



COVERSTORY

# Il futuro del retail? La shopping experience

**N**

Nell'attuale situazione di prolungata crisi economica, tutti gli esperti concordano nell'affermare che aziende e canale distributivo devono rivedere la propria strategia di vendita abbandonando la focalizzazione sul prodotto e sulle sue caratteristiche e funzionalità per provare a sostenere le proprie vendite facendo leva sulla componente esperienziale ed emozionale della relazione con il cliente. Nasce dalla consapevolezza della necessità di questa evoluzione il moltiplicarsi in tutti i settori delle attività di marketing imperniate sulla costruzione di un'esperienza di acquisto che possa essere percepita come unica e insostituibile dal consumatore, tanto da riuscire non soltanto a convincerlo a decidere l'acquisto di un certo prodotto presso un determinato punto vendita, ma anche a fidelizzarlo al brand del costruttore, ma anche del retailer - in modo da assicurarsi di essere se non scelti, almeno attentamente considerati, anche in occasione dei futuri acquisti. Alcuni settori, tra gli altri la moda e l'elettronica di consumo, hanno intrapreso questa strada già da tempo, mentre altri, e tra questi indubbiamente quello della Prima Infanzia, cominciano soltanto ora a sperimentare questo tipo di approccio al consumatore. In questo sono forzati, da un lato, dalla crescente pressione competitiva della grande distribuzione che anche in questo comparto ha già da tempo avviato strategie di marketing improntate alla shopping experience e, dall'altra, dalla spinta a distinguersi anche rispetto ai competitor del Normal Trade utilizzando leve alternative a quella dell'abbassamento del prezzo che, come dimostrano una sterminata letteratura e una ancor più nutrita casistica, nel breve o nel medio periodo è destinata a trasformarsi in un boomerang che, anche a causa delle ripercussioni sui livelli di marginalità, rischia di compromettere le stesse

© Slav/Shoak/Thinkstock

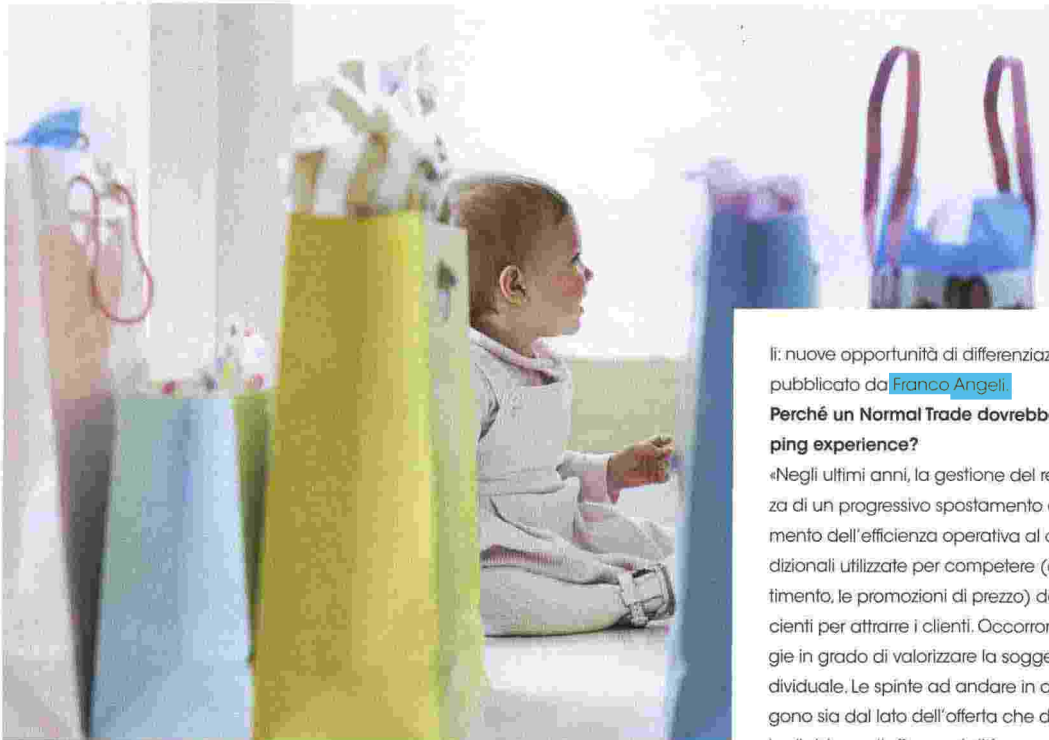
Questa è la direzione da intraprendere, perché soltanto così il negozio fisico potrà continuare a garantirsi l'appeal necessario a fidelizzare il consumatore

