

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
Percorso Informatica

Tesi di Laurea Magistrale

Applicazioni mobile e web app nell'ambito della ristorazione: realizzazione prototipale di sistemi di fidelizzazione



Relatori

Prof. Claudio Giovanni Demartini
Prof. Fabrizio Lamberti

Candidata
Lucia Sabatino

Sessione di Aprile 2021

Abstract

La pausa pranzo è un momento di fondamentale importanza per il corretto proseguimento della giornata degli individui di tutte le età. La trasformazione digitale ha causato un cambiamento radicale, tanto per gli individui quanto per le imprese, con un notevole impatto sugli stili di vita e sul lavoro. Di riflesso, anche il mondo della ristorazione che, di fatto, si fonda sulle abitudini delle persone, è soggetto a trasformazione.

Questo lavoro, condotto con la collaborazione e la supervisione dell'azienda Sodexo, si propone di analizzare le diverse strategie messe in atto dalle principali aziende attive nel campo della ristorazione collettiva in Italia.

Il punto di partenza è l'offerta dell'azienda Sodexo, cui segue uno studio mirato al miglioramento dell'uso della tecnologia per comunicare con l'utente in modo efficace. A questo proposito, sono state elaborate e progettate nuove funzionalità da includere nell'applicazione promossa dall'azienda allo scopo di creare una relazione di fiducia con gli utenti che usufruiscono del servizio di ristorazione.

Con la digitalizzazione, le esigenze delle persone sono cambiate e la delicata situazione di pandemia che stiamo vivendo ha accelerato questa trasformazione. Anche qualora in futuro lo smart working venisse ridimensionato, alcuni individui potrebbero disertare la mensa aziendale e optare per metodi alternativi di prenotazione o per il consumo del pasto in solitaria, magari nella propria postazione in ufficio.

La diffusione di servizi digitali apre, però, un ventaglio di opportunità di miglioramento per l'azienda. Lato preparazione, infatti, conoscere il numero di pasti da preparare e servire è di enorme aiuto per sfuggire al sovraccarico di lavoro e garantire il livello di qualità prefissato del servizio, oltre che limitare gli sprechi dovuti alla preparazione di pasti che non verranno mai consumati. Quest'ultimo aspetto è molto importante in un'ottica di sostenibilità ambientale e lotta agli sprechi. Inoltre, dato che in questo periodo vi è una predilezione ad evitare i luoghi affollati da parte del cliente, offrire la possibilità di prenotare il pasto e consumarlo in sicurezza limitando gli ingressi può favorire la digitalizzazione dell'interazione con gli utenti. Con tale approccio è altresì possibile far conoscere gli ideali dell'azienda garantendo una fidelizzazione più efficace.

Dopo l'osservazione e l'analisi del problema e del contesto in cui si opera, segue la focalizzazione sulla realizzazione prototipale della soluzione proposta, oltre che l'indicazione per eventuali sviluppi futuri.

Indice

| | |
|---|----|
| 1. Introduzione | 3 |
| 1.1 La ristorazione collettiva | 3 |
| 1.2 Sodexo | 4 |
| 2. Contesto operativo | 7 |
| 2.1 Analisi della concorrenza..... | 7 |
| 2.1.1 Il settore | 7 |
| 2.1.2 I competitors | 8 |
| 2.2 Quality Function Deployment | 13 |
| 2.2.1 Applicazione | 13 |
| 2.2.2 Risultati..... | 20 |
| 3. La fidelizzazione | 23 |
| 3.1 Cos'è la fidelizzazione..... | 23 |
| 3.2 Il meccanismo di fidelizzazione | 27 |
| 3.2.1 Consapevolezza dei progetti di Corporate Social Responsibility..... | 27 |
| 3.2.2 Pubblicità digitale | 29 |
| 3.2.3 Accesso al servizio Clienti | 30 |
| 3.2.4 Individuazione dei locali convenzionati..... | 31 |
| 3.2.5 Partecipazione ad un programma fedeltà..... | 32 |
| 3.2.6 Comunicazioni con gli utenti | 41 |
| 4. Analisi di fattibilità | 43 |
| 4.1 Panoramica..... | 43 |
| 4.2 Motivazioni..... | 44 |
| 4.3 Analisi costi-benefici..... | 44 |
| 4.4 Valutazione dell'investimento..... | 46 |
| 4.5 Rischi principali..... | 50 |
| 5. Realizzazione | 53 |
| 5.1 Tecnologie utilizzate | 54 |
| 5.2 Prototipazione | 55 |
| 6. Conclusioni e future implementazioni | 79 |
| 7. Sitografia | 81 |

1. Introduzione

1.1 La ristorazione collettiva

Lo stile di vita delle famiglie e dei singoli ha subito profondi cambiamenti, determinando, per un numero sempre crescente di individui, la necessità di consumare almeno un pasto fuori casa, utilizzando la ristorazione collettiva. Con questo termine si intende il servizio di preparazione e consegna su larga scala di pasti completi per collettività, come aziende, scuole, ospedali. La ristorazione è stata di fondamentale importanza nella storia della civiltà, intesa come necessità primaria, ma anche come opportunità per socializzare e si è dovuta sempre adattare ad una società in continua evoluzione.

Esistono diverse forme di ristorazione collettiva:

- Aziendale: aziende di medie o grandi dimensioni;
- Scolastica: scuole, università, centri di formazione;
- Sociosanitaria: ospedali, cliniche, case di cura;
- Comunitaria: istituti religiosi, caserme, carceri penitenziari;
- Assistenziale: destinata a persone indigenti.

Ognuna ha esigenze specifiche, legate alla tipologia e alle necessità della clientela che ne deve usufruire, ma per l'analisi condotta si farà riferimento particolare all'ambito aziendale.

Nello studio dei menu per la ristorazione collettiva si pone molta attenzione sul controllo e sul bilanciamento dei valori nutrizionali, facendo sì che i piatti proposti siano il risultato di un lavoro congiunto tra cuochi e nutrizionisti. Generalmente, i clienti della ristorazione collettiva decidono dove consumare il pasto e poi fanno un uso continuo e prolungato del servizio. In alcuni casi il costo del servizio è a carico dell'azienda nella quale esso viene offerto, in altri casi il consumatore ne paga una parte.

Nonostante la situazione crescente di diversificazione e personalizzazione delle esigenze di pausa pranzo, le mense aziendali sono una realtà ancora diffusa, rappresentando un importante fattore di aggregazione. Negli ultimi anni, valorizzare la pausa pranzo dei dipendenti nel ristorante aziendale è diventato parte delle soluzioni di benessere a tutto tondo messe in campo dalle imprese. Infatti, è stato spesso dichiarato dai lavoratori che consumare un pasto buono ed equilibrato in un ambiente piacevole permette di avere condizioni lavorative migliori. A contribuire, l'introduzione di applicazioni mobile per permettere una fruizione più agevole del servizio, che può sicuramente essere considerato un *plus*.

Con l'emergenza Covid-19, a seguito del lockdown che ha visto molti dipendenti in smart working, le aziende di ristorazione italiane si sono interrogate su cosa ne sarebbe stato della ristorazione collettiva italiana nel post pandemia e su come riorganizzarsi pensando a lungo termine, cioè abituandosi a considerare le misure anti-pandemia come permanenti. Sono state necessarie alcune misure per

rispettare le nuove normative e garantire la sicurezza ai propri clienti, tanto che alcune hanno dovuto ripensare al proprio business¹.

1.2 Sodexo

Sodexo è la multinazionale numero uno al mondo nel campo dei servizi di ristorazione e dei servizi alle imprese. La missione, intuibile anche dallo slogan *Quality of Life Services*, è migliorare la qualità della vita di coloro che usufruiscono dei loro servizi, perché con una sana alimentazione gli studenti possono ottenere risultati migliori, ma anche le aziende riuscire a coinvolgere i propri collaboratori e, inoltre, pazienti sereni e rilassati possono riprendersi più velocemente. Si distingue da anni per le sue capacità di creare esperienze culinarie e di guidare i commensali nella ricerca della scelta che fa per loro, dal pasto tradizionale al take-away. A supporto di ciò, considerato che la rivoluzione digitale ha colpito anche il settore della ristorazione, ha deciso di introdurre un'applicazione mobile per rispondere alle nuove esigenze tecnologiche dei suoi clienti e per crearvi un rapporto più stretto al fine di migliorare il servizio offerto. Le soluzioni proposte in questo lavoro sono da intendersi come integrazione dell'applicazione esistente MySodexo.

Le funzionalità principali sono la consultazione del menu, la prenotazione e il pagamento. Dall'applicazione è possibile visualizzare il menu del giorno corrente e dei giorni successivi nella sezione apposita, le ricette con le indicazioni relative agli ingredienti utilizzati, ai valori nutrizionali, allergeni e apporto calorico. Ogni giorno, inoltre, si può costruire il proprio diario alimentare, calcolando l'apporto calorico e nutrizionale in relazione al proprio profilo.

La prenotazione del pasto è possibile solo entro un determinato orario e prevede diverse possibilità. La prima scelta è se consumare un pasto veloce (lunch box) o prenotare un vassoio. Nel primo caso il pasto sarà composto da insalate, panini, bevande, yogurt e dessert, mentre nel secondo caso si ha la facoltà di comporre il proprio pasto a seconda del menu del giorno e di scegliere uno slot di consegna. I piatti presenti nel menu del giorno possono anche essere prenotati e portati via grazie alla funzionalità attiva di take-away. In alternativa, sono stati introdotti dei distributori automatici refrigerati (lockers) che consentono di ritirare il pasto a qualsiasi orario e in qualsiasi giorno dell'anno. Grazie al codice di accesso ricevuto l'utente potrà prelevare il pasto in massima sicurezza ed evitando code.

Come già detto, ad emergenza finita le mense aziendali potrebbero subire delle metamorfosi, anche perché lo smart working potrebbe permanere per almeno qualche giorno a settimana. La lungimiranza dei maggiori servizi di ristorazione sta nell'aver pensato a questi frigoriferi intelligenti, che consentono di prelevare i propri ordini effettuati via app in un'atmosfera protetta e pronto da riscaldare².

¹ Manuelli, Maria Teresa. *Lo smart working mette in crisi le mense*, https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-mette-crisi-mense-ricavi-calo-oltre-terzo-ADQkvcf?refresh_ce=1 (28/07/2020)

² Cappellini, Micaela, *Mense aziendali addio*, <https://www.ilsole24ore.com/art/mense-aziendali-addio-futuro-e-smart-locker-frigo-gli-ordini-lavoratori-ADF6rgg> (23/09/2020)

Un ulteriore servizio è il mini-shop, che consiste in una vera e propria spesa scegliendo tra una lista di prodotti.

La prenotazione del posto, invece, è stata realizzata per far fronte alle nuove normative vigenti. Sono stati definiti dei turni di circa venti minuti, in funzione della capacità di servizio e dei posti disponibili. L'utente prenota uno slot orario in cui ci siano ancora posti disponibili e, se l'operazione va a buon fine, riceve un messaggio che conferma che la prenotazione è stata effettuata con successo. All'interno della mensa, l'affluenza è costantemente monitorata grazie a rilevatori di movimento posti nelle vie di ingresso e di uscita, che contano i passaggi e permettono un'analisi in tempo reale della percentuale di occupazione della sala.

Per quanto riguarda il pagamento, Sodexo offre diverse soluzioni come il portafoglio elettronico, il pagamento con carta di credito o l'addebito in busta paga.

Una volta entrato nel locale mensa, il commensale può consultare i monitor digitali che informano sui servizi di ristorazione e sulle caratteristiche del menu del giorno oppure mostrano i servizi dell'azienda e le relative campagne. Una delle più recenti è il programma per affiancare la ripartenza delle aziende italiane: *Rise With Sodexo*. L'iniziativa è volta a creare un impatto positivo sul business e consentire di tornare gradualmente a utilizzare e vivere gli ambienti di lavoro, superando i timori dominanti in questo particolare periodo storico. Le aree di intervento sono:

- Pianificare per la ripartenza;
- Proteggere la salute e la sicurezza delle persone;
- Attivare il miglior percorso dei consumatori calibrato sui loro bisogni;
- Supportare il benessere e la corretta informazione;
- Ridisegnare spazi e ambienti per combinare comfort ed efficienza.

2. Contesto operativo

2.1 Analisi della concorrenza

Al fine di individuare opportunità e ambiti di miglioramento per la strategia aziendale, è necessario delineare il settore di riferimento e i competitor in azione nello stesso settore. Infatti, dato che il successo di un'impresa dipende principalmente dall'attrattività del mercato e dal posizionamento dell'impresa nel mercato stesso, lo studio della concorrenza e della domanda assumono un significato ancora più rilevante.

Conoscere le strategie, anche in generale, dei competitor permette di ottenere un vantaggio competitivo in termini di strategia e di opportunità di marketing, di pianificazione di nuovi investimenti, di possibilità di incrementare il proprio market share individuando i punti di debolezza dei concorrenti.

Una figura indiscutibilmente importante nel panorama mondiale del management, Philip Kotler, nel 2004 affermava che *«le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti; le imprese mediocri li imitano; le imprese migliori ne divengono la guida»*. Ed è proprio da questa asserzione che parte l'analisi, studiando il posizionamento dell'impresa nel mercato per individuare i competitor, capire quali strategie adottano, quali sono le loro caratteristiche distintive e definire nuovi elementi di differenziazione per l'impresa al fine di creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

2.1.1 Il settore

Si definisce *settore* l'insieme di imprese che offrono prodotti con un elevato grado di sostituibilità. Per delimitarlo è necessario identificare l'area in cui opera la concorrenza in cui si inserisce l'azienda. In questo caso si tratta di uno studio nazionale, circoscritto all'Italia.

L'obiettivo è quello di definire il mercato di riferimento, cioè un segmento specifico e definito di consumatori che l'azienda si aspetta di servire con i suoi prodotti e/o servizi. Lo studio proposto si rivolge agli utilizzatori di servizi mobile per l'acquisto o la prenotazione di un pasto. È stata presa questa decisione per limitare il raggio di esplorazione e confrontare effettivamente imprese con offerte comparabili.

La possibilità di poter consumare un pasto è un bisogno che si rivolge ad un mercato troppo ampio, quindi si restringe il campo per riferirsi a chi offre la possibilità di prenotare un pasto, sia esso da consumare *in loco*, a casa o da portar via. Così facendo, si definisce anche il target ovvero il potenziale cliente che l'impresa andrà a soddisfare. Il target comprende persone tecnologicamente smart, in quanto la prenotazione si intende tramite applicazione, in una fascia d'età compresa tra i 20 e i 60 anni, che desiderano consumare un buon pasto, possibilmente ad un prezzo ragionevole. Essendo la fascia d'età del target molto ampia, i bisogni potrebbero essere differenti, in quanto lo studente universitario potrebbe desiderare un pasto abbondante a basso prezzo, mentre il lavoratore in ascesa potrebbe optare per un pasto veloce anche a fronte di un prezzo maggiorato.

2.1.2 I competitors

I concorrenti di un'azienda sono tutte quelle imprese che offrono prodotti o servizi atti a soddisfare gli stessi bisogni del consumatore. Definito il mercato di riferimento, si distinguono i competitors in diretti e indiretti. I competitors diretti sono quelli che offrono prodotti o servizi fungibili, atti a soddisfare bisogni identici o simili, quelli indiretti propongono prodotti diversi, appagando comunque lo stesso bisogno.

Nel caso in esame, la distinzione tra competitor avviene *in primis* in un'ottica di scelta temporale, nel senso che l'azienda che deve prendere una decisione a lungo termine cercando l'impresa a cui affidare il servizio di ristorazione, sceglie tra chi si occupa di ristorazione collettiva.

Qui entrano in gioco diversi aspetti, tra cui la forza del brand, l'esperienza maturata negli anni, i servizi offerti, la spinta innovativa. Per comparabilità di servizi, sono stati scelti come competitor in questo senso CIRFOOD, Elior, CAMST e Pellegrini dei quali segue un grafico con l'andamento del fatturato negli ultimi tre anni (Figura 2.1) e un'analisi dei servizi offerti, oltre che dei principali punti di forza e di debolezza.

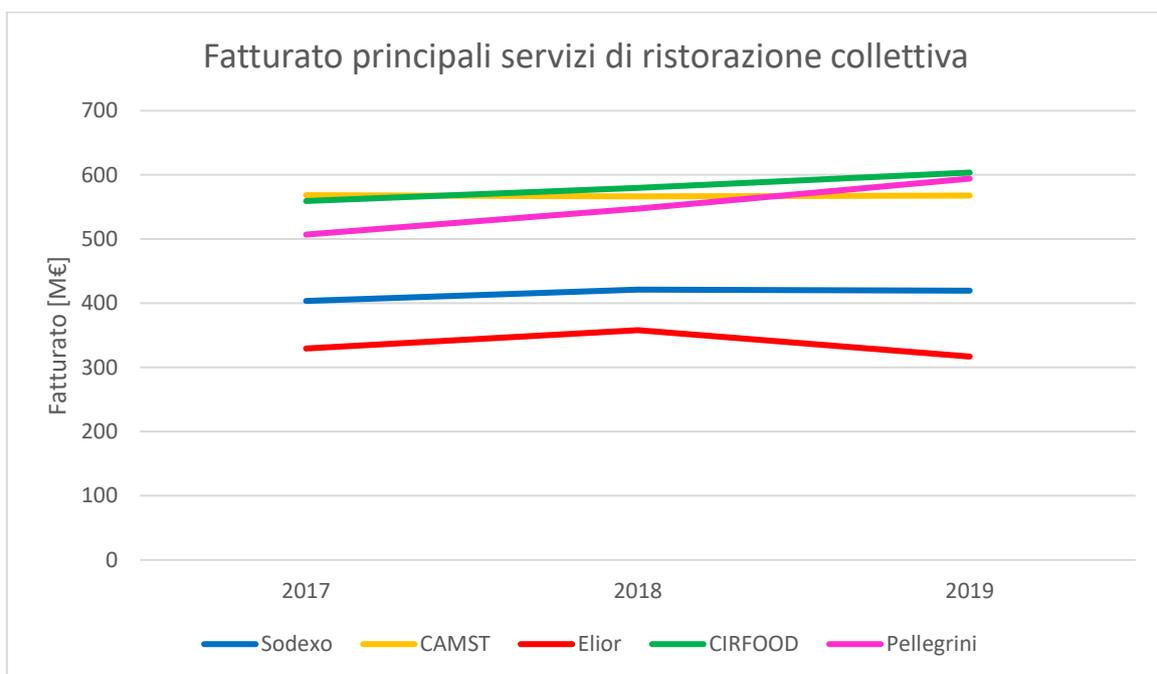


Figura 2.1 Fonte: <https://www.reportaziende.it/>

CIRFOOD è una delle maggiori aziende italiane nella ristorazione collettiva, nella ristorazione commerciale e nei servizi di welfare alle imprese. Attraverso l'applicazione MYMENU, scaricabile dallo store del proprio smartphone, permette ai clienti che usufruiscono dei suoi servizi di ristorazione aziendale di consultare il menu del giorno corrente e seguente, al fine di pianificare la propria alimentazione valutando anche le informazioni nutrizionali dei pasti e l'eventuale presenza di allergeni. Questa applicazione è attivabile solo dai dipendenti delle aziende che hanno scelto CIRFOOD per il loro

servizio di ristorazione aziendale e hanno deciso di attivare questo strumento. L'applicazione online permette anche la prenotazione di pasti take-away e punti di ritiro per piatti express.

Oltre alle diverse formule di servizio per la pausa pranzo, offre servizi integrati come il bar, il minimarket con la vendita di prodotti e gestisce colazioni di lavoro, coffee break, salette vip con servizio al tavolo, menu alla carta e servizio ai piani.

Elior Group S.A. è una multinazionale francese attiva nel settore del catering e della ristorazione collettiva, entrata in Italia acquistando una quota del capitale di RistoChef nel 1999. L'offerta è quella di una ristorazione innovativa, attenta alle diverse realtà, ma soprattutto al benessere della persona. Per farlo, mantenendo carattere avanguardista, si avvale di servizi tecnologici quali Food360, che consente il ritiro del piatto nel giorno e nell'ora stabiliti all'interno di una vetrina intelligente refrigerata, e l'applicazione JoyFood, attraverso la quale è possibile acquistare e pagare il piatto per poi ritirarlo da sé in un kit monouso. Anche in questo caso, l'applicazione è scaricabile dallo store del proprio smartphone ed è dedicata ai servizi di ristorazione presenti in azienda rivolti ai clienti Elior. Tra le funzionalità principali vi è la possibilità di visualizzare il menu del giorno, con dettagli circa le caratteristiche delle ricette, gli ingredienti e gli allergeni, di scegliere tra più opzioni di pagamento, quali Elior Card, carta di credito e PayPal, di visualizzare lo storico degli ordini e delle transazioni effettuate. Grazie all'app JoyFood si prospetta una migliore gestione dei flussi di persone nei locali, fornendo informazioni sui tempi di attesa per l'accesso ai locali o permettendo di prenotare uno slot orario. Dopo aver provato i piatti, il cliente potrà darne una valutazione ed esprimere un'opinione sul servizio, la cortesia del personale ed eventualmente segnalare problemi o anomalie riscontrate.

CAMST Soc. Coop. a r.l. è un'azienda italiana che opera nel settore della ristorazione collettiva, commerciale, catering e fieristica. I servizi di ristorazione aziendale che offre sono costruiti su misura e possono comprendere la consegna dei pasti, la gestione dei ristoranti aziendali, la possibilità di effettuare prenotazioni online e di ottenere agevolazioni nei ristoranti convenzionati self-service. A seguito della situazione contingente ha progettato e messo a disposizione due applicazioni: una, Camst4you, permette la prenotazione del pasto, sia esso una combinazione di piatti o una lunch box, l'altra, Cod@Casa, consente di prenotare in anticipo l'accesso al ristorante aziendale aspettando il proprio turno nella propria postazione ed evitando così attese in coda. Per andare incontro agli orari lavorativi sempre più flessibili, il gruppo ha anche proposto una soluzione *food corner* per mettere a disposizione un pasto o uno spuntino sicuro ogni giorno, 24 ore su 24. La tecnologia salva freschezza proposta è duplice: la vetrina frigo self-service che serve per soddisfare la voglia di pausa pranzo durante tutta la giornata e gli smart locker refrigerati, con il pasto composto con i piatti scelti dal menu attraverso l'app e sbloccabile dal dipendente grazie al codice ricevuto.

Anche il pagamento è studiato diversamente a seconda delle necessità. Il servizio può essere sia addebitato all'azienda che pagato direttamente dal dipendente con diversi sistemi di pagamento digitale.

La Pellegrini SpA, leader nel settore della ristorazione collettiva, è oggi attiva anche in fornitura di derrate alimentari, distribuzione automatica (vending), pulizie e servizi integrati, welfare solutions

(buoni pasto, buoni benzina, buoni regalo e altri benefits). La ristorazione è il core business del gruppo e, ogni anno, la Pellegrini SpA investe nella progettazione e realizzazione di nuovi layout per la ristorazione collettiva, al fine di rendere più accoglienti i ristoranti delle grandi aziende. A seguito dell'emergenza Covid-19, sono stati annunciati i cambiamenti e le misure adottate per continuare ad operare in sicurezza, tra cui il posizionamento dei tavoli a scacchiera per garantire il distanziamento fisico e lo scaglionamento degli accessi tramite l'introduzione di una piattaforma digitale. Grazie all'app mobile o web, infatti, sarà possibile prenotare il pasto entro le 11 di mattina al fine di evitare code in mensa, ritirarlo in totale sicurezza (usufruendo del servizio take-away o prelevandolo dal locker) e consumarlo dove si preferisce. L'applicazione Ti RistoriAMO è dedicata agli utenti dei ristoranti aziendali convenzionati con la Pellegrini SpA e permette di visualizzare il menu del giorno e dei giorni successivi, visualizzare le caratteristiche del piatto desiderato e prenotare il pasto, come detto in precedenza. Inoltre, il nome dell'app è anche un po' il motto del gruppo, che punta a proporre una cucina sana e gustosa, servita da persone preparate che vadano incontro alle esigenze e alle richieste di clienti e utenti.

A differenza della ristorazione commerciale, nella ristorazione collettiva i clienti fanno uso del servizio in modo continuativo, contribuendo economicamente solo in alcuni casi. Tuttavia, in ultima battuta, è il cliente che sceglierà se usufruire del servizio mensa, avvalendosi delle convenzioni fornitegli, o meno. Ogni giorno il cliente si trova davanti a diverse alternative, che sono ancora aumentate con la diffusione dei servizi di delivery, e sceglierà in base a quale soddisfa meglio le sue esigenze.

Per questo motivo, l'analisi dei competitor non può fermarsi solamente alle scelte di lungo periodo che effettua l'azienda datrice di lavoro tra le aziende di ristorazione collettiva, ma deve estendersi al servizio di ristorazione in generale che fornisce al lavoratore una gamma di alternative tra cui scegliere giornalmente, restringendosi poi ai servizi di ristorazione che permettono la prenotazione telematica.

TheFork è un servizio TripAdvisor che permette di cercare, prenotare, recensire i ristoranti aderenti in semplicità e con la possibilità di usufruire di vantaggiosi sconti. L'applicazione vanta un numero elevatissimo di download e recensioni più che positive. La prenotazione online è veloce e gratuita e si ottiene una conferma immediata. A differenza delle offerte viste precedentemente, TheFork propone un meccanismo di fidelizzazione attribuendo dei punti (Yums), in proporzione a quanto si spende, che danno diritto a buoni sconto utilizzabili nei ristoranti aderenti al programma.

Di rilievo è la possibilità di recensire i ristoranti dopo aver prenotato, nonché quella di lasciarsi ispirare da coloro che hanno già provato la cucina dello stesso locale. Con TheFork si può prenotare per sé e per gli altri per poi condividere i dettagli della prenotazione anche tramite Whatsapp.

Analogo a TheFork, Quandoo è la piattaforma di prenotazione ristoranti che connette i ristoratori con i consumatori tramite innovazione tecnologica su mobile. Anche in questo caso, il cliente potrà scegliere in modo informato dove mangiare, leggendo il menu, consultando le recensioni complete di foto e commenti.

Negli ultimi anni, il *food delivery* ha conquistato l'Italia, segnando trend in continua crescita in tutto il paese. I dati sono destinati a crescere in quanto solo il 18% del *food delivery* passa attraverso le piattaforme digitali, che è molto inferiore rispetto alla media nazionale di altri paesi, ma che dimostra quanto margine di crescita ci sia ancora³. I principali consumatori appartengono alla categoria dei millenials, ma anche le famiglie ne fanno largo utilizzo. Dato che si fa riferimento all'età del target presa in considerazione per l'analisi, segue una trattazione dei principali servizi di delivery che dispongono di applicazione per la prenotazione del servizio, in quanto considerati tra i competitor indiretti.

Uber Eats è presente in Italia dal 2016, ma non in tutte le città. Si distingue dagli altri servizi di food delivery in quanto consente di visualizzare l'orario di consegna stimato e di monitorare l'ordine in tempo reale. Il pagamento, poi, può essere effettuato tramite app, con il proprio account Uber o aggiungendo una carta di credito. Da poco ha, inoltre, annunciato la disponibilità in Italia della funzione Pickup, che permette a tutti gli utenti dell'applicazione di ritirare i piatti direttamente dal ristorante dopo aver ordinato dalla piattaforma.

Una delle app più scaricate per le consegne a domicilio è Glovo, con oltre 30 milioni di installazioni. Il servizio di consegna è attivo tutti i giorni e a tutte le ore e permette la consegna da ristoranti, ma anche da supermercati o altri negozi. Inoltre, dalla sezione che mostra lo storico degli ordini, è possibile riordinare gli articoli e i cibi preferiti in pochissimo tempo.

Deliveroo effettua le consegne con le biciclette, per ridurre l'utilizzo di mezzi motorizzati nella consegna. La novità è che si può programmare l'ordine fino ad un giorno in anticipo e si può monitorare il progresso dell'ordine dalla preparazione fino alla consegna. Utilizza un algoritmo di apprendimento automatico, che aiuta a stimare il tempo necessario per la preparazione di un ordine e ad ottimizzare l'esperienza complessiva. Grazie a questa tecnologia predittiva, Deliveroo è riuscita a diminuire il tempo di consegna del 20%, così da permettere ai rider di completare più consegne all'ora e aumentare i loro guadagni, ai ristoranti di aumentare le vendite e ai clienti di ricevere il loro ordine in minore tempo. Negli ultimi anni ha introdotto una novità per quanto riguarda la pausa pranzo in azienda: nasce Deliveroo for Business che consente alle aziende di creare un proprio account sulla piattaforma e gestire gli ordini per la pausa pranzo o altre occasioni di consumo in ufficio.

A differenza dei precedenti, Just Eat, anch'esso estremamente diffuso, si occupa solo di raccogliere gli ordini per il ristorante, il quale si occuperà della consegna. Accedendo all'applicazione, si inserisce l'indirizzo di consegna e si avvia la ricerca, eventualmente utilizzando i filtri per trovare più agevolmente ciò che si sta cercando. Si scelgono i piatti che si desiderano, l'orario di consegna e poi si può procedere al pagamento con carta di credito, PayPal oppure in contanti alla consegna.

