



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Management - Marketing

**CUSTOMER EXPERIENCE
E NUOVE TECNOLOGIE**

**Customer Experience
and New Technologies**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Daniele Giorgi

Anno Accademico 2018/2019

«You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can't start with the technology and try to figure out where you're going to try to sell it.»

Steve Jobs

«...any business enterprise has two — and only these two — basic functions: marketing and innovation»

Peter F. Drucker

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1	2
IL MARKETING NEL CONTESTO DIGITALE: IL CONSUMATORE OMNICANALE.....	2
1.1 L’evoluzione tecnologica e l’impatto sui consumatori	2
1.1.2 Il consumatore mobile	7
1.1.3 Il consumatore e il bisogno di tecnologia: dalla piramide di Maslow a quella COSMA	11
1.2 Dal tradizionale processo di acquisto (<i>purchase funnel</i>) al customer journey	14
1.2.1 Il modello del purchase funnel	14
1.2.2 Il modello del Customer Decision Journey.....	16
1.2.3 Il customer journey: Il modello delle 5 “A”	21
1.2.4 La customer journey map	22
1.3 Il contesto del consumatore di oggi: dal singolo canale all’omnicanalità	26
1.3.1. I nove “pillars” dell’omnicanalità	29
CAPITOLO 2	35
MARKETING ESPERIENZIALE E CUSTOMER EXPERIENCE.....	35
2.1 Il marketing e l’esperienza come fattore strategico	35
2.2. Experience Marketing: marketing dell’esperienza	38
2.3. Experiental Marketing: il Marketing Esperienziale	47
2.3.1 I Moduli Strategici Esperienziali (SEM’s)	53
2.3.2 Il CEM secondo Schmitt	59
CAPITOLO 3	67
LA CUSTOMER EXPERIENCE.....	67
3.1 Il concetto di Customer Experience.....	67
3.1.1 I modelli della Customer Experience	72
3.1.2 La Customer Experience e altri elementi	79
3.2 La Customer Experience e il Customer Journey	84
3.3 La misura della Customer Experience	91
3.4 Il Customer Experience Management (CEM).....	96
CAPITOLO 4	101
LA CUSTOMER EXPERIENCE E LE NUOVE TECNOLOGIE	101
4.1 La Customer Experience e il contesto tecnologico	101
4.2 Intelligenza Artificiale (AI).....	102
4.2.1 La storia dell’Intelligenza Artificiale	106
4.2.2. Le tecnologie dell’Intelligenza Artificiale.....	110

4.2.2.1 I Big Data	111
4.2.2.2 Il Machine Learning (ML)	114
4.2.2.3 Il Deep Learning (DL)	116
4.2.3 L'Intelligenza Artificiale e la Customer Experience	119
4.2.3.1 I Chatbot	123
4.2.3.2 I Sistemi di raccomandazione	127
4.2.4 Alcuni casi aziendali di Customer Experience e AI.....	129
4.2.4.1 Il caso Amazon GO.....	129
4.2.4.2 Stitch Fix.....	132
4.3 L'Internet of Things (IoT)	134
4.3.1 La storia di Internet: da ARPANET all'Internet delle cose	138
4.3.2 Le tecnologie dell'Internet of Things	140
4.3.3 Gli Smart Object.....	143
4.3.3.1 Wearable device.....	146
4.3.3.2 Gli Intelligent Personal Assistant (IPA).....	148
4.3.4 L'Internet of Things e la Customer Experience	154
4.3.5. Internet of Things e Customer Experience: alcuni casi aziendali.....	159
4.3.5.1 Nike+	159
4.3.5.2 Disney MagicBands	160
4.4 Le Tecnologie immersive: Realtà virtuale (VR) e Realtà aumentata (AR).....	162
4.4.1 Il contesto delle tecnologie immersive.....	162
4.4.1.1 Aspetti teorici delle tecnologie immersive.....	162
4.4.1.2 Storia delle tecnologie immersive.....	168
4.4.2 La Realtà virtuale (VR).....	170
4.4.2.1 I dispositivi per la Realtà virtuale (VR).....	173
4.4.2.2 La Realtà virtuale e la Customer Experience	176
4.4.3 La Realtà aumentata (AR).....	178
4.4.3.1 La Realtà aumentata e la Customer Experience.....	181
4.4.4 Alcuni casi aziendali	186
4.4.4.1 Ikea	186
4.4.4.2 Sephora	187
4.4.4.3 E-Bay e Myer virtual store.....	188
4.4.4.4 Tommy Hilfiger	189
4.4.4.5 Widiba Home.....	189
CONCLUSIONI.....	191
BIBLIOGRAFIA.....	193
SITOGRAFIA	204
Appendice A: Indice delle figure	205
Appendice B: Indice delle tabelle	205

INTRODUZIONE

L'oggetto di studio di questa tesi è quello della *customer experience* e l'uso delle nuove tecnologie tra cui si considera l'impatto che l'intelligenza artificiale, l'*Internet of Things* e le tecnologie immersive, tra cui realtà virtuale e aumentata, hanno dato al marketing e in particolare all'esperienza del cliente. Alla base della scelta di questo argomento c'è la passione che ho sempre avuto nei confronti della tecnologia quale leva per l'innovazione, strumento di trasformazione del presente e guida per il futuro, tutto ciò naturalmente strettamente collegato all'interesse per la materia del marketing che ha caratterizzato il mio percorso di studi.

La decisione di analizzare il concetto della *customer experience* è dipeso dal fatto che credo sia uno degli elementi più affascinanti e allo stesso tempo ancora relativamente inesplorati all'interno del marketing, nonostante come quasi in maniera semplice affermano Carbone ed Haeckel: «*i clienti hanno sempre un'esperienza quando hanno un'interazione con un'impresa*¹» Quindi si evince come la *customer experience* sia un costrutto naturale con cui le imprese e il marketing devono confrontarsi nella costruzione di relazioni di valore con i propri clienti.

L'elaborato è costituito da quattro diversi capitoli.

Il primo capitolo si occupa di comprendere come sia cambiato il consumatore nel contesto digitale di oggi, illustrando anche come la tecnologia legata soprattutto alla diffusione di Internet prima e, alla sua ubiquità legata al mobile poi, hanno cambiato il processo di acquisto dei consumatori. Il secondo capitolo è di stampo più teorico e si occupa di spiegare il tema dell'esperienza all'interno degli studi di marketing mettendo in luce le due principali espressioni di questa tematica: l'*Experience marketing* (marketing dell'esperienza) e l'*Experiential marketing* (marketing esperienziale). Il terzo capitolo è invece incentrato sul concetto della *customer experience* vera e propria, si approfondirà il tema descrivendone le origini e i principali modelli accademici e non che hanno cercato di illustrarla oltre ad approfondire il tema della gestione strategica dell'esperienza del cliente legata al *customer experience management*. Infine, il quarto capitolo è quello centrale della tesi e si pone l'obiettivo di illustrare al lettore il rapporto tra la customer experience e le nuove tecnologie tra le quali l'intelligenza artificiale, l'*Internet of Things*, la realtà virtuale e la realtà aumentata. L'analisi verrà condotta in primo luogo descrivendo la natura delle tecnologie considerate, i principali campi di applicazione e, in secondo luogo affrontando la questione del ruolo che queste tecnologie stanno avendo all'interno del marketing e in particolare all'interno dell'esperienza del cliente.

¹ Carbone L. P., Haeckel S. H., Berry L. L., (2003) “*How to Lead the Customer Experience*”, pp. 20.

CAPITOLO 1

IL MARKETING NEL CONTESTO DIGITALE: IL CONSUMATORE OMNICANALE

1.1 L'evoluzione tecnologica e l'impatto sui consumatori

Si può affermare come Internet sia probabilmente il cambiamento di natura tecnologica, sociale, politica ed economica, nella storia recente delle società umane, più rilevante degli ultimi trent'anni. Questa tecnologia, infatti, ha avuto un impatto determinante sul comportamento umano rendendo possibili azioni, processi e trasformazioni che almeno fino a pochi anni prima potevano sembrare irrealizzabili. Oggi, la rete Internet è nella disponibilità di un numero sempre crescente di persone, inoltre la tecnologia *mobile* ha ampliato, in maniera esponenziale, le possibilità di connessione, tanto che è possibile accedere alla Rete nella quasi totalità dei luoghi e a costi sempre inferiori. Inoltre, a breve, a partire dal 2020, il mondo sperimenterà l'ulteriore evoluzione della Rete con l'arrivo del protocollo di connessione 5G, la rete di quinta generazione, che permetterà di collegare dispositivi ad un'altissima velocità e a bassa latenza. Di fatto, questi straordinari cambiamenti tecnologici hanno trasformato, in maniera decisiva, sia il comportamento dei consumatori sia le modalità attraverso cui quest'ultimi si relazionano con le imprese. L'importanza e la portata innovativa che Internet e le nuove tecnologie hanno avuto nelle relazioni tra clienti e imprese è sottolineata anche da uno dei maggiori esperti di marketing come Philip Kotler, il quale infatti sostiene come: *«la connettività è forse la più grande rivoluzione mai avvenuta nella storia del marketing [...] sta trasformando molti aspetti del marketing e il suo impatto non accenna a rallentare²»*.

La connettività, legata alla digitalizzazione, ha trasformato i processi attraverso cui i consumatori prendono le decisioni di acquisto, le modalità attraverso cui si informano sui brand e sulle loro proposte di valore, i modi nei quali essi arrivano all'acquisto di beni e servizi. Una delle conseguenze del processo della digitalizzazione è stato quello della trasformazione del comportamento dei consumatori. In proposito, Edelman e Singer hanno utilizzato per descrivere i clienti attuali l'espressione di *«empowerment consumer³»* letteralmente potenziamento del consumatore per evidenziare il cambiamento nei rapporti di forza tra imprese e clienti, con quest'ultimi che, anche grazie alla digitalizzazione, assumono un ruolo sempre più attivo nei confronti delle imprese. Rispetto

² Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), *“Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale”*, HOEPLI Editore, pp 21.

³ Edelman, D. C., Singer M., 2015, *“Competing on Customer Journeys”*, 2015, Harvard Business Review, novembre, pp. 90.

al passato, infatti, i clienti non sono più ricettori passivi delle comunicazioni di marketing delle imprese, ma vogliono concretamente partecipare al processo di creazione di valore. Inoltre, la connettività di Internet ha dato la possibilità ai clienti di avere accesso a molte più informazioni rispetto al passato, a costi ridotti, e da molteplici fonti anche diverse da quelle aziendali - come i siti di recensioni o le opinioni di altri consumatori sui social network – alle quali i clienti prestano maggiore attenzione poiché le ritengono più affidabili rispetto alle imprese. Di fatto, la rete è uno dei fattori che hanno fatto venire meno la tradizionale situazione di asimmetria informativa che in passato esisteva a vantaggio di queste nelle relazioni tra imprese e clienti, i quali da questo punto di vista ne escono “potenziati”.

Per comprendere l’importanza che Internet ormai riveste in molti aspetti della vita delle persone, si pensi che gli ultimi dati ci dicono che, nel 2019, su una popolazione totale di circa 7,6 miliardi si è arrivati a superare il traguardo dei cinque miliardi di persone che utilizzano la rete Internet mobile, mentre gli utenti Internet sono circa 4,3 miliardi vale a dire circa il 57% della popolazione mondiale; mentre sono 3,4 miliardi gli utenti che sono attivi sulle piattaforme dei social network, circa il 45% della popolazione (WeAreSocial Digital Report, 2019). Quindi, la tendenza più chiara che emerge da quest’analisi riguarda il fatto che, ormai, il canale per la fruizione di Internet più usato dalle persone sia quello mobile; il sorpasso avvenuto da qualche anno sulla connessione fissa (pc, portatili) è dunque ormai un trend assodato. Invece, guardando al quadro del consumo digitale nel contesto italiano (Fig.1), si nota come: siano circa 55 milioni gli italiani che hanno accesso ad Internet, ovvero circa il 92% della popolazione, un dato in crescita rispetto al passato; in aumento anche le presenze sulle piattaforme dei social network arrivate a circa 35 milioni di persone, di cui 31,3 che si connettono via mobile con un tasso di crescita del 3,3% rispetto all’anno precedente (WeAreSocial Digital Report, 2019).



Figura 1 Il digitale in Italia nel 2019 (Fonte: WeAreSocial Digital Report 2019)

Osservando il consumo di media digitali quotidiano nel contesto italiano si vede come la media di ore trascorse su Internet con un qualunque dispositivo sia di 6 ore e 4 minuti al giorno;

mentre il tempo medio speso in una giornata sulle piattaforme social da qualunque dispositivo è di 1 ora e un 51 minuti (Fig.2).



Figura 2 Tempo speso sui media in Italia nel 2019 (Fonte: WeAreSocial Digital Report 2019)

Questi dati dimostrano, in modo chiaro, il cambiamento nelle abitudini dei consumatori negli ultimi anni; dando evidenza ancora una volta della centralità del *mobile*: dispositivi diventati sempre più centrali nella vita dei consumatori anche come strumenti per gli acquisti e per il marketing. Dunque, le aziende oggi per competere nel mercato devono tenere ben presente che questo è lo scenario con cui si devono interfacciare: le persone, quindi i clienti, oggi sono perennemente connessi, più informati sui prodotti e sulle varie offerte concorrenti, inoltre, sono sempre più abituati alla facilità e tempestività della navigazione online. Sono elementi questi che i clienti si aspettano di trovare anche nelle loro esperienze e relazioni con le imprese. Nel 2018, circa il 53% della popolazione italiana ha effettuato almeno un acquisto online (fonte osservatorio Nielsen multicanalità), Noci ha inoltre suddiviso questa popolazione di acquirenti italiani digitali (*e-shoppers*) in quattro diversi gruppi, sulla base di alcune variabili socio-demografiche, di comportamento e valoriali⁴:

- *Everywhere shopper*: sono tra i consumatori più “evoluti”, più propensi verso l’omnicanalità, demograficamente rientrano in questo gruppo persone che appartengono alla Generazione X e ai Millennials. Sono quei consumatori che utilizzano e si muovono tra punti di contatto online, in ogni luogo e momento, passando da un canale all’altro durante la loro relazione con un brand o un’impresa. Sono molti attenti alle innovazioni tecnologiche, prediligono l’uso dell’e-commerce e di tutte le piattaforme mobili che consentono sia di ricercare informazioni che di completare un acquisto.
- *Money Saver*: sono consumatori con una maggiore propensione al risparmio, che non mostrano particolare interesse al coinvolgimento e alla fidelizzazione verso un brand, ma sono

⁴ Noci G., (2018), “Biomarketing. Non solo big data: battito cardiaco, respiro e movimenti oculari per rivelare preferenze e scelte del consumatore”, Egea Editore, pp. 10-12.

alla ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo. Utilizzano i canali digitali soprattutto per ricercare informazioni leggendo perlopiù opinioni di altri clienti su social network o siti specializzati, acquistano online se vi riconoscono un effettivo premio di prezzo.

- *Cherry Picker*: sono consumatori più “tradizionali” che hanno un rapporto più inibito con la tecnologia, ne fanno parte demograficamente persone che appartengono alla Generazione X, Baby Boomers e Millennials. Preferiscono raccogliere informazioni su brand e prodotti direttamente nei punti vendita fisici poiché preferiscono “toccare” il prodotto, sono clienti che se convinti della bontà di un marchio registrano alti tassi di fidelizzazione. Utilizzano i canali online perché spinti dalla curiosità per nuove offerte e prodotti non disponibili offline e, generalmente, si rivolgono alle piattaforme e-commerce più specializzate.
- *Pragmatic*: sono consumatori guidati dalla ricerca di efficienza, amanti della tecnologia digitale, che vedono come un mezzo per risparmiare tempo e accelerare il processo di acquisto. Sono infatti molto attenti a promozioni che garantiscono risparmio di tempo ed offerte personalizzate, prediligono per i loro acquisti i canali e-commerce, in particolare i siti e-commerce generalisti poiché garantiscono elevata usabilità ed efficienza.

Philip Kotler, uno dei massimi esperti a livello mondiale di marketing, ha analizzato quelle che sono le caratteristiche legate alla maggiore connettività che identificano il consumatore odierno individuando alcuni tratti che lui ha definito paradossi⁵:

- Il primo paradosso che individua l'autore riguarda il fatto che in un contesto sempre più digitalizzato e tecnologico il cosiddetto “*tocco umano*” sia ancora decisivo elemento di differenziazione per i clienti. La dimostrazione di questo viene dal fatto che, anche aziende completamente digitali, hanno aperto *store* fisici per venire incontro a questa tendenza dei consumatori. Allo stesso tempo, la tecnologia e il digitale stanno cambiando le esperienze delle persone nei punti vendita offline, con le diverse tecnologie - NFC⁶, QR Code⁷, iBeacon⁸, realtà aumentata e virtuale, ecc. - che cercano di renderle più coinvolgenti. L'autore sostiene

⁵ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), “*Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*”, HOEPLI Editore, pp. 21.

⁶ Acronimo di *Near Field Communication* si tratta di una tecnologia è una tecnologia di tipo *wireless* a corto raggio, espressione della seconda generazione delle tecnologie RFID, consente di identificare gli oggetti e di scambiare, in modo bidirezionale, dati come per esempio immagini e video.

⁷ Il QR Code sta per *Quick Response Code* è un codice a barre bidimensionale, rappresenta un'evoluzione del *barcode*, ma a differenza di quest'ultimo possiede in dote la capacità di immagazzinare un quantitativo maggiore di dati. Visivamente si tratta di una composizione di moduli neri che vengono disposti all'interno di uno schema di forma quadrata. Si usa in genere per memorizzare informazioni che possono essere consultate poi con lo smartphone, ad esempio dando accesso a pagine web specifiche.

⁸ Si tratta di un sistema di interazione contestuale che utilizza la tecnologia Bluetooth (BLE) che consente la trasmissione di dati a device localizzati. Per poter essere utilizzata è necessario impiegare un protocollo di comunicazione, fatto cioè è possibile inviare alle applicazioni dei clienti informazioni e contenuti contestualizzati alla loro posizione geografica.

che il futuro del marketing tenda verso un'unione di esperienze, offline e online, nel percorso dei clienti con un'impresa.

- I consumatori oggi possono confrontarsi con una serie di informazioni sulle organizzazioni, sui loro prodotti e sui brand al punto tale che oggi il rapporto tra imprese e clienti dal punto di vista comunicativo non è più verticale ma orizzontale come una relazione tra pari.
- Un'altra caratteristica dei consumatori attuali che è una diretta conseguenza della connettività è relativa al fatto che oggi i clienti nella scelta di acquisto di un prodotto o servizio tendono a riporre maggiore fiducia nelle opinioni delle proprie cerchie sociali (amici, familiari, altri consumatori) rispetto alle aziende. Oggi, il passaparola (*word-of-mouth*) contribuisce in misura sempre maggiore alla scelta della decisione di acquisto, tuttavia il passaparola oggi viene potenziato dalla digitalizzazione con il ricorso costante a informazioni e recensioni di altri consumatori (siti di recensione, social network, blog) i cosiddetti *User generated content* (UGC) che influenzano le decisioni di acquisto in maniera molto più forte rispetto anche a campagne di marketing mirate delle aziende poiché i consumatori tendono a riporre maggiore fiducia sulle opinioni di loro pari rispetto a quelle dei brand.
- Un altro paradosso che individua Kotler è quello che oggi i consumatori sebbene siano molto più informati sui prodotti, sui servizi e sulle aziende tendono a prendere le proprie decisioni di acquisto basandosi su tre fattori: le comunicazioni di marketing, le opinioni delle loro cerchie sociali, le esperienze passate con un brand. Inoltre, l'autore sottolinea il tema dell'attenzione dei consumatori, sostenendo come alcuni fattori tra cui l'elevata esposizione ad una quantità crescente di informazioni e media, l'utilizzo di molteplici device, la scarsità di tempo nel maturare le decisioni di acquisto rendano i clienti più "distratti" rispetto al passato. A testimonianza di queste tendenze ci sono anche i risultati di uno studio, condotto dal National Center for Biotechnological Information, il quale ha dimostrato come, negli ultimi anni, la capacità di attenzione media delle persone sia passata dai circa 12 secondi del 2000 per arrivare agli 8 secondi del 2013⁹. Tutto ciò conferma la complessità con cui devono interfacciarsi le imprese per ottenere l'attenzione dei consumatori.

Si prende ora in considerazione il concetto, sempre legato alla connettività, della diffusione del mobile marketing.

⁹ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), "Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale", HOEPLI Editore, pp. 27.

1.1.2 Il consumatore mobile

Una delle trasformazioni legate alla connettività e alla digitalizzazione più importanti degli ultimi anni è quella che riguarda la cosiddetta rivoluzione mobile. In passato, infatti, l'accesso ad Internet era possibile solamente in modalità “*desktop*”: vale a dire collegando fisicamente un pc alla rete, tuttavia, l'ultimo decennio ha visto la crescita della connessione *wireless*, della banda larga e l'introduzione sul mercato degli smartphone e dei tablet prima, seguiti da tutta una serie di dispositivi mobili tra cui i *wearable*, i dispositivi indossabili, che hanno dato alle persone la possibilità della mobilità e dell'ubiquità nell'accesso alla rete consentendogli di essere in modalità “*always on*”, ovvero di essere sempre connessi. A questo proposito, si può affermare che il consumatore del XXI secolo, dal punto di vista mediale, sia “*multiscreening*”, nel senso che durante il corso della giornata la maggior parte delle persone e, quindi dei consumatori, utilizza più di tre device connessi alla rete, collegandosi ad Internet da diverse posizioni fisiche e in mobilità¹⁰; la fruizione di questi dispositivi avviene sia singolarmente, ma spesso anche in contemporanea con l'utente che “oscilla” tra uno schermo e l'altro. Ad ogni modo, lo strumento che svolge il ruolo di *hub* mediale è senza dubbio lo smartphone che diventa un canale e uno strumento centrale nei rapporti tra imprese e clienti. A questo proposito, si parla quindi di *mobile marketing*. Narang e Shankar definiscono come segue il mobile marketing: «*the two- or multi-way communication and promotion of an offer between a firm and its customers using a mobile medium, device, platform, or technology*»¹¹¹².

I consumatori utilizzano i dispositivi mobili con la netta prevalenza dello smartphone per svolgere queste azioni: navigare sul web; utilizzare le applicazioni mobili (apps); cercare informazioni sulla posizione geografica dei punti vendita; cercare informazioni sugli orari dei negozi; confrontare i prezzi tra i prodotti che intendono acquistare; visualizzare le offerte promozionali; capire dove acquistare prodotti specifici; cercare informazioni sui prodotti; verificare la disponibilità dei prodotti in negozio; documentarsi sui prodotti tramite recensioni di altri clienti; compiere un acquisto¹³.

¹⁰ Sisti A., (2017), “*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce*”, FrancoAngeli Editore, pp. 37.

¹¹ La comunicazione e la promozione a due o più vie di un'offerta tra un'impresa e i suoi clienti utilizzando un media, dispositivo, piattaforma o tecnologia mobile.

¹² Narang U., Shankar, V., (2019), “*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*”, Marketing in a Digital World, Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 97.

¹³ Shankar V., Kleijnenb M., Ramanathan S., Rizley R., Holland S., Morrissey S., (2016), “*Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues*”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 34, pp. 41.

In uno studio, Shankar e Balasubramanian hanno indicato quelle che sono, a loro avviso, le caratteristiche principali dei dispositivi mobili che possono avere rilevanza nelle strategie di marketing¹⁴:

- Localizzazione (*Location-specificity*): la maggior parte dei dispositivi mobili ha in dotazione sensori che utilizzano la tecnologia del *Global Positioning System* (GPS) che quindi consentono di rilevare la loro posizione fisica, il luogo in cui si trovano (*location-aware*). Queste capacità consentono nuove modalità di relazione tra i consumatori e le imprese, le quali possono mettere in atto campagne, comunicazioni e promozioni di marketing georeferenziate basandosi sulla localizzazione del dispositivo in possesso all'utente. La localizzazione permette di inviare messaggi che, oltre a basarsi sulla posizione geografica del consumatore, siano coerenti alle sue preferenze, ai suoi comportamenti e al suo contesto.
- Portabilità (*Portability*): i dispositivi mobili sono generalmente di dimensioni ridotte e di conseguenza le persone possano portarli sempre con loro, ovunque vadano, in ogni momento della giornata e in qualunque contesto d'uso mentre stanno svolgendo le attività più varie. Questa loro caratteristica aumenta le possibilità per le imprese di raggiungere i clienti per veicolare contenuti e comunicazioni di marketing. In questo senso, è molto importante che i contenuti siano progettati a misura dei display dei device, affinché, sia possibile avere una fruizione efficiente e piacevole per gli utenti.
- Wireless (*Wireless feature*): i dispositivi mobili funzionano attraverso la tecnologia wireless, ovvero senza il bisogno di essere collegati attraverso dei cavi, capacità che come detto consente la loro trasportabilità. Tutto ciò consente di interagire coi clienti in qualunque momento magari attraverso comunicazioni brevi ma più frequenti.

Inoltre, Shankar, Kleijnen et al. sottolineano come i dispositivi mobili abbiano il vantaggio di combinare assieme altre due qualità come l'immediatezza (*instantaneity*) e l'interattività (*interactivity*) descrivendo le qualità dei dispositivi mobili in questo modo: «*Mobile shopping combines two very important ideas, interactivity and instantaneity. Other platforms and media may offer interactivity, but they do not do so at the moment of truth as mobile does.*¹⁵»¹⁶.

Per descrivere lo scenario attuale, Nurang e Shankar utilizzano l'espressione di “*mobile marketing 2.0*” per tratteggiare l'evoluzione che le tecnologie mobili hanno compiuto nell'ultimo

¹⁴ Shankar V., Balasubramanian S., (2009), “*Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis*”, Journal of Interactive Marketing, Vol.23, No. 2, pp. 119.

¹⁵ Lo shopping mobile combina due idee molto importanti, interattività e istantaneità. Altre piattaforme e altri media possono offrire interattività, ma non lo fanno al momento della verità come invece fa il mobile.

¹⁶ Shankar V., Kleijnen M., Ramanathan S., Rizley R., Holland S., Morrissey S., (2016), “*Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues*”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 34, pp. 39.

periodo, sottolineando la crescita costante delle apps, la diffusione della realtà aumentata e dei dispositivi *wearable*¹⁷. Secondo gli autori, tre sarebbero gli aspetti che caratterizzano questa fase del mobile marketing: in primo luogo, è ormai una realtà che il consumo di media digitali tramite connessione in modalità mobile abbia sorpassato quello in versione desktop¹⁸; in secondo luogo, la portata dei dispositivi mobili, si è ampliata comprendendo non più solamente smartphone e tablet, ma anche *wearable* e *smart speaker*; infine l'interconnessione e l'integrazione tra i vari dispositivi è sempre più intensa grazie alla diffusione dei sistemi di Internet of Things¹⁹.

Una ricerca promossa da Google ha cercato di studiare i rapporti tra i consumatori e i dispositivi mobili: dallo studio è emerso come, in media, i consumatori che lo usano, controllano e interagiscono con lo smartphone oltre 150 volte nel corso della giornata, inoltre, due terzi di coloro che utilizzano lo controllano almeno una volta ogni 15 minuti; infine, circa il 30% degli intervistati in questo studio sostiene di percepire un forte senso di ansietà nel caso in cui non abbiano con loro il cellulare durante la giornata. Nella stessa ricerca è stato evidenziato come, tra i consumatori digitali, circa il 90% utilizzi durante il processo di acquisto più di un device, con circa il 65% che comincia a cercare informazioni sullo smartphone salvo poi concludere l'acquisto su altri dispositivi. Questi dati rendono evidente come il mobile sia ormai uno dei canali più utilizzati dalle persone e, in quanto tale, non può non essere considerato il suo ruolo all'interno delle relazioni tra clienti e imprese e del marketing²⁰. Anche Noci descrive l'utilizzo dello smartphone nell'ambito del marketing, sostenendo che l'uso che ne fanno le persone, in sostanza, possa essere suddiviso in due categorie: da un parte ci sono tutte quelle attività nelle quali l'utente impiega il telefono per svolgere azioni specifiche (mandare email, consultare orario, comunicare con WhatsApp, ecc.) queste sono tutte quelle situazioni in cui la ricezione da parte dell'utente di uno stimolo aggiuntivo darebbe una percezione di fastidio ed intrusione rispetto all'attività che sta facendo; dall'altra ci sono invece quelle situazioni per cui si adopera l'espressione di "*micro-momenti*", nel senso di situazioni in cui un consumatore è alla ricerca di informazioni relativamente ad un acquisto che vuole compiere o ad un'esperienza che vuole avere²¹. Le imprese devono essere capaci di interagire coi clienti durante questi micro-momenti, poiché, è durante queste situazioni che le persone si dimostrano più disponibili e aperte a ricevere

¹⁷ Narang U., Shankar V., (2019), "*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*", Marketing in a Digital World, (Review of Marketing Research), Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 98.

¹⁸ In questo senso per esempio il 2018 è stato l'anno in cui per la prima volta gli investimenti in advertising sul mobile sono stati maggiori di quelli per un altro media tradizionale vale a dire quello televisivo nel mercato USA.

¹⁹ Narang U., Shankar V., (2019), "*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*", Marketing in a Digital World, (Review of Marketing Research), Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 98.

²⁰ Sisti A., (2017), "*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce*", FrancoAngeli Editore, pp. 37-38.

²¹ Noci G., (2018), "*Biomarketing. Non solo big data: battito cardiaco, respiro e movimenti oculari per rivelare preferenze e scelte del consumatore*", Egea Editore, pp. 27.

stimoli e comunicazioni che possono accendere il loro interesse. Basandosi su una ricerca promossa da Google, Noci individua quattro specifici micro-momenti²²:

- 1) Momenti del «*Voglio sapere*»: si riferisce al fatto che le persone utilizzano sempre in misura maggiore i device mobili per ricercare informazioni su brand e sui prodotti, tuttavia, in questa fase non hanno ancora elaborato la decisione di concludere un acquisto, ma vogliono informarsi e desiderano interfacciarsi con contenuti esplicativi. Dato che il processo decisionale per decidere di acquistare potrebbe avere anche tempistiche di lungo periodo, durante questa fase, le persone potrebbero non essere ricettive ad un'azione di marketing che li spinge immediatamente ad acquistare.
- 2) Momenti del «*Voglio andare*»: sotto tutte quelle situazioni in cui l'utente cerca di orientarsi rispetto ad una specifica destinazione fisica in cui è diretto. Nelle occasioni di questo tipo diventa fondamentale per le imprese riuscire a dare informazioni che siano geo-localizzate ai clienti sfruttando strumenti e metodologie del *proximity marketing*. In questa fase una call-to-action adeguata potrebbe stimolare un cliente all'acquisto immediato.
- 3) Momenti del «*Voglio fare*»: riguarda tutti quei momenti in cui le persone sono alla ricerca di operatività, desiderano ricevere un aiuto nel risolvere un compito e in questo caso fornire assistenza immediata in questa fase può essere percepito molto positivamente dai consumatori. Azioni possibili potrebbero essere ad esempio quella di rendere disponibili dei video dimostrativi migliorando la relazione con i clienti in chiave di fidelizzazione.
- 4) Momenti del «*Voglio comprare*»: sono tutte quelle situazioni in cui il consumatore ha deciso di acquistare e può farlo quando vuole e come vuole sia online che offline; in queste occasioni le imprese devono essere capaci di allestire un'architettura che permetta al cliente di interagire con esse per acquistare senza difficoltà e in modo istantaneo nel momento in cui esso manifesti tale bisogno.

Questa visione sottolinea come, anche per mezzo delle tecnologie utilizzate, oggi il processo decisionale di acquisto delle persone possa essere definito come un insieme frammentato di micro-momenti che, nel loro complesso, contribuiscono alla scelta finale. Nella prospettiva delle imprese, tutto ciò si traduce nella necessità di creare numerosi punti di contatto che si integrino tra loro per offrire ai consumatori percorsi esperienziali olistici e coerenti nella loro interezza.

²² Noci G., (2018), «*Biomarketing. Non solo big data: battito cardiaco, respiro e movimenti oculari per rivelare preferenze e scelte del consumatore*», Egea Editore, pp. 27-28.

1.1.3 Il consumatore e il bisogno di tecnologia: dalla piramide di Maslow a quella COSMA

Uno dei modelli tradizionali che hanno cercato di spiegare il comportamento di consumo è quello che è stato proposto, alla metà degli anni Cinquanta, dal sociologo statunitense Abraham Maslow un esponente della scuola cosiddetta motivazionalista. Lo studioso, tra gli anni Quaranta e Cinquanta, concepì un modello al quale diede il nome di “*Hierarchy of Needs*” noto come piramide dei bisogni. Maslow attraverso il suo modello sosteneva come, in sostanza, i bisogni che hanno gli individui possano essere ricondotti a cinque diverse categorie che seguono un preciso ordine, di tipo gerarchico, che va dal livello più basso dei bisogni fisiologici per arrivare fino al bisogno di autorealizzazione (Fig.3).



Figura 3 La piramide dei bisogni di Maslow²³

Quindi, sostanzialmente, il modello della piramide di Maslow individua cinque tipi di bisogni:

- 1) Bisogni fisiologici: sono quelli che si collocano nel livello più basso della piramide perché sono strettamente correlati alla sopravvivenza dell'individuo. Rientrano in questa categoria tutte quelle attività necessarie a tenere in vita un essere umano come l'alimentazione, l'igiene, lo scaldarsi.
- 2) Bisogni di sicurezza: sono tutti quei bisogni che danno risposta alla necessità delle persone di sentirsi sicure e protette, sia dal punto di vista fisico ma anche da quello più psicologico ed emotivo relativamente ai rapporti sociali con gli altri individui.
- 3) Bisogni di appartenenza: questa tipologia si riferisce al bisogno che le persone hanno di sentirsi come parte di un gruppo, di una società.
- 4) Bisogni di stima: sono tutti quei bisogni che si riferiscono alle aspirazioni individuali che ogni persona ha su di sé. Si riferiscono alla valutazione che una persona fa di sé stessa (autostima), ma anche alla considerazione degli altri (prestigio).

²³ De Felice L., (2011), “*Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed e Facebook*”, Editore Gruppo 24 ore, Milano, pp. 20.

- 5) Bisogni di autorealizzazione: sono collocati nel livello più alto della piramide e si riferiscono a tutti quei bisogni che rispondono alla piena realizzazione di una persona. Alcuni esempi di questo tipo sono il superamento dei propri limiti, il miglioramento personale, ecc.

Lo schema di Maslow è un modello gerarchico poiché sostiene la tesi secondo cui, solamente quando sono stati soddisfatti i bisogni dei livelli più bassi della piramide, emerge negli individui la necessità di appagare anche quelli dei livelli più alti. Dunque, la gerarchia consisterebbe nel fatto che non è possibile soddisfare un bisogno di ordine superiore se prima non si è raggiunto quello dell'ordine precedente, ma si segue un ordine predefinito sequenziale.

La trasformazione digitale che ha caratterizzato gli ultimi decenni ha trasformato in maniera decisivo il rapporto tra le persone e la tecnologia, con ripercussioni sia nelle abitudini e nei comportamenti, ma anche dal punto di vista economico. A questo proposito, all'inizio di questo decennio per tratteggiare i rapporti tra le persone e le nuove realtà tecnologiche, De Felice ha proposto il modello di una nuova piramide dei bisogni, trasformati dall'impatto economico-sociale delle tecnologie digitali, alla quale ha dato il nome di piramide COSMA (Fig.4).



Figura 4 La piramide COSMA²⁴

La piramide COSMA voleva essere, nelle intenzioni del suo ideatore, uno schema attuabile per qualunque soggetto che si interfacciasse con le nuove tecnologie, non solo per le persone più disponibili nei confronti dell'innovazione tecnologica, ma anche per le persone che le utilizzano come *commodities* vale a dire come oggetti di uso quotidiano. Come già in quella di Maslow, anche la piramide COSMA prevede cinque livelli diversi²⁵:

- 1) Bisogni di connessione (bisogni fisiologici): si riferisce al fatto che oggi le persone utilizzano un insieme eterogeneo di dispositivi fissi e mobili per svolgere le più diverse attività lavorative o

²⁴ De Felice L., (2011), "Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed e Facebook", Editore Gruppo 24 ore, Milano, pp. 21.

²⁵ De Felice L., (2011), "Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed e Facebook", Editore Gruppo 24 ore, Milano, pp. 21-26.

meno. La conseguenza principale di questo fenomeno è che oggi gli individui vivono in una società perennemente connessa e sentono il bisogno, quasi fisiologico, di essere costantemente in connessione con il mondo circostante.

- 2) Bisogni di orientamento digitale (bisogni di sicurezza): fa riferimento a tutti quegli strumenti digitali che consentono alle persone di spostarsi ed orientarsi (dispositivi dotati di GPS) o di comunicare (email, Wi-fi) e che quindi, per le loro caratteristiche, danno all'utente la possibilità di rispondere alla necessità di muoversi e comunicare a distanza, garantendogli un senso di sicurezza.
- 3) Bisogno di socialità (bisogno di appartenenza): l'autore qui fa riferimento al bisogno di appartenenza a comunità sociali rivisitato alla luce della digitalizzazione che ha interessato in modo tangibile i rapporti tra le persone. In proposito, la diffusione di nuovi strumenti di comunicazione su scala globale come le piattaforme dei social network hanno portato alla creazione di comunità virtuali che sono la risposta adeguata al bisogno di socialità digitale degli individui, che recitano un ruolo, sempre più da protagonisti, nella creazione dei contenuti e delle informazioni all'interno del Web.
- 4) Bisogno di medialità (bisogno di stima): riguarda il fenomeno degli *user generated content* (UGC) che riflettono il bisogno di visibilità online degli utenti che desiderano diffondere i propri contenuti sulla rete cercando, edonisticamente, di ottenere un'approvazione da parte delle comunità virtuali, tramite commenti e recensioni. Si fa un riferimento chiaro a strumenti quali blog, microblogging e social media.
- 5) Bisogno di autocelebrazione (bisogno di autorealizzazione): l'autore qui descrive il rapporto tra le persone e i prodotti al alto contenuto tecnologico, i quali molto spesso hanno funzioni accessorie che vanno oltre la praticità d'uso e rispondono più a logiche edonistiche ed esperienziali, tuttavia è da quest'ultime che gli individui sembrano trarre le maggiori soddisfazioni e il più alto grado di appagamento.

È comunque opportuno evidenziare che il modello della piramide COSMA non vuole essere una sostituzione al modello di Maslow, ma più che altro ne rappresenta un aggiornamento. In conclusione, la piramide COSMA è uno strumento descrittivo che prende in debita considerazione l'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto sui bisogni delle persone, si può quindi parlare di un'evoluzione della piramide di Maslow.

1.2 Dal tradizionale processo di acquisto (*purchase funnel*) al customer journey

Si prenderanno in considerazione ora i principali modelli che, nel tempo, hanno cercato di descrivere e di modellizzare quello che è il processo di acquisto dei consumatori partendo dal *purchase funnel* e dalle sue seguenti evoluzioni, per arrivare al più attuale concetto di *customer journey*.

1.2.1 Il modello del *purchase funnel*

Per lungo tempo, prima che il contesto di mercato e di consumo subisse la rivoluzione digitale, il modello di riferimento adottato dal marketing per tracciare il comportamento dei consumatori era descritto attraverso il ricorso alla metafora dell'imbuto: nel senso che il riferimento concettuale era uno schema che richiama, metaforicamente, questa forma prendendo appunto il nome di *purchase funnel*. Questo schema elaborato da Court, Edelman ed altri autori è anche noto come *traditional funnel* e, sostanzialmente, ha lo scopo di spiegare il comportamento di un consumatore a partire dalla nascita di un bisogno o necessità, proseguendo con una valutazione delle alternative per soddisfarlo, arrivando infine alla decisione di acquisto. In breve, il modello del *purchase funnel* descriveva un processo che si esplicitava lungo cinque differenti *step* o fasi: *awareness*, *familiarity*, *consideration*, *purchase*, *loyalty* (Fig.5).

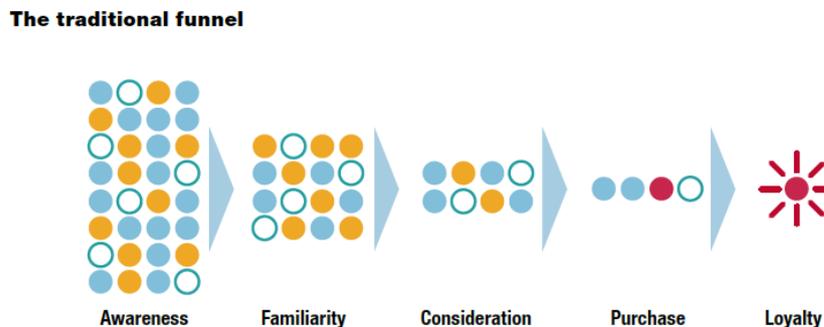


Figura 5 Il modello del *purchase funnel*²⁶

Come è ben illustrato nella (Fig.5), il modello evidenzia come nel momento iniziale il consumatore - riconosciuto un bisogno da soddisfare - abbia nella propria mente un insieme di *brand* che possono rispondere a quella necessità. Questi *brand* sono noti al consumatore, nel senso che li conosce, è già consapevole della loro esistenza (*awareness*). Nella figura i *brand* sono rappresentati dai pallini colorati, come è evidente, con il susseguirsi delle varie fasi, essi tendono progressivamente a diminuire finché, nella fase finale, ne resta solamente uno che è appunto quello che è stato scelto dal consumatore per completare la sua decisione di acquisto.

²⁶ Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), “*The customer decision journey*”, McKinsey Quarterly, No.3, pp. 2.

La nota società di consulenza aziendale McKinsey²⁷ ha svolto uno studio approfondito sul comportamento del consumatore con riferimento al modello del *funnel*. Sostanzialmente, tale ricerca ha messo in luce come la particolarità del *purchase funnel* risiedesse nel fatto che, lungo gli step che dall'*awareness* vanno a terminare con la *loyalty*, i brand che sono presenti nella mente del consumatore non variano o, per meglio dire, certamente lungo il percorso nell'imbuto diminuiscono nel numero, ma tuttavia non cambiano nella composizione rispetto a quelli iniziali: vale a dire non se ne aggiungono di nuovi. Questo significa che i brand che sono presenti inizialmente nella mente del consumatore saranno poi anche quelli che si contenderanno il cliente anche nella fase finale. Infatti, il modello del *purchase funnel* non prendeva in considerazione la possibilità che altri brand potessero entrare in gioco nella competizione lungo l'avanzamento nel processo di acquisto e, molto probabilmente, questa è una delle ragioni della sua obsolescenza.

Il ricorso alla metafora del *funnel*, ovvero dell'imbuto, illustra in modo chiaro come - quando devono valutare le diverse opzioni per prendere decisioni e procedere all'acquisto - i consumatori restringano quello che è l'insieme delle loro considerazioni iniziali. Successivamente la fase post-acquisto diventa strategica, poiché, in sostanza rappresenta una sorta di periodo di prova che, in caso di esito positivo, spingerà i consumatori verso la fedeltà al brand attraverso la scelta di riacquistare quei prodotti. Basandosi su questo modello del *funnel*, i responsabili di marketing elaboravano le proprie strategie cercando, in ogni fase dell'imbuto, di spronare i clienti a seguire un determinato comportamento. Nel marketing più tradizionale, le imprese tendevano a perseguire strategie che avevano lo scopo di far sì che i loro brand entrassero a far parte del primo livello del *funnel* quello dell'*awareness* - investendo molto sugli strumenti di comunicazione di massa - in modo tale che i consumatori avessero un buon grado di notorietà dei loro marchi e potessero poi premiarli, scegliendoli nei livelli più bassi dell'imbuto fino alla decisione di acquisto. In passato, quindi, le imprese riuscivano ad intercettare e comunicare con i clienti soprattutto nelle fasi di *awareness* con la comunicazione di massa e, infine nell'ultima fase attraverso gli strumenti di *sales promotion*; era più complesso, invece, influenzare i consumatori nelle fasi di *familiarity* e di *consideration*²⁸.

Tuttavia, negli anni, il contesto della comunicazione nella società è notevolmente cambiato in modo quasi radicale e, di conseguenza, questo ha avuto effetti anche nei rapporti tra imprese e clienti. Nella realtà dei fatti, i limiti legati alla comunicazione di massa sono state superati da nuovi strumenti e, nel contesto attuale, si registra invece un'abbondanza delle possibilità di contatto tra organizzazioni e consumatori. Di conseguenza, alla luce dei cambiamenti che sono avvenuti, il modello del *funnel* non sembra più essere all'altezza di analizzare il panorama di mercato attuale che presenta molteplici

²⁷ McKinsey & Company è una società internazionale di consulenza manageriale che serve le principali aziende nel mondo, oltre a governi, istituzioni e organizzazioni non profit.

²⁸ Fiocca R., Testori M., (2017), "Il viaggio dello shopper nel punto vendita" Micro & Macro Marketing, issue 2, pp. 343.

canali di acquisto, la proliferazione dei punti di contatto (*touchpoint*), una sempre più variegata possibilità di scelta per il cliente il quale ora, rispetto a quanto accadeva in precedenza, è molto più attivo e consapevole rispetto a *brand* e prodotti. Da tutte queste considerazioni, si comprende la necessità di adoperare un modello diverso, più evoluto, che abbia la capacità di analizzare e gestire questa complessità.

1.2.2 Il modello del Customer Decision Journey

L'evoluzione successiva al *funnel* per comprendere il comportamento di acquisto del consumatore è stata la proposta di un nuovo modello, elaborato nuovamente da McKinsey, che prende il nome di *Customer Decision Journey*: intendendo con questa espressione il viaggio, o percorso, che un cliente compie nel relazionarsi con un'impresa prima di arrivare a prendere una decisione di acquisto (Fig.6).

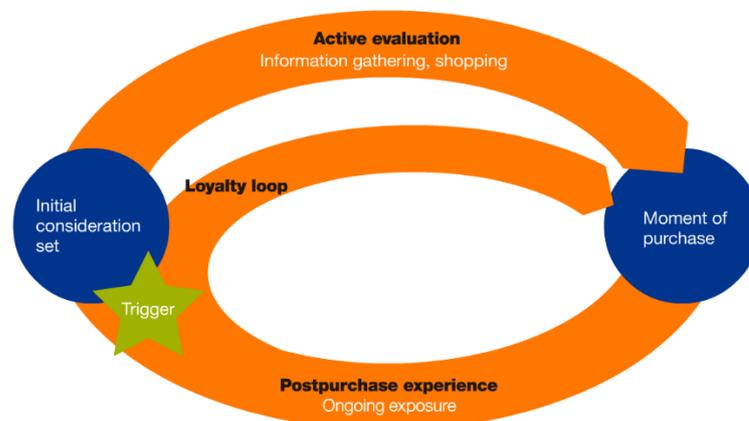


Figura 6 Il modello del *Customer Decision Journey*²⁹

Questo modello proposto da Court et al. (vedi Fig.6) è quindi una rappresentazione del *customer journey* (CJ): il cosiddetto “viaggio” che il cliente attraversa prima di assumere la decisione di procedere ad un acquisto. La metafora del “viaggio” è una scelta figurativa molto appropriata, dal punto di vista concettuale, nel descrivere il vissuto esperienziale - fatto di una serie di interazioni spesso non sequenziali e irregolari nei differenti punti di contatto - che un cliente ha nel relazionarsi con un brand o impresa. Il modello del *Customer Decision Journey* presenta una forma circolare, è sequenziale ed è composto da quattro fasi differenti:

- 1) Valutazione iniziale (*Initial consideration*): il cliente in questa fase prende in considerazione un determinato insieme iniziale di brand, basandosi sulle sue percezioni relativamente a

²⁹ Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), “*The customer decision journey*”, McKinsey Quarterly, No.3, pp. 3.

questi, fondate sulla base delle esperienze che ha avuto entrando in contatto con queste imprese nei vari *touchpoint* o punti di contatto come possono essere la pubblicità, il passaparola, il sito web, ecc. In questa fase, rispetto al funnel, il marketing tradizionale che segue la logica push è ancora importante, ma in misura sempre inferiore. Infatti un ruolo centrale, nel formare le opinioni dei clienti, lo ricopre l'influenza del passaparola sia quello che deriva dalla cerchia di amici e familiari, ma anche quello proveniente da altri consumatori. Il modello evidenzia come i clienti vengano influenzati dalle opinioni di altri loro pari - attraverso feedback e recensioni, social network - molto più rispetto al passato. La sommatoria di queste impressioni diventa un fattore determinante, poiché, forma quello che è l'insieme delle considerazioni iniziali (*initial consideration*) l'insieme di brand dai quali un consumatore parte nel valutare le alternative per concludere un acquisto.