a cura di Marilena Del Fatti

possibilità del singolo punto vendita di continuare a operare sul mercato garantendosi adeguati risultati economici. Perché se è innegabile che il costante calo della capacità di acquisto delle famiglie italiane (secondo l'Istat nel secondo trimestre del 2014 il loro reddito disponibile in valori correnti è diminuito dell'1,4% rispetto al trimestre precedente e dell'1,1% vs il corrispondente periodo del 2013) contribuisce a porre il tema del prezzo e del risparmio in primo piano, è anche vero che esistono innumerevoli esempi di brand che, proprio facendo leva sull'unicità e sulla qualità percepita dell'esperienza d'acquisto, hanno saputo coinvolgere e fidelizzare i propri clienti in un mondo di valori dove la qualità - intesa soprattutto come innovazione e capacità di sorprendere con nuove opportunità - è stata così ben argomentata da giustificare anche un prezzo un po' più elevato. E questa leva ha dato prova di una certa efficacia anche nei confronti di un consumatore come quello attuale che è sempre più consapevole del proprio potere e abituato a muoversi tra on line e off line alla ricerca delle situazioni per lui più convenienti. Al riguardo, va detto che, mentre la percentuale degli italiani connessi a internet è in continuo aumento, e questo vale soprattutto per le fasce di età a cui appartengono in genere i nuovi ge- ➔



COVERSTORY



li: nuove opportunità di differenziazione experience-based\*, pubblicato da **Franco Angeli**.

**Perché un Normal Trade dovrebbe investire nella shopping experience?**

«Negli ultimi anni, la gestione del retail ha dato testimonianza di un progressivo spostamento del focus dal miglioramento dell'efficienza operativa al consumatore. Le leve tradizionali utilizzate per competere (quali l'ampiezza, l'assortimento, le promozioni di prezzo) da sole non sono più sufficienti per attrarre i clienti. Occorrono piuttosto nuove strategie in grado di valorizzare la soggettività dell'esperienza individuale. Le spinte ad andare in questa direzione provengono sia dal lato dell'offerta che della domanda. A livello di sistema, l'affermarsi di fenomeni strutturali e competitivi sempre più complessi, quali la store erosion (ossia, il naturale processo di invecchiamento del punto vendita) e il crescente grado di internazionalizzazione del trade, oltre alle difficoltà imposte dalla crisi economica ancora in corso, contribuiscono ad aumentare il livello di competizione orizzontale costringendo i retailer a ricercare continuamente nuove modalità di differenziazione. A livello di domanda, si assiste a un'evoluzione dei modelli di consumo e acquisto per cui gli individui ricercano sempre più di vivere situazioni di shopping in grado di esaudire le proprie esigenze emozionali ed edonistiche, oltre che quelle razionali e funzionali. In epoca postmoderna serve un approccio che prenda sul serio il cliente, non si focalizzi solo sugli attributi del prodotto e sulle transazioni, e riesca a fornire una visione totale della sua esperienza di consumo e acquisto. Ed è

nitori, il canale distributivo appare in difficoltà nel recuperare un ritardo che rischia di vederlo marginalizzato rispetto alle attuali dinamiche di acquisto. Il rischio è di non riuscire ad accreditare il proprio punto vendita fisico come touch point unico nella sua capacità di veicolare un'esperienza polisensoriale. In questo ambito, la shopping experience diventa un'insostituibile leva a disposizione dei retailer disposti a mettersi in gioco per cogliere tutte le opportunità offerte dai cambiamenti in atto e dalle tecnologie digitali per reinventare la in-store experience e tornare a costruire valore per sé e per il settore.

In questo scenario *Babyworld* ha deciso non solo di dedicare la copertina di questo numero a questo tema, ma intende continuare a offrire spunti alla riflessione e al dibattito coinvolgendo diversi esperti.

