso’s Business Model and its strategies, [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino], 2019.

²⁶ HOMEGROUNDS.CO, Types Of Coffee Pods (Capsule Compatibility), 2023, online, [https://www.homegrounds.co/types-of-coffee-pods/#:~:text=Coffee%20pods%20come%20in%20two,Serving%20Espresso%20\(E.S.E\)%20pods.](https://www.homegrounds.co/types-of-coffee-pods/#:~:text=Coffee%20pods%20come%20in%20two,Serving%20Espresso%20(E.S.E)%20pods.), ultima consultazione: 10 giugno 2023

3.1.3. Competitors

Ad oggi, le varietà di capsule in circolazione sono numerose, così come le aziende produttrici. Come già detto in precedenza, Nespresso ha tenuto per sé i brevetti di produzione per molti anni ma recentemente ha dato spazio anche ad altre compagnie. A livello globale, le maggiori aziende produttrici di caffè in capsule, oltre a Nespresso ovviamente, sono Keurig, Tassimo, L'Or Espresso, Illy, Lavazza e Nescafé. Prima del grande successo di Nespresso, Keurig dominava il mercato grazie alle sue molteplici alleanze con diversi marchi quali per esempio Starbucks e Green Mountain. Ciò che differenzia Nespresso da Keurig e Tassimo è l'offerta proposta: quest'ultima soddisfa anche gli amanti del tè, avendo partnership differenti. Tassimo produce infatti macchinette che permettono di creare bevande sia a base di caffè ma anche a base di tè, cioccolato e latte. Ciò è stato possibile grazie alle numerose collaborazioni con aziende quali Twinings e Starbucks. Un marchio che invece si definisce concorrente di Nespresso a livello di valori aziendali e qualità del caffè è Illy: quest'ultimo basa il suo essere sulla trasparenza, la sostenibilità e lo sviluppo delle persone, nonché sull'innovativo sistema a capsule che abbandona l'erogazione in una fase a favore di due, permettendo un gusto più ricco e corposo del caffè. Lavazza è riconosciuta in tutto il mondo come una delle migliori torrefazioni professioniste al mondo e anch'essa, con la tecnologia all'avanguardia di Nespresso, ha dovuto adattarsi al mercato, implementando alla sua offerta il caffè in capsule. Non si è limitata però solo a questo: ha deciso inoltre di produrre macchine da caffè utilizzabili con capsule a solo marchio Lavazza (vedi capsule Lavazza A Modo Mio). Ultima, ma non per importanza, nominiamo Nescafé: a differenza di Nespresso, la rivale offre bevande a base di caffè più dolci, come sottolinea il nome dato alle macchinette (Nescafé Dolce Gusto), riuscendo ad arrivare a fasce di mercato più estese, sia per quanto riguarda il gusto sia per quanto riguarda l'economicità delle capsule²⁷. Parlando invece di numeri di mercato, leader assoluto del mercato è Nestlé, della quale fa parte Nespresso, con un ricavo di 91,4 bilioni di dollari. A seguire troviamo Starbucks (24,72 bilioni di dollari) e Tassimo (2,3 bilioni di dollari)²⁸.

²⁷ AISLING O'CONNOR, 7 Strong Nespresso Competitors, *Full Coffee Roast*, 6 ottobre 2022, <https://fullcoffeeroast.com/nespresso-competitors/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

²⁸ NESPRESSO BOUTIQUE FLON, *Nespresso's competitive environment – Revisited*, 28 aprile 2019, <https://cupcaketeam75.wordpress.com/2019/04/28/nESPRESSOS-competitive-environment-revisited/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

A livello italiano, invece, i concorrenti del mercato caffè in capsule si differenziano per qualità e diverso numero di tipologie di caffè. Tra le più importanti troviamo Caffè Borbone, Caffè Vergnano, Caffè Lavazza, Caffè Bialetti, Caffè Pellini, Kimbo, Segafredo Zanetti e Caffè Nescafé. Molti di questi brand producono capsule compatibili Nespresso, dando al consumatore l'opportunità di scegliere la tipologia di torrefazione preferita. I numeri di fatturato annuale delle aziende sono difficili da recuperare: sarebbe necessaria una distinzione tra quote del caffè in capsule, utilizzate maggiormente nelle case private e negli uffici, e quote del caffè macinato, prevalentemente utilizzato nel settore della ristorazione, settore altamente sviluppato in Italia. Al primo posto troviamo Lavazza, subito seguita da Segafredo Zanetti e il gruppo Nestlé Italia, di cui fanno parte Nescafé e Nespresso Italia²⁹.

3.2. Analisi dell'offerta di Nespresso

3.2.1. Value Proposition materiale

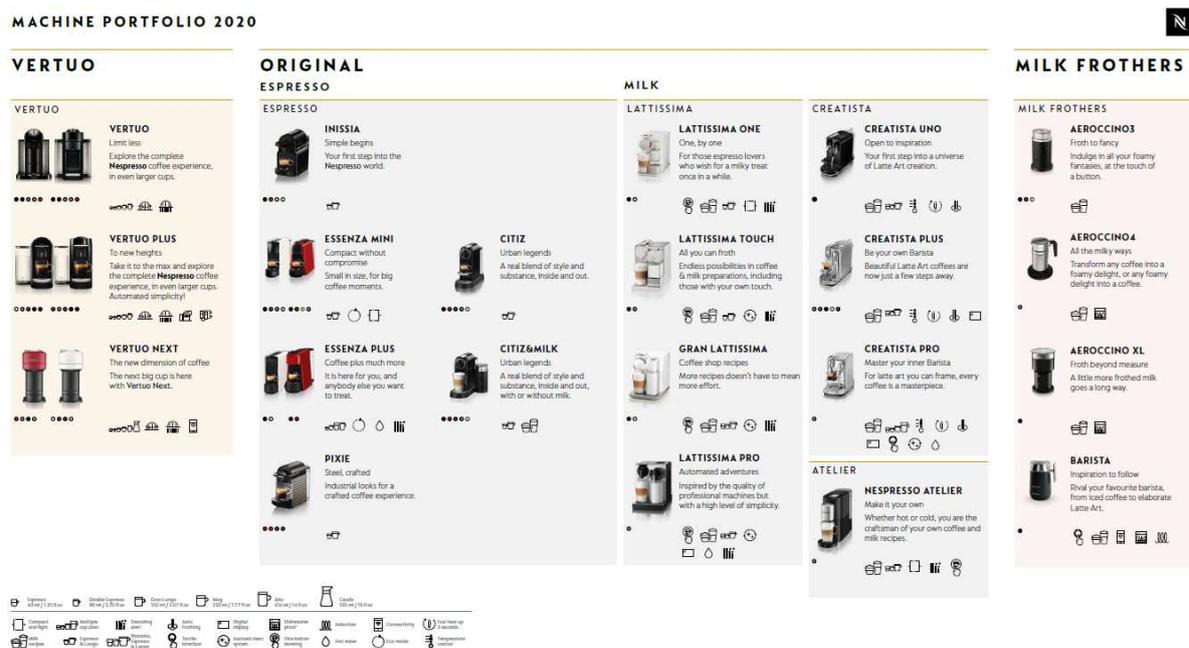
Con offerta materiale si vuole intendere l'insieme di prodotti fisici che possono essere acquistati presso l'azienda, o sul loro sito ufficiale, oppure presso dei rivenditori autorizzati. Tra i prodotti troviamo le macchine per il caffè, le capsule da utilizzare con esse e vari accessori che rendono il momento caffè un'esperienza migliore e agevolano il consumatore nella sua attività.

A seconda dei bisogni dei consumatori, Nespresso propone una vasta gamma di macchine per il caffè. Le principali classificazioni che si possono fare sono: tecnologia, lunghezza in tazza e funzione latte. Le due diverse tecnologie sono Original e Vertuo, dove la prima permette di vivere l'esperienza del classico espresso, mentre la seconda permette di accedere a diversi stili di caffè. La tecnologia Original, inoltre, utilizza il sistema di estrazione a pressione, favorendo una crema compatta e densa per un caffè ristretto, espresso oppure lungo. La tecnologia Vertuo, invece, introduce una tipologia differente di estrazione detta "con Centrifusion". Si tratta di un sistema intelligente in grado di distinguere la tipologia di capsule inserita e adattarne il

²⁹ EDOARDO TARDIOLI, Aziende produttrici di caffè: ecco la top 10 in Italia, 4 agosto 2019, online: <https://www.habitante.it/habitante-consumatore/aziende-produttrici-di-caffe-ecco-la-top-10-in-italia/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

parametro di estrazione. Ogni capsula Vertuo ha un codice a barre unico collegato a specifici parametri, quali temperatura, flusso di pressione dell'acqua, tempo di infusione e velocità di rotazione della capsula³⁰. Si può affermare che le macchine Vertuo siano adatte alle abitudini di assunzione del caffè del mondo intero, in quanto sono possibili le preparazioni di caffè doppi, americani, a tazza intera o addirittura in caraffe, differenti quindi dal classico espresso a cui sono abituati, per esempio, i palati italiani. Tornando alla gamma Original, si può fare un'ulteriore distinzione tra le macchine più semplici e compatte, e quelle più eleganti e massicce che permettono anche la preparazione di bevande a base di latte, contenendo un serbatoio adibito ad esso e montando direttamente in tazza. Altre caratteristiche per le quali i consumatori scelgono una macchina piuttosto che un'altra sono le dimensioni che questa presenta, la capacità dei contenitori dell'acqua e delle capsule esauste, ma soprattutto i design accattivanti e i colori che variano da sobri a sgargianti.

Figura 3.1, Machine Portfolio 2020³¹



Per quanto riguarda invece l'offerta di Nespresso relativa alle capsule di caffè, il discorso diventa ancora più ampio. Anche in questo caso viene fatta una distinzione tra Original e Vertuo ed in entrambi i casi le capsule sono caratterizzate dall'intensità della tipologia di caffè, che va da 1 a 13, e dalla composizione a base arabica o robusta, due qualità di caffè differenti. Al 2023 le capsule Original sono divise in: Ispirazione Italiana, World Explorations, Master Origins,

³⁰ NESPRESSO, *Due esperienze di caffè uniche*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/choose-your-system>, ultima consultazione: 24 settembre 2023.

³¹ Figura 3.1, NESTLÉ NESPRESSO SA, *Machines*, online: https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso_Machine_Portfolio_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023.

The Original Collection, Barista Creations e le varie Limited Editions del momento³². Il consumatore sceglie quindi la capsula che più lo aggrada in base a ciò che cerca: se, ad esempio, desidera un caffè espresso italiano classico, allora acquisterà la gamma Ispirazione Italiana, se invece cerca un caffè adatto alle preparazioni a base di latte, allora prediligerà la collezione Barista Creations. Passando invece alla tecnologia Vertuo, le tipologie di capsule sono pensate in base alla lunghezza del caffè che si desidera ottenere: troviamo quindi la gamma Ristretto, Espresso, Double Espresso, Gran Lungo, Mug, Carafe ma anche Barista Creations, Master Origins, Ginseng & Coffee+ e le varie Limited Editions stagionali³³. Inoltre, sia la tecnologia Original sia quella Vertuo sono contraddistinte da profili aromatici vari: dal sapore legnoso e tostato a quello fruttato e dolce.