- 2) Valutazione attiva (*Active evaluation*): in questo stadio i consumatori vanno alla ricerca di informazioni relativamente ai brand e ai prodotti, valutando recensioni di altri clienti, confrontando le offerte della concorrenza. Ad ogni modo, in questa fase è importante sottolineare come la ricerca attiva che fanno i consumatori apra la possibilità anche a brand - che inizialmente non facevano parte del gruppo di marchi di partenza - di entrare in gioco come possibile opzione di acquisto. Infatti, i clienti in questo stadio si attivano aggiungendo o sottraendo brand, facendo valutazioni sulla base di quello che desiderano. Questo è un importante elemento di differenziazione del modello del *consumer decision journey* rispetto a quello del *purchase funnel*, poiché in quest'ultimo si proseguiva lungo lo schema riducendo man a mano i brand considerati e non era invece presa in considerazione la possibilità che entrassero nelle scelte di acquisto nuovi brand che non fossero presenti fin dall'inizio; mentre il modello del *Decision Journey* prevede questa opzione. Quindi, a differenza di quanto succedeva con il *purchase funnel*, in questo modello il numero dei brand che vengono presi in considerazione all'interno della fase della valutazione attiva anziché diminuire può anche aumentare poiché, in questo stadio, i consumatori ricercano informazioni che possono influenzare le loro decisioni. Quindi, in questa fase, i brand possono irrompere nel processo decisionale dei clienti entrando nelle loro valutazioni, arrivando addirittura a spingere all'uscita i marchi concorrenti. Questo cambiamento nel comportamento dei consumatori rende possibile per le aziende agire attraverso la creazione di nuovi punti di contatto cercando di avere un impatto sui clienti potenziali. Mentre, dall'altra parte, i brand che sono presenti fin dall'inizio devono ragionare sapendo di interfacciarsi con una competizione più elevata poiché il loro status non è più inattaccabile come nel modello del *funnel*.

- 3) Momento di acquisto (*Moment of purchase*): è la fase durante la quale i consumatori, fatte le dovute valutazioni, completano effettivamente l'acquisto.
- 4) Esperienza post-acquisto (*Post-purchase experience*): quando i consumatori hanno compiuto la loro decisione di acquisto il compito del marketing non si conclude, ma al contrario si può ritenere come appena iniziato, poiché la successiva esperienza post-acquisto sarà poi quella che impatterà, in modo decisivo, sull'opinione dei clienti relativamente ad un prodotto, al brand a cui appartiene e quindi all'impresa. Infatti, sarà dall'esito di queste valutazioni che il cliente deciderà se proseguire o meno la sua relazione con l'impresa. Questo poiché il *customer journey* è un processo continuo e circolare - dato che se l'esperienza con i prodotti, il *brand* e i punti di contatto sarà stata giudicata come positiva dal cliente - è molto probabile che egli ricomincerà il *journey* ripartendo dalla prima fase attivando il *loyalty loop*: vale a dire il ciclo di fidelizzazione (vedi Fig.6).

Ad ogni modo, Court sottolinea che l'idea di fornire un'esperienza successiva alla vendita con l'obiettivo di fidelizzare il cliente non sia una novità, quello che invece presenta elementi innovativi sono i contesti di mercato più complessi e competitivi del passato, i quali influenzano la natura della fedeltà dei clienti. A questo proposito, infatti Court definisce due diverse tipologie di fedeltà: ci sono i clienti che hanno una fedeltà attiva (*active loyalist*) sono tutti quelli che non si limitano a definirsi fedeli ad un certo *brand*, ma si attivano per raccomandarlo anche ad altri consumatori mettendo in atto comportamenti come generare un passaparola positivo; dall'altro lato, invece, ci sono i clienti con una fedeltà passiva (*passive loyalist*) al cui interno si trovano tutti quei consumatori che o per pigrizia, oppure per la confusione che deriva dalla sovrabbondanza di offerte, restano legati ad un certo brand, senza tuttavia esservi impegnati. Infatti, malgrado questi clienti si professino fedeli ad un certo marchio, nella realtà dei fatti invece sono molto aperti e disponibili all'ascolto dei messaggi dei brand concorrenti nei quali riconoscono uno stimolo a cambiare marchio e impresa³⁰. L'autore sostiene che le imprese dovrebbero cercare di aumentare, nel proprio portafoglio clienti, l'insieme di quei consumatori che sono effettivamente fedeli attivi (*active loyalist*) e per farlo devono investire sui *touchpoints*, per renderli più attraenti agli occhi dei clienti e aumentare in questo modo la loro soddisfazione e quindi, a lungo termine, fidelizzarli.

Il *consumer decision journey* è stato la base concettuale sulla quale le imprese dovevano riflettere per attivare le strategie relative alle loro interazioni con i clienti. Dopo alcuni anni, Edelman e Singer hanno sentito l'esigenza di rinnovare questo modello poiché nel tempo, tramite un lavoro di

³⁰ Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), "The customer decision journey", McKinsey Quarterly, No.3, pp. 6.

ricerca nei contesti aziendali, avevano riscontrato alcuni trend di cambiamento nel modo delle imprese di relazionarsi ai clienti, grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, che permettono alle imprese di influenzare le decisioni di acquisto³¹.

Infatti, secondo i due autori, alcune tecnologie attuali consentono alle imprese di ottimizzare il processo di decisione dei consumatori, riuscendo ad accrescere il valore sia per i brand, sia per i clienti. Edelman e Singer arrivano a sostenere che le imprese più capaci in questa attività riescono ad influenzare il processo decisionale dei loro clienti in maniera talmente elevata fino ad arrivare ad una situazione nella quale: quelle che nel modello del *consumer decision journey* erano le prime due fasi del processo di acquisto, ovvero la *initial consideration* e l'*active evaluation*, tendono a ridursi se non addirittura a scomparire e addirittura i consumatori saltano direttamente alla fase di fidelizzazione (*loyalty*) (Fig.7).

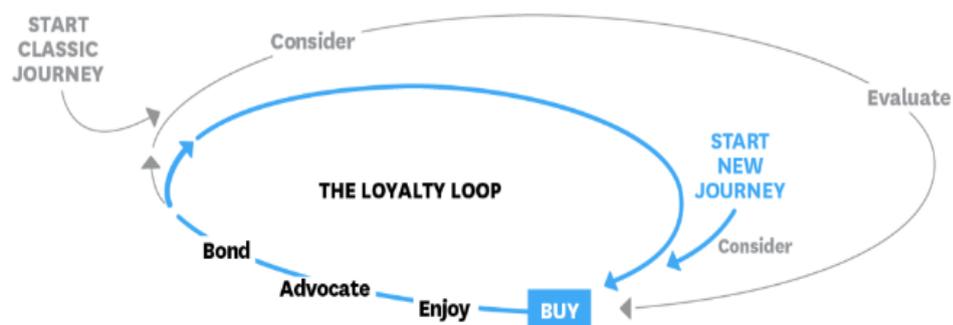


Figura 7 *The Accelerated Loyalty Journey*³²

Edelman e Singer hanno individuato quattro diverse capacità che si rivelano essere i fattori chiave che consentono alle imprese di raggiungere il successo, ovvero ottenere un vantaggio competitivo, attraverso il nuovo modello da loro proposto dell'*Accelerated Loyalty Journey*. Esse sono³³:

- 1) *Automazione (Automation)*: è quella capacità che le imprese hanno di implementare piattaforme che siano in grado di digitalizzare e ottimizzare il flusso informativo derivante dalle relazioni tra i brand e i clienti; un'attività questa che in passato era svolta in modo analogico. Inoltre, allo stesso tempo l'automazione si riferisce al fatto che le nuove tecnologie hanno semplificato molto i passaggi che erano più gravosi per i consumatori, lungo il *customer journey*, che quindi per mezzo dell'automazione diventa molto più semplificato per i clienti. Gli autori sostengono che le imprese che riescono a dotarsi di sistemi di automazione che

³¹ Edelman D. C., Singer M., (2015), "The new consumer decision journey", McKinsey Company, pp. 1.

³² Edelman D. C., Singer M., (2015), "Competing on Customer Journeys", Harvard Business Review, Vol 93, pp. 90.

³³ *Ibidem*, pp. 92.

semplifichino le interazioni tra i clienti e i vari *touchpoints* lungo il *journey*, saranno quelle che raggiungeranno i migliori risultati in termini di fidelizzazione e di redditività.

- 2) *Personalizzazione proattiva (Proactive Personalization)*: tramite i sistemi di automazione le imprese dovrebbero prendere le informazioni raccolte sulle passate esperienze di acquisto, integrarle con dati provenienti anche da altre fonti, e usarle per mettere in atto personalizzazioni, in tempo reale, dell'esperienza di acquisto dei clienti. Tuttavia, la raccolta delle preferenze dei clienti è solo il primo passo, gli autori sostengono che le aziende, attraverso le tecnologie, oggi possono tracciare le azioni dei clienti ed essere in grado di personalizzare le successive tappe che un consumatore incontra lungo il *journey* offrendo, in questo modo, esperienze lungo tutto il viaggio perfettamente disegnate sulle aspettative del singolo cliente, aumentando la sua percezione di valore. (es. sistemi di raccomandazione e-commerce)
- 3) *Interazione contestuale (Contextual interaction)*: questa capacità consiste nella possibilità che le nuove tecnologie offrono di intercettare la localizzazione fisica o virtuale di un consumatore in tempo reale, permettendo così, alle imprese di inviare contenuti e messaggi mirati ai clienti in quei momenti di contesto nel quale possono essere più interessati a riceverli. (Es. il cliente riceve una promozione personalizzata sul proprio smartphone quando è nelle vicinanze del punto vendita)
- 4) *Innovazione del viaggio (Journey innovation)*: l'ultima capacità attiene alla necessità di valutare e monitorare, in modo costante, l'evoluzione dei bisogni dei clienti e delle tecnologie allo scopo di rinnovare costantemente l'offerta di servizi lungo tutto il viaggio del cliente, perché solo in questo modo si può migliorare costantemente l'esperienza complessiva del consumatore e rafforzare la sua relazione con il brand e l'impresa.

Edelman e Singer sostengono che le imprese che riescono a gestire, in modo ottimale, queste quattro diverse capacità riescono a creare tra cliente e brand un rapporto molto stretto per cui all'interno del *Decision Journey* si forma un cerchio di fedeltà (*loyalty loop*) per cui i consumatori diventano così fedeli a quella determinata impresa al punto tale da non prendere in considerazione altre offerte concorrenti³⁴.

³⁴ De Luyk A., (2017), "*Social Media Marketing: fra UGC e algoritmi*", Lupetti Editore, pp. 256.

1.2.3 Il customer journey: Il modello delle 5 “A”

Anche Kotler, alla luce della nuova connettività che caratterizza le relazioni tra imprese e clienti, individua una sua personale revisione dei tradizionali modelli che descrivono il *customer journey* enunciando un modello che lui chiama delle cinque A³⁵:

- 1) *aware* (scoperta): è la prima fase del *journey* quella in cui, passivamente, i consumatori vengono a conoscenza di brand e prodotti attraverso le loro esperienze precedenti o tramite comunicazioni di marketing da parte delle imprese, ma anche per mezzo dei suggerimenti di altri clienti. La variabile chiave di questa prima fase è la *brand awareness*: vale a dire la consapevolezza del marchio che ha quali fonti principali la comunicazione di marketing proveniente dalle imprese e il passaparola (*word-of-mouth*) dei clienti.
- 2) *appeal* (attrattiva): in questa fase alcuni brand sono conosciuti ai clienti, i quali sono esposti a numerosi messaggi relativi ai marchi, maturando in questo modo sia ricordi di breve termine, sia amplificando quelli a lungo termine. Al termine di questa fase, nella mente del cliente, vi sono alcuni brand a cui è interessato che diventano i candidati principali ad essere scelti per un acquisto.
- 3) *ask* (ricerca): in questa fase i clienti sono alla ricerca di tutte le informazioni possibili sui brand per cui hanno sviluppato un interesse e si rivolgono a tutte le fonti informative possibili tra cui le cerchie sociali (amici, familiari, altri clienti, social network) e quelle delle aziende (negozi fisici, e-commerce, siti e profili social aziendali). Oggi questa fase, grazie alla connettività, prevede la completa integrazione tra online e mondo fisico: infatti, per esempio è diventata una pratica comune il fatto che i clienti, anche durante la visita nel negozio fisico, cerchino online tramite smartphone le informazioni sui prodotti e offerte. Quindi oggi è vitale per le aziende cercare essere presenti su tutti i canali, digitali e tradizionali (omnicanalità).
- 4) *act* (azione): riguarda il momento in cui i clienti decidono di agire e scelgono di acquistare, tuttavia, questa fase va più in profondità poiché comprende anche l'utilizzo, il consumo e le interazioni e i servizi post-vendita. Le imprese in questa fase devono adoperarsi per coinvolgere i clienti con l'obiettivo di instaurare con essi una relazione di lungo periodo, inoltre, devono avere la capacità di offrire un'esperienza positiva e di valore ai consumatori anche dopo l'acquisto.
- 5) *advocate* (passaparola): nel lungo periodo i clienti possono sviluppare forti sensazioni di fiducia e lealtà verso un brand (fidelizzazione), che possono portare a comportamenti di *retention* come ad esempio l'azione di riacquisto o soprattutto la raccomandazione ad altri

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale”, HOEPLI Editore, pp. 59.

consumatori di quei prodotti. In questa fase si può verificare l'*advocacy*: una situazione nella quale spontaneamente, senza che l'impresa lo abbia incoraggiato a farlo, un cliente consiglia un brand e i prodotti ad altri (cerchia sociale, altri consumatori). L'*advocacy* si verifica quando i clienti hanno maturato esperienze, sensazioni positive e relazioni profittevoli con un'impresa o un brand tanto da diventarne *evangelist* (sostenitori), mettendo autonomamente in atto comportamenti di sostegno, difesa e promozione del marchio senza una precedente azione di invito a farlo da parte dell'impresa³⁶.

Dato che gli studi empirici hanno ampiamente sottolineato come, nella scelta di un brand, i consumatori tendano a dare maggiore fiducia e credito ai messaggi e alle comunicazioni di marketing che arrivano da parte di loro pari (altri clienti) rispetto a quelle provenienti dalle imprese, risulta chiaro quale contributo diano e che ruolo svolgano gli *advocates nel* processo di creazione di valore. Kotler, riguardo al suo modello delle cinque A, sostiene come lo scopo principale del marketing debba essere quello di riuscire a far passare un cliente dalla fase di *awareness* a quella di *advocacy*³⁷.

1.2.4 La customer journey map

Come chiaramente descritto precedentemente, il modo migliore per gestire le relazioni con i clienti attuali è quello di adottare una prospettiva che sia *customer-centric* e si ponga in una visione di *customer journey*: ovvero il viaggio che il cliente percorre attraverso i diversi punti di contatto nella sua interazione con un'impresa. Dal punto di vista più tecnico e strategico, invece, lo strumento che più si adatta alla gestione del viaggio del cliente sembra essere quello della *customer journey map* (CJM): uno strumento strategico che consiste nella mappatura di tutti i possibili *touchpoints* con cui il cliente può entrare in contatto nel corso della sua esperienza con un'impresa.

Rosenbaum, Otalora e Ramírez descrivono questo strumento in questo modo: «*Customer journey mapping (CJM) is an increasingly popular strategic management tool praised by both academics and practitioners for its usefulness in understanding an organization's customer experience*³⁸»³⁹. In sostanza, comprendere lo strumento della *customer journey map* è relativamente semplice, dato che esso consiste in una rappresentazione visiva della sequenza di eventi e *touchpoints* attraverso i quali un cliente può interagire con un'impresa nel suo percorso di acquisto; sebbene sia

³⁶ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), «*Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*», HOEPLI Editore, pp. 61.

³⁷ *Ibidem*, pp. 63.

³⁸ La mappatura del *Customer Journey* è strumento strategico di marketing sempre più diffuso ed elogiato sia da parte degli accademici che dei *practioners* per la sua utilità nel comprendere la *customer exeperience* di un'organizzazione.

³⁹ Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C., (2017), «*How to create a realistic customer journey map*», Business Horizons, 60 (1), pp. 143.

corretto sottolineare come, l'uso della CJM non sia esclusivamente legato alla fase di acquisto, ma anche a quella di ricerca e post-vendita⁴⁰.

Dunque, la funzione della mappa è quella di offrire una rappresentazione visiva della ricostruzione che le aziende fanno del *customer journey* cercando di comprendere i percorsi tra i vari canali e punti di contatto, fisici ed online, che il cliente compie lungo la sua esperienza con l'azienda. Affinché lo strumento sia efficace nella sua funzione è molto importante che nel rappresentare e disegnare la mappa del *customer journey* l'azienda adotti il punto di vista del cliente (*customer-centric*), ossia ragioni come se fosse al suo posto. Quanto appena detto è fondamentale per comprendere le ragioni alla base dei comportamenti che i clienti hanno manifestato; ad esempio è molto utile nel capire perché hanno acquistato nel punto vendita o perché lo hanno fatto online, dove i consumatori raccolgono le informazioni, a quale contatto si rivolgono se necessitano di assistenza.

In breve, la mappa identifica tutti i possibili punti di contatto (*touchpoints*) che il cliente può incontrare nella sua relazione con l'impresa sia quelli online (sito web, social media, pubblicità online, e-commerce) sia quelli offline (punto vendita, comunicazione di media tradizionali TV, radio, ecc.). Stein e Ramaseshan riguardo ai touchpoints si esprimono in questa maniera: «*Customers have experiences everytime they “touch” any part of the product, service, brand or organization, across multiple channels and at various points in time. Such moments of truth between the customer and any part of the company are known as “touchpoints.”*»⁴¹⁴². Inoltre, i due autori riguardo ai *touchpoints* aggiungono come essi possano essere direttamente collegati alle imprese nel senso che quest'ultime ne detengono il pieno controllo, ma anche indiretti: vale a dire tutte quelle situazioni in cui l'incontro tra un cliente e un brand o un'impresa avviene senza che quest'ultima ne abbia la gestione diretta (es. raccomandazioni o critiche da parte di alcuni clienti sul brand, punti vendita dei distributori, recensioni online, ecc.). L'insieme di tutti questi touchpoints costituisce il *customer journey* e quindi nel mapparli devono essere presi in considerazione.

Rosenbaum, Otalora e Ramírez sostengono che nelle mappe i punti di contatto (*touchpoints*) sono generalmente rappresentati in modo orizzontale, delineando il processo di acquisto come una sequenza temporale di tre fasi: pre-acquisto, acquisto, post-acquisto⁴³; ognuna con i suoi *touchpoints*. Una volta che sono stati individuati tutti i *touchpoints* in ognuna delle tre fasi, il passo successivo da

⁴⁰ ⁴⁰ Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C., (2017), “*How to create a realistic customer journey map*”, Business Horizons, 60 (1), pp. 144.

⁴¹ I clienti hanno delle esperienze ogni volta che “toccano” una qualunque parte del prodotto, del servizio, del brand o dell'organizzazione lungo canali multipli e in momenti diversi. Questi momenti della verità tra un cliente e una qualunque parte dell'azienda sono noti come “*touchpoints*”.

⁴² Stein A., Ramaseshan B., (2016), “*Towards the identification of the customer experience touch point elements*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 8.

⁴³ Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C., (2017), “*How to create a realistic customer journey map*”, Business Horizons, 60 (1), pp. 144.

compiere è quello di raccogliere i vari punti di contatto in categorie strategiche, da rappresentare poi lungo un asse verticale, che definisca le varie iniziative strategiche per l'esperienza da offrire in ogni *touchpoint*; questa fase è molto importante poiché l'efficacia della *customer journey map* sta nella costruzione di un asse verticale adeguato⁴⁴. Tra gli esperti esiste un dibattito relativamente al ruolo dell'asse verticale nelle mappe del *customer journey*⁴⁵:

- alcuni manager pensano che la CJM debba rappresentare solamente i punti di contatto in modo orizzontale, escludendo quindi del tutto l'asse verticale
- altri invece pensano che l'asse verticale debba raccogliere valutazioni sugli aspetti più emozionali dei clienti come quelle che sono le sue credenze, sensazioni e sentimenti per ogni punto di contatto; tuttavia una tale enfasi emotiva rischia di trasformare la CJM in qualcos'altro rispetto al suo scopo originale, facendola diventare così una mappa empatica.
- infine altri manager guardano all'asse verticale come ad uno spazio nel quale possono pianificare le attività più varie cercando di sfruttare opportunità in termini di: obiettivi dei clienti, gestione del brand, compiti del personale oppure occasioni per attuare strategie di omnicanalità.

Questi tre filoni di opinione che vedono un'espansione in verticale del viaggio del cliente hanno la conseguenza di aumentarne la complessità, mentre le aziende, nell'utilizzare la *customer journey map*, dovrebbero considerare l'asse verticale della mappa specificando i componenti chiave dell'intera esperienza che vogliono offrire ai loro clienti cercando la semplificazione. Inoltre, è opportuno evidenziare come le varie funzioni tra cui il marketing, le risorse umane, l'IT, la tecnologia possono lavorare insieme, in modo coordinato, per soddisfare le aspettative che i clienti hanno maturato rispetto ad ogni punto di contatto. Nel realizzare le categorie che compongono l'asse verticale Rosenbaum, Otalora e Ramírez consigliano, quindi, alle aziende di tracciare adeguatamente le iniziative strategiche che uniscono le varie funzioni aziendali (marketing, risorse umane, IT,) in ogni punto di contatto; poiché, in questo modo, la CJM diventa un potente strumento di strategia per migliorare l'esperienza dei clienti⁴⁶. I tre autori mostrano un esempio di *customer journey map* di un'azienda del settore retail (Fig.8).

⁴⁴ Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C., (2017), "How to create a realistic customer journey map", Business Horizons, 60 (1), pp. 144

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C., (2017), "How to create a realistic customer journey map", Business Horizons, 60 (1), pp. 149.

Table 2. The HPM customer journey map: Pre-service

		Touchpoint		
		Visit HPM in the past	Talk to others about the mall	See highway billboard
Strategic Action	Mall shopper requirements	To have the same experience as the prior visit.	To have a positive attitude about shopping at the mall.	Advertisements must be visually appealing. Advertisements must be current and creative.
	Employee actions	Station employee customer ambassadors at informational desks near every mall entrance/exit. Ensure that mall shoppers are satisfied during and after their shopping trip.	Mall's marketing manager actively works with advertising agency to promote the mall's impact in the area. Emphasize the mall's impact in local media (employment, sales).	Mall's marketing manager works with advertising agency to plan mall billboard strategy along major highways. The mall also works with retail tenants on co-op advertising opportunities.
	Employee support	Customer ambassadors receiving training on service quality, active listening, problem resolution, and mall policies.	The mall's advertising agency and public relations agency create and distribute press release packets. The mall and firms actively work with community organizations and local government officials.	The mall's marketing manager and advertising work with a third party that specializes in billboard advertising.
	Mall design	Attractive help desks that encourage shoppers to provide the customer ambassadors with feedback. Customer ambassadors wear a uniform with the mall's logo.	Published articles, advertisements, social network posts (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter), customer reviews (TripAdvisor, Google) should be positive.	Mall shoppers respond to the large-format advertising structures located on major highways that direct automobiles and public transportation to the mall.
	Service innovation	Use raffles to encourage mall shoppers to complete satisfaction, "check in" on social media, and use the mall hashtag.	The mall's social media director is responsible for social media, email and mobile marketing, and for social media monitoring with software.	Command mall shoppers' attention with new three-dimensional billboard designs and moving parts (e.g., shopping bag with mall logo).

Figura 8 Esempio di *Customer Journey Map* nella fase pre-acquisto⁴⁷

Dalla figura che mostra la *customer journey map* nella fase di pre-acquisto si può vedere come sull'asse orizzontale siano stati collocati i *touchpoint*, mentre sull'asse verticale le azioni strategiche da compiere in collaborazione tra diverse funzioni aziendali.

È inoltre importante sottolineare come, nella progettazione della mappa, i manager devono tenere in considerazione seguendo ancora una volta, come già ampiamente rimarcato un approccio *customer-centric*, la visione dei clienti e quindi avendo ben chiaro che i *touchpoints* non sono tutti uguali agli occhi dei consumatori: non hanno tutti la stessa importanza strategica⁴⁸. Dunque, si rende necessario nella predisposizione della mappa svolgere - oltre ad un'analisi più generale che tracci il percorso del cliente - compiere uno studio più approfondito di ogni punto di contatto, con l'obiettivo di capire quale importanza questo riveste per il cliente, se e come lo utilizza, come è possibile ottimizzare il *touchpoint* per migliorare la *customer experience*. Le aziende possono compiere quest'analisi integrando metodologie informative più tradizionali come può essere un questionario sui vari punti di contatto rivolto ai clienti ad altre come l'analisi dei dati dei consumatori.

In questo senso, raccogliere informazioni sull'opinione dei clienti relativamente ai punti di contatto è fondamentale per evitare errori strategici nel disegnare la CJM. Infatti, non bisogna correre

⁴⁷ ⁴⁷ Rosenbaum M. S., Otolara M. L., Ramírez G. C., (2017), "How to create a realistic customer journey map", Business Horizons, 60 (1), pp. 147.

⁴⁸ *Ibidem*, pp. 145.

il rischio di realizzare una mappa che sia “sovraffollata” di punti di contatto inserendone alcuni a cui il cliente assegna un valore strategico basso o marginale perché si corre il pericolo di accrescere, senza ragioni giustificate, la complessità della mappa limitandone l’utilità strategica⁴⁹. A questo proposito, affinché la mappa possa essere veramente funzionale al suo scopo non deve rappresentare la totalità dei *touchpoints*, ma quelli che sono reputati più importanti dai clienti.

1.3 Il contesto del consumatore di oggi: dal singolo canale all’omnicanalità

Il contesto delle relazioni tra imprese e clienti, oggi, risulta essere profondamente trasformato come visto dalla connettività delle tecnologie digitali e mobili che hanno cambiato lo scenario dei canali e dei touchpoint che sono nella disponibilità dei consumatori.

In passato, le relazioni tra clienti e imprese potevano avvenire, anche limitandosi ad un singolo canale, che poteva essere quello del punto vendita fisico tradizionale o quello digitale. Tuttavia, il cambiamento delle abitudini e dei comportamenti di consumo dei clienti, a seguito della digitalizzazione sempre più diffusa, hanno fatto diventare ben presto obsoleta per le aziende la scelta di una strategia che prevedesse la presenza su un unico canale. La crescita delle possibilità per i clienti e le imprese di entrare in contatto in termini di canali e touchpoint – punto vendita, e-commerce, mobile, email, social media, ecc.- ha fatto sì che le strategie si spostassero verso una gestione multicanale. Neslin et al. hanno definito la gestione multicanale in questi termini: «*multichannel customer management is the design, deployment, coordination and evaluation of channels through which firms and customers interact, with the goal of enhancing customer value through effective customer acquisition, retention and development*⁵⁰»⁵¹.

La gestione multicanale implica che i vari canali siano gestiti in modo separato, come se rappresentassero delle entità indipendenti, ognuna focalizzata sul proprio segmento di mercato, con le proprie specificità in termini di servizio e metriche di valutazione della performance. Tuttavia, attualmente il contesto in cui clienti e imprese si relazionano è profondamente cambiato, infatti sono completamente venuti meno i limiti di spazio, grazie all’ubiquità legata alla connessione mobile, e di tempo, grazie alla pervasività della rete, infatti i consumatori ora possono completare percorsi di acquisto anche in pochi secondi: oggi i consumatori sono infatti in modalità “*always on*” perennemente connessi. Lo scenario appena descritto, dunque, tratteggia alcuni trend evidenti: i

⁴⁹ Rosenbaum M. S., Otolara M. L., Ramírez G. C., (2017), “*How to create a realistic customer journey map*”, Business Horizons, 60 (1), pp. 146.

⁵⁰ La gestione multicanale del cliente è la progettazione, l’implementazione, il coordinamento e la valutazione dei canali attraverso i quali le aziende e i clienti interagiscono, con l’obiettivo di accrescere il valore del cliente attraverso un’efficace acquisizione, fidelizzazione e sviluppo del cliente.

⁵¹ Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling L. M., Thomas J. S., Verhoef P. C., (2006), “*Challenges and opportunities in multichannel customer management*”, Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, pp. 95.

clienti si muovono costantemente tra i canali e i touchpoints che incontrano lungo il loro percorso relazionale con un brand alternando la loro presenza, in modo continuo, tra mondo fisico e digitale; tuttavia in questa fluidità dei nuovi comportamenti d'acquisto emerge una costante: nelle intenzioni dei consumatori c'è la volontà di ricevere un'esperienza che sia olistica, vale a dire senza confini nell'uso dei canali, ma che tuttavia, al tempo stesso, conservi una coerenza di fondo lungo tutto il customer journey. Infatti, i consumatori oggi desiderano avere con le imprese esperienze che uniscano gli aspetti sia dei canali fisici che di quelli digitali⁵²:

- Gli aspetti più importanti per i consumatori nelle esperienze nei negozi fisici riguardano la possibilità di ricevere durante la *shopping experience* assistenza dal personale di vendita competente; la sensorialità rispetto ai beni il fatto, cioè, che i clienti possano vedere e toccare con mano i prodotti (*touch-and-feel*); infine tutti gli aspetti emozionali, psicologici e sensoriali che derivano dall'esperienza in negozio.
- Gli elementi più rilevanti per i clienti nelle esperienze digitali sui canali digitali sono la possibilità di avere una scelta nell'offerta di prodotti e servizi molto più ampia; il fatto che possano avere accesso, in modo più semplice e immediato, ad una vastissima quantità di informazioni su brand e prodotti ottimizzando la scelta d'acquisto; la possibilità di confrontarsi ed entrare in contatto con altri consumatori attraverso siti di recensioni o piattaforme di social network accedendo così a contenuti di non diretta provenienza dalle aziende (*user-generated content*, UGC).

In proposito, Verhoef, Kannan e Inman sottolineano come oggi i canali vengano utilizzati in modo intercambiabile e, senza soluzione di continuità, da parte dei consumatori durante il loro processo di ricerca e di acquisto, con la conseguenza che aumentano le difficoltà per le imprese nella gestione di questa nuova complessità. In questo senso, alcuni comportamenti, ormai abituali nei consumatori, raccontano con maggiore chiarezza la fluidità tra mondo online e offline dell'esperienza che vivono i clienti con le imprese: si parla allora di *showrooming* per descrivere il fatto che i clienti cerchino le informazioni sui prodotti online, via mobile⁵³, durante la visita nel negozio fisico e poi decidano di concludere l'acquisto online; mentre all'opposto si definisce come *webrooming* il fatto che le persone cerchino informazioni su brand e prodotti online e poi completino l'acquisto nel punto vendita offline⁵⁴. Questi comportamenti rientrano all'interno dell'omnicanalità.

⁵² Rigby D., (2011), "*The future of shopping*", Harvard Business Review, Vol. 89, No. 12, pp. 71.

⁵³ Uno studio empirico promosso da Google ha evidenziato come circa l'82% degli utenti intervistati ha dichiarato di consultare il proprio smartphone per decidere gli acquisti mentre si trova in un punto vendita fisico (Noci, 2018).

⁵⁴ Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman, J. J., (2015), "*From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*" Journal of retailing, Vol. 91, No. 2, pp. 175.

Verhoef, Kannan e Inman definiscono il marketing omnicanale in questo modo: «*we define omnichannel management as the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*⁵⁵»⁵⁶.

Quindi, il punto centrale nel perseguimento di una strategia *omnichannel* non sta tanto nel fatto di essere presente su più canali diversi, ma piuttosto nel possedere la capacità di progettare, implementare e poi gestire, in modo armonico e coerente, la customer experience tra i vari *touchpoints*. Dunque, per poter parlare di omnicanalità è necessario che la presenza di un'impresa su più canali diversi abbia una sinergia tra questi e non si applichi invece una gestione separata dei canali come avveniva con la multicanalità. Il vero passaggio evolutivo tra una gestione multicanale e quella omnicanale è legato infatti al concetto di sinergia tra i diversi canali, i quali nel *multi-channel* venivano gestiti in modo separato come singole entità. In sintesi, con l'omnicanalità le imprese si prefiggono l'obiettivo di consentire ai propri clienti di entrare in contatto con esse, in ogni momento, attraverso il canale che i consumatori preferiscono, per mettere in atto l'azione che desiderano.

Kotler descrive il contesto attuale in cui si muovono i clienti in questo modo: «*i clienti sono sempre più in mobilità e sempre più agnostici rispetto al canale. Si spostano in continuazione da un canale all'altro – dall'online all'offline e viceversa – e si aspettano un'esperienza fluida e coerente, senza soluzioni di continuità percepibili*⁵⁷». L'autore sostiene l'idea secondo cui il digitale, nonostante la continua espansione e diffusione tra i consumatori, non arriverà mai a sostituire totalmente i canali fisici: «*[...] non crediamo che il “nuovo” marketing online sostituirà un giorno il “tradizionale” marketing offline. Anzi, pensiamo che i due debbano coesistere per offrire la migliore customer experience possibile*⁵⁸.»

Kotler poi illustra quelli che a suo avviso sono i passi che un'azienda deve compiere nel perseguimento di una strategia *omnichannel*⁵⁹:

- Mappare tutti i *touchpoint* e i canali possibili lungo il viaggio del cliente: il primo passo da svolgere è di tipo culturale è necessario che l'impresa adotti un approccio di *customer journey* vale a dire di viaggio che il cliente compie nella sua relazione con l'impresa. Le aziende devono mappare ogni possibile touchpoint e canale, dividendo quest'ultimi tra canali di comunicazione e canali di vendita, con i primi che servono a favorire il trasferimento di

⁵⁵ Noi definiamo la gestione omnicanale come la gestione sinergica di numerosi canali disponibili e dei punti di contatto dei clienti, in modo tale da ottimizzare la customer experience attraverso i canali e la performance sui canali.

⁵⁶ Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman, J. J., (2015), “*From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*” Journal of retailing, Vol. 91, No. 2, pp. 176.

⁵⁷ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), “*Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*”, HOEPLI Editore, pp. 61.

⁵⁸ *Ibidem*, pp. 24.

⁵⁹ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), “*Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*”, HOEPLI Editore, pp. 140.

informazioni (es. sito ufficiale, stampa, social media), mentre i secondi servono a facilitare le transazioni (es. punto vendita, forza vendita, sito e-commerce). È opportuno evidenziare come i touchpoint possano interessare più canali e viceversa, ad ogni modo, è necessario che l'esperienza che viene fornita poi al cliente finale sia coerente dal principio al termine⁶⁰.

- Identificare i touchpoint e i canali più importanti: si parla di viaggio del cliente poiché l'esperienza di ogni consumatore può seguire diversi percorsi e scenari tra i vari punti di contatto e canali. Il maggiore livello di complessità nella gestione di una strategia omnicanale risiede nel fatto che i clienti possono seguire percorsi differenti nel loro *journey* con l'impresa. Kotler sostiene che, per gestire efficacemente questa complessità, sia necessario concentrarsi sui percorsi più comuni per gruppi di clienti simili. Inoltre, un grande aiuto nella gestione di questa diversità di scenari viene fornito dal campo dell'analisi delle grandi moli di dati che i consumatori lasciano nelle loro interazioni con le aziende. Da queste masse di dati, attraverso le nuove tecnologie ed un'attività di *analytics*, è possibile estrarre conoscenze sui consumatori in modo da poter offrire loro esperienze personalizzate in ogni touchpoint secondo le loro preferenze.
- Migliorare ed integrare i touchpoint e i canali più importanti: per riuscire nell'intento di garantire una customer experience che sia effettivamente omnicanale è necessario che le imprese assumano strutture organizzative adeguate allo scopo, lavorando in cooperazione tra team di canali diversi. Poiché per offrire ai clienti l'esperienza *omnichannel* è necessario che l'impresa sia organizzata ad ogni livello su questo obiettivo, i canali e i touchpoint seppur tra loro anche molto eterogenei non devono esserlo nella gestione e nell'organizzazione, vale a dire bisogna lavorare in modo fluido nella progettazione della customer experience e senza divisioni di canale. Quindi, pur attraverso canali e punti di contatto diversi, l'esperienza che i clienti devono vivere, nella logica *omnichannel*, deve essere fluida, coerente ed unitaria.

1.3.1. I nove “pillars” dell'omnicanalità

Bettucci, D'Amato, Perego e Pozzoli descrivono il fenomeno dell'omnicanalità dal punto di vista dei clienti e delle imprese affermando: «*Per il cliente omnicanale essere “omnichannel” significa interagire con l'azienda attraverso utilizzando una molteplicità di canali, sia online che offline, contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare senza soluzione di continuità, ritrovando in ognuno di essi la stessa customer experience e la stessa brand experience. Per l'azienda essere “omnichannel” significa definire, progettare, interpretare e gestire in modo*

⁶⁰ *Ibidem*, pp. 142.

*armonico e coerente la customer experience dei propri clienti, dando la possibilità di muoversi come preferiscono tra i diversi canali messi a disposizione durante lo stesso processo di acquisto.*⁶¹»

Se i clienti sono ormai già naturalmente portati ad agire secondo le logiche dell'omnicanalità, risulta molto più complesso per le aziende adottare strategie di questo tipo, nonostante le esigenze di mercato rendano necessario farlo per mantenere livelli di competitività a lungo termine. Una ricerca promossa dall'SDA Bocconi ha studiato una serie di imprese, appartenenti a settori diversi, con l'obiettivo di arrivare a delineare i fattori più importanti sui quali le imprese devono focalizzarsi nel perseguimento di una strategia omnicanal. In sostanza, questo studio ha individuato nove fattori determinanti, nove aree strategiche o *pillars*, sulle quali le imprese devono concentrare i propri sforzi nel perseguimento dell'omnicanalità⁶²:

- 1) *In store technologies*: è importante sottolineare come, nonostante la crescita continua del digitale, il punto vendita non perde la sua importanza; ovvero è sostanzialmente sbagliato pensare che l'online sostituisca completamente i canali fisici. Infatti, il punto vendita invece in una logica *omnichannel* assume un duplice ruolo: quello di centro logistico sia per la conclusione dell'acquisto dopo aver raccolto informazioni online (webrooming) ma anche per la consegna o i resi dei prodotti già acquistati e quello di centro esperienziale, vale a dire quello di luogo finalizzato a far vivere al cliente l'esperienza e i contenuti del brand. Le possibilità tecnologiche che possono essere impiegate affinché il consumatore possa avere, anche nel punto vendita fisico, un'esperienza che integri i vantaggi del digitale con quelli più tradizionali sono molteplici:
 - *Store locator e Store visibility*: se messe in azione contemporaneamente sono tecnologie che permettono ad un cliente, che abbia già deciso di acquistare, di verificare quale negozio fisico a lui/lei più vicino abbia a disposizione il prodotto scelto migliorando l'efficienza del processo.
 - *Personal Digital Assistant e Mobile POS*: attraverso questi strumenti il personale di vendita può migliorare l'esperienza dei clienti dato che hanno la possibilità di ordinare prodotti out of stock, e controllare se sono disponibili in altri punti vendita. Il personale di vendita può aiutare, grazie alla tecnologia, il cliente ad avere maggiori informazioni al momento dell'acquisto, presentandogli ad esempio l'intera offerta del brand.
 - *Chioschi*: sono strumentazioni che il cliente può visualizzare senza l'intervento del personale di vendita (self-service), le quali gli consentono di ricevere ulteriori informazioni

⁶¹ Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., (2016), "Incontri ravvicinati con l'omnicanalità", *Economia&Management*, n.3, maggio-giugno, pp. 28.

⁶² Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., (2015), "Omnichannel Customer Management: come integrare i processi fisici e digitali" SDA Bocconi, School of Management, pp. 21.

sui prodotti, sulle promozioni, e sul brand. Inoltre permettono al cliente di acquistare sia nel punto vendita, sia online ricevendo poi il prodotto tramite consegna a casa.

- *QR Code*: con il proprio dispositivo mobile il cliente può effettuare la scansione dei codici QR e, in questo modo, prende visione di informazioni approfondite sul prodotto come guide all'uso, video dimostrativi, abbinamenti consigliati, ecc. Inoltre, il consumatore può ricevere anche promozioni personalizzate.
 - *Vetrine interattive*: installazioni digitali dotate di schermi che utilizzano la tecnologia *touch* e permettono ai clienti di esplorare contenuti sull'offerta di prodotti, oppure sul brand (*storytelling*).
 - *Virtual Fitting Rooms*: Sono camerini che hanno la dotazione di schermi digitali che sono capaci di utilizzare la tecnologia dell'*augmented reality*, la realtà aumentata la quale sovrappone immagini digitali alla realtà: per esempio, il cliente può provare il prodotto indossando virtualmente (sovrapposizione di realtà aumentata sul corpo) diversi capi di abbigliamento scegliendo poi quali acquistare. Inoltre, queste strumentazioni consentono di condividere l'esperienza d'acquisto attraverso le principali piattaforme dei social network, dando così la possibilità ai clienti di ricevere recensioni in tempo reale dai propri contatti sociali.
 - *Digital Signage*: Sono applicazioni che utilizzano supporti elettronici dotati di multischermo attraverso i quali vengono mostrate ai clienti contenuti in formato video che possono veicolare messaggi personalizzati e contestualizzati sul brand.
 - *Location-based services* e *Beacon Technologies*: sono tutte quelle che tecnologie che rientrano nell'ambito del *proximity marketing* sfruttando la prossimità dei clienti al punto vendita. Sono tutti quei sistemi che sfruttano i sensori beacon e la tecnologia bluetooth e il GPS, oltre alle applicazioni sui gli smartphone dei consumatori, per inviare messaggi e contenuti personalizzati o promozionali ai clienti quando sono all'interno del punto vendita o nelle sue immediate vicinanze per spingere il cliente ad avere una *call to action* (visita del negozio, acquisto d'impulso). Per attuare queste tecnologie il cliente deve scaricare le applicazioni mobile dell'impresa e, qualora lo facesse, queste permetterebbero alle aziende di raccogliere una mole di dati da cui estrarre informazioni strategiche (es. efficacia promozioni, percorsi di visita nel negozio, ecc.) per ottimizzare la customer experience.
- 2) *Product Mix and Pricing Policy*: questo secondo *pillar* si riferisce alla gestione di due leve di marketing altamente strategiche come prezzo e prodotto. Nell'ottica omnicanale, al cliente deve essere veicolata una proposta di valore coerente nei prodotti e nel prezzo, ovvero deve essere chiaro al consumatore su quali canali può acquistare i prodotti e a quale prezzo.

Riguardo ai prodotti si possono adottare strategie diverse in base al canale fisico o digitale, in quest'ultimo ad esempio è possibile trovare i prodotti di nicchia dell'offerta non venduti nel punto vendita, oppure consentire di personalizzare il prodotto. Invece, riguardo alla seconda leva è molto importante che qualora esistessero differenziali di prezzo sui prodotti nei vari canali le ragioni di queste scelte devono essere esplicitate e comunicate con chiarezza al cliente (es. alcuni canali potrebbero vendere ad un prezzo più elevato poiché forniscono servizi aggiuntivi).

- 3) *Customer View*: si riferisce alla capacità dell'impresa di avere un unico quadro d'insieme sui propri clienti, indipendentemente dai canali che essi utilizzano per cercare informazioni su brand e prodotti o per acquistare. Più precisamente, si fa riferimento alla necessità di organizzare strumenti e software (Sistemi di Business Intelligence (BI), analisi dei dati, CRM unici) che tengano in considerazione tutti i dati e le conoscenze sulla base dei clienti. Infatti, i sistemi informativi delle imprese devono essere armonizzati e integrati tra loro, non possono lavorare separatamente, perché assumendo una logica customer-centric e omnicanale, l'informazione sul cliente non può essere gestita in silos separati, altrimenti non si riesce ad avere una conoscenza ed una visione d'insieme dei propri clienti, con la conseguenza di non riuscire a fornire una customer experience coerente e di valore.
- 4) *Data analysis*: è strettamente connesso al *pilar* precedente e riguarda la capacità dell'azienda di acquisire e incrociare le ingenti quantità di dati provenienti dai diversi canali (Big Data). È possibile estrarre informazioni utili dai dati sui clienti, un processo ad ogni modo complesso reso possibile grazie ai nuovi sistemi di *analytics*. I dati possono essere sfruttati sia in una logica real-time per attuare azioni di marketing di prossimità, e sempre più personalizzate sul singolo cliente attraverso le tecnologie di geo-localizzazione nei punti vendita, ma anche in una logica invece a lungo termine per elaborare strategie più complesse. La difficoltà ad ogni modo non sta nella raccolta dei dati, quanto nella loro gestione sia per armonizzarli che per raccogliere informazioni strategicamente utili. Per rispondere a queste difficoltà le imprese devono sia dotarsi di capitale umano che abbia adeguate competenze nella gestione dei dati, sia modificare i propri processi aziendali.
- 5) *Social customer engagement*: con l'omnicanalità le possibilità delle imprese di interagire con i clienti sono cresciute a dismisura, fornendo molteplici opportunità per fidelizzare i consumatori e avere relazioni profittevoli nel lungo periodo. In questo senso, nei canali digitali, un punto di riferimento per le relazioni impresa-cliente è quello delle piattaforme dei social media divenuti canali sempre più strategici: sia per comprendere il cliente (commenti e recensioni su brand e prodotti); per azioni di co-creazione di valore con i clienti nella

progettazione dell'offerta; per attività ludiche in chiave di engagement (social gaming); canale di vendita (social commerce); assistenza ai clienti.

- 6) *Organizational Model*: è relativa alla necessità di progettare anche l'organizzazione aziendale sul modello omnicanale, è la parte che attiene ai sistemi di governance, alcune aziende scelgono di creare figure manageriali interne dedicate, altre invece assegnano la gestione di un canale (es. quello digitale) a terzi con il rischio, tuttavia, di una possibile mancata coerenza tra i canali, evitare una situazione del genere è compito dei vertici aziendali
- 7) *KPI e Incentives*: è l'insieme dei *key performance indicators*, vale a dire gli indicatori che misurano le prestazioni dell'impresa, con la logica omnichannel è necessario rivedere, in chiave sinergica, il sistema di metriche poiché proseguire nell'utilizzare le misure tradizionali può portare a cannibalizzazione e competizione tra i canali invece che a comportamenti collaborativi. Le metriche sui singoli canali sono sì necessarie per valutare l'apporto di ogni singolo punto di contatto all'esperienza complessiva, tuttavia, le misure tradizionali e quelle digitali devono convergere in un unico sistema integrato di misure per avere una visione di insieme della performance aziendale omnicanale.
- 8) *Demand Fulfillment e Delivery*: è tutta la tematica che si occupa della gestione dei processi di evasione degli ordini e di consegna dei prodotti. Per seguire con successo una strategia omnicanale è necessario implementare sistemi e processi di logistica che consentano di appagare le esigenze dei clienti in termini di consegna dei prodotti. La reattività, la velocità e la flessibilità del servizio sono essenziali nel perseguire la strategia *omnichannel* perché sono fattori presenti in modo diretto nella proposta di valore offerta ai clienti. Per esempio, l'azienda omnicanale deve essere in grado di fornire servizi *cross-channel* come può essere il sistema di *click and collect*. La gestione della consegna degli ordini nelle imprese omnicanali prevede diverse alternative per i consumatori:
 - Acquisto e consegna direttamente nel punto vendita (canale tradizionale offline)
 - Acquisto online e consegna diretta al cliente
 - Acquisto sul canale digitale e spedizione fatta dal punto vendita fisico direttamente al cliente
 - Acquisto sul canale digitale e spedizione verso un punto vendita fisico dove il cliente si reca poi per ritirare il prodotto (acquisto online ritiro in negozio)
 - Acquisto online e ritiro merce in *lockers* automatici e punti di pick-up
 - Acquisto nel negozio fisico, ma ritiro in un altro punto di pick-up o in un altro punto vendita
 - Acquisto svolto nel negozio fisico con consegna direttamente al domicilio del cliente

9) *Reverse Logistic*: quest'ultimo pillar in una visione omnicanale diventa un processo altamente strategico perché fonte di valore per i clienti, i quali sono sensibili alla gestione dei resi. Gli studi in merito evidenziano, con percentuali vicine al 90%, la scelta di abbandonare un brand in caso di esperienza negativa con la gestione resi⁶³. Anche le fasi successive all'acquisto nell'omnichannel assumono rilevanza strategica perché influenzano la possibilità di riacquisto e quindi di instaurare una relazione con il cliente. L'integrazione e la flessibilità sono nuovamente i punti sui quali investire per poter fornire servizi di *reverse logistic* con il cliente che vuole avere la possibilità di ottenere un reso indipendentemente dal canale in cui aveva fatto l'acquisto.