Il primo di questi è **Elisabetta Savelli**, docente e ricercatrice di Marketing dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e autrice del libro "Entertainment e Centri Commercia-

**contro lo showrooming**

**Un aiuto** «Il fenomeno dello showrooming (il cliente sceglie il prodotto nel punto vendita e acquista on line) è ben noto ai retailer per la seria minaccia che comporta alla loro sopravvivenza. Negli Stati Uniti si stima che un consumatore su 5 pratichi questo tipo di attività. Certamente, uno dei rimedi può consistere nel puntare allo sviluppo di un legame esperienziale con il cliente. Chi pratica lo showrooming è un individuo tendenzialmente infedele, autonomo e persino opportunista, in quanto alla continua ricerca dell'offerta migliore. Il negozio fisico, per frenare questo comportamento e riappropriarsi del consumatore tradizionale, dovrebbe

puntare su un'offerta customer-centric, fortemente personalizzata e basata sullo sviluppo di programmi di loyalty innovativi. Quello che può servire è una strategia di gestione del punto vendita svincolata dalle logiche di prodotto e di prezzo e più focalizzata sul cliente che va capito, interpretato in tutti i suoi comportamenti, razionali ed emotivi, e che va soddisfatto attraverso la proposta di soluzioni personalizzate. In questo senso, il focus sulla shopping experience può aiutare il retailer a riconquistare il cliente, nella misura in cui presuppone la progettazione di un ambiente di vendita e di un sistema di offerta in grado di soddisfare i desideri

emotivi oltre che puramente funzionali (i quali stimolano maggiormente lo showrooming). Il tutto, purché la gestione esperienziale del negozio, intesa nella sua dimensione fisico/spaziale e ludico/ricreativa, venga effettivamente orientata alle esigenze del cliente/target. L'esperienza, infatti, è fortemente soggettiva, richiede partecipazione, non può essere pianificata a priori. Può trasformarsi in uno strumento di fidelizzazione solo se sfiora le corde sensibili del cliente, ossia, se viene progettata tenendo conto delle reali aspettative e dei valori ultimi che guidano il comportamento di shopping»

www.fantasytimesbook.it | info@fantasybook.com | info@fantasybook.it

proprio su questo che insiste la shopping experience, considerando il consumatore come un individuo completo, che utilizza sia processi cognitivi che affettivi, ed ammettendo la necessità di porre l'individuo al centro dell'attenzione per poterne comprendere a fondo aspettative e richieste».

**Il consumatore ha comportamenti di acquisto sempre meno lineari e il negozio è solo uno, e spesso non il primo per quanto il più importante, dei touch point con il cliente. Quali le implicazioni in termini di shopping experience?**

«Il consumatore attuale è un individuo esigente e selettivo, consapevole e informato, emancipato e disinibito. Ama esprimere la sua personalità ed essere protagonista del processo di creazione del valore. Prefende ascolto ed esige libertà di spazio e movimento. La familiarità con l'ambiente virtuale lo fa sentire un individuo particolarmente libero, che può muoversi con grande autonomia nella ricerca di informazioni, contatti, prodotti e servizi da acquistare. A volte il Web è vissuto come uno spazio di vendita complementare rispetto a quello fisico, altre si sostituisce ad esso. Il consumo può, infatti, essere casalingo, in movimento o in un punto vendita e l'acquisto, allo stesso modo, può essere compiuto da casa (online), in movimento (tramite smartphone o tablet) oppure in un negozio. In tutti i casi si pone il problema per l'impresa di allineare i suoi sforzi sia sul piano progettuale che comunicazionale. Chi vuole lavorare sulla shopping experience non può limitarsi alla gestione del solo punto vendita. Questo rimane un veicolo fondamentale di comunicazione e relazione con il cliente, ma lo stesso obiettivo deve essere perseguito anche online, soprattutto nella progettazione del sito web, che dovrebbe contribuire ad esaltare e veicolare adeguatamente il contenuto esperienziale dell'offerta. In che modo? Puntando su una progettazione adeguata e coordinata degli atmospheric cues, riguardanti il contenuto informativo, grafico e visivo del sito web, insieme agli aspetti più tecnici afferenti la navigabilità, l'accessibilità e la funzionalità dello stesso. La gestione dello spazio fisico e di quello virtuale, in altre parole, deve essere adeguatamente pianificata affinché i risultati coerente nelle due dimensioni (online e offline) e, in generale, con la strategia di marketing esperienziale che l'impresa intende perseguire».