Figura 3.2, All Nespresso Coffees 2020³⁴

VERTUO					ORIGINAL					PROFESSIONAL						
	CAPSULE	INTENSITY	A / R Arabica / Robusta	AROMA PROFILE		CAPSULE	INTENSITY	A / R Arabica / Robusta	AROMA PROFILE		CAPSULE	INTENSITY	A / R Arabica / Robusta	AROMA PROFILE		
ALTO 44 ML	ALTO INTENSO	7	A / R	WOODY	ISPIRAZIONE ITALIANA 25 ML OZ 10 ML	ISPIRAZIONE NAPOLI	13	R / A	ROASTED COCOA	INTENSO 25 ML OZ 10 ML	RISTRETTO INTENSO	12	R / A	SPICY		
	ALTO DOLCE	4	A	CARAMEL & TOASTED BREAD		ISPIRAZIONE PALERMO KAZAAR	12	R / A	SPICY		RISTRETTO	9	A	COCOA		
	INTENSO	9	A / R	BROWN SUGAR & ROASTED		ISPIRAZIONE RISTRETTO ITALIANO	10	A / R	INTENSELY ROASTED		ESPRESSO FORTE	7	A	ROASTED		
	STORMIO	8	A	SPICY, WOODY & CEREAL		ISPIRAZIONE FIRENZE ARREGGIO	9	A	COCOA		ESPRESSO LEGGERO	6	A / R	ROASTED		
	ODACIO	7	A	CEREAL & LIGHT FRUITINESS		ISPIRAZIONE ROMA	8	A / R	WOODY		ORIGINE 25 ML OZ 10 ML OZ 110 ML	ORIGIN INDIA	10	A / R	SPICY	
	MEXICO	7	A / R	WILD ROASTED		ISPIRAZIONE VENEZIA	8	A / R	ROASTED			ORIGIN PERU ORGANIC	6	A	FRUITY	
	MELOZIO	6	A	CEREAL		ISPIRAZIONE GENOVA LIVANTO	6	A	ROASTED CARAMEL			ORIGIN GIATEMALA	6	A / R	CEREAL	
	COLOMBIA	5	A	FRUITY		CAPRICCIO	5	A / R	CEREAL			ORIGIN BRAZIL	4	A	HONEY	
	ELVAZIO	4	A	FRUITY		VOLLUTO	4	A	BISCUIT & CEREAL			LUNGO 110 ML	LUNGO FORTE	4	A	FRUITY
	GIORNIO	4	A	CEREAL & WHITE FLORAL		COSI	4	A	FRUITY				LUNGO LEGGERO	2	A	FLORAL
SOLELIO	2	A	CEREAL & RED FRUIT	ENVIVO LUNGO	9	A / R	WOODY	LUNGO 110 ML	ESPRESSO DECAFFEINATO	7			A / R	COCOA		
BIANCO FORTE	4	A	DARK ROASTED	FORTISSIO LUNGO	8	A	MALTED		LUNGO DECAFFEINATO	4			A	CEREAL		
HALF CAFFEINATO	5	A	BISCUIT	VIVALTO LUNGO	4	A	CEREAL & FRUITY		VARIATIONS 40 ML	ESPRESSO VANILLA			7	A	VANILLA	
DECAFFEINATO	6	A	MALTED	LINIZIO LUNGO	4	A	MALTED CEREAL			ESPRESSO CARAMEL			7	A	CARAMEL	
FORTADO	8	A / R	COCOA & OAK WOOD	ISPIRAZIONE RISTRETTO ITALIANA DECAFFEINATO	10	A / R	INTENSELY ROASTED			EXCLUSIVE SELECTIONS 40 ML	NEPAL LAMJUNG		8	A	TOASTED BREAD	
ARONDIO	6	A / R	MILD CEREAL	FIRENZE ARREGGIO DECAFFEINATO	9	A	COCOA				KENYA MILIMA		5	A	LEMONY CITRUS	
AFLORAZIO	4	A	FLORAL & RED BERRY	VOLLUTO DECAFFEINATO	4	A	BISCUIT & CEREAL									
DECAFFEINATO ONTUOSO	4	A	MALTED	VIVALTO LUNGO DECAFFEINATO	4	A	CEREAL & FLORAL									
GRAN LUNGO 110 ML	SCURO	8	A / R	SMOKEY & COCOA	INDIA	11	A / R				SPICY					
	CHIARO	6	A	WOODY & EARTHY	INDONESIA	8	A				TOBACCO & WOODY					
	BIANCO LEGGERO	4	A	SWEET BISCUIT	COLOMBIA	6	A	RED FRUITS								
	DIAVOLITTO	11	A / R	WOOD & LEATHER	NICARAGUA	5	A	SWEET BISCUIT								
DOUBLE 80 ML	ALTISSIO	9	A / R	CEREAL	ETHIOPIA	4	A	FLORAL								
	VOLTESSO	4	A	BISCUIT	CORTO	4	A / R	SPICY								
	DECAFFEINATO INTENSO	7	A / R	COCOA & FRUITY	SCURO	4	A	ROASTED YET BALANCED								
	HAZELINO	6	A	HAZELNUT	CHIARO	4	A	SWEET CEREAL								
ESPRESSO 40 ML	CARAMELIZIO	6	A	CARAMEL	CARAMELITO	6	A	CARAMEL								
	VANIZIO	6	A	VANILLA	CIOCCATINO	6	A	CHOCOLATE								
					VANILIO	6	A	VANILLA								
VARIATIONS 40 ML																

Come si può notare dalla figura sovrastante, esiste anche una gamma di capsule detta “Professional”, dedicata non più alle case private ma a contesti più grandi, come aziende, uffici,

³² NESPRESSO, *Caffè Original*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/capsules/original>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

³³ NESPRESSO, *Caffè Vertuo*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/capsules/vertuo>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

³⁴ Figura 3.2, NESTLÉ NESPRESSO SA, *Coffee*, online: https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/All_Nespresso_Coffees_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023.

hotel o ristoranti. Le macchine per il caffè sono fornite in comodato d'uso e l'assistenza è molto più che personalizzata. Infatti, esiste la possibilità di rendere gli ordini automatici, senza quindi il bisogno di controllare se le capsule siano terminate o in fase di esaurimento³⁵.

In aggiunta alle macchine per il caffè e alle relative capsule, Nespresso offre una serie di accessori volti a rendere l'esperienza del momento caffè ancora più unica. In primis possiamo menzionare i diversi montalatte, apparecchi elettronici utili ad aerare il latte rendendolo voluminoso e schiumoso. Questi utensili sono pensati per i consumatori che possiedono una macchinetta sprovvista di montalatte integrato o per quelli che invece necessitano solamente di questa attività, senza quindi volere una macchina per il caffè. Presso Nespresso è possibile anche acquistare tazze e tazzine personalizzabili, di colori e materiali differenti, dalla ceramica all'alluminio o al vetro. Per gli appassionati del caffè che desiderano portare con sé la propria bevanda, sono disponibili le Travel Mug: si tratta di contenitori, all'occorrenza anche termici, dai quali è possibile gustare il proprio caffè mentre si è fuori casa. Per gli amanti del design e dell'organizzazione, Nespresso propone i portacapsule, posizionabili di fianco alla propria macchinetta per creare un vero e proprio "angolo caffè" nella propria dimora. Non mancano ovviamente dei dolcetti da accompagnare alla propria tazza di caffè o le bustine di zucchero marchiate Nespresso, così come bicchierini di carta e spatole monouso³⁶.

È importante sottolineare che Nespresso ha capito solo nel corso della sua attività cosa i consumatori preferiscono e desiderano, e di conseguenza ha introdotto nella sua offerta varianti di prodotti diverse e specifiche, fino quasi a rendere difficile la scelta a causa delle minuscole differenze che presentano le macchine o all'enorme varietà di capsule prodotte. Infine, si vuole precisare che l'azienda monitora costantemente la domanda di mercato e, di conseguenza, modifica l'offerta che propone in lassi di tempo brevi: basti pensare alle infinite Limited Editions che sono state proposte, o alle collezioni stagionali, come ad esempio la gamma estiva, ricca di caratteristiche per un caffè fresco e rinfrescante.

3.2.2. Value Proposition in termini di servizi per il consumatore

³⁵ NESPRESSO PROFESSIONAL, *Un mondo di servizi*, online: <https://www.nespresso.com/pro/it/it/servizi-aziende>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

³⁶ NESPRESSO, *Accessori Nespresso*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/accessories/original>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

Nespresso non si occupa solo della vendita di macchine per il caffè e capsule, bensì offre una vera e propria esperienza adatta a qualsiasi amante del caffè. Entrando a far parte della Nespresso Community si può beneficiare di servizi aggiuntivi e offerte uniche. Innanzitutto, i membri fiduciari possono godere di sconti in base agli acquisti: se si compra un articolo il secondo è a metà prezzo, raggiungendo un determinato numero di articoli acquistati è in omaggio un regalo speciale, e via dicendo.

I membri della Community possono partecipare a degli eventi organizzati da Nespresso volti alla divulgazione di conoscenza di una grande varietà di aspetti legati al mondo del caffè, dalla sua coltivazione, alla produzione fino al consumo. Questi eventi sono conosciuti come “Atelier” e hanno una durata di 45 minuti ciascuno³⁷. Inoltre, è possibile degustare nelle boutique Nespresso le differenti varietà di caffè prima di procedere con l’acquisto: in questo modo il consumatore ha la sicurezza di acquistare un prodotto che lo aggrada. Approfondendo la questione delle boutique, Nespresso è stata la prima azienda del settore a ideare dei punti vendita a proprio marchio. L’arredamento è stato studiato nei minimi dettagli per rievocare nella mente dei clienti l’idea di lusso e le immagini rimandanti al caffè: i banconi in legno scuro ricordano il tipico colore del caffè, e le pareti così come i pavimenti di colorazione chiara vogliono simboleggiare la spuma del latte³⁸. All’interno delle boutique i prodotti sono riposti in teche di vetro quasi a indicare la preziosità in essi contenuta³⁹.

Sul sito ufficiale del brand è possibile avere accesso a consulenza specializzata per comprendere al meglio quale caffè si adatta meglio alla propria persona o ad una determinata situazione.

Nespresso dà ai propri consumatori l’opportunità di ordinare il proprio caffè in qualsiasi momento, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, e attraverso svariati canali: online nel sito ufficiale, tramite applicazione mobile, in boutique, per telefono oppure tramite ordine ricorrente. Quest’ultima modalità rende il processo di acquisto estremamente semplice: impostando le tipologie di caffè preferiti, la frequenza dell’ordine, le modalità di pagamento e spedizione⁴⁰, il cliente non deve

³⁷ NESPRESSO, *Esperienza caffè*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/esperienza-caffe/atelier-caffe>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

³⁸ VERONICA FANELLO, *Un’azienda di successo: il caso Nespresso*, Social Academy, online: <https://www.socialacademy.com/academies/upa-academy/posts/un-azienda-di-successo-il-caso-nespresso>, ultima consultazione: 26 settembre 2023.

³⁹ RICCARDO SILVESTRI, *Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso*, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

⁴⁰ NESPRESSO, *Mai più senza i tuoi caffè preferiti!*, online: [https://www.nespresso.com/ch/it/recurring-order#:~:text=Qualsiasi%20ordine%20composto%20da%20un,52%2053%20\(numero%20gratuito\).](https://www.nespresso.com/ch/it/recurring-order#:~:text=Qualsiasi%20ordine%20composto%20da%20un,52%2053%20(numero%20gratuito).), ultima consultazione: 25 settembre 2023.

più preoccuparsi di nulla. L'ordine ricorrente è quindi un vero e proprio abbonamento, riservato però ai possessori di una macchina Nespresso. Nel caso in cui il cliente non disponga ancora di una macchina, esistono degli abbonamenti che permettono il pagamento rateizzato in mensilità di una macchina per il caffè⁴¹. Anche la spedizione è stata resa semplice: ordinando entro una determinata ora durante i giorni lavorativi, è possibile ricevere già l'indomani il proprio ordine, a domicilio oppure presso punti di ritiro ad un orario e in un giorno deciso dal cliente stesso⁴².

È importante sottolineare l'importanza che Nespresso pone sui fattori ambientali e sulla sostenibilità della sua attività. Per questo motivo le spedizioni dei prodotti Nespresso sono conformi a standard di emissioni di carbonio bassi e il riciclaggio viene gestito nei minimi dettagli. Essendo il consumatore il punto iniziale della catena di riciclaggio, è lui il responsabile di questa attività. Per facilitare il processo, Nespresso fornisce degli aiuti perché il consumatore sia invogliato a riciclare i propri prodotti. Per riciclare comodamente a casa vengono forniti dei sacchetti dove riporre le capsule perché vengano ritirate dalla cassetta della posta. In alternativa, Nespresso mette a disposizione dei punti di riciclaggio sparsi su tutto il territorio⁴³.

La chat con l'assistenza Nespresso è sempre attiva. Ma nell'eventualità che il consumatore desideri risolvere un problema legato alla propria macchina in tutta autonomia, Nespresso ha creato una vera e propria video assistenza tecnica: si tratta di un repertorio di video che illustrano le più probabili disfunzioni che possono capitare. Basta selezionare la propria tipologia di macchina e sul sito ufficiale appariranno le domande con le relative risposte. Diversamente, è a disposizione dei consumatori un numero gratuito attraverso il quale è possibile ricevere assistenza e in caso di impossibile riparazione sul momento, viene fornita una macchina sostitutiva totalmente gratuita⁴⁴.