Figura 9 I nove *pillars* dell'omnicanalità⁶⁴

⁶³ Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., (2015), "Omnichannel Customer Management: come integrare i processi fisici e digitali" SDA Bocconi, School of Management, pp. 46.

⁶⁴ SDA Bocconi, 2015, pp. 22.

CAPITOLO 2

MARKETING ESPERIENZIALE E CUSTOMER EXPERIENCE

2.1 Il marketing e l'esperienza come fattore strategico

Negli ultimi anni, il tema della *customer experience* e in particolare la sua gestione, in misura sempre maggiore, ha attirato l'interesse sia di organizzazioni e imprese, sia quella del mondo accademico. Oggi, i ricercatori accademici e manager di imprese ed organizzazioni ne riconoscono l'importanza, indicando come la *customer experience* sia un fattore-chiave in grado di garantire una concreta differenziazione nella competizione di mercato, e il raggiungimento di un vantaggio competitivo che sia stabile e duraturo nel tempo. Una dimostrazione del profondo interesse che si acceso intorno al tema della *customer experience* è dato anche dal fatto che il Marketing Science Institute (MSI) l'ha inserita come una delle priorità di ricerca per il biennio 2014-2016, per la terza volta consecutiva⁶⁵. Steve Cannon, CEO di Mercedes Benz USA, ha riassunto la crescente importanza che riveste la *customer experience* nei contesti di mercato attuali con la seguente frase: «*customer experience is the new marketing*»⁶⁶.

A questo proposito, una recente ricerca ha messo in luce come il 16% dei clienti sia disponibile a pagare un prezzo maggiore, quindi a riconoscere un *premium price*, in cambio dell'ottenimento di una migliore *customer experience*. Questo studio ha evidenziato come nonostante la qualità e il prezzo restino leve fondamentali nell'influenzare le decisioni di acquisto, il 73% degli intervistati ha dichiarato come un'esperienza positiva sia un fattore chiave nell'influenzare la fedeltà ad un brand. Lo studio ha sottolineato come le esperienze negative comportino dirette conseguenze sull'abbandono dei clienti: infatti, il 60% dichiara di aver interrotto i rapporti con un'impresa dopo una sola esperienza di servizio sfavorevole, il 46% lo ha fatto a causa delle mancanti conoscenze dei dipendenti; mentre il 32% afferma che sarebbe disposto ad abbandonare un *brand* che ama dopo una sola esperienza negativa. Il risultato complessivo di questa ricerca mette in luce come il ritorno su un investimento in *customer experience* di elevata qualità sia intorno al 16%⁶⁷.

Tutto ciò sta a rimarcare come, nei contesti di mercato attuali, i quali sono caratterizzati da competitività elevata e da consumatori poco fedeli, offrire un'esperienza per il cliente di alta qualità sia una leva strategica decisiva nel garantire la creazione di un vantaggio competitivo duraturo.

⁶⁵ Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., Teerling M., (2018), "The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 20(2), pp. 440

⁶⁶ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept." Journal of the Academy of Marketing Science 45, no. 3 pp.377.

⁶⁷ Pwc Future of Customer Experience Survey 2017/18.

La *customer experience* è un concetto che ha origini eterogenee e che, sostanzialmente, deriva dagli studi in tre differenti aree d'interesse: in particolare quelli sul *consumer behaviour*, di management, e sul marketing dei servizi⁶⁸. In modo più specifico, guardando invece all'interno del marketing l'attenzione alla gestione dell'esperienza del cliente, si è sostanzialmente focalizzata su due differenti approcci: vale a dire quello dell'*Experiential marketing* o marketing esperienziale e quello dell'*Experience marketing* o marketing dell'esperienza.

Per arrivare ad un'esaustiva comprensione della *customer experience* è bene, dunque, cercare di comprendere il ruolo che l'esperienza ha svolto all'interno degli studi economico-manageriali. L'economista Stanley Lebergott sostiene come l'opinione secondo la quale il valore dei prodotti risiederebbe nell'esperienza di consumo degli individui sarebbe presente già all'interno del pensiero di alcuni economisti tra i quali Adam Smith, John Stuart Mill, Irving Fisher e John Maynard Keynes⁶⁹. Invece, prendendo in considerazione la materia del marketing, nonostante al suo interno il concetto di "esperienza" abbia trovato un'ampia diffusione tra gli accademici e i practitioners soprattutto negli ultimi tre decenni, è possibile trovare primi riferimenti a questo tema già alla metà degli anni Cinquanta. È infatti in questo periodo che Abbott e Alderson furono, tra i primi, ad identificare il ruolo strategico dell'esperienza nel contesto di consumo, sintetizzando la loro visione in questa maniera: «*quello che le persone desiderano veramente non sono i prodotti, ma esperienze soddisfacenti*»⁷⁰. In questa espressione, seppur datata, si evidenzia uno spostamento nei bisogni dei clienti dai prodotti alle esperienze; questo punto risulta essere tutt'altro che banale, poiché, come sarà evidenziato successivamente, è emblematico del passaggio dal marketing tradizionale a quello esperienziale.

Come già anticipato, la *customer experience* ha origini eterogenee e tra le altre trova il suo fondamento anche a partire dagli studi sul *consumer behaviour*. Infatti, proprio la ricerca sulle determinanti del comportamento di consumo è stata pionieristica nell'innescare il filone "esperienziale" del marketing. Tuttavia, è solo all'inizio degli anni Ottanta che, per primi, Holbrook e Hirschman introdussero in letteratura una visione più ampia delle cause del comportamento di consumo; mettendo in luce quelli che, a loro avviso, erano gli aspetti più trascurati nelle più diffuse e consolidate teorie di tipo cognitivo-comportamentale, in particolare quella dell'"*information processing model*" di James R. Bettman. Il valore dell'esperienza nel consumo viene così esplicitato da Holbrook, il quale afferma che: «*consumer value resides not in the product purchased, not in the*

⁶⁸ Resciniti R., (2005), Il marketing orientato all'esperienza, *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.

⁶⁹ Zarantonello L., (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?", *Micro & Macro Marketing*, issue 2, pp. 178.

⁷⁰ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, p.70.

*brand chosen, not in the object possessed, but rather in the consumption experiences derived therefrom*⁷¹»⁷². Tutto questo significa che le esperienze sono viste come un veicolo che consente di offrire un valore positivo per il cliente.

Holbrook e Hirschman evidenziarono come fosse riduttivo considerare le decisioni di acquisto da parte dei consumatori, solamente da un punto di vista razionale-funzionale, poiché così venivano tralasciati altri aspetti che essi ritenevano di uguale importanza. Infatti, la critica che i due autori muovono alla visione tradizionale del comportamento di consumo è quella di delineare la figura del consumatore come quella di un semplice elaboratore di informazioni, che si avvicina alle decisioni di acquisto come se fossero una questione di “*problem solving*”. Perciò, alla luce di questa visione, il consumatore veniva descritto come un risolutore razionale di problemi, la cui azione era guidata solamente da necessità di tipo utilitaristico-razionale.

Contrariamente a questa concezione, Holbrook e Hirschman introdussero la “*experiential view*”: ossia l’idea che il comportamento di consumo, oltre a quella tradizionale, avesse anche una dimensione esperienziale ed edonistica. Infatti, Holbrook e Hirschman definiscono la loro prospettiva esperienziale in questi termini: «*the experiential perspective is phenomenological in spirit and regards consumptions as a primary subjective state of consciousness with a variety of symbolic meanings, hedonic responses, and aesthetic criteria*⁷³»⁷⁴. Questo nuovo approccio si proponeva, come obiettivo, quello di analizzare la natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, considerato non più solamente esercizio di razionalità, ma come un’attività che avesse, tra i suoi fini, anche la ricerca di sensazioni piacevoli e del divertimento. Infatti, questa nuova prospettiva considera le esperienze di consumo come: «*un fenomeno orientato alla ricerca di fantasie, sentimenti e divertimento*»⁷⁵.

Tuttavia, la concezione esperienziale proposta da Holbrook e Hirschman non aveva quale scopo finale quello di sostituire le teorie più consolidate, ma, invece, la loro intenzione era che l’*experiential view* fosse applicata in maniera complementare con i più tradizionali modelli comportamentali di consumo. Essi sostenevano che il futuro sviluppo delle ricerche sul comportamento di consumo non avrebbe dovuto più concentrarsi solamente sugli aspetti più razionali, o più esperienziali, ma avrebbe dovuto utilizzare una duplice chiave di lettura che prendesse in considerazione entrambi gli aspetti, riconoscendogli uguale importanza.

⁷¹ Il valore del consumo non risiede nel prodotto acquistato, né nel brand scelto, neanche nell’oggetto posseduto, ma piuttosto nelle esperienze di consumo che derivano da questi.

⁷² Pencarelli T., (2017) “*Marketing in an experiential perspective: toward the “experience logic”*”, *Mercati e Competitività* 2(2), pp. 9.

⁷³ La prospettiva esperienziale è fenomenologica nello spirito, e rimanda il consumo ad un primo soggettivo stato di coscienza con un varietà di significati simbolici, risposte edonistiche, e criteri estetici.

⁷⁴ Holbrook M. B., Hirschman E. C., (1982). “*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 132

⁷⁵ *Ibidem*, pp. 132

Tra i meriti che vanno riconosciuti al lavoro di ricerca sull'*experiential view* così come proposta da Holbrook e Hirschman, sicuramente tra i più interessanti c'è quello di avere messo in luce la natura olistica dell'esperienza di consumo, che infatti non è solo cognitiva, ma anche edonistica, simbolica ed estetica per natura. Infatti, si vedrà più avanti come una delle peculiarità intrinseche al concetto della *customer experience* sia proprio il fatto che essa abbia una natura olistica.

Prendendo in considerazione tutta la successiva letteratura di marketing si evidenzia, piuttosto chiaramente, la presenza di due diversi approcci all'esperienza. Il primo è quello che si identifica con l'*Experiential marketing* o *marketing esperienziale* e che persegue come fine ultimo quello di una gestione dell'esperienza identificandola in quello che è il vissuto degli individui nei confronti dell'impresa, dei suoi prodotti e del suo brand. Il secondo, invece, è quello che viene identificato come *Experience marketing* o marketing delle esperienze, ed ha come suo scopo finale quello di creare esperienze intendendole come vere e proprie offerte economiche aggiuntive, diverse dai beni e servizi⁷⁶. Si approfondiranno ora entrambi gli approcci che sono contestuali nel marketing allo studio della *customer experience*.

2.2. Experience Marketing: marketing dell'esperienza

I principali esponenti dell'*Experience marketing* sono senza dubbio Joseph Pine e James H Gilmore i quali, al termine del secolo scorso, hanno dato uno dei contributi sicuramente più significativi nella letteratura di marketing relativamente al tema dell'esperienza: è infatti emblematico il fatto che essi sostengano come quella del nuovo millennio sia un'"*economia delle esperienze*". Tuttavia, nonostante Pine e Gilmore siano i più noti, anche altri hanno approfondito la tematica dell'*Experience marketing*. Infatti, per la precisione il primo riferimento all'esperienza, quale nuova offerta economica, infatti si deve al sociologo statunitense Alvin Toffler il quale all'inizio degli anni Settanta aveva ipotizzato, quale scenario futuro, la nascita dell'industria dell'esperienza, sostenendo come fosse in atto un processo di "*psicologizzazione*" dell'economia. Il sociologo sosteneva, sostanzialmente, come il tradizionale sistema economico basato sui prodotti e sulla gratificazione di tipo materiale stesse subendo una sostituzione con un nuovo sistema che, invece, aveva quale scopo il raggiungimento di una soddisfazione psichica. Toffler parla quindi di "*industria dell'esperienza*", e utilizza il termine "produttori di esperienze" per riferirsi a tutte quelle imprese la cui produzione principale è quella di progettare e distribuite esperienze pianificate. L'autore evidenzia come, in un primo momento, la componente di esperienza è utilizzata come surplus di valore di beni e servizi, ovvero allo scopo di renderli più invitanti per i clienti, mentre in un secondo momento le esperienze

⁷⁶ Zarantonello L., (2005), "*Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?*", *Micro & Macro Marketing*, issue 2, pp. 178.

saranno vendute sul mercato in autonomia come se fossero oggetti, diventando un'offerta economica ulteriore⁷⁷. L'unicità e l'autonomia dell'offerta economica delle esperienze è evidenziata dal fatto che Toffler afferma che le esperienze saranno gli unici prodotti che una volta acquistati, non potranno essere tolti al consumatore⁷⁸.

Tornando a Pine e Gilmore, nel loro lavoro i due autori partono da un'analisi dei contesti di mercato attuali, nei quali identificano, sostanzialmente, alcune grandi tendenze: la saturazione del mercato dovuta principalmente alla scarsità della domanda ed alla sovrabbondanza dell'offerta e la pervasività della tecnologia dell'informazione (ICT). Nella loro ricerca, Pine e Gilmore si sono basati su dati statistici, andando ad analizzare l'andamento di alcuni indici come quello dei prezzi al consumo, quello dell'occupazione e il PIL negli Stati Uniti, per circa tutto il Novecento⁷⁹. Il risultato che i due ricercatori avevano ottenuto era quella di evidenziare due tendenze: la crescita della domanda e dell'offerta di attività ricreative come cinema, concerti, musei e, contemporaneamente, l'aumento di lavoratori impiegati nella produzione di queste attività, che essi hanno poi chiamato *esperienze*. Tuttavia, l'elemento più interessante del loro lavoro risiede nei loro studi sulla domanda di mercato la quale, secondo i due ricercatori, presenterebbe un passaggio evolutivo: da domanda di beni e servizi a domanda di esperienze.

Secondo la visione di Pine e Gilmore, le esperienze costituiscono una proposta economica, diversa dai beni e dai servizi, così come queste ultime due categorie sono distinte una dall'altra. Essi sottolineano come le esperienze non siano un elemento in sé di novità, ma come esse ci siano sempre state, tuttavia in passato erano relegate ad essere semplicemente comprese all'interno dei servizi, mentre adesso hanno compiuto uno slancio evolutivo andando così a costituire un'offerta di valore ulteriore.

⁷⁷ Zarantonello L., (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?", Micro & Macro Marketing, issue 2, pp. 186

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ L'analisi prendeva in considerazione infatti i dati per un arco temporale che andava dal 1913 al 1997.

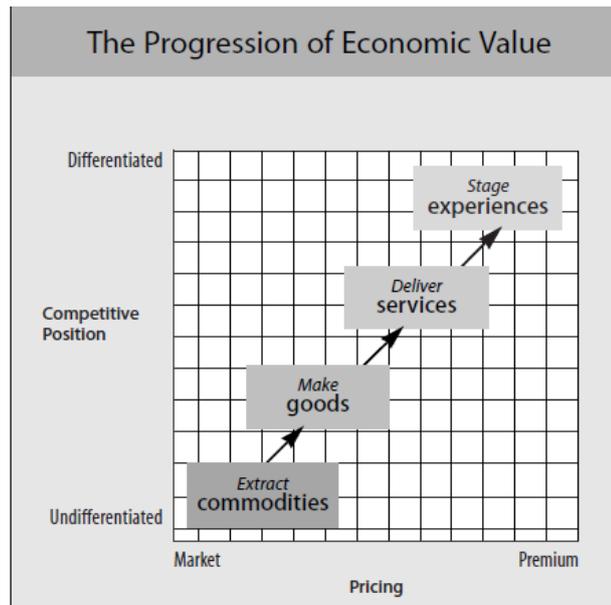


Figura 10 Progressione del valore economico⁸⁰

Pine e Gilmore, infatti, sostengono che il valore economico nella storia della società si è evoluto passando attraverso tre fasi e, ora si appresta ad entrare nella quarta, ovvero quella della produzione di esperienze (Fig.10). La prima fase, quella che loro identificano con le *commodities*, era l'epoca in cui l'offerta di valore derivava dall'estrazione delle materie prime, materiali fungibili che si trovavano in natura. La seconda fase, viene collocata nel diciannovesimo secolo ed è il risultato della rivoluzione industriale, e corrisponde all'economia manifatturiera, in cui l'offerta economica primaria era nella realizzazione dei prodotti. Il passaggio tra le due fasi non è stato completamente sostitutivo, l'economia manifatturiera non ha sostituito totalmente quella delle *commodities*, ma ha solo aggiunto un tipo ulteriore di offerta. Nel ventesimo secolo, poi si è entrati nella terza fase, la cosiddetta economia dei servizi, in cui le offerte di maggior valore sono quelle che propongono la fornitura di servizi intangibili che vengono prestati ai clienti. Oggi, nel ventunesimo secolo, le società stanno entrando nell'economia delle esperienze, una fase nella quale le offerte a cui viene riconosciuto il maggiore valore sono quelle che sono capaci di proporre le migliori esperienze per i clienti, esperienze memorabili. Nonostante ciò, la visione di Pine e Gilmore afferma che, allo stato attuale, l'economia delle esperienze sia solamente ad uno stadio primordiale; poiché, a loro avviso, questo passaggio evolutivo troverà definitivo compimento solamente nel momento in cui le imprese cesseranno di trattare le esperienze come semplici strumenti per rendere più appetibili i beni e servizi e, quando invece i clienti arriveranno a pagare solamente per fruire delle esperienze in sé.

A questo proposito, Pine e Gilmore affermano: *«le esperienze sono la quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi, come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle commodity, ma finora largamente non riconosciute come tali. Quando una persona acquista un servizio, acquista un*

⁸⁰ Pine B. J., Gilmore, J. H., "Welcome to the Experience Economy", Harvard Business Review, 1998, 76 (4), pp. 98.

insieme di attività intangibili fatte per contorno. Ma quando acquista un'esperienza, essa paga per spendere il suo tempo nel fruire di una serie di eventi memorabili che l'azienda organizza - come in uno spettacolo teatrale - per impegnarlo in modo diretto»⁸¹.

Seguendo questa logica è chiaro come acquistando un'esperienza, un individuo sia disponibile a trasferire valore economico-monetario in cambio non di un bene o servizio, ma di un valore di natura esperienziale, ovvero una situazione nella quale l'utente paga per trascorrere il proprio tempo vivendo esperienze eccezionali, magari esclusive, delle quali conserverà un ricordo.

La definizione che Pine e Gilmore danno di esperienza è la seguente: *an experience occurs when a company intentionally uses a service as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event*⁸²»⁸³. Nella visione dei due autori, l'impresa che essi chiamano “*regista di esperienze*” non si limita più all'offerta di beni e servizi, ma con essi propone anche un'esperienza, la quale è ricca di sensazioni e si crea nel cliente. Infatti, Pine e Gilmore ritengono che le esperienze avvengano e si realizzino all'interno dei clienti, a differenza dei beni e servizi che invece sono ad essi esterni. Infatti, secondo i due studiosi, le esperienze sono personali e si manifestano all'interno delle persone che, così, sono coinvolte ad un livello emotivo, spirituale, fisico ed intellettuale⁸⁴. Tutto questo, implica l'assoluta originalità di un'esperienza, dovuta proprio a questa sua natura personale: infatti Pine e Gilmore affermano: *«due persone non possono avere la stessa esperienza [...] ciascuna esperienza deriva dall'interazione fra l'evento inscenato e la precedente condizione mentale ed esistente dell'individuo»*⁸⁵. Il riconoscimento di un maggiore valore da parte dei consumatori alle esperienze, rispetto ai più tradizionali beni e servizi, è ben comprensibile da questa affermazione di Pine e Gilmore: *«l'esperienza in sé manca di tangibilità, ma le persone danno un enorme valore alla proposta perché il suo valore si trova dentro di loro, e lì permane per molto tempo»*⁸⁶.

Se la competizione si è spostata da beni e servizi di valore, alle esperienze, secondo Pine e Gilmore, le aziende nel delineare la propria proposta di offerta, durante la creazione dei prodotti, dovrebbero focalizzarsi su quella che è l'esperienza che i clienti vivono facendo uso di quest'ultimi. Tutto ciò, poiché, nella progettazione di un qualsiasi prodotto l'obiettivo deve essere quello di accrescere l'esperienza dell'utente finale che lo andrà ad utilizzare. A questo proposito, Pine e Gilmore asseriscono che la forma più antica e fondamentale di esperienza è infatti quella dell'utilizzo,

⁸¹ Pine, B. J II, Gilmore, J. H., (2000), “*L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*”, Etas, Milano, pag. X.

⁸² Un'esperienza si verifica quando un'azienda utilizza intenzionalmente un servizio come palcoscenico, e i beni come oggetti di scena, per coinvolgere i singoli clienti in modo da creare un evento memorabile.

⁸³ Pine II, B.J. and Gilmore, J. H., (1998), “*Welcome to the Experience Economy*”, Harvard Business Review, Vol. 76 (4), pp. 98.

⁸⁴ Pine, B. J II, Gilmore, J. H., (2000), “*L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*”, Etas, Milano, pag. 14.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Pine, B. J II, Gilmore, J. H., (2000), “*L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*”, Etas, Milano, pp. 15.

per lungo tempo di un prodotto. Il loro consiglio è quello di fare esperienza del prodotto, letteralmente: «*experientialize the goods, ing the thing: any good can be inged*»⁸⁷; da questa pratica derivano alcune terminologie ormai diffuse quali ad esempio la *driving experience* per indicare l'esperienza di guida, oppure la *shopping experience* nel settore retail. Questi esempi non sono altro che modalità, attraverso le quali, le imprese veicolano un valore utilizzando beni e servizi all'interno di un determinato contesto con l'intenzione di coinvolgere il cliente, dal punto di vista emozionale, fisico e intellettuale.

Pine e Gilmore, non si limitano a teorizzare un nuovo approccio economico, ma cercano di indicare, anche sul piano operativo, quelle che secondo loro sono le vie da seguire per produrre esperienze di valore per i clienti. Infatti, i due autori cercano di fornire una metodologia operativa che possa descrivere il corretto modo per mettere in scena un'esperienza, il loro consiglio è quello di seguire un modello di cinque principi o passi.

Il primo passo da compiere, a loro avviso, è quello di scegliere un tema ben definito che dovrà essere coerente per tutta la durata dell'esperienza. Dare un tema ad un'esperienza secondo Pine e Gilmore significa: «*sceneggiare una storia che senza la partecipazione degli ospiti, sembrerebbe incompleta*»⁸⁸. Il tema costituisce la base di un'esperienza e quest'ultima deve lasciare impressioni indelebili. Il secondo passo è quello di armonizzare le impressioni con indizi positivi, vale a dire se il tema costituisce la base di un'esperienza, essa deve essere capace di lasciare impressioni indelebili. Per fare questo, è necessario che le imprese introducano elementi, la cui totalità deve essere in grado di affermare la natura dell'esperienza che si vuole che l'ospite o il cliente viva, è ovvio come questi elementi debbano essere assolutamente compatibili con il tema e quindi sostenerlo. Infatti, lo scopo degli indizi è quello di provocare impressioni che creino il tema nella mente del cliente. Il terzo passo consiste nell'eliminare gli indizi negativi, questo perché proporre indizi positivi non è sufficiente per inscenare esperienze di valore, infatti è necessario anche rimuovere qualunque elemento possa contraddire o distogliere l'attenzione dal tema scelto. Perfino l'eccesso di indizi può essere controproducente perché rischia di infastidire il cliente. Il quarto passo è quello che sostiene come sia opportuno integrare il tema con oggetti ricordo, tutto questo poiché spesso i clienti acquistano souvenir semplicemente perché vogliono un ricordo tangibile di una certa esperienza. Inoltre, i souvenir spesso diventano uno strumento per "socializzare l'esperienza": ovvero condividerla con altre persone; infatti gli oggetti ricordo legati alle esperienze, molte volte, diventano un modo per estendere quella stessa esperienza. Pine e Gilmore, su questo punto consigliano anche che un'altra azione possibile è quella di fare in modo che il souvenir stesso, addirittura, costituisca una parte

⁸⁷ Pine, B. J II, Gilmore, J. H., (2000), "L'economia delle esperienze. Oltre il servizio", Etas, Milano, pp. X.

⁸⁸ *Ibidem*, pp. 55.

dell'esperienza, oppure un'alternativa ulteriore può essere quella di gratificare gli ospiti dando in regalo un souvenir, o un oggetto.

Infine, l'ultimo passo per inscenare un'esperienza è quello di coinvolgere i cinque sensi. In pratica, Pine e Gilmore affermano come sia importante sostenere ed intensificare il tema stabilito attraverso il ricorso a stimoli sensoriali, poiché quanto più l'esperienza sarà sensoriale, tanto più essa sarà memorabile per chi la vive. Alla luce di quanto detto, Pine e Gilmore sostengono che tutte le imprese che intendono inscenare esperienze che coinvolgano profondamente i loro clienti dovrebbero seguire questi cinque principi nella progettazione delle loro esperienze.

Nel lavoro di Pine e Gilmore è consistente l'utilizzo di un linguaggio metaforico, nello specifico con l'uso di immagini quali quella teatro⁸⁹, della drammaturgia e dello spettacolo con riferimento alle esperienze. Infatti, i due autori parlano dell'impresa che diventa, a loro avviso, "regista di esperienza", mentre il contesto degli affari un "palcoscenico per le esperienze". Nella loro visione creare le esperienze dei clienti, infatti, implica che le imprese si comportino realmente come se fossero i registi di uno spettacolo, al quale i clienti partecipano attivamente come ospiti.

Pine e Gilmore nella loro analisi tengono anche a sottolineare la differenza che sussiste tra l'intrattenimento e l'offrire esperienze memorabili ai clienti per evitare di fare confusione tra i due concetti. Infatti, essi affermano come sia sbagliato ritenere che un'esperienza sia fondata solamente sull'intrattenimento, perché quest'ultimo in realtà rappresenta soltanto uno degli aspetti dell'esperienza. In questo senso affermano: «*inscenare esperienze non significa intrattenere clienti, significa coinvolgerli*»⁹⁰. Le imprese mettono in scena un'esperienza solamente quando riescono a coinvolgere i loro clienti, riuscendo a mettersi in contatto con essi, in modo personale e memorabile, e tutto questo ovviamente trascende un mero intrattenimento che risulta essere solo una parte di questo processo. In modo più chiaro, l'intrattenimento è solo una parte della più grande azione di inscenare esperienze.

A questo proposito, Pine e Gilmore spiegano come un modo corretto per definire⁹¹ un'esperienza sia quella di immaginarla attraverso due dimensioni o variabili:

- 1) una orizzontale che consiste nel livello di partecipazione dei clienti: essa sostanzialmente si alterna tra due estremi: dove uno corrisponde alla partecipazione *passiva*, nella quale i clienti recitano un ruolo appunto passivo, ovvero non intervengono in modo diretto sulla

⁸⁹ Pine e Gilmore hanno basato questa loro visione, sugli studi di tipo sociologico, avvenuti negli anni Cinquanta e Sessanta ad opera di Erving Goffman, un sociologo statunitense, il quale aveva applicato la drammaturgia allo studio della società e del lavoro. Secondo Goffman tutta l'attività umana è recitata, indipendentemente dal fatto che sia stata provata o meno.

⁹⁰ Pine, B. J II, Gilmore, J. H., (2000), "L'economia delle esperienze. Oltre il servizio", Etas, Milano, pp. 35.

⁹¹ Pine B. J., Gilmore, J. H., (1998), "Welcome to the Experience Economy", Harvard Business Review, Vol. 76 (4), pp. 101-102.

performance. All'altra estremità troviamo, invece, la partecipazione *attiva* nella quale i clienti stavolta agiscono in modo diretto e personale sulla performance o sugli eventi che generano l'esperienza.

- 2) la seconda dimensione dell'esperienza è quella verticale che, invece, è relativa alla tipologia di connessione o alla relazione ambientale che lega i clienti alla performance o gli eventi. Anche in questo caso abbiamo due declinazioni opposte: ad un'estremità troviamo l'*assorbimento*, il quale consiste nella capacità di impegnare l'attenzione della mente dei clienti, dall'altra troviamo l'*immersione* cioè il fatto di prendere parte fisicamente, o anche virtualmente, all'esperienza da parte dei clienti, è un coinvolgimento più profondo rispetto al precedente. In altre parole, se è l'esperienza che entra nell'individuo parliamo di assorbimento, al contrario se è esso che “*entra dentro*” l'esperienza abbiamo l'immersione.

Pine e Gilmore, sulla base di queste due dimensioni - livello di partecipazione e rapporto con l'ambiente - compiono poi un'ulteriore distinzione, poiché, essi affermano che si possono identificare quattro diverse tipologie di esperienze, a seconda di dove esse si collochino all'interno dello schema. (vedi Fig. 11). Più precisamente, Pine e Gilmore circoscrivono quattro diversi ambiti di un'esperienza:

- 1) Esperienze di intrattenimento: sono tutte quelle esperienze più facilmente associabili all'intrattenimento poiché si realizzano quando i clienti assorbono passivamente, attraverso i sensi le esperienze. L'esempio che fanno Pine e Gilmore è quello di assistere ad un concerto, o ad una performance.
- 2) Esperienze educative: anche in questo caso l'individuo assorbe gli eventi che gli si verificano dinanzi, ma a differenza di quanto accadeva con l'intrattenimento, l'educazione implica una partecipazione attiva. L'esempio che viene proposto è quello della formazione educativa, nella quale il soggetto per migliorare le proprie conoscenze deve impegnare la propria mente, o il proprio corpo in caso di un allenamento fisico.
- 3) Esperienze di evasione: in questa tipologia l'individuo che è coinvolto nell'esperienza ha un ruolo attivo, c'è un pieno coinvolgimento, a livello profondo. Il cliente è immerso totalmente nell'esperienza, egli agisce in modo diretto sulla performance effettiva. Esempi in questo caso proposti sono quelli dei parchi a tema, ma anche delle realtà virtuali.
- 4) Esperienze estetiche: anche in questo tipo gli individui sono completamente immersi nell'esperienza, tuttavia restano passivi stavolta le loro azioni sull'ambiente sono trascurabili, a cambiare sono gli individui stessi. Esempi di questa tipologia sono tutte le esperienze di visita alle gallerie d'arte.

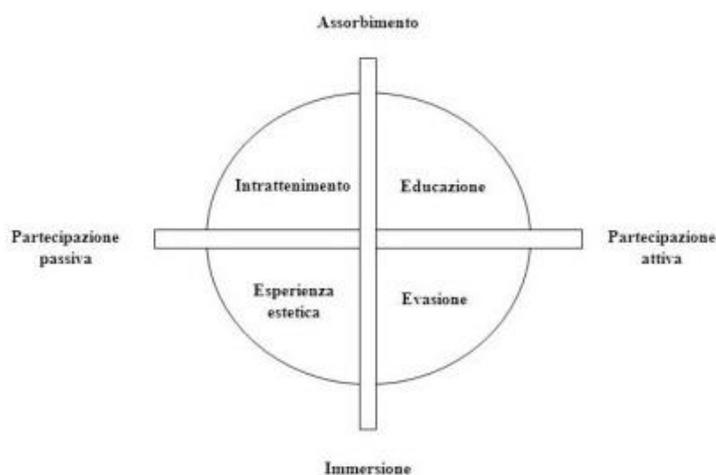


Figura 11 Gli ambiti dell'esperienza (adattamento da Pine e Gilmore)⁹²

Pine e Gilmore poi affermano che le esperienze più ricche sono quelle che contengono aspetti ed elementi di tutti e quattro gli ambiti dell'esperienza e che si intensificano al centro del quadro (vedi Fig.11). I due ricercatori, riconoscono un valore profondo nel concetto di esperienza affermando che: *«le esperienze che viviamo influiscono su chi siamo, cosa possiamo ottenere e dove stiamo andando, e noi chiederemo in modo crescente alle imprese di inscenare esperienze che possano cambiarci»*⁹³. In questo breve paragrafo emerge un elemento ulteriore nell'analisi dei due autori, vale a dire per riconoscere valore, come già ampiamente ribadito non sono più sufficienti i beni e servizi, ma anche le esperienze in sé - Pine e Gilmore specificano che non tutte le esperienze sono positive e soprattutto memorabili - non sembrano bastare più, è necessario che le esperienze siano talmente innovative, eccitanti in modo da arrivare a trasformare gli individui che le vivono.

Pine e Gilmore dicono sostanzialmente che i consumatori sono alla ricerca non di semplici esperienze, ma di quelle che siano capaci di trasformarli, secondo loro infatti: *«benché le esperienze siano meno transitorie dei servizi, l'individuo che vive l'esperienza, spesso vuole qualcosa che sia più duraturo del ricordo, qualcosa che vada al di là quello che qualsiasi bene, servizio o esperienza possa offrire»*⁹⁴. A questo proposito, l'intenzione dei due autori è quella di ammonire le imprese, le quali devono prendere in dovuta considerazione gli effetti che una determinata esperienza comporterebbe sui chi ne fosse il protagonista, ovvero i clienti. Poiché, se l'esperienza inscenata non fosse in grado di innescare il cambiamento desiderato in colui che la vive, si correrebbe il rischio di mettere in scena esperienze massificate o standardizzate e, in quanto tali, prive di valore aggiunto.

⁹² Pine B. J II, Gilmore, J. H., (2000), *“L'economia delle esperienze. Oltre il servizio”*, Etas, Milano, pp. 35.

⁹³ *Ibidem*, pp. 203.

⁹⁴ *Ibidem* p.204

Dopo tutta questa riflessione, infatti, Pine e Gilmore sostengono come, in ultima istanza, le esperienze non siano l'offerta economica finale; ma che le imprese devono compiere un passo ulteriore per riuscire ad evitare il pericolo della massificazione delle esperienze. La soluzione che i due ricercatori individuano è quella di ricorrere alla personalizzazione delle esperienze, perché quando si propone un'esperienza calibrata sulle precise esigenze di un individuo, personalizzata offrendo tutto ciò di cui ha bisogno è molto probabile che quell'individuo sia cambiato dall'esperienza. In proposito, allora Pine e Gilmore parlano di *trasformazione* per indicare un'esperienza personalizzata capace di lasciare il segno e cambiare chi la vive, è la quinta tipologia di offerta economica nella scala del valore (vedi Fig.12).

Nella loro analisi del valore economico essi affermano che: «*se le commodity sono fungibili, i prodotti tangibili, i servizi intangibili e le esperienze invece memorabili, le trasformazioni sono efficaci*»⁹⁵. Essi spiegano come le altre tipologie di offerte economiche non abbiano effetti che vadano oltre il loro consumo, questo perché, con il passare del tempo, perfino i ricordi di un'esperienza, tendono a svanire. Invece, coloro che acquistano le trasformazioni vogliono essere guidati verso uno specifico obiettivo o fine, che dev'essere prodotto da quella trasformazione, affinché essa sia efficace.

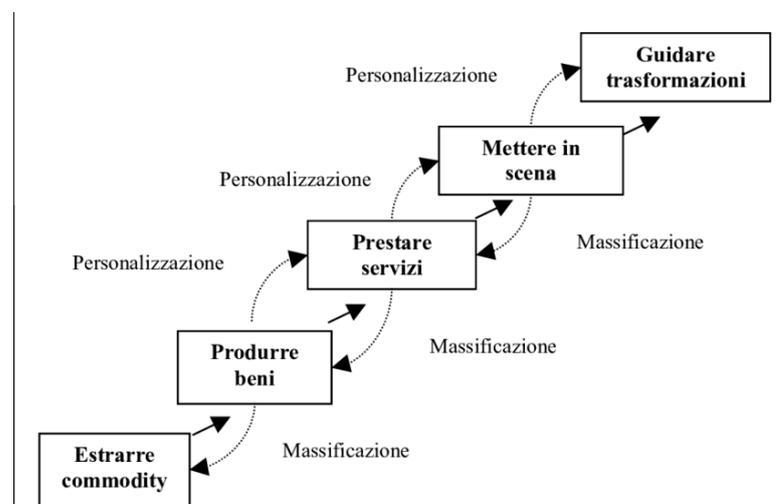


Figura 12 Completamento della progressione del valore economico⁹⁶

Quindi, seguendo la logica proposta da Pine e Gilmore del processo di evoluzione del valore economico si può affermare che: se la personalizzazione di un prodotto segnava il passaggio al servizio, e se la personalizzazione di un servizio segnava il passaggio all'esperienza, il successivo *step* di personalizzazione, quello delle esperienze, segna il passaggio alla trasformazione, quinto e ultimo stadio di progressione del valore economico. I due autori dicono che: «*con le trasformazioni l'offerta economica di un'impresa è la persona o l'impresa modificata da ciò che la prima impresa*

⁹⁵ Pine B. J. II, Gilmore, J. H., (2000), "L'economia delle esperienze. Oltre il servizio", Etas, Milano, pp. 212.

⁹⁶ *Ibidem*, pp. 207.

fa. Con le trasformazioni, il cliente è il prodotto! L'acquirente individuale nella trasformazione dice in sostanza: "Cambiatemi".[...] Quando un'impresa guida le trasformazioni, l'offerta è l'individuo»⁹⁷.

Quando un'impresa intende generare una trasformazione e, quindi, tentare di innescare un cambiamento che può essere emotivo, fisico, intellettuale; il primo passo che deve compiere è quello di comprendere quali sono le più profonde aspirazioni del cliente. Queste aspettative non faranno riferimento ad un bene o servizio, ma al cliente stesso, su cosa esso voglia diventare. Infine, la conclusione a cui arrivano Pine e Gilmore è che dall'economia delle esperienze si arriverà poi a quella della trasformazione, a quel punto la vera chiave per ottenere il successo economico starà nel comprendere le aspirazioni di fondo di clienti e imprese e guidarli nella loro realizzazione.

Per concludere, anche gli stessi Pine e Gilmore prendono le distanze dal marketing esperienziale, affermando come il loro approccio sia qualcosa di diverso, sostenendo come, a loro avviso, le imprese non debbano fermarsi a produrre beni esperienziali. In proposito, infatti dichiarano: *«to be clear, we are not talking about experiential marketing [...] such experiential marketing only affects marketing materials; it does not change the fundamentals of how companies can attract and retain customers. Rather than experiential marketing we urge companies to practise experience marketing, that is, create absorbing venues – real o virtual places – where customers can try our offerings, as they immerse themselves in the experience»^{98,99}.*

2.3. Experiential Marketing: il Marketing Esperienziale

Il secondo approccio che si è sviluppato nel marketing con riferimento all'esperienza è quello dell'*Experiential marketing* o marketing esperienziale. Così come il marketing dell'esperienza, anche questo orientamento si sviluppa nella seconda metà degli anni Novanta grazie al contributo di uno dei maggiori esponenti di questo approccio: Bernd Schmitt.

Il marketing esperienziale sostanzialmente ha due radici di fondo: una deriva dagli studi sul comportamento dei consumatori e, in particolare sulla precedentemente citata visione edonistica del consumo teorizzata da Holbrook e Hirschman, il cui contributo di originalità era legato alla sua visione del consumatore come di un individuo che attivamente partecipa al consumo, anche nei suoi

⁹⁷ Ibidem, pp. 214.

⁹⁸ Per essere chiari non stiamo parlando di *marketing esperienziale* [...] Questo *marketing esperienziale* influenza solamente il materiale di marketing; non cambia gli elementi fondamentali con cui le imprese possono attrarre e trattenere i clienti. Piuttosto che di *marketing esperienziale* incitiamo le imprese a praticare *marketing dell'esperienza*, vale a dire, creare luoghi avvincenti – luoghi reali o virtuali - in cui i clienti possano provare le offerte, mentre immergono sé stessi nell'esperienza.

⁹⁹ Gilmore J. H., Pine B. J., (2002) "*Customer experience places: The new offering frontier*", Strategy & Leadership. Vol. 30, No. 4., pp. 5.

aspetti più esperienziali, piuttosto che essere ritratto come un semplice acquirente. Il secondo fondamento che poi origina il marketing esperienziale invece è costituito da un altro filone del marketing che era stato proposto sempre sul finire degli anni Novanta, vale a dire il cosiddetto *Aesthetics marketing* o “*marketing estetico*”, proposto dallo stesso Schmitt e da Alex Simonson. In breve, il marketing estetico era rivolto ai «*benefici esperienziali complessivamente forniti da un'impresa, o da una marca e sulla pianificazione estetica che è essenziale allo sviluppo e all'implementazione di una corporate o brand identity*¹⁰⁰».

Schmitt, che può essere considerato a tutti gli effetti tra i padri fondatori dell'*Experiential marketing*, infatti, egli in un articolo sosteneva come il marketing esperienziale fosse un approccio innovativo alla materia, mettendolo a confronto con il marketing di tipo tradizionale. La nuova visione viene così espressa dall'autore: «*Experiential marketing is everywhere. In a variety of industries, companies have moved away from traditional “features and benefits” marketing toward creating experiences for their customers*¹⁰¹»¹⁰².

In sostanza, il marketing esperienziale segna un definitivo distacco da quella visione quasi semplicistica del marketing che era legata e concentrata essenzialmente sulla fisicità dei prodotti e servizi che componevano l'offerta per i clienti. Per il consumatore odierno tutto ciò non è più sufficiente, esso non riconosce più valore nel poter usufruire di un prodotto o servizio efficiente; ormai queste sono determinanti che egli dà per scontate, la domanda di oggi richiede uno sforzo maggiore, i clienti vogliono prodotti e servizi che sappiano interagire con essi a più livelli, che sappiamo toccare i sensi, la mente e il cuore dei consumatori.

Secondo Schmitt, il passaggio dal marketing tradizionale a quello esperienziale, era dovuto principalmente all'emergere, contemporaneamente, di tre cambiamenti nell'ambiente di business e di mercato: l'onnipresenza dell'*information technology*, la costante crescita dell'importanza dei brand e, infine, il fatto che, in misura sempre maggiore, comunicazione e intrattenimento siano diventati variabili strategiche per creare valore per i clienti. L'autore poi mette in luce quelle che sono le differenze più marcate tra l'approccio tradizionale al marketing e quello esperienziale da lui proposto. In pratica, Schmitt sosteneva come il marketing tradizionale si fosse sviluppato in risposta all'epoca industriale e che, per queste ragioni, nell'età contemporanea non fosse più capace di rispondere, adeguatamente, ai nuovi cambiamenti della tecnologia, della comunicazione e del *branding*¹⁰³.

¹⁰⁰ Zarantonello L., (2005), “*Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?*”, Micro & Macro Marketing, issue 2, pp. 179

¹⁰¹ Il marketing esperienziale è ovunque. In una varietà di settori, le imprese si sono allontanate dal tradizionale marketing delle “caratteristiche e benefici” verso la creazione di esperienze per i loro clienti.

¹⁰² Schmitt B. H., (1999) “*Experiential Marketing*”, Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 53.

¹⁰³ *Ibidem*, pp. 55.

L'autore attraverso il termine “*marketing tradizionale*” si riferisce sostanzialmente all'insieme dei principi e delle teorie che avevano contraddistinto la letteratura e la pratica di marketing tanto fra gli accademici, quanto nel mondo delle imprese, attraverso le attività di manager e consulenti aziendali, negli ultimi decenni. Schmitt sosteneva che il marketing tradizionale era dominato da una logica *engineering-driven*, la quale aveva una visione di tipo analitico-razionale sia dei clienti, dei prodotti che della concorrenza.

Vengono ora analizzate quelle che Schmitt aveva indicato come le caratteristiche peculiari dell'approccio tradizionale al marketing (vedi Fig.13).

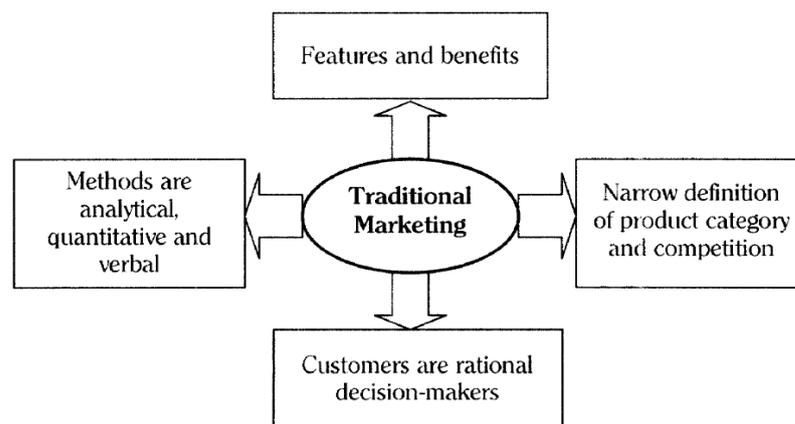


Figura 13 Caratteristiche del marketing tradizionale¹⁰⁴

Schmitt identifica quattro caratteristiche chiave del marketing tradizionale¹⁰⁵ (Fig.13):

- 1) Focus sulle caratteristiche e sui benefici del prodotto: il marketing tradizionale è concentrato soprattutto sulle caratteristiche e sui benefici dei prodotti, infatti, questa visione è basata sul principio che i clienti prendano le loro decisioni di acquisto valutando le caratteristiche e i benefici, ponderandoli in termini di massimizzazione dell'utilità. Quindi, le caratteristiche e i benefici sono visti come strumenti attraverso i quali è possibile differenziare la proposta di valore.
- 2) Le categorie dei prodotti e la competizione sono strettamente definite: nel marketing tradizionale la concorrenza viene individuata solamente all'interno di tipologie di beni e servizi che sono tracciate in modo chiaro. Possibili concorrenti vengono individuati in tutte quelle offerte che un potenziale cliente potrebbe ritenere alternative nel soddisfacimento di un bisogno.
- 3) I clienti sono visti come decisori razionali: la visione tradizionale del marketing aveva una concezione del consumatore come quella di individuo perfettamente razionale, il modello concettuale di riferimento è quello dell'*homo oeconomicus* perfettamente razionale. Infatti, la

¹⁰⁴ Schmitt B.H., (1999) “*Experiential Marketing*”, Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 55.

¹⁰⁵ *Ibidem*, pp. 55-57.

decisione di acquisto era una delle fasi di un processo descritto in singole fasi sequenziali: 1) riconoscimento di un bisogno, 2) ricerca di informazioni, 3) valutazione delle possibili alternative, 4) acquisto e consumo.

- 4) I metodi e gli strumenti sono analitici, quantitativi e verbali: nel marketing tradizionale i metodi di ricerca sono essenzialmente, di tipo quantitativo, attraverso l'analisi di dati oggettivi.

A differenza di quanto accadeva con il marketing tradizionale, con il nuovo approccio esperienziale il punto centrale non è più il prodotto e il suo valore, in termini di funzionalità, ma il focus è sull'esperienza del cliente. Innanzitutto, cercando di dare significazione al concetto di esperienza è necessario cercare di darne una definizione chiara; Schmitt afferma che l'esperienza può essere sia cercata o subita e, quindi, avere natura attiva o passiva. Inoltre, afferma anche che le esperienze non si manifestano in nessun luogo se non all'interno delle persone, poiché accadono agli individui, ma non sono solamente soggettive, perché poi interagiscono con l'ambiente e le relazioni dei soggetti¹⁰⁶. Schmitt sostiene che: «*le esperienze si verificano in seguito all'affrontare, al subire o al superare situazioni; sono stimolazioni indotte ai sensi al cuore e alla mente*»¹⁰⁷.

Inoltre, le esperienze, secondo la definizione di Schmitt, hanno anche la capacità di legare le aziende e i loro brand allo stile di vita dei clienti e, in questo modo, collocano i comportamenti e le azioni di acquisto degli individui in contesto sociale ben più allargati. Quindi, Schmitt illustra le caratteristiche del nuovo approccio al marketing, quello esperienziale (Fig.14).