**Il cliente visita il negozio della Prima Infanzia solo a fronte di esigenze circoscritte nel tempo. Come vanno disegnati i percorsi di ingaggio e di ritorno al punto vendita?**

«Il conteso della prima infanzia, a mio avviso, si presta mol-

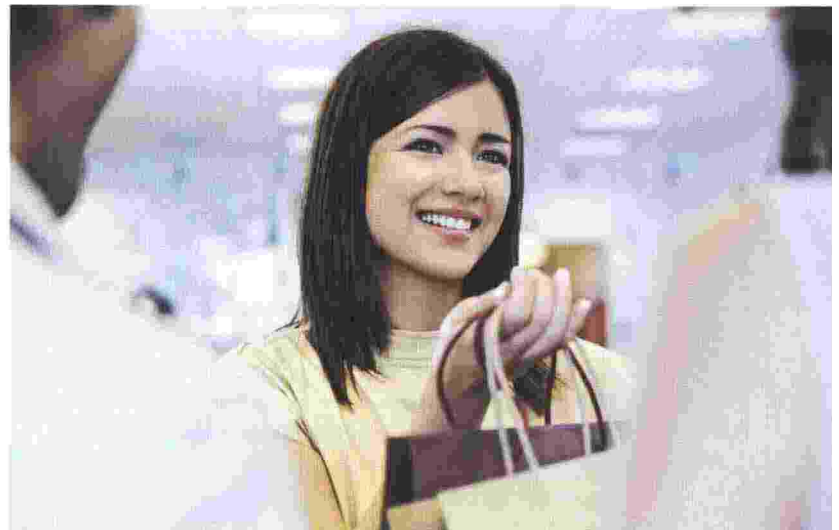
to a una gestione del punto vendita ispirata alle logiche del marketing esperienziale. Le circostanze stesse in cui si visitano tali negozi configurano, per loro natura, situazioni di shopping a forte contenuto esperienziale. Ci si reca nei punti vendita per acquistare prodotti per i propri figli o per quelli di amici e parenti. In ogni caso, la persona a cui è destinato l'oggetto è molto particolare e cara: un bambino che, in quanto tale, merita tutte le attenzioni possibili e il massimo riguardo, anche nel momento in cui si scelgono i prodotti a lui destinati. Alcuni clienti possono essere insicuri e aver paura di sbagliare. Altri, più preparati, dedicano comunque tempo e cura nella scelta dei prodotti. La consapevolezza e il desiderio di compiere scelte autonome tendono a ridursi in questo contesto, dato il forte senso di responsabilità che grava sulle scelte di acquisto destinate ai bambini. Anche per questo, ci può essere un forte interesse da parte dei clienti ad ascoltare il parere di esperti, capaci di consigliare e orientare il processo di acquisto. Insomma, quando un individuo entra in un negozio di prodotti per l'infanzia, ha bisogno di sentirsi rassicurato nelle proprie scelte e questa sicurezza può trovarla anche in un'adeguata progettazione dell'ambiente di vendita, sia sotto il profilo fisico/sociale che delle attività/iniziative intraprese al suo interno.

Il percorso di ingaggio e intrattenimento al negozio può essere ricercato attraverso un'accurata scelta dei materiali (meglio se naturali) e del layout espositivo e delle attrezzature. L'accostamento di colori, l'utilizzo di luci calde, la propagazione di profumazioni gradevoli che rinviano al mondo della prima infanzia, l'utilizzo di uno sfondo musicale rilassante possono rendere l'ambiente più accogliente, mettendo a proprio agio anche il cliente più timoroso e insicuro. Ancora, la presenza di aree →



**Elisabetta Savelli è docente e ricercatrice di Marketing presso l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ed è autrice di varie pubblicazioni sul tema**

**TALVOLTA CHI ACQUISTA IN UN NEGOZIO DI PRIMA INFANZIA SENTE IL BISOGNO DI AVERE CONFERME SULLA VALIDITÀ DELLE PROPRIE SCELTE**