3.3. *Competitive Advantage*

⁴¹ NESPRESSO, *L'abbonamento macchina di Nespresso*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/machine-subscription/>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

⁴² NESPRESSO, *Servizio di consegna*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/servizio-di-consegna/standard>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

⁴³ NESPRESSO, *Riciclaggio*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/recycling/punti-di-riciclaggio>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

⁴⁴ NESPRESSO, *Servizio clienti*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/servizio-clienti/video-assistenza-tecnica>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

3.3.1. Le strategie di Nespresso

Il successo di Nespresso, e quindi il suo vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, può essere attribuito a tre caratteristiche principali: la qualità del sistema Nespresso, l'ineguagliabile servizio clienti e le molteplici strategie implementate, volte sia al riconoscimento del brand, sia alla difesa del proprio sistema. Gli esperti del caffè che lavorano da Nespresso selezionano i migliori chicchi provenienti dalle regioni produttrici, assicurandosi che la qualità del caffè sia sempre la prima caratteristica di scelta da parte dei consumatori. Nespresso riesce a gestire ogni aspetto del processo di produzione, dai coltivatori fino ai consumatori, mantenendo sempre alti gli standard di qualità ed eliminando quindi gli intermediari tra i diversi passaggi. La scelta della gestione completa del processo produttivo è dettata dalla necessità di avere sotto controllo ogni fase di produzione ma anche dalla volontà di poter controllare la sostenibilità del proprio brand. Infatti, dal 2003, Nespresso adotta una strategia di green marketing che ha l'obiettivo di fortificare l'immagine che il mercato e i consumatori hanno dell'azienda⁴⁵. Questa strategia è conosciuta con il nome di "The Nespresso AAA Sustainable Quality Program" e si struttura in tre diversi livelli:

1. **Sostenibilità ambientale:** Nespresso ha a cuore la protezione dell'ambiente. Per questo motivo si impegna a piantare alberi in molti stati mondiali, tra cui Guatemala ed Etiopia, dove risiedono le piantagioni di caffè da cui si rifornisce. Oltre a ciò, ricordiamo l'impegno che mostra nel riciclaggio delle capsule di alluminio, affinché possano dare vita a nuove capsule e non vengano disperse nell'ambiente.
2. **Sostenibilità economica:** il programma AAA ha anche l'obiettivo di finanziare e donare supporto ai lavoratori, come ad esempio gli agricoltori, in una situazione economica difficoltosa.
3. **Sostenibilità sociale:** anche le famiglie dei lavoratori coinvolti nella produzione di Nespresso sono aiutate da questo programma, in modo tale che le loro condizioni a livello economico e sociale siano migliori⁴⁶.

Oltre alla già citata innovazione che ha introdotto Nespresso, fonte di grande successo e vantaggio sul mercato competitivo, e all'esperienza unica che offre, ci sono altre strategie che

⁴⁵ RICCARDO SILVESTRI, *Competitive Advantage through Innovation. The case of Nespresso*, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

⁴⁶ *Ibidem*

hanno reso il brand notoriamente importante. Una di queste è sicuramente la scelta di utilizzo di un modello di business introdotto in primo luogo da Gillette. Il “Bait and Hook” business model consiste nell’offrire un prodotto iniziale ad un prezzo attraente per poter avere un ricavo fisso dalla vendita quasi obbligata di prodotti supplementari. Nel caso di Gillette, il rasoio da barba viene venduto ad un prezzo modesto per poi, invece, lasciare che siano le lame a procurare la maggior parte del profitto per l’azienda. Allo stesso modo agisce Nespresso: il brand svizzero non guadagna una cifra tale da definirlo “leader del mercato caffèicolo” con la sola vendita delle macchine da caffè, bensì sono le vendite successive delle capsule che creano un margine notevole⁴⁷. Tutto ciò è reso possibile dalla strategia lock-in, aiutata dall’esistenza di brevetti esclusivi che assicurano l’esclusività nella vendita di capsule. In questo modo, una volta che acquista una macchina Nespresso, il cliente è obbligato a rivolgersi nuovamente alla casa produttrice di tale macchina per comprare le capsule. In realtà, al giorno d’oggi, i brevetti di produzione delle capsule Nespresso sono scaduti e di conseguenza sono stati divulgati ad aziende competitors, insediatesi nel mercato offrendo prodotti ad un prezzo nettamente minore. Diversamente da Nespresso, che vende le capsule solo attraverso i propri canali ufficiali, i competitors vendono le capsule compatibili con le macchine Nespresso in differenti canali⁴⁸, tra cui negozi specializzati ma anche supermercati, il che rende l’esperienza del caffè a casa accessibile ad un numero sempre maggiore di consumatori.

Nespresso si trova dunque nella posizione di implementare strategie aggiuntive per poter continuare ad assicurarsi il vantaggio che ha. Svariate tecniche sensoriali di marketing hanno come obiettivo la creazione di un legame emotivo con i consumatori: la più importante strategia utilizzata dal brand è lo *storytelling*, che consiste nel raccontare una vera e propria storia sull’azienda, i suoi principi e le sue attività, in modo tale da catturare l’attenzione del consumatore per ispirarlo. Un esempio lampante di messa in atto di questa strategia è il repertorio di pubblicità con protagonista George Clooney, famoso attore diventato ambassador e portavoce del brand. Gli spot pubblicitari di Nespresso contengono una promessa di esclusività e qualità, valori acquisibili tramite partecipazione al Nespresso “Club”, e grazie a queste pubblicità il consumatore sente di avere l’opportunità, attraverso ogni singola capsula di caffè, di vedersi nei panni di un sofisticato intenditore di caffè⁴⁹. Altra mossa rivoluzionaria è

⁴⁷ TOM CHERIAN GEORGE, A study of Nespresso’s business model and its strategies, [Tesi di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Torino], 2019.

⁴⁸ RICCARDO SILVESTRI, Competitive Advantage through Innovation. The case of Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

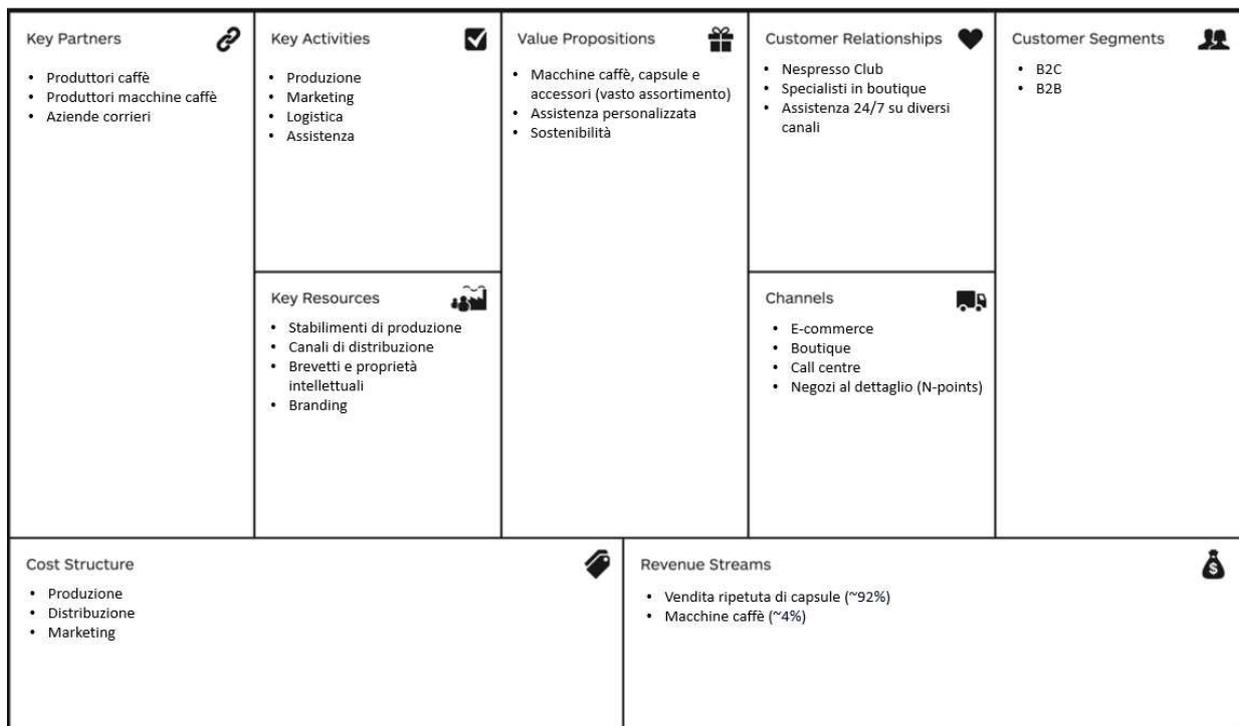
⁴⁹ A TOM CHERIAN GEORGE, A study on Nespresso’s Business Model and its strategies, [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino], 2019.

stata la definizione di Clooney come volto del brand. La tecnica dell'*endorsement*, cioè l'utilizzo di un personaggio pubblico come portavoce dei valori di un brand, è stato utilizzato da Nespresso quando questa tecnica era comune tra le aziende che offrivano prodotti di lusso, come profumi o orologi⁵⁰. Ciò ha reso il brand svizzero parte del mercato del lusso, affermando la sua posizione nel settore del caffè.

3.3.2. Business Model Canvas di Nespresso

Nel primo capitolo si è descritto il modello di business che ogni azienda dovrebbe adottare per organizzare la sua attività presente ma anche futura, in modo tale da ottimizzare i guadagni e gestire al meglio ogni aspetto del processo produttivo. Dopo aver analizzato Nespresso, si propone un possibile Business Model Canvas che rispecchi il brand:

Figura 3.3, Nespresso's Business Model Canvas



In particolare, si vogliono approfondire i blocchi seguenti:

⁵⁰ *Ibidem*

- Customer Segments: B2C (Business to Client) e B2B (Business to Business)⁵¹. Nel primo caso Nespresso indirizza la propria offerta ai privati, ovvero ai consumatori che desiderano una macchina per il caffè nella propria casa oppure ai già possessori di macchina che intendono acquistare le capsule originali Nespresso. In particolare, le caratteristiche dei consumatori Nespresso sono: alta frequenza di consumo di caffè, preferenza di qualità superiore, medio-alto reddito, amanti dello stile e del design. Grazie alla linea Nespresso Professional, l'azienda si indirizza anche ad altre aziende che vogliono offrire un caffè di qualità ai propri dipendenti o ai clienti.
- Channels: l'e-commerce di Nespresso si estende dal sito web ufficiale fino all'applicazione mobile. Si è detto che l'azienda utilizza solo canali di propria proprietà per distribuire i prodotti, ma negli ultimi tempi ha deciso di introdurre modalità che permettessero ai consumatori di raggiungere Nespresso in altre varianti: una di queste sono i N-points⁵², sistemi automatici localizzati in negozi selezionati che danno la possibilità ai clienti di scegliere e ritirare le capsule di caffè in modo pratico e veloce.
- Key Partnerships: Nespresso lavora a stretto contatto con i coltivatori e le cooperative come, ad esempio, Rainforest Alliance e detiene quindi relazioni a lungo termine che migliorano la resa e la qualità dei raccolti. L'azienda ha inoltre esternalizzato la produzione delle macchine da caffè e si è rivolta a produttori quali DeLonghi e Krups. Per mantenere una rete logistica solida, Nespresso collabora con corrieri e centri di distribuzione perché gli ordini arrivino ai consumatori entro la data promessa⁵³.
- Cost Structure: per portare avanti la produzione della sua offerta, Nespresso necessita di enormi investimenti continui. Anche i costi legati alla promozione del brand sono significativi: testimonials, TV e pubblicità sui canali social sono punti fondamentali per la buona riuscita delle strategie di marketing Nespresso. Infine, i costi di gestione delle boutique eleganti, situate in numerose città, e del sito web performante a livello tecnologico, non sono indifferenti⁵⁴.

⁵¹ *Ibid*, p. 12.

⁵² *Ibid*, p. 13.

⁵³ *Ibid*, p. 15.

⁵⁴ *Ibid*, p.16-17.

Capitolo 4 – Strategie vincenti o fallimentari?

L'obiettivo di questo elaborato è dimostrare come un'azienda possa guadagnare un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti attraverso lo studio della propria clientela e l'adeguamento della proposta di valore in base ai diversi consumatori ai quali decide di indirizzarsi. Nel terzo capitolo è stata effettuata la descrizione e l'analisi del brand Nespresso, ritenuta una delle aziende leader del mercato del caffè in capsule sotto diversi punti di vista, tra cui le strategie marketing e l'innovazione tecnologica e ideologica che ha introdotto. In particolar modo, ci si chiede se il vantaggio competitivo di Nespresso sia evidente agli occhi delle persone. Per poter confermare o smentire questa ipotesi, è necessario conoscere il punto di vista dei consumatori di caffè attraverso la formulazione di un questionario, strumento utile per la raccolta di informazioni adibite ad un progetto di ricerca e la presentazione ordinata dei dati raccolti.