³ Grassi, Martino, *Food Delivery: quanto vale il mercato e quali sono i migliori servizi in Italia*, <https://www.money.it/food-delivery-quanto-vale-mercato-migliori-servizi-italia> (20/07/2020)

Dalla fusione di Moovenda e PrestoFood è nata Foodys, un grande player del food delivery del centro-sud Italia. È il primo servizio di consegne a domicilio italiano che permette di ordinare dai ristoranti della propria città senza limiti di distanza e consentendo il pagamento sia con carta che in contanti.

Di seguito, la Tabella 2.1 mostra un riepilogo delle caratteristiche principali dei servizi appena descritti, dove si può notare che l'offerta è apparentemente simile, con qualche differenza sostanziale relativamente all'espressione del soddisfacimento del cliente, che per alcuni è tramite recensione descrittiva e corredata di foto mentre per altri è una valutazione su una scala da 1 a 5, e relativamente alle opzioni di pagamento.

Tabella 2.1 Offerta principali servizi delivery

| | Raggio di consegna illimitato | Pianificazione ordine | Monitoraggio ordine | Customer satisfaction | Storico ordini | Opzioni di pagamento |
|---|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------|---|
|  | ✗ | ✓ | ✓ | Valutazione | ✓ | App |
|  | ✗ | ✓ | ✓ | Recensione | ✓ | Carta di credito/ app |
|  | ✗ | ✓ | ✓ | Valutazione | ✗ | Carta di credito /PayPal/ ApplePay |
|  | ✗ | ✓ | ✗ | Recensione | ✓ | Carta di credito/PayPal/ app / contanti alla consegna |
|  | ✓ | ✓ | ✗ | - | ✗ | Carta di credito/PayPal/ app / contanti alla consegna |

Un altro aspetto da considerare è il fatto che i lavoratori italiani scelgano sempre più spesso di restare in ufficio per la pausa pranzo, forse per evitare lo stress in coda, perché desiderosi di una maggiore qualità o per mancanza di tempo. Sono nate quindi aziende dedicate interamente alla pausa pranzo in ufficio, come Morsy, una start-up torinese che consegna direttamente in ufficio entro le ore 13. Tramite l'applicazione o il sito web è possibile visionare i prodotti acquistabili, selezionare ciò che si desidera e poi pagare con carta di credito o di debito alla conferma dell'ordine o alla consegna. Tuttavia, l'utilizzo dell'applicazione è, per il momento, localizzato a Torino, città in cui è nata l'idea.

Ancora, una soluzione per la pausa pranzo potrebbe essere rivolgersi a Streeteat, il primo aggregatore europeo di food truck. La sua missione è quella di diffondere la cultura del cibo di strada in ogni luogo, anche in ufficio. Infatti, ad oggi, il suo portafoglio clienti è costituito da gruppi nel mondo della

ristorazione collettiva, agenzie congressuali, agenzie di marketing, brand che si affidano a Streeteat come interlocutore per servizi di catering, servizio e sostituzione mensa con food truck partner per progetti speciali di comunicazione in chiave street food. Particolarmente rilevante per l'analisi è Companeat, un servizio di mensa aziendale che viene utilizzato come alternativo o sostitutivo della mensa tradizionale, offrendo una varietà di cucine sempre diverse per i propri dipendenti attraverso una rotazione di food truck. Per agevolare ulteriormente la pausa in ufficio, ha introdotto Delò, un locker innovativo che mantiene le proprietà e il gusto del piatto ordinato. Tramite l'applicazione o il sito web, si può scegliere il pasto tra quelli offerti settimanalmente e riceverlo durante la pausa pranzo alla giusta temperatura.

2.2 Quality Function Deployment

Il QFD (Quality Function Deployment) è uno strumento operativo utilizzato per la progettazione nell'ottica della qualità di nuovi prodotti o servizi. Di fatto, serve per tradurre le esigenze del cliente in specifiche di progetto, quindi si ha una trasformazione del linguaggio di mercato in linguaggio tecnico.

Il QFD pone l'attenzione sulle aspettative e i bisogni del cliente, per cercare di ridurre la possibilità che qualche aspetto essenziale della qualità attesa venga trascurato nel processo di progettazione. Poi, le aspettative raccolte vengono unite attraverso la sintesi rappresentativa della Casa della Qualità (House of Quality), a specifiche, obiettivi e priorità in una sorta di guida per il raggiungimento dei valori attesi.

L'obiettivo di questo processo è ottenere una lista di possibili miglioramenti o nuove introduzioni da inserire nell'applicazione MySodexo al fine di soddisfare il più possibile gli utilizzatori.

2.2.1 Applicazione

Il primo passo è dare una *voce* al cliente, ascoltando ciò di cui ha bisogno e ciò che si aspetta dal prodotto/servizio. A questo scopo è stato somministrato un questionario (Allegato A) ad un campione di 150 persone, ottenendo 129 risposte.

Il campione risulta costituito per il 73% da individui con età compresa tra 18 e 25 anni, per il 16% con età compresa tra i 26 e i 40 anni. La categoria di intervistati è per il 64% *studente* e per il 34% *lavoratore*. Questa costituzione del campione permette non solo di analizzare la situazione esistente, ma anche di esaminare le esigenze dei lavoratori del futuro.

Analizzando le risposte, ciò che emerge è che gran parte degli individui del campione non utilizza mai le mense, preferendo altri servizi di ristorazione, quali il bar o il servizio take-away (Figura 2.2).

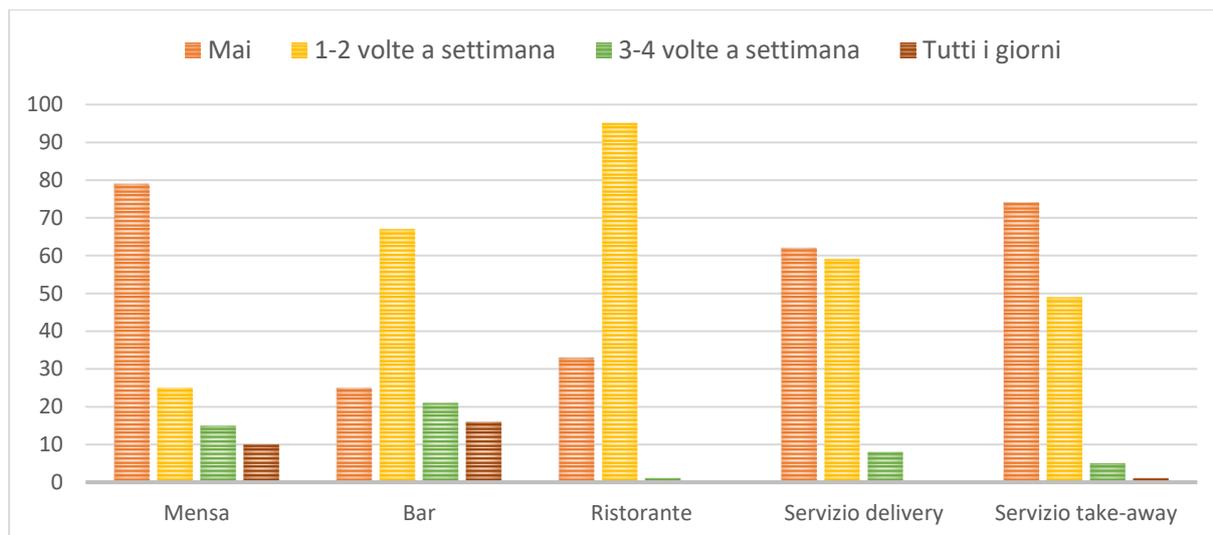


Figura 2.2 Frequenza di utilizzo dei servizi di ristorazione

Da questo punto di partenza si comprende quanto sia importante sensibilizzare al pasto completo ed equilibrato, portando gli utenti a preferire alternative *junk*, o comunque meno sane, solo una o due volte a settimana.

Per la ricerca dei bisogni dei clienti, sono state studiate delle domande *ad hoc*, chiedendo all'utente di valutare su una scala ordinale da 1 a 5 quanto ritenesse importanti determinati aspetti. Lo scopo è stato duplice: capire cosa si aspettassero i clienti dal servizio di ristorazione generale in sé e quali fossero le loro esigenze relativamente alla delivery, sempre più in uso di questi tempi e sempre più considerata un servizio inevitabile.

La Figura 2.3 mostra, ad esempio, che quasi la metà del campione ritiene essenziale avere più opzioni di pagamento e conoscere il menu dettagliato, con le informazioni di ingredienti e allergeni per andare incontro a persone allergiche o che soffrono di intolleranze alimentari.

Inoltre, si nota che la distanza del locale dal luogo in cui ci si trova sia solo relativamente importante e che, quindi, l'utente sarebbe disposto a percorrere anche più strada per raggiungere un luogo il cui servizio lo soddisfa.

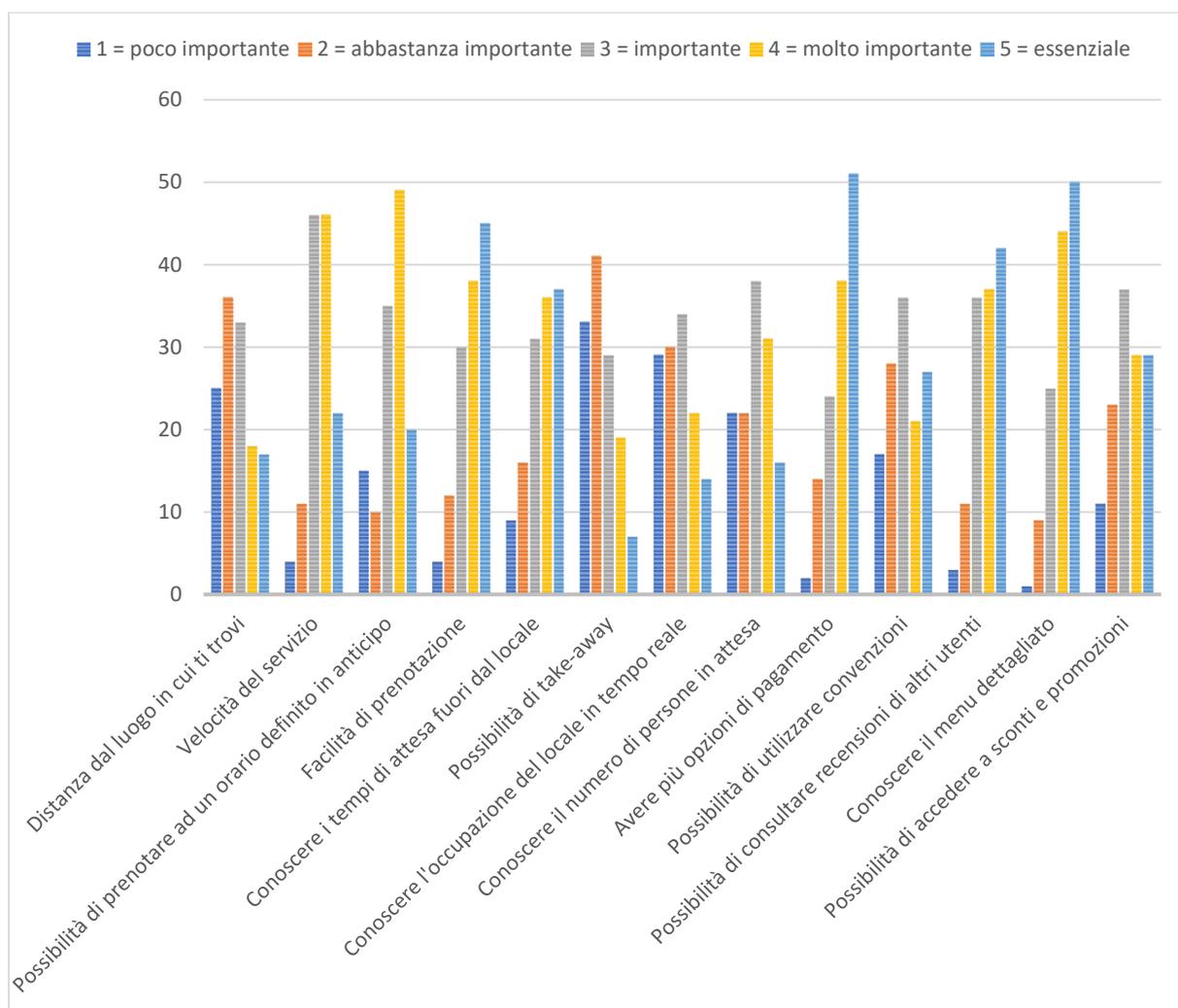


Figura 2.3 Caratteristiche servizio ristorazione

Nel grafico successivo (Figura 2.4), si può notare che gli aspetti di maggiore interesse da parte degli utenti siano il mantenimento dell'integrità dell'ordine, quindi il fatto che l'ordine non sia da riscaldare una volta arrivato a casa, e la puntualità di consegna. In secondo luogo, analogamente a prima, emerge l'importanza di avere più opzioni di pagamento.

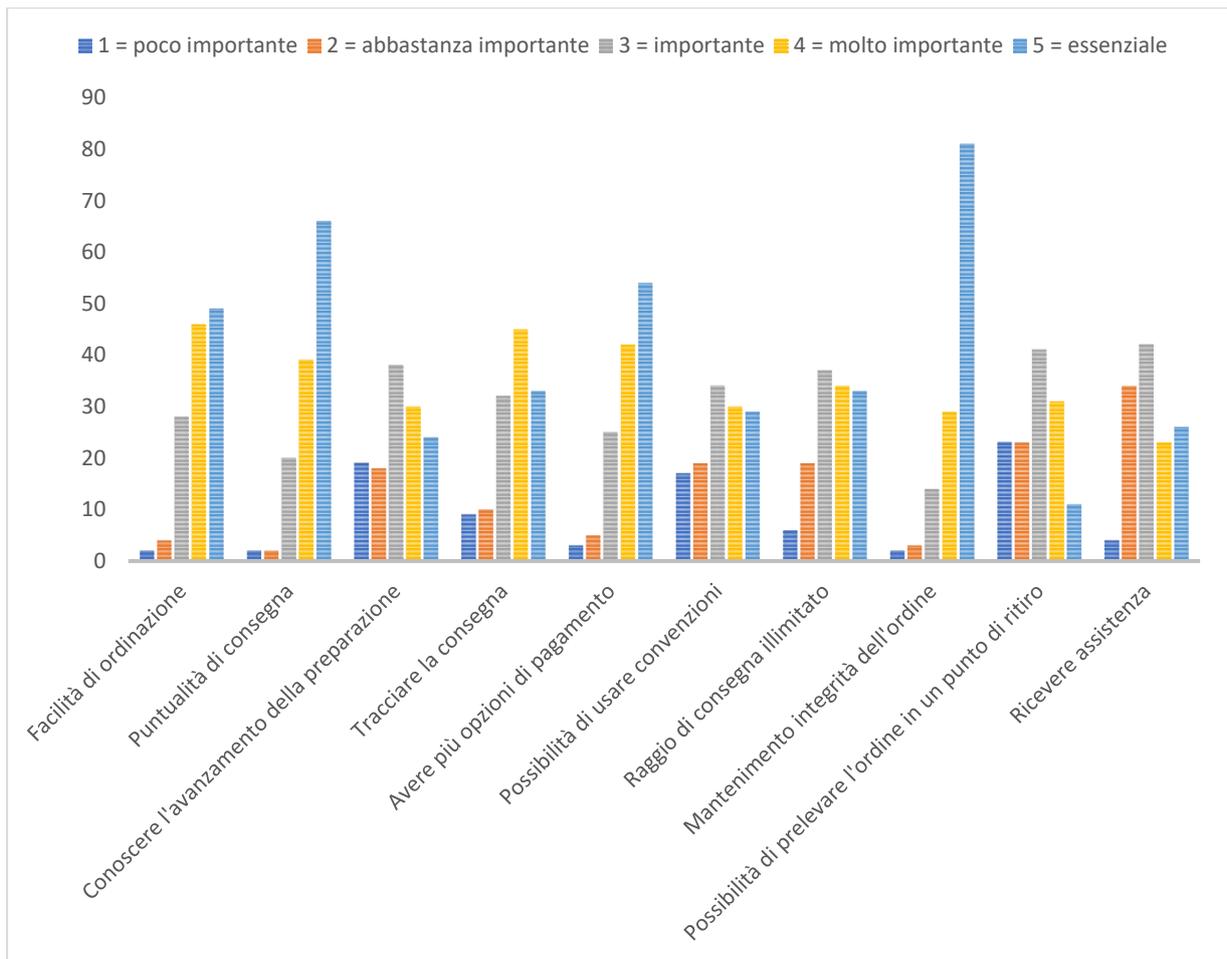


Figura 2.4 Caratteristiche servizio di delivery

Per completare la zona della Casa della Qualità che contiene le esigenze del cliente implicite ed espresse, è necessario individuare l'importanza che il cliente attribuisce ad ogni bisogno. Per farlo, è stata calcolata una media pesata del livello di importanza assegnato da ogni individuo del campione e poi è stata fatta un'approssimazione al fine di lavorare con numeri interi e più facilmente interpretabili sulla scala ordinale così definita:

| | |
|---|-----------------------|
| 1 | Poco importante |
| 2 | Abbastanza importante |
| 3 | Importante |
| 4 | Molto importante |
| 5 | Essenziale |

Dall'elaborazione dei grafici precedenti si ottengono i requisiti del cliente descritti in tabella (Tabella 2.2), con un dettaglio del livello di importanza calcolato.

Tabella 2.2 - Requisiti del cliente

| Requisiti del cliente | Livello di importanza | Descrizione |
|--|-----------------------|---|
| Vicinanza al luogo in cui si trova l'utente | 3 | La distanza tra il posto in cui si trova l'utente e il posto in cui desidera consumare/ordinare il pasto può influire sulla scelta dell'utente |
| Possibilità di prenotare ad un orario definito in anticipo | 3 | Può essere importante conoscere o scegliere l'orario in cui avverrà la consegna/ci sarà un tavolo disponibile nel locale |
| Facilità di utilizzo | 4 | Applicazione <i>user-friendly</i> , che sia chiara e non richieda troppi passaggi per svolgere l'azione desiderata |
| Possibilità di take-away | 2 | Ritiro presso il locale in cui è stato effettuato l'ordine tramite app |
| Avere più opzioni di pagamento | 4 | Le opzioni di pagamento sono in evoluzione, quindi è importante stare al passo con i tempi e proporre soluzioni di pagamento innovative e vantaggiose |
| Conoscere il menu dettagliato | 4 | Avere informazioni relative agli ingredienti utilizzati e agli allergeni |
| Possibilità di consultare recensioni di altri utenti | 4 | Lasciarsi consigliare da altri utenti, ma anche lasciare il proprio commento circa l'esperienza vissuta |
| Ricevere assistenza | 3 | Avere a disposizione un servizio clienti a cui porre domande o a cui segnalare eventuali malfunzionamenti dell'app |
| Conoscere i tempi di attesa | 3 | Essere al corrente dei tempi di attesa fuori dal locale o dei tempi di consegna dell'ordine |
| Conoscere lo stato dell'ordine | 4 | Lo stato dell'ordine è da intendersi sia come stato della preparazione che come stato della consegna |
| Possibilità di accedere a sconti e promozioni | 3 | La presenza di particolari agevolazioni può incidere sulla scelta del cliente tra un locale ed un altro |
| Possibilità di prelevare l'ordine in un punto di ritiro (locker) | 3 | I locker sono dei frigoriferi intelligenti che restano a disposizione oltre l'orario consueto di consumazione del pasto, dunque danno flessibilità |

Il passo successivo è l'individuazione delle caratteristiche tecniche. Quelle presenti nella matrice sono quelle che devono essere necessariamente sviluppate o migliorate per rendere il prodotto competitivo e vincente sul mercato in termini di soddisfazione dei bisogni.

L'operazione di individuazione viene condotta analizzando a uno a uno i bisogni e individuando le caratteristiche che vi impattano, tenendo conto che una caratteristica tecnica è una caratteristica di tipo ingegneristico-progettuale del prodotto che sia misurabile.

I requisiti tecnici individuati sono riportati in Tabella 2.3, con una descrizione e l'indicazione della scala di misura a cui fare riferimento. La maggioranza delle caratteristiche determinate sono misurabili su scala nominale, cioè è possibile riconoscere una suddivisione in categorie distinte e mutualmente escludentisi quali presenza/assenza della caratteristica in questione. L'app design è valutato su una scala ordinale di cinque valori, reperibile accedendo allo store delle applicazioni per costruire un ranking. La frequenza di aggiornamento, invece, è misurata su una scala di tipo rapporto, caratterizzata dalla presenza del più alto numero di operazioni matematiche ammissibili sui valori della scala.

Tabella 2.3 Caratteristiche tecniche

| Caratteristica tecnica | Scala di misura | Descrizione |
|---|---|---|
| Sistema di recensione | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Meccanismo per la gestione dei commenti lasciati dagli utenti |
| Accesso alle mappe | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Visualizzazione su mappa dei locali che forniscono il servizio desiderato dall'utente |
| Servizio di supporto | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Supporto in caso di problemi relativi al funzionamento dell'applicazione o del servizio |
| App design | Ordinale (scala di valori da 1 a 5) | Valutazione relativa all'utilizzo dell'applicazione |
| Sistema di prenotazione | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Meccanismo che consente di prenotare il posto, il pasto da portare via, il pasto da ricevere, la spesa al mini-shop |
| Sistema di pagamento elettronico | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Il pagamento in contanti è escluso non essendo elettronico |
| Frequenza di aggiornamento | Rapporto [giorni] | Giorni che trascorrono tra le versioni di aggiornamento (dell'applicazione stessa o delle informazioni che mostra) |
| Sistema di monitoraggio dell'occupazione del locale | Nominale (0: assenza / 1: presenza) | Meccanismo di rilevamento e conteggio del numero di persone all'interno del locale |

Per compilare la matrice che si ottiene incrociando i requisiti del cliente con le caratteristiche tecniche (matrice delle relazioni) si valuta in quale misura ciascun requisito influenza la qualità attesa dal cliente. Per indicare la forza della relazione è stato utilizzato un approccio simbolico con relazioni solo in termini positivi, come mostrato in Tabella 2.4.

Tabella 2.4 Corrispondenza tra simboli utilizzati e significato

| Simbolo | Intensità della relazione |
|---------|---------------------------|
| ● | Forte |
| ○ | Moderata |
| ▽ | Debole |

Ciò che si ottiene è la parte di casa della qualità mostrata in Figura 2.5, che riassume i bisogni del cliente, le traduzioni in linguaggio tecnico e le importanze assolute e relative di ciascuna di queste caratteristiche. Il tetto della casa contiene le correlazioni esistenti tra le caratteristiche tecniche, che possono essere positive o negative, ma che, nel caso in questione, sono solo del primo tipo.

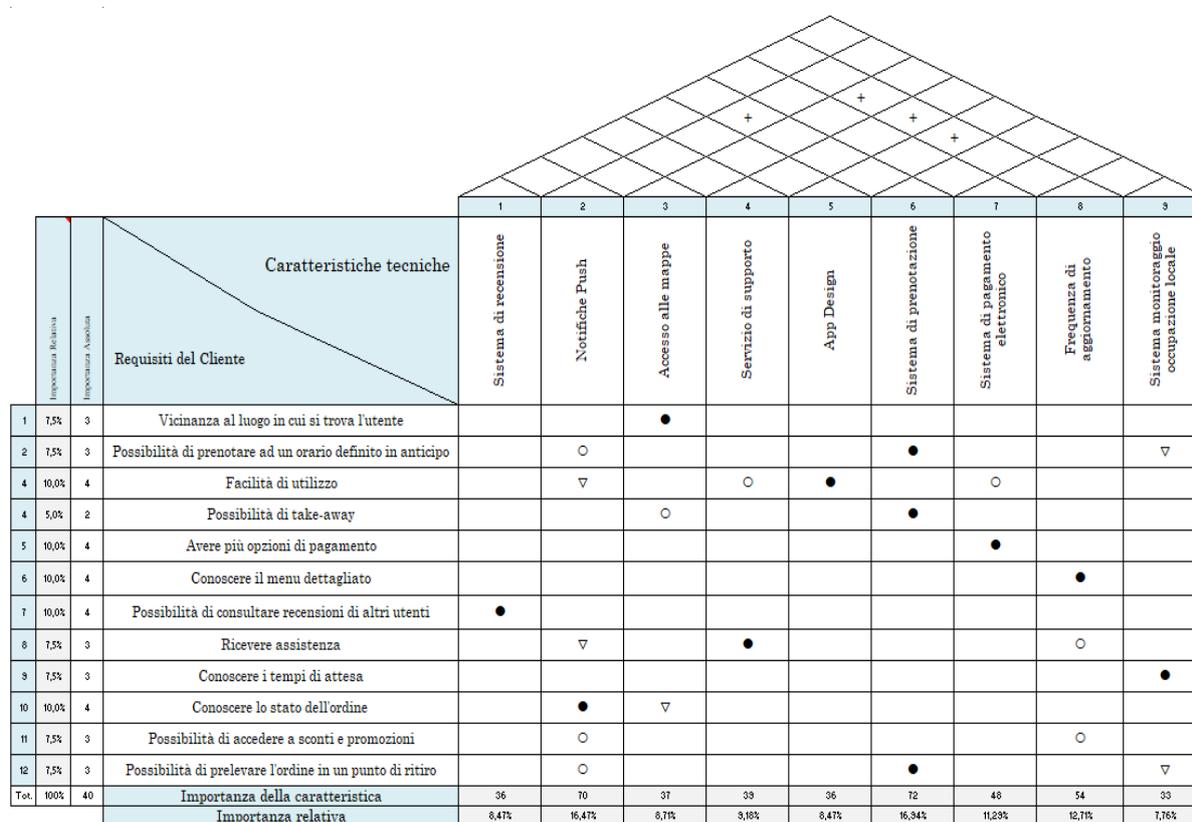


Figura 2.5 House of Quality parziale

In un'altra zona della casa della qualità, viene effettuato uno studio dei concorrenti nello stesso segmento di mercato dell'applicazione esistente. Si procede dunque con un'indagine sulla percezione dei prodotti esistenti, forniti dai competitor identificati e presentati nel capitolo 2.1.2. Per ogni prodotto offerto dai concorrenti è stata fatta una valutazione della qualità percepita in termini di soddisfazione dei bisogni su una scala di cinque valori: 1 = molto insoddisfatto, 2 = insoddisfatto, 3 = relativamente soddisfatto, 4 = soddisfatto, 5 = molto soddisfatto.

Una volta raccolti questi dati, si procede con la definizione dell'obiettivo del nuovo modello, individuando quale debba essere il livello di soddisfazione dei bisogni del nuovo modello che si vuole realizzare. In questo studio, i valori del target sono stati definiti prendendo il massimo di ogni riga.

Dal rapporto tra il profilo obiettivo e il profilo del modello esistente si ottiene l'*improvement ratio*, che indica quanto si debba migliorare ciò che già si produce. I valori più alti di ratio di miglioramento sono stati ottenuti per la possibilità di consultare recensioni altrui, ricevere assistenza, conoscere lo stato dell'ordine e accedere a sconti e promozioni, che sono funzionalità al momento inesistenti nell'applicazione di Sodexo.

L'azienda deve però decidere su cosa investire o, quantomeno, a cosa dare priorità. Si definisce quindi un'ulteriore colonna, denominata *Forza*, che serve per identificare le linee strategiche dell'azienda, cioè i fattori grazie ai quali l'azienda vuole distinguersi sul mercato. Se l'attributo non rientra nelle linee strategiche dell'azienda si assegna un peso pari a 1, se vi rientra mediamente pari a 1,2 mentre si assegna 1,5 se è ritenuto molto importante.

2.2.2 Risultati

Il risultato di questa elaborazione, riassunta in Tabella 2.5, è il peso relativo al requisito del cliente, che, a differenza dell'importanza definita in precedenza, non tiene conto unicamente del mercato, ma anche del miglioramento sul prodotto nuovo e della strategia aziendale.

Osservando i pesi relativi, si nota che, in ordine di priorità, è necessario lavorare su:

- Possibilità di consultare recensioni di altri utenti;
- Ricevere assistenza;
- Possibilità di accedere a sconti e promozioni;
- Conoscere lo stato dell'ordine;
- Facilità di utilizzo dell'applicazione.

Le restanti, per ora, non necessitano di particolari azioni di miglioramento o di introduzione urgenti, ma possono essere trattate dall'azienda anche in un secondo momento.

Tabella 2.5 Elaborazione risultati

| | MySodexo | TheFork | CIRFOOD | JoyFood | Camst | Ti RistoriAMO | UberEats | Glovo | Justeat | Morsy | Deliveroo | Foodys | Streeteat | Target (new model) | Improvement Ratio | Forza | Peso Assoluto | Peso Relativo |
|---|----------|---------|---------|---------|-------|---------------|----------|-------|---------|-------|-----------|--------|-----------|--------------------|-------------------|-------|---------------|---------------|
| Vicinanza al luogo in cui si trova l'utente | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1,00 | 1 | 3 | 2,62% |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|-----|-----|--------|
| Possibilità di prenotare ad un orario definito in anticipo | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1,00 | 1,5 | 4,5 | 3,93% |
| Facilità di utilizzo | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1,67 | 1,5 | 10 | 8,73% |
| Possibilità di take-away | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1,00 | 1,2 | 2,4 | 2,10% |
| Avere più opzioni di pagamento | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1,00 | 1,2 | 4,8 | 4,19% |
| Conoscere il menu dettagliato | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1,00 | 1,2 | 4,8 | 4,19% |
| Possibilità di consultare recensioni di altri utenti | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4,00 | 1,5 | 24 | 20,96% |
| Ricevere assistenza | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4,00 | 1,5 | 18 | 15,72% |
| Conoscere i tempi di attesa | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1,50 | 1 | 4,5 | 3,93% |
| Conoscere lo stato dell'ordine | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4,00 | 1 | 16 | 13,97% |
| Possibilità di accedere a sconti e promozioni | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4,00 | 1,5 | 18 | 15,72% |
| Possibilità di prelevare l'ordine in un punto di ritiro | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1,00 | 1,5 | 4,5 | 3,93% |

Tuttavia, un'analisi più contestualizzata di questi risultati, porta ad escludere dalle aree di investimento la possibilità di consultare recensioni e la conoscenza dello stato dell'ordine. Il motivo per cui le recensioni non verranno incluse è che la ristorazione collettiva nasce da presupposti completamente diversi da quelli di un ristorante, in quanto si offre un pasto ad un prezzo convenzionato che sia in linea con le necessità alimentari, ma anche con i dettami che arrivano dal governo. Per quanto riguarda la conoscenza dello stato dell'ordine, invece, dal confronto con i competitor si nota quanto sia importante per le aziende di delivery soddisfare questo bisogno. Pertanto, implementare anche questa parte assumerà ancora più rilevanza qualora l'azienda decidesse di competere anche nel mercato della delivery.

