

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA

---

FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA

RIVOLUZIONE DIGITALE NELLA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA:  
STRUMENTI E STRATEGIE A SERVIZIO DEI RETAILER

Corso di Laurea Magistrale in  
Scienze della Comunicazione Pubblica e Sociale

Tesi di laurea in  
Modelli di Marketing

Relatore

Prof. Massimo di Menna

Presentata da

Mirko Zago

Correlatore

Prof. Pina Lalli

Sessione terza

---

Anno accademico 2013-2014

# Indice

## PARTE PRIMA

Introduzione.....	7
1. Introduzione alla grande distribuzione organizzata in Italia.....	12
1.1. Distinzione dei format di vendita nella GDO alimentare .....	13
1.2. Le origini della grande distribuzione alimentare moderna.....	16
1.3. GD e DO le due anime della grande distribuzione organizzata .....	18
1.4. Centrali di acquisto e “trade spending”, un modello critico.....	20
1.5. Panorama societario della grande distribuzione in Italia.....	24
1.6. Crisi economica ed influssi sulla distribuzione in Italia .....	32
1.7. Riportare il cliente in negozio, strategie contro la crisi .....	38
2. L’evoluzione del loyalty marketing.....	43
2.1. Le tessere fedeltà elettroniche .....	49
2.2. Il potere dei dati: la customer insight .....	53
2.2.1. Dall’acquisizione dei dati alla clusterizzazione .....	58
2.3. Il digital reward marketing e la dematerializzazione dei premi.....	63
2.4. Case history: il loyalty coalition programme, il caso di Nectar .....	67
3. Strumenti digitali e nuove opportunità di engagement .....	70
3.1. Engagement 2.0: la presenza “social” delle insegne della Gdo .....	73
3.1.1 La presenza su Facebook delle insegne italiane .....	77
3.1.2 Case history: Il successo di Lidl su Facebook.....	88
3.2. Digital advertising: pubblicità contestuale e remarketing.....	93
3.3. Web Monitoring e l’importanza della reputazione online .....	101
3.4. Tracking del cliente tra web e “brick and mortar” .....	105

4. Web e digital marketing, l'evoluzione del processo d'acquisto .....	114
4.1 Internet al centro delle nuove abitudini di spesa .....	115
4.2 Performance marketing: ponte tra digital e sell-out .....	122
4.3 La rivoluzione del Click and Collect .....	128
4.4 Spesa veloce con il Self Checkout e il Self Scanning .....	133
4.4.1 Case history: Casse Self Checkout, le scelte di Bennet .....	140
4.5 Nuovi modelli di pagamento basati su sistemi contact less .....	146
4.6 L'evoluzione della comunicazione di prossimità: il digital signage... ..	151
4.6.1 Case history: Aspiag e il digital signage .....	157

## **PARTE SECONDA**

5. Soluzioni digitali adottate in Pam-Panorama.....	160
5.1 Cronistoria di Pam-Panorama .....	162
5.2 Digitale e multimediale all'interno dei punti vendita .....	168
5.3 Innovazioni basate sul web e sul mobile.....	177
Conclusioni .....	193
Ringraziamenti .....	198
Bibliografia, riviste e pubblicazioni, documenti online.....	199

## Abstract

La grande distribuzione organizzata è la moderna risposta all'evoluzione delle pratiche d'acquisto. Si tratta di un'organizzazione complessa che si occupa di garantire l'approvvigionamento di beni di consumo alla collettività generando profitto. In un momento di forte contingenza economica, le iniziative intraprese per raggiungere l'obiettivo economico si sono moltiplicate. **L'elaborato intende mostrare come le innovazioni digitali di nuova concezione possano rappresentare un valido supporto strategico per il sano sviluppo delle aziende della grande distribuzione organizzata e in particolare del settore alimentare.** In corso vi è una vera rivoluzione digitale che coinvolge in prima linea i punti vendita e contempla strumenti in grado di coinvolgere, stimolare, sedurre e premiare il cliente protagonista di una esperienza d'acquisto inedita. Le innovazioni digitali in alcuni casi convivono integrando gli strumenti analogici (ne sono un esempio i pagamenti con moneta elettronica), in altri casi li hanno completamente sostituiti (si pensi ad esempio ai cartelli prezzo sostituiti da etichette elettroniche in grado persino di dialogare con smartphone e tablet). Ulteriore esempio di ibridazione è la moderna tessera fedeltà tramutatasi in una preziosa chiave d'accesso a informazioni strategiche sul cliente. Dalle interpretazioni ("insights") dei dati relativi alle abitudini di consumo è oggi possibile intercettare in modo puntuale i bisogni del cliente "cucendo" su di lui promozioni ed iniziative in grado di rispondere ad aspettative crescenti. Tale vantaggio competitivo, che trova nel digitale un irrinunciabile alleato, è fondamentale per sedurre, conquistare e fidelizzare il cliente, ovvero per generare "engagement".