COVERSTORY



➡ DA SPAZIO DI VENDITA A LUOGO DI INTRATTENIMENTO

«IL NEGOZIO PER LA PRIMA INFANZIA SI PRESTA MOLTO A UNA GESTIONE ESPERIENZIALE FINALIZZATA A TRASFORMARLO IN UN LUOGO DOVE RECARSI PER SODDISFARE LE PROPRIE ESIGENZE FUNZIONALI, MA ANCHE QUELLE ATTINENTI LA SFERA EDONISTICA ED EMOZIONALE. PUÒ DIVENTARE

UNA META DI ESPLORAZIONE, DOVE ANDARE PER MATURARE UNA MIGLIORE CONSAPEVOLEZZA DI CONSUMO. ALLO STESSO MODO, PUÒ DIVENTARE UN LUOGO D'INTRATTENIMENTO, NEL MOMENTO IN CUI IL CLIENTE TROVA UN AMBIENTE ACCOGLIENTE, RASSICURANTE, DOVE SPENDERE PIACEVOLMENTE PARTE DEL PROPRIO TEMPO LIBERO. PICCOLI EVENTI DEDICATI AI GENITORI SU DETERMINATE AREE TEMATICHE, INIZIATIVE AD HOC STUDIATE PER I BAMBINI, SPAZI DOTATI DI ALCUNI SERVIZI (POLTRONE, MINIBAR, PICCOLE LIBRERIE), UNITI ALLA PRESENZA DI PERSONALE DISPONIBILE E PREPARATO E AD UN'AMBIENTAZIONE PIACEVOLE POSSONO TRASFORMARLO IN UN LUOGO DOVE VIVERE UN'ESPERIENZA DI SHOPPING GRATIFICANTE».

dove poter sostare con i propri familiari e valutare insieme la scelta di prodotto, oppure, l'offerta di spazi dedicati alla cura dei più piccini, contribuiscono a creare un ambiente di vendita piacevole e stimolante, dove il cliente può desiderare di ritornare.

L'ingaggio e la fidelizzazione possono poi passare attraverso un'adeguata progettazione della componente sociale del negozio: cortesia e professionalità del personale di contatto, assistenza al banco, gestione degli ingressi (specie negli orari di punta) tale da evitare situazioni di eccessivo affollamento. Per non parlare, poi, di tutte le attività/iniziativa che potrebbero essere sviluppate di tanto in tanto nel negozio: mini-corsi di cultura alimentare o cucina per preparare le neo-mamme allo svezzamento; corsi di preparazione al puerperio tenuti da personale specializzato; laboratori ludico-didattici per intrattenere i bambini che accompagnano gli adulti a fare acquisti».

La shopping experience aiuta ad alzare lo scontrino medio? A quali condizioni?

«Se da un lato la shopping experience può contribuire a limitare il fenomeno dello showrooming puntando su un programma di loyalty innovativo e distaccato dalle logiche scontate di prodotto e di prezzo, dall'altro può aiutare il retailer ad innalzare il livello di scontrino medio per almeno due motivi. Anzitutto, se si riesce ad offrire un'esperienza di shopping gratificante, si incrementa la store loyalty. Un cliente fedele si sente rassicurato dal proprio punto vendita e questo può favorire una convergenza dei suoi acquisti all'interno del punto vendita stesso. Immaginiamo un negozio per l'infanzia multi specializzato, che vende prodotti alimentari, abbigliamento, giocattoli ed attrezzature varie per i bambini. Il cliente fidelizzato, anziché rivolgersi a vari negozi, potrebbe preferire acquistare i prodotti delle diverse categorie all'interno dello stesso punto vendita, raggruppan-

© Juallierimages/Goodshot/Thinkstock (1); FernWald/Stock/Thinkstock (1); mphotography01/Stock/Thinkstock (1)

Codice abbonamento: 003600

do i suoi acquisti nella stessa shopping expedition. Questo, a sua volta, potrebbe contribuire ad ampliare le possibilità di soddisfare la componente esperienziale del processo di consumo innescando un efficace circolo virtuoso. In secondo luogo, la shopping experience tende a prolungare il tempo di permanenza del consumatore: se trova piacevole stare nel negozio, è attratto dall'ambientazione fisica e vive la fase di acquisto con tranquillità, è probabile che l'importo del suo scontrino aumenti. Il consumatore attratto, divertito e coinvolto è, infatti, più propenso ad acquistare, perché è più sereno nelle sue valutazioni e gratificato nei suoi comportamenti».