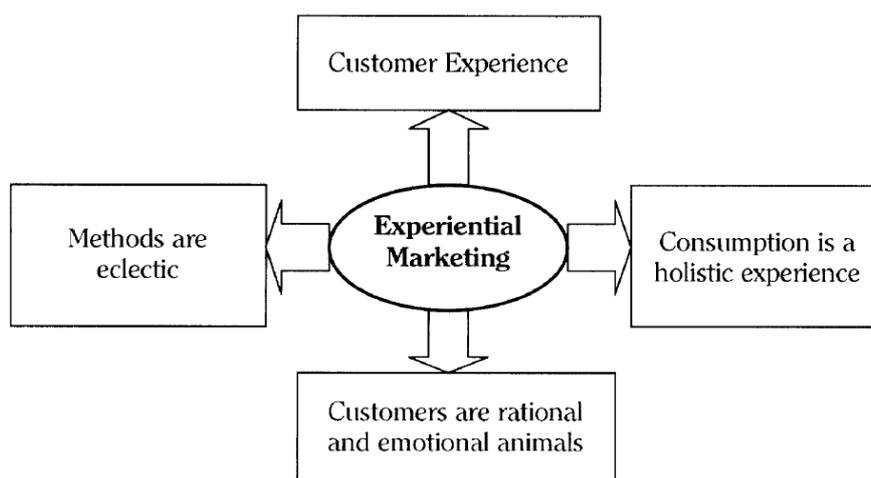


Figura 14 Caratteristiche del marketing esperienziale¹⁰⁸

¹⁰⁶ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo”, FrancoAngeli, Milano, pp. 27.

¹⁰⁷ *Ibidem*, pp.43.

¹⁰⁸ Schmitt B.H., (1999) “Experiential Marketing”, Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 58.

Anche in questo caso Schmitt mette in evidenza quattro caratteristiche chiave del marketing esperienziale¹⁰⁹:

- 1) Focus sull'esperienza del cliente: a differenza di quello che era il focus del marketing tradizionale che si concentrava sui benefici e sulle caratteristiche del prodotto, il marketing esperienziale è focalizzato all'esperienza dei clienti. Infatti, le esperienze forniscono valori di tipo sensoriale, emotivo, pratico, cognitivo e relazionale che vanno a sostituire i valori funzionali. Le esperienze sono stimolazioni che agiscono sui sensi e nella mente di chi le affronta o subisce, inoltre hanno il pregio di unire le imprese, il brand e il contesto di acquisto dei clienti in un contesto sociale ancora più ampio.
- 2) Focus sul consumo come esperienza olistica: i responsabili di marketing che adottano un approccio esperienziale hanno un modo di pensare che studia i prodotti completamente diverso, vale a dire non ci si concentra più solamente sulle caratteristiche migliori, ma sui contesti di consumo dei prodotti, ovvero al modo in cui questi verranno effettivamente utilizzati. Una volta individuato un determinato contesto di consumo, si cerca di capire quali siano i prodotti che possano effettivamente farne parte. Inoltre, si cerca di capire in che modo i prodotti, il packaging, l'advertising e la comunicazione possano accrescere globalmente l'esperienza del consumo. L'analisi del contesto di consumo ha avuto come diretta conseguenza un cambiamento considerevole nell'approccio alle opportunità di mercato tracciandone dei confini flessibili, in termini di categorie, di prodotti e servizi, e di concorrenti. In altre parole, viene ampliato il concetto di categoria e il contesto di consumo viene studiato all'interno del più ampio contesto socio-culturale. In merito a questo, Schmitt parla di *vettore socioculturale del consumo* (VSCC) per definire quello che è il più ampio spazio di significato nel quale i clienti considerano i prodotti, che quindi non sono più visti come elementi isolati in sé, ma invece all'interno di contesti socioculturali di consumo¹¹⁰. L'uso del VSCC come strumento per comprendere le offerte di prodotto ha creato la possibilità di sfruttare opportunità di *cross-selling*, vale a dire la possibilità che i clienti valutino il modo in cui i prodotti possano essere impiegati in differenti contesti di consumo e, inoltre, quali esperienze possano derivare da questi contesti. Un'ulteriore differenza che sussiste tra il marketing tradizionale e l'approccio esperienziale risiede nel fatto che l'influenza del brand sia più efficace nella fase post-acquisto e durante il consumo, poiché le esperienze durante il consumo sono in realtà quelle che svolgono la maggiore influenza sulla soddisfazione dei clienti e sulla fedeltà ai brand. Al contrario, nell'approccio tradizionale di marketing le maggiori attenzioni

¹⁰⁹ Schmitt B.H., (1999) "Experiential Marketing", Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 57.

¹¹⁰ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 44.

erano rivolte alla fase precedente all'acquisto poiché lo scopo principale era quello di persuadere il cliente ad arrivare alla decisione di acquisto.

- 3) I clienti come animali razionali ed emozionali: nel marketing tradizionale la concorrenza viene individuata solamente all'interno di tipologie di beni e servizi che sono tracciate in modo chiaro. Possibili concorrenti vengono individuati in tutte quelle offerte che un potenziale cliente potrebbe ritenere alternative nel soddisfacimento di un bisogno. L'approccio esperienziale, invece, afferma che i consumatori sono guidati nelle loro scelte d'acquisto sia da aspetti razionali che emozionali. Il fatto di paragonare i clienti ad animali i cui apparati fisico e mentale si sono evoluti attraverso la selezione naturale può essere utile nel comprendere il loro comportamento. Questa visione allargata della natura del cliente deriva dalle più recenti scoperte nei campi della psicologia, delle scienze cognitive e della biologia evolutiva, anche se Schmitt afferma che il loro apporto in ambito aziendale è ancora piuttosto limitato. La questione di fondo di questa nuova visione dei clienti è che non basta approcciarsi a loro solamente come se fossero dei meri decisori razionali, ma è necessario intrattenerli, coinvolgerli emotivamente e stimolarne la creatività.
- 4) L'ecclettismo dei metodi: il marketing tradizionale utilizzava metodologie analitiche generalmente di tipo quantitativo e verbale; invece, il marketing esperienziale non è focalizzato su un'unica ideologia metodologica, ma usa tecniche diverse, in breve la parola-chiave è l'ecclettismo. Non c'è un modello solo da seguire, ma ci si adatta alla situazione da analizzare, cercando di usare il metodo più adeguato al singolo caso. Ad esempio, si possono utilizzare sia metodologie quantitative ed analitiche come le tecniche dell'*eye movement* per misurare l'impatto sensoriale della pubblicità. Tuttavia, è possibile ricorrere anche a metodi più intuitivi e di tipo qualitativo; come ad esempio le tecniche fondate sull'intelligenza che si utilizzano per comprendere il pensiero creativo. Si può anche far ricorso ai tradizionali metodi verbali: nella fattispecie del *focus group* o attraverso un'intervista eseguita tramite un questionario approfondito, oppure si possono utilizzare tecniche visive. Possono svolgersi in laboratorio e, quindi in ambiente artificiale, ma anche nel luogo di consumo dei clienti. In generale, comunque nel marketing esperienziale i metodi sono idiografici: ovvero sono implementati sulla base delle esigenze della situazione specifica che si considera. Quindi, non sono metodi nomotetici vale a dire utilizzando uno stesso modello standardizzato per ogni situazione.

In questa tabella vengono sintetizzate le principali differenze tra l’approccio tradizionale e quello esperienziale al marketing:

Marketing tradizionale	Marketing esperienziale
Qualità del prodotto e del servizio	Qualità dell’esperienza
Homo oeconomicus	Homo ludens
Bisogno	Desiderio e piacere
Agire di consumo razionale	Agire emozionale
Benefici e attributi	Stili di vita ed esperienza olistica di consumo
Scopi	Processi e relazioni

Tabella 1 Differenze tra il marketing tradizionale e il marketing esperienziale¹¹¹

In breve, dunque il marketing esperienziale si differenzia da quello tradizionale in quattro modi diversi: è focalizzato sull’esperienza del cliente, tratta il consumo come un’esperienza olistica, prende in considerazione motivazioni al consumo sia razionali che emozionali, e fa uso di metodologie eclettiche.

2.3.1 I Moduli Strategici Esperienziali (SEM’s)

In particolare, nella sua descrizione dell’esperienza, Schmitt si basa anche sui contributi di altre discipline tra le quali, in particolare, la sociologia e la psicologia. All’interno di quest’ultima, uno dei contributi fondamentali alla visione di Schmitt in merito all’esperienza è quello della modularità della mente, che vede tra i suoi principali esponenti lo psicologo cognitivista Steven Pinker. Quest’ultimo parla di “concezione modulare della mente umana” e l’assunto di base del suo pensiero è quello che vede il cervello umano come composto da aree funzionali diverse, alle quali corrispondono esperienze diverse. Questi moduli che individua Pinker non devono essere considerati come unità a sé stanti, e non si possono riconoscere sulla base delle informazioni di cui dispongono; infatti in realtà la vera distinzione consiste nei compiti che questi moduli svolgono con le informazioni che possiedono. Quindi, l’elemento fisico rimane lo stesso, indipendentemente da ciò di cui si fa esperienza, a fare la vera differenza sono le connessioni che si stabiliscono tra le cellule nervose. Pinker parla di “organi” o “moduli” della mente e distingue tra la percezione sensoriale, i sentimenti e le emozioni, la creatività e il ragionamento, e le relazioni sociali, invece, in modo diverso da altri psicologi tralascia la componente conativa e motivazionale.

¹¹¹ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo*”, FrancoAngeli, Milano, pp. 29.

In altre parole, c'è un sistema percettivo o sensoriale che si trova nel talamo, il quale produce, nella forma di onde luminose, onde sonore e informazioni tattili, segnali sensoriali che poi raggiungono la retina, l'orecchio e altri sensori del corpo. Posizionato in due zone separate, sistema limbico, amigdala e nella neocorteccia, c'è invece il sistema emotivo. Le emozioni di tipo istintivo senza troppe riflessioni sono prodotte dal sistema limbico inferiore e dall'amigdala, mentre le emozioni più complesse derivano dalla neocorteccia. Sempre quest'organo in altre sue parti è il responsabile della cognizione, del pensiero creativo ed elaborato. Arrivando ad una sintesi esistono tre sistemi diversi, sensazione, cognizione e affettività, con proprie strutture e principi, anche se poi tra di loro hanno interazioni che producono percezioni sensoriali, sentimenti e pensieri tra loro coerenti. Oltre a sensazione, cognizione ed emozione, la sociologia e la psicologia hanno affiancato a queste altre due componenti dell'esperienza: i comportamenti degli individui nell'arco del tempo e gli stili di vita e, infine l'appartenenza di una persona ad un sistema di relazioni. Questi contributi della psicologia, della sociologia e di altre materie forniscono una base concettuale importante sulla quale promuovere una strategia di gestione delle esperienze del cliente¹¹².

Bernd Schmitt ha sottolineato come due dei concetti principali del marketing esperienziale fossero: gli *Strategic Experiential Module* o Moduli Strategici esperienziali (SEMs) e gli *Experiential Providers*, i Fornitori di esperienza (ExPros).

Nello specifico, Schmitt utilizza i Moduli Strategici esperienziali (SEMs) per identificare cinque diverse tipologie di esperienza: *Sense, Feel, Think, Relate, Act*.

- *Sense*: questa tipologia è quella che si affida sostanzialmente ai cinque sensi, infatti ha quale obiettivo quello di dar vita ad esperienze sensoriali attraverso la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto. Le imprese possono ricorrere a quello che Schmitt chiama anche «*sense marketing*» per differenziare sé stesse e i propri prodotti, ma anche per motivare i clienti. Uno degli usi di questa tipologia di marketing è quella di incrementare il valore dei prodotti cercando di stimolare i clienti andando ad influenzare alcune loro percezioni di tipo estetico. Uno dei principi-chiave dell'approccio *sense* è quello di avere una coerenza cognitiva e una varietà sensoriale; infatti il suo ideale sarebbe quello di fornire un concetto di base che sia, allo stesso tempo chiaramente riconoscibile, ma risulti sempre fresco e innovativo¹¹³.
- *Feel*: questa tipologia è quella che si riferisce ai sentimenti interiori dei consumatori, ed ha lo scopo di creare esperienze di tipo affettivo. Queste poi possano variare in modo crescente passando da leggeri umori positivi legati ad esempio a beni di largo consumo, poco

¹¹² Schmitt B. H., (1999) “*Experiential Marketing*”, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, issue 1-3, pp. 57.

¹¹³ *Ibidem*, pp. 61.

coinvolgenti o durevoli, fino ad arrivare a sensazioni forti di gioia e orgoglio dovuti ad esempio a beni tecnologici o a campagne sociali di marketing. La maggior parte delle emozioni si verifica durante il consumo e, quindi, la maggior parte della pubblicità tradizionale emozionale risulta inadeguata, poiché non si riferisce alle emozioni che si attivano durante l'atto di consumare. Da questo si evince come il modo migliore per sfruttare il marketing del *feel* sia quello di cercare di comprendere quali siano quegli stimoli che danno vita a questo tipo di emozioni. Alla stessa maniera, è bene cercare di rispondere adeguatamente alla volontà di alcuni clienti di mettere in atto cambiamenti di prospettiva.

- *Think*: questa tipologia è quella che ha quale interlocutore principale l'intelletto dei consumatori. L'obiettivo che cerca di raggiungere è quello di garantire esperienze cognitive e di risoluzione dei problemi (*problem-solving*) e che siano in grado di stimolare la creatività dei clienti. Questo tipo di esperienze, per esempio, ricorrendo ad elementi di sorpresa, intrigo e provocazione cerca di stimolare ed attivare il pensiero convergente e divergente dei consumatori. Spesso le campagne che riguardano i prodotti tecnologici impostano campagne di marketing di tipo *think*, ma in realtà è molto utilizzato anche per il design dei prodotti, nella comunicazione e nel retailing.
- *Act*: questa tipologia di marketing ha lo scopo di arricchire il vissuto dei consumatori andando ad influenzare le loro esperienze fisiche, oppure mostrandogli modi alternativi di fare qualcosa (per queste ragioni ad esempio è molto diffuso nei mercati industriali o B2B). Inoltre, questa finalità viene portata avanti mettendo in luce anche stili di vita ed interazioni alternative. Una delle possibilità di fare questo è il ricorrere ad approccio analitico-razionali che spieghino il cambiamento. Tuttavia, spesso si cerca di prospettare un cambiamento dello stile di vita più in chiave emozionale e motivazionale, per esempio attraverso l'ispirazione che deriva da alcuni ruoli modello come le star o gli atleti di successo.
- *Relate*: questa tipologia infine abbraccia al proprio interno aspetti di marketing del sense, feel, think e act. Tuttavia, esso si pone in una prospettiva più ampia, andando oltre a quelle che sono le emozioni personali e private di un individuo, infatti lo scopo è quello di stimolare le persone a relazionarsi al meglio con quella che è la visione ideale che hanno di loro stesse, con le altre persone e culture. Le campagne di marketing di tipo *relate* di fatto fanno appello alla volontà delle persone di migliorarsi, di cercare di raggiungere quella versione idealizzata che hanno di sé stessi; si richiamano anche al bisogno delle persone di essere percepiti in

modo positivo dagli altri. In breve, sono tutte quelle campagne che cercano di mettere in relazione le persone con più estesi sistemi sociali (es. un Paese, una sotto-cultura)¹¹⁴.

Ognuno di questi cinque Moduli strategici esperienziali possiede le proprie strutture e i propri principi. Schmitt sostiene che i Moduli strategici esperienziali (*Sense, Feel, Think, Act, Relate*) debbano essere attivati attraverso l'azione di alcuni strumenti a cui affida il nome di *Experience Providers* (ExPro) o Fornitori d'esperienza. In pratica, questi *Experience Providers* non sono altro che componenti strumentali e tattiche, a disposizione dei manager, i quali le utilizzano per mettere in pratica i Moduli strategici esperienziali e realizzare campagne di marketing esperienziale. All'interno dell'insieme dei *Fornitori d'esperienza* troviamo: la comunicazione, l'identità visiva e verbale, la presenza del prodotto, il co-branding, gli spazi espositivi, i media elettronici e le persone¹¹⁵.

- *Comunicazione*: i Fornitori d'esperienza che rientrano all'interno della comunicazione sono la pubblicità, la comunicazione aziendale interna ed esterna, attraverso la forma di brochure, magalog ed annual report. La pubblicità può dar vita ad ognuno dei cinque Moduli strategici esperienziali. Tuttavia, spesso si realizzano campagne di advertising che cercano di attirare l'attenzione dei clienti cercando di stimolarne la sensorialità e l'estetica e, quindi, di tipo *sense*; oppure altre che si rivolgono ai sentimenti dei consumatori (*feel*) o ancora cercando di spingere i clienti ad una riflessione o ad innescare la loro creatività (*think*). Infine, alcune campagne pubblicitarie hanno la finalità di attivare un comportamento, o di intervenire sullo stile di vita dei consumatori (*act*); per concludere, in altri casi, il messaggio della campagna è ancora più profondo e cerca di influenzare l'identità e la visione dell'individuo nella società (*relate*). Un altro Ex Pro della comunicazione sono i cosiddetti *magalog* che non sono altro che un'intersezione tra un *magazine* e un *catalogo* (*catalog*), come chiaramente si evince anche dalla denominazione. Di solito, i *magalog* hanno contenuti eterogenei, vale a dire possiedono tratti editoriali tipici dei cataloghi come articoli sui prodotti e sui loro prezzi, ma anche ad esempio fotografie artistiche e servizi dedicati a fenomeni di costume e d'immagine quindi contenuti più vicini ad una rivista. Lo scopo del *magalog* è sostanzialmente quello di instaurare una relazione esperienziale con i consumatori obiettivo¹¹⁶.
- *Identità visiva e verbale*: essa può essere utilizzata con lo scopo di costruire dei brand che siano focalizzati sui Moduli strategici esperienziali (*sense, feel, think, act, relate*). Il gruppo dei Fornitori di esperienza che si riferiscono all'identità è formato dai nomi, loghi e codici di marca, tutti elementi che sono fondamentali nel costituire l'identità di un brand.

¹¹⁴ Schmitt B. H., (1999) "Experiential Marketing", Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 62.

¹¹⁵ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 73

¹¹⁶ *Ibidem*, pp. 82.

“Esperienzializzare” elementi come il nome del marchio o di un prodotto, oppure il suo logo è strategico nell’ottica di marketing esperienziale.

- *Presenza del prodotto*: oltre alla comunicazione, e all’identità visiva e verbale, anche il prodotto può essere utilizzato allo scopo di realizzare un’esperienza. I Fornitori di esperienza che sono legati alla presenza del prodotto sono: il design, il packaging, i product display, i personaggi di marca usati sia nel packaging che nei punti vendita. Oltre alle ovvie caratterizzazioni esperienziali nel design dei prodotti, una componente che, sempre in misura maggiore, è diventata importante e strategica nei prodotti in chiave di marketing esperienziale è quella del packaging. Quest’ultimo infatti nella visione dei clienti è uno strumento che, oltre ad avere funzione informativa, genera anche nei consumatori anche sensazioni e coinvolgimento emotivo che poi vanno ad influenzare la loro esperienza con un prodotto. Infatti, il packaging oltre a fornire al cliente informazioni su composizione, utilizzo e sicurezza del prodotto, svolge anche un’importante ruolo di marketing, poiché esso comunica quella che è la personalità di marca e consolida la *brand image* utilizzando forme, colori, disegni che trasmettono l’identità del brand. Le innovazioni tecnologiche hanno permesso pratiche come quella della customizzazione del packaging, ad esempio il *debranding*, ovvero la sostituzione del nome del brand con quello del cliente¹¹⁷, sono azioni che favoriscono un’identificazione emotiva dei consumatori con i prodotti. Un legame che si crea in questo modo segue un approccio esperienziale di tipo *feel*, mentre aspetti quali ad esempio il rispetto ambientale o il riciclo del packaging sono più vicini agli approcci *think* e *relate*.
- *Co-branding*: anche esso può essere utilizzato come Fornitore di esperienza per sviluppare uno qualunque dei Moduli strategici esperienziali. Alcuni esempi di ExPro che rientrano nel co-branding sono: il marketing degli eventi, le sponsorizzazioni, le alleanze e le partnership, il *product placement* nei film. Lo scopo del marketing degli eventi è quello di creare un’interazione tra i consumatori ed un *brand* attraverso un impatto diretto che vada oltre la semplice notorietà del marchio (*brand awareness*) in questi eventi è possibile infatti fare ricorso a tutti e cinque i SEMs, affinché i clienti possano avere un’esperienza olistica.
- *Spazi espositivi*: nella sua classificazione sono compresi tutti gli edifici, gli uffici, gli stabilimenti, i negozi, gli spazi pubblici e gli stand commerciali. Specie nel settore retail il punto vendita, sia nella versione del negozio fisico che in quella online degli e-commerce, è

¹¹⁷ L’esempio che viene fatto è quello della campagna del 2014 di Coca-Cola, tratteggiata nel claim “Condividi una Coca-Cola”, poi replicata nel 2015 in occasione dell’Expo di Milano, la quale consisteva nella possibilità per i visitatori dell’esposizione internazionale fan della bevanda di inserire il proprio nome o soprannome, o il nome di un amico o persona cara sulla lattina, inoltre era poi possibile condividere scatti all’interno dell’esposizione con la propria lattina personalizzata sui social media con l’hashtag #MyExpoCoke. Lo scopo di questa campagna era quello di veicolare un valore emozionale attraverso il packaging.

diventato un punto di contatto centrale nell'esperienza del cliente, così come anche un'espressione dell'identità di marca. Infatti, in particolare il punto vendita è uno strumento centrale nel realizzare esperienze coinvolgenti – che comprendano tutti i SEM (sense, feel, think, act, relate) – attraverso la sua atmosfera, l'ambientazione, la disposizione dei prodotti, le stimolazioni estetiche e sensoriali (musica, profumi, estetica del negozio) che è in grado di offrire ai clienti. In quest'ottica, il punto vendita ha come scopo, oltre a quello naturale di vendita dei prodotti, anche quello di creare un “mondo esperienziale” per il cliente all'interno del quale siano esaltati i prodotti, il brand in cui si rafforzi la relazione con i consumatori. Un esempio emblematico in questo senso è quello degli *Apple Store*.

- *Media elettronici*: le innovazioni tecnologiche legate alla diffusione di Internet hanno offerto alle imprese diverse possibilità per creare esperienze coinvolgenti per i propri consumatori. Nonostante il sito web di un'azienda debba essere ancora oggi centrale nella presenza online di un'organizzazione; per comunicare in modo efficace è necessario sfruttare tutti i canali e gli strumenti che il web offre allo scopo di instaurare relazioni strategiche con i clienti. Anche la navigazione di un utente/consumatore deve essere analizzata, prendendone in considerazione tutti gli aspetti esperienziali.
- *Persone*: l'ultimo tra i Fornitori di esperienza è in realtà uno tra i più importanti perché con le persone con le loro azioni sono efficaci su tutti i Moduli strategici esperienziali. Il fattore umano recita ancora uno dei ruoli decisivi nella creazione di un'esperienza. Questo ExPro comprende: il personale di vendita, i rappresentanti aziendali, gli erogatori di servizio e qualunque persona che possa essere direttamente associata ad una determinata organizzazione o ad un brand. Considerando ad esempio il personale di vendita si comprende alla luce di quanto detto come esso rivesta ha un ruolo assolutamente centrale nell'esperienza di un cliente, poiché è la figura attraverso la quale i clienti entrano direttamente in contatto nel momento dell'acquisto.

2.3.2 Il CEM secondo Schmitt

Schmitt identifica poi quelle che sono le quattro fasi principali che caratterizzano il *Customer Experience Management* (CEM), nello specifico:

1 ^a FASE	Analizzare il mondo esperienziale del cliente
2 ^a FASE	Costruire la piattaforma esperienziale
3 ^a FASE	Progettare l'esperienza di marca
4 ^a FASE	Strutturare la relazione con il cliente

Tabella 2 Le quattro fasi del CEM¹¹⁸

La prima fase del CEM è quella che consiste nell'analizzare il mondo esperienziale del cliente, vale a dire cercare di comprendere profondamente il mondo del cliente. Schmitt specifica che per i mercati business to consumer (B2C) è necessario comprendere il contesto socioculturale in cui vivono i clienti, il loro stile di vita, le loro necessità e bisogni esperienziali. Nei mercati business to business (B2B) invece vanno considerati i contesti industriali, vedendo quelle che potrebbero essere le possibili soluzioni in grado di avere effetti positivi sull'esperienza del cliente. Schmitt con questa prima fase del CEM, quella di analizzare il mondo esperienziale del cliente, vuole affermare che le imprese devono adottare nella progettazione delle loro strategie l'ottica del cliente, vale a dire seguire una logica *customer-driven*. Poiché, è solamente partendo dalla prospettiva e dai suggerimenti dei clienti che è possibile progettare per loro un'esperienza di marca soddisfacente e, quindi instaurare una relazione durevole. A questo proposito, Schmitt infatti afferma che: «*le aziende hanno bisogno di tali suggerimenti per sviluppare la piattaforma esperienziale e per implementarla con successo. Questi, infatti, permettono all'azienda di posizionare il prodotto in modo che presenti caratteristiche, richiami, una comunicazione e una relazione adeguati al cliente.*¹¹⁹» Inoltre, Schmitt indica quelli che ritiene essere i passi da compiere per arrivare ad una chiara comprensione del mondo esperienziale del cliente:

- 1) Identificare il cliente obiettivo dell'esperienza pianificata: è bene comprendere in modo chiaro quello che è il *cliente target*, per prendere in considerazione quelli che sono i suoi desideri in termini di esperienza.
- 2) Dividere il mondo esperienziale del cliente: in proposito Schmitt suggerisce una divisione del mondo del cliente in quattro livelli, partendo da un livello più generale a seguire andando sempre più nello specifico, finché non si arriva all'esperienza di marca. Per fare ciò, è bene

¹¹⁸ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*”, FrancoAngeli, Milano, pp. 111

¹¹⁹ *Ibidem*, pp.118.

usare il vettore socioculturale del consumo (VSSC) che ha un raggio di analisi più ampio rispetto agli attributi specifici funzionali di prodotto; poiché esso include anche lo studio del contesto di consumo del prodotto e, più ampiamente, del contesto socioculturale e delle sue inclinazioni. I quattro livelli di divisione del mondo del cliente che individua Schmitt sono dal più interno al più esterno: 1) l'esperienza generalmente definita nel contesto socioculturale del cliente per i mercati B2C e nel contesto industriale per quelli B2B; 2) l'esperienza fornita nel contesto d'uso o di consumo del brand; 3) l'esperienza fornita dalla categoria di prodotto; 4) l'esperienza fornita dal brand stesso¹²⁰. Nell'adottare questo approccio su quattro livelli per dividere il mondo esperienziale, il brand si relaziona con gli altri livelli; vale a dire sviluppare un'esperienza di marca è il risultato finale di uno studio generale del contesto socioculturale, inoltre il brand è compreso nel contesto d'uso, infine all'interno della categoria di prodotto esso propone un'esperienza diversificata. Tutto questo processo avrà la conseguenza di dare ai clienti le percezioni corrette ovvero, seguendo questo modello, il cliente sentirà quel brand come effettivamente significativo quindi gli riconoscerà un valore aggiunto.

- 3) Seguire l'esperienza del cliente lungo tutti i punti di contatto con l'impresa: lo scopo di questa fase è quello di migliorare l'esperienza del cliente durante il suo processo decisionale che inizia dalla scoperta di un bisogno, per arrivare all'acquisto ed uso di un prodotto. Per ogni fase del processo decisionale l'impresa deve indagare quali esperienze vogliono i clienti in ogni punto di contatto e, una volta compreso, cercare di fornirglielo.
- 4) Esaminare il contesto competitivo per capire come i concorrenti possano influenzare l'esperienza del cliente: questa fase parte dall'assunto che i clienti nel valutare le varie proposte di offerta considerano anche quali esperienze offrono le varie imprese. È necessario allora che le imprese svolgano un "benchmark esperienziale", analizzando le esperienze che offrono i concorrenti. Si devono prendere in considerazione i concorrenti diretti, i possibili nuovi entranti e attori esterni all'impresa.

La seconda fase del CEM consiste nel costruire la piattaforma esperienziale, la quale comprende una descrizione dinamica, multisensoriale e multidimensionale dell'esperienza che si vuole ottenere, la quale viene identificata come *posizionamento esperienziale*. Il tema del posizionamento nel marketing non è nuovo, infatti Kotler lo definisce come: «*il modo in cui il prodotto viene definito dai consumatori, in base ai suoi attributi significativi e quale posizione occupa nella mente dei potenziali clienti rispetto ai prodotti della concorrenza*¹²¹».

¹²⁰ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 127.

¹²¹ *Ibidem*, pp. 138.

La visione tradizionale del marketing delineava il posizionamento in modo autoreferenziale e statico. Invece, Schmitt sostiene che con un approccio CEM, tramite la piattaforma esperienziale, la quale è un concetto dinamico ed orientato al cliente, si arriva a definire il posizionamento di un'impresa, di un prodotto o di un brand. Questo strumento si avvale delle informazioni sul mondo esperienziale del cliente per sfruttarle in due fasi ulteriori d'implementazione: quella dell'esperienza di marca e quella della relazione con il cliente. A differenza di quanto si verificava con il posizionamento tradizionale, la piattaforma esperienziale comunica in modo efficace, all'interno e all'esterno di un'impresa, quello che essa e il suo brand rappresentano e il valore che l'organizzazione offre ai suoi clienti. Schmitt spiega le differenze tra la classica concezione manageriale di posizionamento e la piattaforma esperienziale in questo modo: «è necessario ricordarsi sempre che la piattaforma esperienziale è diversa dal posizionamento tradizionale, il quale è immerso in uno spesso resoconto di consulenza strategica ma non viene mai alla luce. La piattaforma fornisce invece indicazioni tangibili per l'implementazione e per tutto quello che si presenta al cliente¹²²». L'autore descrive la *piattaforma esperienziale* come uno strumento costituito da tre componenti strategiche:

- 1) Il *posizionamento esperienziale*: descrive tutto quello che un determinato brand rappresenta, sostanzialmente, è paragonabile al posizionamento classico di marketing o di management, ma in aggiunta possiede una componente strategica multisensoriale più vicina ai clienti. È una descrizione focalizzata sulle immagini dell'esperienza che un preciso brand rappresenta, deve riuscire ad essere contemporaneamente pratico e coinvolgente per il cliente. Nel tempo può e deve essere adattato, specialmente quando si verificano importanti cambiamenti nel mondo esperienziale del cliente, infine il posizionamento esperienziale deve essere integrato a livello organizzativo ed essere comunicato al cliente.
- 2) la *promessa di valore esperienziale (PVE)*: è la descrizione di quello che il cliente ottiene da un'impresa, ma in chiave esperienziale; vale a dire è un avanzamento di quella che è la proposta di valore funzionale la quale riguarda solamente gli attributi funzionali dei prodotti. Infatti, la PVE definisce, con tratti esperienziali, quello che il cliente può attendersi di ottenere dalla sua esperienza con una marca e con un'impresa.
- 3) il *tema d'implementazione*: sintetizza lo stile e soprattutto il contenuto dei messaggi che l'impresa utilizza nella sua implementazione dell'esperienza di marca e della relazione con il cliente.

I progetti di CEM in pochi casi danno vita ad esperienze che siano di un'unica tipologia, ma in realtà per affermarsi, molti usano degli *ibridi esperienziali* che realizzano esperienze differenti.

¹²² Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo”, FrancoAngeli, Milano, pp. 165.

Questo perché Schmitt sostiene che: «*il management dovrebbe sforzarsi di creare esperienze olistiche che possiedano contemporaneamente le qualità del Sense, del Feel, del Think, dell'Act e del Relate*¹²³». In questa breve frase è racchiuso quello che, secondo Schmitt, è il fine ultimo del marketing esperienziale: vale a dire essere capaci di fornire ai propri clienti esperienze olistiche.

L'autore successivamente tratteggia un altro strumento di pianificazione attraverso cui si arriva a creare gli ibridi esperienziali: l'*Experiential Wheel* o Ruota esperienziale¹²⁴. Questo strumento costruisce strategicamente gli ibridi attraverso lo studio dei legami e delle interrelazioni tra i Moduli strategici esperienziali. Nel processo di formazione di un ibrido, costruendo ex novo un'esperienza, si raccomanda di seguire in sequenza definita i SEMs in ordine: *Sense, Feel, Think, Act, Relate*. Infatti, il *Sense* ha la funzione di accendere l'attenzione e motivare il cliente; il *Feel* invece crea un legame emozionale e così facendo a livello personale fa diventare l'esperienza piacevole e di significato; il *Think* valorizza l'esperienza aggiungendole un interesse cognitivo duraturo; l'*Act* invece spinge a svolgere un comportamento e a visualizzare una nuova visione; infine il *Relate* supera l'esperienza della singola persona andando oltre; rendendola rilevante nel contesto socioculturale del cliente. Questa è la sequenza preferibile, tuttavia spesso non viene rispettata e allora la ruota esperienziale inverte la sua direzione. In conclusione, utilizzando lo strumento della ruota esperienziale, il management deve ragionare secondo connettori esperienziali, per evitare quindi di produrre esperienze isolate, ma riuscendo invece a trovare le connessioni e le interrelazioni che esistono tra di esse.

Schmitt esplicita poi quello che, a suo avviso, è lo strumento principale per la pianificazione strategica del marketing esperienziale, vale a dire la *griglia esperienziale*, la quale viene costruita attraverso l'uso complementare di SEMs ed ExPro (vedi Fig.15). Schmitt descrivendo la griglia esperienziale specifica alcune considerazioni strategiche che si riferiscono ad alcune caratteristiche dello strumento, in particolare: l'intensità, la portata, la profondità e il legame.

¹²³ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*”, FrancoAngeli, Milano, pp. 148.

¹²⁴ *Ibidem*, pp.150.

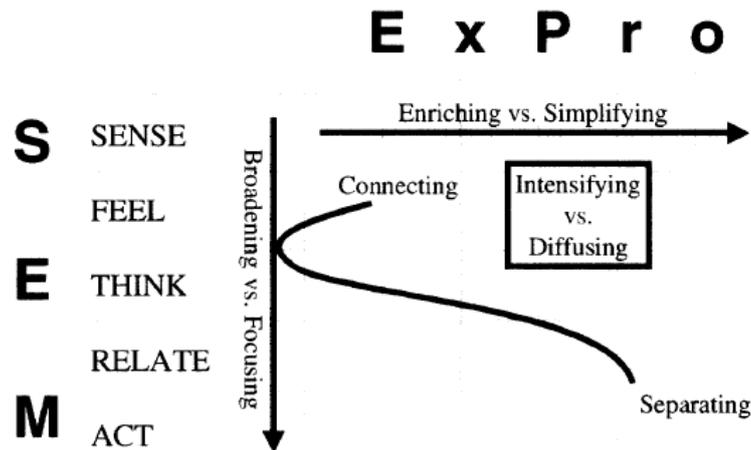


Figura 15 Griglia Esperienziale¹²⁵

L'intensità nelle due alternative, intensificare o diffondere, fa riferimento alle singole celle della griglia. La scelta da compiere in questo caso è se l'esperienza data da un determinato fornitore (ExPro) debba essere potenziata o diffusa dal punto di vista esperienziale. La portata invece si riferisce alla gestione trasversale dei Fornitori di esperienza e si alterna nella decisione di arricchire o semplificare: un'impresa deve valutare se è più proficuo arricchire un'esperienza aggiungendovi altri Expro, oppure se invece non sia migliore la decisione di semplificare quella stessa esperienza concentrandola su uno specifico ExPro. La profondità invece è riferita alla gestione trasversale dei Moduli Strategici Esperienziali (SEM) nella duplice alternativa di restringere o allargare l'esperienza. Infine, il legame riguarda le varie interrelazioni che si verificano tra i SEMs, così come tra gli ExPro. La scelta è tra connettere o separare, questo perché spesso le imprese forniscono diverse esperienze che non sono tra di esse collegate e quindi si verifica una necessità di connessione; invece in altri casi le esperienze diventano troppo estese rischiando in questa maniera di perdere il proprio significato e allora è necessario ridurle.

La terza fase del CEM consiste nella progettazione della *brand experience* o esperienza di marca, la quale comprende tutti quegli elementi con cui il cliente si interfaccia che sono statici come il prodotto, il logo, i codici di marca, il packaging, le brochure e l'advertising. In proposito, Schmitt delinea una natura statica per questi elementi perché sostiene che le imprese li producano nel reparto marketing o nelle fabbriche, o li affidino a soggetti esterni come le agenzie di comunicazione, di pubblicità e che, quindi, essi raggiungano il cliente quando sono già stati progettati. Infatti, secondo l'autore, l'esperienza di marca non è dinamica o personalizzata perché non è la risultante di un'interazione in tempo reale con il cliente; tuttavia esistono alcune situazioni, per esempio la visita di un punto vendita in cui il cliente è coinvolto sia nell'esperienza statica del brand, che in quella

¹²⁵ Schmitt B.H., (1999), "Experiential Marketing", Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, pp. 63.

dinamica della relazione. Poiché all'interno di un negozio, il cliente entra in contatto con elementi statici dell'esperienza di marca come l'architettura, il design degli interni, le decorazioni o gli spazi pubblicitari, ma anche con elementi più dinamici della relazione. La piattaforma esperienziale al suo interno racchiude informazioni utili su quella che è l'esperienza che i clienti desiderano ottenere, essa viene infatti costruita per differenziarsi e dare valore. Dunque, l'esperienza di marca deve essere costruita subito dopo la piattaforma esperienziale. Secondo Schmitt l'esperienza di marca è costituita da tre elementi-chiave¹²⁶:

- 1) La presenza del prodotto: il prodotto è ovviamente uno degli elementi centrali nell'esperienza del cliente, sia negli elementi funzionali e d'uso – che come visto in precedenza erano centrali nel marketing tradizionale – sia negli aspetti esperienziali, di tipo estetico, design, colori, forme, eccetera.
- 2) Il fascino sensoriale ed affettivo: esso corrisponde sostanzialmente al concetto di *brand identity* e fa riferimento a tutti quegli elementi sensoriali e affettivi che cingono un prodotto, costituendo una componente fondamentale dell'esperienza di marca. Infatti, acquistando un certo prodotto i clienti comprano anche un nome, un logo, dei codici di marca; inoltre l'acquisto nel punto vendita o nei canali online viene presentato in modo da cercare di coinvolgere il consumatore. Quindi, seguendo queste riflessioni si può dire che il fascino sensoriale ed affettivo fa riferimento all'identità visiva, al packaging, al design del punto vendita, al merchandising, al graphic design del sito web. Una volta che l'impresa ha definito il proprio posizionamento esperienziale, è necessario che lo comunichi in modo sensoriale ed affettivo ai propri clienti.
- 3) La comunicazione esperienziale: Schmitt sostiene che la comunicazione deve incorporare al proprio interno elementi esperienziali, parlando della pubblicità egli sostiene che bisogna introdurre l'*Experiential Selling Paradigm* (ESP), un paradigma di vendita esperienziale¹²⁷. L'ESP è un modo nuovo di pensare la pubblicità, in modo che essa possa influenzare l'esperienza di marca. Essa si fonda sulla piattaforma esperienziale e sulle sue tre componenti: infatti, il posizionamento esperienziale serve ad ideare il tono del messaggio; la proposta di valore esperienziale specifica quello che il messaggio propone di vendere, è l'oggetto della transazione; infine, il tema d'implementazione declina il ruolo della pubblicità e degli altri Fornitori di esperienza.

La quarta ed ultima fase del CEM consiste nello strutturare la relazione con il cliente, quest'ultima è il secondo passo nell'implementazione della piattaforma esperienziale. La relazione

¹²⁶ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo”, FrancoAngeli, Milano, pp. 162.

¹²⁷ *Ibidem*, p. 166.

attiene allo scambio dinamico di informazioni e di servizi che si conclude personalmente, in maniera telefonica, online, o in qualunque altro modo tra un cliente e un'impresa¹²⁸. La relazione deve essere progettata con molta attenzione, seguendo il tema d'implementazione della piattaforma esperienziale, la sua forma e il suo contenuto. Schmitt individua tre tipologie di relazioni: le *interrelazioni faccia a faccia* che avvengono direttamente tra il personale di vendita o di servizio e i clienti; le *interrelazioni personali ma distanti* avvengono negli scambi via telefono, email, come le precedenti sono progettate su misura per i clienti, la differenza è tuttavia che il personale dell'azienda e il cliente non si trovano nello stesso luogo; infine le *interrelazioni elettroniche* che comprendono gli scambi sugli e-commerce o solo via e-mail. Affinché si possa progettare la relazione con il cliente e integrare tra loro i vari punti di contatto le aziende devono considerare soprattutto tre elementi chiave: essere abili nel combinare essenza e flessibilità, così come anche stile e sostanza e considerare il fattore tempo¹²⁹.

La flessibilità si riferisce alla capacità di comprendere fino in fondo l'essenza di una relazione, ovvero le interazioni, le operazioni e gli scambi principali che è necessario mettere in atto per rispondere con successo ai bisogni dei clienti; lo stile si riferisce al modo in cui viene espressa questa flessibilità nelle relazioni, mentre la sostanza si riferisce agli elementi materiali che sono connessi con lo stile. Infine il tempo rileva l'esigenza di valutare l'evoluzione della relazione, la sua natura dinamica.

In conclusione, la teoria ha proposto all'interno della letteratura e della pratica di marketing due approcci all'esperienza, l'*Experience marketing* e l'*Experiential marketing*. Nonostante, quantomeno da un punto di vista sociologico, entrambe le proposte sembrano rappresentare una risposta ai bisogni tipici del consumatore postmoderno di vivere esperienze significative, la necessità di essere coinvolto ad un livello più profondo, ragionando secondo una prospettiva di marketing le differenze tra i due appaiono chiare.

Infatti, nella logica del marketing esperienziale l'esperienza viene definita nella prospettiva del consumatore, vale a dire essa costituisce il suo vissuto, essa infatti viene declinata come la risposta che le persone danno alle stimolazioni di tipo sensoriale, affettivo, cognitivo, comportamentale e relazionale – quelle che erano definite nei SEM di Schmitt – che ricevono dai beni e dai servizi. Quello che Schmitt chiama customer experience management (CEM), in sostanza, risulta essere l'insieme delle azioni di gestione del modo in cui le persone rispondono alle stimolazioni esperienziali che le imprese presentano. In breve, lo scopo principale del marketing esperienziale è quindi quello di arrivare a gestire le risposte che i clienti danno agli stimoli che gli vengono offerti. Per Schmitt l'esperienza è un qualcosa che può essere pianificato, non è un'offerta ulteriore di valore, ma semmai

¹²⁸ Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*”, FrancoAngeli, Milano, pp. 171.

¹²⁹ Ibidem, pp. 176.

è un modo per aggiungere valore alla tradizionale proposta di valore costituita da beni e servizi. Nel marketing esperienziale si parla di *Experience Providers* (ExPro), i Fornitori di esperienza, ad ogni modo nella più allargata visione del CEM, tra tutti questi Fornitori quello più importante risulta essere il brand. Le critiche maggiori e, forse a ragione, che sono state rivolte al marketing esperienziale attengono alla sua visione dell'esperienza come quella di un elemento che può essere interamente progettato dall'impresa. Poiché, il marketing esperienziale sembra escludere la possibilità che l'esperienza che il cliente vive possa essere diversa dal modo in cui era stata progettata dall'impresa, riducendo in questo modo il ruolo attivo che invece viene svolto dal cliente.

Parlando invece dell'altro approccio, quello del marketing delle esperienze, la prima cosa che si evidenzia è la diversa concezione proprio del nostro oggetto di studio, vale a dire l'esperienza, la quale viene definita come un elemento a sé stante, una nuova forma di valore economico. Una nuova offerta economica che non si origina, come nel marketing esperienziale, assumendo la prospettiva del consumatore, ma attraverso l'interazione che si verifica tra un individuo e lo spazio. Nel marketing dell'esperienza c'è meno interesse sul rapporto che i clienti hanno con il brand, l'attenzione viene posta sulla progettazione dell'offerta economica e non sulla gestione del vissuto esperienziale del consumatore intorno ad essa.

Infine, riassumendo la differenza più marcata, tra il marketing dell'esperienza e quello esperienziale, consiste nel fatto che: nel primo le imprese hanno, quale scopo, quello di comporre un'offerta economica; mentre nell'altro, quello esperienziale, l'attenzione delle organizzazioni ricade sulla capacità di gestire il vissuto esperienziale del consumatore che circonda un'offerta economica e non creare una.

Dunque, dopo quest'analisi del concetto di esperienza all'interno del marketing nella sua duplice forma – marketing dell'esperienza ed esperienziale – si procederà nel capitolo successivo ad analizzare concretamente il costrutto della *customer experience*.

CAPITOLO 3

LA CUSTOMER EXPERIENCE

Gli sviluppi del marketing esperienziale hanno incanalato, in misura sempre maggiore, l'attenzione sull'esperienza del consumatore, avendo poi quale conseguenza la nascita di un filone di ricerca ulteriore e dotato di vita propria: quello della *customer experience*.

Infatti, gli studi che si occupano della *customer experience* perseguono finalità molto più ampie, rispetto a quelle che si proponeva il marketing esperienziale. Di fatto rispetto a quest'ultimo i contributi della *customer experience* hanno aspetti molto più operativi, e riguardano i modi con cui le imprese possono creare e poi gestire l'esperienza del cliente. Il vero collegamento esistente tra il marketing esperienziale e la customer experience è senza alcun dubbio il *Customer experience management* (CEM).

3.1 Il concetto di Customer Experience

Il concetto di *customer experience* nonostante abbia assunto rilevanza all'interno della letteratura di marketing e, malgrado i numerosi tentavi, non ha ancora una definizione univoca. Infatti a causa della sua natura eterogenea e multidimensionale, la letteratura e la pratica di marketing ha proposto nel tempo diverse definizioni di questo concetto.

Kranzbühler, Kleijen, Morgan e Teerling sostengono che l'approccio della ricerca nei confronti della *customer experience*, sostanzialmente, dal punto di vista teorico sia sempre stato riconducibile a due differenti visioni: la prospettiva organizzativa interessata alla creazione dell'esperienza e quella dei consumatori che invece si concentra maggiormente su come la *customer experience* venga percepita dai consumatori. La prospettiva organizzativa si fonda sull'assunto che le imprese possano delineare e, quindi, determinare l'esperienza dei clienti. Al contrario, la prospettiva del clienti si concentra sulla comprensione del comportamento di consumo e nel cercare di fare chiarezza sui processi psicologici sottesi al consumo¹³⁰. Ad ogni modo, i tre autori sostengono che per comprendere fino in fondo questo costrutto sia necessario adottare un approccio che consideri entrambe le visioni e tenga conto, oltre agli aspetti più statici, anche della dinamica evolutiva della *customer experience*.

Si analizzeranno ora brevemente le principali definizioni della *customer experience* per arrivare ad una comprensione esaustiva della sua natura e delle sue principali caratteristiche. Parlando

¹³⁰ Kranzbühler A. M., Kleijnen M. H., Morgan R. E., Teerling M., (2018), "The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 (2), pp. 440.

di esperienza del cliente, Pullman e Gross asseriscono che: «*an experience occurs when a customer has any sensation or acquires knowledge from some level of interaction with the element of a context created by a service provider*¹³¹»¹³². Anche Lasalle e Britton cercano di dare, dal punto di vista economico, un significato al concetto di esperienza attraverso questo passaggio: «*l'esperienza del consumatore è un'interazione, o una serie di interazioni, tra un consumatore e un prodotto, un'azienda, o un suo rappresentante, che determina una reazione. Quando la reazione è positiva, essa porta al riconoscimento del valore*¹³³».

Da questa definizione emerge chiaramente come quindi «*un'esperienza non può verificarsi senza il coinvolgimento del cliente*¹³⁴». Dopo che si è verificata tra un'impresa e un cliente un'interazione, quest'ultima ha la conseguenza di suscitare nel cliente una reazione che può assumere la forma di un sentimento, un'emozione o di un pensiero. Questi possono essere positivi o negativi e, ovviamente, nel primo caso aggiungono e creano valore, nell'altro invece l'esperienza perde valore. Quindi, risulta chiaro come un altro elemento da prendere in considerazione parlando di esperienza sia la sua natura personale e soggettiva. Infatti, così come già Pine e Gilmore avevano parlato dell'impossibilità di ricreare esperienze assolutamente uguali, dello stesso avviso sono anche Lasalle e Britton che affermano: «*ognuno di noi apporta i suoi valori, le sue convinzioni, le sue preferenze e la sua storia personale ad un'esperienza, facendone qualcosa di unico*¹³⁵». Infatti l'autrice sostiene che le esperienze abbiano una natura personale, in quanto quando un cliente si relaziona con un'impresa aggiunge all'esperienza preferenze, gusti e valori che sono strettamente specifici del singolo individuo. In questo senso, le imprese devono riuscire a conoscere in modo approfondito i propri clienti, poiché, così facendo saranno più performanti nell'anticipare le loro reazioni e sapranno rispondere adeguatamente ai loro bisogni.