Le innovazioni presentate nell'elaborato sono per la maggior parte di recente introduzione, in altri sono ancora delineate all'interno di progetti sperimentali. Ne deriva una carenza sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo di letteratura dedicata al tema; per la stesura dell'elaborato si è prediletto il confronto diretto con operatori del settore a cui è stata integrata l'esperienza personale acquisita all'interno di Pam Panorama Spa, importante azienda della grande distribuzione organizzata alimentare italiana. Ho trascorso sette mesi presso i punti vendita ricoprendo perlopiù mansioni con elevato servizio al cliente e un analogo periodo di tempo presso la direzione marketing operativo occupandomi dell'area web. E' durante quest'ultima esperienza che ho potuto verificare come uno dei maggiori ostacoli all'investimento in nuovi strumenti digitali sia rappresentato dalla difficoltà di fornire una correlazione diretta tra interventi di digitalizzazione e positiva incidenza sul fatturato. Se è pur vero che in alcuni casi le discriminanti considerate non possono godere di piena rilevanza statistica è altrettanto vero che oramai gran parte delle iniziative web, a partire dalle campagne pubblicitarie, sono pienamente misurabili (performance marketing). Inoltre bisogna considerare che non è più solo il ritorno sugli investimenti (Roi) a determinare le scelte economiche; nel tempo questo parametro è stato affiancato da altre metriche di valutazione come il ritorno sull'engagement (Roe), ritorno sulla partecipazione (Rop) e il ritorno sull'ascolto (Rol). In definitiva, nonostante alcune perplessità e riserve, le aziende della Gdo sono concordi nel riconoscere il crescente ruolo dei canali e strumenti appartenenti alla sfera "digitale", coscienti che ignorare le opportunità offerte significherebbe aumentare il divario con i concorrenti, pronti a tradurre ritardi ed incertezze, in un sicuro vantaggio.

## Introduzione

Le aziende si trovano ad affrontare una battaglia commerciale il cui ritmo, già sostenuto, è esasperato dalla forte stretta economica che da un quinquennio aggredisce trasversalmente tutti i settori produttivi ed erode il potere d'acquisto delle famiglie. **Le aziende della grande distribuzione ricorrono sempre più a soluzioni tecnologiche per cercare di acquisire un vantaggio competitivo sui competitor e recuperare quote di mercato perdute in periodo di crisi.** Tali strumenti, basati in maniera preponderante su tecnologie di trasmissione dati che sfruttano la rete internet, nel tempo, hanno acquisito qualità peculiari quali l'economicità, l'elevata personalizzazione, la facilità di integrazione con i sistemi già esistenti e in generale la praticità d'uso trovando applicazione in strumenti propensi a investire di nuovi stimoli il cliente finale. Si tratta infatti di strumenti che allargano le possibilità di comunicazione e che permettono al contempo di offrire una nuova esperienza di spesa, più dinamica, interattiva, personalizzata. Le nuove tecnologie hanno inoltre facilitato il processo di riconoscibilità del marchio: grazie allo sfruttamento della multicanalità si possono raggiungere target differenziati garantendo una più efficace pervasività del brand e ampliando le opportunità di business. Le soluzioni sperimentate dalla grande distribuzione organizzata pongono il cliente al centro di una nuova "customer experience" che coinvolge, stimola e premia la persona. L'"engagement" del cliente è realizzato attraverso un orientamento propositivo che necessita una gestione oculata di fattori economici, tecnici ed umani. In questa sede ci si soffermerà in particolare su novità tecnologiche ascrivibili più nel dettaglio alla sfera del "digitale" utilizzate dalla grande

distribuzione organizzata, e più nel dettaglio dalle aziende della vendita al dettaglio di generi alimentari, con finalità di fidelizzazione ed attrazione. Ove possibile, alla presentazione delle soluzioni, si è cercato di fornire una spiegazione dei processi necessari al corretto funzionamento delle stesse, prediligendo un linguaggio semplice. L'utilizzo di tecnicismi è stato volutamente ridotto prediligendo la chiarezza espositiva.