3. La fidelizzazione

Dall'analisi del QFD è emerso che, con un peso relativo pari al 15,72%, è necessario intervenire sul bisogno riguardante la possibilità di accedere a sconti e promozioni da parte degli utenti. Per combinare questo con la volontà di incentivare l'utilizzo dell'applicazione, l'idea proposta è l'introduzione di un programma fedeltà.

Tramite questo programma, a cui l'utente potrà partecipare esclusivamente attraverso l'applicazione presente sul suo dispositivo, sarà possibile usufruire del servizio con vantaggi esclusivi. Questi vantaggi saranno volti non solo alla fidelizzazione, ma anche a portare i clienti stessi a diffondere il nome e l'utilizzo dell'app, facendo pubblicità ed attirando nuovi utenti, ad esempio attraverso il passaparola.

Sempre con un peso relativo pari al 15,72%, si rende evidente il bisogno di intervenire sul concedere un servizio di assistenza agli utenti. Questa necessità si sposa bene con la volontà di introdurre un meccanismo di fidelizzazione perché comprendere le intenzioni e le esigenze dei clienti sta alla base della riuscita del loro coinvolgimento.

L'applicazione sarà costruita in modo tale da renderne l'utilizzo semplice, intuitivo e immediato, così da rispettare anche il bisogno riguardante la facilità di utilizzo, che è stato valutato con un peso relativo pari a 8,73%.

La soluzione proposta è da intendersi come vera e propria strategia di marketing, in quanto a partire dagli obiettivi aziendali e dall'analisi della domanda e della concorrenza, si è arrivati ad individuare i bisogni e le esigenze degli attuali e dei potenziali clienti, provando in questo modo a stabilire le azioni più consone per soddisfarli.

3.1 Cos'è la fidelizzazione

Fidelizzare significa instaurare un rapporto di fiducia solido e duraturo tra consumatore e azienda, al fine di portare il primo a usufruire ancora del servizio dopo averlo provato. Per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato, l'obiettivo dovrebbe essere quello di fidelizzare il maggior numero dei propri clienti esistenti, anche perché, come mostrano alcune ricerche di mercato, trovare un nuovo cliente costa in media sei volte di più che fidelizzarne uno esistente⁴. La fidelizzazione dei clienti è essenziale per lo sviluppo e per il successo di un'azienda. Tuttavia, molte aziende preferiscono dedicare più risorse ai processi per acquisire nuovi clienti (*customer acquisition*) piuttosto che alla loro fidelizzazione. Di fatto, la fidelizzazione segue l'acquisizione, in quanto dopo aver convinto potenziali clienti ad acquistare il prodotto/servizio, lo scopo è mantenerli. Entrambe sono essenziali, ma in modi diversi.

Acquisire clienti significa intervenire su:

- 1) *Awareness*: consapevolezza del cliente dell'esigenza del servizio;
- 2) *Consideration*: considerazione dell'acquisto di una soluzione;
- 3) *Decision*: acquisizione del cliente che decide per il servizio proposto.

⁴ <https://coopervision.co.uk/>

Non tutte e tre le fasi sono prettamente di competenza dello studio in esame, dato che il fine ultimo è portare il cliente a decidere di adottare la soluzione proposta dall'azienda, dunque di prenotare un posto in mensa o un pasto da portare via. Per questo motivo, la fase di acquisizione del potenziale cliente potrebbe sembrare più semplice, visto che non c'è la necessità di convincere sul bisogno di fare la pausa-pranzo; tuttavia, vista la numerosità di soluzioni alternative esistenti sul mercato, la terza fase è quella da analizzare con particolare cura e dettaglio. Affinché l'utente decida di scegliere la soluzione proposta è fondamentale far capire che ciò che si offre è un servizio con un valore aggiunto rispetto a quello che offrono i concorrenti.

Il processo di acquisizione permette la crescita della base di clienti, ma è costoso, sia in termini di tempo che di denaro, perché i nuovi clienti non conoscono l'azienda e sono necessarie diverse azioni per interessarli al prodotto/servizio, convincerli ad acquistare e a fidarsi. D'altra parte, quest'operazione iniziale di ottenimento, sebbene poco redditizia, è fondamentale per costruire il punto di partenza per il mantenimento dei clienti. Successivamente, una forte strategia di fidelizzazione consente di riconoscere e massimizzare il valore dei clienti fedeli, che aumenta nel tempo. Esiste una metrica per avere indicazioni sul valore previsto del cliente durante la sua relazione con l'azienda: il *LifeTime Value* (LTV). Questo indicatore è molto importante per decidere quanto esporsi economicamente nell'acquisire un cliente e, infatti, al fine di non generare perdite, il costo di acquisizione dovrebbe essere inferiore al valore che il cliente apporterà all'azienda nel tempo. Il calcolo si può facilmente eseguire, essendo noti tre fattori:

- VV = valore medio che si ottiene dalla vendita del prodotto/servizio
- NP = numero medio di prodotti/servizi venduti al cliente in un anno
- TR = durata media in anni del rapporto tra cliente e azienda

$$LTV = VV * NP * TR$$

Bisogna porre molta attenzione ad equilibrare ciò che avviene prima dell'acquisto e ciò che avviene dopo. Per generare nuovi contatti e identificare nuovi clienti si può usare una tecnica di web marketing, detta *Lead Generation*. Per intraprendere un percorso di *Lead Generation* è necessario porsi degli obiettivi, che in questo caso sono in primo luogo relativi all'*engagement* degli utenti, alla creazione di un rapporto di fiducia prima ancora che di vendita.

Il punto di partenza è l'insieme dei dipendenti di un'azienda, che potenzialmente potrebbero essere interessati al servizio proposto. In questo senso, si può dire che un dipendente sia un *lead*, ovvero un potenziale cliente interessato, che entra in contatto con l'azienda che fornisce il servizio; l'obiettivo è trasformarlo in un cliente fidelizzato. Per fare ciò si deve guadagnare la fiducia del nuovo cliente giorno dopo giorno, così da accertarsi che continuerà ad usufruire del servizio offerto. Il cliente interessato entra in contatto con l'azienda auto-selezionandosi ed è questa la caratteristica della *Lead Generation*, segmentare e ottenere contatti profilati per implementare una strategia comunicativa mirata ed efficace.

Grazie alla lista profilata di contatti interessati ottenuta, per l'azienda è più semplice indirizzare i potenziali clienti ad una conversione in clienti a tutti gli effetti. Questo perché conoscere i clienti, sapere di cosa hanno bisogno, accontentarli e superare le loro aspettative sono i fondamenti per consentirne il coinvolgimento.

Effettivamente, dato il privilegiato punto di partenza, che offre una base di clienti profilata già costruita, in molti entrano in contatto con l'azienda, ma solo alcuni diventano clienti veri e propri. Si introduce il concetto di *funnel di vendita*: si individuano tre fasi, che possono coincidere con le tre fasi di acquisizione del cliente analizzate in precedenza:

- 1) TOFU (Top)
- 2) MOFU (Middle)
- 3) BOFU (Bottom)

Con riferimento alla Figura 3.1, la fase superiore dell'imbuto è quella in cui ci si presenta all'acquirente, in quella di mezzo si comincia ad interagire, mentre nella fase terminale si ha la trasformazione dell'utente in lead e la relazione costruita ha buone basi per diventare duratura. La caratteristica forma del *funnel* sta ad indicare che solo una parte di ciò che entra nell'imbuto ne uscirà trasformata in cliente. Applicato al contesto operativo, solo una parte di utenti che scaricherà l'applicazione utilizzerà la funzione di prenotazione per acquistare un pasto. Lo scopo del lavoro è far sì che tra la fase iniziale e la fase finale ci sia la minore differenza possibile, quindi fare in modo che la maggior parte di chi scarica l'applicazione effettui un acquisto.

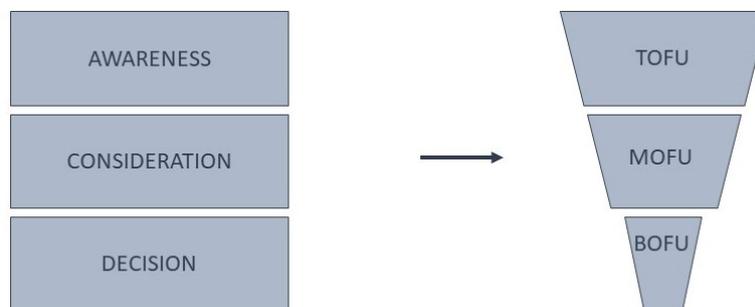


Figura 3.1 Funnel di vendita

Per far crescere con successo l'azienda, in definitiva, è molto importante acquisire un flusso costante di nuovi clienti, ma senza perdere quelli esistenti. Se nelle aziende che sono legate a grandi acquisti *una tantum* le iniziative di acquisizione sono di fondamentale importanza, nel caso in esame è necessario sviluppare una strategia che incorpori entrambe, così da godere di una crescita costante e sostenibile nel tempo. Infatti, più il meccanismo di fidelizzazione funzionerà, più si potrà risparmiare sui costi legati all'acquisizione di nuovi clienti perché saranno gli stessi clienti fidelizzati a farsi da portavoce per l'azienda. Un cliente soddisfatto è la pubblicità migliore a cui si possa ricorrere e se ne ha evidenza dal grande peso relativo ottenuto dal bisogno riguardante la possibilità di consultare recensioni altrui in fase di QFD (capitolo 2.2.2).

Fidelizzare non è semplice, anche perché i clienti si impegnano solo se i programmi di fidelizzazione non richiedono troppo tempo e dedizione, sono semplici da usare e comprendere e forniscono premi immediati. In questo senso, le applicazioni mobili corrono in aiuto per via delle peculiarità che le distinguono. Prima tra tutti la comunicazione diretta con i clienti, poi la facilità di utilizzo, che permette un maggiore coinvolgimento, ma anche la possibilità di personalizzazione, che rende le esperienze dei clienti uniche e costruite su misura.

Ecco, quindi, lo scopo dell'applicazione: rappresentare un canale, un'esperienza e un modo per creare relazioni. I dispositivi mobili hanno cambiato il panorama del consumismo moderno nel giro di pochi anni, diventando il mezzo prediletto per comunicare, socializzare, leggere notizie e altro. Ne consegue che, per le aziende, sia diventato uno strumento estremamente efficace per entrare in contatto con il target di riferimento. In aggiunta, in un periodo in cui la concorrenza, in particolare nel food delivery e nel take-away, è in crescente espansione, pianificare un'attenta strategia si rivela essere fondamentale, fin dai primi stadi di contatto con i clienti.

Il primo mese dopo aver effettuato il download di un'applicazione rappresenta il periodo di tempo di maggiore interesse ai fini dell'*engagement* e della *retention* al lungo termine. Le ricerche svolte dimostrano che le app che riescono a coinvolgere proattivamente gli utenti aumentano di quattro volte la possibilità che questa sia realmente utilizzata nei tre mesi successivi al download⁵. Quindi, per costruire la relazione duratura con gli utenti e favorire la loro fedeltà verso l'app, si può costruire un programma fedeltà per convertire gli utenti *occasional* in utilizzatori attivi dell'app ed alimentatori del passaparola tra utenti, si possono introdurre notifiche push che appaiano sul dispositivo dell'utente quando non sta utilizzando l'app, incoraggiandolo ad interagirvi nuovamente, si possono pubblicare contenuti sempre aggiornati, per mantenere alta l'attenzione dell'utente che si sentirà più coinvolto.

Il coinvolgimento inizia da subito, talvolta già nello store perché più gli utenti sono entusiasti sin dall'inizio delle possibilità offerte, maggiore è la probabilità che rimangano catturati più a lungo. Quindi, la scheda di presentazione dell'applicazione deve essere esplicativa e chiara, illustrando come funziona l'applicazione, quali sono i vantaggi che offre, quanto sia facile utilizzarla e comunicare con l'azienda produttrice stessa ricevendo tempestivamente risposta. Nel caso in esame, però, l'applicazione non sarà presente nello store perché, trattandosi di un servizio riservato ai dipendenti di un'azienda con determinate credenziali e benefici, non è conveniente permetterne a tutti l'accesso, ma è più adeguato consentirne lo scaricamento solo tramite l'inquadratura del codice QR presente presso i locali, come funziona attualmente.

Infine, per il caso in analisi, la tecnologia offre grande supporto in termini di fidelizzazione perché contribuisce a fornire il soddisfacimento dell'utente, che potrà gestire la fruizione del servizio in modo innovativo e aggiornato. Inoltre, è molto utile al fine di rimanere in contatto con l'utente anche quando questi non si trova presso il locale, invogliandolo a tornare. In aggiunta, l'utilizzo diffuso dell'applicazione permette un ottimo monitoraggio grazie alla cospicua raccolta di dati relativamente

⁵ <https://blog.advmedialab.com>

ad utenti, prodotti acquistati, servizi utilizzati, preferenze, feedback e agevola le operazioni di misura, verifica, aggiornamento e ottimizzazione.

Tuttavia, la tecnologia è solo il mezzo per raggiungere l'obiettivo e, sebbene permetta di abbattere enormi barriere di tempo e spazio, il contatto umano continua ad avere la sua importanza, dunque il meccanismo di fidelizzazione proposto esposto di seguito dovrà essere corredato di personale preparato e presente, che contribuisca a rafforzare la fidelizzazione del cliente, ma anche di un ambiente gradevole e un servizio puntuale.

3.2 Il meccanismo di fidelizzazione

Fin qui è stata evidenziata la necessità di capire e dirigere le emozioni che possono contribuire alla generazione di valore aggiunto e di clienti fedeli. Per farlo, si esaminano diversi driver di fidelizzazione per creare la massima soddisfazione della clientela, alla luce del fatto che un alto grado di soddisfazione del cliente spesso si traduce in fedeltà.

Gli aspetti analizzati sono molteplici e non si riducono all'ideazione di un programma fedeltà, ma alla concezione di un vero e proprio sistema di fidelizzazione che introduca una serie di funzionalità, tutte volte a mantenere gli utenti conquistati aumentandone la soddisfazione nel tempo. Ciascuna funzionalità proposta è di seguito approfondita, con particolare risalto alle motivazioni della loro inclusione.

3.2.1 Consapevolezza dei progetti di Corporate Social Responsibility

La fidelizzazione della clientela risulta essere un obiettivo fondamentale per le imprese che operano secondo un modello di marketing relazionale, cioè orientato a sviluppare e sostenere i rapporti con i clienti esistenti, più che acquisirne di nuovi. Di fatto, si tratta di una delle strategie di *customer retention*, ovvero dell'insieme di attività messe in atto per trattenere i propri clienti nel tempo. Quest'ultima, si differenzia dalla *customer loyalty* in quanto non presuppone il soddisfacimento delle esigenze del cliente nel tempo, ma potrebbe dipendere da un comportamento dovuto del cliente per mancanza di alternative o per elevati costi di cambiamento⁶.

Dunque, il marketing relazionale amplifica il concetto più generale di fidelizzazione, cercando una crescita del valore della relazione con gli utenti. Non si tratta solo di coinvolgere e mantenere attivi gli utenti, ma anche di creare valore in una relazione con loro. Oltre alla relazione di fiducia e fedeltà, è necessario concentrarsi sull'emozione, sulle esperienze, sui ricordi, in due parole, sulla *customer experience*.

Tra i diversi approcci di marketing esperienziale, si cita quello predisposto da Bernd Herbert Schmitt, professore presso la Columbia University di New York che ha dedicato molte delle sue ricerche e dei suoi lavori all'esperienza del cliente, al marchio e alla soddisfazione del cliente. Secondo la sua teoria, l'esperienza può essere costruita sulla base di cinque dimensioni o moduli esperienziali, quali:

- 1) Sense (attivazione della percezione sensoriale)

⁶ Definizione di *customer loyalty* e *customer retention* fornite da <https://www.glossariomarketing.it/>

- 2) Feel (produzione di emozioni e sentimenti)
- 3) Think (coinvolgimento dei processi cognitivi di apprendimento)
- 4) Act (stimolo ad assumere determinati comportamenti e stili di vita)
- 5) Relate (interazioni sociali)

Per questo studio ci si concentra inizialmente su due dimensioni: *feel* e *act*. L'intenzione è quella di coinvolgere gli utenti suscitando in loro delle emozioni, ma anche di spronarli ad agire e cambiare le loro abitudini qualora fossero non salutari per loro e per l'ambiente. Per farlo, si inserisce una sezione dedicata alle iniziative di *Social Responsibility* portate avanti dall'azienda (che in questo caso è Sodexo), ma anche dell'azienda cliente (che è quella di cui gli utenti sono dipendenti).

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) fa riferimento all'impegno di un'azienda rispetto a temi ambientali, sociali ed etici. I canoni di apprezzamento di un prodotto o servizio non riguardano più solo caratteristiche funzionali, qualitative o di prezzo, ma anche il valore derivante dall'origine dei componenti o dalle condizioni lavorative, con attenzione sempre maggiore ai processi che hanno condotto alla realizzazione del prodotto o servizio stesso.

Sempre più in modo diffuso, sono i clienti che fanno richieste alle aziende sulla base dei propri valori, dunque assumere comportamenti socialmente responsabili e fare in modo che siano i clienti stessi a farne da portavoce crea un indubbio vantaggio competitivo.

Nella sezione dedicata alla conoscenza delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa, si potranno illustrare le azioni intraprese per operare in modo responsabile sul mercato, comunicare gli impegni nei confronti della comunità locale, i progetti per salvaguardare l'ambiente, gli obiettivi raggiunti con l'adozione di strategie di CSR presso l'azienda.

In questo modo, il cliente si sente coinvolto e parte integrante di una realtà più ampia. Si offre, allora, la possibilità di condividere questo senso di appartenenza sui social, cosicché l'entusiasmo di un utente possa coinvolgerne degli altri. Osservare l'impegno sociale dell'azienda consente lo stimolo delle emozioni interiori e la creazione di esperienze affettive, che legano l'utente in una relazione di valore. Inoltre, si influisce sul miglioramento della vita degli utenti, che possono scegliere di condurre la propria vita in un modo alternativo e più corretto.

Particolare attenzione è rivolta alla creazione di un rapporto più coinvolgente con il cibo, al fine di ridurre gli sprechi perché le scelte che si portano in tavola hanno un impatto sull'ambiente, più o meno rilevante. La *Food Responsibility* può essere portata avanti sia lato distributori che lato consumatori. Lato distributori si scelgono produttori in modo consapevole e si cerca di gestire e ridurre il consumo di risorse; lato consumatori, invece, occorre concentrarsi sulla capacità di analizzare l'affidabilità delle informazioni e dirottare le proprie scelte verso la sostenibilità. A questo proposito, si propone una nuova campagna per vincere lo spreco alimentare, che comporta, oltre alla perdita di cibo, il dispendio di risorse naturali preziose, l'inquinamento ambientale, l'emissione di gas a effetto serra che accelerano i cambiamenti climatici. Questa campagna di sensibilizzazione prende il nome *SaveMy* ed è un'iniziativa che sostiene la vendita di prodotti in scadenza. Acquistando prodotti che altrimenti

verrebbero buttati via, si contribuisce a sostenere l'ambiente, sempre più fragile, e si ottiene un cashback del 20% sulla spesa effettuata. In questo modo, chi non sarà mosso da motivazioni etiche potrà essere mosso da motivazioni economiche.

Per questo e per gli altri progetti a cui partecipano l'azienda o l'azienda cliente è disponibile una descrizione all'interno dell'applicazione allo scopo di comunicare, far conoscere, dimostrare il proprio impegno sociale e rendere fiero l'utente di far parte di quella grande famiglia.

3.2.2 Pubblicità digitale

Le campagne pubblicitarie acquisiscono valore grazie alla *Lead Generation*, poiché una campagna di advertising fine a sé stessa non ha lunga vita, ma se ben ponderata e pensata nell'ottica di attirare *lead* può essere molto efficace per garantire un flusso continuo e costante di utenti nel tempo.

Per pubblicizzare le campagne e le iniziative portate avanti, possono essere utilizzati dei monitor digitali, già presenti all'interno dei locali, per informare circa il servizio di ristorazione e il menu del giorno. La segnaletica digitale (*digital signage*) è uno strumento molto utile al fine di attirare l'attenzione e comunicare messaggi.

I cartelloni sono stati sostituiti da schermi sui quali scorrono una serie di informazioni: il coinvolgimento dell'utente avviene in tempo reale, attraverso la visualizzazione. Dato questo potente strumento, le funzionalità possono essere molteplici. Quella qui proposta consiste nell'impiegare i monitor digitali per diffondere e far conoscere le iniziative di responsabilità sociale dell'azienda che sta fornendo il servizio di ristorazione, cosicché l'utente possa essere informato sui valori che stanno dietro il vassoio che sta consumando. Allo stesso modo, l'idea è quella di far scorrere tra le informazioni anche i progetti condotti dall'azienda che ha richiesto il servizio di ristorazione, che è quella per cui lavora l'utente, in modo da conoscere con più consapevolezza l'ambiente di lavoro e i principi su cui si fonda. In più, il coinvolgimento porta i dipendenti ad essere più innovativi, lavorare meglio, più duramente e con soddisfazione maggiore. La trasmissione potrebbe servire anche per veicolare altre informazioni, come le prestazioni raggiunte dall'azienda, dalle sue linee di produzione, dalle nuove certificazioni ricevute.

Dopo aver visto scorrere le informazioni sullo schermo durante il pasto, l'utente può aprire l'applicazione e consultare con più calma le iniziative che più hanno suscitato il suo interesse, oltre che condividerle innescando un meccanismo di passaparola che attira nuovi utenti e aumenta la fidelizzazione.

Il manifesto per la campagna *SaveMy*, sopra descritta, potrebbe comparire sui monitor come mostrato in Figura 3.2, con uno slogan accattivante e una breve descrizione, per fare in modo che per saperne di più l'utente sia spronato a scaricare e consultare l'applicazione.



Figura 3.2 Pubblicizzazione della campagna SaveMy (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

3.2.3 Accesso al servizio Clienti

Per soddisfare al meglio le esigenze del cliente è fondamentale ascoltarlo e comprendere le sue intenzioni. L'ascolto è molto importante per procurare ciò di cui ha bisogno il cliente. Si può, dunque, affermare che la *customer satisfaction* sia uno dei pilastri fondamentali su cui poggia la fidelizzazione.

Fornire un servizio clienti funzionante, tempestivo, efficace e garbato può creare le condizioni favorevoli per trasmettere ai propri clienti quanto siano fondamentali per il mantenimento dell'attività. Solo con questo tipo di servizio sarà possibile mantenere il maggior numero di clienti per il maggior tempo possibile. Il cliente deve sentirsi affiancato, senza mai percepire invadenza, in ogni momento, dalle prime volte in cui si avvicina al servizio fino alle fasi successive alla fruizione. Sapere che non sarà mai abbandonato, esime il cliente da passaparola negativi e lo incoraggia a tornare.

Lo scopo del servizio clienti proposto è duplice:

- 1) Incoraggiare ad esporre eventuali problematiche riscontrate;
- 2) Ascoltare i suggerimenti di miglioramento.

Il primo aspetto è quello più diffuso per quanto concerne la *customer care*: portare i clienti a richiedere assistenza e supporto piuttosto che diffondere malcontento e lamentele è una strategia di *marketing retention* essenziale per monitorare la soddisfazione della clientela e costruire un elemento di differenziazione.

Il secondo aspetto è altrettanto importante, ma meno diffuso. Se i clienti sentissero di poter suggerire migliorie ed esternare bisogni inappagati, ma soprattutto sentissero di essere ascoltati, si otterrebbe non solo un aumento della soddisfazione della clientela, ma anche una maggiore fidelizzazione.

Talvolta si lasciano correre difetti o critiche al servizio, accontentandosi: nel lungo periodo accontentarsi non appaga e si perderebbe parte dei clienti che si credeva fossero affezionati.

Per rispondere alle richieste di aiuto e ai consigli di perfezionamento, si inserisce un chatbot, che non è altro che un assistente virtuale in grado di simulare una conversazione con un essere umano attraverso la chat. In pratica, consente di automatizzare le interazioni che avvengono nella messaggistica istantanea. Tra i principali vantaggi di questa tecnologia vi è il fatto che un chatbot è attivo sempre, 24/7 e, da questo, seguono immediatamente altri due vantaggi, quali economicità ed efficienza. Ancora, la presenza di chatbot consente l'interazione contemporanea con un numero illimitato di clienti in modo personale e la funzionalità di messaggistica automatica permette la riduzione di tempi e costi donando un maggior comfort ai clienti.

Le tipologie di chatbot utilizzate nel relazionarsi con i clienti sono molteplici. Quella proposta è una versione base di un chat robot online che si rende disponibile con il cliente e memorizza le sue richieste. Non è presente un'ulteriore automazione che richiederebbe di essere accompagnata da una *escape strategy*, alla luce del fatto che i chatbot non sono in grado di mantenere una conversazione, ma hanno un numero limitato di risposte e reazioni. La strategia di uscita consisterebbe nel passare la conversazione ad un operatore umano, ma questo si rende possibile solo se l'azienda ha in gestione anche un servizio di call center.

Per evitare che chi si trova a gestire le richieste debba rispondere sempre alle stesse domande, si suggerisce l'inserimento di una sezione contenente le FAQ (Frequently Asked Questions). Grazie alla pubblica risposta, gli utenti potrebbero trovare velocemente la soluzione al loro problema, ma soprattutto ci sarebbe maggiore spazio per sciogliere dubbi ulteriori o più specifici.

3.2.4 Individuazione dei locali convenzionati

La pausa pranzo è un momento fondamentale nella giornata di lavoro di ciascuno. L'alimentazione sta alla base del benessere fisico e mentale, dunque ne risente anche il rendimento sul posto di lavoro. Per questo la pausa pranzo deve seguire regole ben precise, di ordine nazionale e aziendale, in quanto diritto di ogni lavoratore. Una circolare del Ministero del Lavoro riporta che *la determinazione del momento in cui godere della pausa è rimessa al datore di lavoro che la può individuare [...] in qualsiasi momento della giornata lavorativa [...] e si ritengono superate quelle regole collettive o individuali che prevedono al posto della pausa la sola compensazione economica*⁷. Ogni luogo di lavoro fa riferimento ad un locale comodo da raggiungere per i suoi dipendenti e richiede un servizio di preparazione del pasto ad un'azienda nel campo della ristorazione collettiva. Spesso, chi lavora in grandi aziende, può usufruire di una mensa aziendale, mentre chi lavora in realtà di dimensioni ridotte può usufruire di buoni pasto o di una stanza attrezzata per il consumo del pasto portato da casa.

Rivolgersi ad un'azienda di ristorazione collettiva ha i suoi vantaggi, anche perché le agevolazioni valide presso un locale potrebbero essere accettate anche in altri locali, gestiti dalla stessa azienda. Dunque, durante una passeggiata nel centro della città una domenica pomeriggio, il dipendente potrebbe

⁷ Circolare n. 8/2005, Roma – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

scegliere di consumare un caffè in un locale convenzionato e usufruire di eventuali sconti. Ecco, allora, la motivazione dell'inserimento di una sezione dedicata ai locali convenzionati. Entrando a conoscenza dei luoghi in cui poter usufruire delle agevolazioni, l'utente potrà risparmiare e mostrare sempre più fedeltà al marchio e all'applicazione. Infatti, sapere di poter utilizzare la propria tessera fedeltà in più luoghi è più soddisfacente e l'utente la mostrerà sul proprio dispositivo mobile, con fierezza sempre maggiore. La visualizzazione su mappa permette di favorire l'identificazione dei locali, con relativo nome e indirizzo, e di calcolare la distanza e il tempo per raggiungerli. Inoltre, visualizzare la diffusione dei luoghi convenzionati sul territorio italiano, quindi non solo all'interno della propria regione o città, contribuirà a far sentire l'utente come parte di un gruppo più ampio e numeroso, alimentandone il senso di appartenenza.

3.2.5 Partecipazione ad un programma fedeltà

I programmi fedeltà sono un ottimo modo per incoraggiare il sostegno da parte dei clienti e possono essere molto utili anche al fine di raccogliere dati relativi al comportamento dei clienti per intuirne le tendenze e influenzarne i comportamenti d'acquisto.