**Quali sono gli elementi costitutivi e le tappe che costituiscono una buona shopping experience?**

«La shopping experience fa leva principalmente sugli elementi percettivi e sensoriali del consumatore. Il suo sviluppo presuppone tre tappe fondamentali. La prima consiste nell'analizzare il cliente-tipo e approfondire i processi mentali sottostanti i suoi comportamenti di acquisto, non solo dal punto di vista funzionale, ma soprattutto sotto il profilo edonistico/emozionale. Questa fase è importante perché, come si diceva in precedenza, l'esperienza è molto soggettiva e le ini-

ziative mirate a stimolarla devono necessariamente tenere conto del soggetto che viene coinvolto. La seconda fase consiste nel progettare lo spazio di vendita reinventando le sue funzioni tradizionali: concepirlo, cioè, non più come un semplice spazio, ma come un luogo di comunicazione e contatto con il cliente; un palcoscenico dove la marca e i prodotti prendono vita e si rivelano ai consumatori i quali diventano attori e protagonisti delle stesse attività di vendita. Infine, lo sviluppo di una shopping experience richiede, sul piano operativo, la messa a punto di strumenti e tecniche atte a concretizzare il ruolo comunicazionale del punto vendita. Le leve utilizzabili a tal fine sono molteplici: alcune riguardano l'ambiente di vendita, nella sua dimensione fisica e sociale (i.c.d. atmospherics), e impattano direttamente sulla sfera sensoriale dell'individuo; altre riguarda-

**LA SHOPPING EXPERIENCE  
PORTA IL CLIENTE  
A SPENDERE  
PIÙ TEMPO  
NEL PUNTO VENDITA  
AUMENTANDO  
LA SUA PROPENSIONE  
ALL'ACQUISTO**

no invece l'organizzazione di attività ed eventi che possono attirare il consumatore al punto vendita, stimolando la sfera del divertimento e dell'intrattenimento».

**Lei distingue tra atmospherics e attività legate all'entertainment. Quali sono i criteri da cui partire per individuare il giusto mix fra questi strumenti?**

«La distinzione tra atmospherics ed attività legate all'entertainment deriva da due diversi modi di concepire la natura performante dell'esperienza, ossia gli effetti che essa tende a produrre sul vissuto del cliente. Con estrema semplificazione, l'esperienza può impattare sulla componente edonistica, ossia emotiva, del consumatore, provocando suggestioni e sensazioni forti, e sulla componente ludica/ricreativa, permettendo di rilassarsi, divertirsi, gratificarsi e passare il tempo. In letteratura, gli studi focalizzati sulla dimensione emozionale della shopping experience, hanno stimolato l'attenzione principalmente sul ruolo degli atmospherics (localizzazione, assortimento, architettura, arredamento, layout, display, colori, suoni, ecc.), rispetto ai quali ci sono ampie dimostrazioni degli effetti positivi che una loro corretta gestione può sortire sul comportamento dell'acquirente. Gli studi focalizzati sulla dimensione ricreativa, invece, hanno convogliato maggiormente l'interesse sulle possibili attività che le imprese commerciali possono gestire per intrattenere il consumatore, progettando contenuti attinenti la sfera del divertimento e del piacere. Anche in questo caso, è ampiamente provato che l'offerta di attività ludiche e momenti di aggregazione sociale possono incrementare la capacità attrattiva del punto vendita, rendendo la visita e l'acquisto dei prodotti più piacevole e divertente. Atmospherics ed entertainment, quindi, possono contribuire entrambi a creare un'efficace shopping experience. Posto che, nella realtà, sia molto difficile distinguere la dimensione ricreativa dell'esperienza da quella emozionale (poiché quando le emozioni sono particolarmente positive tendono a trasformarsi in un ele- ➔

**PRIMA INFANZIA  
le tappe  
di un ipotetico  
percorso  
di ingaggio**

- **Accurata scelta dei materiali** (meglio se naturali), del layout espositivo e delle attrezzature
- **Il giusto accostamento di colori**
- l'utilizzo di **luci calde**
- la propagazione di **profumazioni gradevoli** che rinviano al mondo della prima infanzia
- l'utilizzo di uno **sfondo musicale rilassante**
- realizzazione di **aree dove sostare** per valutare insieme ai familiari il prodotto
- **spazi dedicati** alla cura dei più piccoli