Più ampio spazio è stato dedicato alle innovazioni che per diffusione e prestanta qualitativa si stanno imponendo come standard o che sono considerati dagli esperti del settore, punti fermi nel compimento dell'inarrestabile rivoluzione digitale. Per questo motivo ad alcune soluzioni è stato dedicato più spazio di altre. E' questo il caso del comparto loyalty, ottimo esempio di come i nuovi e sofisticati meccanismi tecnologici di raccolta dei dati permettano di aumentare la profondità della comunicazione con relativi benefici per il cliente finale e per l'azienda. Questo lavoro è frutto di una personale esperienza lavorativa presso Pam-Panorama Spa. Ho prestato servizio per circa un anno e mezzo sia all'interno dei punti vendita del gruppo in veste di allievo store manager che successivamente presso l'ufficio marketing operativo, occupandomi dapprima di web marketing e poi di progetti di comunicazione in store. L'azienda che ha sede a Spinea (Ve) è attiva nella grande distribuzione organizzata fin dal 1958, anno di apertura del primo supermercato a Padova. L'esperienza è stata condotta in supermercati di medie e grandi dimensioni distribuiti in Lazio, Toscana ed Umbria tra il 2012 e 2013 all'interno di un percorso di inserimento lavorativo.

## Struttura dell'elaborato

L'elaborato si apre (**primo capitolo**) con una presentazione del panorama della grande distribuzione organizzata, dalla sua definizione passando per una breve cronistoria. Vengono evidenziate alcune criticità dovute al modello organizzativo prevalente nel nostro paese, che vede le grandi centrali di acquisto investite di un forte ruolo di intermediazione a cui si aggiunge come fattore di contaminazione il tema della "contribuzione o trade spending".

Il **secondo capitolo** presenta l'organizzazione delle attività di loyalty marketing e affronta l'evoluzione e sviluppo degli strumenti fondamentali per "trattenere" i clienti e attrarne di nuovi in punto vendita, prima tra tutte la carta fedeltà. E' in questo ambito che si realizza la più elevata commistione tra web, mobile e strumenti tradizionali (le raccolte punti a bollini rientrano ad esempio tra queste). I metodi più sofisticati per attirare i clienti all'interno del punto vendita prevedono inoltre un'ampia e approfondita raccolta di dati dei clienti. In questo capitolo verranno quindi anche affrontate le strategie di fidelizzazione realizzate grazie all'interpretazione dei dati del cliente (customer insights) e l'alleanza con il digital reward marketing. Il **terzo capitolo** affronta le nuove tecniche di engagement del cliente ovvero di attrazione e coinvolgimento grazie all'impiego di nuovi strumenti digitali. Si farà un punto sull'utilità di utilizzo dei social network per rafforzare la riconoscibilità del marchio e la sua identità oltre che l'importanza dell'analisi e preservazione della reputazione online da compiersi innanzitutto attraverso l'ascolto ("monitoring") e puntamento ("tracking") del cliente dentro il punto vendita e online. Si parlerà inoltre di pubblicità contestuale e remarketing come ulteriore evoluzione delle strategie di digital



advertising. Il **quarto capitolo** è dedicato alla presentazione di servizi di ibridazione tra web e “brick and mortar” (dall’inglese mattone e cemento, ad intendere fisicamente il negozio) che stanno rivoluzionando l’esperienza di acquisto e vendita. Tra questi il “click and collect” di respiro anglosassone rappresenta una formula che si pone come ponte tra una vendita tradizionale e un e-commerce, permettendo al cliente di prenotare la spesa da casa e ritirarla già imbustata in negozio. Si tratta di una soluzione che, in maniera complementare all’introduzione delle casse self-checkout e i metodi di pagamento elettronici, offre il vantaggio di far risparmiare tempo. Verranno illustrati inoltre progetti di “digital signage” ovvero di evoluzione della comunicazione in store e della comunicazione di avvicinamento, che oggi sfrutta la dotazione di nuovi supporti digitali (display, monitor ad alta risoluzione con tecnologie 3d e persino ad ologramma) creando un’ineguagliabile interazione con l’utente.