Il ricorso ad un programma fedeltà è motivato dai risultati che consente di raggiungere nel tempo. Un programma fedeltà efficace, infatti, consente di incentivare la ripetizione dell'acquisto, acquisire più dati sui comportamenti di consumo e favorire l'accrescimento del valore per il cliente stesso e per l'azienda. Per i clienti perché l'azienda comincia a conoscerli e porta avanti comunicazioni di valore e benefit realmente desiderabili, per l'azienda perché studiando le abitudini di acquisto si riescono a costruire strategie di marketing efficaci e segmentare la clientela in target prevedibili.

Per gratitudine verso la clientela più fedele e per continuare a consolidarne la fedeltà, si propone un programma basato su uno schema di ricompense e offerte di benefici, in termini di convenienza, sconti, vantaggi. La convinzione che le carte fedeltà siano inefficaci per via del possesso contemporaneo di molteplici tessere di rivenditori concorrenti è, in realtà, una falsa credenza. Infatti, nonostante ciascuno possa frequentare più luoghi di vendita, il luogo che riesce a diventare il preferito sarà sempre dominante. Per il caso di studio in questione, lo scopo non è avere degli utenti che fanno la spesa nel mini-shop, ma degli utenti fedeli che hanno consumato il pranzo presso la mensa aziendale e scelgono di acquistare la cena take-away e altri articoli per la colazione presso lo shop perché ne possiedono un vantaggio informativo. Grazie all'utilizzo e alla fedeltà all'applicazione, inoltre, saranno rese disponibili numerose informazioni che potranno permettere al servizio di ristorazione di fare proposte mirate all'acquirente, sebbene questi continuerà a visitare altri locali, il che è assolutamente accettabile dato che la fedeltà al 100% non esiste e sarebbe antieconomico aspirarvi.

In una realtà aziendale, la somministrazione del pranzo ai dipendenti rappresenta uno dei benefit principali ed è molto rilevante ai fini del benessere dei lavoratori. Le modalità di erogazione sono molteplici, tra cui la somministrazione diretta del pasto, la gestione diretta o tramite appalto a terzi, della mensa aziendale, l'attribuzione di buoni pasto ai dipendenti, l'erogazione di un'indennità sostitutiva di mensa. La modalità presa in considerazione per l'analisi riguarda la presenza di un servizio

mensa, interno o esterno alla struttura aziendale, che permette la somministrazione tramite terzi del pasto.

Secondo un'indagine condotta da Nomisma⁸ per l'Osservatorio Buona Pausa Pranzo di CIRFOOD⁹, su un campione di 1.200 interviste a lavoratori e studenti tra i 18 e i 55 anni che trascorrono la pausa pranzo fuori casa regolarmente almeno due o tre volte a settimana, l'80% ritiene che il servizio di ristorazione aziendale sia un servizio essenziale da offrire ai propri dipendenti. In più, il valore di questo servizio non rientra nel reddito da lavoro e, in quanto tale, non è soggetto a contribuzione fiscale né da parte del dipendente né da parte dell'azienda.

Non tutte le aziende, però, contribuiscono allo stesso modo alla spesa per il pasto dei dipendenti: esistono diverse soluzioni. Per l'analisi sono state identificate tre casistiche, due estreme e una intermedia:

- 1) Pasto interamente pagato dal dipendente;
- 2) Pasto interamente pagato dall'azienda;
- 3) Pasto pagato in parte dall'azienda e in parte dal dipendente.

Queste tre tipologie coprono la quasi totalità delle soluzioni adottate dalle aziende. Per ciascuna casistica è stato costruito un programma fedeltà *ad hoc*. Ulteriori sfaccettature inerenti alla contribuzione al pasto da parte di azienda e dipendenti possono essere ricondotte ad una di queste tre tipologie.

Nella prima casistica individuata, il dipendente paga interamente il pasto, dunque è necessario un incentivo al consumo presso la mensa aziendale piuttosto che presso un altro locale. Il programma fedeltà ideato prevede anzitutto una tessera fedeltà, che è uno strumento molto utile ed efficace per l'azienda al fine di identificare l'utente, ma anche per l'utente stesso al fine di essere riconosciuto e sentirsi parte integrante di una realtà più ampia.

La carta fedeltà proposta è virtuale e non cartacea né dotata di chip. È caricata direttamente sull'applicazione e ogni utente è identificato da un codice a barre unico. Mostrandola in cassa ad ogni acquisto, il cliente può ottenere dei punti, che sono poi associati ad una serie di benefici, sconti e vantaggi.

I giovamenti derivanti dall'utilizzo di una tessera digitale e non fisica sono molteplici. Primi tra tutti la comodità e la semplicità di utilizzo, oltre al fatto che non si rischia di non avere la tessera con sé in ogni momento. Inoltre, grazie a questo meccanismo il caricamento dei punti ottenuti sarebbe istantaneo e, con esso, anche la visualizzazione da parte dell'utente stesso.

⁸ Società che realizza ricerche di mercato e consulenze, rivolgendosi ad imprese, associazioni e istituzioni pubbliche (<https://www.nomisma.it>)

⁹ L'iniziativa #BuonaPausaPranzo di CIRFOOD è stata lanciata nel 2019 per indagare le abitudini più diffuse in pausa pranzo, al fine di sensibilizzare al pranzo sano, vario e bilanciato anche fuori casa.

Ogni euro speso viene convertito in dieci punti accreditati sul conto elettronico personale, direttamente consultabile tramite l'applicazione. Per incentivare all'utilizzo dell'applicazione, ma anche ad effettuare acquisti non irrilevanti, l'utente ottiene punti in più se la sua spesa è superiore a 5€ e se ha effettuato una prenotazione per il servizio di cui ha usufruito. Lo schema in Figura 3.3 mostra i passaggi in modo più chiaro. Tramite un dispositivo di lettura di codici a barre in cassa, la transazione dell'utente viene registrata e i punti (*pt*) vengono aggiornati aggiungendo i punti del nuovo acquisto di *x* euro ($x*10$). Supponendo che la spesa *x* sia superiore a 5€ e che l'utente abbia prenotato per usufruire del servizio per cui sta pagando, i punti vengono ancora maggiorati di 10. Se è valida una sola delle due condizioni, i punti ottenuti sono solo quelli relativi all'acquisto.

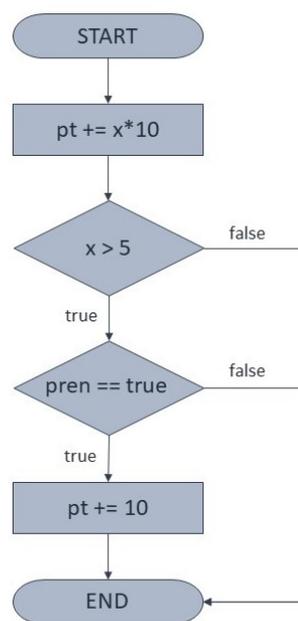


Figura 3.3 Meccanismo di conversione euro spesi/punti

La difficoltà di questa nuova introduzione sta nel mantenere attivi gli utenti all'interno dell'applicazione. Per porvi rimedio, la proposta è quella di creare esperienze interattive allo scopo di aumentare l'interesse e il coinvolgimento degli utenti. Una strategia di comunicazione interattiva che sfrutta le peculiarità del gioco per coinvolgere il pubblico è la *gamification* (ludicizzazione).

Dal vocabolario Treccani, per *gamification* si intende «l'utilizzo di meccanismi tipici del gioco e, in particolare, del videogioco (punti, livelli, premi, beni virtuali, classifiche), per rendere gli utenti o i potenziali clienti partecipi delle attività di un sito e interessarli ai servizi offerti».

Si tratta dunque di una strategia volta ad accelerare il processo di fidelizzazione in quanto si stabilisce un legame emotivo con i clienti, stimolandone la partecipazione compiendo determinate azioni.

Il modello preso come riferimento per l'ideazione è quello realizzato da Starbucks, la catena di caffetterie americane diffusa in tutto il mondo. Lo *Starbucks Reward Loyalty Program* conta più di 16

milioni di membri attivi e il 40% delle vendite totali della compagnia è attribuito a questo programma¹⁰. La fidelity card permette di accumulare punti (*stars*) e, a seconda del numero di punti acquisiti, si entra a far parte di un livello e si può godere di alcuni benefici. Più stars si accumulano e maggiori sono i benefici di cui si può usufruire.

Creando e attivando la carta Starbucks, si è automaticamente iscritti al programma e si rientra nel primo livello, che è quello di benvenuto. Guadagnando almeno cinque stelle entro dodici mesi successivi alla data di attivazione, si accede al livello «*Green*». Chi appartiene a questo livello può ricevere tutti i vantaggi del livello di benvenuto, oltre che ricariche gratuite di caffè o tè acquistati durante la stessa visita presso il locale. Dopo essersi qualificati per il livello «*Green*», i clienti che guadagnano ulteriori 25 stelle, sempre nei dodici mesi successivi, si qualificano per il livello «*Gold*»: non perdono i vantaggi precedentemente acquisiti e possono godere di una Gold Card personalizzata e un premio gratuito ogni dodici stelle¹¹.

Con riferimento a questo esempio come traccia, sono state definite quattro fasce di punteggio, cui corrispondono quattro livelli e, conseguentemente, quattro serie di vantaggi. Un utente che sceglie di aderire al programma fedeltà proposto accede al livello «*Chicco*» e ottiene 10 punti di benvenuto, come incentivo a raggiungere più velocemente i premi successivi nelle prime fasi di registrazione. Il meccanismo di accumulo dei punti è quello descritto in precedenza. Raggiunta la soglia di 500 punti, l'utente si qualifica per il livello «*Spiga*», che prevede come omaggio un caffè il giorno del compleanno. Ottenuti 1500 punti, l'utente entra a far parte del livello «*Farina*». I vantaggi diventano sempre più appetibili e l'appartenenza a questo livello concede il diritto ad un cashback del 10% ogni mercoledì utilizzando l'applicazione. L'ultimo livello è il livello «*Pasta*» e si raggiunge una volta arrivati a 3000 punti. Ogni mese si organizza una lotteria a cui partecipano tutti gli utenti che hanno raggiunto quest'ultimo livello: chi vince ottiene la gratuità del pasto che ha consumato. Alla fine dell'anno i punti sono azzerati, così da incentivare gli utenti ad affrettarsi a raggiungere gli obiettivi.

I premi descritti sono riscattabili solo mostrando la propria tessera caricata sull'applicazione al momento del pagamento, al fine di creare una fidelizzazione degli utenti all'applicazione, oltre che di incrementarne l'utilizzo. Tutti i premi proposti hanno lo scopo di offrire un risparmio di denaro agli utenti: il caffè omaggio consente un risparmio irrisorio, ma la vincita di un pasto omaggio permette di risparmiare dai 5 ai 7 euro. Tuttavia, l'appartenenza all'ultimo livello consente la partecipazione all'estrazione, non ne dà la certezza di vincita. Anche questo rientra nella strategia di ludicizzazione: l'utente partecipa perché si sente coinvolto, vuole vivere un'esperienza di gioco e tentare la fortuna. Infine, il cashback, che è il sistema con cui il consumatore ottiene indietro una parte della spesa effettuata, presuppone un acquisto da parte dell'utente e ne aumenta la soddisfazione in quanto istantaneamente vedrà il rimborso del 10% della spesa effettuata caricato nel borsellino elettronico presente nell'applicazione. La scelta del giorno in cui l'utente riceve il cashback è casuale e può cambiare a seconda del sito. Si possono valutare le statistiche di frequentazione delle mense e

¹⁰ Leah H, *Starbucks: winning on rewards, loyalty and data*, Harvard Business School (Feb 2020)

¹¹ <https://www.starbucks.com/rewards>

scegliere il giorno meno frequentato per proporre l’iniziativa. Tuttavia, lo scopo principale è quello di incentivare l’utilizzo dell’applicazione e incentivare il consumo nei locali mensa, dunque questo aspetto può essere temporaneamente trascurato, anche alla luce del fatto che le mense hanno una frequentazione abbastanza costante.

Il passaggio da un livello all’altro non fa perdere i vantaggi precedentemente acquisiti. Con riferimento alla Figura 3.4, se si considera la posizione della freccia verde come stato di avanzamento nel programma, l’utente ha diritto sia al caffè omaggio il giorno del suo compleanno che al cashback del 10% il mercoledì.

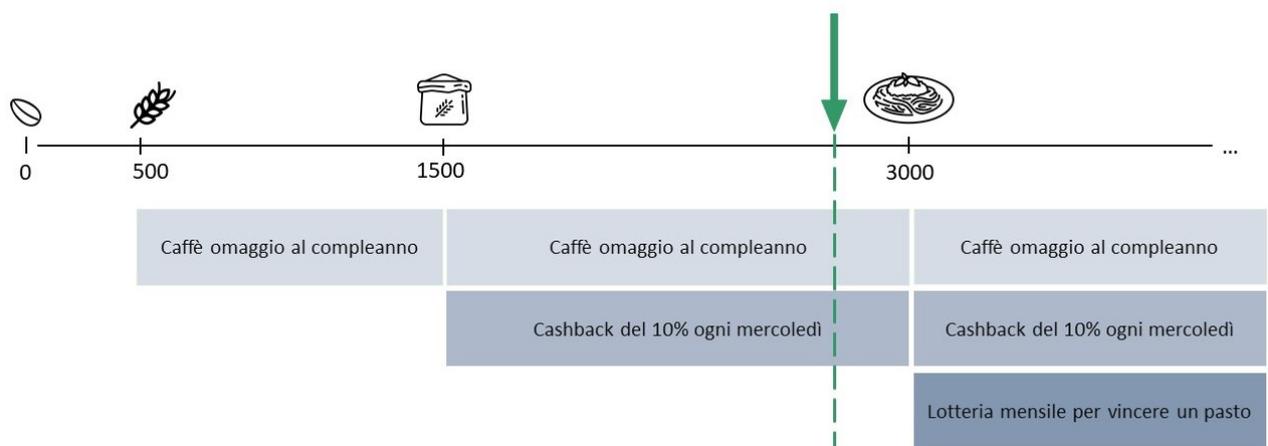


Figura 3.4 Riepilogo soglie per passaggio di livello

La scelta dei nomi per i livelli rientra nella strategia di *gamification*, in quanto, in seguito all’acquisizione di punti, l’utente assiste all’evoluzione che, dal chicco di grano, porta al piatto di pasta. Nella gerarchia delle classi di fedeltà, l’utente è stimolato ad aumentare la sua attività per raggiungere la fase successiva, che comporta maggiori ricompense.

Grazie alla *gamification*, la connessione innescata con il cliente è unica e permette il sostegno delle attività di promozione secondo una logica alimentata dall’elevata partecipazione e coinvolgimento della clientela stessa.

La seconda tipologia di programma fedeltà proposta si rivolge alle aziende che contribuiscono totalmente a coprire la spesa per il pasto del dipendente. Sebbene in questo caso la frequentazione della mensa sia incentivata dall’assenza di esborso da parte del dipendente, l’utente non avrebbe incentivo ad utilizzare l’applicazione. Dunque, lo scopo è quello di creare *in primis* un coinvolgimento tale da fidelizzare all’applicazione.

L’idea è quella di presentare sfide settimanali a cui gli utenti possono partecipare utilizzando l’applicazione installata sul loro dispositivo. Una sfida consiste nel compiere il maggior numero di azioni richieste tramite l’applicazione al fine di aumentare la probabilità di vincere un premio.

Le azioni richieste possono riguardare la prenotazione del posto, la prenotazione del take-away, del lunch-box, il ritiro nel locker, l’acquisto nel mini-shop. All’inizio della settimana viene presentata la

sfida e, con essa, le modalità per parteciparvi e il premio in palio. Inoltre, è indicato il periodo di validità della sfida, al termine del quale viene decretato il vincitore.

I premi in palio sono diversi e riguardano sia vantaggi in termini economici che vantaggi in termini di flessibilità. Alcuni esempi sono la possibilità di effettuare una prenotazione anche oltre l'orario, annullare una prenotazione senza alcuna penalità, scegliere una combinazione di piatti esclusivi da consumare presso la mensa, saltare la coda fuori dal locale. Data la complessità di gestione di questi benefici, i premi possono essere riscossi entro una determinata data e la durata del premio varia a seconda dell'entità del premio stesso. Infatti, supponendo che il premio sia la possibilità di effettuare la prenotazione del posto oltre l'orario, il periodo di validità sarà più breve rispetto al premio che consente di saltare la fila, che non richiede sforzi da parte del personale presente all'interno del locale. Allo stesso modo, la possibilità di scegliere piatti premium deve essere necessariamente circoscritta, non solo perché si tratta di proposte coerenti con la stagionalità dei prodotti, ma anche perché altrimenti i premi di diverse combinazioni di piatti andrebbero a sovrapporsi, creando disagi e problemi di gestione.

In Figura 3.5 è mostrato un esempio di sfida, così come compare all'interno dell'applicazione nell'apposita sezione.

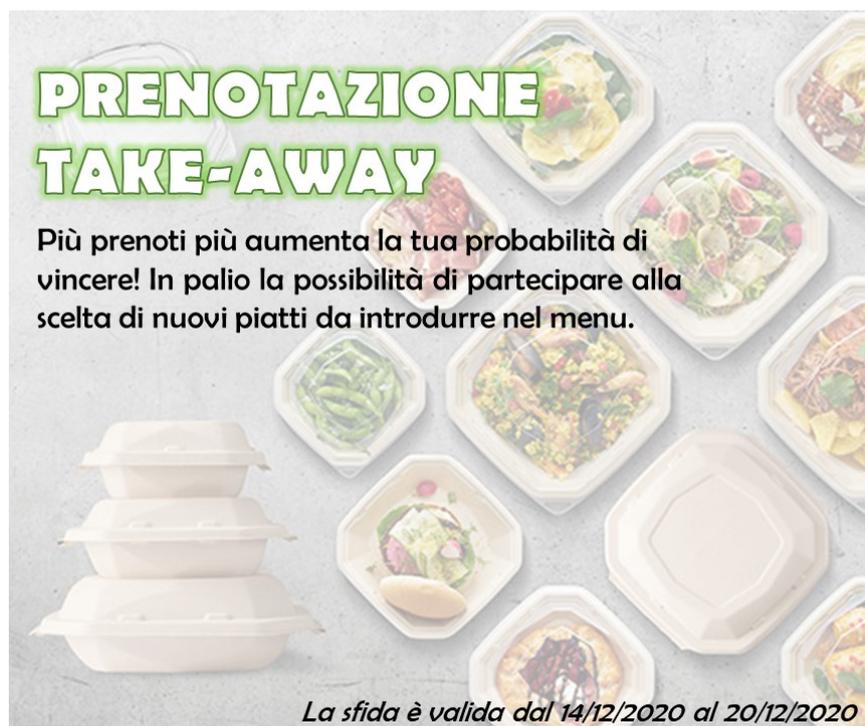


Figura 3.5 Presentazione sfida settimanale

Questo meccanismo può funzionare perché la natura competitiva degli esseri umani combinata al desiderio di vincere rendono praticamente impossibile rinunciare alla sfida.

Ogni volta che l'utente completa l'azione richiesta dalla sfida, la possibilità di essere estratto per la vittoria aumenta. Data la sfida di prenotazione di un posto, se A conclude la prenotazione tre volte in una settimana, B lo fa due volte e C cinque volte, alla fine della settimana ci saranno dieci prenotazioni

valide. L'estrazione del vincitore consiste nell'estrarre casualmente una di queste prenotazioni: vince l'utente associato alla prenotazione estratta. Nell'esempio, A avrà il 30% di possibilità di vincere, B il 20% e C il 50%. Questo non assicura la vittoria a C, ma la rende più probabile. In questo modo, anche chi ha prenotato meno, in caso di vittoria, sarà incentivato a incrementare la possibilità di guadagnarsi il premio anche la volta successiva, incrementando la probabilità di estrazione.

Dunque, con riferimento al flow chart in Figura 3.6, fintanto che la sfida è in corso, gli utenti possono concludere correttamente delle prenotazioni e partecipare con queste alla sfida. L'input *pren* è un oggetto della classe Prenotazione, ricevuto e letto quando l'utente mostra l'applicazione per il pagamento e, se l'operazione va a buon fine, la prenotazione viene aggiunto alla lista di prenotazioni valide (*prenValide*). Come mostrano le urne accanto al box di aggiunta degli oggetti alla lista, ad ogni iterazione viene aggiunta una prenotazione. Quando la sfida termina, una funzione casuale permette di decretare il vincitore, che è l'output del processo.

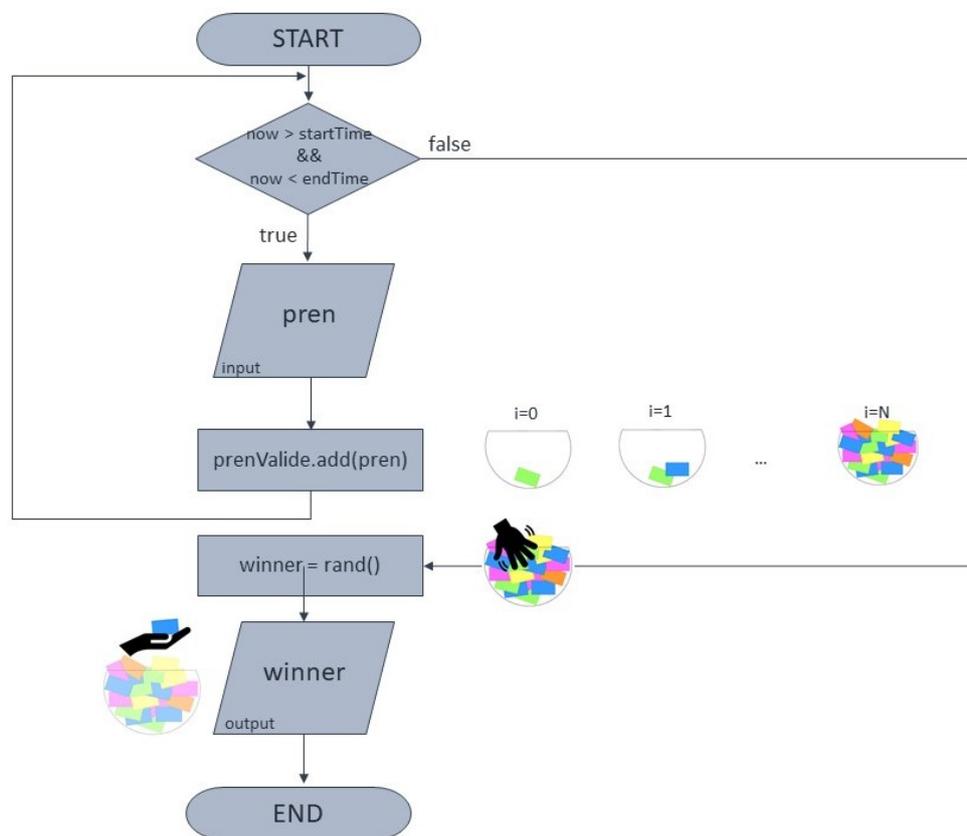


Figura 3.6 Partecipazione alla sfida settimanale

Il terzo tipo di programma fedeltà può essere considerato un ibrido dei due sopra illustrati. Il fatto che ci sia una contribuzione al pasto da parte dell'azienda fino ad un certo ammontare potrebbe spingere l'utente a non superare quella cifra. Pertanto, lo scopo di questo programma è quello di incoraggiare l'utente a effettuare acquisti extra e quindi ad accumulare euro spesi. Il concetto dell'*accumulo*, ereditato dalla prima tipologia di programma fedeltà proposta, è volto a premiare l'utente che

raggiunge una soglia di euro spesi. La soglia è posta, a titolo esemplificativo, a 20 euro e anche in questo caso è presente la tessera fedeltà con codice univoco per monitorare e aggiornare l'accumulo.

Ogni volta che l'utente paga in cassa mostrando la carta fedeltà sul dispositivo o tramite l'applicazione, la transazione viene registrata e gli euro accumulati vengono aggiornati. Una progress bar circolare mostra l'avanzamento nell'accumulo, come in Figura 3.7 e, in questo modo, si crea nell'utente uno stimolo a spendere di più e completare il cerchio.



Figura 3.7 Avanzamento accumulato

Raggiunta la soglia di spesa, l'utente ha diritto ad un premio sicuro scelto dal sistema. La scelta avviene in base alla preferenza dell'utente di ricevere o meno un premio personalizzato. In fase di accumulo, infatti, viene richiesto all'utente se acconsente all'accesso e all'elaborazione dei dati relativi alle sue transazioni nel totale rispetto della privacy, al fine di costruire un premio su misura dell'utente stesso. Qualora acconsentisse, le preferenze di acquisto sarebbero analizzate e verrebbe proposto all'utente un premio personalizzato. Ad esempio, se un utente acquista spesso il dolce come extra rispetto al pasto offerto dall'azienda, il premio personalizzato potrebbe essere un dolce a metà prezzo. In questo modo, l'utente si sentirebbe maggiormente coinvolto e le sue attitudini all'acquisto sarebbero influenzate. Qualora l'utente non avesse piacere a permettere l'accesso alle sue transazioni, riceverebbe comunque un premio seguendo il trend di consumo dell'utenza media. Il fatto di permettere la scelta contribuisce ad accrescere il valore che l'azienda offre all'utente, mostrandosi trasparente.

Quella appena descritta è nominata all'interno dell'applicazione *Annual Challenge* perché gli euro accumulati e i premi ottenuti hanno validità annuale, poi scadono e vengono azzerati. Non c'è un limite di volte in un anno in cui l'utente può raggiungere i 20 euro soglia e vincere il premio. Il riepilogo del meccanismo per un singolo accumulo è schematizzato nel flow chart in Figura 3.8.

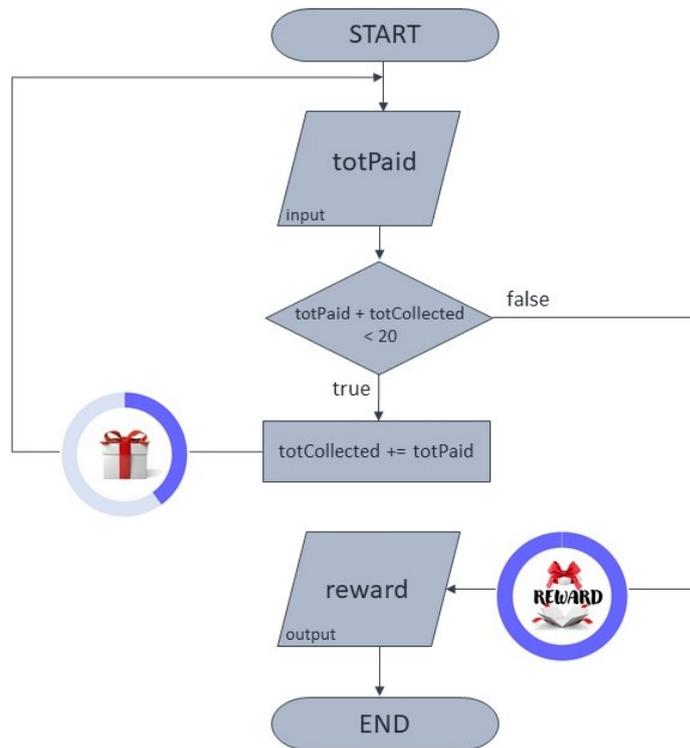


Figura 3.8 Accumulo e vincita del premio

L'Annual Challenge non è la sola sfida proposta in questo programma, ma se ne propone una aggiuntiva: la Week Challenge. È analoga alla sfida settimanale presente nel secondo tipo di programma fedeltà illustrato per quanto riguarda il meccanismo. Anche qui lo scopo è quello di incentivare l'utilizzo dell'applicazione, che consente di eseguire correttamente le azioni richieste dalla sfida. La locandina in Figura 3.9 mostra come appare la presentazione della sfida all'interno dell'applicazione. Anche qui i premi hanno un periodo di validità limitato e riguardano vantaggi esclusivi.



Figura 3.9 Descrizione nuova Week Challenge

Grazie a questo meccanismo di duplice sfida e di offerta di premi personalizzati, sebbene il programma proposto non disponga di un'esplicita struttura di ricompensa a livelli, l'efficacia del programma è assicurata.

Secondo una ricerca condotta da LoyaltyLion, piattaforma che aiuta i commercianti a generare programmi fedeltà di successo e personalizzati al fine di aumentare il coinvolgimento della clientela, il 77% dei clienti è motivato a partecipare ad un programma fedeltà se i vantaggi vengono comunicati chiaramente. Per questo motivo e per dimostrare trasparenza, oltre che per precisare qualunque aspetto relativo al funzionamento del programma fedeltà, l'idea è quella di inserire una sezione informativa chiara ed esaustiva.

La struttura della sezione informativa è diversa a seconda del tipo di programma da spiegare e della sua complessità. Per il primo programma, l'illustrazione è discorsiva, per via della semplicità di funzionamento. Il secondo e il terzo tipo, invece, hanno una organizzazione simile: una gif spiega in modo animato come avviene la decisione del vincitore, mentre una sezione composta da domande e risposte ne completa l'illustrazione.

I programmi di fidelizzazione proposti pongono le basi per un'eventuale evoluzione che comprende i giochi mobile, garantendo, ad esempio, punti o premi extra per chi gioca nell'applicazione, oppure il passaggio di livello automatico completando una serie di azioni.