**IL RETAILER DEVE  
RIUSCIRE A MODULARE  
INTRATTENIMENTO E  
DIVERTIMENTO IN BASE  
ALLE CARATTERISTICHE DEL  
TARGET  
DI CLIENTELA A CUI  
INTENDE RIFERIRSI**

mento di piacere che origina svago e benessere e, nello stesso tempo, una situazione che diverte innesca, inevitabilmente, delle emozioni forti in chi la vive), l'esperienza di shopping dovrebbe essere intesa in senso olistico rispetto a queste due dimensioni, considerando le due leve dell'atmosfera e dell'intrattenimento in maniera coordinata e sinergica. Tuttavia, anche in questo caso, torna a sottolineare la criticità delle scelte di targeting,

per cui il retailer potrebbe decidere di sbilanciare l'investimento a favore di una delle due dimensioni a seconda delle caratteristiche e aspettative dello specifico target di riferimento».

**È possibile modulare tempi e investimenti degli interventi finalizzati a costruire la shopping experience? È sempre meglio affidarsi a un esperto?**

«Come tutte le attività manageriali, una corretta pianificazione degli interventi finalizzati a costruire la shopping experience è quanto mai necessaria, oltre che possibile. Date le conseguenze e l'impatto che essa può generare sull'impresa e sui comportamenti di consumo e acquisto, è comprensibile che la gestione della shopping experience non possa essere lasciata al caso, all'intuizione momentanea ed alla spontaneità. Ciò è ancor più vero in momenti difficili come quello attuale, dove il retailer è spesso combattuto nel gestire il trade-off fra un'offerta conveniente, che punta su elementi basic legati al risparmio ed alla riduzione dei costi, ed un'offerta più ricca sul piano del contenuto esperienziale, in grado di restituire serenità e soddisfazione al momento dello shopping.

In questo processo di pianificazione e gestione della shopping experience, due elementi assumono particolare criticità: la continuità e la coerenza strategica.

Affinchè essa divenga un elemento su cui si basa il posi-

zionamento competitivo del punto vendita occorre gestire ogni singola attività in maniera continuativa nel tempo, assicurando coerenza tra le diverse iniziative attinenti la sfera fisico/sociale e quella ricreativa del punto vendita: eventi, iniziative, servizi, progettazione; tutto deve essere gestito in un'ottica di medio-lungo termine, proiettando il ritorno degli investimenti in un futuro non necessariamente immediato. In secondo luogo, la shopping experience non può essere gestita solo per imitare i concorrenti o per "arricchire" la struttura commerciale senza che vi sia una logica strategica di fondo. Occorre coerenza rispetto ai valori dell'insegna, alle esigenze della clientela e agli obiettivi di targeting e posizionamento del negozio. Ciò è fondamentale per garantire interesse e coinvolgimento del pubblico e aumentare il livello di originalità e personalizzazione delle iniziative proposte, rendendole, in questo modo, più difficili da imitare da parte della concorrenza.

Le difficoltà che potrebbero accompagnare la gestione della shopping experience sono sicuramente tante. Oltre che risorse economiche adeguate, sono richieste professionalità adatte; competenze che non sempre il tradizionale retailer possiede. Il ricorso a soggetti esterni per la progettazione del negozio e la realizzazione di iniziative d'intrattenimento diviene spesso indispensabile, ma occorre fare molta attenzione. Nonostante la professionalità di questi soggetti, le soluzioni proposte potrebbero basarsi su format standardizzati che, in quanto tali, rischiano di rendere inefficace la shopping experience rendendola distaccata dalle reali esigenze della clientela e dall'immagine dell'insegna. Il suggerimento, pertanto, è di internalizzare il più possibile questo percorso, potenziando le conoscenze del mercato e del consumatore, quanto meno per far sì che il retailer possa consapevolmente dialogare con i soggetti esterni ed allineare le loro scelte tecniche ai propri valori ed obiettivi strategici».

**BW**

© Zsolt Nyulaszi/Hemera/Thinkstock (1)