Secondo Lasalle e Britton, lo scopo finale delle imprese dev'essere quello di fornire esperienze di valore che definiscono in questi termini: «*è un'esperienza di valore, cioè un prodotto o servizio che quando si combina con gli eventi-esperienza che lo circonda travalica sé stesso per apportare un valore consistente alla vita del cliente*¹³⁶». Inoltre, l'autrice specifica quelli che sono gli elementi che originano un'esperienza: vale a dire, sacrifici, ricompense ed eventi neutrali. Le ricompense sono tutti quegli elementi che accrescono sempre il valore di un'esperienza, invece i

¹³¹ Un'esperienza si verifica quando un cliente ha una qualunque sensazione o acquisisce conoscenza da un qualche livello di interazione con gli elementi di un contesto creato da un fornitore di servizi.

¹³² Pullman M. E., Gross M. A., (2004), «*Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors*», Decision Sciences, Vol. 35, No. 3, pp. 553.

¹³³ Britton T. A., LaSalle D., (2003), «*Priceless. Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie*», Etas, pp. 34.

¹³⁴ *Ibidem*, pp. 33.

¹³⁵ *Ibidem*, pp. 35.

¹³⁶ *Ibidem*, pp. 43.

sacrifici sono gli sforzi e gli esborsi che il cliente deve sostenere, di conseguenza sono tutti gli elementi che diminuiscono sempre il valore dell'esperienza. Infine, gli eventi neutrali sono quelli che sono di contorno all'esperienza perché sono elementi che non aggiungono e non tolgono valore¹³⁷. Quindi, per raggiungere l'obiettivo di fornire esperienze di valore le imprese devono essere capaci di offrire ricompense riuscendo, allo stesso tempo, a limitare i sacrifici per il cliente.

In definitiva, Lasalle e Britton affermano come per arrivare a creare esperienze di valore, inestimabili, quelle che loro chiamano “*priceless*”, le imprese debbano combinare assieme tre elementi: il prodotto vale a dire qualunque bene o servizio presente sul mercato; il servizio che è costituito dall'insieme di tutte le interazioni che avvengono tra un'impresa, tra i suoi rappresentanti e i clienti; infine l'ambiente tutti quegli elementi esterni che circondano il prodotto¹³⁸.

I clienti hanno sempre un'esperienza – buona, cattiva o indifferente – ogni qualvolta acquistano un bene o un servizio da un'impresa. La chiave è come, effettivamente, le imprese gestiscono queste esperienze¹³⁹. Questo paragrafo sintetizza, in modo chiaro, l'essenza della *customer experience*, il primo passo che le imprese devono fare nell'adottare un approccio manageriale alla gestione della *customer experience* è avere la consapevolezza che nelle interazioni, di qualunque natura esse siano, tra clienti e imprese si generano esperienze. Queste esperienze saranno poi, in futuro, la misura del valore che i clienti riconosceranno alle proposte delle imprese.

Carbone e Haeckel definiscono in questo modo l'esperienza: «*By “experience” we mean the “takeaway” impression formed by people's encounters with products, services and businesses - a perception produced when humans consolidate sensory information. We constantly filter a barrage of clues, organizing them into a set of impressions, some of them rational, some emotional. These impressions can very subtle - even subliminal- or extremely obvious. They may occur by happenstance or by purposeful design. They may exist as isolated episodes or as a managed suites. Collectively they become an experience*¹⁴⁰»¹⁴¹.

Queste impressioni di cui parlano i due autori sono provocate da alcuni “indizi” o “impressioni” che Carbone ed Haeckel chiamano *experience clues*. Gli indizi che si riferiscono alle

¹³⁷ Britton T. A., LaSalle D., (2003), “*Priceless. Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie*”, Etas, pp. 45-46.

¹³⁸ *Ibidem*, pp. 84.

¹³⁹ Berry L. L., Carbone L. P., Haeckel S. H., (2002), “*Managing the Total Customer Experience*,” MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 3, pp. 88.

¹⁴⁰ Per “esperienza” intendiamo l'impressione che ci portiamo via che si è formata dall'incontro tra una persona con i prodotti, i servizi, le aziende – una percezione che si crea quando gli individui consolidano informazioni sensoriali. Noi consolidiamo una raffica di segnali, organizzandoli in un insieme di impressioni, alcune razionali, altre emotive. Queste impressioni possono essere molto sottili - anche subliminali - o estremamente evidenti. Possono verificarsi casualmente o tramite una progettazione mirata. Possono esistere come episodi isolati o come serie gestite. Collettivamente diventano un'esperienza.

¹⁴¹ Carbone L.P., Haeckel S.H., (1994), “*Engineering customer experience*”, Marketing Management, vol. 3, No. 3, pp. 9.

funzioni dei prodotti o servizi sono detti *performance clues*, invece quelli che fanno riferimento al contesto sono detti *context clues* e si dividono, sulla base al soggetto che li origina, in *mechanics clues* e *humanic clues*. I *mechanics clues* o “indizi meccanici” possono essere ad esempio qualunque suono, immagine, sapore, odore prodotto da un oggetto o comunque da un soggetto inanimato. Invece, gli *humanic clues* o indizi umani vengono appunto prodotti dalle persone e, per esempio, sono tutti quei comportamenti che hanno i dipendenti nell’interagire con i clienti. Berry Carbone ed Haeckel affermano: «*the clues that make up a customer experience are everywhere, and they’re easily discerned. Anything that can be perceived or sensed - or recognized by its absence - is an experience clue.*»¹⁴²¹⁴³. Il primo passo che le imprese devono compiere nel realizzare quella che gli autori chiamano la “*total customer experience*” è quello di riconoscere gli indizi, i segnali che esse inviano ai propri clienti. Questi segnali o indizi (*clues*) possono derivare dal prodotto, dall’ambientazione, dal comportamento dei dipendenti ed è la loro totalità a designare complessivamente l’esperienza. Gli autori sostengono come per essere competitivi sia necessario combinare gli aspetti funzionali (*performance clues*) insieme con i benefici emozionali (*mechanic e humanics clues*) nell’offerta che si propone ai clienti.

Invece, Meyer e Schwager affermano che: «*customer experience encompasses every aspect of a company offering - the quality of customer care, of course, but also advertising, packaging, product and service features, ease of use, and reliability [...] is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company*»¹⁴⁴¹⁴⁵. Gli autori poi specificano come i contatti diretti siano quelli che, solitamente, si verificano durante la fase di acquisto, uso del prodotto o servizio, e successivamente in quella di assistenza. Generalmente, questa tipologia di contatti prende avvio per iniziativa dei clienti che svolgono quindi un ruolo attivo. Invece, i contatti indiretti nella maggior parte dei casi si riferiscono a quelle situazioni, non programmate, nelle quali un individuo entra in contatto con rappresentazioni di un’impresa, dei suoi prodotti, del suo brand. Essi possono, ad esempio, assumere la forma del passaparola, positivo o negativo, oppure delle recensioni di altri clienti, della pubblicità, eccetera.

Un altro tentativo di definire la *customer experience* è quello proposto da Gentile e Noci, i quali affermano che: «*la customer experience si origina da un insieme di interazioni tra un cliente e*

¹⁴² Gli indizi che compongono l’esperienza del cliente sono ovunque, e possono essere facilmente distinti. Tutto quello che può essere percepito o sentito – o riconosciuto dalla sua assenza è un indizio dell’esperienza.

¹⁴³ Berry L. L., Carbone L. P., Haeckel S.H., (2002), “*Managing the Total Customer Experience*,” MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 3, pp. 85.

¹⁴⁴ La *customer experience* include ogni aspetto nell’offerta di un’impresa – la qualità del servizio clienti, certamente, ma anche la pubblicità, il packaging, le caratteristiche del prodotto e servizio, la facilità d’uso e l’affidabilità [...] è la reazione interna e soggettiva che i clienti hanno con ogni contatto diretto o indiretto con un’impresa.

¹⁴⁵ Meyer, C., Schwager A., (2007), “*Understanding Customer Experience*,” Harvard Business Review, Vol.85, No.2, pag. 117-118.

un prodotto, un'impresa, o parte della sua organizzazione, che provocano una reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del cliente a diversi livelli (razionale, emozionale, fisico-sensoriale e spirituale)»¹⁴⁶. In questa definizione emerge, chiaramente, come per garantire un'ottima esperienza sia necessario coinvolgere una persona in modo olistico e coerente, andando ad agire su diversi livelli dell'individuo (razionale, emotivo, sensoriale).

La psicologia e lo studio del comportamento umano vengono in sostegno di questa visione; in particolare con le teorie che hanno quale assunto di base quello della modularità della mente. Infatti, molti studi nel campo della psicologia e del comportamento umano sostengono come la nostra mente umana può essere divisa in tre differenti sistemi di base: *sensazione, cognizione e sentimento*, ognuno con la sua struttura, principi e mutue interazioni. In aggiunta, seguendo questa prospettiva quando si prende in considerazione una persona, bisogna analizzare anche l'insieme delle sue azioni, il sistema dei suoi valori e delle sue credenze, poiché da quest'ultimi ovviamente derivano anche i suoi comportamenti, il suo stile di vita, e le sue relazioni.

Dunque, prendendo spunto dai contributi teorici della psicologia, ma anche della medicina Gentile, Noci asseriscono che la *customer experience* è articolata in una struttura multidimensionale composta da componenti elementari. Tuttavia, questi studi sono arrivati alla conclusione che difficilmente i clienti riescono a distinguere queste strutture, poiché essi percepiscono sì le esperienze come fenomeni complessi ma unitari, dato che, raramente, sono capaci di separare una componente elementare dell'esperienza dalle altre¹⁴⁷.

Gentile et al. poi identificano, sulla base della letteratura esistente, alcune di queste componenti esperienziali elementari come dimensioni della *customer experience*:

- Componenti *sensoriali*: una componente della *customer experience*, la cui stimolazione influisce sui sensi, un'offerta il cui scopo è quello di offrire buone esperienze sensoriali che si rivolgono alla vista, all'udito, al toccare, al gusto e all'olfatto. In breve sono tutti quegli elementi che riescono ad influire sul piacere di tipo estetico.
- Componenti *emozionali*: questa componente della *customer experience* invece riguarda quello che è il sistema delle emozioni di un individuo. Ovvero l'insieme di emozioni, sensazioni e stati d'animo che l'offerta è in grado di provocare nelle persone che interagiscono con un'impresa. Queste esperienze emozionali, poi sono capaci di stabilire relazioni significative tra i clienti, le imprese, i loro prodotti e brand.
- Componenti *cognitive*: sono tutte quelle componenti della *customer experience* che cercano di dare uno stimolo di tipo cognitivo ai clienti. Una proposta di offerta che adotta questa

¹⁴⁶ Gentile C., Spiller N., Noci G., (2007), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value With the Customer", European Management Journal, Vol. 25, No.5, pp. 397.

¹⁴⁷ *Ibidem*, pp. 398.

tipologia di componenti si rivolge alle menti dei clienti, spingendoli a pensare, ad utilizzare la propria creatività, oppure a risolvere problemi.

- Componenti *pragmatiche*: sono tutte quelle componenti della *customer experience* che derivano semplicemente dall'atto pratico di fare qualcosa, ma non si limitano all'usabilità. Infatti non si rivolgono solamente alla fase di post-acquisto, ma anzi comprendono tutto il ciclo di vita dei prodotti.
- Componenti dello *stile di vita*: sono le componenti della *customer experience* che scaturiscono dall'affermazione di un preciso sistema di valori, e credenze. Molto spesso l'offerta proposta genera esperienze di questo tipo nei clienti perché i prodotti stessi o il loro consumo implicano l'appartenenza a particolari valori e credenze che un'impresa e il suo brand racchiudono.
- Componenti *relazionali*: sono le componenti della *customer experience* che vanno più in profondità nei clienti, infatti sono quelle che si riferiscono alle persone come individui inseriti in specifici contesti sociali, alle relazioni che questi hanno con gli altri e alla visione di sé stessi dentro la società. Le esperienze di questo tipo vogliono incoraggiare i clienti a dar vita a comunità o tribù legate a brand e prodotti.

3.1.1 I modelli della Customer Experience

Nasution et. al. hanno proposto un loro quadro di riferimento che descrivesse la *customer experience*; la loro analisi essenzialmente aveva quale punto di partenza gli studi relativi all'esperienza del cliente nell'ambito del marketing dei servizi. Infatti, essi prendono a riferimento la definizione di *customer experience* data da Swinyard, il quale la descrive attraverso una metafora: «*customer experience as a journey the customer undergo where they accumulate of perceptions and responses through every touchpoint with the service provider*¹⁴⁸»¹⁴⁹.

Questo quadro di riferimento della *customer experience* è stato progettato su più livelli, i quali delineano il viaggio del cliente nella sua esperienza con l'impresa, o fornitore di servizi, così come espresso nella definizione, partendo dal livello più interno andando verso l'esterno (vedi Fig.16).

¹⁴⁸ La *customer experience* come un viaggio che il cliente compie, dove si accumulano percezioni e risposte passando attraverso ogni punto di contatto con il fornitore di servizi.

¹⁴⁹ Nasution R. A, Sembada A.Y., Miliani L., Resti N. D., Prawono D. A., (2014), “*The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing*”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, pp. 257.

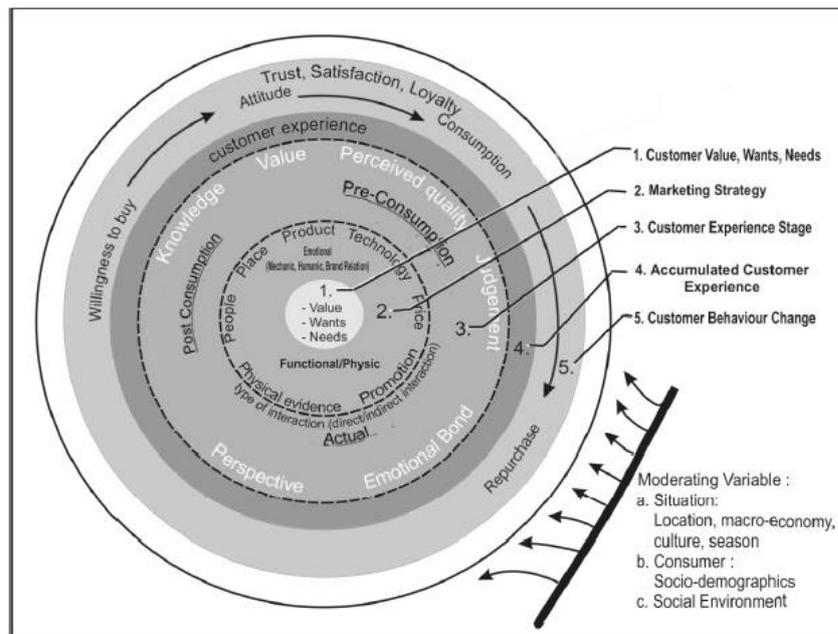


Figura 16 Il *framework* della *customer experience*¹⁵⁰

L'obiettivo che Naution e gli altri studiosi si sono posti nella progettazione di questo quadro di riferimento per la *customer experience* è stato duplice: vale a dire sia quello di mettere a punto una guida per comprendere meglio il processo di sviluppo dell'esperienza di un cliente; sia il fatto che esso possa essere adoperato come strumento diagnostico per individuare le cause di un comportamento, positivo o negativo, risultato dell'implementazione di una strategia di *customer experience*.

Il primo passaggio del *framework* consiste nel rappresentare il processo di creazione della *customer experience*, che come detto precedentemente viene concepita come un viaggio che il cliente compie con un'impresa interagendo con essa attraverso punti di contatto. Nel modello, il punto di partenza del viaggio del cliente, ovvero quello che poi darà effettivamente avvio alla *customer experience*, sono i valori, i bisogni e i desideri del cliente (*value, wants, needs*) come si vede nel primo livello (Fig.16). Il prossimo passo del viaggio vede invece il cliente e, quelle che sono le sue caratteristiche, interagire con la strategia di marketing del fornitore, la quale si traduce nel terzo livello in cui i clienti hanno effettivamente esperienza col già citato fornitore.

Nasution et al. suddividono queste esperienze in tre differenti categorie: prima, durante e dopo il consumo del servizio. Successivamente, queste esperienze si accumuleranno e la loro sommatoria formerà quello che è il quarto livello del modello e poi, in un secondo tempo, avranno un impatto

¹⁵⁰ Nasution R. A, Sembada A.Y., Miliani L., Resti N. D., Prawono D. A., (2014), "The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, pp. 257.

decisivo sull'atteggiamento e sui comportamenti futuri del cliente nei confronti del fornitore del servizio così come descritto nel quinto ed ultimo livello del quadro.

In un secondo momento, gli autori affermano come questo quadro di riferimento possa anche essere sfruttato anche quale strumento diagnostico; allo scopo di indagare le cause di un atteggiamento o di un comportamento negativo del cliente nei confronti del fornitore di servizi, relativamente alla *customer experience*. Per svolgere questa funzione diagnostica, il modello dovrà essere adoperato da coloro che stanno svolgendo l'esame di queste cause negative, come se fosse una sorta di *checklist*, di lista di controllo, e nell'analisi dovranno cominciare a partire dal livello più esterno, proseguendo poi successivamente sempre più verso l'interno.

Nel caso in cui venisse rilevato un cambiamento negativo nel comportamento del cliente, i responsabili dell'analisi dovrebbero anche svolgere un'indagine, in questo senso, sul ruolo che hanno svolto quelle che gli autori del modello hanno chiamato *moderating variable* o variabili di moderazione. In breve, esse consistono in elementi esterni all'impresa - quali ad esempio la locazione, fattori ambientali, culturali, demografici, culturali o macroeconomici - che tuttavia possono avere un impatto determinante sui comportamenti dei consumatori. Qualora non venisse fuori nessuna influenza evidente di almeno una delle variabili, l'analisi dovrebbe proseguire allo scopo di comprendere se il cambiamento negativo sia stato causato invece da una qualsiasi delle tre fasi: prima, durante o dopo il processo di consumo. Questa diagnostica deve anche riuscire a scoprire se le cause del problema si trovano nell'implementazione della strategia di marketing del fornitore, oppure se derivano da possibili incongruenze tra quest'ultima e le caratteristiche e necessità del cliente.

In sintesi, questo modello è stato proposto con lo scopo di semplificare quella che è la complessità del concetto della *customer experience*. Infatti, il processo dell'esperienza del cliente è stato inserito nella prospettiva di un viaggio che inizia con quelli che sono i valori personali, i bisogni e le aspettative del cliente e prosegue interagendo con le strategie aziendali; tutto questo, in ultima istanza, si traduce in un cambiamento, che può essere positivo o negativo, nel comportamento e nell'atteggiamento del consumatore.

Un'ulteriore tentativo nel progettare un quadro di riferimento che fosse in grado di dare visione degli elementi costitutivi della *customer experience* è stato fatto attraverso il lavoro di Peter Verhoef e Katherine Lemmon, oltre ad altri ricercatori. Questi studiosi hanno compiuto un'analisi dell'esperienza del cliente, riprendendo la definizione di Gentile e Noci, i quali parlano della *customer experience* come di un costrutto dalla natura olistica che riguarda le risposte cognitive, affettive, emozionali, sociali e fisiche di un cliente ad un'impresa. Il loro modello fa riferimento nello specifico al settore *retail* tuttavia, attraverso precisi adattamenti, è possibile applicarlo ai diversi settori in cui operano le imprese. È possibile cioè che in alcuni settori non vi sia la presenza di alcune delle

determinanti proposte, oppure che ve ne siano altre qui non previste; ad ogni modo questo non sminuisce la validità del modello.

Quindi, sulla base del presupposto della natura olistica del concetto, Verhoef, Lemmon et al. hanno sviluppato un modello di riferimento che è strutturato prendendo in considerazione otto componenti che è opportuno gestire nella progettazione di una *customer experience* di successo per i clienti (vedi Fig.17).

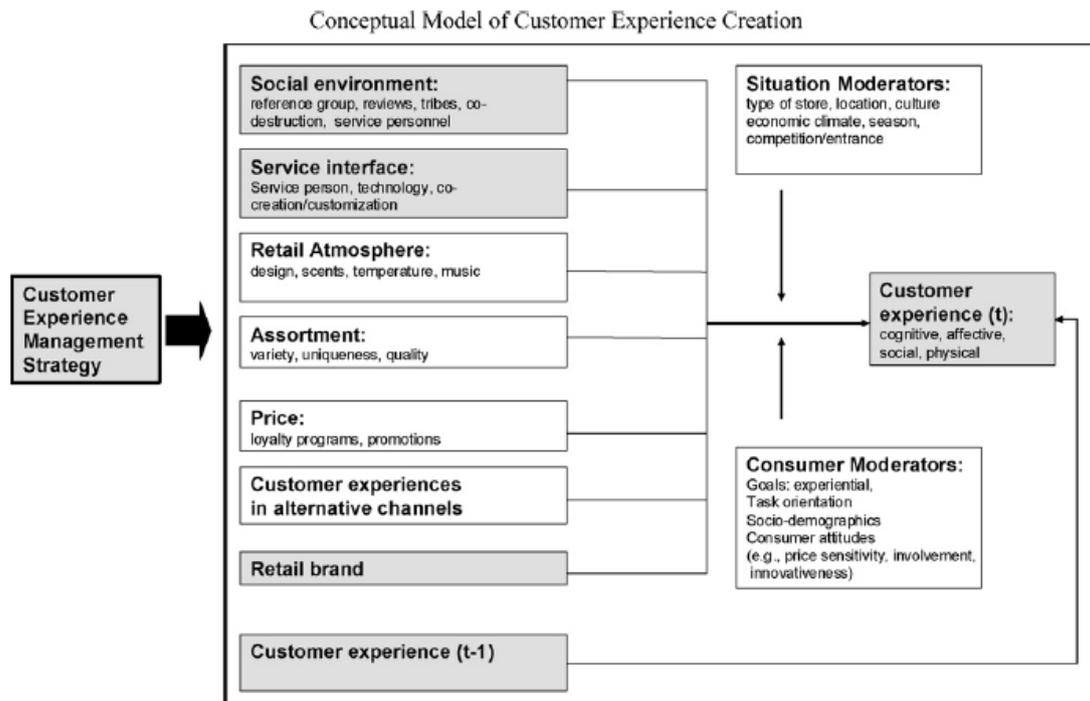


Figura 17 Il modello concettuale di creazione della *customer experience*¹⁵¹

Quindi le otto componenti della *customer experience* del modello sono:

- 1) *Social Environment* (Ambiente sociale): uno degli elementi più importanti della *customer experience* è sicuramente legato all'ambiente sociale, questo perché l'esperienza che le persone vivono subisce un forte condizionamento dall'ambiente in cui essa si svolge. In riferimento a questa situazione, bisogna anche tener presente che all'interno dei punti vendita, ma anche negli spazi online - dato che oggi lo spazio in cui si muovono i consumatori non conosce più questa delimitazione spaziale - i clienti nella loro interazione subiscono sia l'influenza del personale di vendita, sia degli altri clienti. Diversi studi hanno posto quale oggetto di ricerca gli effetti delle interazioni tra i clienti e la creazione di relazioni fra di essi durante le esperienze di acquisto. Tuttavia, l'obiettivo principale sul quale le aziende hanno

¹⁵¹ Verhoef P., Lemon N. K., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A., (2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", Journal of Retailing, Vol. 85, pp. 32.

riposto le loro attenzioni è stato quello di costruire relazioni con i propri clienti, trascurando invece la possibilità di formarle tra di essi. Ad ogni modo, è emerso dagli studi sul comportamento dei consumatori che i clienti possono influenzarsi tra di loro in modo diretto o indiretto. Per esempio l'affollamento o lo stare troppo vicino agli altri clienti può provocare sensazioni di ansia negli altri, oppure il contatto visivo tra estranei può essere percepito come negativo. Come detto, però i clienti possono anche influenzare gli altri direttamente assumendo dei ruoli; in proposito, è interessante lo studio svolto da McGrath e Otnes che hanno identificato alcune tipologie di ruoli che i clienti assumono nei confronti degli altri all'interno di un contesto di vendita: come ad esempio colui che cerca aiuto (*helpseeker*), quello dell'aiutante reattivo o proattivo che invece offre aiuto agli altri (*reactive/proactive helper*), ancora colui che esplicita la sua insoddisfazione (*complainer*) e colui che cerca la competizione con gli altri (*competitor*), ecc. Invece, altri studi hanno messo in evidenza come i comportamenti negativi e sgradevoli compiuti da parte degli altri clienti, ma anche quelli attuati dal personale di vendita, possano rovinare l'esperienza dei clienti e portare ad un calo della soddisfazione e della fedeltà. Da quanto detto, risulta chiaro quale sia la portata strategica del gestire anche i rapporti tra i clienti, durante le esperienze, negli ambienti di acquisto. Le imprese devono quindi cercare di attrarre clienti simili ed essere capaci di gestire l'ambiente in modo da promuovere positive interazioni tra i clienti incrementandone, in questo modo, la soddisfazione. Ovviamente, anche negli ambienti digitali le imprese devono essere capaci di favorire le interrelazioni fra i clienti, seppur esse spesso non siano sotto il loro diretto controllo, ma sotto quello dei clienti (*user generated content*).

- 2) *Service Interface* (Servizi di assistenza): questa componente riguarda tutti i servizi che un'impresa mette nella disponibilità dei clienti con la finalità di assisterli in ogni fase del loro processo di acquisto. A partire da quando riconoscono di avere una specifica necessità, fino ad arrivare all'assistenza post-vendita i clienti si aspettano che aziende siano capaci di dare loro risposte tempestive ed adeguate ai loro problemi, quindi, è altamente strategico non deludere queste attese nell'ottica di offrire una *customer experience* di alto valore. Seguendo questa logica è determinante la capacità di un'impresa nell'investire nella formazione del personale (capacità di ascolto e di problem-solving) che poi starà a stretto contatto con i clienti. La *customer experience* è determinata in maniera decisiva, dal rapporto e dalla qualità delle interazioni che i clienti hanno con le aziende durante i cosiddetti momenti della verità o *pain moments*. L'evoluzione di questo fattore spinge sempre più verso l'utilizzo di tecnologie che permettono di migliorare l'esperienza del cliente, mantenendo il rapporto più possibile umano e sfruttando la possibilità di essere sempre reperibili e sempre informati. In questo

ambito, è sempre crescente il ruolo che viene svolto dalla tecnologia nel rispondere con tempestività ai bisogni di servizio dei clienti, come testimonia la diffusione di *chatbot*, vale a dire software progettati per simulare una conversazione umana, anche chiamati “*agenti intelligenti*” o “*assistenti virtuali*”. I *chatbot* sfruttano gli algoritmi dell’intelligenza artificiale, attraverso i quali sono capaci di costruire dialogo strutturato con gli utenti e rispondere in maniera automatica a domande specifiche. Tuttavia, nonostante la diffusione delle tecnologie sia crescente nell’ambito dell’assistenza ai clienti, non bisogna dimenticare come il fattore umano sia ancora centrale.

- 3) *Retail Atmosphere* (Atmosfera del punto vendita): questa componente si riferisce a tutti quegli caratteri del punto di vendita che contribuiscono a formare l’ambiente in cui i clienti poi effettuano le loro scelte di acquisto. Il riferimento è a tutti quegli elementi che ad esempio Schmitt aveva specificato attraverso i cinque Moduli esperienziali (*sense, feel, think, act, relate*). Tutti quegli elementi che rispondono ai bisogni sensoriali ed estetici dei consumatori come per esempio la disposizione degli scaffali, la musica o i colori all’interno del punto vendita, ecc. È già stato ampiamente sottolineato come tutti questi elementi più propriamente esperienziali contribuiscano a fornire un’immagine positiva del *brand* nelle menti dei clienti e come migliorino la *customer experience*. Questi elementi naturalmente sono validi, forse in misura anche superiore, all’interno dei canali digitali di vendita (e-commerce) o informativi (siti web, social media) questo è il filone che risponde alla *user experience*, l’esperienza che un cliente vive durante la sua navigazione all’interno dei canali digitali. Infatti, anche nei contesti online elementi quali la facilità di navigazione, la disposizione dei prodotti all’interno delle pagine web, oppure la presenza di musica di sottofondo danno il loro concreto contributo nell’arricchimento della *digital experience* dei consumatori.
- 4) *Assortment* (Assortimento): questa componente è riferita al paniere di offerta di prodotti o servizi che un’impresa propone ai propri clienti. Le variabili che sono strategiche con riferimento all’assortimento sono essenzialmente la varietà (il numero delle categorie presenti) e la profondità (il numero delle varietà all’interno di un certo prodotto di base che può soddisfare in modo diverso uno stesso bisogno), la qualità dei prodotti. Un assortimento molto vario non è detto che abbia sempre conseguenze positive sulla soddisfazione dei clienti, infatti alcuni studi hanno evidenziato come spesso dimensioni eccessive dell’assortimento possano dare ai consumatori percezioni negative e di complessità che portano a percepire l’esperienza come negativa, inficiando anche la valutazione del brand. Per evitare questo e massimizzare la soddisfazione nei clienti le imprese devono essere abili nella comprensione delle informazioni che i clienti forniscono relative alle loro scelte sui prodotti. Per quanto

concerne invece la qualità e l'unicità dei prodotti, ovviamente una percezione di superiorità, in termini qualitativi, da parte dei consumatori ha un impatto positivo sul miglioramento dell'esperienza.

- 5) *Price* (Prezzo): il prezzo risulta essere una componente strategicamente rilevante nell'influenzare l'esperienza del cliente, in particolare nel ruolo che essa ricopre all'interno del processo decisionale di acquisto. All'interno di questa riflessione rientrano anche le promozioni, i premi fedeltà che le imprese adoperano nel tentativo di fidelizzare i clienti. Inoltre, la capacità di offrire un'esperienza significativa per i clienti, ovvero una che essi ritengano essere memorabile può avere per le imprese conseguenze positive dal punto di vista della redditività, poiché i clienti soddisfatti dalla loro esperienza con l'impresa saranno disponibili a riconoscerle un *premium price*.
- 6) *Alternative Channels* (Canali alternativi): questa componente si riferisce all'insieme dei canali di vendita e di comunicazione attraverso i quali le imprese ed i clienti entrano in contatto, lungo tutto quello che è il cosiddetto *customer journey* o viaggio del cliente. Poiché, nella prospettiva della *customer experience*, questa componente ha un impatto particolarmente importante sulla qualità dell'esperienza dato che permette di interagire con i clienti in momenti differenti; potendo così rispondere alle loro diverse necessità. Come visto precedentemente l'evoluzione dei consumatori dovuta ai cambiamenti sociali e soprattutto tecnologici, porta oggi le imprese ad agire secondo un'ottica omnicanale nel tentativo di fornire ai consumatori un'esperienza che sia coerente, performante e che vada oltre i limiti spaziali, online e offline, ormai superati nella logica omnicanale. Si parla infatti in questo senso di *seamless experience*.
- 7) *Retail Brand* (Brand del venditore): questa componente si riferisce al ruolo che riveste e all'influenza che esercita il brand nel contesto della *customer experience*. È chiaro come le percezioni legate al marchio di un'impresa che hanno i consumatori possano poi influenzare quella che è loro esperienza con essa, in termini di aspettative di valore. Il rapporto tra il brand e l'esperienza è molto stretto, la ricerca ha messo in luce come questi due elementi s'influenzino a vicenda, poiché, ovviamente l'esperienza positiva o negativa che i clienti hanno nella loro interazione con un'impresa avrà poi un impatto decisivo nella loro successiva percezione e valutazione del brand, sul valore che gli riconosceranno.
- 8) *Customer experience (t-1)*: l'ultima componente della *customer experience* si riferisce al fatto che essa è sostanzialmente un concetto dinamico, in continuo cambiamento. Questo perché l'esperienza non si limita ad una singola interazione, ma al contrario è la risultante di una serie di contatti che si svolgono nel tempo. Di conseguenza, questa componente serve a certificare

che nel progettare la *customer experience* è necessario considerare la sua dinamica evoluzione. Il percorso che un consumatore segue nella sua relazione con l'impresa ha una serie di fasi che vanno dalla ricerca di un'offerta che sia adeguata alle proprie aspettative, fino ad arrivare all'assistenza post-vendita. Ogni fase di questo ipotetico *customer journey* ha le sue particolarità ed esigenze che le imprese devono essere in grado di gestire con successo e in maniera coerente, poiché il cliente, alla fine, nella sua mente valuterà tutte le percezioni e le risposte che avrà ottenuto da ogni singola fase come se fossero un'unica esperienza complessiva, olistica. In base ai risultati di questa valutazione poi il cliente deciderà se proseguire l'esperienza con quell'impresa o meno.

3.1.2 La Customer Experience e altri elementi

Per comprendere pienamente la multidimensionalità della *customer experience* è importante metterla a confronto con altri elementi che, allo stesso modo, adottano un approccio focalizzato sul cliente (*customer-centric*), i quali hanno riscosso le maggiori attenzioni da parte della letteratura di marketing; in particolare la *customer satisfaction* e il *Customer Relationship Management* o CRM.

Con il termine *Customer Relationship management* (CRM) si identifica un insieme di strategie, metodologie, processi e software che consentono ad organizzazioni ed imprese di valutare i bisogni attuali e il potenziale di ogni singolo cliente o segmento di clientela e di definire servizi ed offerte sulla base del profilo specifico. Per *Customer Experience management* (CEM) si intendono tutti i processi e le azioni che le imprese intraprendono con l'obiettivo di gestire l'esperienza del cliente. La sostanziale differenza che sussiste tra un approccio di CRM e uno di CEM (*Customer experience management*) è legata principalmente alla finalità che i due perseguono: infatti il CRM è focalizzato principalmente alla gestione transazionale con i clienti; mentre il CEM si occupa di gestire l'intera relazione tra impresa e cliente, tramite l'esperienza, all'interno della quale, la transazione di acquisto risulta essere solamente una parte di questo processo.

Meyer e Schwager identificano le principali differenze che sussistono tra un approccio CRM e uno CEM, essi specificano come i due differiscano tra di loro con riferimento a: l'oggetto (*subject matter*), il tempistica (*timing*), il monitoraggio (*monitoring*), i destinatari delle informazioni (*audience*), lo scopo (*purpose*)¹⁵² (vedi Fig.18). Il CRM raccoglie tutte quelle informazioni che un'impresa possiede relativamente a specifici clienti, quello che sa di lui/lei: per esempio quali prodotti hanno acquistato o i servizi che hanno richiesto, i resi e le richieste di servizi o di

¹⁵² Meyer C., Schwager A., (2007), "Understanding Customer Experience," Harvard Business Review, Vol. 85, No. 2, pag. 120.

informazioni; invece il CEM e i dati relativi alla *customer experience* si occupano di capire le opinioni soggettive che i consumatori hanno relativamente ad una certa impresa, quello che pensano di essa. Diverse sono anche le tempistiche in cui agiscono perché il CRM raccoglie e analizza i dati al momento in cui avviene un acquisto, mentre il CEM cerca di tracciare e valutare la risposta immediata che ha un cliente nel suo incontro con un'impresa. Inoltre, le informazioni che vengono acquisite nel CRM generalmente vengono impiegate dai responsabili delle vendite e del marketing, proprio con l'intento di ottimizzare le vendite, mettendo in atto ad esempio attività di *cross-selling* o di *bundling* dei prodotti. Invece, nel caso del CEM le informazioni raccolte servono al management sia nell'ambito del marketing, ma anche in ambito strategico, per realizzare una *customer experience* che possa essere quanto più vicina a quelle che sono le aspettative dei clienti.

	What	When	How monitored	Who Uses the Information	Relevance to Future Performance
Customer Experience Management (CEM)	Captures and distributes what the customer thinks about a company	At points of customer interaction 'touch points'	Surveys, targeted studies, observational studies, 'voice of customer' research	Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services	Leading: Locates places to add to offerings in the gaps between expectations and experience
Customer Relationship Management (CRM)	Captures and distributes what a company knows about a customer	After there is a record of a customer interaction	Point-of-sales data, market research, Website click-through, automated tracking of sales	Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution	Lagging: Drives cross-selling by bundling products in demand with ones that aren't

Figura 18 CEM e CRM¹⁵³

Anche Homburg, Jozić e Kuehnl individuano delle differenze tra un orientamento al CRM e uno di tipo CEM, osservando come il primo abbia quale scopo quello di arrivare ad intrattenere e mantenere relazioni profittevoli con i clienti; mentre il CEM persegue l'obiettivo di fidelizzare i clienti, sostenendo una crescita a lungo termine, progettando e rinnovando continuamente il viaggio dei clienti lungo i diversi punti di contatto¹⁵⁴.

Un altro costrutto focalizzato sul cliente che è strettamente collegato alla *customer experience* è sicuramente quello del *customer engagement* che Brodie et al. definiscono come: «Customer

¹⁵³ Meyer C., Schwager A., (2007), "Understanding Customer Experience," Harvard Business Review, Vol. 85, No. 2, pag. 120.

¹⁵⁴ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept." Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 45, No. 3 pp. 395.

*engagement is a psychological state that occurs by virtue of interactive, cocreative customer experiences with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships*¹⁵⁵»¹⁵⁶.

Altri autori tra cui Van Doorn et. al invece hanno voluto sottolineare la natura non transazionale che è legata all'*engagement* affermando come: «*customer engagement is a behavioral construct that goes beyond purchase behavior alone*¹⁵⁷»¹⁵⁸. Questa visione del *customer engagement* che va oltre l'acquisto comprende elementi quali la co-creazione di valore, l'influenza attraverso il passaparola. Il *customer engagement* quindi si riferisce a tutte quelle occasioni in cui il cliente si rivolge all'impresa e cerca un contatto con essa sia nei comportamenti che nell'atteggiamento, quindi l'*engagement* diventa una parte della *customer experience* e nelle sue manifestazioni costituisce un punto di contatto lungo il *customer journey*.

Inoltre, è utile comprendere il rapporto esistente tra la *customer satisfaction* e la *customer experience*. Verhoef e Lemon ritengono importante chiarire come la *customer satisfaction* sia un concetto diverso dalla *customer experience*, infatti può essere parte di essa, come una delle sue componenti, concentrandosi sulla valutazione di tipo cognitivo che i clienti fanno dell'esperienza che hanno vissuto con l'impresa.

Tornando all'obiettivo di dare enunciazione al complesso concetto della *customer experience*, anche alla luce di quanto detto fin ora, la definizione più completa e precisa per spiegarla sembra essere quella proposta da Katherine Lemon e Peter Verhoef, i quali affermano: «*customer experience is a multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey*¹⁵⁹»¹⁶⁰.

Quindi, da questa definizione emergono alcuni elementi chiave della *customer experience*: vale a dire, il fatto che essa sia un processo di tipo dinamico, che si sviluppa lungo tutta la relazione che un cliente sostiene con un'impresa, arrivando dunque a ricoprire un arco temporale molto esteso. Inoltre, la relazione che s'instaura tra impresa e cliente viene ad assumere tutte le forme di un vero e proprio viaggio, infatti, si parla in proposito di *customer journey* o viaggio del cliente.

I due ricercatori, inoltre, aggiungono che alla progressione di questo processo dinamico che è la *customer experience* contribuiscono altri due elementi: nello specifico, le esperienze passate dei

¹⁵⁵ Il *customer engagement* è uno stato psicologico che si verifica in virtù di esperienze interattive e co-creative con un particolare agente/oggetto (es. con un brand) in una relazione centrale di servizio.

¹⁵⁶ Brodie R. J., Hollebeek L. D., Jurić B., Ilić A., (2011), “*Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*”, Journal of Service Research, Vol. 14 (3), pp. 260.

¹⁵⁷ Il *customer engagement* è un costrutto comportamentale che va al di là del solo comportamento d'acquisto.

¹⁵⁸ Van Doorn J., Lemon K. N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., (2010), “*Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*”, Journal of Service Research, Vol. 13, No. 3, pp. 253.

¹⁵⁹ La *customer experience* è un costrutto multidimensionale, che si concentra sulle risposte di tipo cognitivo, emotivo, comportamentali, sensoriali e sociali dei clienti ad un'offerta, durante l'intero *customer journey* o viaggio d'acquisto.

¹⁶⁰ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*”, Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 71.

clienti con un'impresa, tra cui ovviamente gli acquisti precedenti, e alcuni fattori ambientali esterni quali ad esempio la situazione economica, politica, sociale¹⁶¹.

Inoltre, Lemon e Verhoef propongono una loro rilettura di tutti quelli che sono stati i contributi accademici, ma anche aziendali, relativamente alla customer experience all'interno del marketing con l'obiettivo di tracciare le radici di questo concetto eterogeneo. Sostanzialmente, in questo loro lavoro di analisi, essi mettono in luce come la customer experience si sia originata grazie ai contributi di tre differenti aree o filoni di ricerca¹⁶²:

- 1) Focus sui processi, comportamento e valore: i primi modelli sui processi del comportamento di acquisto del consumatore, inoltre, in quest'area rientrano il *Customer relationship management* (CRM) e il *customer engagement*.
- 2) Focus sui risultati di processo: soddisfazione, qualità del servizio, e marketing relazionale.
- 3) Focus sulla centralità del cliente (*customer-centricity*): ricerca focalizzata sugli aspetti organizzativi e, quindi interni alle imprese, della customer experience

Il primo filone di ricerca, focalizzandosi sui processi, fornisce un supporto decisivo all'idea che la customer experience si realizzi attraverso il processo di acquisto o customer journey, una visione che risulta ormai chiaramente sia nella ricerca accademica che nella pratica di mercato delle imprese. A questo proposito, in particolare i contributi provenienti dal mondo manageriale sottolineano l'importanza che rivestono i diversi *touchpoints* o punti di contatto lungo tutto il customer journey, mettendo in luce la crescente difficoltà che incontrano le imprese nella gestione della customer experience lungo tutti i punti di contatto. Questa complessità è dovuta principalmente alla crescente diffusione di questi *touchpoints*: oggi infatti i consumatori hanno molteplici occasioni con cui possono entrare in connessione con le imprese, sia nel mondo online che offline (sito web, app, email, ecc.). Ad ogni modo, le imprese si confrontano sostanzialmente con alcune macro-tendenze nei contesti di mercato attuali: la velocità nell'evoluzione dei media, la frammentazione dei canali e la sempre crescente necessità, per competere efficacemente, di adottare una visione omnicanale¹⁶³.

Inoltre, la proliferazione dei punti di contatto e il conseguente ridotto controllo che le imprese hanno sull'esperienza dei clienti, ha avuto quale effetto il bisogno di attivare cambiamenti organizzativi nella gestione di questa complessità relativamente alla customer experience. Infatti, sempre in misura maggiore, le imprese hanno il bisogno di integrare risorse e funzioni diverse, oltre a quella del marketing, per gestire la customer experience come l'IT, il servizio operativo, la logistica,

¹⁶¹ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, pp. 71

¹⁶² *Ibidem*, pp. 73-74.

¹⁶³ *Ibidem*, p. 69.

le risorse umane, il ricorso a partner esterni all'impresa, tutte con lo scopo di fornire esperienze di valore. In proposito, Duncan, Jones e Rawson basandosi su ricerche empiriche nelle aziende hanno dimostrato come quelle imprese che sono in grado di gestire abilmente l'intera esperienza, l'intero customer journey ottengano considerevoli vantaggi in termini di: maggiore soddisfazione dei clienti, riduzione dell'abbandono, aumento dei ricavi e, inoltre, anche una maggiore soddisfazione per i dipendenti. Adottare una strategia di questo tipo sulla gestione della customer experience ha anche messo in luce, modi più efficaci per collaborare tra funzioni e livelli diversi, ottenendo vantaggi complessivi per le aziende¹⁶⁴. Inoltre, ragionando invece secondo una logica di *customer engagement* il cliente può assumere il ruolo di co-creatore della sua customer experience. In questo senso, Verhoef aveva individuato la natura soggettiva dell'esperienza del cliente, sottolineando come le imprese non abbiano il controllo complessivo della customer experience, poiché essa è un costrutto multidimensionale e una di queste sue molteplici dimensioni si riferisce proprio al ruolo attivo che viene svolto dai clienti; i quali partecipano attivamente alla creazione di valore che avviene durante la loro esperienza con un'impresa.

Il secondo filone di ricerca che ha portato alla customer experience principalmente attiene allo studio dei risultati dei processi e alla misurazione di questi risultati, come la soddisfazione del cliente o la qualità del servizio. Inoltre, questo filone di ricerca ha studiato anche i legami che sussistono tra la customer experience e i risultati comportamentali. Infatti le ricerche precedenti hanno dimostrato come la valutazione di un'esperienza da parte di un cliente influenzi altri risultati chiave quali: la *customer satisfaction*, la *customer loyalty*, il *word of mouth* (WOM) o passaparola, la profittabilità del cliente e il *customer lifetime value* (CLV). Il terzo filone di ricerca, invece, si è concentrato principalmente nell'illustrare i modi attraverso cui le imprese possono gestire la customer experience sia internamente e, quindi dal punto di vista organizzativo, che esternamente in collaborazione con gli altri stakeholders. Da quest'ultima riflessione emerge uno punto centrale nella gestione della customer experience, vale a dire il fatto che un'impresa nel considerare l'esperienza che vive il cliente, deve prendere in considerazione l'intero ecosistema di imprese, si parla in proposito di "costellazione" o meglio di network di imprese, le quali contribuiscono a creare valore per il cliente.

Si arriverà quindi ad illustrare e approfondire il concetto della customer experience prendendo in esame tre chiavi di lettura:

- 1) La customer experience e il customer journey
- 2) La misura della customer experience
- 3) Il customer experience management (CEM)

¹⁶⁴ Rawson A., Duncan E., Jones C., (2013), "The Truth About Customer Experience", Harvard business review, Vol. 91, No. 9, pp. 92.

3.2 La Customer Experience e il Customer Journey

Strettamente collegato alla definizione già citata di Lemon e Verhoef di customer experience, vi è il concetto di customer journey, ovvero il percorso seguito dal cliente durante tutta la relazione che instaura con un'impresa. Per customer journey s'intende il percorso che un cliente compie nella sua relazione con un'impresa, interagendo con essa attraverso una serie eterogenea di touchpoints o punti di contatto. In proposito Zomerdijk e Voss specificano: «[...] companies often referred to a series of touchpoints as the customer journey. The customer journey involves all activities and events related to the delivery of a service from the customer's perspective¹⁶⁵»¹⁶⁶.

La gestione del viaggio del cliente fa riferimento alla natura più dinamica della customer experience che si sviluppa lungo un processo che si può suddividere in fasi. Dunque, la customer experience è un processo dinamico e iterativo che può essere svolto lungo tre fasi o stadi diversi - *pre-purchase, purchase, post-purchase* – ovvero pre-acquisto, acquisto e dopo l'acquisto – in cui i clienti interagiscono con i diversi touchpoints.