3.2.6 Comunicazioni con gli utenti

Quando non si sta utilizzando l'applicazione, questa rimane chiusa, ma alcune funzioni lavorano in background alla ricerca di nuovi aggiornamenti, messaggi da notificare o altre informazioni. Al fine di non far perdere all'utente informazioni o attività importanti che si svolgono all'interno dell'app, si propone l'introduzione di notifiche, cioè di messaggi all'esterno dell'interfaccia utente dell'applicazione per fornire promemoria, comunicazioni o altre informazioni utili e tempestive. Le notifiche e la messaggistica in-app sono metodi molto efficaci per dimostrare il valore dell'applicazione, ottimizzare l'esperienza degli utenti e creare con loro un canale di comunicazione, oltre che per l'impatto positivo che hanno sul numero di aperture dell'applicazione e sul numero di utenti attivi dopo l'installazione.

Nel caso in questione, ad esempio, si propone l'utilizzo della notifica push per ricordare all'utente di una prenotazione qualche tempo prima dell'orario. In questo modo, non solo si rende più affidabile la previsione fatta in fase di preparazione dei pasti da servire, ma si offre anche all'utente un'occasione di fidelizzazione e di riutilizzo dell'applicazione. Cliccando sulla notifica, infatti, possono scatenarsi diverse azioni, che spesso sono link diretti all'applicazione e stimolano, dunque, l'interazione immediata indirizzando l'attenzione sull'azione desiderata.

Le notifiche push, se utilizzate correttamente, aumentano la fidelizzazione degli utenti, ma ne migliorano anche l'*engagement*, in quanto guidano l'accesso all'applicazione anche quando l'utente non era propenso a farlo. Un esempio in questo senso sono le notifiche inviate quando comincia la settimana e viene lanciata una sfida: l'utente, curioso, clicca sulla notifica e viene indirizzato alla pagina

di descrizione della sfida. In questo modo, apre l'applicazione e, se la sfida suscita il suo interesse, la navigazione nell'app continua ed è stata creata un'occasione che non si sarebbe altrimenti verificata.

Un'ulteriore circostanza in cui si introducono le notifiche push è il carrello abbandonato, che potenzialmente potrebbe trasformarsi in un'opportunità di vendita. La notifica push ricorda all'utente che ci sono prodotti nel carrello che risultano prenotati e che può ancora concludere l'acquisto o, in alternativa, svuotare il carrello e permettere l'acquisto di quegli stessi prodotti ad un altro utente.

Nonostante l'utente possa decidere come gestire le notifiche e il modo in cui riceverle, le vedrà comparire sul dispositivo e penserà inevitabilmente al servizio di ristorazione. La notifica deve apportare valore all'utente, altrimenti questi sarà incentivato a disattivarle. Per non sfociare nell'invasione, si propone anche l'introduzione di notifiche interne, che sono comunicazioni che non vengono segnalate quando l'applicazione è chiusa, ma saltano all'occhio solo quando l'utente sta utilizzando l'applicazione. Si pensa a notifiche di questo tipo per invitare gli utenti a provare le nuove introduzioni nel menu del giorno, oppure a conoscere i nuovi piatti pronti in vendita nello shop, così da mantenerli aggiornati e farli sentire privilegiati a possedere l'applicazione perché entrati a conoscenza di informazioni in anteprima.

All'interno dell'applicazione sono presenti comunicazioni per gli utenti sotto forma di popup o di finestre di dialogo, allo scopo di migliorare l'esperienza utente, convincere del proprio servizio, dimostrando la propria presenza e cercando continui stimoli per arricchire e perfezionare.

Sempre in linea con la volontà di comunicare il proprio impegno sociale, le notifiche sono utilizzate anche per informare della presenza di prodotti in scadenza all'interno dello shop, così da incentivarne l'acquisto e ridurre gli sprechi.

Convincere gli utenti a tornare nell'applicazione dopo il primo utilizzo non è semplice, bisogna creare coinvolgimento. Le notifiche possono aiutare a far crescere l'attività all'interno dell'applicazione e a ridurre il tasso di abbandono.

4. Analisi di fattibilità

Quando si definisce un nuovo progetto è opportuno profilare il piano di esecuzione, stimare le risorse necessarie e chiarificare i punti di forza e di debolezza della nuova iniziativa, identificandone le opportunità e i rischi al fine di definire la probabilità di successo. Lo scopo di questa analisi è individuare se il profilo di rischio del progetto è sufficientemente basso e se la sua redditività è superiore rispetto ad impieghi alternativi del capitale e delle risorse.

Il metodo di seguito utilizzato include diverse fasi di analisi, più o meno approfondite in commisurazione con le specificità del progetto. Sulla falsariga del business case, si illustrano gli obiettivi e le motivazioni che spingono ad avviare il progetto, mettendo in luce il rapporto tra i costi da sostenere e i benefici attesi. Grazie a questa guida, durante il ciclo di vita del progetto si potrà agevolmente rivedere e allinearne l'avanzamento rispetto agli obiettivi di business, per valutare i benefici raggiunti in relazione a quelli previsti inizialmente.

4.1 Panoramica

Il progetto proposto nasce con il duplice scopo di risolvere un problema aziendale e di creare un'opportunità di business. A causa dell'incertezza dovuta al particolare periodo storico in cui stiamo vivendo, la produzione giornaliera è sempre più difficile da prevedere, creando disagi in fase di approvvigionamento e di preparazione. Introdurre un meccanismo di fidelizzazione potrebbe ovviare a questo problema, ma anche creare un vantaggio competitivo rispetto ai competitor diretti nella ristorazione collettiva che si stanno muovendo in questa direzione lentamente.

Il problema aziendale che il progetto si propone di affrontare, l'obiettivo previsto qualora l'iniziativa venisse attuata e la soluzione suggerita sono riassunte in Tabella 4.1. Per ridurre la variabilità relativa alla gestione della produzione ci si pone l'obiettivo di conoscere in anticipo i numeri dell'affluenza degli utenti per una determinata giornata. La risoluzione consiste nell'introdurre un meccanismo di fidelizzazione per aumentare la prevedibilità degli ordini, che risolve il problema presentato perché si incrementa l'utilizzo dell'app, ma ha anche come effetto ulteriore la crescita del numero di ordini e vendite.

Tabella 4.1 Sintesi panoramica

| | |
|------------------|--|
| Problema | Variabilità negli ordini e nella gestione della produzione |
| Obiettivo | Anticipare l'affluenza e la gestione delle richieste da parte degli utenti |
| Soluzione | Per mezzo di un meccanismo di fidelizzazione incrementare la prevedibilità degli ordini. Ne segue come effetto l'incremento dell'utilizzo dell'app, incremento degli ordini e incremento delle vendite |

4.2 Motivazioni

Al momento esiste già una web app che permette la gestione delle prenotazioni. Ciò che si vuole ottenere è un utilizzo massivo e diffuso dell'applicazione al fine di riuscire a prevedere con accuratezza sempre crescente il numero di pasti da produrre. Grazie alla fidelizzazione degli utenti, infatti, ci sarà un incremento dell'utilizzo dell'applicazione, dunque un incremento delle prenotazioni che è l'obiettivo da raggiungere per organizzare più adeguatamente la produzione.

La maggiore prevedibilità in fase di preparazione implica un minore spreco di cibo, ma anche di tempo e denaro. Infatti, conoscendo in anticipo il lavoro da fare, gli addetti potranno pianificare meglio le attività da svolgere, assegnando le diverse responsabilità, ottimizzando i tempi e limitando i costi. Inoltre, l'aspetto relativo al minore spreco di cibo sarebbe perfettamente in linea con la *mission* aziendale, nota a tutti gli utenti che utilizzano l'applicazione grazie alla sezione dedicatavi.

Gli utenti verranno a conoscenza delle iniziative di responsabilità sociale, precedentemente ignorate o poco conosciute, dell'azienda, ma anche dell'azienda cliente (quella di cui sono i dipendenti) e questo porterà al miglioramento della reputazione di entrambe perché saranno gli utenti stessi a farne da portavoce. Conoscere e sostenere il servizio di cui si sta usufruendo porterà non solo una maggiore serenità agli utenti in termini di sicurezza e adempimenti per le misure anti-Covid, ma anche la riduzione della probabilità che un utente ricerchi alternative o non usufruisca del servizio per paura del contagio restando in ufficio a consumare un pasto portato da casa.

Tutto questo, unito all'aumento del contatto diretto stabilito con gli utenti attraverso la chat e le notifiche, non potrà che giovare all'azienda, creando un'ottima opportunità di business.

4.3 Analisi costi-benefici

Nelle fasi preliminari del progetto è opportuno svolgere un'analisi costi-benefici, al fine di verificare se sia conveniente procedere o meno, ma anche durante il suo ciclo di vita, al fine di confermare le ipotesi fatte inizialmente o applicare misure correttive. Ciò che si vuole conseguire è un'allocazione efficiente delle risorse a disposizione, minimizzando i costi e massimizzando i benefici ricavabili.

Per lo sviluppo di questo progetto occorre un team con competenze specifiche, composto da sviluppatori e manutentori. Gli sviluppatori si occupano del deployment della soluzione e sono risorse interamente allocate a questo progetto, mentre i manutentori si dedicano al mantenimento dell'applicazione, quindi lavorano alle richieste di assistenza che ricevono e alla risoluzione di bug. Questi ultimi non sono legati direttamente al progetto in esame, ma si tratta di un pool di risorse dedicate a tutti i progetti aziendali. Tuttavia, costruire e organizzare un gruppo di lavoro specifico per il progetto, con sviluppatori e manutentori dotati di conoscenze e competenze tecniche specifiche, non è l'alternativa più vantaggiosa. Una volta terminato il progetto, queste risorse potrebbero rimanere inutilizzate in quanto questo progetto non riguarda il core business dell'azienda, quindi potrebbero non esserci nuovi progetti simili a cui lavorare nel breve periodo. Di conseguenza, se queste competenze restassero a disposizione dell'azienda non fornirebbero vantaggio competitivo, anche se si tratta, di fatto, di competenze di elevata importanza strategica.

Pertanto, l'alternativa proposta è quella di esternalizzare lo sviluppo del pacchetto, firmando un'alleanza strategica per acquisire queste competenze specifiche dall'esterno. In particolare, ci si rivolge ad una software house che, ricevuti ed analizzati i requisiti, si occupa di stimare i costi per la realizzazione e fa una proposta di prezzo. La software house è un'azienda specializzata nella creazione e nello sviluppo di applicazioni e componenti software sulla base delle esigenze e dei bisogni espressi. Questa scelta è vantaggiosa anche perché la tecnologia è in continua evoluzione e si rende sempre più evidente la necessità di offrire app mobili all'avanguardia e in grado di restituire un'esperienza utente avanzata. La soluzione personalizzata ottenuta deve essere completamente funzionante e, perciò, alla fase di sviluppo segue una fase di test in cui si verifica l'assenza di errori e l'efficacia del prodotto.

L'analisi successiva, quindi, si basa sulla scelta di affidare lo sviluppo dell'applicazione ad una software house, con i rischi che questo comporta, e sul prezzo da questa proposto. L'obiettivo è quello di verificare se i benefici che derivano dall'implementazione del progetto superano i costi necessari alla sua realizzazione.

I benefici che il progetto consegue sono i risultati finali, percepiti come positivi, che ci si aspetta dal progetto. Si tratta di miglioramenti derivanti dal progetto, che possono essere tangibili, se valutabili quantitativamente, o intangibili, se non sono misurabili ma se ne possono vedere gli effetti. I benefici e i risultati del progetto sono collegati, in quanto i benefici possono essere ottenuti solo in seguito alla realizzazione e al raggiungimento dei risultati prefissati. I benefici individuati sono riportati in Tabella 4.2 con una descrizione per ogni tipo di beneficio.

Tabella 4.2 Benefici del progetto

| Tipo di beneficio | Descrizione |
|--------------------------------------|--|
| Produzione ottimizzata | Risparmio in termini di tempo e denaro nella preparazione: un numero sempre maggiore di utenti utilizza l'applicazione, pertanto il numero di pasti da servire è più prevedibile |
| Ricavi da nuovi utenti | Utenti potenziali sono attirati dal meccanismo di fidelizzazione e diventano utenti |
| Riduzione erosione di mercato | Utenti che avrebbero preferito un'alternativa, scelgono il servizio offerto generando una mancata perdita di ricavi |
| Fee annuale pacchetto fidelizzazione | Quota annuale pagata dal cliente per l'installazione del pacchetto |
| Prezzo customizzazione | Prezzo per le richieste di personalizzazione del cliente |

I costi, invece, includono tutte le spese sostenute durante il corso del progetto. I costi indiretti, che sono relativi al funzionamento dell'intera struttura, come i costi di amministrazione o delle attrezzature condivise da più progetti, non sono riportati in quanto si tratta di costi affondati, che l'azienda sosterrrebbe in ogni caso. Si ritiene, inoltre, che la parte di costi indiretti da allocare a questo

progetto sia trascurabile per via della scelta di esternalizzare lo sviluppo. I costi diretti, invece, sono direttamente attribuibili al progetto e sono riportati in Tabella 4.3, con una descrizione per ogni voce di costo.

Tabella 4.3 Costi del progetto

| Tipo di costo | Descrizione |
|--|---|
| Costo software house | |
| Sviluppo | Costo per lo sviluppo delle funzionalità nel rispetto dei requisiti |
| Fee annuale per il rilascio al cliente | Quota annuale richiesta dalla software house per la manutenzione (es. risoluzione dei bug) |
| Costo customizzazione | Costo per le richieste di personalizzazione del cliente |
| Costi di gestione | |
| Gestione applicazione | Costo per le iniziative inserite nel programma fedeltà (es. erogazione dei premi, cashback, gestione richieste assistenza, ...) |

4.4 Valutazione dell'investimento

Si ipotizza che il numero di aziende clienti che acquistano il pacchetto proposto abbia l'andamento mostrato dal grafico in figura (Figura 4.1). La variabile indipendente, sull'asse delle ascisse, è il tempo; sull'asse delle ordinate si ha il numero di clienti nel tempo. La curva mostra il numero totale di clienti che possiedono il pacchetto in un determinato istante di tempo, quindi si tratta di una curva costruita in modo incrementale a dimostrazione del fatto che la base clienti cresce fino a stabilizzarsi.

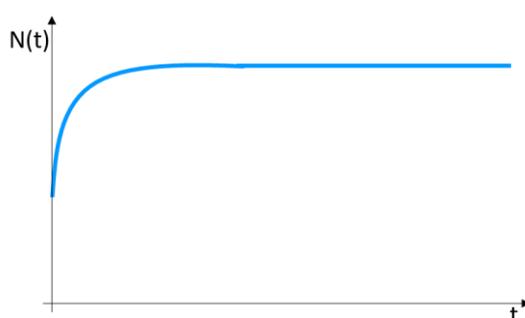


Figura 4.1 Andamento numero aziende clienti

L'ipotesi ha validità in quanto rispecchia l'atteggiamento delle imprese nei confronti delle nuove introduzioni sul mercato. Al momento dell'immissione del nuovo prodotto sul mercato, le imprese proattive (*first mover*) acquistano il pacchetto ed è la ragione per cui al tempo $t = 0$ il numero di clienti che possiedono il pacchetto è diverso da zero. In un secondo momento, anche le imprese con un atteggiamento meno esplorativo delle prime adottano la nuova tecnologia e, infine, quando il mercato

è ormai consolidato, il prodotto viene acquistato anche dalle altre, che si adattano e seguono in quanto ormai il prodotto è diventato essenziale per rimanere competitivi sul mercato.

Per valutare se i benefici superano i costi, quindi se vale la pena investire o meno, si fa un'analisi anno per anno di ciascuna voce di beneficio e costo (Tabella 4.4).

Tabella 4.4 Analisi costi-benefici (1)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| BENEFICI | | | | |
| Produzione ottimizzata ¹² | $C_{prod} * PP(1)$ | $C_{prod} * PP(2)$ | $C_{prod} * PP(3)$ | $C_{prod} * PP(4)$ |
| Ricavi da nuovi utenti ¹³ | $R_{pastro} * U_{nuovi}(1)$ | $R_{pastro} * U_{nuovi}(2)$ | $R_{pastro} * U_{nuovi}(3)$ | $R_{pastro} * U_{nuovi}(4)$ |
| Riduzione erosione di mercato ¹⁴ | $R_{pastro} * U_{erosione}(1)$ | $R_{pastro} * U_{erosione}(2)$ | $R_{pastro} * U_{erosione}(3)$ | $R_{pastro} * U_{erosione}(4)$ |
| Fee annuale pacchetto fidelizzazione ¹⁵ | $(T + \epsilon) * C_{interessati}(1)$ | $(T + \epsilon) * C_{interessati}(2)$ | $(T + \epsilon) * C_{interessati}(3)$ | $(T + \epsilon) * C_{interessati}(4)$ |
| Prezzo customizzazione ¹⁶ | $(C_{cust} + \delta) * N_{cust}(1)$ | $(C_{cust} + \delta) * N_{cust}(2)$ | $(C_{cust} + \delta) * N_{cust}(3)$ | $(C_{cust} + \delta) * N_{cust}(4)$ |
| COSTI | | | | |
| Costo di sviluppo ¹⁷ | $C_{sviluppo}(1)$ | $C_{sviluppo}(2)$ | $C_{sviluppo}(3)$ | $C_{sviluppo}(4)$ |
| Fee annuale per il rilascio ¹⁸ | $T * C_{interessati}(1)$ | $T * C_{interessati}(2)$ | $T * C_{interessati}(3)$ | $T * C_{interessati}(4)$ |

¹² Costo della produzione di un pasto (C_{prod}) moltiplicato per il numero di pasti non prodotti in più al tempo t ($PP(t)$)

¹³ Ricavo ottenuto dalla vendita di un pasto (R_{pastro}) moltiplicato per il numero di nuovi utenti al tempo t ($U_{nuovi}(t)$)

¹⁴ Ricavo ottenuto dalla vendita di un pasto (R_{pastro}) moltiplicato per il numero di utenti derivanti dalla riduzione dell'erosione di mercato al tempo t ($U_{erosione}(t)$)

¹⁵ Tassa annuale pagata dal cliente per usufruire del pacchetto (T) maggiorata di un markup (ϵ), moltiplicato per il numero di clienti interessati al tempo t ($C_{interessati}(t)$)

¹⁶ Costo per le richieste di personalizzazione (C_{cust}) maggiorate di un markup (δ), moltiplicato per il numero di clienti che richiedono la personalizzazione al tempo t ($N_{cust}(t)$)

¹⁷ Costo di sviluppo allocato al tempo t ($C_{sviluppo}(t)$)

¹⁸ Tassa annuale per il rilascio al cliente del pacchetto (T), moltiplicato per il numero di clienti interessati al tempo t ($C_{interessati}(t)$)

| | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Costo customizzazione ¹⁹ | $C_{cust} * N_{cust}(1)$ | $C_{cust} * N_{cust}(2)$ | $C_{cust} * N_{cust}(3)$ | $C_{cust} * N_{cust}(4)$ |
| Gestione applicazione ²⁰ | $C_{gestione}(1)$ | $C_{gestione}(2)$ | $C_{gestione}(3)$ | $C_{gestione}(4)$ |

Facendo riferimento a stime e dati aziendali, si ipotizza che:

- Il costo di produzione di un pasto (C_{prod}) sia compreso tra 3 e 4 euro e sia costante nel tempo;
- Il numero di pasti che si sarebbero prodotti in più al tempo t se non ci fosse stata l'ottimizzazione sia variabile nel tempo ($PP(t)$);
- Il ricavo ottenuto dalla vendita di un pasto (R_{pasto}) sia compreso tra 5 e 7 euro e sia costante nel tempo;
- La riduzione dell'erosione di mercato sia da intendere come il numero di utenti che non preferiscono più un'alternativa al servizio proposto;
- Il numero di nuovi utenti e il numero di utenti derivanti dalla riduzione dell'erosione di mercato siano crescenti nel tempo;
- Il costo annuale di rilascio da parte della software house sia compreso tra 1.500 e 3.000 euro e non sia dipendente dal numero di utenti che si registrano all'applicazione, ma costante;
- Il costo delle richieste di customizzazione sia compreso tra 500 e 1.500 euro; nonostante questo sia variabile a seconda della complessità della richiesta, per l'analisi si assume costante;
- L'aumento dei ricavi derivante dall'aumento delle vendite e dall'ottimizzazione della produzione sia più rilevante nella valutazione del progetto rispetto al guadagno che si otterrebbe maggiorando di un markup la fee annuale o il costo della personalizzazione: si pone $\epsilon = \delta = 0$, ribaltando i costi direttamente sul cliente, senza applicare alcuna maggiorazione;
- Il costo per lo sviluppo sia stimato tra 20.000 e 30.000 euro e si possa spalmare questo investimento su un periodo di tempo pari a 4 anni;
- Il costo di gestione sia dipendente dal numero di utenti iscritti e dal tipo di programma fedeltà selezionato dall'azienda cliente.

La convenienza di un investimento si valuta attraverso diversi criteri di decisione. Una volta identificati i costi e i benefici generati dal progetto, se ne esplicita il valore in termini monetari, così da rendere le grandezze confrontabili tra loro. Per i valori inseriti in Tabella 4.5 è stata presa in considerazione la situazione di *worst case*, cioè quella in cui i benefici sono al minimo e i costi al massimo, e si fa riferimento alle ipotesi riportate sopra. Si noti, inoltre, come i 30.000 euro di investimento iniziale come costo di sviluppo siano stati spalmati equamente nel periodo di tempo di riferimento.

¹⁹ Costo per le richieste di personalizzazione (C_{cust}), moltiplicato per il numero di clienti che richiedono la personalizzazione al tempo t ($N_{cust}(t)$)

²⁰ Costo di gestione dell'applicazione nel tempo t ($C_{gestione}(t)$)

Tabella 4.5 Analisi costi-benefici (2)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| BENEFICI | | | | |
| Produzione ottimizzata | 3€ * PP(1) | 3€ * PP(2) | 3€ * PP(3) | 3€ * PP(4) |
| Ricavi da nuovi utenti | 5€ * U _{nuovi} (1) | 5€ * U _{nuovi} (2) | 5€ * U _{nuovi} (3) | 5€ * U _{nuovi} (4) |
| Riduzione erosione di mercato | 5€ * U _{erosione} (1) | 5€ * U _{erosione} (2) | 5€ * U _{erosione} (3) | 5€ * U _{erosione} (4) |
| COSTI | | | | |
| Costo di sviluppo | 7,5k€ | 7,5k€ | 7,5k€ | 7,5k€ |
| Gestione applicazione | C _{gestione} (1) | C _{gestione} (2) | C _{gestione} (3) | C _{gestione} (4) |

Si esamina il primo anno (t=1) e si tiene conto delle seguenti ipotesi aggiuntive.

- Il campione in esame è costituito da 10 siti;
- Ogni sito conta 250 utenti giornalieri come minimo;
- In un anno si considerano i 10 mesi in cui si lavora con la presenza dell'intero organico;
- Ogni mese conta 21 giorni lavorativi, esclusi quindi i fine settimana;
- Ogni giorno si risparmia il costo di produzione di un pasto per via dell'ottimizzazione della produzione;
- I ricavi da utenti includono sia i ricavi derivanti da nuovi utenti che scelgono di usufruire del servizio, sia quelli derivanti dalla riduzione dell'erosione di mercato;
- Tra i nuovi utenti che scelgono di usufruire del servizio e gli utenti che non preferiscono più un'alternativa, si ha un ricavo ogni giorno dalla vendita di un pasto in più;
- Il programma di fidelizzazione adottato presso i siti in esame è del secondo tipo: ogni settimana un utente vince la sfida e riscuote un premio del valore medio di 2€.

I risultati sono riportati in Tabella 4.6.

Tabella 4.6 Analisi costi-benefici per t=1 (*)

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| BENEFICI | |
| Produzione ottimizzata | 3€*10siti*10mesi*21gg = 6.300€ |
| Ricavi da utenti | 5€*10siti*10mesi*21gg = 10.500€ |
| TOTALE BENEFICI | 16.800€ |
| COSTI | |
| Costo di sviluppo | 7.500€ |
| Gestione applicazione | 2€*10siti*10mesi*4settimane = 800€ |
| TOTALE COSTI | 8.300€ |

(*) i flussi non sono attualizzati

Come si evince dal calcolo in Tabella 4.6, l'investimento si ripaga da solo in tempi molto brevi. Con un risparmio di un solo pasto al giorno per sito e un ricavo da un utente in più si riesce ad avere una compensazione totale del costo dell'investimento.

Anche osservando un beneficio alla volta, si può constatare che al massimo entro due anni i costi di sviluppo saranno interamente coperti. I costi di gestione sono limitati e potrebbero essere trascurati ai fini dell'analisi.

Già al primo anno, al netto delle attualizzazioni dei flussi, è possibile raggiungere il punto di pareggio, dunque, si può asserire che l'investimento sia conveniente.

4.5 Rischi principali

Un rischio di progetto è *un evento o condizione incerta che, se si dovesse verificare, avrebbe un effetto positivo o negativo sugli obiettivi di progetto*²¹. Il concetto di rischio è la mera probabilità di subire un danno ed è caratterizzato dalla probabilità, in quanto un evento è rischioso solo se non si hanno certezze circa il suo futuro accadimento. Esiste, allora, un legame tra incertezza e rischio: un progetto porta con sé dei rischi dipendenti dall'interazione tra gli obiettivi che si vogliono raggiungere e le incertezze che si hanno per via dell'indeterminatezza degli accadimenti futuri.

Per questa analisi si identificano essenzialmente i rischi interni, cioè quelli controllabili dall'organizzazione aziendale, al fine di ridurre al minimo le possibilità di fallimento ed eventualmente intervenire prima che il rischio si traduca in un problema.

La valutazione dei rischi è essenziale allo scopo di determinare quanta attenzione prestare alla loro gestione. Ogni rischio ha una probabilità di accadimento e un impatto, perciò la valutazione sarà espressa in questi termini sulla base della tabella di valutazione proposta in Tabella 4.7.

Tabella 4.7 Linea guida per la valutazione del rischio

| | | IMPATTO | | | |
|-------------|-------|---------|-------|------|---------|
| | | Basso | Medio | Alto | Estremo |
| PROBABILITÀ | Bassa | E | D | C | A |
| | Media | D | C | B | A |
| | Alta | C | B | A | A |

I rischi identificati sono riportati in Tabella 4.8, con relativo grado di valutazione.

Tabella 4.8 Rischi del progetto

| | Tipo di rischio | Grado di valutazione |
|-----|---|--------------------------------------|
| (1) | Il progetto non risulta essere interessante per i clienti | Probabilità bassa, impatto alto → C |
| (2) | Gli utenti finali non apprezzano le nuove funzionalità | Probabilità bassa, impatto medio → D |

²¹ Definizione fornita dal PMI – Project Management Institute

| | | |
|-----|---|-------------------------------------|
| (3) | Vulnerabilità di sicurezza del software | Probabilità media, impatto alto → B |
| (4) | Furto di dati sensibili | Probabilità bassa, impatto alto → C |

- (1) La probabilità che il progetto non sia di gradimento dei clienti è estremamente bassa. Infatti, i servizi digitali sono ormai *utilities*, nel senso che il cliente non riconosce come un valore aggiunto la presenza del nuovo meccanismo, ma la dà per certa.
- (2) I meccanismi di fidelizzazione con proposte di sconti o rimborsi hanno storicamente un riscontro molto elevato: la prova più recente di ciò è il *bonus cashback* proposto dal Governo. Secondo i dati forniti dal quotidiano economico-finanziario online INVESTIREOGGI, i pagamenti con Satispay a fine dicembre 2020 sono aumentati del 50% rispetto allo stesso periodo del 2019²².
- (3) La vulnerabilità di sicurezza del software mette a rischio la sicurezza dei dati. Poiché in base al GDPR ²³ l'azienda è responsabile dei dati dei propri clienti, è responsabilità dell'azienda stessa verificare e garantire che i sistemi che mette a disposizione siano *GDPR compliant*, ovvero rispettosi del Regolamento europeo per la protezione dei dati.
- (4) Il furto di dati sensibili può, come specifica il Regolamento Europeo, *provocare danni fisici, materiali o immateriali alle persone fisiche, ad esempio perdita di controllo dei dati personali che li riguardano [...] o qualsiasi altro danno economico o sociale significativo alla persona fisica interessata*.²⁴ L'interessato potrebbe fare ricorso nei confronti del titolare del trattamento dei dati per violazione della privacy, quindi questo è un rischio da considerare con attenzione.

In risposta a questi rischi, le azioni tattiche che si possono intraprendere sono due:

- Mitigare, avviando azioni volte a minimizzare la probabilità di accadimento e l'impatto;
- Accettare, includendo i rischi e i conseguenti effetti negativi allocando risorse per contenerli.

In alternativa, la risposta strategica potrebbe essere quella di trasferire il rischio ad una terza parte.

Per i rischi (1) e (2) si sceglie di accettare il rischio, in quanto il grado di valutazione è abbastanza basso. Per i rischi (3) e (4) si demanda la risoluzione all'applicazione base a cui questo progetto fa riferimento, che già affronta e risolve le questioni relative alla sicurezza e alla privacy.

²² Pisello, Pietro. *Il successo del bonus cashback nei primi dati resi pubblici*, <https://www.investireoggi.it/fisco/il-successo-del-bonus-cashback-nei-primi-dati-resi-pubblici/> (28/12/2020)

²³ General Data Protection Regulation: regolamento europeo che disciplina come le organizzazioni debbano trattare i dati personali [togliere o lasciare in base al fatto che venga prima o dopo rispetto all'altra nota GDPR]

²⁴ Regolamento Europeo, Considerando n.85

5. Realizzazione

La realizzazione è la concretizzazione di quanto progettato e consiste nel tradurre in realtà un piano. Inoltre, dato che avere una visione preventiva del prodotto finito può risultare molto utile anche per capire dove intervenire per aggiustare e perfezionare l'usabilità dell'applicazione, si può realizzare un prototipo.