Ove possibile, a complemento sono state inserite delle brevi case history con la volontà di mostrare l’applicazione concreta delle soluzioni presentate o evidenziare casi di particolare successo. Tra queste al capitolo due è presentato il programma di fidelizzazione Nectar (Cfr. cap. 2.4), considerato un caso emblematico tra i programmi fedeltà; al capitolo tre viene evidenziato come l’adozione di una corretta strategia di social media marketing possa apportare notevoli vantaggi commerciali come nel caso di Lidl (Cfr. cap. 3.1.2); nel capitolo quattro viene invece mostrato il progetto di rinnovamento della comunicazione in store basata sul digital signage, approntato dal gruppo Aspiag (Cfr. cap. 4.6.1) e il progetto di implementazione di casse self checkout nei punti vendita ad insegna Bennet (Cfr. cap. 4.4.1).

La **seconda parte** dell'elaborato, presenta più nel dettaglio le strategie adoperate nei supermercati ad insegna Pam, i progetti di digitalizzazione già in essere e quelli che rappresenteranno le sfide per il futuro.

## Conclusioni

Per affrontare i periodi di ingente difficoltà economica è necessario cogliere le opportunità con perspicacia. La grande distribuzione organizzata, investita direttamente dagli effetti della contrazione dei consumi, ha affrontato con operosità e determinazione la situazione. Un approccio lungimirante necessita tuttavia di risorse straordinarie, prima tra tutte la capacità di approntare strategie d'azione adeguate in tempi ben scanditi e verificabili con misurazioni puntuali. Nell'ultimo quinquennio, la contrazione dei consumi e l'erosione dopo decenni, anche dei consumi di beni primari<sup>1</sup>, hanno avuto forti ripercussioni sul settore della Gdo (grande distribuzione organizzata). La riduzione del potere di spesa ha comportato una crescente attenzione nella fase di scelta e d'acquisto da parte del cliente; le aziende coinvolte hanno necessariamente dovuto calibrare le logiche commerciali su queste mutate condizioni. I retailer che hanno confidato in una facile ripresa, rimanendo immobili, non sono riusciti a sostenere l'indebitamento protratto nel tempo e purtroppo talvolta sono stati costretti a chiudere i battenti. E' il caso dei piccoli negozi a libero servizio privi di un robusto salvagente finanziario. I grandi gruppi, pur in sofferenza, hanno tratto vantaggio da una struttura decisionale ed organizzativa più preparata e capace di interpretare tanto le mutate esigenze del mercato che le evoluzioni sociali. Tra le strategie sviluppate come risposta a questa fase di cambiamento vi è la "digitalizzazione", da

---

<sup>1</sup> "Ci stiamo spostando verso soluzioni più economiche, come nel caso dei discount, ma senza rinunciare ai beni di prima necessità. Prendiamo il caso dell'acqua: dalla nostra indagine risulta una decrescita di oltre il 3% negli iper-super, a fronte di una crescita di oltre l'8% nei discount. Anche la pasta e il riso calano negli iper-super e crescono (molto più di quanto calino di là) nelle insegne più economiche. E così via. Sarebbe dunque più corretto parlare, dai dati in nostro possesso, di migrazione dei consumi". – tratto da un'intervista a Romolo de Camillis, director retailer service di Nielsen pubblicata su GSA, il giornale dei servizi ambientali (N.7-2011) condotta da Simone Finotti.

leggersi come introduzione di strumenti che poggiano in larga misura sull'utilizzo delle rete, in grado di offrire competitività per l'azienda e vantaggi per il cliente. Tutti i comparti d'azienda sono coinvolti in maniera sinergica verso quella che è considerata una rivoluzione necessaria per porre stabili basi per il futuro.

Da un'analisi dei vantaggi e svantaggi desumibili da questo elaborato, appare evidente che i nuovi strumenti amplificano le opportunità di comunicazione, permettendo una diffusione più efficace di messaggi promozionali, garantendo un maggior coinvolgimento del cliente assecondando le sue richieste in maniera più determinata rispetto al passato.