Il processo, che ha come fine la conferma o la smentita dell'ipotesi iniziale, si compone di 4 step principali:

- Impostazione di ricerca
- Rilevazione e raccolta dei dati
- Analisi dei dati
- Rappresentazione e comunicazione dei risultati

4.1. Impostazione di ricerca

Innanzitutto, si è scelto il metodo di raccolta dei dati che più si adattava al contesto e soggettivamente reputato il migliore. Essendo una rilevazione occasionale e istantanea, la metodologia scelta è il questionario. Per poter identificare un campione rappresentativo della popolazione italiana che consuma caffè in capsule, si è deciso di utilizzare la piattaforma Google Form, uno strumento di creazione di moduli online. Una volta ultimato il questionario è possibile condividere il link al modulo con le domande su diverse piattaforme del web. Sono stati utilizzati i canali social media di WhatsApp e Instagram per poter raggiungere un numero elevato di persone. È stato inoltre richiesto il passaparola per aumentare ancora di più il

quantitativo di risposte possibili. Il questionario è stato redatto in lingua italiana, in quanto l'obiettivo era acquisire un campione della popolazione in Italia per poter risalire alle caratteristiche generali. Somministrare il questionario all'intera popolazione sarebbe diventato un lavoro lungo nelle tempistiche e impegnativo per la quantità dei risultati eventualmente ottenuti. Il target d'età delle persone sottoposte all'indagine non è stato definito. Si è compreso solo al termine della raccolta dati che la prevalenza di popolazione rispondente al Google Form ha un'età compresa tra 18 e 25 anni (circa 64%), con minoranze di gruppi con età superiore a 26 anni (circa 36%). La raccolta dei dati è iniziata il 18 settembre 2023 ed è terminata il 24 settembre 2023. Sono state utilizzate sia domande chiuse con risposta singola o multipla, sia domande aperte con risposta breve. Nel primo caso il vantaggio risiede nel medesimo quadro di riferimento per tutti i rispondenti, escludendo le risposte vaghe. Nel secondo caso si è preferito, per determinati quesiti, che le persone potessero rispondere con spontaneità, senza essere influenzati da opzioni predefinite.

4.2. Rilevazione e raccolta dei dati

Nella prima pagina del questionario, subito dopo aver aperto il link, l'utente trova un'introduzione all'indagine, dove il somministratore del form si presenta, descrive il motivo per il quale è stata messa in atto l'indagine e anticipa il tema principale del questionario.

Successivamente sono stati richiesti alcuni dati personali, come età, sesso e provenienza geografica, per poter poi analizzare i risultati secondo categorizzazioni.

Il questionario è stato impostato in modo tale che l'utente partecipante all'indagine debba rispondere solo alle domande coerenti alle proprie risposte. In altre parole, se l'utente dichiara di non consumare caffè, non è necessario domandargli il consumo medio o che tipologia di caffè preferisce. Inizialmente si sono poste domande per comprendere quante persone consumino caffè, con che frequenza, dove e come preferiscono consumarlo e cosa cercano nel momento dell'acquisto (qualità o convenienza).

In seguito, alle persone che fanno uso di caffè, è stato domandato se utilizzassero caffè in capsule, tema principale dell'indagine e mercato di attività dell'azienda presa in esame. A seguito di una eventuale risposta positiva, si è domandato con una domanda aperta a risposta

breve, senza quindi fornire suggerimenti, quale fosse la marca delle capsule utilizzate e dove queste venissero acquistate. Inoltre, ci si è chiesti se anche chi non consumasse in prima persona caffè, avesse in casa propria una macchina.

Una sezione del questionario è riservata alle domande riguardanti le diverse alternative di produzione del caffè: moka con caffè macinato, macchinetta con capsule e caffè solubile. È stato chiesto a tutti i partecipanti quale fosse, secondo loro, l'alternativa più economica, più sostenibile a livello ambientale e più comoda da utilizzare. Successivamente è stato domandato un parere sui fattori design e pubblicità, legati all'acquisto di capsule, e assistenza e servizi che un'azienda offre ai consumatori. Con la tipologia di domanda aperta a risposta breve, l'obiettivo era far emergere Nespresso grazie alla sua notorietà e la posizione che occupa ai vertici del mercato del caffè in capsule. Si voleva dunque comprendere quale fosse la prima azienda a cui si pensa parlando sia di caffè in generale, sia di caffè in capsule. Infine, viene richiesto agli interrogati se siano a conoscenza della possibilità di danneggiamento delle macchine da caffè con l'utilizzo di capsule non originali.

Nelle domande chiuse con risposta multipla si è sempre lasciata l'opzione "Altro" in aggiunta alle risposte predefinite.

Il questionario è disponibile in Allegato A.

Di seguito, il link diretto per il questionario:

https://docs.google.com/forms/d/1V2WVLiwCT5bXenKX4_zK3rvTNDj4tq2YZTOTBqaQbFQ/prefill.

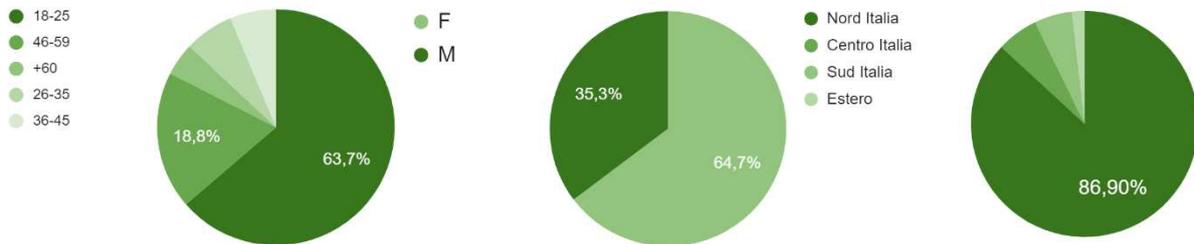
4.3. Analisi dei dati, rappresentazione e comunicazione dei risultati

Le persone che hanno partecipato all'indagine sono 223, ma è importante sottolineare come non tutte le domande presentino lo stesso quantitativo di risposte a causa dei quesiti "a sbarramento". I dati raccolti sono di tipo primario, sia hard e numerici, quindi dati quantitativi, sia soft e testuali, quindi dati qualitativi.

Partendo da alcune informazioni sulla natura dei partecipanti all'indagine, si può affermare che la maggior parte dei rispondenti si colloca in una fascia d'età compresa tra 18 e 25 anni (63,7%)

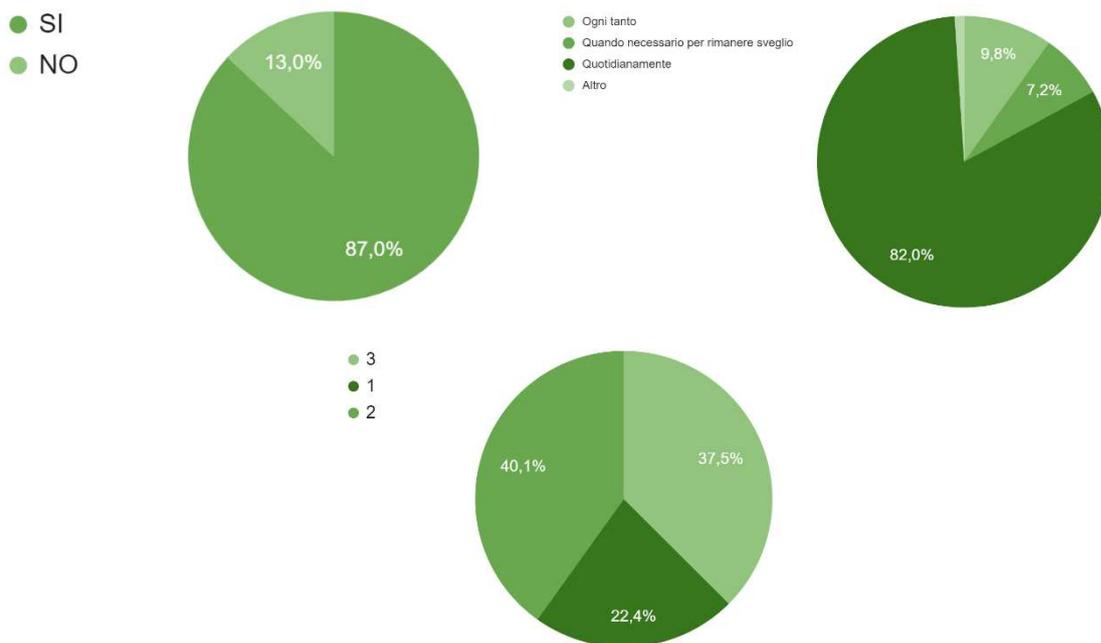
ed è prevalentemente di sesso femminile (64,7%). Quasi l'87% delle persone che hanno partecipato al questionario proviene dal Nord Italia.

Figure 4.1, 4.2 e 4.3, Fasce d'età, sesso e provenienza geografica dei partecipanti all'indagine



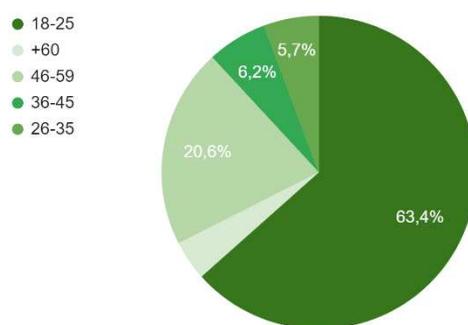
Alla domanda “Consumi caffè?”, 194 persone di 223 hanno risposto affermativamente. Più in particolare, si può confermare che chi beve caffè ne fa un uso quotidiano (82%), con una media di 2 caffè al giorno.

Figure 4.4, 4.5 e 4.6, Consumazione caffè, frequenza consumazione caffè e media giornaliera caffè assunti.



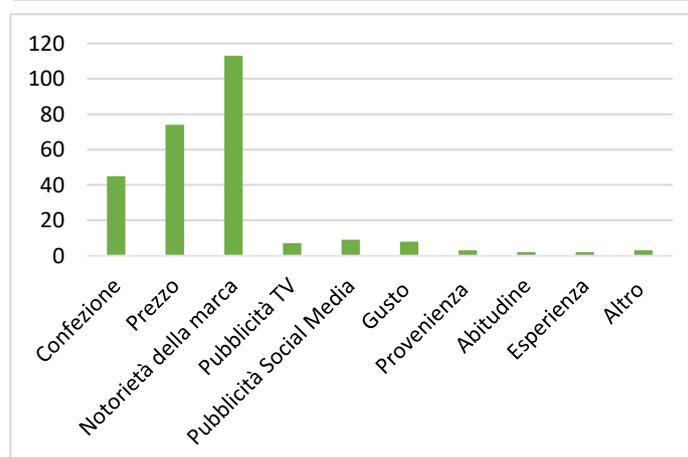
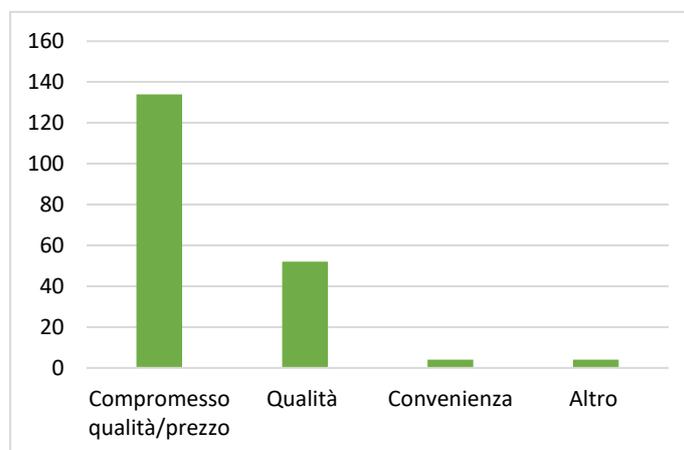
Volendo conoscere la fascia d'età di chi consuma maggiormente caffè, è possibile incrociare i dati per ottenere il seguente risultato: più del 63% dei consumatori di caffè ha un'età tra 18 e 25 anni, a seguire si trovano gli individui della fascia 46-59 con una percentuale del 20,6%.