Prima di realizzare qualunque sistema, anche non complesso, è necessaria una fase di progettazione. Chi progetta ha la necessità di rappresentare i diversi aspetti del progetto, in termini di differenti punti di vista per averne una visione completa, ma anche in termini di livello di dettaglio. Per farlo, durante le fasi di analisi e progettazione vengono generati dei modelli che permettono di identificare e isolare le caratteristiche del sistema ed è grazie al concetto di *astrazione* che anche le realtà molto complesse riescono ad essere rappresentate in modo semplificato con un modello. La parte relativa alla progettazione di questo lavoro è affrontata in modo più specifico nel lavoro di tesi «*Applicazioni e web app nell'ambito della ristorazione: analisi e progettazione di nuove funzionalità*» di Lucia Romano.

L'aspetto tecnico dell'idea di applicazione si affronta durante la fase di progettazione, ma poi è anche necessario pensare all'interfaccia grafica, che molto spesso è il discriminante che risveglia o meno l'interesse degli utenti verso l'applicazione. Per questo progetto, il design dell'applicazione è stato considerato di pari valore rispetto al suo contenuto, anche alla luce dei risultati del QFD, dove il bisogno «*Facilità di utilizzo dell'applicazione*» ha ottenuto un livello di priorità non trascurabile.

Per *usabilità* dell'applicazione si intende la qualità percepita dall'utente durante l'utilizzo, affinché questo sia efficiente, effettivo ed appagante, ed è parte integrante dell'*esperienza d'uso* che comprende anche le aspettative iniziali e la valutazione a seguito dell'utilizzo.

Per rendere di facile usabilità un'applicazione è necessario considerarne il layout, ovvero la struttura visiva dell'interfaccia e la disposizione dei contenuti. Particolare attenzione va rivolta allo schema dei colori del layout, in quanto le schermate devono disporre di un buon contrasto al fine di facilitare la leggibilità dei contenuti. In questo caso, dato che l'applicazione è collegata ad un'azienda con una propria *Corporate Identity*, lo schema di colori è già definito.

Tutti gli elementi interattivi devono essere ben riconoscibili e le dimensioni, l'ordine e il design dei pulsanti devono essere omogenei e formattati uniformemente. In aggiunta, la navigazione dovrebbe essere chiara e mirata, permettendo agli utenti di non dover seguire troppi passaggi per visitare la schermata desiderata.

Le applicazioni facili da utilizzare sono di più rapido apprendimento perché sono realmente utili negli intenti degli utenti, dunque si avrà un rapido aumento degli utenti che usano l'applicazione e si riduce il bisogno di addestramento e di supporto. Queste ed altre motivazioni portano a concentrarsi sull'usabilità dell'applicazione e sulla creazione di un design incentrato sull'utente già in fase di creazione del prototipo.

5.1 Tecnologie utilizzate

Il prototipo è stato realizzato con riferimento ai dispositivi mobili che utilizzano il sistema operativo Android. Il software utilizzato a questo proposito è Android Studio, che è l'ambiente di sviluppo integrato ufficiale per le applicazioni Android. Questa piattaforma offre numerose funzionalità, tra cui un sistema di compilazione basato su Gradle, un editor di layout e di codice, un emulatore, il Firebase Assistant.

Il sistema di compilazione Gradle viene eseguito sulla JVM²⁵ e necessita dell'installazione del JDK²⁶ per essere utilizzato. In Android Studio, quando si lancia il programma, si avvia un'attività Gradle e, successivamente, si costruisce il progetto e l'applicazione comincia a funzionare per mezzo dell'emulatore. Di fatto, il Gradle controlla l'operazione di compilazione e supervisiona l'esecuzione dell'applicazione sul dispositivo.

L'editor di layout è estremamente utile per implementare le interfacce utente scrivendo manualmente il file XML o inserendo gli elementi grafici con approccio *drag-and-drop*. Al lancio dell'applicazione, attraverso un'operazione di *inflating*, i componenti vengono trasformati in elementi grafici secondo quanto dichiarato negli attributi del file di layout XML (Figura 5.1).

```
<Button
  android:id="@+id/prizeBtn"
  android:layout_width="120dp"
  android:layout_height="wrap_content"
  android:layout_gravity="center_vertical"
  android:layout_marginLeft="10dp"
  android:layout_marginTop="15dp"
  android:layout_marginRight="10dp"
  android:layout_marginBottom="15dp"
  android:background="@drawable/button_background"
  android:text="Usa il premio" />
```



Figura 5.1 Corrispondenza tra script XML ed elemento grafico

Il code editor consente la scrittura di codice da inserire nelle *activity*, che sono le schermate che permettono l'interazione con l'utente. Il codice viene analizzato in tempo reale, quindi, mentre si scrive, vengono presentati gli errori di sintassi, i warning, alcuni suggerimenti di completamento del codice, i parametri richiesti dal metodo che si sta richiamando, tutto al fine di limitare il più possibile errori banali. Tutte le attività sono dichiarate, insieme al nome dell'applicazione, all'icona, al nome del package Java, al codice e al nome della versione e ai servizi impiegati, all'interno di un file denominato «AndroidManifest.xml». Questo file è indispensabile per trasmettere le informazioni essenziali dell'applicazione al sistema che deve eseguire il codice.

L'emulatore permette di simulare sullo schermo del computer il dispositivo Android, in modo da testare l'applicazione anche su dispositivi diversi, quindi smartphone, tablet, TV, ma anche su diversi

²⁵ Java Virtual Machine: consente l'interpretazione in linguaggio macchina del codice

²⁶ Java Development Kit: contiene gli strumenti per sviluppare programmi Java

livelli di API. Si crea un dispositivo virtuale (AVD²⁷) e si definiscono le caratteristiche desiderate: il profilo hardware, il tipo di dispositivo, la versione, la dimensione e la risoluzione dello schermo.

L'assistente Firebase consente di collegare agevolmente il progetto a Firebase, un servizio offerto da Google per la gestione dei dati nelle applicazioni Android. Tra i servizi online che offre Firebase, per questo progetto è stato utilizzato lo storage dei dati. I dati sono memorizzati in un database NoSql, con struttura ad albero JSON e si tratta di un database veloce, che esegue operazioni in *realtime*. Da qui, il nome del servizio «Realtime Database», in quanto la connessione avviene attraverso WebSocket, un protocollo di rete basato su TCP²⁸, che è molto affidabile ed efficace e consente un rapido collegamento, oltre che la sincronizzazione automatica dei dati.

Un'alternativa per la memorizzazione dei dati utilizzata in questo progetto è il database di Altervista. Altervista è un servizio di hosting che dispone di un database MySQL, in cui i dati sono organizzati in tabelle, e a cui si può accedere tramite interrogazioni contenute in file php. Il passaggio è quello descritto in Figura 5.2: dall'applicazione (*client*) parte la richiesta HTTP al server, l'intermediario che, se non possiede già la risposta alla richiesta, seleziona il file php per trasmettere le interrogazioni al database, che estrae le risposte alle interrogazioni e restituisce il risultato sottoforma di tabella. Il server riceve questi dati e li trasmette all'applicazione in formato JSON/XML.

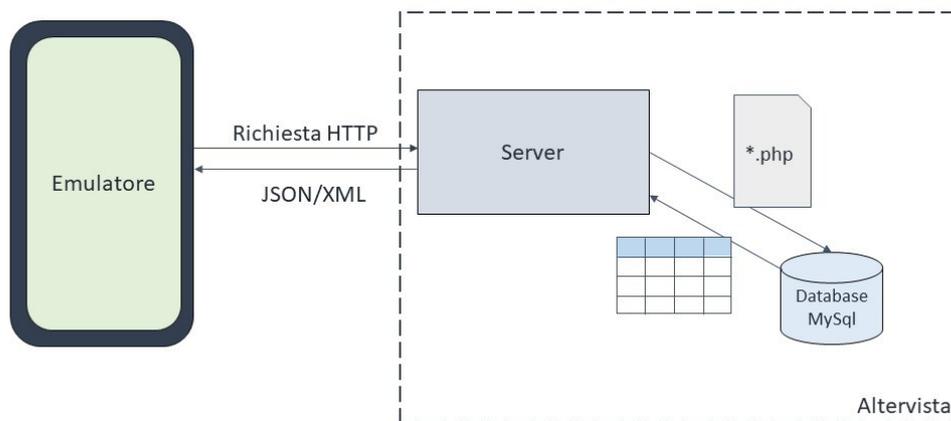


Figura 5.2 Accesso ad Altervista

Infine, per integrare le mappe all'interno del progetto e permettere così all'utente di visualizzare la posizione dei locali convenzionati, sono state utilizzate le API di Google. In particolare, si ricorre alla geocodifica fornita dalla classe Geocoder per ricavare le coordinate geografiche in termini di latitudine e longitudine di un locale a partire dal suo indirizzo.

5.2 Prototipazione

Un prototipo è una rappresentazione di un prodotto o di un sistema, o di una sua parte, che, anche se in qualche modo limitata, può essere utilizzata a scopo di valutazione²⁹. Spesso, prototipo e mock-up

²⁷ Android Virtual Device: configurazione per simulare un dispositivo Android

²⁸ Transmission Control Protocol: protocollo affidabile per la trasmissione dei dati in entrambe le direzioni

²⁹ Definizione standard ISO 13407

vengono utilizzati come sinonimi, forse per via del termine inglese *prototype* che è la traduzione di entrambi, ma è necessaria una distinzione. Esaminando il significato dei due termini nell'industria aeronautica, il mock-up prevede una versione dell'aereo non pilotabile, provvisoria, che non si evolverà in un prodotto pienamente operativo e che, raggiunto l'obiettivo, potrà essere eliminato. Un prototipo, invece, può essere pilotato e sviluppato come parte del prodotto target, che in futuro potrà evolvere in un prodotto operativo. Dunque, la differenza sostanziale tra i due, applicato nel contesto di interesse, è che il mock-up è illustrativo e dimostra l'importanza della soluzione proposta pur non essendo funzionante, mentre il prototipo è funzionale e opera in condizioni operative reali.

Per far comprendere il tipo di prototipo selezionato per questo progetto, segue in Tabella 5.1 una classificazione del prototipo scelto sulla base del suo scopo, del modo d'uso, della fedeltà, della completezza funzionale e del suo periodo di vita.

Tabella 5.1 Classificazione del prototipo

| | | | |
|------------------------|-----------------|--|---|
| Scopo | Ruolo | Valutare il ruolo del prodotto nella vita dell'utente | ✗ |
| | Interfaccia | Visualizzare come interagiscono utente e prodotto | ✓ |
| | Implementazione | Studiare gli aspetti tecnici riguardanti la realizzazione tecnica del prodotto | ✓ |
| Modalità d'utilizzo | Statico | Rappresentazione statica del prodotto | ✗ |
| | Dinamico | Rappresentazione dinamica del prodotto | ✗ |
| | Interattivo | Rappresentazione che permette agli utenti di provare il prodotto, anche se in modo approssimato/semplificato | ✓ |
| Fedeltà | Alta fedeltà | Simile al prodotto finale in molti aspetti | ✓ |
| | Bassa fedeltà | Simile al prodotto finale in pochi aspetti | ✗ |
| Completezza funzionale | Orizzontale | Sono presenti tutte le funzioni del prodotto finale in modo schematico | ✓ |
| | Verticale | Sono presenti solo alcune funzioni, realizzate in dettaglio | ✗ |
| Durata della vita | Usa e getta | Dopo l'utilizzo non viene conservato | ✗ |

| | | | |
|--|-----------|--|---|
| | Evolutivo | Viene fatto evolvere fino al prodotto finale | ✓ |
|--|-----------|--|---|

Il prototipo realizzato mostra come funziona l'applicazione, cioè recepisce i comandi dell'utente che agisce sull'interfaccia. Si tratta dunque di un prototipo interattivo, ma anche orizzontale allo scopo di provare l'intera interfaccia, anche se in modo approssimativo a livello di funzionalità, e permettendo di avere un'immagine completa delle caratteristiche del prodotto. Inoltre, la realizzazione di un prototipo ad alta fedeltà (*hi-fi prototype*) consente di valutare anche l'app design sin dalle fasi preliminari di sviluppo.

Il prototipo mostra un insieme di funzionalità che non hanno vita a sé, ma saranno integrate ad un'applicazione già esistente e questo è il motivo per cui alcune funzioni non sono complete a livello di codice. A seguito di questa considerazione, è importante ribadire che tutti gli aspetti relativi alla privacy, alla sicurezza e al rispetto del GDPR sono già state smarcate dall'applicazione di base a cui si fa riferimento e, pertanto, non sono presenti riferimenti a questa parte fondamentale.

La schermata principale dell'applicazione si mostra come in Figura 5. 3. Dal menu di navigazione è possibile accedere a tutte le nuove funzionalità proposte con un solo passaggio.

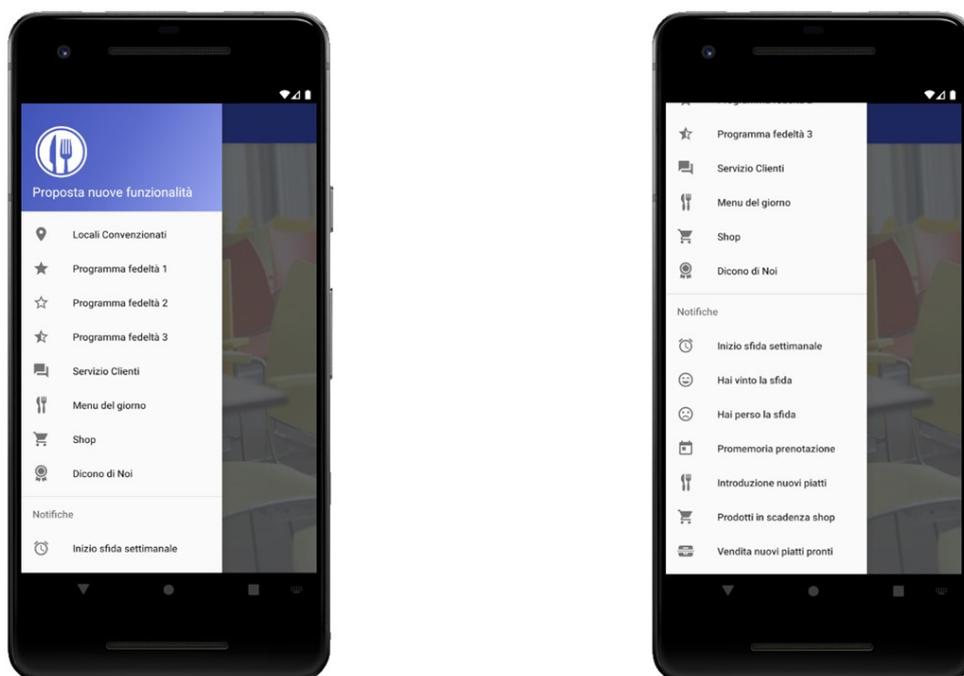


Figura 5. 3 Schermata di accesso a tutte le funzionalità

Per conoscere in quali locali poter usufruire delle agevolazioni di cui dispone, l'utente può visitare la schermata *Locali Convenzionati*. La prima volta che l'utente accede a questa sezione, la mappa appare centrata sull'intera nazione, come mostrato in Figura 5.4. Poi, l'utente può utilizzare la barra di ricerca per cercare una regione e centrarvi la mappa, che mostrerà anche un marker per ogni bar o mensa

attiva in quella regione (Figura 5.5). Appena l'utente comincia a digitare, sotto la barra di ricerca, compaiono i suggerimenti con i nomi delle regioni all'interno di un menu a discesa.

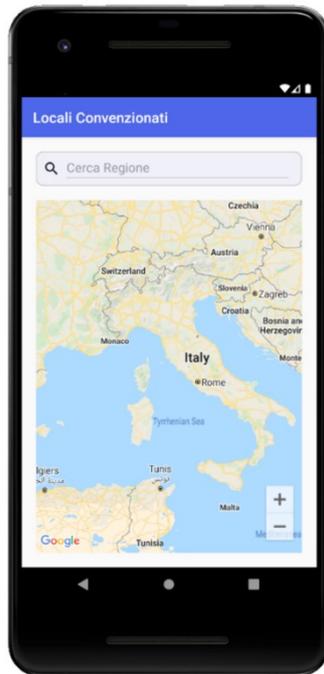


Figura 5.4 Primo accesso alla mappa

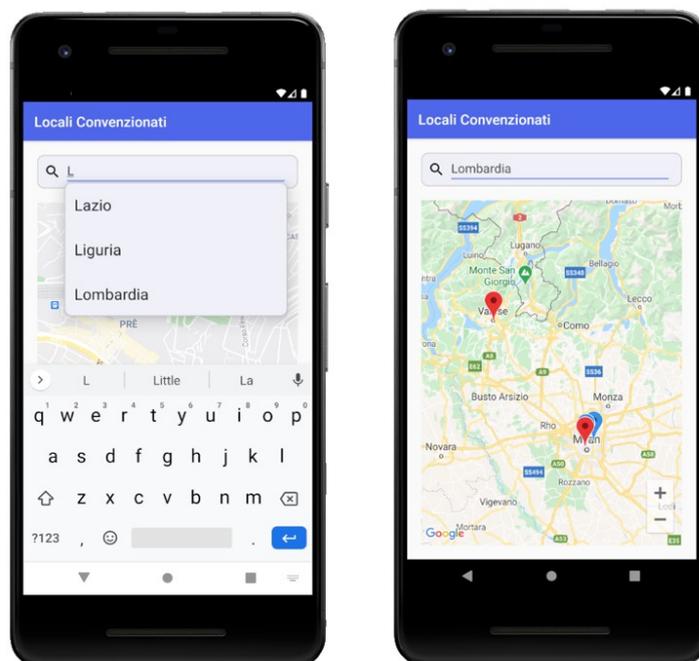


Figura 5.5 Ricerca dei locali in una regione

Come si può notare in Figura 5.6, un marker blu segnala la presenza di un bar mentre un marker rosso la presenza di una mensa. Inoltre, è possibile visualizzare il nome del locale e il suo indirizzo all'interno del box informativo che compare toccando il marker di interesse.

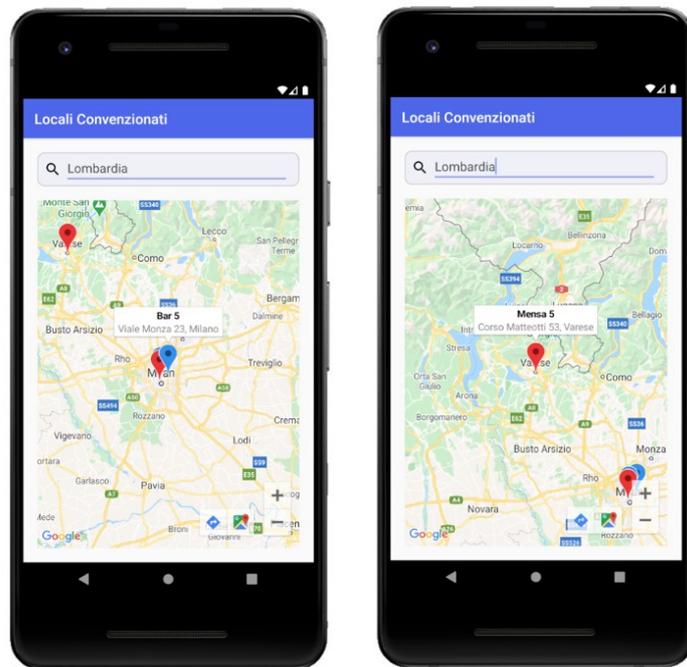


Figura 5.6 Identificazione di bar e mense

Una volta visualizzato il locale, l'utente potrà decidere di utilizzare i servizi di Google Maps per calcolare il percorso per raggiungere il luogo selezionato toccando l'opzione desiderata sulla toolbar in basso a destra.

Cambiando regione nella barra di ricerca la mappa cambierà centratura e mostrerà i locali della nuova regione selezionata (Figura 5.7). La volta successiva in cui l'utente accederà a questa sezione, la mappa comparirà centrata sull'ultima regione visitata.

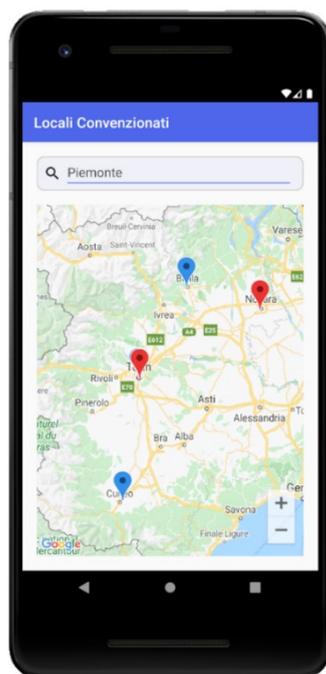


Figura 5.7 Ricerca dei locali in una nuova regione

Come preannunciato nel capitolo 3.2.5, sono stati proposti tre tipi di programmi fedeltà, a seconda della presenza o meno del contributo economico da parte dell'utente.

L'utente che partecipa al primo tipo di programma fedeltà passerà la sua tessera ad ogni pagamento al fine di caricare i punti e avanzare di livello. Per questo motivo, accedendo a questa sezione, la prima schermata che appare è quella che mostra la tessera dell'utente con il relativo codice da scansionare in cassa, come mostrato in Figura 5.8.

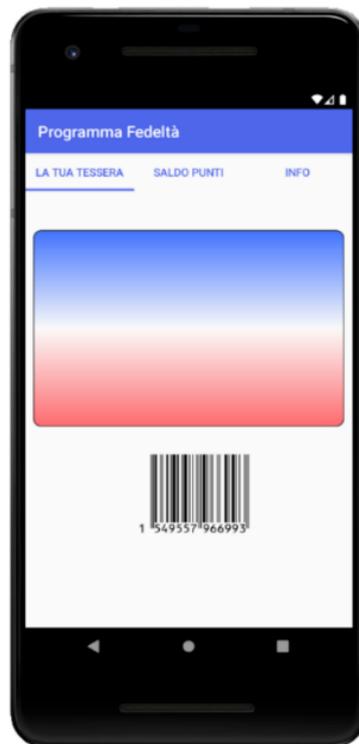


Figura 5.8 Tessera fedeltà

Attraverso lo swipe menu in alto, l'utente può facilmente spostarsi da una sezione alle altre al fine di consultare il suo saldo punti o le informazioni relative al programma a cui sta partecipando. Nella sezione *saldo punti*, l'utente può conoscere lo stato di avanzamento visualizzando un riepilogo dei punti accumulati, il nome del livello a cui appartiene, i livelli già raggiunti e i punti mancanti per raggiungere i successivi. Dato che i vantaggi ottenuti accedendo ad un livello permangono anche passando ai livelli successivi, l'utente può consultare la sezione informativa per avere un dettaglio dei benefici acquisiti, oltre che per conoscere quelli che acquisirà continuando ad accumulare punti (Figura 5.9).

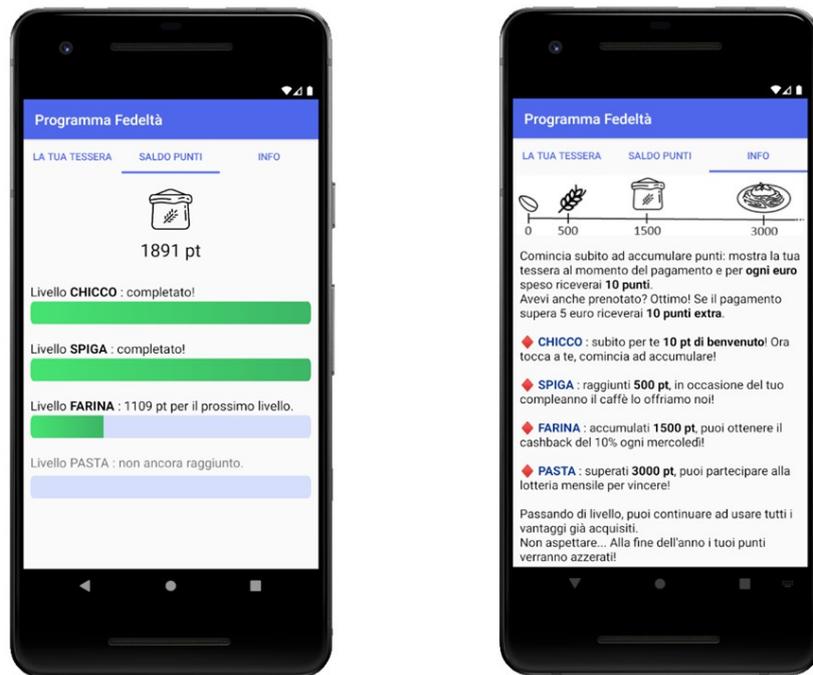


Figura 5.9 Avanzamento e descrizione programma fedeltà (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Partecipando, invece, al secondo tipo di programma fedeltà, l'utente potrà prendere parte ogni settimana ad una sfida diversa e concorrere alla vincita di un premio. I dettagli della sfida settimanale sono consultabili nella sezione *sfida della settimana*, dove viene riportato l'oggetto della sfida, il periodo di validità e il premio in palio. In Figura 5.10 sono mostrati due esempi.

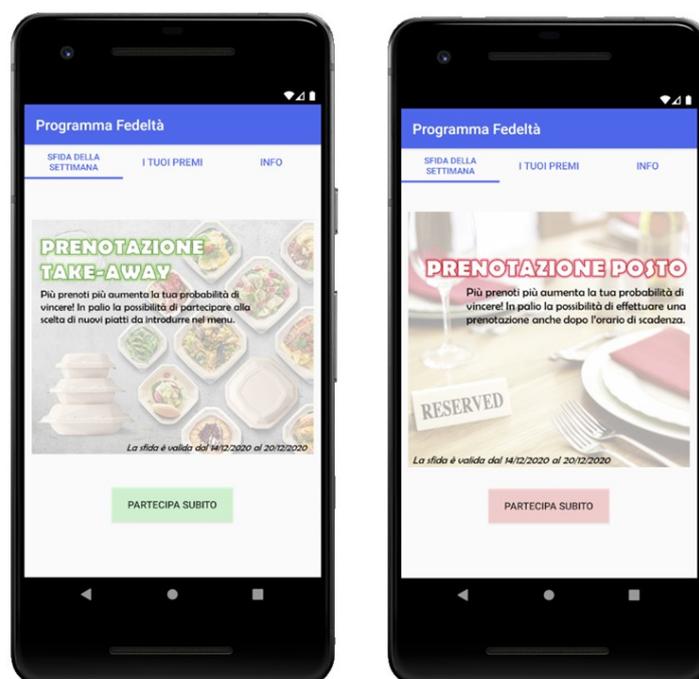


Figura 5.10 Esempi di sfida settimanale

Facendo *tap* sul bottone *Partecipa subito*, l'utente verrà indirizzato alla sezione relativa: nel caso di prenotazione del take-away, l'utente verrà indirizzato alla schermata in cui si può ordinare un pasto take-away e al momento del pagamento questa transazione verrà considerata valida al fine di concorrere al premio della sfida.

Tutti i premi ottenuti dall'utente si trovano nella sezione *I tuoi premi* e, per ognuno di essi, sono indicati il nome, la data di emissione e la data di scadenza. Il periodo per riscuotere il premio è variabile e dipende dall'oggetto del premio stesso. È possibile conoscere ulteriori dettagli relativi al vantaggio ottenuto cliccandovi sopra (Figura 5.11).

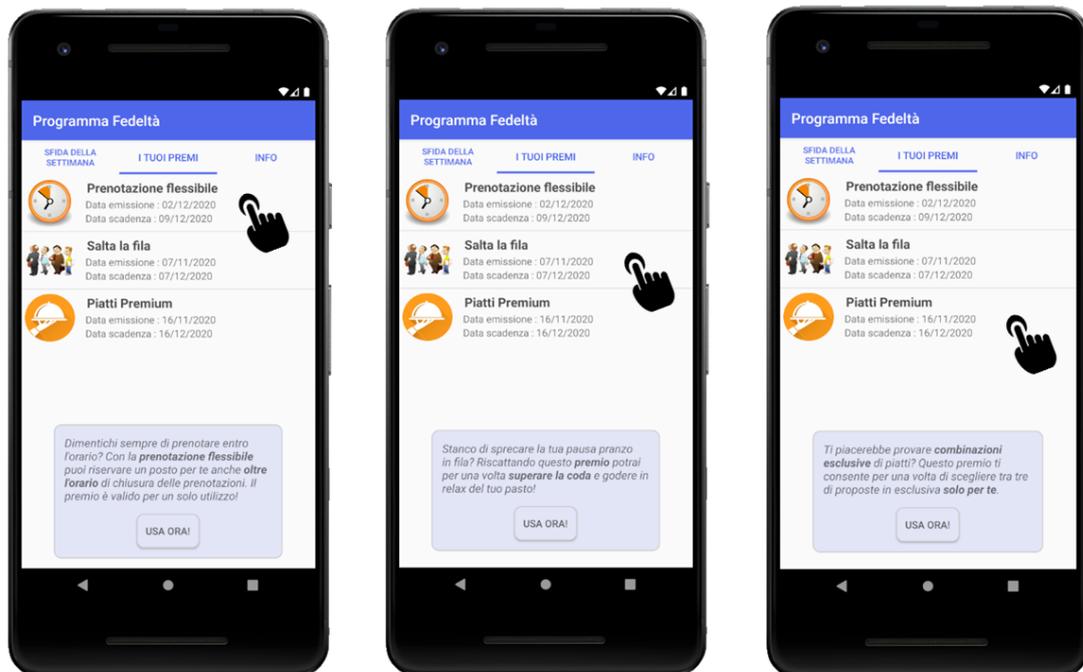


Figura 5.11 Premi ottenuti e relativa descrizione (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Il premio *Piatti Premium*, ad esempio, concede la possibilità di scegliere una combinazione esclusiva di piatti tra diverse proposte. Per utilizzare il premio, l'utente fa *tap* sul bottone *Usa ora* e accede ad una schermata in cui sono mostrate diverse combinazioni di piatti. A questo punto, l'utente potrà scegliere la data in cui desidera provare questo nuovo menu, selezionabile solo all'interno del periodo di validità del premio, e la combinazione scelta. Facendo *tap* su *Prenota subito* la prenotazione risulterà attiva. Il funzionamento è descritto in Figura 5.12.