**L'utilizzo di nuovi strumenti digitali ha quindi apportato valore aggiunto all'offerta commerciale, che supportata da innovativi strumenti di comunicazione multimediale e di coinvolgimento del cliente è in grado di rispondere in maniera più puntuale alle moderne esigenze del mercato.**

Se è vero che la clientela più attenta ai cambiamenti in corso è rappresentata dai cosiddetti young adults con fascia d'età tra i 25 e i 34 anni è anche vero che le nuove tecnologie non presentano apparenti limitazioni d'età. Anche quando i cambiamenti sono goduti solo parzialmente (perlopiù nel caso di clienti anziani o analfabeti informatici), i nuovi servizi e strumenti sono percepiti come vantaggi in grado di catalizzare un interesse crescente.

Dalla ricerca emerge che la propensione ad adottare nuove soluzioni digitali, orientate al web e al mobile, è in parte frutto di un clima di disorientamento che affligge gli attori del mercato. La mancanza di una strada già tracciata e l'erosione di quelle che fino a qualche tempo prima erano considerate certezze, induce ad affidarsi in maniera meccanica ai passi

del concorrente, omogeneizzando e appiattendo l'offerta. E' così che alcune delle soluzioni più innovative introdotte nel campo della Gdo, non esprimono pienamente il loro potenziale incontrando un'obsolescenza anticipata. E' il timore di vanificare lo sforzo, accompagnato da una certa difficoltà a tradurre in vantaggio economico l'adozione di innovazioni, a rallentare gli investimenti nel digitale.

I maggiori investimenti sono al momento convogliati verso tecnologie che trovano impiego all'interno di strategie orientate ad incrementare le vendite (da qui il successo del performance marketing). Esempi sono gli strumenti che permettono di affinare la raccolta di dati sul cliente, acquisendo ed elaborando informazioni sulle sue abitudini di spesa. Il miglioramento della tecnologia garantisce una gestione profonda ed oculata della relazione tra pressione promozionale, impatto comunicativo, miglioramento dell'offerta ed influenza diretta sui comportamenti d'acquisto. Attraverso la customer insight (ovvero interpretazione dei dati riguardanti il cliente) e per mezzo di app per smartphone, siti internet e altri gadget digitali oltre che lo sviluppo di canali utili per la customer relationship management (come i social network), le aziende riescono ad attirare il cliente invitandolo a compiere determinate azioni (call to action). L'incentivo alla spesa è tanto forte quanto lo è la ricompensa per il cliente. La veicolazione sempre più sostenuta di offerte micro targetizzate e multicanale sono un evidente esempio della strategia adottata dalle aziende moderne che ricercano l'engagement del cliente preferendo inseguire il singolo piuttosto che disperdere il messaggio comunicando ai molti (in questo campo sono interessanti gli sviluppi del digital rewarding).

La nascita di nuovi canali e strumenti digitali hanno inoltre agevolato le opportunità di rafforzamento della brand awareness, intesa come riconoscimento del marchio, la sua percezione, credibilità e reputazione: in altre parole si è resa possibile la definizione della personalità del marchio. Dalle app alla geolocalizzazione, passando per la digital loyalty e i social network, le modalità con cui potenziare la presenza si sono moltiplicate. Non sono più solo strade e piazze a richiedere una presenza fisica dell'insegna. E' ormai necessaria anche una presenza virtuale curata e coerente.

La Gdo, specialmente del comparto retail, sta definitivamente vincendo l'impasse iniziale imparando a maneggiare i nuovi strumenti digitali a sua disposizione, avendo compreso i vantaggi competitivi irrinunciabili che ne possono derivare. La sfida più ardua da vincere è quella culturale prima che tecnologica. Gran parte della responsabilità di successo dell'azienda è concentrato nelle mani di chi detiene il potere decisionale. Sono i manager a dover comprendere che gli strumenti digitali, sempre più accessibili ed immediati, sono destinati a convivere affianco a quelli analogici fino alla loro probabile sostituzione.

Nella Gdo e in particolare nel mondo della vendita di generi alimentari l'adozione di un "approccio bottom-up, che valorizzi le risorse umane che vivono in prima persona la realtà di negozio insieme al cliente"<sup>2</sup> deve essere certamente prioritario. Le soluzioni e strategie presentate in questo elaborato, caratterizzate da economicità, facilità di implementazione e crescente misurabilità, quando ben integrate, partecipano alla creazione e al sostegno di un vantaggio competitivo riconosciuto di alto valore.

---

<sup>2</sup> In condivisione con quanto affermato da Daniele Cazzani Responsabile Marketing e Comunicazione – Ipermercati Pellicano – Lombardini Holding S.p.A.