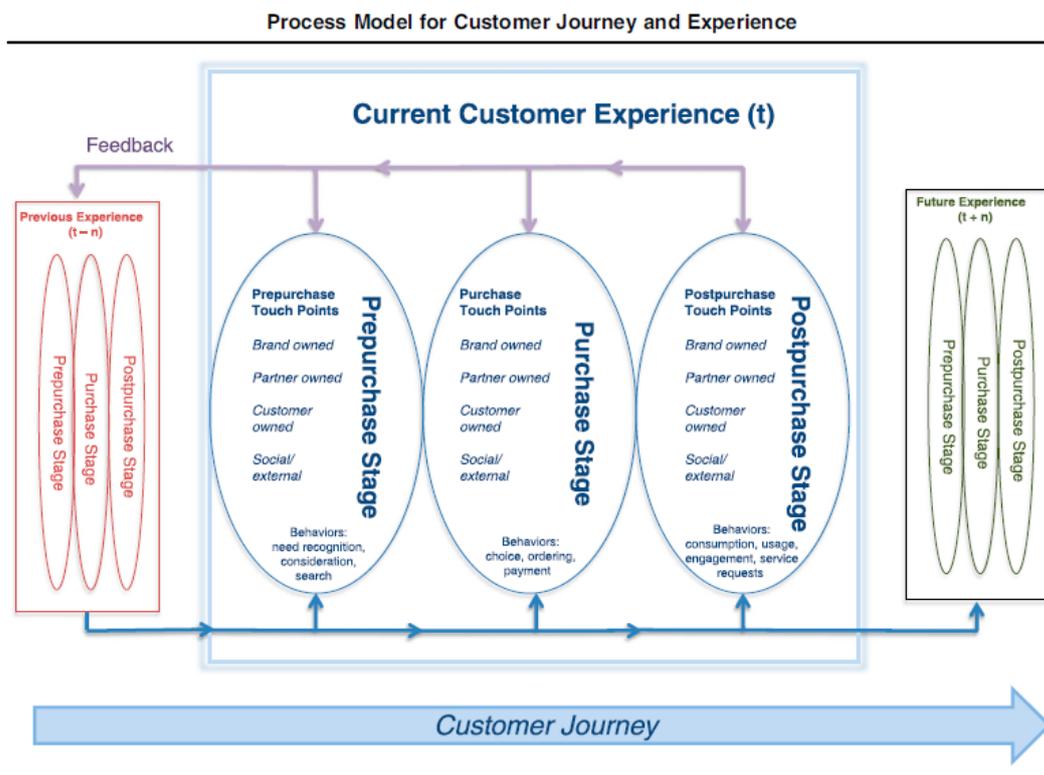


Figura 19 Modello della Customer Experience lungo il Customer Journey¹⁶⁷

¹⁶⁵ [...] le imprese si riferiscono spesso ad una serie di punti di contatto (*touchpoints*) come al viaggio di un cliente (*customer journey*). Il viaggio del cliente coinvolge tutte le attività e gli eventi relativi alla fornitura di un servizio nella prospettiva del cliente.

¹⁶⁶ Zomerdijk L. G., Voss C. A., (2010), “*Service Design for Experience-Centric Services*”, Journal of Service Research, Vol. 13, No.1, pp. 74.

¹⁶⁷ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*”, Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 77.

Il modello (Fig.19) proposto da Lemon e Verhoef descrive il customer journey evidenziando le tre fasi della customer experience e i diversi touchpoint con cui entrano in contatto i clienti in ogni stadio:

1. *Pre-purchase*: la prima fase, quella di pre-acquisto, comprende tutti gli aspetti che fanno riferimento all'interazione di un cliente con il brand, come la tipologia del prodotto o l'ambiente, prima di una transazione di acquisto. Tra i comportamenti che i clienti mettono in atto durante questa fase, il marketing tradizionale aveva identificato il riconoscimento di un bisogno, la ricerca, e la considerazione di un acquisto, questo stadio comprende tutte le esperienze che un cliente ha prima di un acquisto. Teoricamente, questa fase potrebbe includere l'intera esperienza del cliente prima di arrivare ad un acquisto, tuttavia, in breve, questo stadio fa riferimento all'esperienza complessiva del cliente da quando esso identifica un bisogno finché non arriva alla decisione di soddisfarlo attraverso un acquisto.
2. *Purchase*: la seconda fase, quella di acquisto, copre tutte le interazioni che un cliente ha con il brand o l'ambiente durante l'azione di acquisto. I comportamenti di questa fase sono la scelta, gli ordini e il pagamento. Nonostante, dal punto di vista temporale, questa sia la più breve delle tre fasi il suo valore in chiave strategica ha da sempre acceso l'interesse del marketing; soprattutto nel tentativo di comprendere quali siano le migliori azioni da attuare per favorire le decisioni di acquisto. I due ambiti che in particolare hanno visto la più fiorente letteratura sono quelle della *shopping experience* specie gli studi che hanno riguardato la rilevanza che l'ambientazione e l'atmosfera del punto vendita hanno sulla decisione di acquistare. Più recentemente, a seguito dell'evoluzione tecnologica grande interesse è stato posto anche sullo studio dell'esperienza dei clienti nell'ambiente digitale.
3. *Post-purchase*: il terzo stadio, quello dopo l'acquisto, considera tutte le interazioni tra l'ambiente, il brand e i clienti dopo che quest'ultimo ha effettuato l'acquisto. In questo stadio i comportamenti tipici sono: l'uso e il consumo del prodotto/servizio, l'engagement del cliente, e le richieste di servizio. Essenzialmente questo stadio riguarda gli aspetti della customer experience, successivi all'acquisto, che in qualche maniera sono legati al brand o al prodotto/servizio; è importante inoltre sottolineare come, in questo stadio, il prodotto stesso assuma il ruolo di touchpoint strategico. In modo simile a quanto accadeva nella prima fase, anche questa ha una durata che, almeno in teoria, copre tutto il periodo che va da quando un cliente effettua un acquisto per tutta la sua vita utile. La ricerca relativa a questa fase si è concentrata principalmente sullo studio di quei fattori che possono favorire l'engagement, la fidelizzazione del cliente.

È riconosciuto da diversi autori e anche nella pratica aziendale che la customer experience non è realizzata solamente da aspetti di cui le imprese hanno il controllo diretto, ma anche da fattori che sono al di fuori di esso, sui quali le imprese possono intervenire solo in maniera indiretta. Questo perché i clienti costruiscono le proprie esperienze sulla base delle interpretazioni che essi danno agli incontri che hanno fatto con le aziende, perciò, questo significa che organizzazioni e imprese non possono controllare pienamente le esperienze. Quindi, piuttosto che cercare di controllare le esperienze nella loro totalità, le imprese devono cercare di creare le condizioni ottimali, prerequisiti e stimoli, che consentono ai clienti di ottenere l'esperienza che essi desiderano¹⁶⁸.

Lemon e Verhoef guardando al processo della customer experience lo definiscono come iterativo, poiché, comprende anche le esperienze passate, inclusi gli acquisti precedenti e, inoltre danno il loro contributo su di esso anche fattori esterni all'impresa. In effetti, è stato dimostrato come le esperienze del passato influenzino quelle attuali poiché contribuiscono, in maniera decisiva, alla formazione delle aspettative e delle valutazioni nei clienti. Gli studi relativi a questo tema hanno anche messo in luce come ad esempio, nella dinamica della customer experience, i clienti attraverso ripetute esperienze di acquisto, o tramite esperienze specifiche particolari, cambino anche in maniera rilevante. Questo perché instaurano relazioni con i brand, le quali influenzano anche l'identità stessa dei consumatori. In questo senso, l'influenza del passato sulla customer experience attuale era stata studiata anche da Arnould e Price, i quali in particolare si erano interessati ad approfondire gli effetti di quelle che loro hanno chiamato "esperienze straordinarie" sui clienti. Il risultato a cui sono arrivati è che questa tipologia di esperienze ha effetti che restano a lungo all'interno dei clienti, contribuendo così in maniera positiva al riconoscimento di valore ai brand e alle imprese a cui appartengono¹⁶⁹.

Inoltre, una delle peculiarità della customer experience è il fatto che alla creazione dell'esperienza del cliente partecipano sia fattori che le imprese controllano direttamente, ma, e qui risiede un cardine di questo concetto, anche elementi esterni alla gestione delle imprese con i quali esse, tuttavia, devono essere capaci di relazionarsi nell'ottica di raggiungere l'obiettivo primario di offrire un'esperienza di valore.

La ricerca infatti ha dimostrato come elementi esterni dell'ambiente (esternalità) abbiano effetti, anche rilevanti, sulla valutazione della customer experience, da parte dei clienti, le imprese devono considerare anche la dinamica dell'ambiente esterno, le situazioni in cui si muovono i clienti. Poiché il contesto esterno in cui si verifica l'esperienza, come già sottolineato anche da Schmitt, Pine e Gilmore, ha effetti decisivi su di essa. Inoltre, gli studi hanno verificato come alcuni macro-elementi

¹⁶⁸ Stein A., Ramaseshan B., (2016). "Towards the identification of customer experience touch point elements", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 8.

¹⁶⁹ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 78-79.

possano avere una drastica influenza sulla customer experience, come per esempio l'andamento dell'economia: infatti si è visto come le crisi economiche e la recessione, abbiano un chiaro effetto peggiorativo sulla valutazione da parte dei clienti della customer experience, mentre fasi espansive abbiano effetti positivi. In aggiunta, sempre considerando gli effetti degli elementi esterni alle imprese sull'esperienza del cliente, bisogna sempre prendere in considerazione la concorrenza, poiché ovviamente anche questo fattore ha un impatto determinante sulla customer experience¹⁷⁰.

Nello studio della customer experience è fondamentale ragionare secondo una prospettiva di customer journey. Assumendo la prospettiva del customer journey, le imprese devono agire innanzitutto comprendendo l'intero viaggio del cliente attraverso quella che è la sua prospettiva, arrivando così a capire quelli che sono i punti-chiave in ogni stadio del *journey*. Una volta che sono stati individuati questi punti-chiave le imprese devono analizzare i punti di contatto (*touchpoints*) che si presentano lungo il customer journey. Infine, le aziende devono cercare di scoprire quali sono quegli elementi strategici (*trigger points*) nel customer journey che spingono i clienti a continuare o ad interrompere il viaggio¹⁷¹. È necessario approfondire dunque il discorso relativamente ai touchpoints o punti di contatto. Di fatto, i clienti hanno un'esperienza ogni qualvolta che entrano in contatto con un prodotto, con un servizio, un brand o un'organizzazione, attraverso molteplici canali e in diversi momenti temporali, che sono anche chiamati "*moments of truth*" o momenti della verità, i quali avvengono tra un cliente e un'impresa vengono chiamati touchpoint o punti di contatto; il viaggio che un cliente percorre nel suo processo di acquisto è composto da una serie di touchpoints¹⁷².

Baxendale et al. hanno definito i touchpoints come: «*an episode of direct or indirect contact with the brand*¹⁷³»¹⁷⁴; mentre Duncan e Moriarty li definiscono come: «*a touchpoint represents any verbal (e.g., advertising) or nonverbal (e.g., product usage) incident a person perceives and consciously relates to a given firm or brand*¹⁷⁵»¹⁷⁶. Il *touchpoint* non è lo stesso concetto di canale che Neslin et al. hanno invece definito come: «*a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact*¹⁷⁷»¹⁷⁸. Queste definizioni suggeriscono l'idea che il concetto di

¹⁷⁰ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*", Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 79.

¹⁷¹ *Ibidem*, pp. 76.

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ Un episodio di un contatto diretto o indiretto con un brand.

¹⁷⁴ Baxendale S., Macdonald E. K., Wilson H. N., (2015), "*The impact of different touchpoints on brand consideration*", Journal of Retailing, Vol. 91, No. 2, pp. 237.

¹⁷⁵ Un *touchpoint* rappresenta ogni verbale (es. la pubblicità) o non verbale (es. uso del prodotto) episodio che un individuo percepisce e consapevolmente relaziona ad una determinata impresa o brand.

¹⁷⁶ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "*Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept*." Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, No. 3 pp. 384.

¹⁷⁷ Un punto di contatto di un cliente, o un media attraverso il quale un'impresa e un cliente interagiscono.

¹⁷⁸ Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling L. M., Thomas J. S., Verhoef P. C., (2006), "*Challenges and opportunities in multichannel customer management*", Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, pp. 96.

touchpoint sia più esteso rispetto a quello di canale o di media. La letteratura accademica ha identificato un'ampia serie di *touchpoints* come ad esempio: i media tradizionali, la forza di vendita, i cataloghi, il servizio clienti, le modalità di pagamento, i programmi fedeltà, il digitale, l'email, il passaparola, e molti altri¹⁷⁹.

Ad ogni modo, tuttavia l'errore che non bisogna commettere nell'avvicinarsi al concetto di touchpoint è quello di sovrapporlo al concetto di canale, poiché sarebbe errato. Infatti nonostante alcuni canali per esempio possono anche assumere il ruolo di touchpoints ad un certo punto del viaggio del cliente, non si può affermare il contrario.

Per chiarire, i canali di comunicazione fanno riferimento all'insieme dei media che le imprese utilizzano, appunto per veicolare informazioni e contenuti ai vari pubblici di riferimento (stakeholders, clienti, altre organizzazioni, istituzioni, ecc.); invece, i canali di vendita sono tutti quelli che hanno la funzione di semplificare le transazioni tra imprese e clienti, dunque per esempio il personale di vendita, ma anche il punto vendita o il negozio online. Invece un touchpoint rappresenta un punto di interazione umana, di prodotto, di servizio, spaziale ed elettronica che, complessivamente, costituisce l'interfaccia tra un'impresa e i suoi clienti nel corso del processo decisionale di un cliente¹⁸⁰. Per concludere è opportuno fare un esempio che illustri definitivamente le differenze tra i due concetti: si prenda lo smartphone il quale è ovviamente un canale che tuttavia possiede al proprio interno diversi touchpoints come il sito *responsive*, la app, l'email, ecc.

Come già espresso, la prospettiva che bisogna adottare nell'approccio alla gestione della customer experience dev'essere olistica; ovviamente è necessario fare lo stesso quando si ragiona in termini di touchpoint o punti di contatto. Essi infatti devono essere organizzati in maniera congiunta, integrata e fluida, perché l'esperienza del cliente deve essere progettata come se fosse un sistema organico, in maniera quindi olistica. Bisogna ragionare in questa maniera, poiché, i clienti valutano il valore ricevuto da una determinata impresa considerando complessivamente il contributo congiunto di tutte le interazioni che essi hanno avuto con quell'impresa. Questo significa che le imprese devono considerare la performance complessiva, in maniera appunto olistica, e non valutare la singola prestazione fornita da ogni singolo punto di contatto. Infatti un cliente, nonostante avrà avuto delle interazioni con diversi touchpoints, alla fine le percepirà come se provenissero da un'unica fonte, senza distinguere i vari punti di contatto, poiché considererà il suo viaggio condiviso con l'impresa (*customer journey*) come un'unica esperienza complessiva. Infatti, il cliente valuterà la propria

¹⁷⁹ Ieva M., Ziliani C., (2018), "*The role of touchpoints in driving loyalty. Implications for omnichannel retailing*", *Micro&Macro Marketing*, Vol. 27, (3), pp. 377.

¹⁸⁰ Dhebar A., (2012), "*Toward Compelling Customer Touchpoint Architecture*", *Business Horizons*, Vol. 56, No. 2, pp. 200.

soddisfazione non sommando le singole interazioni con i punti di contatto, ma dando invece un giudizio complessivo della sua esperienza con l'impresa.

L'obiettivo, riassumendo, è il seguente: arrivare a una gestione integrata della relazione con il consumatore, è la via da seguire per garantire una customer experience olistica, che sia coerente su tutti i punti di contatto, senza incontrare interruzioni e ridondanze nel passaggio da un *touchpoint* all'altro. È importante specificare come i *touchpoints* non siano tutti uguali, Verhoef e Lemon identificano, sulla base del soggetto che ne detiene il controllo, quattro differenti tipologie (vedi Fig.19):

- 1) Touchpoints posseduti dall'impresa (*Brand-owned Touchpoint*): in questo primo gruppo, le interazioni che i clienti hanno durante la loro esperienza avvengono con punti di contatto che sono sotto il diretto controllo dell'impresa e che comunque essa riesce a gestire in autonomia. Sono inclusi in questo insieme facendo riferimento al *brand* tutti i media di proprietà come per esempio la pubblicità, il sito web, i programmi di fedeltà, il prodotto stesso, l'email, la forza di vendita dell'impresa
- 2) Touchpoints posseduti dai partner dell'impresa (*Partner-owned Touchpoint*): il secondo gruppo si riferisce alle interazioni che i clienti hanno con touchpoint il cui controllo è nelle mani congiuntamente dell'impresa e dei suoi partner. Essi sono quindi progettati e gestiti dalle imprese se non direttamente, quantomeno in modo indiretto. Questi punti di contatto ad esempio comprendono: le agenzie di marketing e di comunicazione, i retailer, ma anche gli operatori della logistica.
- 3) Touchpoints posseduti dai clienti (*Customer-owned Touchpoint*): questa tipologia di touchpoints sono tutte quelle azioni dei clienti che sono parte complessivamente della customer experience, ma su cui né le imprese, né i suoi partner hanno alcun controllo o possono esercitare un'influenza. Per quanto concerne la prima fase, quella di pre-acquisto, per esempio un touchpoint è il riconoscimento di un bisogno nel cliente. Invece, nella fase di acquisto ad esempio la scelta del metodo di pagamento da parte del cliente è prima di tutto un *customer-owned touchpoint*, sebbene anche i partner possano avere un ruolo. Tuttavia la fase in cui il ricorso a questo tipo di punto di contatto è più frequente è sicuramente la terza, quella di post-acquisto, poiché è qui che il consumo e l'uso di prodotti e servizi diventa centrale. Nonostante si possa sostenere che questo tipo di touchpoint si riferisce a quella che già fin dalle prime teorie classiche di marketing indicavano come il naturale ruolo svolto dal cliente, tuttavia quest'ultimo nel tempo si è ampliato, infatti i clienti oggi sono co-creatori di valore sia in collaborazione con le imprese, sia in solitaria. Si pensi in proposito a tutte quelle situazioni in cui i clienti hanno fatto un utilizzo dei prodotti, non previsto dalle imprese, dando

invece luogo a innovazioni. Oppure si pensi a tutto il complesso degli *user generated content* (UGC) come i video istruttivi sulle piattaforme multimediali digitali (Youtube, Vimeo, e simili) dove i clienti per iniziativa personale hanno generato contenuti sui prodotti senza il controllo delle imprese.

- 4) Touchpoints sociali-esterni (*Social/external Touchpoint*): questo tipo di touchpoints riconosce l'importanza che altri soggetti, al di fuori di imprese, partner e clienti, svolgono nella customer experience. Quando hanno un'esperienza con un'impresa i clienti sono circondati e influenzati da punti di contatto esterni quali ad esempio: altri clienti, *peer influencer*, fonti indipendenti di informazioni, l'ambiente. Una delle fasi in cui l'influenza su di un cliente da parte degli altri è più forte è proprio durante l'acquisto, questo è dovuto sia per comportamenti particolari, sia per la semplice vicinanza di altri durante un acquisto. Baxendale et al. hanno messo in luce come l'effetto di questi comportamenti sia comparabile a quello della pubblicità.

Inoltre, è interessante osservare come nel modello del customer journey proposto da Lemon e Verhoef (si veda Fig.19) non si prende in considerazione solamente la customer experience attuale (*current customer experience*), vale a dire quella che nello schema viene indicata al tempo t , ma anche le esperienze passate (*previous experience*) al tempo $t-n$; le quali come già precedentemente esposto sono un fattore molto influente sulle future esperienze che vivranno i consumatori. Di fatto, inoltre, nel modello si considerano anche le esperienze future (*future experience*) al tempo $t+n$ e qui il collegamento è con l'ultima fase del *journey*, quella di post-acquisto, nella quale le imprese devono essere capaci di mettere in atto azioni che spingano i clienti alla fidelizzazione e, quindi a ripetere l'acquisto, ritornando così al primo stadio quello di pre-acquisto ripercorrendo in questo modo il viaggio.

Per gestire adeguatamente il viaggio che il cliente compie lungo tutti punti di contatto è necessario fare un'analisi del customer journey utilizzando specifici elementi operativi; come visto in particolare si utilizza uno strumento specifico la *customer journey map* (CJM). Questo è uno strumento utile a rappresentare graficamente la customer experience dal punto di vista del cliente.

Rosenbaum, Otolora e Ramírez descrivono in questo modo la *customer journey map*: «it is a visual depiction of the sequence of events through which customers may interact with a service organization during an entire purchase process¹⁸¹»¹⁸². Questa mappa è quindi uno strumento grafico che permette di dare una rappresentazione visiva, in forma grafica ai percorsi che il cliente segue nella sua relazione con l'azienda, nei vari touchpoint. Questo strumento che trova origine negli studi

¹⁸¹ È una rappresentazione visiva della sequenza di eventi attraverso i quali i clienti possono interagire con un'organizzazione durante l'intero processo di acquisto.

¹⁸² Rosenbaum M. S., Otolora M. L., Ramírez G. C., (2017), "How to create a realistic customer journey map", Business Horizons, Vol. 60, (1), pp. 144.

sul marketing dei servizi (*service blueprint*) e nella gestione multicanale, ha l'utilità di riuscire a facilitare il compito di capire le possibili zone in cui intervenire per migliorare l'esperienza dei clienti, l'elemento più importante da considerare è proprio quello di adottare la prospettiva del cliente nella progettazione della mappa.

3.3 La misura della Customer Experience

Il tema della misurazione dei risultati delle strategie e azioni messe in atto è sempre stato centrale all'interno della letteratura accademica e della pratica di marketing e, naturalmente, anche il costrutto della customer experience non poteva rimanere escluso da questo ambito.

La soluzione ideale nella misura della customer experience sarebbe quella di riuscire a costruire un modello che sia capace di valutarla sia complessivamente, a livello di customer journey in ogni stadio (pre-acquisto, acquisto, posta-acquisto), sia a livello di singolo touchpoint. Tuttavia, in ambito accademico, la ricerca relativamente alla misurazione della customer experience è ancora piuttosto frammentata. Infatti, solo in tempi più recenti, studiosi di marketing e practitioner hanno iniziato a porre l'attenzione sulla problematica del riuscire a fornire una misura complessiva della customer experience. In questo senso, tuttavia gli studi sono ancora in uno stadio primordiale e molti passi devono essere ancora compiuti; infatti, non è stata ancora elaborata una scala di misura assoluta e universalmente riconosciuta che sia capace di catturare appieno la natura multidimensionale della customer experience.

Nonostante quindi non siano state definite ancora scale di misura universalmente riconosciute, sono state proposte, con buoni risultati, alcune metriche che riguardano lo studio dell'esperienza con riferimento ai brand. A questo proposito, Brakus, Schmitt e Zarantonello nello specifico hanno messo a punto una scala di misurazione che fornisce una valutazione della *brand experience*: vale a dire l'esperienza che i clienti hanno quando interagiscono con un brand. Infatti, lo scopo di questo sistema di misurazione è quello di arrivare ad avere una valutazione dell'esperienza di consumo generata da un marchio.

I tre autori hanno definito la *brand experience* in questo modo: «*we conceptualised brand experience as a subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand's design and identity, packaging, communications and environments*¹⁸³»¹⁸⁴. Questo modello si articola andando a valutare

¹⁸³ Definiamo la *brand experience* come la risposta soggettiva e interna (sensazioni, sentimenti e cognizioni, comportamenti) che vengono evocati da stimoli connessi and un brand, che sono parte del design e dell'identità del brand, del packaging, della comunicazione, e dell'ambiente.

¹⁸⁴ Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L., (2009), "*Brand experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*", *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 53.

l'esperienza che i clienti vivono nella loro interazione con un brand prendendo in considerazione quattro diverse dimensioni di un brand: sensoriali, affettive, intellettuali e comportamentali. La prima dimensione (*Sense*) è quella che analizza l'incidenza del marchio sui cinque sensi, la seconda (*Feel*) invece è concentrata ad indagare quelle che sono le emozioni e gli stati d'animo che le marche suscitano nei consumatori. La terza (*Think*) riguarda l'abilità del brand di andare a stimolare la creatività dei clienti, infine la quarta (*Act*) si riferisce ai comportamenti dei clienti in relazione alla loro esperienza con un *brand*. Il modello prende il nome di *Brand Experience Scale* e misura l'esperienza che i clienti vivono con un marchio in ognuna delle quattro dimensioni descritte, attraverso tre *item* o elementi per ogni dimensione, per un totale di dodici elementi.

Nel mondo accademico, negli ultimi anni, alcuni ricercatori hanno tentato di dare il proprio contributo nell'arricchire la carente letteratura esistente attorno al tema della misurazione dell'esperienza del cliente. In particolare, Klaus e Maklan hanno proposto un approccio alternativo per misurare la qualità della customer experience nell'ambito del marketing dei servizi. I due autori hanno svolto un lavoro di ricerca, nel mondo aziendale, con lo scopo di individuare quali erano gli strumenti maggiormente impiegati per valutare la customer experience. I risultati di queste ricerche hanno evidenziato come, in sostanza, la maggior parte delle imprese utilizzasse la *customer satisfaction* o il suo diretto derivato il *Net Promoter Score* (NPS) per valutare l'andamento della customer experience¹⁸⁵.

Tuttavia, Klaus e Maklan, hanno evidenziato come, a loro avviso, fosse necessario introdurre un nuovo modello di misurazione dell'esperienza del cliente. I due autori hanno allora messo a punto un nuovo modello a cui hanno dato la denominazione di *Customer experience quality scale* (EXQ), il quale è più coerente con la moderna visione della customer experience¹⁸⁶. Questo modello dell'EXQ scale (vedi Fig.20) sostengono i due ricercatori riesce a spiegare e a prevedere la fedeltà e la raccomandazione dei clienti meglio di quanto non riesca a fare la *customer satisfaction*.

Questo modello dell'EXQ è una scala che prende in considerazione quattro diverse dimensioni:

- 1) *Product experience*: questa dimensione fa riferimento all'importanza delle percezioni dei consumatori, nella loro libertà di scelta, nella loro possibilità di confrontare le offerte.
- 2) *Outcome focus*: è legato alla possibilità di ridurre i costi di transazione dei clienti, riflette l'importanza dell'esperienze legate ad uno scopo nel comportamento dei consumatori.
- 3) *Moment of truth*: sottolinea l'importanza del servizio e la flessibilità che le imprese devono dimostrare in quelle situazioni nelle quali i clienti incontrano delle problematiche.

¹⁸⁵ Klaus P. P., Maklan, S., (2013). "Towards a better measure of customer experience", International Journal of Market Research, Vol. 55, No. 2, pp. 227.

¹⁸⁶ *Ibidem*. pp.227.

4) *Peace of mind*: si riferisce a tutte quelle che sono le valutazioni che i clienti fanno prima, durante e dopo l'acquisto di un servizio, inoltre questa specifica dimensione include anche gli aspetti emozionali che derivano da queste interazioni.

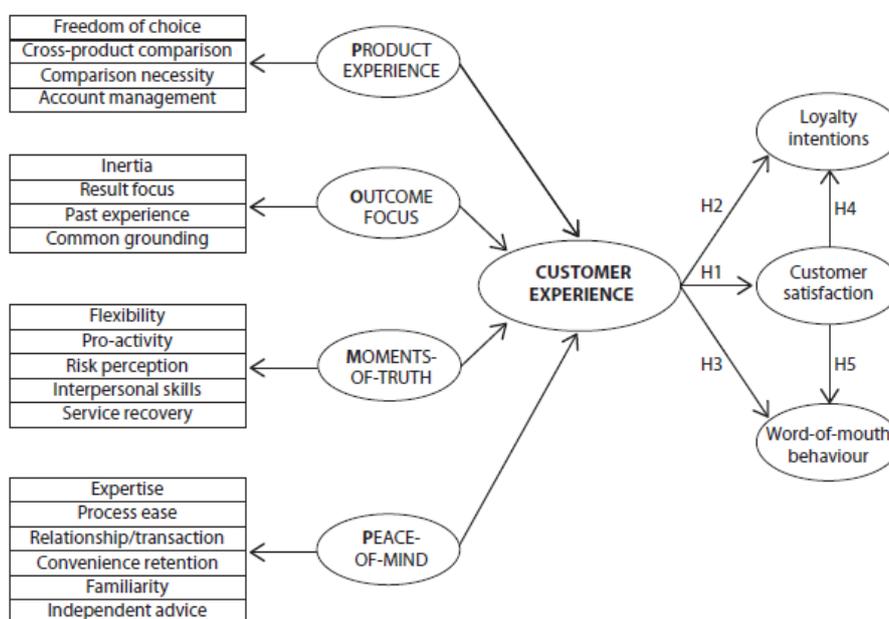


Figura 20 Il modello della Customer Experience quality scale¹⁸⁷

Klaus e Maklan sostengono come in base al loro modello la customer experience abbia un impatto positivo sulla fedeltà dei clienti (*loyalty intentions*), migliore anche rispetto all'influenza della *customer satisfaction*; inoltre le esperienze positive migliorano sicuramente la diffusione di un passaparola positivo (*word-of-mouth behaviour*)¹⁸⁸.

Ad ogni modo, tuttavia gli aspetti più evoluti che riguardano la misurazione dell'esperienza del cliente sono quelli che fanno riferimento alle percezioni dei clienti con i punti di contatto lungo il customer journey, oppure quelli che comprendono la customer experience complessivamente. Infatti, la pratica di marketing ha fatto un ampio utilizzo di metriche di questo genere le quali tuttavia, non riescono a dare una misura totale della customer experience. Nella realtà aziendale, la tendenza più evidente che emerge è quella che vede le imprese, generalmente, misurare solamente alcuni elementi specifici della customer experience come ad esempio le percezioni dei clienti in uno specifico momento che può essere quello dell'acquisto.

In ogni caso, la *customer satisfaction*, la soddisfazione del cliente è stata a lungo considerata la principale misura del feedback e del gradimento dei clienti, molti studi in proposito hanno cercato di indagare su quali fossero gli elementi che portassero al raggiungimento di tale risultato. Anche

¹⁸⁷ Klaus P. P., Maklan, S., (2013), "Towards a better measure of customer experience", International Journal of Market Research, Vol. 55, No. 2, pp. 230.

¹⁸⁸ *Ibidem*.

Meyer e Schwäger hanno approfondito il legame che esiste tra la customer experience e la soddisfazione dei clienti quale risultato che ne misurasse il successo. I due autori al riguardo sostengono che misurare la *customer satisfaction* non è una condizione sufficiente a spiegare le modalità attraverso cui è poi possibile raggiungerla. I due autori inoltre aggiungono come la soddisfazione dei clienti sia essenzialmente: «[...] *the culmination of a series of customer experiences or, one could say, the net result of the good ones minus the bad ones. It occurs when the gap between customers' expectations and their subsequent experiences has been closed. To understand how to achieve satisfaction, a company must deconstruct it into its component experiences.*¹⁸⁹»¹⁹⁰. Anche la pratica empirica, in particolare McKinsey hanno evidenziato come misurare la soddisfazione di ogni singolo punto di contatto o touchpoint potrebbe non essere sufficiente, poiché la soddisfazione che emerge dal viaggio complessivo del cliente potrebbe dare risultati con differenze sostanziali. Dato che è possibile che nonostante i clienti siano appagati della loro interazione con un'impresa nei singoli punti di contatto; in realtà, alla fine dei conti, possano invece essere insoddisfatti dell'esperienza nel complesso¹⁹¹.

Nonostante dunque l'ampia dimensione degli studi relativamente alla *customer satisfaction*, nuove metriche sono venute fuori; infatti, successivamente, Reichheld ha proposto un nuovo indicatore che avuto ampia diffusione nel mondo aziendale: vale a dire il *Net Promoter Score* (NPS). Il NPS è un indicatore che misura la fedeltà dei clienti il cui scopo originario era quello di arrivare a determinare una valutazione della soddisfazione del cliente attraverso un parametro che fosse facile da interpretare e potesse essere utilizzato nel confronto tra aziende diverse. Questo indicatore si attiva ponendo ai propri clienti la domanda: «*How likely is it that you would recommend company X to a friend or colleague?*¹⁹²»¹⁹³ dando una valutazione su una scala di valori dove il massimo è dieci e significa massima soddisfazione, cinque significa neutrale e zero significa totalmente insoddisfatto. In base alla risposta si identificano tre categorie di clienti: i promotori (*promoters*) che hanno avuto un voto tra nove e dieci, i passivi (*passively satisfied*) che hanno un voto tra sette e otto, infine i detrattori (*detractors*) che hanno un voto tra zero e sei. Il valore dell'NPS viene fuori sottraendo la percentuale dei detrattori a quella dei promotori e moltiplicando per cento:

$$\text{NPS} = (\% \text{ Promotori} - \% \text{ Detrattori}) \times 100$$

¹⁸⁹ [...] il culmine di una serie di esperienze del cliente o, qualcuno potrebbe dire, il risultato netto di quelle buone meno quelle cattive. Si verifica quando il divario tra le aspettative dei clienti e le loro successive esperienze è stato colmato. Per capire come raggiungere la soddisfazione, un'azienda deve smontarla punto per punto nelle esperienze che la compongono.

¹⁹⁰ Meyer C., Schwager A., (2007), "Understanding Customer Experience," Harvard Business Review, Vol. 85, No. 2, pp. 118.

¹⁹¹ Kranzbühler A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., Teerling M., (2018), "The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda", International Journal of Management Reviews, 20(2), pp. 450.

¹⁹² Quanto è probabile che tu raccomanderesti l'azienda X ad un amico o collega?

¹⁹³ Reichheld F. F., (2003), "The One Number you Need to Grow". Harvard business review, Vol. 81, No. 12., pp. 50.

Il risultato non viene esplicitato in percentuale quindi, ma come numero assoluto che varia tra i due estremi di -100 il cui significato è che ci sono solo detrattori e +100 che al contrario indica che ci sono solamente promotori.

Altri ricercatori, invece, hanno proposto un'ulteriore misura della soddisfazione dell'esperienza dei clienti, in particolare Dixon, Freeman e Toman hanno proposto un nuovo indicatore il *Customer Effort Score* (CES) che misura la *customer loyalty* (fedeltà del cliente) che essi definiscono come: «*customer's intention to keep doing business with the company, increase the amount they spend, or spread positive, and not negative word of mouth*¹⁹⁴»¹⁹⁵. Esso si quantifica rispondendo alla domanda: «*How much effort did you personally have to put forth to handle your request?*¹⁹⁶»¹⁹⁷ dando ai clienti la possibilità di dare una valutazione compresa tra uno (poco sforzo) fino a cinque (sforzo elevato) si calcola prendendo la differenza tra i voti positivi e quelli negativi e dividendola per il totale degli intervistati in percentuale.

Nonostante il Net Promoter Score (NPS) e il Customer Effort Score (CES) siano tra le misure più diffuse per misurare la customer experience, ulteriori studi hanno dimostrato come siano efficaci nel valutare elementi specifici dell'esperienza dei clienti, tuttavia hanno dimostrato alcuni limiti per prevedere gli andamenti e le prestazioni nel futuro. Infatti ed è emerso come il CES non sia abbastanza capace nel prevedere le performance future, mentre risulta una buona misura per valutare i risultati del passato.

Inoltre, il fattore più importante che è emerso dagli studi sulla misurazione della customer experience è il fatto che sia assolutamente preferibile utilizzare più metriche contemporaneamente; poiché tale soluzione risulta essere più efficiente nel prevedere il comportamento dei consumatori rispetto al fare uso di una sola misura. Tuttavia, è sempre più necessario arrivare ad ottenere una scala che possa misurare la customer experience lungo tutto il viaggio del cliente, in modo da identificare possibili criticità ed opportunità ulteriori di sviluppo. Infatti, sarebbe auspicabile che l'esperienza del cliente possa essere misurata in modo rapido e con precisione, lungo i molteplici punti di contatto, e nei differenti stadi del customer journey.

¹⁹⁴ L'intenzione di un cliente di continuare a fare affari con un'impresa, aumentando l'importo di spesa, o diffondendo un passaparola positivo e non negativo.

¹⁹⁵ Dixon M., Freeman K., Toman N., (2010), "Stop Trying to Delight Your Customers", Harvard Business Review, Vol. 88, pp. 121.

¹⁹⁶ Quanto sforzo ha dovuto fare personalmente per gestire la sua richiesta?

¹⁹⁷ Dixon M., Freeman K., Toman N., (2010), "Stop Trying to Delight Your Customers", Harvard Business Review, Vol. 88, pp. 121.

3.4 Il Customer Experience Management (CEM)

Bernd Schmitt aveva definito il *Customer Experience management*, abbreviato con l'acronimo di CEM, come: «*il processo di gestione strategica dell'intera esperienza di un cliente con un prodotto o impresa [...] fornisce valore ai clienti trasmettendo informazioni, servizio e interazioni che danno vita ad esperienze avvincenti. Costruisce quindi fedeltà con i clienti e aggiunge valore all'impresa*¹⁹⁸». Così come proposto da Schmitt, seguire questo processo significa innanzitutto partire da un'analisi approfondita di quello che è il mondo esperienziale del cliente, considerando il contesto socio-culturale, quello relativo all'uso e consumo del bene o servizio, l'esperienza del prodotto e della marca. È quindi opportuno avvalersi di uno strumento: la piattaforma esperienziale, allo scopo di definire il posizionamento dei prodotti, del brand e dell'impresa, circoscrivendo anche il valore per i consumatori secondo i moduli strategici esperienziali del *Sense, Feel, Think, Act* e *Relate* e il tema che sia di guida per le attività di comunicazione. La piattaforma viene attivata attraverso la costruzione e progettazione di una *Brand experience* o esperienza di marca, la quale si fonda su una serie di elementi come il paniere dei prodotti, il nome, il logo, il packaging, i punti di vendita, l'advertising. La piattaforma ha anche lo scopo di creare un'interfaccia con il cliente, che può essere sia fisica che virtuale, deve essere abile alla continua innovazione per sviluppare nuovi prodotti ed esperienze. Ora sicuramente Schmitt è stato tra i primi a parlare dell'esperienza del cliente in chiave gestionale, tuttavia il suo CEM era sostanzialmente focalizzato alla gestione dell'esperienza di marca.

Se la customer experience è un concetto ancora relativamente recente nella ricerca accademica e nella pratica manageriale, la sua gestione – il *Customer experience management* o CEM – in letteratura si presenta in modo non uniforme e molto frammentato. Probabilmente il maggiore interesse alla gestione strategica, nel marketing, dell'esperienza del cliente negli ultimi anni è stato forse maggiore nella pratica aziendale che non nella ricerca accademica. Sembra testimoniare questo andamento anche un dato, raccolto dalla nota società di consulenza Gartner, la quale in uno studio sul ruolo del marketing nelle imprese ha visto come nel 2016 l'89% delle aziende riteneva che la competizione si giocasse principalmente sul CEM, mentre nel 2010 lo stesso dato si attestava al 36%; quindi risulta evidente la crescita nell'attenzione alla gestione dell'esperienza del cliente¹⁹⁹. A questo proposito, Homburg, Jozić e Kuehnl hanno svolto uno studio che aveva quale oggetto di ricerca il customer experience management allo scopo di definirlo e individuare le *best practice* in atto nelle imprese. Questo studio si è svolto prendendo in considerazione 52 imprese, di diverse dimensioni e settori, nella figura di manager che avevano ruoli e competenze annessi al CEM.

¹⁹⁸ Zarantonello L., (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?", *Micro & Macro Marketing*, issue 2, pp. 184.

¹⁹⁹ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "Customer Experience Management: Toward implementing an evolving marketing concept." *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 45, No. 3 pp. 377.

In primo luogo, gli autori definiscono la *customer experience* in questi termini: «*is the evolvment of a person's sensorial, affective, cognitive, relational, and behavioural responses to a firm or a brand by living through a journey of touchpoints along prepurchase, purchase, and postpurchase situations and continually judging this journey against response thresholds of co-occurring experiences in a person related environment*²⁰⁰»²⁰¹. Definita la customer experience, gli autori definiscono il CEM come: «*CEM refers to the cultural mindsets toward CEs, strategic directions for designing CEs, and firm capabilities for continually renewing CEs, with the goals of achieving and sustaining long-term customer loyalty*²⁰²»²⁰³.

Da questa definizione si evince come, fondamentalmente, il CEM sia un approccio gestionale che si compone di tre principali categorie: l'*orientamento culturale (cultural mindsets)*, le *direzioni strategiche (strategic directions)* e le *capacità delle imprese (firm capabilities)*:

1) L'*orientamento culturale (cultural mindsets)*: esso si compone al suo interno di tre diversi orientamenti, vale a dire: l'*orientamento alla risposta esperienziale*; l'*orientamento al touchpoints journey*; l'*orientamento alle alleanze*²⁰⁴. Per quanto riguarda la prima tipologia (*orientamento alla risposta esperienziale*) esso si riferisce al riconoscimento dell'azienda e alla sua disponibilità nel suscitare risposte esperienziali multiple in ogni singolo *touchpoint*. Questa approccio mentale si riferisce anche al modo in cui le imprese misurano le generiche risposte dei clienti, inoltre, nello studio condotto da Homburg et al. è venuto che fuori che oltre i due terzi delle aziende analizzate sono partite da misure della *customer satisfaction* per poi decidere di utilizzare il *Net Promoter Score (NPS)*, il quale costituisce una misura semplificata della fedeltà dei clienti basata sulla qualità complessiva dell'esperienza dei clienti. In sostanza, questo orientamento riguarda le risposte di tipo sensoriale, cognitivo, affettivo, relazionale e comportamentali che un cliente ha rispetto ad un brand o ad un'impresa²⁰⁵. La seconda tipologia (*orientamento al touchpoints journey*) si riferisce all'orientamento che sostiene come la gestione del viaggio che il cliente vive, attraverso i diversi touchpoint, lungo le situazioni di pre-acquisto,

²⁰⁰ È l'evoluzione della risposta sensoriale, emotiva, cognitiva, relazionale e comportamentale di una persona ad un'impresa o ad un brand vivendo attraverso un viaggio di touchpoints lungo le situazioni di preacquisto, acquisto, post-acquisto e valutando continuamente questo viaggio rispetto alle soglie di risposta delle esperienze comuni nell'ambiente relativo di un individuo.

²⁰¹ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "*Customer Experience Management: Toward implementing an evolving marketing concept.*" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3 pp. 384.

²⁰² Il CEM fa riferimento alla mentalità culturale verso la customer experience, alle direzioni strategiche per designare la customer experience, e alla capacità delle imprese di rinnovare continuamente la customer experience, con lo scopo di ottenere e mantenere la fedeltà dei clienti a lungo termine.

²⁰³ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "*Customer Experience Management: Toward implementing an evolving marketing concept.*" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3 pp. 384

²⁰⁴ *Ibidem*, pp. 385.

²⁰⁵ *Ibidem* pp. 387.

acquisto e post-acquisto debba essere l'oggetto principale, del processo decisionale rivolto al mercato, in un'ottica di CEM. Il nodo centrale qui risiede nel fatto che le imprese devono considerare tutti i touchpoints in relazione l'uno con l'altro, quindi adottando, fino in fondo, la mentalità e la logica del viaggio attraverso i punti di contatto, la quale supera le divisioni tra i vari dipartimenti. Uno dei vantaggi principali dell'orientamento al viaggio lungo i touchpoint risiede nella capacità di gestire tutti i punti di contatto sul mercato insieme e, quindi, l'abilità di affrontare più facilmente i cosiddetti "momenti della verità" più facilmente lungo il viaggio.

Infine, la terza tipologia (*orientamento alle alleanze*) consiste nell'orientamento, o comunque nella propensione che spinge le imprese a formare tra di esse alleanze con lo scopo di allineare meglio i diversi viaggi lungo i punti di contatto dei clienti e, quindi, la loro customer experience, con il loro ambiente correlato di riferimento. In altre parole, questo orientamento rivela la tendenza di alcune imprese che per pervenire all'obiettivo di migliorare l'esperienza dei loro clienti, creano alleanze con altre imprese per accrescere il valore offerto.

- 2) La direzione strategica (*strategic directions*): essa riguarda l'insieme di quelle azioni che il management deve porre in essere nella progettazione della customer experience, per conseguire l'obiettivo di incrementare la fedeltà del cliente (*customer loyalty*). In altre parole, lo scopo è creare nel cliente la volontà di vivere nuovamente il viaggio lungo i punti di contatto di una data impresa, o brand, e riiniziare il percorso passando dalla fase di post-acquisto nuovamente a quella di pre-acquisto. Nello specifico, nella progettazione della customer experience si identificano quattro diverse direzioni strategiche: la *coesione tematica* dei touchpoints; la *coerenza* dei touchpoints; la *sensibilità al contesto* dei touchpoints; la *connettività* dei touchpoints²⁰⁶. La prima è la *coesione tematica* dei touchpoints che consiste nella direzione di ampliare i principali touchpoints verso un tema legato al brand, il quale promette ai clienti di realizzare un certo stile di vita o un'attività con l'aiuto di un insieme di molteplici punti di contatto fra loro in relazione. La seconda è la *coerenza* dei touchpoints la quale consiste nella direzione strategica di definire e attenersi a tutti quelli che sono i principali elementi che definiscono l'identità di un'impresa (*corporate identity*), lungo i diversi touchpoint, per assicurare simili risposte esperienziali di fidelizzazione lungo il viaggio nei punti di contatto vissuto dai clienti. Per meglio dire, è necessario che i clienti percepiscano l'identità di un'impresa e di un brand come coerente in tutti i punti di contatto. La terza direzione è la *sensibilità al contesto* dei touchpoints, la quale si riferisce all'indirizzo strategico di affrontare ed ottimizzare e migliorare i touchpoints, o le loro caratteristiche, in modo tale che essi possano poi essere sensibili ai cambiamenti delle situazioni

²⁰⁶ Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., (2017), "Customer Experience Management: Toward implementing an evolving marketing concept." Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, No. 3 pp. 386.

e dei contesti che vivono i clienti relazionandosi con le imprese. La ricerca ha messo in luce che l'implementazione di una strategia di questo tipo sui punti di contatto li rende più informativi, convenienti, flessibili e personalizzabili²⁰⁷. La ricerca nel marketing dei servizi sulla progettazione dell'esperienze ha dato un decisivo supporto allo studio del contesto dei touchpoint, nello specifico tramite l'elaborazione di metodi e strumenti che mappano le attività dei clienti, lungo tutti punti di contatto. La quarta ed ultima direzione strategica è la *connettività* dei *touchpoints* essa rappresenta la possibilità strategica di integrare funzionalmente i diversi punti di contatto, sia online che offline, allo scopo di costruire un'esperienza per il cliente che sia senza soluzione di continuità (*seamless experience*).

- 3) Le capacità delle imprese (*firm capabilities*): sostanzialmente questa tipologia è l'operativa rappresentazione, attraverso i processi, di quanto previsto nelle altre due categorie del CEM precedenti a questa. Homburg et al. sostengono come le capacità delle imprese, in termini di CEM, debbano interagire tra di esse per rinnovare continuamente l'esperienza del cliente nel tempo. La scoperta che il CEM debba continuamente rinnovare l'esperienza del cliente non è altro che un assunto formatosi dall'osservazione dei mercati attuali, al cui interno la competizione è sempre più elevata e complessa; di conseguenza la customer experience è breve e cambia continuamente nel tempo. Dunque, le capacità del CEM risultano fondamentali nel contribuire alla progettazione e al continuo rinnovamento della customer experience, nel perseguimento dell'obiettivo di ottenere e mantenere la fedeltà dei clienti nell'ambiente dinamico di mercato. In particolare, vengono definite quattro capacità delle imprese per rinnovare la customer experience: la *progettazione* del *touchpoint journey*; la *definizione* delle *priorità* tra i *touchpoint*; il *monitoraggio* del *touchpoint journey*; l'*adattamento* dei *touchpoint*. La prima capacità (la *progettazione* del *touchpoint journey*) consiste nell'abilità di pianificare i potenziali viaggi lungo i punti di contatto, adottando la prospettiva dei clienti, come mezzo per la pianificazione aziendale. La seconda (la *definizione* delle *priorità* tra i *touchpoint*) essa si riferisce alla capacità di riuscire ad indirizzare e a gestire l'implementazione e la modifica continua dei vari punti di contatto e, di conseguenza sulle abilità di un'impresa di riuscire ad allocare le risorse monetarie, tecniche ed umane seguendo uno schema di pianificazione, secondo un ordine di priorità. Questo perché una delle principali implicazioni delle direzioni strategiche del CEM risiede nella bravura di un'azienda nello sviluppare e nel modificare ogni singolo touchpoint, in breve tempo, senza dover ricorrere ogni volta alla totale riprogettazione del viaggio del cliente. La terza (*monitoraggio* del *touchpoint journey*) attiene alla capacità di rappresentare e coordinare una comprensiva raccolta di indicatori di performance che valuti l'andamento dei vari punti di

²⁰⁷ *Ibidem*, pp. 390.

contatto, sulla base dell'orientamento del touchpoints journey. La quarta (*adattamento dei touchpoint*) è la capacità di interpretare e arricchire continuamente gli indicatori di performance specifici per ogni punto di contatto. Tutto ciò si raggiunge attraverso ricerche approfondite sui clienti, che cerchino di mettere in luce potenziali di sviluppo con la possibilità di realizzare nuovi touchpoints, oppure di riprogettare il *journey* già esistente.