Figura 4.7, Fasce d'età dei consumatori di caffè



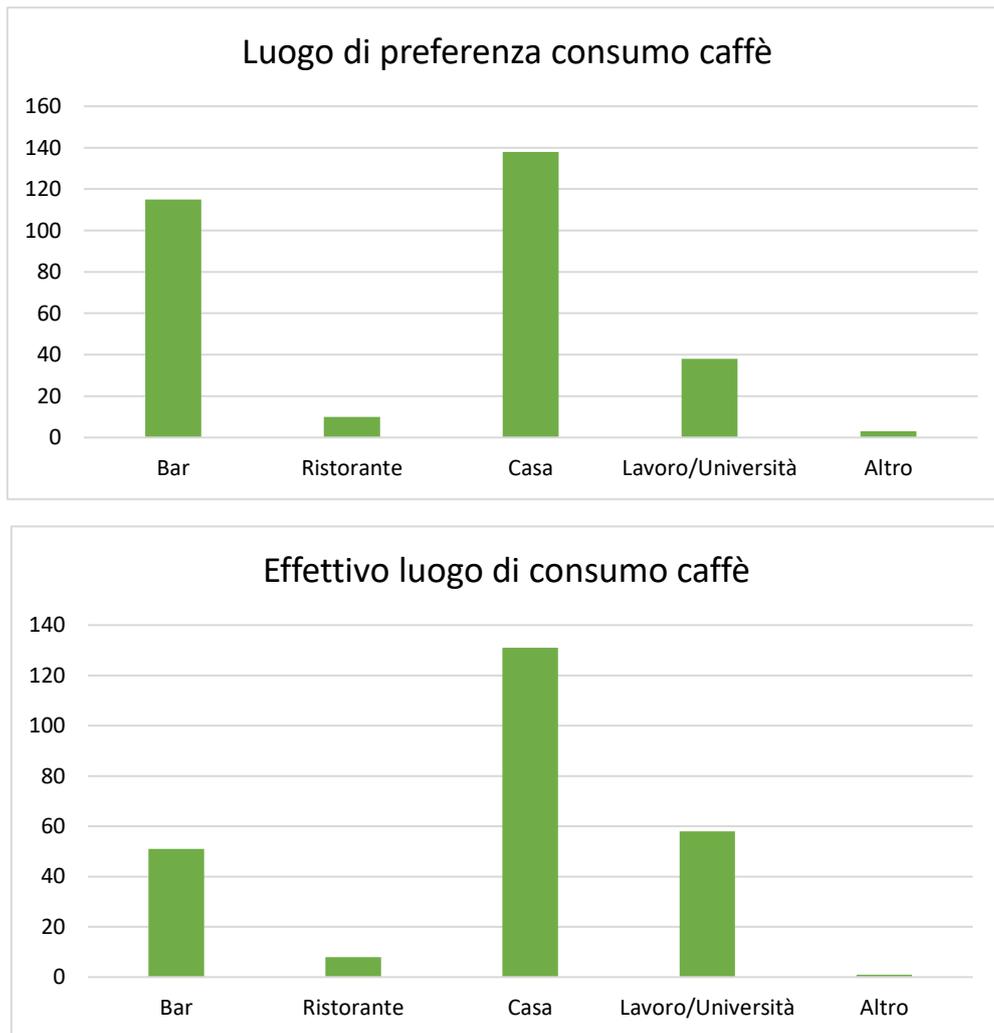
Ci si è chiesti cosa effettivamente cercassero i consumatori di caffè al momento d'acquisto. Le risposte che gli intervistati hanno dato sono mostrate in Figura 4.8, dove si evince che il buon compromesso tra qualità e prezzo è sempre la caratteristica più ricercata, subito seguito dalla sola qualità. Si può dunque dedurre che i consumatori siano più propensi a spendere di più per un caffè di qualità, nel caso in cui il prezzo non fosse uno dei più bassi. Inoltre, al momento d'acquisto, i consumatori sono attratti soprattutto dalla notorietà della marca: con questo, si può affermare che le strategie che un'azienda implementa per farsi conoscere non sono vane, anzi possono attrarre molti potenziali clienti.

Figura 4.8 e 4.9, Cosa cercano i consumatori di caffè al momento d'acquisto e da cosa sono attratti



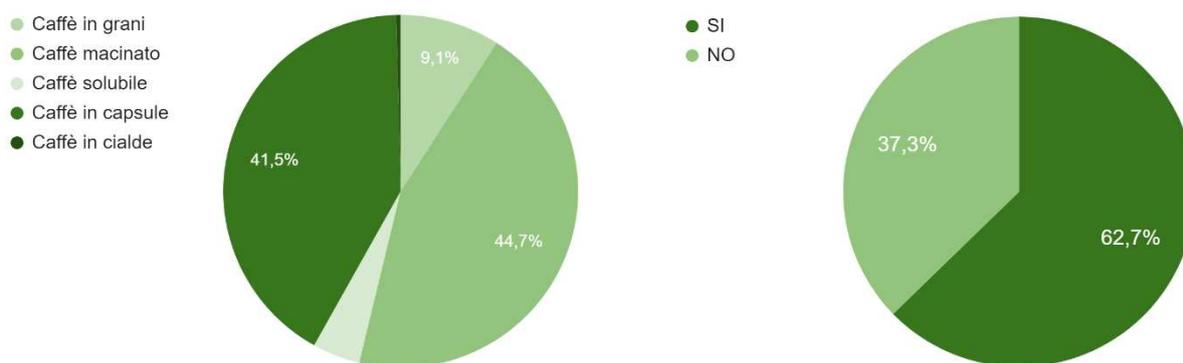
Addentrando nel cuore dell'argomento, si è domandato agli utenti dove preferissero consumare caffè e dove effettivamente ne consumassero un quantitativo maggiore. Alla prima domanda la maggior parte delle persone ha risposto che preferisce bere caffè a casa propria oppure al bar. È interessante notare come i risultati delle due domande siano molto simili, in quanto la propria dimora, oltre ad essere il luogo preferito, è anche l'ambiente nel quale si consuma maggiormente la bevanda caffeinica.

Figure 4.10 e 4.11, Luogo di preferenza consumo caffè ed effettivo luogo di consumo caffè



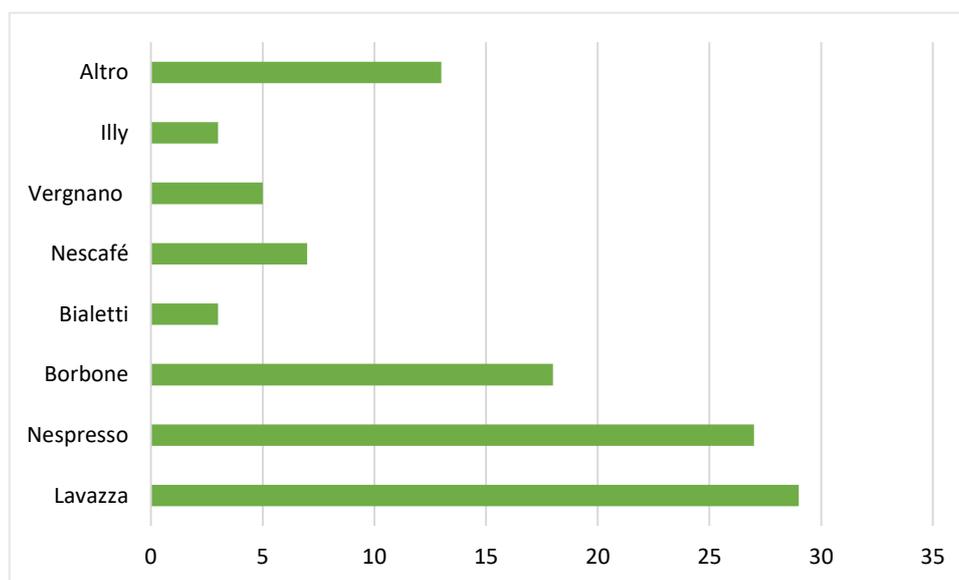
L'informazione successiva da ottenere è la tipologia di caffè più utilizzato: i dati raccolti mostrano che più dell'85% del campione di persone prese in esame utilizza caffè o macinato in capsule. Più in particolare, di tutti i consumatori di caffè, più del 60% si serve di capsule.

Figure 4.12 e 4.13, Tipologia di caffè consumato e consumazione caffè in capsule



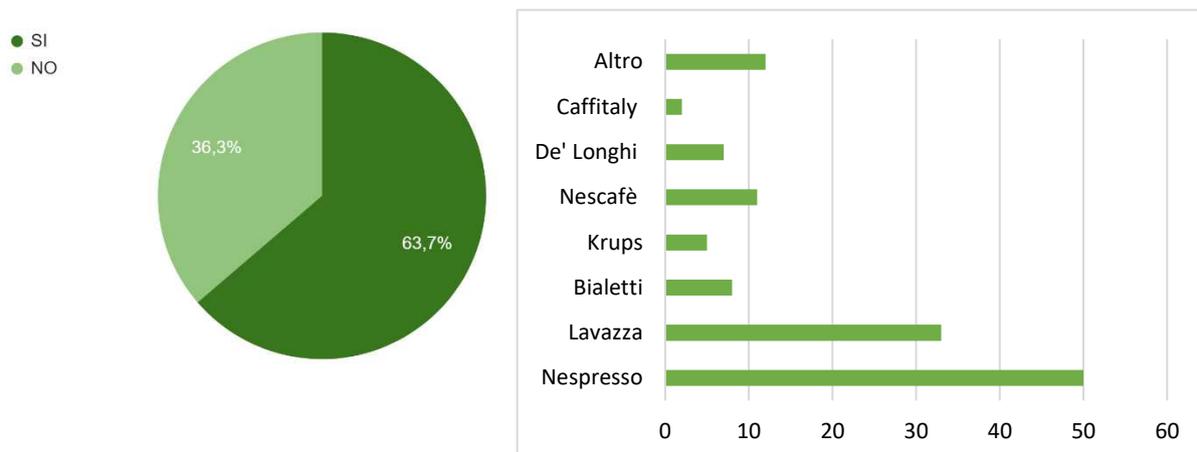
Con la tipologia di domanda aperta a risposta breve, si è domandato ai consumatori di caffè in capsule quale fosse la marca da loro utilizzata: la Figura 4.14 mostra i brand più frequenti. Ai primi posti si trovano Lavazza, Nespresso e Borbone. Nella categoria “Altro” sono presenti differenti marche minori, quali ad esempio Caffitaly, Bourbon, Lollo Caffè e Il Viaggiator Goloso.

Figura 4.14, Maggiori aziende di caffè in capsule scelte dai consumatori



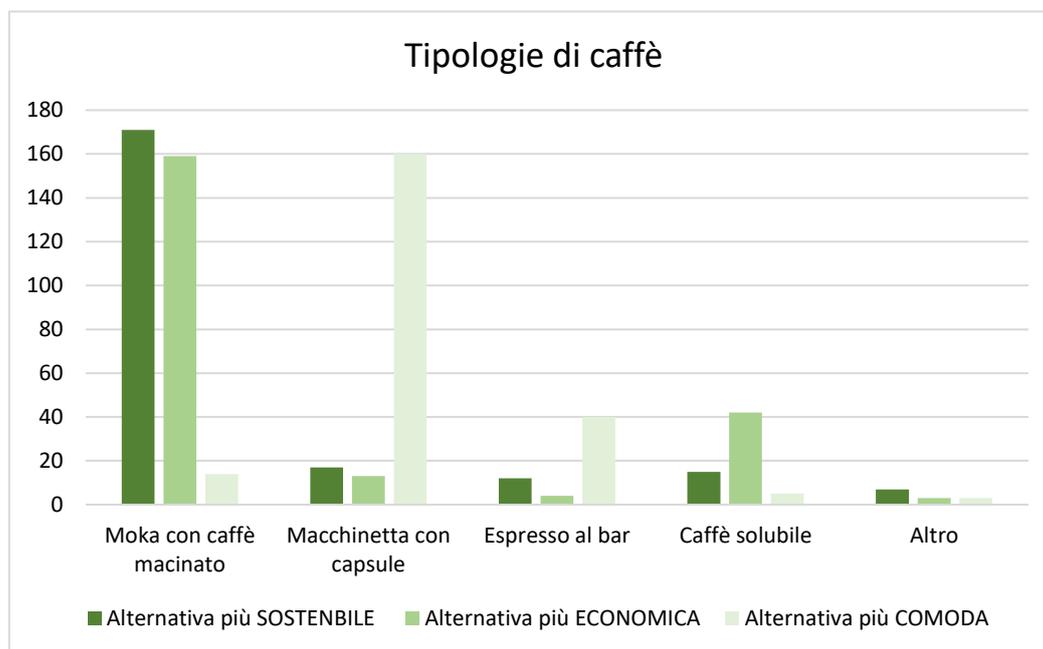
A tutti coloro che hanno partecipato all'indagine è stato chiesto se in casa propria avessero una macchina da caffè, indipendentemente dal fatto che ne facciano uso o no. I risultati dimostrano che quasi il 64% del campione formatosi possiede una macchina. Anche in questo caso è stata domandata la marca del prodotto tramite domanda aperta a risposta breve. Dalla Figura 4.16 si nota la netta maggioranza di risposte per Nespresso e Lavazza.