## **Bibliografia**

Agostini A. e De Nardis A. (2013), *La tua reputazione su Google e i Social Media, prevenire, monitorare, curare*, Milano, Hoepli

Da Cortà A. (2007), *Il Retail nell'era digitale. Opportunità ed esperienze*, Milano, Franco Angeli

Giacomazzi F., Camisani Calzolari M. (2008) *Impresa 4.0. Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*, Pearson

Lugli G., Ziliani C. (2004), *Micromarketing. Creare valore con le informazioni di cliente*, Torino, Utet

Ornati M. (2011), *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso*, Milano, Franco Angeli

Ziliani C., (2008), *Loyalty Marketing, creare valore attraverso le relazioni*, Milano, Egea

## **Riviste e pubblicazioni**

Finotti S., (N.7-2011), "Intervista a Romolo de Camillis, director retailer service di Nielsen", GSA il giornale dei servizi ambientali, Milano

Fornari E., Ziliani C., Grandi S., Cardinali M. G., Fornari D., Negri F., Pellegrini D., (2011), Retailing in Italy - Players, Strategies and Trends, European Retail Research

Osservatorio NFC & Mobile Payment Politecnico di Milano. (Febbraio 2011) Rapporto 2010 "Mobile Payment: tra aspettative e realtà", p.16

Sacchi E., (14 ottobre 2013), "Nuove regole Ue per "muovere" i pagamenti", Gdo Week, Milano, Il Sole 24 Ore pp. 69-74

Ziliani C., Cerioli A., (2007), La mappa degli stili di acquisto: un approccio alla segmentazione della clientela basato sui dati di carta fedeltà, Mercati e Competitività, Milano, Franco Angeli

Ziliani C., (2010), Loyalty marketing in Italy: a decade of customer cards and clubs in food retailing, The Retail Digest, pp. 54-57



## Documenti online

I siti internet sono stati consultati il 20 febbraio 2014 salvo dove diversamente specificato.  
Alcuni indirizzi nel tempo potrebbero subire variazioni.

*Associazione advertising interattivo* <http://www.iab.net>

*Agenzia Garante della Concorrenza e Mercato*, <http://www.agcm.it>

*Federdistribuzione*,

[http://www.federdistribuzione.it/studi\\_ricerche/files/Mappa\\_Distributiva.pdf](http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf)

*Google Analytics, università degli studi di Milano*

[http://users.unimi.it/~lab20/images/materiale\\_lezioni/Manuale%20Google%20Analytics.pdf](http://users.unimi.it/~lab20/images/materiale_lezioni/Manuale%20Google%20Analytics.pdf)

*Largo Consumo*, <http://www.largoconsumo.info>

*Marketing in Italy, a decade of customer cards and clubs*,

<http://www.thefreelibrary.com/Loyalty+marketing+in+Italy%3A+a+decade+of+customer+cards+and+clubs+in...-a0284976557>

*Near Field Communication (NFC): interazione fisica-interazione virtuale*,

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/1864/830219-1154863.pdf?sequence=2>

*NetWork Lab, laboratorio di ricerca web marketing, Facoltà di Economia Giorgio Fuà,*

*Università Politecnica delle Marche*, <http://www.youtube.com/watch?v=9CmBH1RNx3g>

*Online Shopping e conversion, dalla prima impressione all'ultimo clic*

[http://www.tradedoubler.com/global/whitepapers/td022\\_pm\\_whitepaper\\_it\\_2.pdf](http://www.tradedoubler.com/global/whitepapers/td022_pm_whitepaper_it_2.pdf)

*Osservatorio Fedeltà*, [www.osservatoriofedelta.it/lista-pubblicazioni/48/articoli-scientifici-e-tesi/](http://www.osservatoriofedelta.it/lista-pubblicazioni/48/articoli-scientifici-e-tesi/)

*Paypal Beacon*, <http://www.youtube.com/watch?v=P0QCRRsuqAo>

*Tesco Click and Collect*, <http://www.tesco.com/click-and-collect/>

*Università di Parma, facoltà di economia,*

<http://economia.unipr.it/DOCENTI/ZILIANI/docs/files/Lez%2013%20la%20promozione%20delle%20vendite%202010.pdf>

Tabelle, fotografie ed immagini contenute nell'elaborato sono state reperite online prestando attenzione a non ledere il copyright altrui. Sono stati scelti contenuti la cui policy non prevede restrizioni di utilizzo.