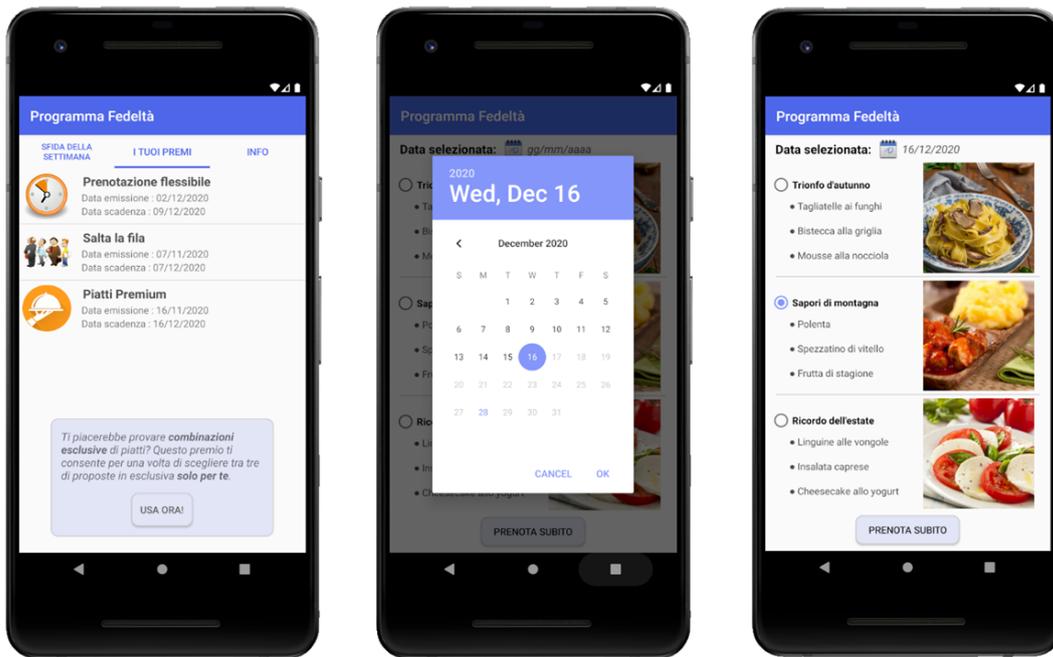


Figura 5.12 Flusso riscossione del premio Piatti Premium

Per conoscere il funzionamento del programma a cui sta partecipando, l'utente può accedere alla sezione *Info*, che mostra una spiegazione del meccanismo di assegnazione dei premi attraverso una gif animata. Inoltre, facendo scorrere il testo sotto la gif, può conoscere i particolari relativi a come si partecipa, a come si vince e a cosa si vince (Figura 5.13).

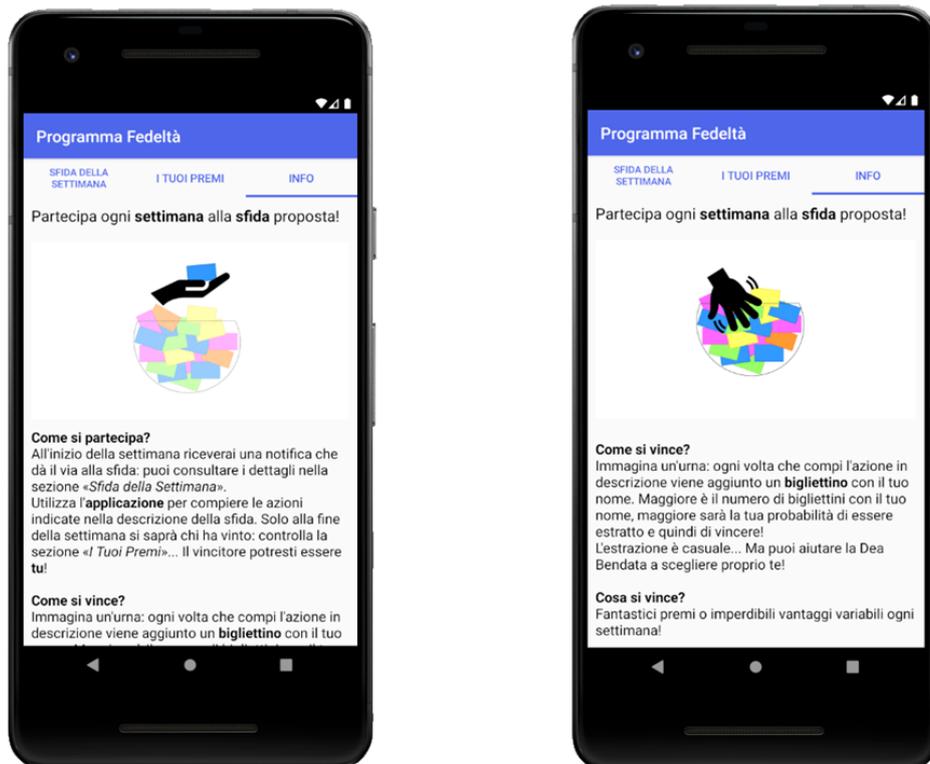


Figura 5.13 Informazioni programma fedeltà 2

Il terzo tipo di programma fedeltà si apre sulla tessera fedeltà dell'utente, come visto per il primo tipo. La differenza rispetto al precedente è che l'accumulo non è di punti ma di euro spesi e se ne può consultare l'avanzamento nella sezione *Annual Challenge* (Figura 5.14). Sotto la progress bar circolare, che si completa quando l'utente raggiunge i 20 euro spesi, si ha un dettaglio dell'obiettivo da raggiungere, degli euro già spesi e di quelli che mancano per ottenere il premio. Inoltre, spuntando la casella, l'utente acconsente al trattamento dei dati delle sue transazioni per permettere al sistema di definire un premio personalizzato, ma potrà togliere in qualsiasi momento la spunta e i dati e le elaborazioni a lui associate verranno immediatamente rimosse.

Nella seconda metà della schermata l'utente può visualizzare un elenco dei premi già ottenuti, con relativa data di scadenza, e decidere di utilizzare il premio.

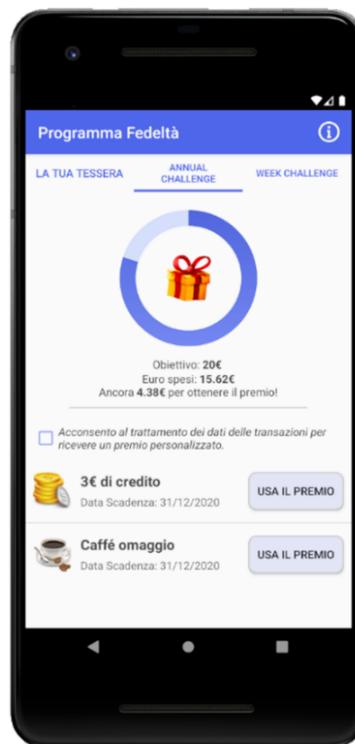


Figura 5.14 Avanzamento Annual Challenge (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Dallo swipe menu in alto, l'utente può passare in ogni momento da una sezione alle altre con un movimento di scorrimento verso destra o verso sinistra. Scorrendo verso sinistra dalla sezione *Annual Challenge*, può accedere alla *Week Challenge*, che si mostra come negli esempi in Figura 5.15.

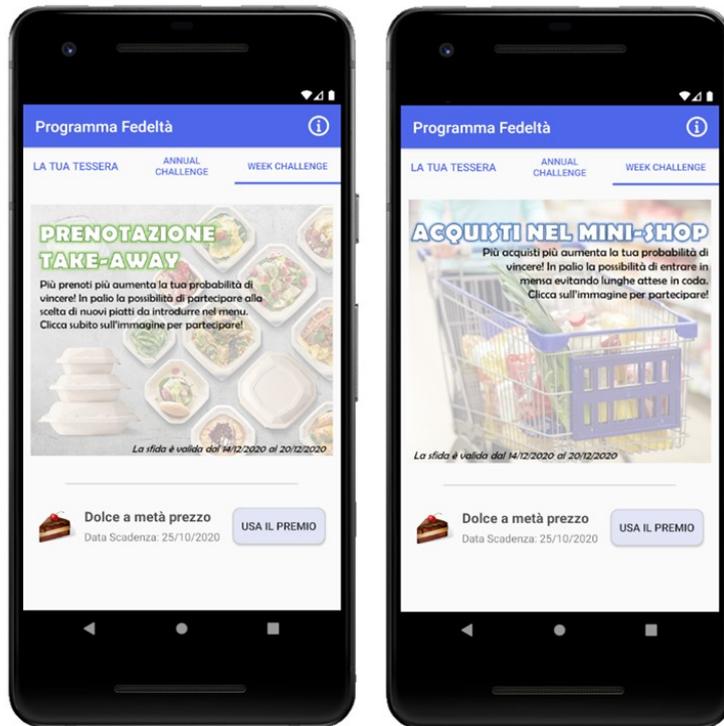


Figura 5.15 Esempi di Week Challenge (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

L'utente può visualizzare il nome della sfida scelta per la settimana, la modalità di svolgimento e il periodo di validità. Facendo *tap* sull'immagine, verrà reindirizzato alla sezione relativa. Ad esempio, facendo *tap* sulla descrizione della sfida "Acquisti nel mini-shop" accederà al mini-shop e potrà effettuare i suoi acquisti. Al momento del pagamento verrà validata la partecipazione dell'utente alla sfida.

Sotto la descrizione della sfida si trova un elenco dei premi acquisiti, con un dettaglio relativo alla data di scadenza. Facendo *tap* su "Usa il premio", l'utente può riscuotere il premio.

Per ogni dubbio sul funzionamento del programma fedeltà, l'utente può consultare la sezione informativa, accessibile attraverso il pulsante in alto a destra della schermata. Qui troverà una spiegazione relativa all'*Annual Challenge* e una relativa alla *Week Challenge* per mezzo di due gif animate differenti che ne descrivono il funzionamento. Facendo *tap* su una gif, la card relativa si espande per mostrare una descrizione del meccanismo del tipo di sfida in questione, e facendo nuovamente *tap* la card si riduce, come si nota in Figura 5.16.

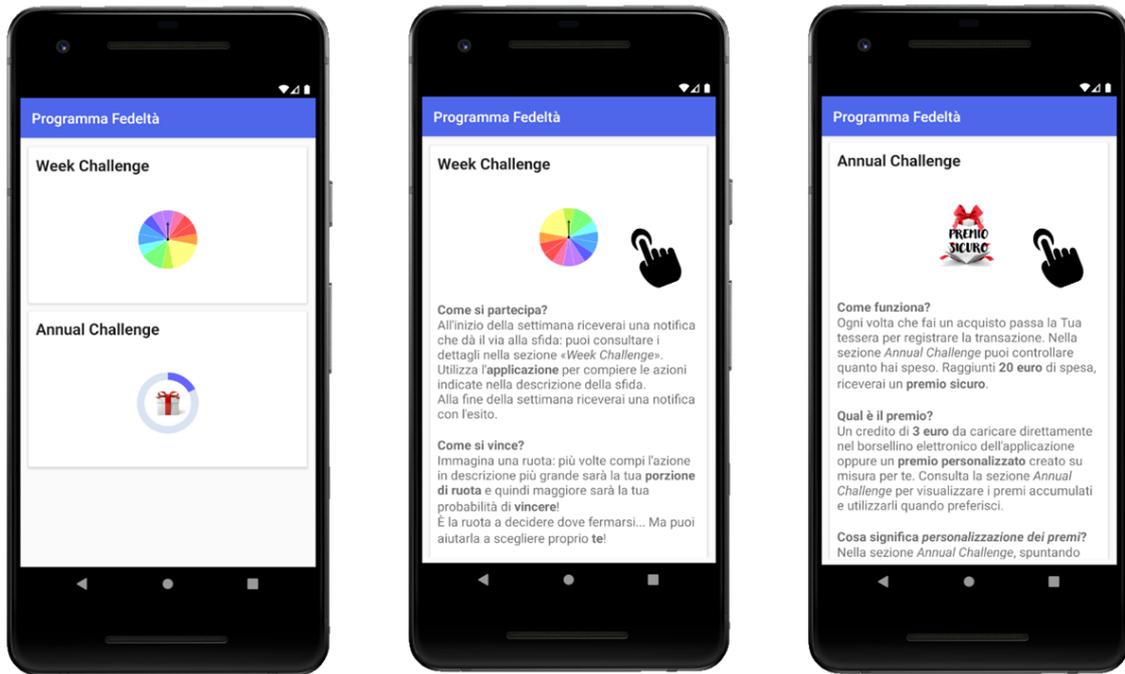


Figura 5.16 Informazioni al programma fedeltà 3

All'inizio di ogni settimana in cui viene proposta una sfida, sia essa relativa al secondo o al terzo tipo di programma fedeltà, l'utente riceve una notifica come mostrato in Figura 5.17. Facendo *tap* sulla notifica, l'utente accede alla schermata che mostra i dettagli della nuova sfida, come spiegato in precedenza.

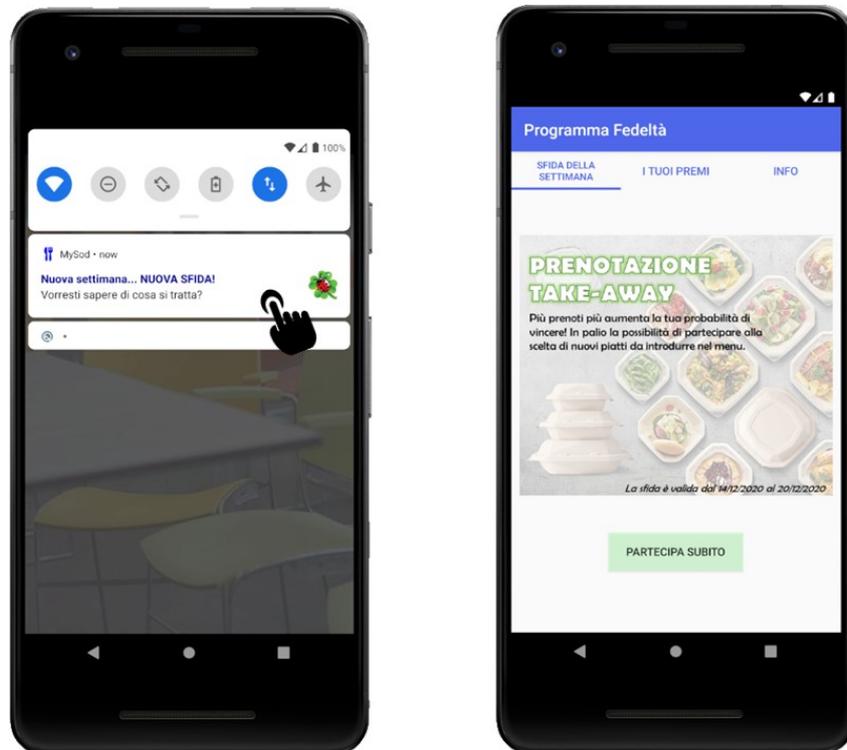


Figura 5.17 Notifica nuova sfida

Alla fine della settimana, si possono verificare due scenari. Nel primo scenario, l'utente vince la sfida, dunque riceve una notifica di avviso e, facendo *tap* sulla notifica, accede alla sezione *I Tuoi premi* aggiornata con il nuovo vantaggio acquisito (Figura 5.18).

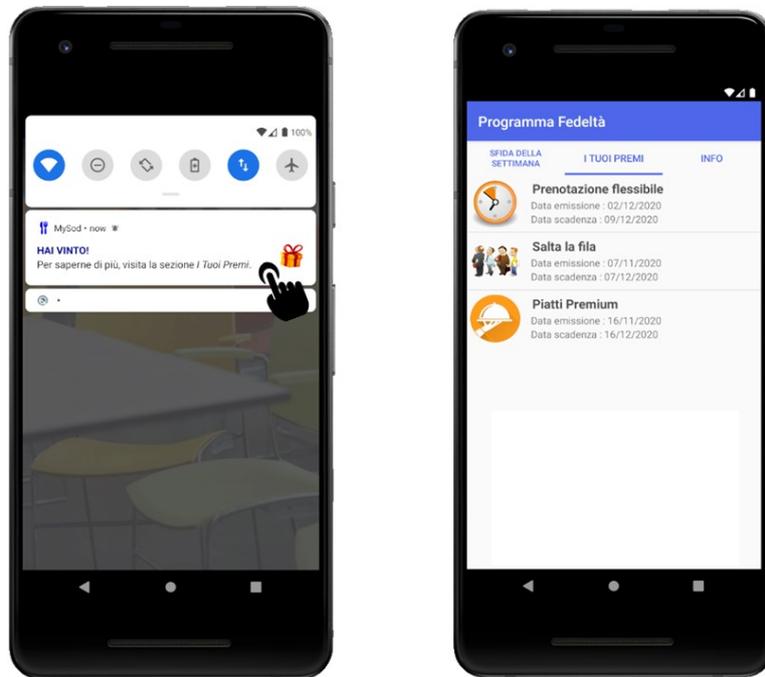


Figura 5.18 Notifica sfida vinta

Nel secondo scenario, invece, l'utente perde la sfida. Riceve comunque la notifica che segnala la fine della sfida e invita l'utente a riprovare la volta successiva. In questo caso facendo *tap* sulla notifica non si scatena alcun evento (Figura 5.19).

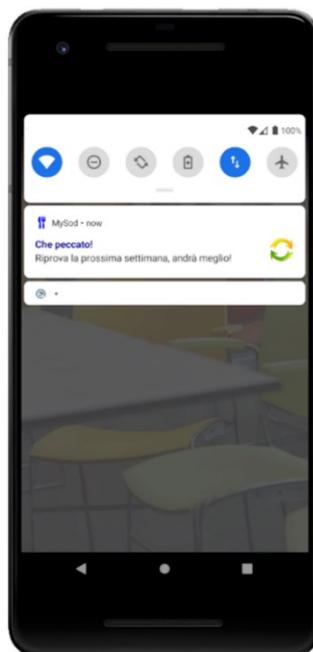


Figura 5.19 Notifica sfida persa

Per fornire supporto agli utenti in modo continuativo, è presente una sezione *Servizio clienti*, accessibile sempre dal menu di navigazione principale. Quando l'utente vi accede, visualizza un elenco di tutte le domande frequenti, al fine di permettere una rapida soluzione alla domanda dell'utente qualora il suo problema sia diffuso (Figura 5. 20). Ogni domanda può essere espansa per visualizzarne la risposta.

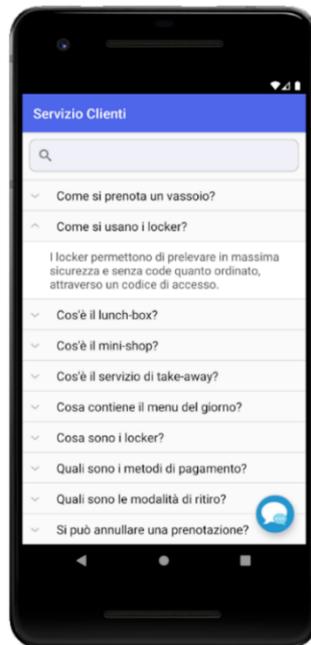


Figura 5. 20 Elenco delle FAQs

In alto, la barra di ricerca permette di trovare più agevolmente l'argomento di interesse senza scorrere tra tutte le domande. Man mano che l'utente digita il testo da cercare, la schermata mostra solo le domande e risposte che contengono il testo digitato, come mostrato in Figura 5.21.



Figura 5.21 Ricerca tra le FAQs

L'utente che non trova risposta alle sue esigenze tra le domande frequenti, può mettersi in contatto con il servizio clienti accedendo alla chat. La chat è gestita da un chatbot che risponde in modo automatico alle richieste dell'utente e ne registra i messaggi. Accedendo alla chat viene presentata una schermata come in Figura 5. 22.



Figura 5. 22 Chat servizio clienti (fonte icone <https://iconarchive.com>)

A questo punto, l'utente può aver fatto accesso alla chat o perché necessita di un aiuto specifico per cui non ha trovato risposta nelle domande frequenti o perché vuole fornire dei suggerimenti relativi al servizio offerto tramite l'applicazione. I due scenari che possono presentarsi sono mostrati in Figura 5.23 e Figura 5.24.

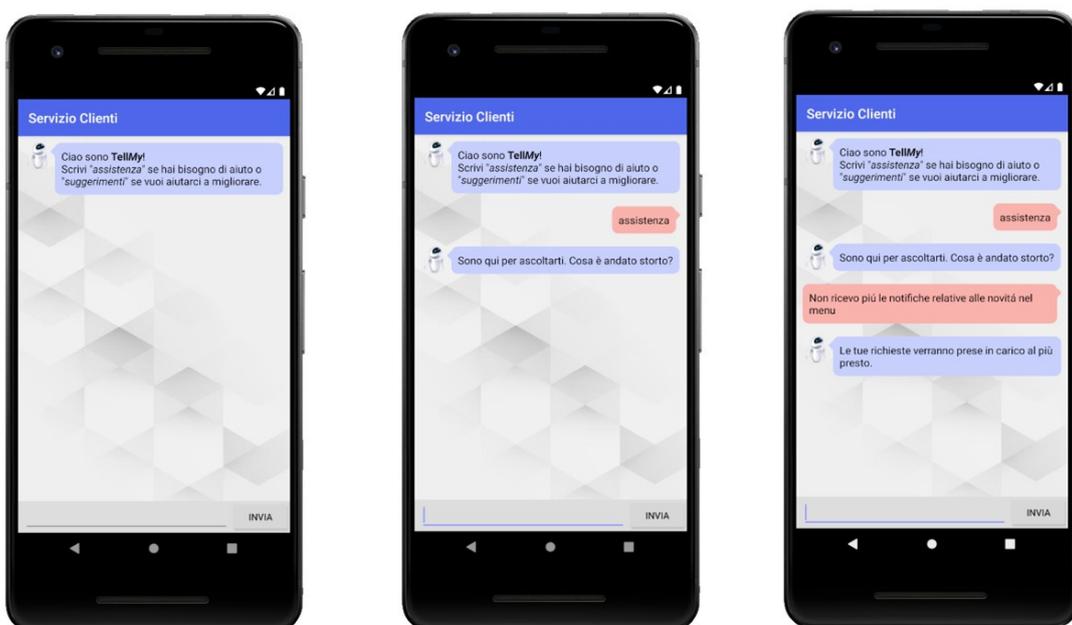


Figura 5.23 Flusso richiesta assistenza (fonte icone <https://iconarchive.com>)

Le richieste di assistenza vengono memorizzate e prese in carico al fine di risolvere i problemi degli utenti nel modo più tempestivo possibile. Inoltre, la memorizzazione serve anche per valutare l'inserimento della richiesta nelle domande frequenti ed evitare così sovraccarico di lavoro per rispondere a domande già risolte per chi si occupa di questo servizio.

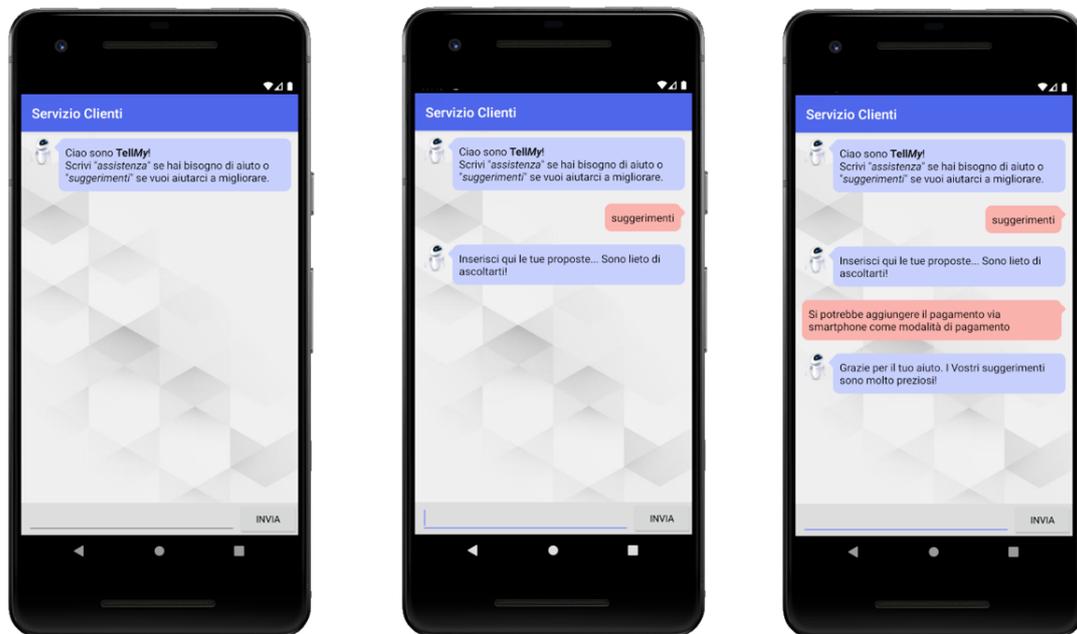


Figura 5.24 Flusso inserimento suggerimenti (fonte icone <https://iconarchive.com>)

Le proposte degli utenti sono memorizzate e, in seguito, valutate. Le idee più interessanti vengono portate al cospetto di chi si occupa del miglioramento dei servizi, al fine di offrire agli utenti un servizio sempre più gradevole e attento alle esigenze degli utenti stessi.

L'utente accede alla sezione relativa alla presentazione dei progetti di Corporate Social Responsibility, in cui viene mostrato un elenco di iniziative in maniera strutturata (Figura 5.25).



Figura 5.25 Presentazione progetti CSR (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Ciascun progetto è descritto all'interno di una card (Figura 5.26) che contiene il titolo del progetto, una descrizione contenente i dettagli più rilevanti, un'icona rappresentativa e due bottoni, uno per inviare una reazione positiva al progetto e un altro per condividerlo esternamente.

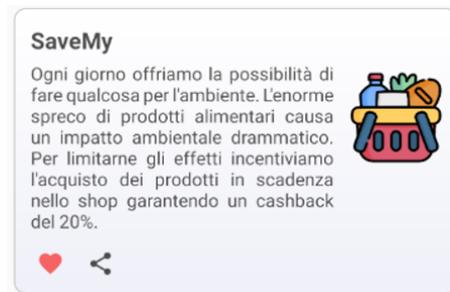


Figura 5.26 Card descrizione progetto (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Un altro elemento presente in questa schermata è la barra di ricerca, attraverso la quale l'utente può ricercare un progetto in particolare inserendo una o più parole chiave. Man mano che l'utente digita resteranno solo i progetti che contengono il testo inserito nel titolo o nella descrizione. In Figura 5.27 si ha un esempio del funzionamento.

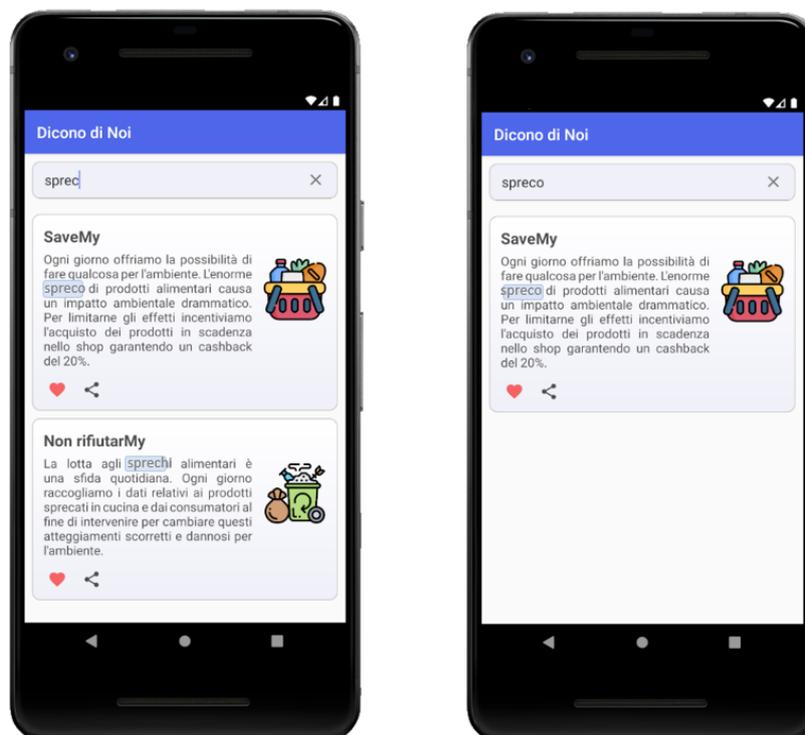


Figura 5.27 Ricerca tra i progetti CSR (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Le notifiche implementate nel prototipo, introdotte come elemento di fidelizzazione (capitolo 3.2.6), sono mostrate nella sezione *Notifiche* del menu di navigazione della schermata principale (Figura 5. 3). Facendo *tap* sulla notifica di cui si vuole avere dimostrazione, viene creata la notifica come mostrato qui di seguito e, cliccando sulla notifica, si scatenano degli eventi.