Figura 4.15 e 4.16, Possessori macchina da caffè e maggiori aziende di macchine da caffè scelte dai consumatori



Oltre alle abitudini di acquisto, è stato chiesto al campione d'indagine quale fosse, a parer loro, l'alternativa più sostenibile a livello ambientale, quella più economica e la più comoda per consumare caffè. L'utilizzo della moka con caffè macinato risulta essere la metodologia meno costosa e di minor impatto per l'ambiente, mentre la macchina da caffè da utilizzare con le capsule è l'alternativa preferita per chi vuole consumare caffè in comodità.

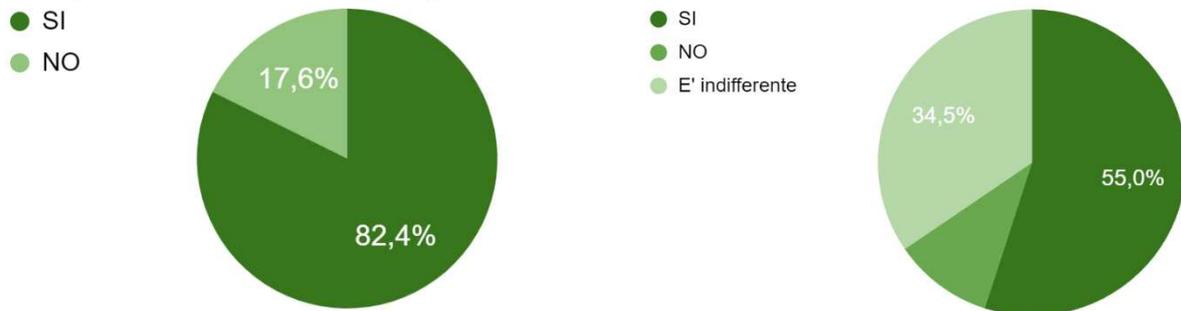
Figura 4.17, Alternative di consumazione caffè



Per valutare se le strategie marketing implementate dalle aziende produttrici di caffè in capsule fossero realmente importanti e notate da parte dei consumatori, è stato chiesto a questi ultimi se i fattori design e pubblicità e il trattamento che un'azienda riserva alla propria community

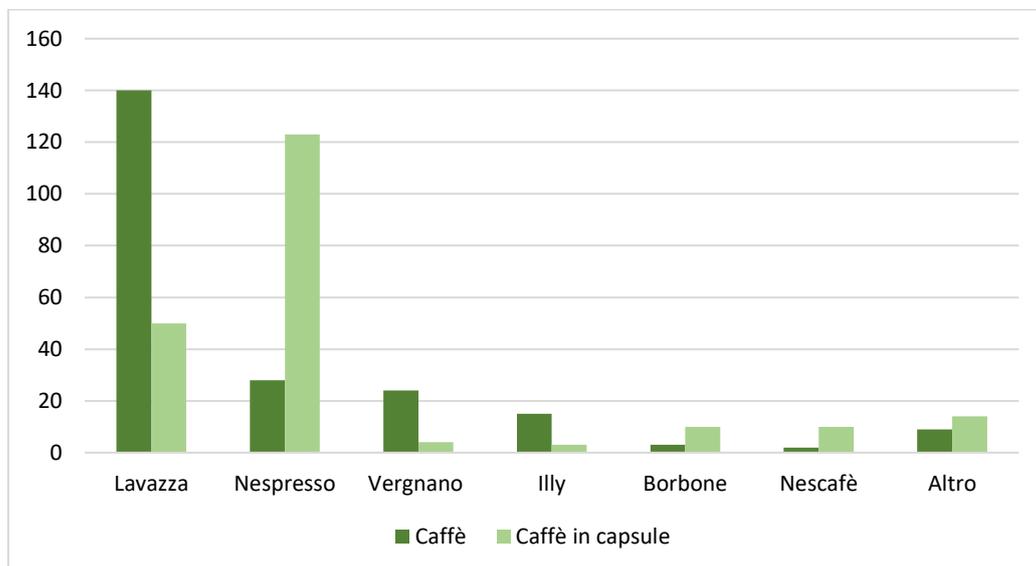
fossero secondo loro importanti. L'82% dei rispondenti risponde affermativamente: secondo loro le strategie marketing hanno un posto di rilievo per la vendita di capsule. Per più della metà degli utenti l'assistenza fornita da parte dell'azienda è significativa, mentre il 34,5% rimane indifferente rispetto alla presenza o mancanza di supporto.

Figure 4.18 e 4.19, Importanza fattori design e pubblicità e importanza assistenza dell'azienda



Infine si è domandato a tutti, sia a chi è solito bere caffè e conosce il mercato, sia a chi non fa utilizzo ma sicuramente ne avrà sentito parlare, quali fossero le prime aziende a cui pensassero parlando di caffè e in particolare di caffè in capsule. Alla Figura 4.20 si trovano le varie risposte ricevute.

Figura 4.20, Conoscenza brand produttori di caffè e caffè in capsule



Avendo analizzato i dati ottenuti dal questionario, è ora possibile rispondere agli interrogativi che ci si era posti in precedenza, riguardanti sia la proposta di valore concentrata sul cliente sia sulla posizione di Nespresso nel mercato del caffè in capsule. Innanzitutto si può confermare che i consumatori percepiscono le strategie di marketing applicate dalle aziende, le reputano importanti e danno significato ai servizi legati alla gestione della relazione tra imprese e clienti. L'innovazione portata da Nespresso è utile sotto diversi punti di vista: in primis i consumatori

affermano di preferire la consumazione del caffè presso la propria dimora in totale comodità, la maggior parte di loro ne fa un uso quotidiano e possiede una macchina del caffè. Inoltre affermano che nel momento di preparazione della bevanda a base di caffeina l'alternativa più comoda e pratica risiede nel caffè in capsule, pronte all'uso e di qualità. A livello di notorietà, il brand che viene in mente alla maggior parte delle persone quando si parla di caffè è Lavazza. È possibile spiegare questo risultato grazie alla provenienza geografica dei rispondenti all'indagine: quasi il 90% di essi è originario del Nord Italia e l'azienda Lavazza è stata fondata a Torino, una delle maggiori città della zona. Nonostante ciò, Nespresso è comunque la prima azienda di cui ci si ricorda parlando di caffè in capsule, suo mercato d'azione principale e caratterizzata dall'alta qualità che sceglie per la produzione. Quest'ultimo suo attributo viene apprezzato molto, nonostante il prezzo risulti leggermente più alto rispetto alla media.

Conclusione

In conclusione, è possibile affermare che l'attenzione riposta nell'analisi e nella cura della proposta di valore è un elemento fondamentale per un'azienda che intende assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. I clienti arrivano a provare soddisfazione e a dimostrarsi leali nei confronti di un prodotto o di un brand se le aspettative antecedenti l'acquisto vengono poi soddisfatte al termine dell'utilizzo del prodotto o del servizio. L'obiettivo delle imprese è suscitare nei consumatori il desiderio di voler riacquistare presso di essi, renderli soddisfatti e contenti a tal punto da diventare dei portavoce del brand, creando una vera e propria nicchia o *community*.

Grazie all'indagine condotta sul mercato del caffè in capsule è possibile affermare che la strategia di Nespresso non è vana, anzi, è forte a tal punto da permettere al brand di essere conosciuto anche tra chi non consuma caffè in capsule. I rispondenti all'indagine sostengono l'importanza che un'azienda pone nei loro confronti, a partire dall'assistenza e dal supporto offerto. Nespresso è stata descritta come un'azienda di qualità che cerca di soddisfare i palati di molti attraverso la vastità di prodotti che offre. Quasi la totalità dei consumatori di caffè in capsule preferisce un caffè che abbia un prezzo all'altezza della qualità promessa, piuttosto che la sola mera convenienza.

È importante però sottolineare che Nespresso non è l'unica azienda che offre caffè in capsule. Anzi, grazie alle risposte ricevute a seguito del questionario è emersa la grande quantità di competitors facenti parte del mercato, diventato ormai un campo di battaglia a chi offre più servizi per i consumatori.

Grazie all'analisi teorica dei primi capitoli, è stato possibile individuare i punti salienti di un'attività imprenditoriale, in particolar modo si sono compresi i passaggi della creazione di una Value Proposition incentrata sull'attenzione verso il consumatore. Le aziende che intendono definirsi *Customer Centric* hanno il dovere di comprendere le caratteristiche fondamentali dei consumatori e adattare l'offerta secondo i loro tratti principali. In questo modo, le aspettative dei clienti saranno sicuramente soddisfatte, e le aziende potranno concentrarsi sui processi di ritenzione dei consumatori.

Finalmente si può rispondere alla domanda centrale di tesi: "È possibile per un'azienda assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti attraverso una profonda analisi e cura della proposta di valore?". La risposta è sì, e Nespresso ne è un esempio importante grazie

all'accortezza con cui si relaziona con i propri consumatori, rendendo il rapporto che instaura con essi l'elemento centrale della sua Value Proposition.

Bibliografia

AAKER DAVID A., *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.

ABBOTT LAWRENCE, *Quality and Competition*, New York: Columbia University Press, 1995, p. 40.

ABRAHAM STAN, Will business model innovation replace strategic analysis?, *Strategy & Leadership*, Vol. XLI, No. 2, 2013, pp. 31-38.

ASBJØRN FØLSTAD, KNUT KVALE, Customer journeys: a systematic literature review, *Journal of service theory and practice*, SINTEF digital, 2018.

BERFENFELDT JENS, *Customer Relationship Management*, [Master's Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences], 2010.

BOSE RANJIT, *Customer Relationship Management: key components for IT success*, *Industrial Management and Data Systems*, MCB UP Limited, marzo 2002.

BOWER M., GARDA R.A., The Role of Marketing in Management, *McKinsey Quarterly*, No. 3, 1985, pp. 34-46.

BREM ALEXANDER, MAIER MAXIMILIAN, WIMSCHNEIDER CHRISTINE, *Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso*, in *European Journal of Innovation Management*, Vol XIX No.1, Emerald Group Publishing Limited, 2016, pp. 133-148

BUTTLE FRANCIS ARTHUR, *Customer relationship management: concepts and technologies*, Elsevier Ltd., 2009.

CAFARO CLAUDIA, L'impatto della responsabilità sociale d'impresa sulla brand equity: il caso Lego Group, [Tesi di Laurea, LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2021.

CAMILLERI MARK ANTHONY, *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, Springer Nature Singapore, 2017, pp. 69-83.

CAMLEK VICTOR, How to spot a real value proposition, *Information Services & Use*, Vol. XXX, No. 3-4, 2010, pp. 119-123.

CANTONE LUIGI A., *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.

CANTONE LUIGI A., RISITANO MARCELLO, Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, *VI International Congress "Marketing Trend"*, Cedam, 2007.

CAPON NOEL, MAC HULBERT JAMES, *Managing Marketing in the 21st Century: Developing & Implementing the Market Strategy*, Wessex, Inc., 2007.

CHEN INJAZZ, POPOVICH KAREN, *Understanding customer relationship Management. People Process and Technology*, MCB Up Limited, 2003.

CHERIAN GEORGE TOM, *A study on Nespresso's Business Model and its strategies*, [Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino], 2019.

COLETTI VITTORIO, SABATINI FRANCESCO, *Il Sabatini Coletti. Dizionario della lingua italiana*, Rizzoli Larousse, 2008.

DIBB SALLY, SIMKIN LYNDON, Targeting, Segments and Positioning, *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 4-8, 1991.

DIMITRIADES ZOE, Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organisations: Some evidence from Greece, *Management Research News*, Vol. XIX, No. 12, 2006, pp. 782-800.

DRUCKER PETER, *The Principle of Management*, HarperCollins, New York, 1954.

FASSINO GIANPAOLO, Il caffè espresso: un tratto costitutivo della vita degli italiani, *Palaver*, Vol. IX, No. 2, 2020, pp. 167-188

FATMA SABA, Antecedents and Consequences of Customer Experience Management – A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Business and Commerce*, Asian Society of Business and Commerce Research, Vol. III, 2014, pp. 32-49.

FIFIELD PAUL, *Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen*, Butterworth-Heinemann, 2007.

FIFIELD PAUL, *Strategic Marketing Decisions Module: Lecture Presentation*, University of Southampton, 2009.

FORNELL CLAES, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992, pp. 6-21.

GIANNOTTI GIANLUCA, Business Model nell'era del Covid-19: Strategie per una nuova sostenibilità del brand, [Tesi di Laurea Magistrale, Università della Valle d'Aosta], 2020.