CAPITOLO 4

LA CUSTOMER EXPERIENCE E LE NUOVE TECNOLOGIE

4.1 La Customer Experience e il contesto tecnologico

Negli ultimi anni, un tema che ha concentrato l'attenzione di accademici e manager aziendali è stato quello del rapporto sempre più stretto tra impresa e tecnologia, infatti con sempre maggiore frequenza nell'ultimo decennio si è parlato di Industria 4.0²⁰⁸ come sintesi di un nuovo modo di fare business nel contesto tecnologico sempre più performante di oggi. Naturalmente anche il marketing, in quanto insieme di processi e funzioni preposte alla creazione di valore, nelle sue varie forme, ha risentito di questo clima di trasformazioni tecnologiche e si è adeguato. Nello specifico, dopo aver illustrato i contenuti teorici che descrivono la customer experience, questo capitolo si pone quale oggetto di analisi quello di comprendere il rapporto che esiste tra l'esperienza dei clienti e le tecnologie che più di altre, negli ultimi anni, hanno avuto un impatto sulle relazioni ed esperienze tra le imprese e i clienti. La customer experience mette al centro di ogni strategia il cliente e la sua esperienza; negli ultimi anni, tuttavia, i modi attraverso i quali le persone fanno esperienze sono stati profondamente trasformati dalla tecnologia. Infatti la tecnologia mobile, gli strumenti di geo-localizzazione, l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e virtuale, l'Internet of Things, i dispositivi *wearable* sono solo alcuni esempi di tecnologie che, negli ultimi anni, sono diffuse sia nella società e sia all'interno dei comportamenti e delle abitudini dei consumatori.

Infatti se, fino a pochi anni fa, tecnologie come l'intelligenza artificiale o la connettività ubiqua degli oggetti e delle persone che caratterizza l'Internet of Things, ma anche l'interattività che contraddistinguono la realtà virtuale ed aumentata, potevano sembrare elementi appartenenti a scenari futuristici, oggi sono già una realtà concreta in molti ambiti e settori. In questo senso, il marketing non fa certo eccezione e di conseguenza l'oggetto di questo capitolo è proprio l'approfondimento dei legami esistenti tra la customer experience e le tecnologie appena citate. È bene sottolineare come la tecnologia assuma una rilevanza nel marketing solamente nel momento in cui riesce ad essere uno strumento di creazione di valore per il cliente e, di conseguenza, per l'impresa. Come visto nei capitoli precedenti, il consumatore attuale vuole poter avere con le imprese un'esperienza che sia olistica,

²⁰⁸ L'espressione "Industria 4.0" viene generalmente attribuita a Henning Kagermann, Wolf-Dieter Lukas e Wolfgang Wahlster, i quali la utilizzarono per la prima volta pubblicamente nel 2011, in occasione dell'*Hannovermesse*, un'importante fiera internazionale che si tiene ogni anno ad Hannover, in Germania, sull'industria e l'automazione presentando una relazione dal titolo "*Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*" che può essere tradotto come "*Industria 4.0: L'Internet delle cose sulla strada della quarta rivoluzione industriale*". L'anno successivo poi è stata ufficialmente rilasciata una relazione finale sul gruppo di lavoro che si era occupato dell'Industria 4.0.

che si sviluppi lungo tutti i canali, digitali e fisici, senza confini, nei tempi e modi che più preferisce. Immediatezza e personalizzazione sembrano essere due degli elementi cruciali per le esperienze dei clienti oggi²⁰⁹. A tal proposito, Parise, Guinan e Kafka descrivono lo scenario attuale parlando di come, oggi, le imprese vivano la competizione di mercato come un tentativo di rispondere a quella che gli autori chiamano “*crisis of immediacy*” o crisi dell’immediatezza; volendo intendere con questa espressione la necessità per i clienti di ottenere contenuti, competenze e soluzioni personalizzate in tempo reale durante la loro esperienza con un brand o impresa²¹⁰. In questo senso, le opportunità di valore che le tecnologie prese in considerazione possono dare alla customer experience sono diverse: dall’analisi dei dati sui clienti attraverso gli algoritmi dell’intelligenza artificiale che permettono di ricavare conoscenze strategiche su di essi, fino a prevederne i comportamenti tramite analisi predittive. Inoltre, l’estensione di Internet anche al mondo degli oggetti dell’Internet of Things consente modi nuovi di vivere il consumo e la relazioni con beni e servizi. Infine, la realtà virtuale e aumentata delle tecnologie immersive che possono andare a dare soddisfazione agli aspetti più sensoriali della customer experience.

Tutti questi punti di interesse verranno approfonditi nel seguente capitolo, prima illustrando le specifiche di ognuna di queste tecnologie e successivamente descrivendo invece il loro ruolo sulla customer experience.

4.2 Intelligenza Artificiale (AI)

L’*Artificial Intelligence* (AI) o intelligenza artificiale è una tematica molto complessa ed eterogenea, la quale coinvolge nel suo studio diverse scienze a partire dall’informatica, l’ingegneria, la robotica, la neurologia, per arrivare alla psicologia alla filosofia e infine anche ai risvolti sociali ed etici che una materia così ricca presuppone. L’AI è composta da un insieme di tecnologie che, potenzialmente, potranno avere un impatto enorme sia sulla società che nell’ambito economico. In questo senso, uno studio del McKinsey Global Institute ha stimato come nel prossimo decennio il contributo dell’intelligenza artificiale all’economia possa essere quantificato come all’incirca di 13 trilioni di dollari²¹¹. Non è semplice dare una chiara definizione di cosa sia l’intelligenza artificiale, ad esempio, i responsabili del progetto sull’intelligenza artificiale del Dartmouth College definirono l’AI come: «*as the problem of “making a machine behave in ways that would be called intelligent if*

²⁰⁹ Kumar V., (2018), “*Transformative Marketing: The Next 20 Years*”, Journal of Marketing, Vol. 82(4), pp. 6.

²¹⁰ Parise S., Guinan P. J., Kafka R., (2016), “*Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience*”, Business Horizons, Vol. 59, No. 4, pp. 412.

²¹¹ Fountaine T., McCarthy B., Saleh T., (2019), “*Building the AI-Powered Organization*”, Harvard Business Review, July-August, pp. 64.

*a human were so behaving*²¹²»²¹³. Invece, dal punto di vista manageriale, nella visione proposta dalla nota società di consulenza McKinsey, l'intelligenza artificiale viene descritta come: «*l'abilità di esercitare le funzioni cognitive che riconduciamo alla mente umana, come la percezione, il ragionamento, l'apprendimento, l'interazione con l'ambiente, il problem solving e persino la creatività*²¹⁴».

Non è certamente esagerato affermare come, già adesso, l'intelligenza artificiale sia entrata in modo importante nelle nostre vite infatti, seppur non ce ne accorgiamo in modo palese, molte delle attività che svolgiamo quotidianamente sono gestite attraverso gli algoritmi dell'intelligenza artificiale: basti pensare alle raccomandazioni negli acquisti sui siti di e-commerce o al funzionamento di molte applicazioni nei nostri smartphone, ma anche agli assistenti virtuali a cui chiediamo informazioni; la tecnologia che rende possibili questi strumenti rientra all'interno dei sistemi di AI. L'intelligenza artificiale è una tecnologia per esempio che è alla base dell'attività di quelle che oggi al mondo sono le prime cinque aziende per capitalizzazione di mercato: Facebook, Apple, Amazon, Alphabet e Microsoft, tanto che il CEO di Google, Sundar Pinchai ha espresso la volontà che l'azienda statunitense si trasformi da *mobile first* ad *AI-first*²¹⁵. I Paesi che senza dubbio più degli altri stanno cercando di guidare l'evoluzione del settore dell'intelligenza artificiale sono senza dubbio gli Stati Uniti che da soli costituiscono circa il 50% totale del fatturato mondiale e la Cina. In particolare, il gigante asiatico ha individuato l'AI come materia prioritaria in vari campi tra cui il settore pubblico²¹⁶, anche grazie agli investimenti in intelligenza artificiale promossi da aziende cinesi quali Alibaba, Baidu, Tencent. Uno degli elementi più interessanti in un'ottica aziendale per quanto concerne l'intelligenza artificiale è legato alla questione della capacità di previsione. Infatti, anche Jeff Hawkins, uno dei massimi esperti a livello mondiale negli studi relativi all'intelligenza, ha sottolineato come: «*[...]l'intelligenza generale (umana o artificiale) sia essenzialmente una capacità di generare conoscenza attraverso previsioni.*²¹⁷» Questo concetto permette di comprendere al meglio quelle che sono le più diffuse applicazioni di AI, poiché oggi la maggior parte dei sistemi di intelligenza artificiale che si utilizzano non sono altro che algoritmi di *machine learning* che attraverso l'apprendimento automatico riescono ad apprendere e a fornire appunto previsioni corrette.

²¹² Il problema di realizzare una macchina che si comportasse in modi tali che sarebbero chiamati intelligenti se fossero stati compiuti da un essere umano.

²¹³ Kaplan A., Haenlein M., (2018), “*Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*”, Business Horizons, 62(1), pp. 17.

²¹⁴ Mandelli A., (2018), “*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*”, Egea Editore, pp. 20.

²¹⁵ Accoto C., (2017), “Intelligenza artificiale: da archivio a oracolo”, Economia&Management, No. 4, pp. 51.

²¹⁶ Per il 2020 il governo cinese ha preventivato la formazione di un centro di ricerca, a seguito di un investimento di circa 2,1 miliardi con circa 400 aziende coinvolte che si occuperà di intelligenza artificiale.

²¹⁷ Mandelli A., (2018), “*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*”, Egea Editore, Milano, pp. 22.

Quindi, uno dei punti di forza dell'AI è la sua capacità di fornire previsioni e, inoltre la riduzione dei costi di quest'ultime è stata sicuramente propulsiva alla sua diffusione. Il fatto che questi algoritmi siano diventati sempre meno costosi spinge i responsabili aziendali a cercare di “trasformare” le questioni da risolvere in cosiddetti *prediction problems* in modo di riuscire a risolverli grazie all'ausilio della tecnologia dell'AI. Per dare una chiara definizione al fenomeno dell'Intelligenza artificiale è opportuno, in partenza, decidere cosa s'intende per intelligenza; Stuart Russell e Peter Norvig hanno proposto otto differenti definizioni di Intelligenza artificiale (AI) dividendole in quattro diverse categorie (Fig. 21):

<p>Thinking Humanly</p> <p>“The exciting new effort to make computers think . . . <i>machines with minds</i>, in the full and literal sense.” (Haugeland, 1985)</p> <p>“[The automation of] activities that we associate with human thinking, activities such as decision-making, problem solving, learning . . .” (Bellman, 1978)</p>	<p>Thinking Rationally</p> <p>“The study of mental faculties through the use of computational models.” (Charniak and McDermott, 1985)</p> <p>“The study of the computations that make it possible to perceive, reason, and act.” (Winston, 1992)</p>
<p>Acting Humanly</p> <p>“The art of creating machines that perform functions that require intelligence when performed by people.” (Kurzweil, 1990)</p> <p>“The study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better.” (Rich and Knight, 1991)</p>	<p>Acting Rationally</p> <p>“Computational Intelligence is the study of the design of intelligent agents.” (Poole <i>et al.</i>, 1998)</p> <p>“AI . . . is concerned with intelligent behavior in artifacts.” (Nilsson, 1998)</p>

Figura 21 Definizioni di Intelligenza Artificiale di Russell e Norvig²¹⁸

I due autori hanno fatto una raccolta delle principali definizioni attraverso cui vari studiosi hanno espresso il concetto di intelligenza artificiale e, successivamente, le hanno poi suddivise in quattro categorie: in alto, le prime due, si riferiscono al ragionamento e al pensiero mentre quelle in basso, le ultime due, pongono l'attenzione sul comportamento. Inoltre, osservando lo schema (vedi Fig. 21), nella colonna di sinistra si vedono definizioni che valutano il raggiungimento del successo di un sistema di AI prendendo quale criterio quello della somiglianza tra i comportamenti delle macchine intelligenti e quelli umani; mentre, nella colonna di destra, le valutazioni sono più focalizzate sul raggiungimento dell'obiettivo della razionalità. Con il termine “razionale” Stuart e Norvig intendono un sistema che date le conoscenze di cui dispone poi “fa la cosa giusta”. Ci sono sostanzialmente tre approcci che descrivono lo sviluppo dell'intera tematica relativa allo studio dell'intelligenza artificiale e sono²¹⁹:

²¹⁸ Russell S. J., Norvig P., (2016), “*Artificial Intelligence: A Modern Approach*”, 3rd Edition, Pearson Education Limited, pp. 2

²¹⁹ Semoli A., (2019), “*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*”, HOEPLI Editore, Milano, pp. 55-57.

- 1) *Artificial Narrow Intelligence* (ANI): è quella parte dell'intelligenza artificiale che viene anche definita "ristretta", poiché è concentrata sul raggiungimento di uno specifico compito, ovvero sono sistemi che nascono per portare a compimento un unico risultato e solamente quello. Questo tipo di strumenti non ha autoconsapevolezza, non ha quindi la coscienza e l'intelligenza tali da poterli paragonare alle doti cognitive umane, si limitano a svolgere compiti intelligenti. Tuttavia, la maggior parte delle applicazioni di intelligenza artificiale legate al marketing rientrano all'interno di questa tipologia
- 2) *Artificial General Intelligence* (AGI): si tratta dell'intelligenza artificiale generale che permette alle macchine di essere all'altezza di rispondere a richieste generalizzate che le vengono poste. In altri termini, attraverso l'AGI le macchine possono realizzare, con successo, qualunque compito cognitivo che un essere umano è in grado di svolgere. È il campo di ricerca sull'intelligenza artificiale più ambizioso, poiché prefigura la possibilità in futuro di dar vita a macchine intelligenti che siano in grado di ragionare, risolvere problemi, essere creative, ovvero raggiungere la vera intelligenza umana. Sebbene alcuni studiosi sostengono che alcune applicazioni di intelligenza artificiale che sono state già realizzate abbiano raggiunto il livello dell'AGI; in realtà la maggioranza della comunità scientifica del settore concorda nel ritenere che la *general intelligence* o *strong AI* sia un risultato non ancora conseguito e che non lo sarà almeno per un altro decennio.
- 3) *Artificial Super Intelligence* (ASI): riguarda tutto ciò che supera perfino i confini dell'AGI. È la tappa ultima nell'evoluzione dell'intelligenza artificiale, la sua massima aspirazione, ovvero la possibilità di creare una tecnologia che possieda un'intelligenza superiore a quella umana in ogni suo aspetto dalla creatività alla saggezza generale fino alla risoluzione delle problematiche più complesse. Questo tema è anche quello dell'AI che ha sollevato le maggiori critiche e preoccupazioni in campo dell'etica, infatti molti²²⁰ né hanno criticato la potenziale pericolosità di realizzare un'intelligenza di questo tipo. Ad ogni modo, al momento il raggiungimento di questo livello di intelligenza artificiale resta ancora lontano e rimane un'idea di tipo utopistico.

²²⁰ Anche Elon Musk il fondatore di Tesla ha avanzato i suoi timori sulla possibilità di creare un'intelligenza tanto potente prospettando risvolti alquanto catastrofici per le conseguenze sull'umanità.

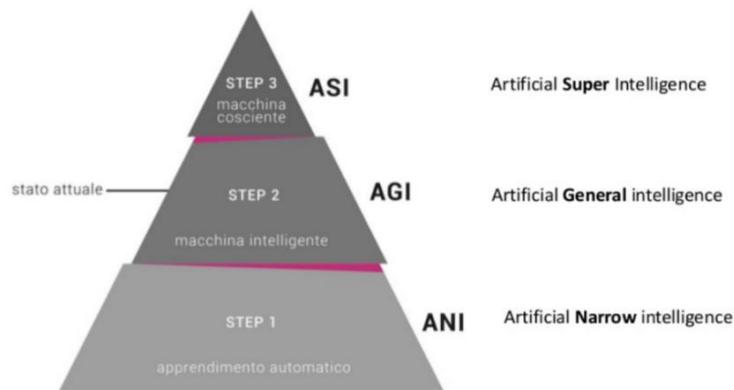


Figura 22 Gli step dell'Intelligenza Artificiale²²¹

4.2.1 La storia dell'Intelligenza Artificiale

La materia dell'intelligenza artificiale trova le sue origini negli studi che si ponevano l'ambizioso obiettivo di comprendere le capacità cognitive umane e trasferirle su una macchina, dotandola così di intelligenza; infatti la possibilità di dare vita ad un'intelligenza di tipo artificiale è stata, fin dall'antichità, una delle massime ambizioni delle scienze umane. A questo proposito, Marvin Minsky uno dei padri dell'AI la definisce come: «*the science of making machines do things that would require intelligence if done by men*²²²»²²³. Da un punto di vista storico, già nel XVIII secolo, il matematico e filosofo tedesco G. W. Leibniz prospettava come scenario futuro e utopistico la costruzione di un macchinario che sarebbe stato in grado di risolvere qualunque controversia e problematica di tipo cognitivo. La visione di Leibniz e i suoi studi matematici, nei secoli successivi, aprirono la strada alle prime macchine capaci di svolgere operazioni aritmetiche tra cui quella di J. Von Neumann che hanno ispirato successivamente i moderni calcolatori²²⁴.

Sebbene l'AI sia entrata all'interno dei contesti aziendali solo in tempi più recenti, in realtà, la storia dell'intelligenza artificiale è un percorso che si è concretizzato negli ultimi sessant'anni, attraversando una serie di fasi di successo che nel tempo si sono alternate con periodi di difficoltà.

Ad ogni modo, è solamente a partire dagli anni Trenta del XX secolo che si sono sviluppate molte delle teorie e delle idee che sono all'origine della moderna AI. Tuttavia il primo vero progetto di intelligenza artificiale risale agli anni Quaranta, più precisamente al 1943 quando, due ricercatori Warren McCulloch e Walter Pitts studiando il cervello umano, riuscirono a capire il funzionamento dei neuroni realizzarono un primo modello di rete neurale artificiale. Pochi anni più tardi, nel 1949,

²²¹ Semoli A., (2019), «*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*», HOEPLI Editore, Milano, pp. 59.

²²² La scienza di far fare alle macchine cose che richiederebbero intelligenza se fatte da esseri umani.

²²³ Kaplan A., Haenlein M., (2019), «*Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*», Business Horizons, Vol. 62, pp. 17.

²²⁴ Carlucci Aiello L., Dapor M., (2004), «*Intelligenza artificiale: i primi 50 anni*», Mondo Digitale, No. 2, pp. 5.

Donald O. Hebb propose invece una tecnica di potenziamento delle reti di neuroni, la quale ancora oggi è in funzione e prende il nome di apprendimento hebbiano. Uno dei protagonisti della storia dell'intelligenza artificiale è senza dubbio il matematico inglese Alan Turing, il quale può a ragione essere considerato come il padre delle scienze computazionali e della moderna informatica. Nel 1950, lo scienziato inglese pubblicò un articolo dal titolo «*Computing Machinery and Intelligence*²²⁵» nel quale, sostanzialmente, sollevava la questione sulla possibilità che esistessero macchine in grado di pensare. L'articolo proponeva un test che aveva l'obiettivo di valutare se una macchina potesse o meno essere considerata "intelligente" e porta il nome del suo ideatore, vale a dire il Test di Turing. Quest'ultimo consisteva in un esperimento nel quale una macchina veniva interrogata da un agente umano e si considerava superato solamente nel caso in cui la persona, dopo averci interagito, non fosse stata in grado di comprendere se avesse parlato con un altro essere umano oppure con uno strumento artificiale. Le capacità necessarie che doveva posseder una macchina per superare il test di Turing erano quelle di²²⁶:

- Comprensione del linguaggio naturale: per poter parlare con un essere umano
- Rappresentazione della conoscenza: per memorizzare le informazioni ricevute
- Ragionamento automatico: usare le conoscenze memorizzate per rispondere alle domande
- Apprendimento: dimostrare di sapersi adattare al cambiamento delle circostanze

Sempre nel 1950, Marvin Minsky e Dean Edmonds due studenti di Princeton realizzarono il primo computer che funzionava attraverso reti neurali chiamato SNARC, utilizzando il sistema automatico di pilotaggio riciclato da un bombardiere B24²²⁷. In ogni caso, il primo passo concreto nella storia dell'AI, avvenne nell'estate del 1956 quando alcuni ricercatori al Dartmouth College, tra cui John McCarthy, Minsky, Claude Shannon, e Nathaniel Rochester organizzarono un seminario durato circa due mesi nel quale, per la prima volta, fu utilizzata l'espressione di intelligenza artificiale. Al seminario erano state invitate le personalità che, all'epoca, erano considerate tra i massimi esperti e studiosi di teoria degli automi, reti neurali e studi sull'intelligenza tra cui Trenchard More un ricercatore di Princeton, Arthur Samuel dall' IBM, Ray Solomonoff e Oliver Selfridge dall' MIT allo scopo di condividere le proprie conoscenze sulla materia. In quell'incontro, su tutti, furono importanti i contributi di Allen Newell e Herbert Simon, i quali presentarono il Logic Theorist (LT) un primordiale programma informatico che funzionava non solamente tramite linguaggio numerico. Nonostante il problema dell'AI non fu risolto nei due mesi di lavoro al Dartmouth College, tuttavia,

²²⁵ Turing A. M., (1950), "Computing Machinery and Intelligence" *Mind*, New Series, Vol. 59, No. 236, pp. 433-460.

²²⁶ Russell S. J., Norvig P., (2016), "Artificial Intelligence: A Modern Approach", 3rd Edition, Pearson Education Limited, pp. 2.

²²⁷ *Ibidem*, pp. 16.

quelle riunioni ebbero risvolti molto positivi dato che i protagonisti degli incontri si conobbero e gettarono le basi per gli studi che caratterizzarono la materia dell'AI per il successivo ventennio.

Dopo il seminario di McCarthy, la storia dell'intelligenza artificiale si è evoluta seguendo un percorso di alti e bassi, alternando periodi di entusiasmo e successi ad altre fasi invece di sostanziale crisi e stagnazione. Ad ogni modo, i primi anni immediatamente successivi al seminario del Dartmouth College furono una fase positiva nell'evoluzione degli studi sull'AI. Tra gli anni Cinquanta e Sessanta, infatti, vennero elaborati molti dei primordiali codici di programmazione che per lungo tempo furono alla base dell'AI, nel 1959 Herbert Gelernter elaborò il Geometry Theorem Prover (GPS) un sistema di programmazione capace di risolvere alcuni teoremi matematici complessi, mentre, nel 1952 Samuel realizzò un sistema capace di svolgere il gioco della dama che dimostrò un'abilità simile a quella dei giocatori umani; infine, nel 1958 McCarthy elaborò un linguaggio di programmazione il Lisp, che è stato successivamente per circa trent'anni il principale codice usato dall'intelligenza artificiale. Mentre nel 1966 J. Weizenbaum sviluppo ELIZA, un primo esempio primordiale di agente conversazionale artificiale, che simulava di essere uno psicoterapeuta. Lo strumento ebbe un successo tale che sorprese perfino il suo creatore, il quale invece non aveva un'elevata considerazione della sua creazione, tanto da decidere di abbandonare la ricerca sull'AI²²⁸.

Un primo vero stop alla ricerca e agli investimenti nell'intelligenza artificiale arrivò sul finire degli anni Sessanta, quando nel 1969 M. Minsky e S. Paper, che pure avevano dato un importante contributo agli studi sulle reti neurali, pubblicarono un testo dal titolo "*Perceptrons*", nel quale invece mettevano in luce i difetti di queste reti. Data la grande autorevolezza dei due autori, l'attenzione e i finanziamenti all'AI videro una riduzione, al punto tale che per tutti gli anni Settanta non si ebbero evoluzioni degne di nota. Una fase di rinnovato interesse per l'intelligenza artificiale invece fu quella che caratterizzò la seconda metà degli anni Ottanta, quando, la materia che aveva sempre cercato di progredire, in sostanziale autonomia rispetto ad altre discipline, cambiò rotta decidendo invece di sfruttare le scoperte che erano sopraggiunte in altri campi come quello della statistica e dell'informatica.

Agli inizi degli anni Ottanta vi fu la prima concreta applicazione dell'AI a livello commerciale, con la Digital Equipment Corporation che impiegò R1, un sistema esperto, che era di aiuto nella configurazione dei nuovi computer; nel 1986 alcuni dati dell'azienda sottolineavano come il contributo del programma fosse stimabile in un risparmio annuo di circa 40 milioni di dollari. Per tutto il decennio la diffusione di questi sistemi fu in crescita tantoché, tra il 1980 e il 1988, il mercato dell'intelligenza artificiale passò da un valore di alcuni milioni di dollari per raggiungere cifre

²²⁸ Carlucci Aiello L., Dapor M., (2004), "*Intelligenza artificiale: i primi 50 anni*", Mondo Digitale, No. 2, pp. 7.

nell'ordine dei miliardi di dollari²²⁹. Negli anni seguenti la crescita cognitiva dei sistemi di AI fu dimostrata in un caso che divenne storico; vale a dire la sfida al gioco degli scacchi avvenuta, nel 1996, che vide quali contendenti l'imbattuto campione della disciplina Garry Kasparov e Deep Blue, un software intelligente, dotato di una capacità computazionale straordinaria: era infatti capace di calcolare 200 milioni di posizioni al secondo. In quella prima occasione, Kasparov riuscì ad avere la meglio in tre incontri pareggiando invece in altri due; tuttavia l'anno seguente, dopo un aggiornamento, la sfida venne replicata con Deep Blue che vinse tutte le sei partite disputate. Questo successo ottenuto da un'intelligenza artificiale su un essere umano in un'attività che richiedeva capacità cognitive di livello, come il gioco degli scacchi, fece storia²³⁰. A distanza di circa un decennio, precisamente nel 2015, con il nome di AlphaGo è stato svolto un nuovo esperimento che aveva nuovamente l'obiettivo di studiare la sfida tra un essere umano e un'intelligenza artificiale stavolta al gioco cinese di strategia Go, il quale richiede capacità cognitive elevate. Promosso da Google Deep Mind, AlphaGo è stato il primo software in grado di battere al gioco Go su un regolare campo un maestro di questa particolare disciplina; in particolare il software di AI ha impiegato algoritmi di machine learning e tecniche di ricerca su alberi, combinandole assieme ad una fase di apprendimento del gioco sia umana che artificiale²³¹. All'inizio del 2017, ancora una volta, Alpha Go è riuscito a battere il campione del gioco strategico Go il coreano Lee Sedol, invece Libratus, un'altra macchina intelligente è stata capace per la prima storica volta di vincere in una partita di poker sfidando quattro tra i giocatori riconosciuti come i migliori sullo scenario mondiale. L'AI potrebbe presto entrare in modo ancora più intenso di quanto non faccia già ora nelle nostre vite quotidiane e trasformarsi in una tecnologia che storici ed economisti definiscono “*general purpose technology*” come in passato è accaduto per altre quali l'elettricità o il motore a combustione considerando gli impatti di natura sociale ed economica che potrebbe generare²³².

Oggi, grazie alla crescita delle capacità computazionali delle macchine e alla pervasiva disponibilità di grandi masse di dati, l'intelligenza artificiale riveste un ruolo di rilievo in ampi settori della società umana e per queste ragioni accende anche l'interesse del mondo aziendale e del marketing.

²²⁹ Russell S. J., Norvig P., (2016), “*Artificial Intelligence: A Modern Approach*”, 3rd Edition, Pearson Education Limited, pp. 24.

²³⁰ Semoli A., (2019), “*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*”, HOEPLI Editore, Milano, pp. 40-41.

²³¹ Mandelli A., (2018), “*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*”, Egea Editore, Milano, pp. 40-41.

²³² Accoto C., (2017), “*Intelligenza artificiale: da archivio ad oracolo*”, *Economia&Management*, No. 4, pp. 50.

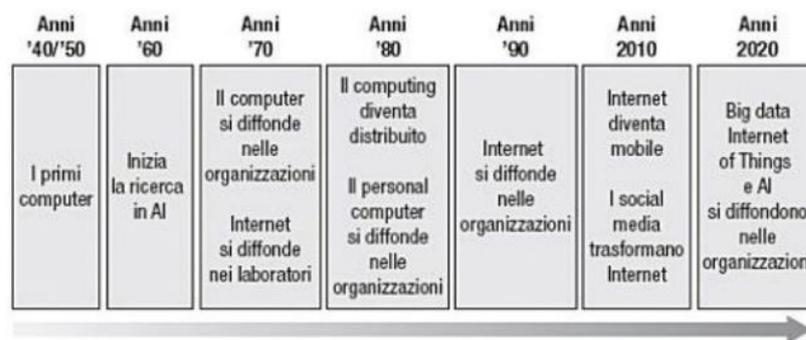


Figura 23 La storia dell'Intelligenza Artificiale²³³

4.2.2. Le tecnologie dell'Intelligenza Artificiale

Come visto in precedenza, la storia evolutiva dell'AI ha visto un percorso non lineare, fatto di picchi e cadute, al momento la fase di crescita che sta vivendo è legata sostanzialmente a tre fattori²³⁴:

- 1) L'incremento costante della potenza di calcolo a disposizione
- 2) La disponibilità di algoritmi sempre più sofisticati e complessi nell'applicazioni di AI
- 3) La possibilità di lavorare con mole di dati di enormi dimensioni (Big Data)

Il complesso dei sistemi di intelligenza artificiale si concentrano sostanzialmente su alcune funzioni specifiche, vale a dire²³⁵:

- 1) *Ascolto*: gli algoritmi di AI sono in grado di raccogliere i dati che ricevono, rielaborarli riuscendo in questa maniera a classificarli ed organizzarli
- 2) *Comprensione*: analizzando l'insieme di dati che viene fornito all'intelligenza artificiale questa è capace di individuare relazioni tra variabili, e riconoscere tendenze non immediatamente visibili per l'uomo (*pattern recognition*). I dati analizzati vengono quindi messi in relazione al fine di ottenere un'informazione che si rivela poi strategica e strumentale, permettendo di ottimizzare il processo decisionale in azienda.
- 3) *Apprendimento*: questa è la funzione tipica di uno dei capisaldi dell'AI ovvero il *machine learning*, siano all'interno della *narrow AI*. In breve, gli algoritmi analizzando i dati sono capaci di imparare lo svolgimento di un compito specifico che gli viene assegnato.
- 4) *Interazione*: questa funzione è quella che riguarda i rapporti che avvengono, più o meno direttamente tra le persone e gli algoritmi, la tecnologia che permette queste interazioni è il

²³³ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, Milano, pp. 4.

²³⁴ *Ibidem*, pp. 7.

²³⁵ Semoli A., (2019), "AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità", HOEPLI Editore, Milano, pp. 60.

Natural Language Processing (NLP), il quale ha la capacità di consentire gli scambi informativi tra le macchine e gli operatori umani.

4.2.2.1 I Big Data

Alla base del funzionamento delle principali applicazioni e degli algoritmi dell'intelligenza artificiale ci sono i dati, infatti, senza la possibilità di lavorare con un insieme cospicuo di dati, l'AI non sarebbe in grado di svolgere le proprie funzioni di analisi e previsione, o comunque quest'ultime darebbero risultati molto più deficitari. La digitalizzazione, la pervasività della Rete, la diffusione delle piattaforme dei social network, i sistemi di Internet of Things, che danno identificazione digitale ad oggetti e ambienti tramite sensori, sono alcune delle fonti delle enormi quantità di dati che vengono generati ogni giorno, in modo continuo. Per descrivere questo fenomeno si usa l'espressione di Big Data. Per dare un'idea della portata dei dati generati nell'economia digitale attuale si pensi che, ad esempio, Google riceve più di quattro milioni di ricerche al minuto, processando oltre 20 milioni di petabyte²³⁶ di informazioni al giorno; mentre Facebook ha 1,3 miliardi di utenti che condividono sulla piattaforma 2,5 milioni di unità di contenuti al minuto, invece, Amazon ha circa 278 milioni di utenti attivi dei quali registra dati di navigazione e di acquisto²³⁷. Detto questo è chiaro, dunque, come il dato possa diventare per le imprese una risorsa fondamentale anche per quanto concerne la customer experience. In questo senso, negli ultimi anni, ricercatori e manager hanno focalizzato le proprie attenzioni sull'importanza dei dati in azienda (approccio *data-driven*), poiché quest'ultimi se correttamente analizzati possono diventare un fattore in grado generare valore nelle relazioni tra imprese e clienti.

Ad ogni modo, i Big Data vengono descritti attraverso le seguenti caratteristiche:

- *Volume*: la portata di straordinarietà, relativamente alle loro dimensioni, ha reso necessario proporre nuove unità di misura che potessero calcolare la portata dei Big Data. Infatti, i *gigabytes* non sono sufficienti e sono state elaborate nuove unità di misurazione quali i *petabytes*, gli *exabytes* per arrivare fino agli *zetabytes*²³⁸. Questa prima peculiarità dei Big Data, vale a dire l'enorme volume che li caratterizza, è anche, allo stesso tempo, uno dei principali ostacoli e limite al loro utilizzo nel processo di creazione di valore andando ad inficiare altre caratteristiche quali ad esempio la velocità.

²³⁶ Un *petabyte* (in simboli PB) è un'unità di misura dei dati informatica del Sistema internazionale definita come un multiplo del *byte*. Più precisamente un *petabyte* equivale a mille *terabyte* e ad un milione di *gigabyte*.

²³⁷ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 67.

²³⁸ Uno *zetabytes* corrisponde al triliardo di byte.

- *Varietà*: l'elemento forse più caratteristico che definisce i Big Data è probabilmente quello legato alla loro natura eterogenea dovuta alle diverse fonti da cui essi vengono generati. Infatti, i Big Data possono avere fonte umana: è il caso dei dati dei social media, ma anche elementi di *multimedia sharing* (YouTube, Instagram) dei portali e delle recensioni online; fonte legata ad una macchina: ad esempio tutti i dati che sono prodotti dai GPS, ma anche quelli che vengono generati dai dispositivi che sono connessi alla Rete nel caso dell'*Internet of Things* (Iot) o anche da dispositivi che le persone indossano (*wearable device*). Le diverse fonti che li creano naturalmente fanno sì che questi dati abbiano anche natura diversa, ovvero possono essere in forma strutturata o meno.
- *Velocità*: le fonti che producono i dati non sono statiche, ma al contrario per la loro natura tendono ad aggiornarsi continuamente. Un esempio emblematico che chiarisce questo aspetto è quello dei dati che provengono dai social media i quali, in modo praticamente ubiquo e interrotto, producono dati che contengono informazioni su opinioni, preferenze, intenzioni e desideri delle persone e quindi dei consumatori. Sempre sul tema dei Big Data, un altro aspetto relativo alla caratteristica della velocità è quello relativo alle tempistiche con cui questi dati devono essere analizzati e usati affinché possano avere un ruolo strategico nella creazione di valore. In questo caso, il riferimento è sia agli strumenti di analisi dei dati e quindi ai software, ma anche agli effetti sui processi decisionali che sono condizionati, in maniera decisiva, dalla disponibilità di dati corretti e aggiornati.
- *Variabilità*: il collegamento che esiste tra velocità e varietà all'interno dei Big Data è la causa anche della loro variabilità. Tuttavia queste enormi masse di dati possiedono alcuni input che ne consentono una quantomeno parziale stabilità, la quale permette che nonostante una costante immissione di dati nuovi e variegati si costituisca comunque una base stabile.
- *Veridicità*: una caratteristica che ha assunto sempre più importanza strategica con riferimento ai Big Data è quella dell'accuratezza, della precisione dei dati con cui si lavora, poiché la qualità di quest'ultimi ovviamente è una condizione necessaria per riuscire ad estrapolare informazioni che abbiano un valore per i processi decisionali aziendali e, logicamente anche per quelli di marketing; infatti utilizzare una base di dati non buona può avere conseguenze molto negative.
- *Valore*: è l'ultimo aspetto dei Big Data, ma probabilmente il più importante, vale a dire il valore dei dati che poi è la ragione che spinge le imprese ad utilizzarli; questo perché è solamente raccogliendo dati ed estrapolando da essi informazioni e conoscenza dalla valenza strategica che si potranno prendere decisioni corrette le quali, a loro volta, creeranno valore per i clienti e di conseguenza per l'impresa.

L'elemento di valore per le aziende relativo ai Big Data, tuttavia, non risiede tanto nelle dimensioni di queste masse di dati, ma piuttosto nel fatto che le tecnologie odierne e gli algoritmi dell'intelligenza artificiale sono capaci di elaborare questi dati, altamente eterogenei e non strutturati, riuscendo ad armonizzarli. L'intelligenza artificiale si confronta con due grandi categorie all'interno dei Big Data²³⁹:

- Dati strutturati: sono i dati più tradizionali con cui lavorano le imprese come quelli sulle transazioni di acquisto, i dati che monitorano le attività online, dati demografici sui clienti, ecc. La capacità computazionale degli algoritmi di AI permette analisi approfondite di questo tipo di dati anche in tempo reale.
- Dati non strutturati: riguarda oltre l'80% dei dati prodotti ogni giorno e sono tutti quei dati di diversi formati video, testo, immagini che l'AI rispetto ad altri sistemi informatici riesce ad elaborare più velocemente

L'analisi dei dati (*data analytics*) ha sempre recitato un ruolo molto importante all'interno del marketing e con la crescita esponenziale del fenomeno dei Big Data l'importanza di questi processi aumenta notevolmente. Le analisi dei dati possono essere classificate in quattro diverse tipologie²⁴⁰:

- 1) Descrittive: si occupano di comprendere la natura di un fenomeno specifico
- 2) Diagnostiche: cercano di capire relazioni e collegamenti di natura causale tra i vari dati
- 3) Predittive: consentono di fare previsioni ed anticipare situazioni ed eventi dando maggiore possibilità agli agenti umani di gestirli
- 4) Prescrittive: partono da parametri stabiliti e dati oggettivi per suggerire soluzioni per ottimizzare problemi e contingenze.

L'intelligenza artificiale riesce a dare i migliori risultati soprattutto con riferimento alle ultime due tipologie, vale a dire le analisi prescrittive e quelle predittive. Quest'ultime, in particolare, grazie alle capacità degli algoritmi consentono di mettere in atto processi di *data mining* molto più performanti rispetto al passato poiché capaci di trovare relazioni tra dati e informazioni molto diverse come capire e anticipare i comportamenti dei clienti. Infatti, l'analisi dei Big Data, potenziata dalle capacità degli algoritmi di AI, riveste un ruolo centrale nell'analisi del customer journey, a livello di singolo touchpoint, sia come verifica dei risultati sia come analisi approfondita a livello di singolo cliente, in maniera dinamica e anche in tempo reale, permette di migliorare la progettazione della customer experience²⁴¹.

²³⁹ Kietzmann J., Paschen J., Treen E., (2018), "Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey", *Journal of Advertising Research*, Vol. 58, No. 3, pp. 263.

²⁴⁰ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, Milano, pp. 70.

²⁴¹ Ibidem, pp. 74.

4.2.2.2 Il Machine Learning (ML)

Il *Machine Learning* (ML) può essere descritto brevemente come la capacità che possiedono gli algoritmi dell'intelligenza artificiale di apprendere attraverso l'esperienza. Infatti, gli algoritmi che utilizzano il *machine learning* apprendono dall'insieme di dati che hanno a disposizione e, successivamente, senza usufruire di ulteriori modelli matematici, offrono al sistema di calcolo la capacità di migliorarsi ed imparare in autonomia²⁴². È per queste ragioni che si parla di apprendimento automatico perché, attraverso il *machine learning*, la macchina diventa capace di apprendere da sola, infatti sono gli algoritmi che, partendo da un insieme di dati, forniscono un risultato (*output*) senza aver ricevuto dall'inizio le regole matematiche che gli permettono di arrivare a quel determinato *output*. Il vero valore del *machine learning* sta nel fatto che è in grado - tramite i suoi algoritmi - di identificare nelle sequenze di dati che ha a disposizione associazioni e pattern, relazioni e, basandosi su di esse, diviene anche capace di fare delle previsioni²⁴³. La capacità predittiva è uno degli scopi principali del machine learning e, inoltre, questa sua peculiarità è una delle ragioni per cui può essere molto importante anche in una logica di marketing. Sono diverse le tipologie di algoritmi che lavorano con il *machine learning* permettendo alle macchine di apprendere. Essi possono essere suddivisi in²⁴⁴:

- 1) Apprendimento con supervisione (*Supervised learning*): questa primo tipo di apprendimento è caratterizzato dal fatto che gli operatori che forniscono i dati (*input*) agli algoritmi sanno quale risposta attendersi (*output*). In questa tipologia, per consentire all'intelligenza artificiale di apprendere si ricorre ad un *training dataset*, vale a dire un insieme di dati sui quali la macchina lavora, si allena, allo scopo di imparare a riconoscere determinati schemi o modelli (*pattern*); tuttavia le regole per operare questa classificazione sono fornite alla macchina intelligente dall'operatore umano che conosce quindi i criteri di classificazione ed associazione degli oggetti o situazioni (*output*). In breve, il funzionamento è il seguente: l'algoritmo supervisionato impiega il *training dataset* per imparare a riconoscere un dato *output* e prosegue ad allenarsi fino a che non raggiunge un livello elevato di sicurezza nell'azione d'identificazione, vale a dire fino a quando non minimizza il numero di errori. In sintesi, lo scopo dell'apprendimento supervisionato è quello di fare in modo che un algoritmo, basandosi su un insieme di dati (*training dataset*), impari le regole di base per identificare e mappare nuovi input e correggere di conseguenza gli output. Un esempio di questo tipo di apprendimento potrebbe essere quello di far imparare ad un algoritmo il concetto di casa (*l'input*), con il *supervised learning* si agisce in questo modo:

²⁴² Semoli A., (2019), "AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità", HOEPLI Editore, Milano, pp. 65.

²⁴³ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, Milano, pp. 25.

²⁴⁴ Ibidem, pp. 26.

all'algoritmo vengono sottoposte da un operatore umano milioni di immagini di case (il *training dataset*) e alla fine esso diventa capace di riconoscere una casa anche in un insieme di dati nuovi che non ha mai visto. Gli algoritmi *supervised* si dividono in: *regression*, *classification*, *anomaly detection* o *dimension reduction*²⁴⁵.

- 2) Apprendimento senza supervisione (*Unsupervised learning*): questo tipo di apprendimento funziona in modo opposto, nel senso che stavolta è l'algoritmo a dover estrapolare le regole di classificazione dall'insieme dei dati. Infatti, a differenza del precedente tipo, nell'*unsupervised learning* viene lasciata la libertà all'algoritmo di trovare associazioni e collegamenti nei dati, senza fornirgli in precedenza alcuna regola su come procedere e, inoltre, in questo caso neanche l'operatore umano conosce l'output che verrà fuori dall'azione degli algoritmi. È attraverso questa tipologia di apprendimento che l'AI consente, grazie anche alla sua potenza computazionale, di trovare relazioni e associazioni in un insieme di dati che un normale essere umano non sarebbe in grado di vedere. Nel caso dell'apprendimento non supervisionato, quindi, lo scopo degli algoritmi è quello di trovare negli insiemi di dati, sui quali essi sono chiamati a lavorare, associazioni, relazioni e modelli "nascosti" alle normali capacità di analisi umane²⁴⁶. Gli algoritmi *unsupervised* si dividono in: *association rule learning* e *clustering*.
- 3) Apprendimento rinforzato (*Reinforcement learning*): gli algoritmi di questa tipologia applicano un approccio che si può collocare a metà strada tra il supervisionato e il non supervisionato. Infatti, i primi hanno delle regole, delle etichette (*label*) da applicare ai dati per darvi significazione, mentre i secondi no. Invece, gli algoritmi di tipo *reinforcement* funzionano utilizzando per l'apprendimento le metodologie proprie della psicologia sociale comportamentista: nel senso che si utilizza un sistema di apprendimento basato su un meccanismo di premi e penalità per far comprendere alla macchina che sta imparando la correttezza o meno del percorso intrapreso verso il raggiungimento degli obiettivi che il sistema si prefigge. In breve, i premi vengono usati come se fossero dei *feedback* sulla correttezza delle azioni svolte: la macchina prende una decisione rispetto ad una determinata situazione inserita all'interno di un insieme di possibili scenari possibili. Il premio o punizione è assegnato sulla base della decisione presa dall'algoritmo: ogni volta che il sistema ha effettuato una scelta che si avvicina a quella più corretta rispetto a una determinata situazione riceve il premio e, in questo modo, impara prendere le decisioni giuste rispetto al raggiungimento di un certo obiettivo; ovviamente si verifica l'opposto se la macchina prende una decisione lontana dal percorso che porta a quest'ultimo. Un esempio di applicazione di intelligenza artificiale che utilizza questo tipo di apprendimento è quella della *self-driving car*,

²⁴⁵ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, Milano, pp. 26.

²⁴⁶ De Luyk A., (2017), "Social Media Marketing: fra UGC e algoritmi", Lupetti Editori di Comunicazione SRL, pp. 280.

infatti le auto a guida autonoma per muoversi si avvalgono di una serie di algoritmi che appartengono alla tipologia di apprendimento *reinforcement*.

4.2.2.3 Il Deep Learning (DL)

Il *Deep Learning* (DL) o “apprendimento profondo” è un sottoinsieme del *machine learning* che si basa sul funzionamento delle reti neurali artificiali (*Artificial Neural Network* ANN). Le reti neurali artificiali derivano dagli studi neurologici sulle modalità di apprendimento del cervello umano; e cercano di riprodurre modelli artificiali che ne simulino il funzionamento. Una rete neurale artificiale è una struttura che si basa su un insieme di nodi, organizzati per strati (*layer*), sul modello dei neuroni del cervello umano, i quali interagiscono tra loro tramite un meccanismo di pesi, dove il significato dei livelli superiori viene definito partendo da quelli inferiori (Fig. 24).

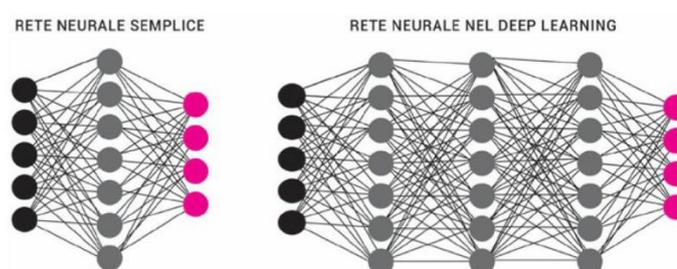


Figura 24 Sistema di reti neurali per il deep learning²⁴⁷

Il *deep learning* non è una recente innovazione nel campo dell'intelligenza artificiale, infatti, come già detto in precedenza, esso è strettamente legato agli studi sulle reti neurali artificiali che risalgono già ai primi anni Quaranta che sono stati prodromici allo sviluppo dell'intera materia dell'AI. Tuttavia, è solo nell'ultimo decennio che il *deep learning* ha vissuto una fase di intenso sviluppo, diventando uno tra i campi dell'AI di maggiore progresso. Alcuni fattori sono stati fondamentali per la crescita del *deep learning* in questi ultimi anni: in primo luogo, la crescita della capacità computazionale dei sistemi hardware soprattutto il miglioramento dei microprocessori grafici (*graphical processing unit* GPU). Una tecnologia, quest'ultima, che dopo essere stata ampiamente utilizzata nell'ambito dei videogiochi, in seguito ha assunto un ruolo di rilievo nello sviluppo dell'AI e, in particolare, del *deep learning*. Inoltre, in secondo luogo, la continua disponibilità di quantità ingenti di dati (Big Data) dovuti anche alla crescita delle informazioni digitali su cui le reti neurali hanno potuto lavorare, migliorando così la propria affidabilità²⁴⁸. Oggi, il *deep learning* è la tecnologia alla base del funzionamento di molte applicazioni di AI ad esempio viene

²⁴⁷ Semoli A., (2019), “AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità”, HOEPLI Editore, Milano, pp. 75.