Secondo quanto proposto dall'applicazione base esistente, ogni utente può effettuare una prenotazione al giorno entro una determinata ora limite per uno slot orario. Quando mancano trenta minuti all'orario di prenotazione, l'utente riceve una notifica come promemoria della prenotazione (Figura 5.28).

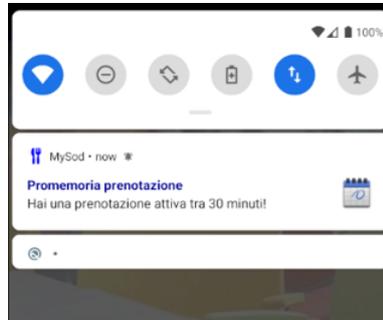


Figura 5.28 Promemoria prenotazione

L'utente riceve una notifica anche quando ci sono dei prodotti in vendita nel mini-shop che stanno per scadere. Facendo *tap* sulla notifica (Figura 5.29), l'utente accede allo shop dove può vedere tutti i prodotti disponibili all'acquisto e aggiungerli al carrello. Per ogni prodotto viene indicato il prezzo e la quantità aggiunta al carrello, che può essere modificata dall'utente in qualsiasi momento e il carrello si aggiornerà in automatico. Inoltre, i prodotti che sono in scadenza e danno diritto al cashback sono evidenziati.

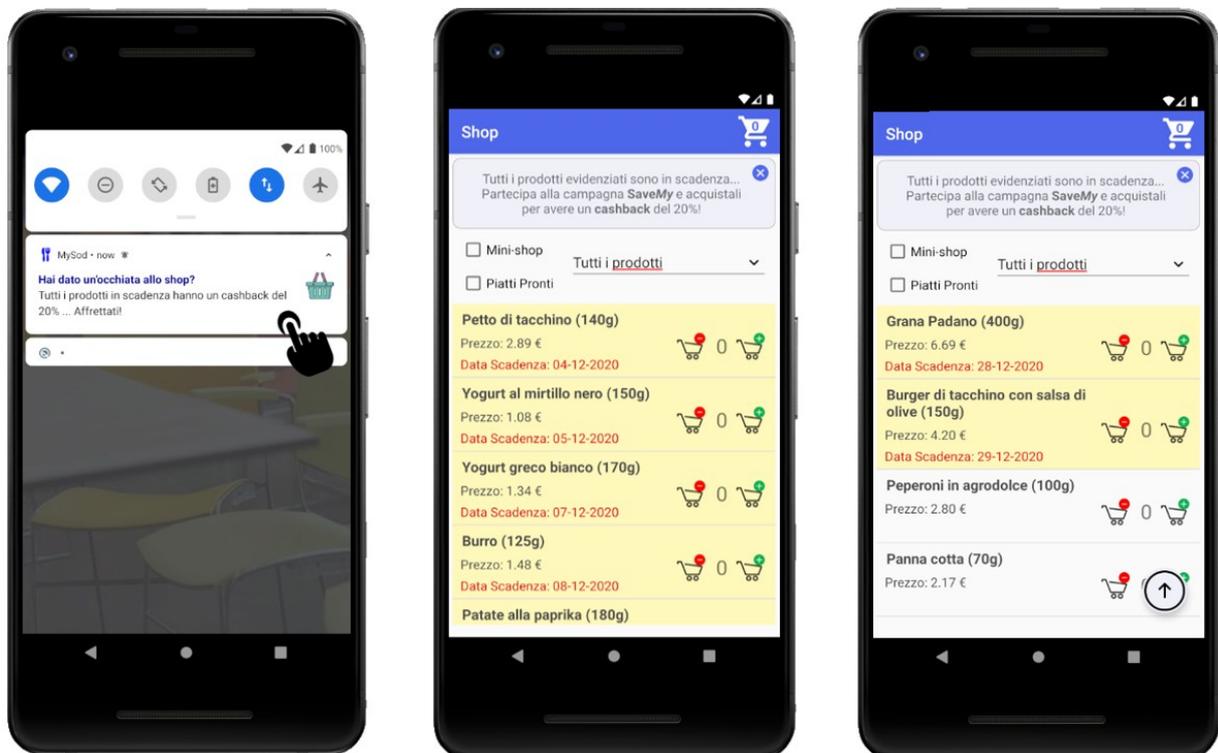


Figura 5.29 Flusso presentazione prodotti shop

Scorrendo, l'utente può visualizzare tutti i prodotti e ricercare ciò che desidera. In alternativa, può selezionare dal menu a tendina la categoria di articoli che desidera visualizzare. Ad esempio, spuntando l'alternativa *mini-shop*, il menu a tendina si popola con tutte le categorie in vendita nel mini-shop.

Allo stesso modo, spuntando la casella "Piatti Pronti", compariranno le categorie associate a quella alternativa. L'utente seleziona dal menu a tendina la categoria che intende visualizzare e consulta i prodotti relativi alla categoria selezionata. Man mano che l'utente aggiunge nuovi prodotti al carrello, il numero totale di articoli in alto a destra nella schermata si aggiorna (Figura 5.30).

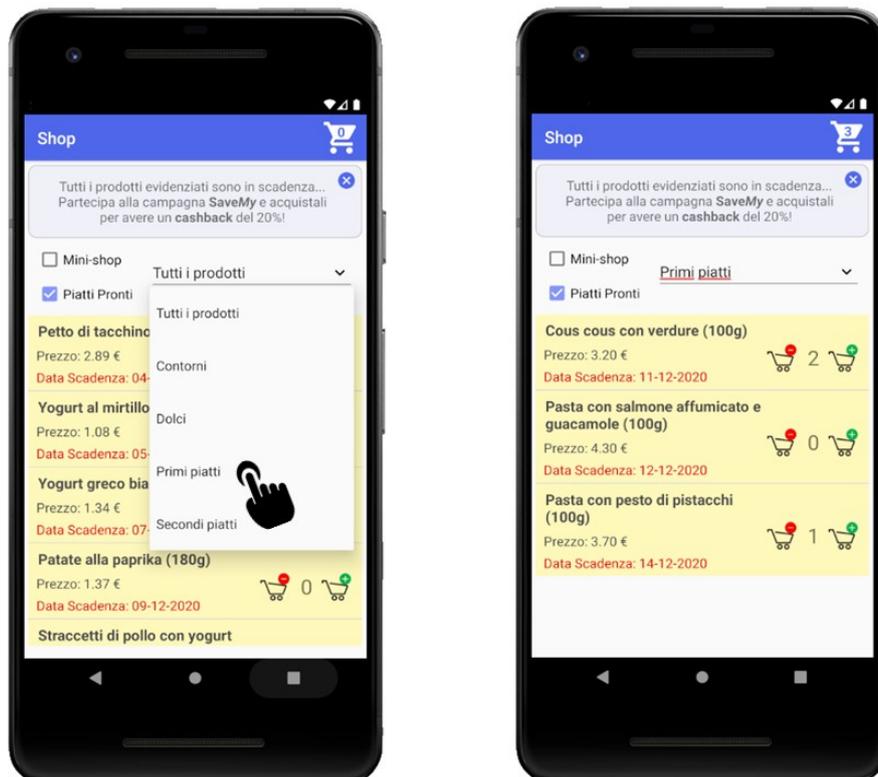


Figura 5.30 Aggiunta dei prodotti al carrello

Facendo *tap* sul carrello in alto a destra è possibile visualizzare un riepilogo del carrello, con il tipo di prodotti acquistati, le quantità, il prezzo unitario, un totale provvisorio e il cashback ottenibile con l'acquisto. In questa schermata è ancora possibile modificare il carrello rimuovendo i prodotti che non si desiderano più acquistare (Figura 5.31).

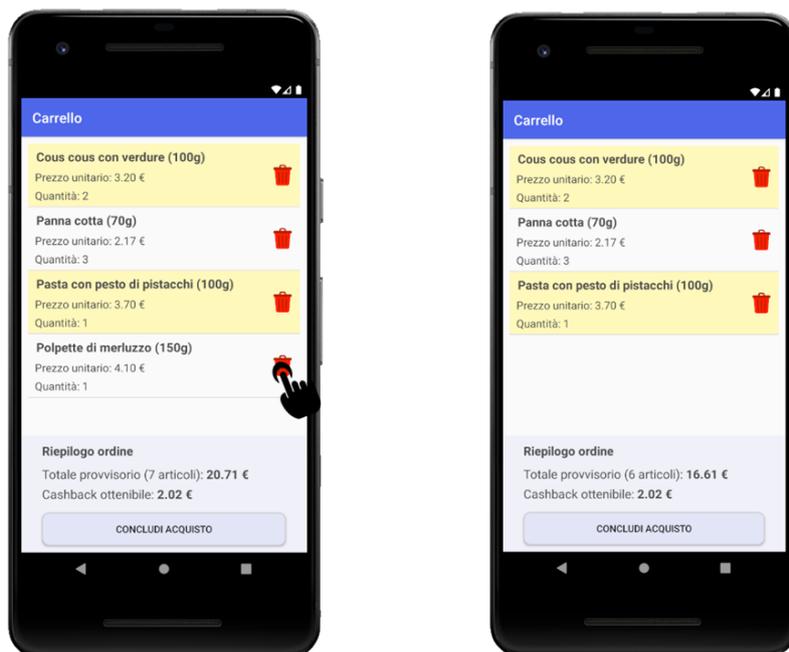


Figura 5.31 Riepilogo e modifiche carrello

A questo punto l'utente può concludere l'acquisto: se nel carrello sono presenti prodotti in scadenza compare un ringraziamento per aver partecipato alla campagna e aver ridotto gli sprechi (Figura 5.32) e, infine, vi è il reindirizzamento alla sezione relativa al pagamento.

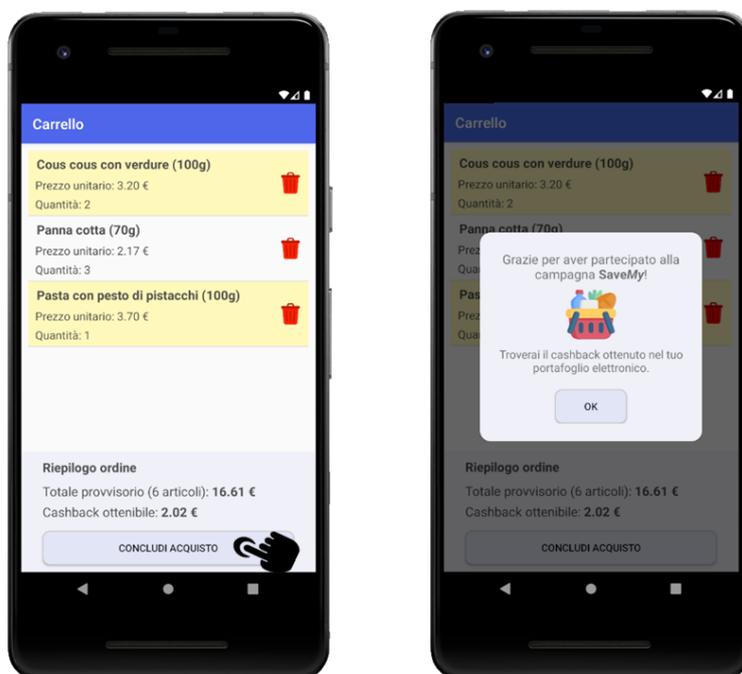


Figura 5.32 Conclusione acquisto (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

Se l'utente non conclude l'acquisto e abbandona il carrello pieno, riceve una notifica che ricorda che il carrello contiene dei prodotti prenotati che non sono stati acquistati e che ritorneranno disponibili se l'utente non concluderà l'acquisto in tempo (Figura 5.33).

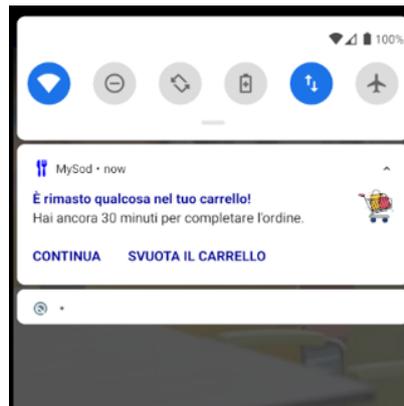


Figura 5.33 Carrello abbandonato

Scegliendo *continua* il flusso procede come in Figura 5.32: viene mostrato un riepilogo del carrello, si può scegliere di modificare gli articoli acquistati e procedere all'acquisto.

Scegliendo *svuota il carrello*, il carrello dell'utente verrà eliminato e i prodotti prenotati ritorneranno disponibili (Figura 5.34).

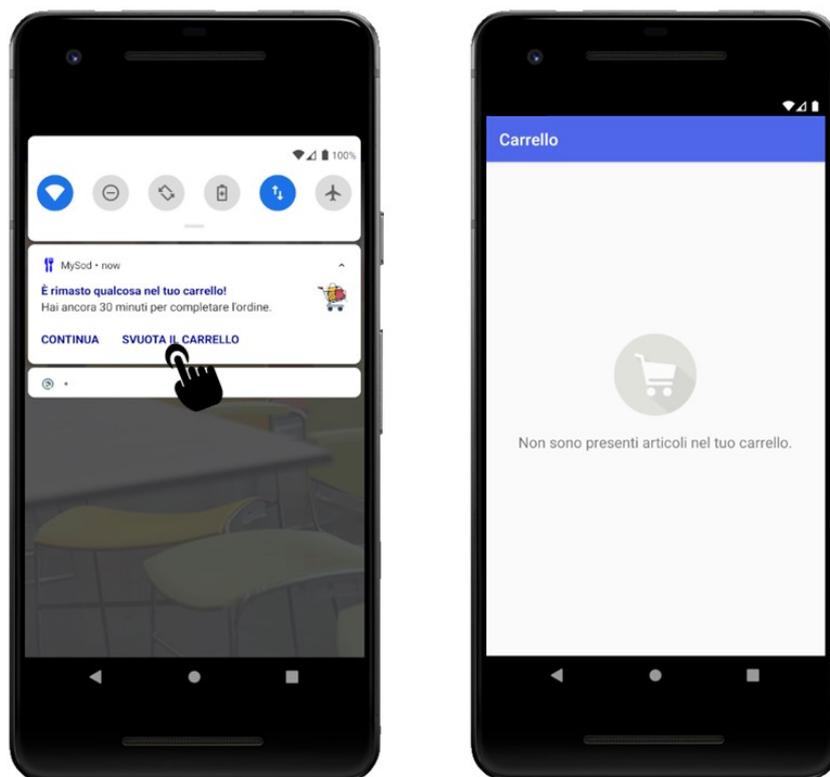


Figura 5.34 Rilascio dei prodotti nel carrello

Quando viene messo in vendita un nuovo piatto pronto all'interno dello shop, nell'applicazione compare una notifica interna, come mostrato con un esempio in Figura 5.35. Facendo *tap*, l'utente accede allo shop e visualizza tutti i piatti pronti in vendita presso lo shop, comprese le novità.

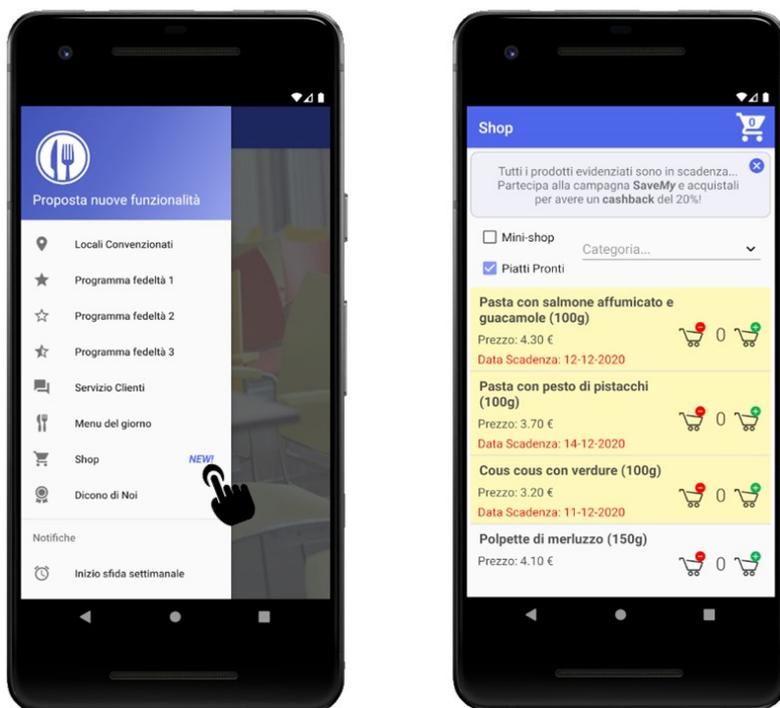


Figura 5.35 Introduzione nuovi piatti pronti

Analogamente al caso dei nuovi piatti pronti, ogniqualvolta viene introdotto un nuovo piatto nel menu del giorno, nell'applicazione compare una notifica interna accanto a *Menu del Giorno*. La schermata mostrata in Figura 5.36 è esemplificativa.

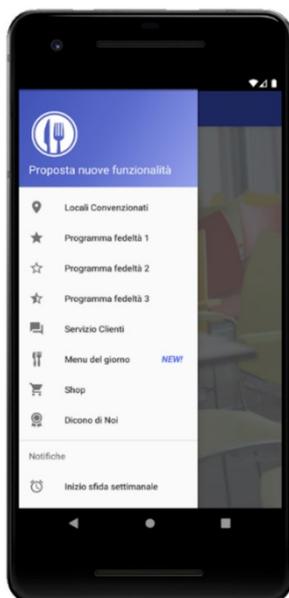


Figura 5.36 Introduzione nuovi piatti nel menu

L'utente può consultare il menu del giorno accedendo all'apposita sezione. Si può scegliere di visualizzare una tipologia di piatti alla volta, tra primi, secondi, contorni, frutta e dolci. La tipologia selezionata viene mostrata sotto il menu. I piatti di nuova introduzione sono contrassegnati dalla scritta lampeggiante "new". Nell'esempio in Figura 5.37, tra i primi piatti, le tagliatelle ai funghi sono

una novità. Facendo *tap* sul nome del piatto, l'utente ha la possibilità di visualizzarne gli ingredienti, le informazioni nutrizionali e prenotare il piatto aggiungendolo al proprio ordine.

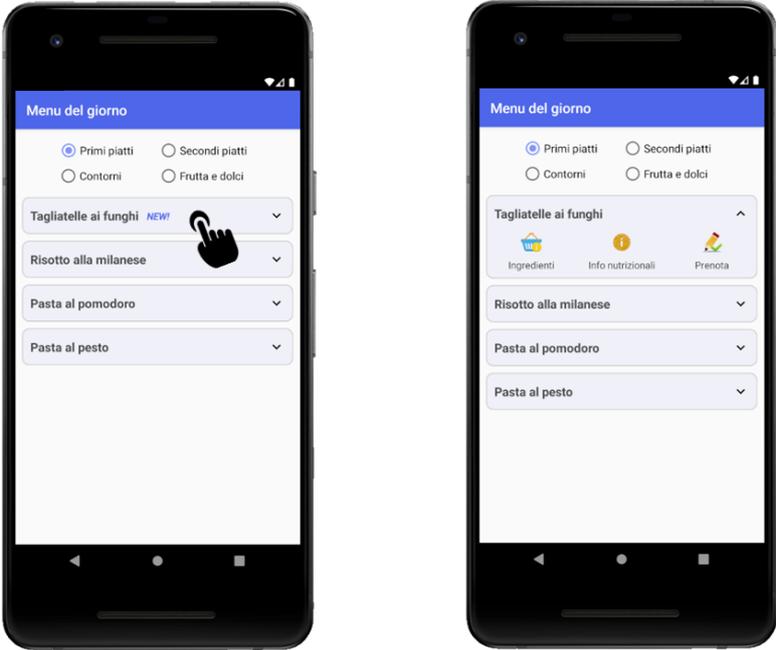


Figura 5.37 Novità nel menu del giorno (fonte icone <https://www.flaticon.com>)

6. Conclusioni e future implementazioni

Questo studio ha messo in evidenza l'importanza della costruzione di relazioni a lungo termine con gli utenti che usufruiscono del servizio, trasformando in specifiche di progetto i bisogni emersi dall'analisi dei dati ottenuti attraverso la somministrazione del questionario (Allegato A). La tecnologia mobile è uno strumento di supporto che può agevolare questo processo di creazione del legame, ma anche la raccolta dei dati. In virtù dei dati ottenuti dall'utilizzo dell'applicazione, si favorisce la misurazione dell'efficacia delle strategie di fidelizzazione introdotte e se ne agevola il monitoraggio.

Il meccanismo di fidelizzazione crea valore tanto per l'azienda che offre il servizio, perché si ha più controllo sul lavoro da svolgere gestendo meglio l'organizzazione, quanto per il cliente, che risconterà nei propri dipendenti coinvolgimento, motivazione e benessere.

Questa soluzione è studiata *ad hoc* per un'applicazione già esistente, ma può essere estesa anche ad altri servizi ed essere ulteriormente sviluppata. Di seguito, si propongono alcuni suggerimenti per le future evoluzioni del progetto.

La gestione delle prenotazioni di un pasto in loco o d'asporto tramite applicazione funziona fintanto che la maggior parte degli utenti utilizza l'applicazione. Prendendo come esempio la prenotazione di un posto, soltanto in questa condizione ci sarebbe una minima parte di utenti senza prenotazione, rendendo la situazione gestibile sia in termini di preparazione che in termini di gestione degli spazi. Tuttavia, dato il ridotto range orario in cui è possibile prenotare, gli utenti potrebbero dimenticare di riservare il posto e quindi ricorrere ad un'alternativa, che è ciò che si vuole evitare inserendo il meccanismo di fidelizzazione. Pertanto, si potrebbe pensare di introdurre un altro metodo di prenotazione, che è l'aggiunta alla coda. Aggiungendosi alla coda virtualmente tramite l'app, l'utente eviterebbe di trascorrere la pausa pranzo in coda davanti al locale e potrebbe avvicinarsi all'ingresso solamente quando arriva il suo turno. A questo scopo si potrebbero impiegare i sensori di movimento già installati all'ingresso e all'uscita della mensa, che al momento servono solo al fine di contare i passaggi e monitorare l'occupazione del locale. In alternativa, si potrebbe prenotare l'aggiunta alla coda in uno slot orario, al fine di creare inutili affollamenti e gestire meglio il tempo a disposizione.

Lo studio proposto nei precedenti capitoli trova applicazione in contesti aziendali, ma non assumerebbe minore importanza se applicato anche in ambito scolastico. Sodexo opera già nelle scuole, offrendo la possibilità di nutrizione corretta e bilanciata per favorire il benessere e lo sviluppo in salute, ma anche sostenendo diversi progetti educativi per favorire l'adozione di sane abitudini alimentari fin dall'età scolare. L'applicazione potrebbe nascere come un gioco educativo i cui partecipanti sarebbero genitori e figli. Lo scopo principale non sarebbe più quello di prevedere il numero di pasti da preparare, ma quello di portare i bambini alla scoperta di nuovi gusti e ad imparare a adottare abitudini alimentari sempre più sane. Sempre tramite l'app i genitori potranno conoscere ogni giorno il menu proposto, comunicare le intolleranze e i disturbi alimentari dei propri figli, oltre che esigenze particolari come un pasto più leggero in una determinata giornata.

Un'altra possibile evoluzione di questo progetto è l'introduzione degli algoritmi di machine learning, in particolare:

- 1) Algoritmo per ottimizzare la produzione
- 2) Algoritmo per identificare le preferenze dell'utente

Per quanto riguarda il primo algoritmo, sulla base degli ordini ricevuti a livello di sito, ma anche cross-site, si potrebbe identificare il volume di produzione ottimale. In questo senso, i dati per formare e alimentare il sistema sono già disponibili, in quanto si ha una registrazione costante di quanto è stato preparato, quanto è stato servito e quanto è rimasto invenduto. Implementando un sistema di previsione della produzione si potrebbe incrementare la profittabilità, ma anche evitare di preparare in eccesso, dimostrando ancora una volta l'impegno nella lotta allo spreco alimentare. Inoltre, questo approccio potrebbe rivelarsi utile anche per individuare i piatti maggiormente venduti e quelli acquistati solo una volta che le alternative sono terminate. Grazie all'apprendimento automatico le previsioni saranno sempre più accurate.

Per il secondo algoritmo proposto, al momento, non è disponibile alcun dato. Questa introduzione potrebbe trovare applicazione nel terzo tipo di programma fedeltà ideato, che è quello in cui si chiede all'utente di consentire l'accesso alle sue transazioni al fine di ricevere un premio personalizzato. A questo scopo, l'algoritmo potrebbe apprendere quali sono gli acquisti preferiti dall'utente e suggerirli come premio, così da incentivare anche l'utente stesso a fornire dati in input all'algoritmo. Per formare e alimentare il sistema è necessaria una grande quantità di dati ed è questo il motivo per cui ulteriori approfondimenti sono demandati a sviluppi futuri. Inoltre, la raccolta dei dati sarebbe facilitata grazie all'utilizzo dell'applicazione, ma la quantità critica di dati per poter lanciare l'algoritmo si potrebbe raggiungere più velocemente qualora il meccanismo di fidelizzazione proposto attecchisse.

7. Sitografia

<https://www.sodexo.it>

<https://www.ionos.it>

<https://www.iso.org>

<https://www.nextre.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.investireoggi.it>

<https://www.flaticon.com>

<https://iconarchive.com>

<https://www.horecanews.it>

<https://digital.hbs.edu>

<https://www.glossariomarketing.it>

<https://www.cybersecurity360.it>

<https://machinelearningmastery.com>

<https://developer.android.com>

<https://www.youtube.com>

<https://stackoverflow.com>

<https://www.reportaziende.it>

<https://www.cirfood.com>

<https://www.elior.it/it>

<https://www.gruppopellegrini.it>

<https://camstgroup.com>

<https://www.money.it>

ALLEGATO A – Indagine servizi di ristorazione

Stiamo svolgendo una analisi per capire quali sono le caratteristiche più importanti che un servizio di ristorazione dovrebbe soddisfare. Ti chiediamo solo qualche minuto per rispondere alle domande.

1. A quale fascia d'età appartieni?

- 18-25
- 26-40
- 41-60
- Oltre 60

2. Sei:

- Studente
- Lavoratore
- Altro

3. Quali servizi di ristorazione utilizzi e con quale frequenza?

| | Mai | 1-2 volte a settimana | 3-4 volte a settimana | Tutti i giorni |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mensa Aziendale/ Universitaria | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ristorante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servizio di Delivery | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servizio di Take Away | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Quando mangi fuori casa, quanto è importante per te (1 = poco importante, 2 = abbastanza importante, 3 = importante, 4 = molto importante, 5 = essenziale):

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Distanza dal luogo in cui ti trovi | <input type="radio"/> |
| Velocità del servizio | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Possibilità di prenotare ad un orario definito in anticipo | <input type="radio"/> |
| Facilità di prenotazione | <input type="radio"/> |
| Conoscere i tempi di attesa fuori dal locale | <input type="radio"/> |
| Possibilità di take-away | <input type="radio"/> |
| Conoscere l'occupazione del locale in tempo reale | <input type="radio"/> |
| Conoscere il numero di persone in attesa | <input type="radio"/> |
| Avere più opzioni di pagamento | <input type="radio"/> |
| Possibilità di utilizzare convenzioni | <input type="radio"/> |
| Possibilità di consultare recensioni di altri utenti | <input type="radio"/> |
| Conoscere il menu dettagliato | <input type="radio"/> |
| Possibilità di accedere a sconti e promozioni | <input type="radio"/> |

5. Quali applicazioni utilizzi solitamente per prenotare? Puoi selezionare più di una risposta.

- TheFork
- Quandoo
- Joyfood
- Chiamo il locale
- Altro...

6. Quando utilizzi servizi di delivery, quanto è importante per te (1 = poco importante, 2 = abbastanza importante, 3 = importante, 4 = molto importante, 5 = essenziale):

| | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Facilità di ordinazione | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Puntualità di consegna | <input type="radio"/> |
| Conoscere l'avanzamento della preparazione | <input type="radio"/> |
| Tracciare la consegna | <input type="radio"/> |
| Avere più opzioni di pagamento | <input type="radio"/> |
| Possibilità di utilizzare convenzioni | <input type="radio"/> |
| Possibilità di ordinare da qualunque locale indipendentemente dalla distanza | <input type="radio"/> |
| Mantenimento integrità dell'ordine (es. temperatura) | <input type="radio"/> |
| Possibilità di prelevare l'ordine in un punto di ritiro | <input type="radio"/> |
| Ricevere assistenza | <input type="radio"/> |

7. Quali applicazioni utilizzi solitamente per ordinare? Puoi selezionare più di una risposta.

- JustEat
- Deliveroo
- Glovo
- Morsy
- Foodys
- Uber Eats
- Altro...

Grazie per averci dedicato il tuo tempo!