GENTILE CHIARA, SPILLER NICOLA, NOCI GIULIANO, How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create Value with the Customer, *European Management Journal*, 2007, pp. 274-286.

GENTILE FRANCESCO MARIA, Analisi competitiva del settore del caffè. Il caso Nespresso, [Tesi di Laurea triennale, Università della Valle d'Aosta], 2013.

GUL ROSHANA, The Relationship between Reputation, Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty, *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. IV, No. 3, 2014.

GUPTA SUNIL, HANSSENS DOMINIQUE, Modeling Customer Lifetime Value, *Journal of Service Research*, 2006, pp. 139-155.

HASSAN ALMOATAZBILLAH, The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. IV, No. 3, 2012.

HESKETT JAMES L., SASSER W. EARL, SCHLESINGER LEONARD A., The Service Profit Chain, New York, NY: Free Press, 1997.

HOMBURG CHRISTIAN, JOZIĆ DANIJELOVIĆ, KUEHNLE CHRISTINA, Customer Experience: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, 2017, pp. 377-401.

JOHNSON GERRY, SCHOLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD, Exploring the Corporate Strategy: Tests and Cases (8th ed.), Pearson Education Ltd., 2008.

JOYCE ALEXANDRE, PAQUIN RAYMOND L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, 2016.

KALE SUDHIR H., CRM Failure and the Seven Deadly Sins, *Marketing Management*, September/October Issue 2004.

KAPLAN OBERT S., NORTON DAVID P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.

KHAMIS SUSIE, *Nespresso: Branding the “Ultimate Coffee Experience*, in *M/C Journal*, Vol XV, No.2, 2012, pp. 1-11

KOTLER PHILIP, *Marketing Management*, 11th ed., Englewoods Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2003.

KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, *Principles of Marketing*, Upper Sadler River, N.J.: Prentice Hall, 2010.

KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN, ANCARANI FABIO, COSTABILE MICHELE, *Marketing Management*, Pearson, 16 settembre 2022.

LAMPEL JOSEPH, MINTZBERG HENRY, *Customizing customization*, *MIT Sloan Management Review*, 1996.

LANNING MICHAEL J., *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business*, New York, NY: Perseus Publishing, 1998.

LEMON KATHERINE N., VERHOEF PETER C., *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, *Journal of Marketing*, Vol. LXXX, No. 6, 1 novembre 2016.

LENINKUMAR VITHYA, *The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol, VII, No. 4, 2017, pp. 450-465.

MAGRETTA JOAN, *Why Business Model Matter*, *Harvard Business Review*, Maggio 2002, p.3-4.

MANCINI DE AZEVEDO PEDRO HENRIQUE, VASCONCELOS SILVA SIMONE, *Business Model Canvas and Strategic Model Canvas: contributions to refresh the way managers strategize*, *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, Vol. XVII. No. 4, 2022, p. 2.

MASSA LORENZO, TUCCI CHRISTOPHER L., *Business model innovation*, Oxford University Press: Oxford, UK, 2014.

MORGAN ROBERT M., HUNT SHELBY D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. DVIII, No. 3, 1994, pp. 20-38.

MOUTINHO LUIZ, *Strategic Management in Tourism*, CABI Pub., 2000.

NENONEN SUVI, KÄRNÄ SAMI, RASILA HEIDI, JUNNONEN JUNA-MATTI, Customer Journey, a method to investigate user experience, European Facility Management Conference, Manchester, UK, giugno 2008, pp. 45-59.

NINGSIH MINARTI, SEGORO WASESO, The influence of customer satisfaction, switching cost and trusts in a brand on customer loyalty – the survey on student as im3 users in Depok, Indonesia, *Procedia – Social and Behavioral Sciences 143*, Elsevier, 2014, pp. 1015-1019.

OLIVER RICHARD L., Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, No. 63, 1999, pp. 33-44.

OSTERWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, Modelling value propositions in e-Business, *Proceedings of the 5th International Conference on Electronic commerce*, 2003, pp. 429-436.

OSTWERWALDER A., PIGNEUR Y., Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

PATRICK ANDREW S., Building trustworthy software agents, *IEEE Internet Computing*, Vol. VI, No. 6, 2002, pp. 46-53.

PEELEN ED, Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, 2005.

PINE JOSEPH, GILMORE JAMES, The experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998, p. 3.

PLASTER GARY A., ALDERMAN JERRY D., Customer Value Creation: A Platform for Profitable Growth, *Beyond Six Sigma*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.

PRAHALAD COIMBATORE KRISHNARAO, RAMASWAMY VENKAT, The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

RAMOS QUIRANTE PATRICIA, *The Nespresso Competitive Advantage*, in L.A. GUERRAS, J.E. NAVAS (ed.), *Cases in Strategic Management*, Thomson Reuters-Civitas, 5th edition, 2014.

RANAWEERA CHATURA, PRABHU JAIDEEP C., The Influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. XIV, No. 4, 2003, pp. 374-395.

RAO SALLY, PERRY CHAD, Thinking about relationship marketing: where are we now?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, 2002, pp. 598-614.

RICHARDSON ADAM, Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience, *Harvard Business Review*, 15 novembre 2010.

RINTAMÄKI TIMO, KUUSELA HANNU, MITRONEN LASSE, Identifying Competitive Value Propositions in Retailing, *Managing Service Quality*, Vol. XVII, 2007.

ROTTER JULIAN B., A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, Vol. XXXV, No. 4, 1967, pp. 651-665.

SHAH DENISH, RUST ROLAND T., PARASURAMAN A., STAELIN RICHARD, DAY GEORGE S., The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, Vol. IX, No. 113, 2006.

SILVESTRI RICCARDO, Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso, [Tesi di Laurea, Università LUISS, Dipartimento di Impresa e Management], 2020.

SOLOMON MICAH, Strategies For Customer-Centricity: Visualizing A Customer's Experience vs. Consulting The Customer, *Forbes*, 14 luglio 2018.

SPENCE CHARLES, CARVALHO FABIANA M., "The coffee drinking experience: Product extrinsic (atmospheric) influences on taste and choice", *Food quality and Preference*, Vol. LXXX, Marzo 2020, p. 10380.

TEECE DAVID J., Business model and dynamic capabilities, *Long Range Plan*, No. 51, 2018, pp. 40-49.

TEECE DAVID J., Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. XLIII, No. 2-3, 2010, pp. 172-194.

ULRICH DAVE, ZENGER JACK, SMALLWOOD NORM, Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line, Harvard Business Press, 1999.

UPWARD ANTONY, Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration, [Master of Environmental Studies/ Graduate Diploma in Business + Environment, York University], 2013.

WONG AMY, SOHAL AMRIK, A Critical Incident Approach to the Examination of Customer Relationship Management in a Retail Chain: An Exploratory Study, Qualitative Market Research, *An International Journal*, Vol. VI, No. 4, 2003, pp. 248-262.

XU MARK, WALTON JOHN, Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, No. 7, 2005, pp. 955-971.

ZINELDIN MOSAD, The royalty of loyalty: CRM quality and retention, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 7, 2006, pp. 430-437.

Sitografia

12MANAGE, *Customer Relationship Management*, online, https://www.12manage.com/methods_customer_relationship_management.html, ultima consultazione: 2 settembre 2023.

12MANAGE, *Relationsmarknadsföring*, online, https://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_sv.html, ultima consultazione: 2 settembre 2023.

FANELLO VERONICA, Un'azienda di successo: il caso Nespresso, *Social Academy*, online: <https://www.socialacademy.com/academies/upa-academy/posts/un-azienda-di-successo-il-caso-nespresso>, ultima consultazione: 26 settembre 2023.

HAYES ADAM, What Is a Business? Understanding Different Types and Company Sizes, *Investopedia*, 2023, online, <https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp#:~:text=The%20term%20business%20refers%20to,production%20of%20goods%20or%20services>, ultima consultazione: 27 luglio 2023

HOMEGROUNDS.CO, *Types Of Coffee Pods (Capsule Compatibility)*, 2023, online, [https://www.homegrounds.co/types-of-coffee-pods/#:~:text=Coffee%20pods%20come%20in%20two,Serving%20Espresso%20\(E.S.E\)%20pods](https://www.homegrounds.co/types-of-coffee-pods/#:~:text=Coffee%20pods%20come%20in%20two,Serving%20Espresso%20(E.S.E)%20pods), ultima consultazione: 10 giugno 2023

LANNING MICHAEL J., *An Introduction to the Market-Focused Philosophy, Framework and Methodology Called Delivering Profitable Value*, online, <http://www.dpvgroup.com/articleswhite-papersbook/articles-white-papers/dpv-whitepaper/>, ultima consultazione: 9 agosto 2023

LICCIARDO FRANCESCO, “Dinamiche del mercato internazionale del caffè”, *Agriregionieuropa*, online, No. 15, Dicembre 2008, <https://agrireregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/15/dinamiche-del-mercato-internazionale-del-caffe>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

https://medium.com/@events_66525/il-mercato-del-caff%C3%A8-storia-presente-e-futuro-dff872ffa856

MP QUADRO, *Brand Loyalty: cos'è e come costruirla*, <https://mpquadro.it/blog/brand/brand-loyalty-cose-e-come-costruirla/>, ultima consultazione: 9 settembre 2023.

NESPRESSO, *Due esperienze di caffè uniche*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/choose-your-system>, ultima consultazione: 24 settembre 2023.

NESPRESSO, *Caffè Original*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/capsules/original>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Caffè Vertuo*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/capsules/vertuo>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Accessori Nespresso*, online: <https://www.nespresso.com/it/it/order/accessories/original>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Esperienza caffè*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/esperienza-caffe/atelier-caffe>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Mai più senza i tuoi caffè preferiti!*, online: [https://www.nespresso.com/ch/it/recurring-order#:~:text=Qualsiasi%20ordine%20composto%20da%20un,52%2053%20\(numero%20gratuito\).](https://www.nespresso.com/ch/it/recurring-order#:~:text=Qualsiasi%20ordine%20composto%20da%20un,52%2053%20(numero%20gratuito).), ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *L'abbonamento macchina di Nespresso*, online: [https://www.nespresso.com/ch/it/machine-subscription#/,](https://www.nespresso.com/ch/it/machine-subscription#/) ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Servizio di consegna*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/servizio-di-consegna/standard>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Riciclaggio*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/recycling/punti-di-riciclaggio>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO, *Servizio clienti*, online: <https://www.nespresso.com/ch/it/services-new#/servizio-clienti/video-assistenza-tecnica>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESPRESSO BOUTIQUE FLON, *Nespresso's competitive environment – Revisited*, 28 aprile 2019, <https://cupcaketeam75.wordpress.com/2019/04/28/nespressos-competitive-environment-revisited/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

NESPRESSO PROFESSIONAL, *Un mondo di servizi*, online: <https://www.nespresso.com/pro/it/it/servizi-aziende>, ultima consultazione: 25 settembre 2023.

NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our Story*, https://nestle-nespresso.com/about_us/story, ultima consultazione: 22 maggio 2023

NESTLÉ NESPRESSO SA, *A Timeline*, <https://nestle-nespresso.com/our-history>, ultima consultazione: 22 maggio 2023

NESTLÉ NESPRESSO SA, *Machines*, https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso_Machine_Portfolio_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023

NESTLÉ NESPRESSO SA, *Coffee*, https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/All_Nespresso_Coffees_2020.pdf, ultima consultazione: 5 ottobre 2023

NESTLÉ NESPRESSO SA, *Our company*, https://nestle-nespresso.com/our_company/facts_figures, ultima consultazione: 22 maggio 2023

NESTLÉ NESPRESSO SA, *Nespresso, un marchio svizzero*, <https://www.nespresso.com/ch/it/nespresso-swiss-brand>, ultima consultazione: 22 maggio 2023

O'CONNOR AISLING, *7 Strong Nespresso Competitors, Full Coffee Roast*, 6 ottobre 2022, <https://fullcoffeeroast.com/nespresso-competitors/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

TARDIOLI EDOARDO, *Aziende produttrici di caffè: ecco la top 10 in Italia*, 4 agosto 2019, online: <https://www.habitante.it/habitante-consumatore/aziende-produttrici-di-caffe-ecco-la-top-10-in-italia/>, ultima consultazione: 10 giugno 2023

YOUR DICTIONARY, *Value Definition*, <https://www.yourdictionary.com/value>, ultima consultazione: 10 agosto 2023.

YOUTUBE, *Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 minutes*, 18 novembre 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>, ultima consultazione: 9 settembre 2023.

Allegati

Allegato A: questionario

Sezione 1 di 16

Il caffè in capsule

Ciao a tutti!
Mi chiamo Giorgia e sono una studentessa laureanda del corso di laurea triennale in "Lingue e Comunicazione per l'Impresa e il Turismo" dell'Università della Valle d'Aosta.

Per rispondere alla domanda principale della mia **tesi di laurea**, ho bisogno del tuo aiuto.
L'argomento di questo questionario è "**il caffè in capsule**": la conoscenza che tu hai di questo campo e l'utilizzo che fai delle capsule di caffè e accessori annessi ad esse.

Ti chiederei dunque di dedicare qualche minuto per rispondere ad alcune semplici domande.

Ti ringrazio per il tuo aiuto!

La tua età *

18-25

26-35

36-45

46-59

+60

Il tuo sesso

M

F

Altro...

La tua provenienza

Nord Italia

Centro Italia

Sud Italia

Altro...

Sezione 2 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Consumi caffè? *

SI

NO

Sezione 3 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

In media, quanto spesso consumi caffè?

Una volta ogni tanto

Quando mi serve per rimanere sveglio e concentrarmi

Una volta alla settimana

Quotidianamente

Altro...

Sezione 4 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Se ne fai un uso quotidiano, quanti caffè assumi giornalmente?

1

2

3

Più di 3

Sezione 5 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Cosa cerchi quando compri caffè?

- Convenienza
- Qualità
- Un buon compromesso tra qualità e prezzo
- Altro...

Cosa ti attrae quando compri caffè?

- La confezione
- Il prezzo
- La notorietà della marca
- La pubblicità vista in televisione
- La pubblicità vista sui social media
- Altro...

Sezione 6 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Dove preferisci consumare caffè?

- Al bar
- Al ristorante
- A casa
- A lavoro
- Altro...

Dove consumi maggiormente caffè?

- Al bar
- Al ristorante
- A casa
- A lavoro
- Altro...

Quale tipologia di caffè consumi?

- Caffè in grani
- Caffè macinato
- Caffè solubile
- Caffè in capsule
- Altro...

Sezione 7 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Utilizzi caffè in capsule?

- SI
- NO

Sezione 8 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Che marca di caffè in capsule consumi?

Testo risposta breve

Dove compri le capsule?

- Supermercato
- Negozi specializzati
- Boutique
- Sito web di negozi specializzati
- Sito web boutique
- Altro...

Sezione 9 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Possiedi una macchinetta per il caffè in capsule?

- SI
- NO

Sezione 10 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Di che marca è la macchinetta che possiedi?

Testo risposta breve

Dove hai comprato la macchinetta che possiedi?

- Online
- Negozio di elettronica
- Negozio specializzato
- Sito web di negozi di elettronica
- Sito web di negozi specializzati

Sezione 11 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Quale pensi sia l'alternativa più **sostenibile** per consumare caffè?

- Moka con caffè macinato
- Macchinetta con capsule di caffè
- Espresso al bar
- Caffè solubile
- Altro...

Quale pensi sia l'alternativa più **economica** per consumare il caffè?

- Moka con caffè macinato
- Macchinetta con capsule di caffè
- Espresso al bar
- Caffè solubile
- Altro...

Quale pensi sia l'alternativa più **comoda** per consumare caffè?

- Moka con caffè macinato
- Macchinetta con capsule di caffè
- Espresso al bar
- Caffè solubile
- Altro...

Secondo te sono importanti i fattori **design** e **pubblicità** per la vendita del caffè in capsule?

- SI
- NO

Sezione 12 di 16

Sezione senza titolo



Descrizione (facoltativa)

Se sì, quanto sono importanti da una scala da 1 a 4?

- | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Non importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto importante |

Sezione 13 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Per te è importante il trattamento che un'azienda ti riserva? Esempi: farti sentire parte di una comunità, assistenza personalizzata, sconti, etc..

- SI
- NO
- E' indifferente per me

Sezione 14 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Qual è la prima azienda che ti viene in mente quando si parla di **caffè**?

Testo risposta breve

Qual è la prima azienda che ti viene in mente quando si parla di **caffè in capsule**?

Testo risposta breve

Sezione 15 di 16

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Sapevi che, utilizzando capsule non originali, la macchinetta potrebbe danneggiarsi?

- Sì, sono a conoscenza di questa eventualità
- No, non sapevo potesse succedere
- Sì, sono a conoscenza di questa eventualità ma compro comunque capsule non originali

Titolo della sezione (facoltativo)



Descrizione (facoltativa)

Perché acquisti comunque capsule non originali?

- Per utilizzare il caffè che preferisco, non essere obbligato a consumarne un solo tipo.
- E' un'alternativa più economica alle capsule originali
- Altro...

Ringraziamenti

Scrivendo i ringraziamenti di ciò che è il coronamento della mia carriera universitaria, mi sono resa conto del filo comune toccante tutte le persone che ringrazio di aver avuto accanto in questo percorso: l'amore. Nonostante tutti i momenti bui, di panico, di paura e ansia che ho affrontato, c'era sempre qualcuno che in un modo o nell'altro, attraverso una risata, un abbraccio o un messaggio, era pronto a spronarmi, ricordandomi le capacità che avevo in mano, che mi avrebbero portato ovunque volessi. Per questo, mi viene così naturale dover ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutata, con il loro amore, a raggiungere questo grande traguardo.

Alla mia famiglia, in particolare ai miei genitori. Grazie per aver sempre creduto in me, per esserci stati anche se distanti centinaia di chilometri. Grazie per tutti i sacrifici che avete fatto per potermi permettere di intraprendere questo percorso universitario, per tutti i valori che mi avete trasmesso, per tutti i "mi raccomando, testa sul collo". Grazie per esservi fidati di me e per avermi lasciato sempre libertà di decisione, permettendomi anche di sbagliare, cadere e insegnandomi a rialzare. Non posso essere più grata e felice di avervi nella mia vita e chiamarvi mamma e papà. Grazie anche a mia sorella, per aver sopportato i nostri genitori mentre io ero in giro per il mondo. So di averti lasciata sola ma sapevo che saresti stata molto più forte di me. (P.S. mamma, papà, non arrabbiatevi è solo uno scherzo, vi voglio bene, ma la mia camera la sistemo domani). Ringrazio anche i miei nonni, sempre presenti e grandi sostenitori di ogni mia scelta.

Un grazie particolare va alla mia mamma che, anche se non vuole, è per me una migliore amica. Chi mi conosce bene sostiene che sono una mammona, e ha ragione. Ma come si fa a non amare alla follia una donna come lei? Lei che si fa in quattro per tutti, che appena stai male è pronta a darti una mano, che per dire una cosa ci mette vent'anni e parte dalla storia dei dinosauri, che urla per qualsiasi cosa, che se la prende perché non la ascolti subito, che ha l'ossessione per la pulizia. Quante volte in questi anni ho chiamato mia madre perché non sapevo fare una lavatrice, oppure avevo mal di gola e non sapevo che medicina prendere, oppure avevo semplicemente una crisi esistenziale e avevo bisogno di qualcuno che mi confortasse o urlasse contro di svegliarmi. Un giorno, dal nulla, mi ha definita "la sua roccia", ma in fondo credo che sia lei la roccia per me, la spalla su cui posso piangere e trovare rifugio e conforto. Se sono chi sono, lo devo in particolare a mia madre, una madre angelo, che amo infinitamente e non smetterò mai di ringraziare per tutto quello che fa per me ogni giorno.

A Marco, vorremmo tutti tu fossi qui per poter festeggiare con noi questo mio traguardo importante. So quanto credessi in me e so anche che non hai mai smesso di guardare cosa stessi combinando, anche da lassù. Ci manchi tanto, sempre.

Alle mie migliori amiche di una vita: Ari e Giu. Grazie per essermi state accanto in qualsiasi decisione prendessi. Dopo tanti anni, se siamo ancora qui ad organizzarci per un caffè e a raccontarci le nostre giornate, un perché ci sarà. Dai banchi del Monti fino a città diverse, non abbiamo mai smesso di volerci bene. Siete come sorelle per me. Grazie per supportarmi, ma soprattutto sopportarmi, incondizionatamente. Alla futura maestra Giulia: sei un esempio per me, così determinata e intraprendente, ma allo stesso tempo così sincera e con un cuore enorme. Alla nuova avventura di Ari: è giunta l'ora anche per te di spiccare il volo e incominciare qualcosa di veramente grande. Non posso che augurarti buona fortuna, anche se so che non ti servirà perché sei capace di infinite cose. Le mie migliori amiche sono sempre state un punto fondamentale della mia vita e di questo percorso universitario. Non smettete mai di essere voi stesse, perché chi non vi ama e apprezza per come siete, non ha capito proprio niente di cosa sia l'amicizia vera.

Grazie anche al gruppo di Baldi, soprattutto a Ire, per le costanti lamentele riguardanti gli esami e le serate a chiacchierare al parco.

Ai miei compagni di università, a tutte le serate passate insieme a Chambéry, alle serate di ripasso collettivo insieme ai coinquilini, alle giornate eterne di lezione, alle primissime videolezioni del primo anno, ai pranzi sempre elaborati in università, alla disperazione e le continue lamentele. Grazie a Marle e Herv per aver reso la permanenza a Mérande indimenticabile, tra cene aostane e risate infinite. Grazie a Mari per le bevute in tazza e le serate poco sobrie, a Hind per le sue mille videochiamate inaspettate e le risate contagiose. A Michela, per svariate ragioni che lei sa già e per le cene gourmet. A Giorgio per avermi fatto aprire gli occhi. A Laura, Gaia e Rebecca, le coinquiline di una casa che ne ha viste veramente parecchie e senza le quali non sarei sopravvissuta alla grande Berlino.

In particolare, però devo ringraziare Betta, la miglior compagna di università che potessi trovare, senza la quale questo percorso non sarebbe stato possibile. Così diverse ma in fin dei conti uguali. Sin dal primo giorno ho capito che saremmo sempre state unite fino alla fine dell'avventura. Grazie per aver sopportato le mie crisi perenni e i pianti isterici. Grazie per non avermi lasciato sola nel mondo dei casi umani e per avermi dato accesso illimitato al tuo armadio. Grazie per aver bevuto insieme a me quantità industriali di caffè, ma anche spritz, e

per tutte le spese che rappresentavano tutto tranne che una dieta equilibrata. Grazie per quei pochi “buongiorno” che ci siamo scambiate. Grazie alle tue valigie enormi ho potuto giustificare le mie altrettanto grandi. Grazie per avermi fatto cambiare idea sulle bionde, o quasi. Sei comunque la mia preferita. Sei stata una colonna importante per questi tre anni, e mi auguro continuerai ad esserlo anche in futuro. Mi hai capita e mi hai voluto bene sempre. Non ti ringrazierò mai abbastanza.

A Matteo, subentrato alla fine di questo percorso ma indispensabile al fine di terminarlo. Grazie per aver creduto in me anche prima di conoscere la procrastinatrice che sono veramente. Grazie per avermi stressato allo sfinimento ricordandomi costantemente che dovesti terminare di scrivere. Grazie per farmi ridere ogni giorno di più, ricordandomi che la vita è bella ma con un complice ancora di più. Grazie per l’amore immenso che mi dai ogni giorno, per tutte le piccole cose che fai per me, per la tua pazienza, la tua bontà, la tua gentilezza e il tuo altruismo. Non potevo chiedere persona migliore di te al mio fianco.

Ed infine, grazie a me stessa, perché alla fine chi ha dovuto affrontare le sessioni di studio e la stesura di una tesi, sono stata io.

Alla Giorgia di ora e a quella di 3 anni fa, due persone totalmente diverse. Mai avrei pensato di diventare grande. Quella sera davanti al mare, un po' per scherzo ma anche decisa in quello che stavo facendo, ho aperto la pagina dell’università e mi sono iscritta, ignara di ciò che sarebbe successo nei tre anni successivi. Ho conosciuto tante persone, alcune solo di passaggio nella mia vita, e mi sono confrontata con tanti pensieri differenti, ho compreso che i limiti che pensavo di avere in realtà erano ben altri, ho cambiato casa e routine svariate volte. Mi sono sentita sola in mezzo alla folla, mi è mancata tanto casa, ma, nonostante ciò, sapevo che quello che stavo facendo era la cosa giusta. Alla me di ora, congratulazioni! Sei stata forte alla fine. Alla me di 3 anni fa, quella testarda e un po' egoista: grazie per non aver mollato mai, per aver creduto in te stessa e per esserti spinta verso l’ignoto, per aver avuto paura e per essere stata decisa in ciò che volevi, affrontando le difficoltà, ovviamente non senza disperandoti in lacrime. Alla me di 3 anni fa non posso, quindi, che dire...

“per quanta strada ancora c’è da fare, amerai il finale”