²⁴⁸ Ielmini D., (2018) “Intelligenza artificiale: l'approccio neuromorfico”, Mondo digitale, dicembre, pp. 5.

applicato nei social network per riconoscere le immagini²⁴⁹, negli assistenti virtuali attraverso il riconoscimento vocale e la gestione del linguaggio naturale, nelle automobili a guida autonoma, e altre. In ogni caso, le principali applicazioni del deep learning sono²⁵⁰:

- *Computer Vision e Image recognition*: è quella capacità degli algoritmi di *deep learning* di imparare, attraverso le reti neurali, ad automatizzare alcune attività umane attraverso i sistemi di visualizzazione quali ad esempio il riconoscimento di immagini (*image recognition*). In breve, un algoritmo addestrato scannerizzando un'immagine diventa in grado di attribuirgli un significato. Quindi l'*image Recognition* riguarda la capacità che hanno i sistemi di intelligenza artificiale di identificare oggetti, luoghi, persone, scritte ed azioni all'interno delle immagini. Questa tecnologia è legata all'impiego di una particolare categoria di rete a multistrato denominata *convolutional neural network* (CNN) o anche rete convoluzionale²⁵¹. In questa rete entra un'immagine di ingresso (*input*) che viene scandita da appositi filtri, ognuno dei quali viene ottimizzato allo scopo di rilevare la presenza di tratti distintivi (*feature*) che potrebbero essere degli angoli, delle linee, ma anche forme più complicate. La capacità di riconoscere le immagini, tramite *image recognition* sta assumendo un'importanza sempre maggiore nella ricerca di marketing poiché dà la possibilità alle aziende di analizzare come i clienti si relazionano ai prodotti e ai brand nelle situazioni di vita, analizzando per esempio le immagini quotidianamente condivise sui social media dai consumatori (*visual analytics*)²⁵². Da queste analisi è possibile comprendere meglio le esperienze che i clienti fanno coi prodotti e con i brand andando poi a programmare la customer experience sulla base delle conoscenze raccolte con questi strumenti. Un'altra delle principali applicazioni dell'*image recognition* di questa tecnologia che ha avuto ormai un'ampia diffusione è quella del riconoscimento facciale²⁵³ uno strumento biometrico²⁵⁴ – ovvero della stessa natura di quelli che utilizzano delle impronte digitali – il quale consente di compiere diverse operazioni, come per esempio

²⁴⁹ Il sistema di riconoscimento facciale di Facebook chiamato *Deep Face* ha dato prova di avere una capacità di riconoscimento dei volti pari al 97,35% su un insieme di 4000 individui (Taigman, Yang, et al., 2014).

²⁵⁰ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 30.

²⁵¹ Ielmini D., (2018), "*Intelligenza artificiale: l'approccio neuromorfico*", Mondo digitale, dicembre, pp. 5.

²⁵² Alcune ricerche sostengono che ogni giorno siano condivise su social media circa 3 miliardi di immagini (Mandelli, 2018).

²⁵³ Semoli A., (2019), "*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*", HOEPLI Editore, Milano, pp. 80-81.

²⁵⁴ Gli strumenti biometrici sono tutte quelle applicazioni che attraverso il ricorso a sistemi informatici sono in grado di riconoscere una persona sulla base delle sue caratteristiche biologiche o comportamentali, il loro funzionamento è legato ai sensori che raccolgono dei dati come input i quali vengono poi rielaborati dagli algoritmi, anche confrontandoli con dati già archiviati nel sistema. Gli strumenti biometrici si possono dividere in due tipologie: quelli che lavorano sulle caratteristiche *biologiche* come gli strumenti che usano le impronte digitali (*fingerprint*) o quelli che usano il riconoscimento del volto (*facial recognition*) o della retina dell'occhio (*retina scans*). La seconda tipologia fa riferimento ai sistemi che si applicano sulle caratteristiche *comportamentali* come l'impronta vocale, la firma, i movimenti del corpo.

la possibilità di sbloccare un dispositivo come lo smartphone, in sicurezza, usando il viso della persona proprietaria. Mentre nel settore *retail* ed *e-commerce*, ad esempio, sono stati messi in azione anche sistemi di pagamento che funzionano tramite questa tecnologia trasformando l'esperienza di acquisto in negozio. Una dimostrazione di questa tecnologia in negozio viene dalla Cina, dove due *player* del mercato e-commerce cinese, *Alibaba* e *Tencent*, hanno implementato all'interno dei propri punti vendita un sistema che permette ai clienti di pagare attraverso il riconoscimento facciale, utilizzando le piattaforme di *mobile payment* di loro proprietà rispettivamente *Alipay* e *WeChat Pay*. Il sistema funziona in questo modo: i clienti associano al conto bancario e al profilo digitale una propria foto (AliPay infatti già da alcuni anni utilizza il riconoscimento facciale per l'accesso degli utenti) poi questi dispositivi, presenti nei punti vendita, avendo in dotazione una fotocamera scansionano le informazioni biometriche del volto dei clienti iscritti nei database informativi dell'azienda e le confrontano con i dati già archiviati nelle piattaforme di pagamento, riconoscendo così il profilo del consumatore e completando la transazione. Il sistema garantisce un'accuratezza nel riconoscimento del 99,8%²⁵⁵ (Fig. 25).



Figura 25 Un esempio di applicazione di riconoscimento facciale²⁵⁶

Invece, un altro esempio di come questa tecnologia possa agire sulla customer experience viene da l'Oréal Paris che ha progettato un'applicazione mobile che attraverso un'analisi delle foto delle clienti, tramite l'*image recognition* offre consigli sui prodotti da scegliere migliorando il servizio²⁵⁷.

- *Natural Language Processing* (NPL): è una delle principali applicazioni dell'intelligenza artificiale e consiste nella capacità che possiedono questi sistemi di riconoscere, interpretare, ma anche riprodurre il linguaggio e la lingua parlata dell'essere umano. Attraverso il ricorso agli algoritmi di *deep learning* e alle sue reti neurali artificiali le macchine diventano capaci

²⁵⁵ <https://www.ilpost.it/2019/06/30/cina-pagamento-con-riconoscimento-facciale>. Consultato il: 15 dicembre 2019.

²⁵⁶ <https://www.ilpost.it/2019/06/30/cina-pagamento-con-riconoscimento-facciale>. Consultato il: 15 dicembre 2019.

²⁵⁷ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 76.

di analizzare un testo e comprendere il significato di parole e frasi. Le principali applicazioni rese possibili dal *Natural Language Processing* sono:

- Il riconoscimento del testo: è la capacità degli algoritmi di riconoscere e comprendere il senso di un file di testo. Queste qualità sono molto importanti per le aziende poiché sono di aiuto nelle analisi di marketing sui contenuti digitali, le quali cercano di capire le sensazioni, le opinioni e i sentimenti dei clienti verso prodotti e brand (*sentiment analysis*). Queste ricerche cercano di comprendere la polarità positiva o negativa verso il brand ad esempio analizzando i testi delle opinioni rilasciate dai clienti sui social network gli algoritmi dell'intelligenza artificiale riescono ad automatizzare questa azione facilitando l'esecuzione della *sentiment analysis*²⁵⁸. Un esempio di questo genere è il programma di intelligenza artificiale di IBM Watson che tra le sue competenze annovera anche la capacità di identificare il sentimento, le emozioni, i valori e gli atteggiamenti all'interno di un testo²⁵⁹.
- Il riconoscimento vocale (*speech recognition*): è la capacità dei sistemi di AI di riconoscere e comprendere la voce umana. È quindi ad esempio la tecnologia alla base del funzionamento degli assistenti virtuali come ad esempio Siri per Apple o Alexa per Amazon. In particolare, la tecnologia che si occupa del riconoscimento vocale è la "*Long Short-Term Memory (LSTM)* una rete ricorsiva capace di memorizzare i segnali che riceve. È proprio l'avere in dotazione una memoria che consente alle reti ricorsive di svolgere attività relativamente complesse come riconoscere un discorso, fare una traduzione in tempo reale o generare linguaggio naturale

4.2.3 L'Intelligenza Artificiale e la Customer Experience

È già stato ampiamente descritto come sia fondamentale per le aziende, al fine di essere competitive a lungo termine, adottare una prospettiva che ponga al centro delle strategie e dei processi aziendali il cliente. Il modo migliore per ridurre l'abbandono dei clienti e migliorare invece la loro fidelizzazione è quello di ottimizzare la customer experience. L'intelligenza artificiale per le potenzialità, non ancora del tutto espresse, risulta essere già adesso una tecnologia che può portare grandi benefici al marketing e di conseguenza può aiutare le aziende nella progettazione e nell'implementazione di una customer experience che sia sempre più vicina alle necessità dei clienti. In proposito, una strategia di marketing che adotti l'intelligenza artificiale (*AI strategy*) ha come punto

²⁵⁸ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 77.

²⁵⁹ Paschen J., Kietzmann J., Kietzmann T., (2019), "*Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34, No. 7, pp. 1417.

di partenza la consapevolezza che l'esperienza complessiva dei clienti, il loro rapporto con il brand e i processi aziendali, considerando le opportunità in termini di creazione di valore che offrono le tecnologie dell'AI, possono essere ridisegnati²⁶⁰. Mandelli riconosce alcune caratteristiche dell'*AI strategy* intesa come l'insieme dei contributi che l'intelligenza artificiale può dare ai processi di marketing²⁶¹:

- AI per il learning: è relativa alla raccolta di dati sul cliente sia offline attraverso sensori negli oggetti, negli ambienti (smart store), sia online analizzando e tracciando i comportamenti e le conversazioni dei clienti, unendole poi a conoscenze provenienti da altre fonti. Comprende quindi tutte le attività di analytics e learning che ottimizzano i processi decisionali
- AI-based decisions: sono scelte relative a prodotti, servizi e contenuti per i clienti, ma riguarda anche i processi per la fidelizzazione dei clienti e la gestione della relazione con essi.
- AI-driven value: si occupa dei processi di creazione di valore per il cliente e delle metriche necessarie a valutarli.

L'intelligenza artificiale, in misura sempre maggiore, sta entrando nelle relazioni tra clienti e imprese, le quali per ottimizzare la customer experience dei propri clienti utilizzano le tecnologie dell'AI quali il machine learning ad esempio per fare analisi predittive sui bisogni e i comportamenti dei clienti, oppure automatizzando, attraverso l'uso di chatbot, alcune fasi della gestione del servizio clienti²⁶².

Mandelli sostiene che le applicazioni e le tecnologie dell'intelligenza artificiale hanno un ruolo nella progettazione della customer experience relativamente ai seguenti aspetti²⁶³:

- L'AI per la personalizzazione dinamica: i clienti desiderano ricevere esperienze che siano personalizzate e questo obiettivo è perseguibile dalle imprese solamente approfondendo la conoscenza del consumatore, arrivando ad identificare gli elementi valutati dal cliente come di maggiore valore. Come visto la customer experience si compone di una serie di interazioni tra cliente e impresa (touchpoint) lungo il customer journey. Il valore di ogni singola interazione è misurabile attraverso un confronto tra aspettative valoriali del cliente - di natura funzionale ma anche emozionale, cognitiva, sensoriale – e l'effettiva prestazione offerte dalle imprese in ogni punto di contatto. L'intelligenza artificiale è una tecnologia che sfruttando le capacità di analizzare le moli di dati sui clienti attraverso gli algoritmi consente alle imprese

²⁶⁰ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 54.

²⁶¹ *Ibidem*, pp. 56-57.

²⁶² Campbell C., Sands S., Ferraro C., Tsao H., Mavrommatis A., (2020), "*From data to action: How marketers can leverage AI*", Business Horizons, Vol. 63, No. 2, pp. 227-228.

²⁶³ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 87.

di migliorare le singole interazioni con i clienti. Il CEO di Salesforce Marketing Cloud Bob Stutz descrive in questi termini la necessità di personalizzazione dei clienti e cosa può fare nel merito l'AI: «La rilevanza è la valuta dell'economia digitale, per cui non è più sufficiente offrire esperienze personalizzate ai clienti – tali esperienze devono essere più smart, veloci e collocate nel contesto giusto [...] L'AI potenziata dal machine learning sarà cruciale nel consentire di offrire queste esperienze personalizzate di nuova generazione ai clienti.²⁶⁴». Per soddisfare il bisogno di personalizzazione dei clienti le imprese possono sfruttare i dati che diventano il motore sul quale costruire l'insieme di interazioni che dà vita all'intera esperienza del cliente. Le capacità del machine learning di riconoscere associazioni e relazioni in misura più performante, rispetto ai tradizionali strumenti di studio dei comportamenti dei clienti, permette alle imprese di anticipare i bisogni e le necessità dei clienti attraverso analisi predittive, automatizzare proposte e, tramite analisi dei dati prescrittive, proporre raccomandazioni personalizzate. I clienti oggi desiderano nelle loro esperienze con le imprese di non avere perdite di tempo nei punti di contatto e flessibilità lungo il customer journey, vale a dire poter riprendere il processo informativo su brand e prodotti o quello d'acquisto tra un touchpoint e l'altro senza ostacoli o interruzioni. I clienti quindi vogliono quindi una *seamless customer experience*, poiché, aspirano al fatto che l'azienda conosca le loro esigenze e che sia in grado di soddisfarle in ogni momento, su ogni canale, magari anticipandole (*predictive analysis*). L'intelligenza artificiale può rispondere a queste necessità estraendo conoscenza dai dati - mettendo assieme storico degli acquisti, preferenze dei clienti, dati su consumatori simili (profili *look-alike*), dati sul contesto dei touchpoint, altri dati non strettamente correlati – l'AI può essere in grado di automatizzare proposte e raccomandazioni e anticipare i bisogni della clientela migliorando la loro customer experience. Inoltre deve essere considerato il fatto che oggi i clienti vivono esperienze omnicanali muovendosi tra punti di contatto digitali e offline. Detto questo, sebbene risulta più agevole sfruttare la grande quantità di dati prodotti dalle attività sul digitale dei consumatori per la personalizzazione dell'esperienza dei clienti con l'AI, è sbagliato pensare che l'intelligenza artificiale non possa svolgere questo ruolo anche nei punti di contatto fisici offline. Infatti, anche i punti vendita fisici attraverso apposite tecnologie dell'AI riescono a riconoscere il cliente collegandolo ad un profilo digitale e in questo modo è possibile per un'impresa personalizzare anche l'esperienza nel punto vendita: tramite sensori su prodotti e scaffali si possono valutare i comportamenti di acquisto, inviare comunicazioni personalizzate e contestuali ai consumatori

²⁶⁴ Mandelli A., (2018), “Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business”, Egea Editore, Milano, pp. 88.

tramite dispositivi mobili, inoltre l'AI può aiutare il personale di vendita umano nel servizio al cliente nel punto vendita fornendogli tutte le informazioni e le conoscenze sul cliente²⁶⁵.

- L'AI per il brand engagement: si fa riferimento alle capacità che hanno gli algoritmi dell'intelligenza artificiale di aiutare le imprese nell'organizzazione di campagne di marketing che abbiano lo scopo di fidelizzare i clienti al brand e all'azienda. L'aiuto che l'AI può dare in questo senso è quello di aiutare le imprese nella produzione di contenuti che possano ottenere il favore dei consumatori. Le analisi sui contenuti da offrire ai clienti, tramite l'AI si ottimizzano, unendo alle tradizionali tecniche di verifica (es. A/B test) anche ulteriori strumenti come le analisi predittive e formulare quindi ipotesi sui contenuti non solo sulla base di dati storici sul cliente, ma integrandole anche con previsioni su futuri comportamenti. In questo modo si possono testare varianti di contenuto (es. modelli pagine web, pubblicità targettizzate) in numeri molto più grandi per ogni campagna di marketing ottenendo risultati più efficienti²⁶⁶. Per quanto riguarda la produzione di contenuti che possano migliorare l'esperienza dei clienti, l'AI seppur non è ancora totalmente in grado di automatizzare completamente la creazione di contenuti, se non quelli più brevi e semplici, può tuttavia risultare molto utile per curare i contenuti sulla base delle conoscenze che riesce ad ottenere dai dati (*content curation*). Nel senso che le conoscenze che gli algoritmi riescono ad estrarre dai dati sulle preferenze, gli interessi a cui i clienti riconoscono il maggior valore aiutano gli autori umani a produrre contenuti più vicini all'attenzione dei consumatori. L'AI migliora quindi sia la fase di testing dei contenuti che quella di targeting.
- Prodotti e servizi intelligenti ed automatizzati (*smart and robotic products and services*): si tratta di tutti i prodotti e servizi che utilizzando i dati e l'automazione attraverso le diverse tecnologie dell'intelligenza artificiale. Qualunque prodotto che incorpora l'AI può diventare intelligente, nel senso di avere la capacità di svolgere compiti cognitivi, di gestire dati e offrire personalizzazioni e contenuti che possono migliorare le interazioni e il servizio ai clienti e quindi la loro esperienza. Altri elementi che rientrano in quest'area sono quelli dei servizi automatizzati grazie alle tecnologie dell'intelligenza artificiale come gli assistenti virtuali personali o le chatbot che sfruttano le tecnologie dell'AI nella gestione del linguaggio naturale (NLP). Anche i servizi di customer service nei servizi di assistenza (es. call center) che utilizzano la speech recognition per il riconoscimento del tono della voce dei clienti, arrivando a svolgere analisi anche delle emozioni che prova il consumatore tramite le reti neurali del deep learning, se l'agente artificiale capisce che l'umore della persona è negativo può metterlo

²⁶⁵ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, Milano, pp. 92-94.

²⁶⁶ *Ibidem*, pp. 110.

in contatto con personale umano per migliorare il servizio²⁶⁷. Infine, vengono inclusi in quest'area anche tutte gli strumenti di intelligenza artificiale che si occupano di robotica applicata al marketing, come per esempio nell'automazione dei servizi di front-office. Esempi di automazione della customer experience di questo genere nel punto vendita possono essere quelli di robot nel ruolo di assistenti alla vendita, i quali funzionano grazie all'AI e possono dare un contributo al miglioramento del servizio ai clienti aiutandoli a trovare i prodotti che cercano o fornendo loro informazioni specifiche. Un esempio aziendale di successo è quello di Pepper, un robot umanoide, che è capace di interagire con i clienti e addirittura di percepire le emozioni umane grazie all'intelligenza artificiale, il quale ha dato buoni risultati per le aziende che lo hanno impiegato tra cui Nestle e SoftBank. Anche Lowe, una delle maggiori catene retail statunitensi, ha messo in azione in alcuni suoi punti vendita LoweBot un robot che funziona tramite intelligenza artificiale e svolge funzioni di servizio per i clienti aiutandoli a muoversi all'interno dei punti vendita o fornendo informazioni²⁶⁸.

- **Analisi in tempo reale (*real-time risk alert management*):** analizzando le conversazioni e le opinioni dei clienti nei social media è possibile per le imprese prevedere eventuali rischi reputazionali per il brand e attivarsi in preventivo, inoltre è possibile incrementare la tempestività del processo decisionale intervenendo in tempo reale nel caso di possibili disservizi incontrati dal cliente nelle sue interazioni con l'impresa, mettendo anche in atto azioni che possano anticipare eventuali criticità nell'esperienza dei consumatori sempre attraverso l'analisi dei dati e in particolare tramite quelle di tipo predictive.

4.2.3.1 I Chatbot

Una delle applicazioni più diffuse dell'intelligenza artificiale nel marketing che svolge un ruolo importante nel miglioramento della customer experience è quella dei *chatbot*, vale a dire strumenti di chat virtuale che, sfruttando gli algoritmi del machine learning e le reti neurali del deep learning per la gestione del linguaggio naturale, sono in grado di intrattenere conversazioni anche relativamente complesse con un utente.

Il livello di precisione degli algoritmi dell'AI nel riconoscere il linguaggio umano è in costante miglioramento, ad esempio il team di ingegneri di Yahoo hanno elaborato un algoritmo che è in grado di identificare alcune particolarità del linguaggio umano come ad esempio il sarcasmo, nei siti internet

²⁶⁷ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 98

²⁶⁸ Shankar V., (2018), "*How Artificial Intelligence (AI) is Reshaping Retailing*", Journal of Retailing, Vol. 94, No. 4, ix. 123

e sulla piattaforme social, con un livello di accuratezza di circa l'80%²⁶⁹. A sottolineare la crescente automazione delle attività di customer care e della gestione della customer experience ci sono anche le stime di McKinsey, nota società di consulenza la quale stima che per il 2020 i clienti si relazioneranno con i brand nell'85% senza avere interazioni con agenti umani²⁷⁰.

Infatti, la pervasiva diffusione della connessione di tipo mobile, come visto, ha avuto tra le sue conseguenze un cambiamento nelle abitudini dei consumatori attuali, i quali usano questo strumento per la maggior parte delle attività che svolgono online, dalla ricerca di informazioni, alle interazioni sociali, fino ad arrivare agli acquisti. Infatti, il consumatore divenuto sempre più *mobile*, è sempre più abituato alle interfacce dei sistemi di comunicazione istantanea, che si basano su meccanismi di messaggio e risposta immediati tipici delle chat e delle applicazioni di messaggistica istantanea²⁷¹. È naturale quindi come, anche nelle interazioni con imprese e brand, i consumatori si aspettino di ritrovare touchpoint e canali che abbiano le citate specifiche di immediatezza, facilità d'uso e personalizzazione che caratterizzano le applicazioni di messaggistica istantanea; in questo senso, lo strumento dei chatbot sembra essere una risposta adeguata a tali esigenze. Infatti, negli ultimi anni si sono diffuse applicazioni di vario tipo che consentono di realizzare chatbots, anche per i contesti aziendali, una delle più note ad esempio è quella di Facebook Messenger che da sola ospita oltre trecento mila diversi chatbot²⁷².

Nello specifico, un *chatbot* – chiamato anche *chatterbot*, *Bot*, talkbot, IM bot, agente conversazionale – consiste in un'applicazione software che attraverso le tecnologia dell'intelligenza artificiale e in particolare, servendosi degli algoritmi del *natural language processing*, è in grado di sostenere in modo automatizzato una conversazione, sia di tipo testuale che vocale, con un utente umano, riuscendo a comprendere le intenzioni dell'utente ed essendo capace di fornire risposte adeguate²⁷³. Dale descrive i *chatbot* in questo modo: «we'll take the term "chatbot" to refer to any software application that engages in a dialog with a human using natural language²⁷⁴»²⁷⁵. In sostanza, i chatbot si dividono in due tipologie²⁷⁶:

²⁶⁹ Wilson J. H., Daugherty P. R., Morini-Bianzino N., (2017), "The Jobs That Artificial Intelligence Will Create", MIT Sloan Management Review, Vol.57, No. 4, pp. 14.

²⁷⁰ Campbell C., Sands S., Ferraro C., Tsao H., Mavrommatis A., (2020), "From data to action: How marketers can leverage AI", Business Horizons, Vol. 63, No. 2, pp. 229.

²⁷¹ Nel contesto italiano una ricerca ha messo in luce come circa l'87% delle persone usano la connessione mobile per applicazioni di messaggistica istantanea (We are Social, 2019).

²⁷² Piccolo L.S.G., Mensio M., Alani H., (2019), "Chasing the Chatbots: Directions for Interaction and Design Research", Internet Science Lecture Notes in Computer Science, Springer, pp. 158.

²⁷³ Kaczorowska-Spychalska D., (2019), "How chatbots influence marketing" Management, Vol. 23, No.1, pp. 256-257.

²⁷⁴ Utilizziamo il termine *chatbot* per riferirci ad una qualunque applicazione software che s'impegna in un dialogo con un essere umano utilizzando il linguaggio naturale.

²⁷⁵ Dale R., (2016), "The return of the chatbots", Natural Language Engineering, Vol. 22(5), pp. 813.

²⁷⁶ Vincze J., (2017), "Virtual reference librarians (Chatbots)", Library Hi Tech News, Vol. 34, No. 4, pp. 5.

- 1) *Rule-Based*: questa è la tipologia più semplice di chatbot poiché funzionano basandosi su di una serie di poche semplice regole prestabile. Infatti, questo tipo di chatbot è efficiente solo nell'esecuzione di compiti semplici, poiché sono stati programmati per rispondere solamente a specifici comandi. Nel caso in cui un utente, conversando con un bot di questo tipo, avanzasse una richiesta al di fuori delle funzioni assegnate all'agente conversazionale questo non sarebbe in grado di rispondere adeguatamente. Questo tipo di *chatbot* quindi presentano un basso se non nullo livello di intelligenza artificiale, che si limita alle funzioni per cui sono stati programmati.
- 2) *Machine Learning*: è la seconda tipologia di chatbot quella che utilizza gli algoritmi di machine learning e le capacità dell'intelligenza artificiale. Infatti, questa tipologia di bot grazie all'AI e all'elaborazione algoritmica del linguaggio naturale (NLP), a differenza dei chatbot *rule-based* che rispondono solo a specifiche richieste, è in grado di comprendere il contesto della conversazione e, inoltre è capace di imparare dall'esperienza e dimostra quindi un livello di intelligenza molto superiore rispetto al primo tipo di chatbot

Griol, Carbò e Molina definiscono gli agenti conversazionali in questo modo: «*a conversational agent is a software that accepts natural language as input and generates natural language as output, engaging in a conversation with the user*²⁷⁷»²⁷⁸. Gli autori aggiungono che per gestire in modo corretto l'interazione con gli utenti, gli agenti di conversazione solitamente svolgono cinque compiti principali²⁷⁹:

- 1) riconoscimento automatico del parlato (*automatic speech recognition*),
- 2) comprensione del linguaggio naturale (*natural language understanding*),
- 3) gestione del dialogo (*dialog management*),
- 4) generazione del linguaggio naturale (*natural language generation*)
- 5) sintesi vocale (*text-to-speech synthesis*): i sistemi di *text-to-speech* (TTS) sono tutte quelle applicazioni che generalmente attraverso un software hanno la capacità di riprodurre in modo artificiale la lingua parlata umana

I *chatbot* consentono di gestire l'interazione automatica della messaggistica istantanea, ovvero quello che è uno strumento di comunicazione fondamentale che le aziende utilizzando allo scopo di relazionarsi con i propri clienti sia per la promozione di servizi e offerte, ma anche per garantire un

²⁷⁷ Un agente conversazionale è un software che accetta il linguaggio naturale come input e a sua volta lo genera come output, impegnandosi in una conversazione con l'utente.

²⁷⁸ Griol, D., Rubiera, J. I., López, J. M., (2013), "An Automatic Dialog Simulation Technique to Develop and Evaluate Interactive Conversational Agents", Applied Artificial Intelligence, Vol. 27(9), pp. 760.

²⁷⁹ *Ibidem*.

servizio post-vendita. I *chatbot* diventano quindi uno strumento strategico nel fornire valore alla relazione con i clienti e quindi ottimizzare la loro *customer experience*. questi strumenti possono assolvere a diversi scopi all'interno dell'esperienza dei clienti²⁸⁰:

- La cura del servizio clienti (*customer care*)
- servizi informativi
- attivazione di un servizio
- assistenza nel processo di acquisto online (*e-commerce bot*)

Quindi, i chatbot possono essere uno strumento che offre diverse opportunità ai clienti nell'ambito della *customer experience*, può fornire informazioni ai clienti, oppure può intervenire in caso in cui i consumatori avessero la necessità di ricevere assistenza. Infine, possono entrare in azione anche durante la fase di acquisto svolgendo un ruolo di assistenti alla vendita. I principali vantaggi che lo strumento dei chatbot offre alla *customer experience* sono:

- Elevata disponibilità: sono servizi automatizzati e in quanto tali possono essere consultati dai clienti in ogni momento. Sono disponibili in ogni momento (24 ore su 24, 7 giorni su 7).
- Sono strumenti con elevata usabilità, spesso nella forma delle applicazioni di messaggistica istantanea più comuni (WhatsApp, Telegram, ecc.) e quindi favoriscono l'interazione, inoltre per queste ragioni hanno basse barriere all'entrata e il pregio di essere transitori, vale a dire il cliente non deve iscriversi a siti o scaricare app per usarle ma deve solamente aprire la chat²⁸¹.
- Permettono alle aziende di entrare in contatto, attraverso le conversazioni, con i bisogni, le aspettative, le preferenze, ma anche le problematiche che i clienti hanno o incontrano nel relazionarsi con l'azienda. Tutte queste conoscenze possono essere raccolte e analizzate per migliorare i servizi, l'esperienza con i consumatori e accrescere la fedeltà verso il brand.

I fattori su cui le aziende devono focalizzarsi per offrire la migliore esperienza con i chatbot sono:

- Dare priorità alla fornitura di servizi efficienti: la capacità di erogare un servizio efficiente è l'elemento più importante nel determinare la fiducia degli utenti che usano un chatbot ed è anche quello che può spingerli ad utilizzarlo nuovamente anche in futuro. Gli utenti devono vedere nell'esperienza con il chatbot un incremento del valore percepito.
- Essere trasparenti sulle funzionalità e sui limiti del chatbot: nonostante siano sempre più performanti i chatbot possono non essere in grado di gestire tutte le esigenze e le richieste avanzate dai clienti. Dunque, è fondamentale che il chatbot comunichi chiaramente all'utente

²⁸⁰ Semoli A., (2019), "*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*", HOEPLI Editore, Milano, pp. 171.

²⁸¹ *Ibidem*, pp. 174.

sia ciò che può fare, sia quello che invece non è in grado di fare. Questo aiuterà l'utente a scegliere quando usarlo; inoltre la chiarezza sulle funzionalità del chatbot ridurrà il gap informativo dell'utente riducendo così il rischio di esperienze negative per i clienti. Infatti, potrebbe accadere che i clienti maturino delle aspettative sulle capacità dello strumento che poi nel caso in cui, all'effettivo utilizzo, venissero disattese sarebbero la causa di un'esperienza negativa e di una perdita di valore; sono queste delle situazioni evitabili esponendo, in modo chiaro, al cliente cosa può e non può fare il chatbot.

- Rafforzare l'esperienza dell'utente attraverso una conversazione simile a quella umana: quanto più l'interazione tra il chatbot e l'utente si avvicina a quella tra persone tanto maggiore sarà il valore percepito dal cliente. Infatti, alcune ricerche, a livello esperienziale, hanno evidenziato come i chatbot che replicano tratti umani danno esperienze più gratificanti agli utenti, sebbene quest'ultimi siano consapevoli che si stanno interfacciando con un'intelligenza artificiale.
- *Fare leva sulla fiducia degli utenti nel brand*: la fiducia degli utenti nel brand probabilmente si riversa anche sul *chatbot*. Quindi, garantire un servizio tramite il chatbot di qualità si rileva strategico nel migliorare la relazione del cliente con il brand, allo stesso modo, tuttavia un'architettura di chatbot inefficienti e malfunzionante può riflettersi negativamente sul marchio.
- *Avere privacy e sicurezza come priorità*: la sicurezza e la privacy sono fattori molto importanti per gli utenti. La struttura e il dialogo del chatbot dovrebbero chiarire ai clienti che la tutela di queste variabili è centrale anche nel chatbot.

4.2.3.2 I Sistemi di raccomandazione

Un'altra possibilità di migliorare la customer experience dei clienti attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'intelligenza artificiale è quella di personalizzare l'esperienza di navigazione degli utenti, sia nei contenuti, sia nelle offerte proposte attraverso i sistemi di raccomandazione, ovvero strumenti che adattano l'esperienza dell'utente sulla base delle sue preferenze.

Come visto, i clienti oggi si aspettano di avere con le aziende con cui si relazionano esperienze che siano quanto più possibilmente personalizzate sulle loro aspettative e sui loro bisogni. A questo proposito, gli algoritmi dell'intelligenza artificiale possono essere uno strumento molto potente per raggiungere questi obiettivi di personalizzazione. Per riuscire ad attuare una strategia di personalizzazione che sia di successo, è necessario riuscire conoscere, in profondità, il cliente per capire cosa crea per lui valore. L'intelligenza artificiale consente di migliorare la customer experience perché è capace, in modo più performante di altri strumenti, di comprendere e profilare le aspettative a livello di singolo cliente attraverso l'analisi dei dati. Infatti, gli algoritmi di AI riescono a fare questo

perché sono in grado di profilare grosse quantità di dati che mettono assieme: storico degli acquisti del cliente, informazioni sulle preferenze di clienti simili (profili *look-alike*) ma anche dati relativi al contesto di interazione del cliente (luogo e tempo di connessione, eventi di rilievo contestuali)²⁸². Dall'analisi di questi dati immessi nei sistemi di AI come *input*, gli algoritmi riescono a dare indietro in *output* indicazioni molto precise sulle quali i responsabili di marketing possono poi produrre le proprie strategie di fidelizzazione, aiutando i clienti lungo il loro percorso decisionale nel quale spesso possono. Si parla di sistemi di raccomandazione per descrivere quegli strumenti che le aziende mettono in atto soprattutto nei canali e-commerce per personalizzare l'esperienza di navigazione degli utenti fornendogli contenuti ed offerte in linea con i loro interessi o preferenze. Bauer e Nanopoulos descrivono i sistemi di raccomandazione in questo modo: «*Recommender systems are decision-support systems; they should support the user in making a decision as to which (of many) items to select, purchase, download, and so forth*»²⁸³.²⁸⁴ Per capire l'efficacia di questi sistemi basti pensare che Amazon deve il 35% delle sue vendite al suo motore di *recommendation engine*²⁸⁵. I motori di raccomandazione (*recommendation engine*) risultano essere un ottimo strumento per filtrare i dati e migliorare l'esperienza online dei clienti. Questi strumenti infatti fanno in modo che il cliente possa visualizzare solo contenuti di suo gradimento, vicini ai suoi interessi e alle sue preferenze, evitando così al consumatore perdite di tempo nella ricerca di informazioni, o la fruizione di contenuti che non ritiene interessanti o addirittura fastidiosi che possono peggiorare la sua esperienza di navigazione. Perché un sistema di raccomandazioni sia performante è necessario che sia capace di apprendere, tramite gli algoritmi, e che sia flessibile e dinamico: in questo senso è necessario che un sistema di questo tipo sia alimentato da dati in tempo reale in modo da riuscire ad adattarsi con grande tempestività ai cambiamenti del cliente²⁸⁶. Ancora una volta la capacità predittiva dell'intelligenza artificiale entra in gioco a sostegno della customer experience migliorando la qualità di questi sistemi che attraverso gli algoritmi riescono a migliorare la precisione delle raccomandazioni e a incentrarle sulle necessità dei clienti. Sostanzialmente esistono due grandi tipologie di sistemi di raccomandazione²⁸⁷:

²⁸² Mandelli A., (2018), «*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*», Egea Editore, Milano, pp. 91.

²⁸³ I sistemi di raccomandazione sono dei sistemi di supporto decisionale, dovrebbero aiutare l'utente a prendere una decisione di selezionare, acquistare, scaricare e così via.

²⁸⁴ Bauer J., Nanopoulos A., (2014), «*Recommender systems based on quantitative implicit customer feedback*», Decision Support Systems, Vol. 68, Issue C, pp. 77-88.

²⁸⁵ Mandelli A., (2018), «*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*», Egea Editore, Milano, pp. 91.

²⁸⁶ Semoli A., (2019), «*AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*», HOEPLI Editore, Milano, pp. 181.

²⁸⁷ *Ibidem*.

- Filtri collaborativi (*Collaborative filtering*): sono focalizzati su variabili quali i comportamenti, le azioni, le preferenze e le previsioni di quello che i clienti potranno gradire sulla base delle loro affinità con utenti simili.
- Filtri basati sui contenuti (*Content filtering*): sono concentrati su elementi e contenuti che il cliente gradisce, spesso seguendo le parole chiave che li descrivono, inoltre tengono conto anche delle scelte prese dall'utente.

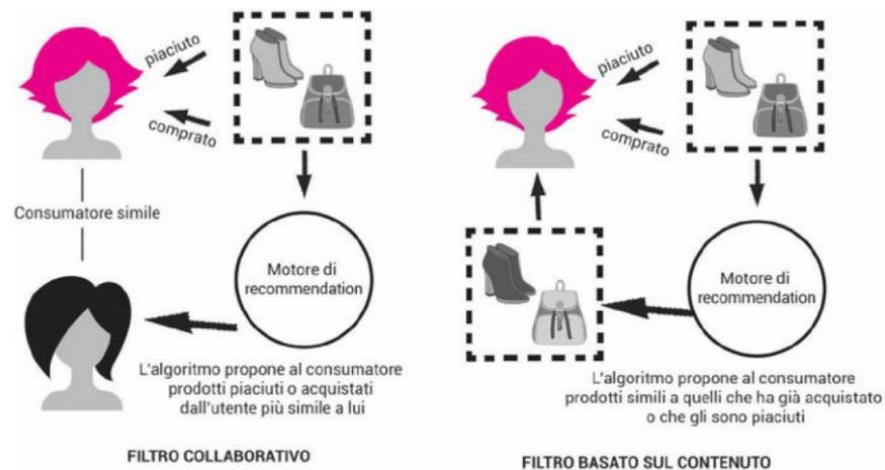


Figura 26 Le tipologie di motori di raccomandazione²⁸⁸

4.2.4 Alcuni casi aziendali di Customer Experience e AI

L'intelligenza artificiale viene impiegata anche nel campo del marketing per migliorarne i processi al centro della proposta di valore di diverse imprese che impiegano le tecnologie dell'AI per reinventare la customer experience. Si illustreranno due casi di imprese che grazie alle tecnologie dell'intelligenza artificiale hanno saputo reinventare la customer experience: Amazon Go ovvero il punto vendita fisico del noto sito di e-commerce Amazon e Stich Fix un retailer che grazie all'AI ha trasformato l'esperienza di acquisto.

4.2.4.1 Il caso Amazon GO

Amazon è un'azienda di *e-commerce* fondata da Jeff Bezon nel 1996, che nel 2018 ha registrato un fatturato pari a circa 51 miliardi di dollari, in crescita del 42,8% rispetto all'anno precedente raggiungendo così il miglior risultato degli ultimi cinque anni, con un utile di 1,6 miliardi di dollari. Amazon è senza dubbio un'impresa che ha una visione customer-centric, ponendo al centro delle proprie strategie di marketing l'ottimizzazione della customer experience.

²⁸⁸ Semoli A., (2019), "AI marketing: Capire l'intelligenza artificiale per coglierne le opportunità", HOEPLI Editore, Milano, pp. 182.

A novembre del 2017, l'azienda nata nel mondo digitale ha deciso di attuare una strategia innovativa e in controtendenza rispetto a quella che è sempre stata la sua storia decidendo di entrare in gioco anche nel mondo del *retail* fisico. Infatti, dopo circa un anno di test compiuti con successo dai dipendenti Amazon, all'inizio del 2018 l'azienda ha aperto a Seattle il primo *concept store* fisico: Amazon Go.



Figura 27 Il punto vendita Amazon GO di Seattle²⁸⁹

Amazon GO non è un *retail* tradizionale, ma al contrario è altamente innovativo dato che rivoluziona completamente l'esperienza in store, attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale che è la tecnologia centrale per il funzionamento del negozio. Nelle intenzioni di Amazon infatti c'era la volontà di fornire un servizio molto curato e ricco per i clienti come quello dei negozi fisici, ma allo stesso tempo senza dover fare a meno della personalizzazione e della comodità e facilità d'uso legate al mondo digitale: Amazon Go sembra essere un perfetto connubio delle caratteristiche dei due modelli di *store*, quello digitale e quello fisico, reso possibile grazie all'intelligenza artificiale²⁹⁰. In questo senso, Amazon Go riesce ad unire i vantaggi del digitale a quelli tradizionali dell'esperienza in punto vendita fisico riuscendo così a fornire ai clienti, grazie all'AI, una customer experience concretamente omnicanale. Amazon GO è un primo modello di come, in un futuro prossimo, i negozi fisici possano venire ripensati attraverso l'uso del digitale e lo sfruttamento delle possibilità che le tecnologie dell'intelligenza artificiale offrono. È un primo esempio di negozio 4.0 senza casse, che offre ai propri clienti una customer experience innovativa. L'esperienza dei clienti all'interno di Amazon Go può essere riassunta in alcuni aggettivi, vale a dire il servizio che viene proposto è veloce, semplice, comodo e personalizzato. Il negozio di Amazon GO è completamente automatizzato, grazie all'intelligenza artificiale e impiega una tecnologia che è stata brevettata da Amazon chiamata "*Just Walk Out Technology*"²⁹¹. In breve, l'esperienza di acquisto si svolge in questo modo: i clienti

²⁸⁹ <https://www.ilpost.it/2018/01/22/amazon-go-supermercato-senza-casse/> Consultato il 18 dicembre 2019.

²⁹⁰ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, Milano, pp. 122.

²⁹¹ Sisti A., (2017), "*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce*", FrancoAngeli Editore, pp. 101.

scaricano l'app Amazon Go sui propri smartphone poi, entrando nel negozio, al passaggio del proprio telefono su di un lettore scansionano un QR code, il quale permette al sistema centrale di riconoscere l'identità del singolo cliente ricollegandola al profilo personale digitale Amazon di ognuno di essi (Fig. 28).



Figura 28 Il sistema di check-in all'ingresso di Amazon Go²⁹²

A questo punto, le persone che sono all'interno dello store sono libere di prendere i prodotti dagli scaffali metterli nella borsa della spesa, potendo anche cambiare idea e decidere di riporli, senza che ciò sfugga all'attenzione del sistema generale di Amazon Go, per poi uscire dal negozio senza dover passare alle casse che infatti non sono presenti all'interno dello store. Il conto da pagare viene poi immediatamente addebitato sullo *wallet* personale di Amazon del cliente, appena quest'ultimo oltrepassa i tornelli di rilevazione posti all'uscita del negozio. Questo nuovo modello di esperienza di acquisto, veloce e immediato per i clienti, è reso possibile grazie ad alcune tecnologie che rientrano sotto l'area dell'intelligenza artificiale. Amazon, pur non entrando nei dettagli, ha comunicato che le tecnologie dell'intelligenza artificiale che sono alla base del sistema di Amazon Go sono: le telecamere che sfruttano la computer vision, i sensori di peso, e il deep learning²⁹³.

Il negozio è totalmente permeato nel suo funzionamento dall'intelligenza artificiale attraverso un complesso sistema di telecamere intelligenti che riescono a tracciare i percorsi che le persone seguono all'interno del negozio, raccogliendo i dati e profilando l'esperienza di acquisto; tutto ciò è possibile anche grazie all'ausilio delle tecnologie degli *smart object* - che rientrano all'interno dei sistemi di Internet of things (IoT) - poiché, ad esempio, gli scaffali che tengono i prodotti sono dotati di sensori di peso (*weight sensor*) grazie ai quali il sistema è in grado di comprendere cosa il cliente ha selezionato e, inoltre, gli consente di non commettere errori in caso quest'ultimo per esempio cambiasse idea all'ultimo istante e riponesse il prodotto. Infatti, il funzionamento corretto

²⁹² <https://www.ilpost.it/2018/01/22/amazon-go-supermercato-senza-casse/> Consultato il 18 dicembre 2019.

²⁹³ Sisti A., (2017), "Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce", FrancoAngeli Editore, pp. 101.

dell'esperienza di acquisto è legato alla sinergia che si viene a creare tra le varie tecnologie che sono alla base del funzionamento di Amazon Go, poiché, l'identificazione di un determinato prodotto preso dallo scaffale, ad esempio è il frutto dell'uso coordinato di dati provenienti da più fonti: una telecamera che registra l'immagine, sensori di pressione che informano il sistema centrale che un prodotto è stato preso, la tecnologia di RFID²⁹⁴ che consente di identificare il singolo prodotto e inviare questa informazione al sistema generale che attraverso il deep learning elabora una sintesi di tutti i dati e le informazioni ricevute e rende praticamente nulla la quota di errori. Nelle intenzioni di Amazon, l'esperienza di GO oltre a fornire ai clienti un'esperienza di acquisto semplice, veloce e innovativa ha la duplice finalità di comprendere ancora più in profondità, tramite la raccolta dei dati e la loro analisi con l'AI, quelli che sono i processi di acquisto dei clienti, infatti, un monitoraggio dell'esperienza di acquisto così approfondito non era mai stato possibile con le tradizionali tecniche di ricerca di marketing. Tuttavia, alla base della scelta di Amazon di mettere in atto un'innovazione esterna al suo tradizionale ambito digitale creando punti vendita nel mondo fisico come Amazon GO, non sembra esserci la volontà di dar vita ad una catena di retail fisici, ma quanto piuttosto quello di innovare la customer experience e di comprendere ancora di più i comportamenti di acquisto dei clienti²⁹⁵.

4.2.4.2 Stitch Fix

Un altro interessante esempio di impresa che ha reinventato la propria supply chain per proporre in questo modo una customer experience innovativa ai propri clienti è quello del retailer statunitense Stitch Fix, un'azienda che da startup è diventata in pochi anni un esempio di successo, raggiungendo un fatturato stimato nel 2018 per un valore di 1,2 miliardi di dollari²⁹⁶.

Stitch Fix è un'azienda retail di prodotti di abbigliamento che attraverso la raccolta, lo studio e l'analisi dei dati attraverso le tecnologie dell'intelligenza artificiale e del machine learning ha proposto ai propri clienti un'esperienza di acquisto innovativo. Infatti, questa azienda appartiene al settore retail annoverando tuttavia tra i suoi dipendenti, oltre a circa tremila stilisti, anche settantacinque data scientist; poiché i dati e il loro uso all'intero degli algoritmi di AI sono alla base della strategia che l'azienda porta avanti. Infatti, questa azienda statunitense attraverso la raccolta costante di dati sui comportamenti e le preferenze dei consumatori per quanto concerne lo stile di abbigliamento ha rivoluzionato la classica supply chain dei retail che segue la logica: il cliente vede i prodotti, acquista, li riceve e poi invia dei feedback; mentre Sticht Fix raccoglie i dati sulle

²⁹⁴ Radio Frequency Identification (RFID) è una tecnologia che identifica gli oggetti attraverso onde radio.

²⁹⁵ Sisti A., (2017), *“Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce”*, FrancoAngeli Editore, pp. 102.

²⁹⁶ Mandelli A., (2018), *“Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business”*, Egea Editore, Milano, pp. 121.

preferenze del cliente poi, sulla base di queste, formula un'offerta di prodotto e la spedisce al cliente, il quale valuta cosa acquistare e rimanda indietro, a costo zero ciò che non acquista²⁹⁷. In questo processo, l'intelligenza artificiale entra in gioco poiché sono gli algoritmi del machine learning che aiutano gli stylist dell'azienda nell'elaborare la proposta di offerta che viene poi spedita al cliente raccogliere ed analizzare i dati raccolti sui clienti.

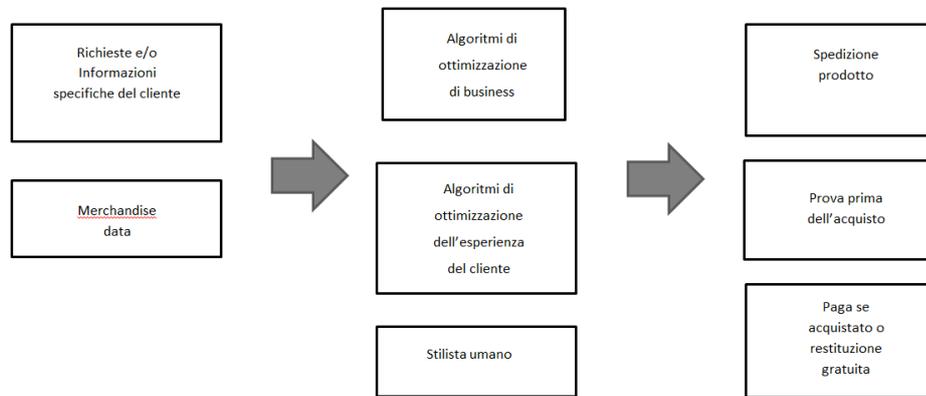


Figura 29 Il modello di Stich Fix (adattamento)²⁹⁸

Infatti alla base di questo innovativo modo di progettare la customer experience c'è la capacità predittiva degli algoritmi dell'intelligenza artificiale che in questo specifico caso uniscono dati e informazioni diverse tra cui preferenze dettate dai clienti tramite questionari sul sito dell'azienda, ma anche dati non strutturati come le immagini di stile di abbigliamento che il cliente ha visionato su Pinterest e li mette assieme affidandoli alle capacità di analisi e di riconoscimento di relazioni e pattern del machine learning. La conoscenza sulle preferenze del cliente diventa poi il punto di partenza per la costruzione della proposta di valore da parte del personale umano, gli stylist, che vedono aumentare le loro capacità grazie all'intelligenza artificiale²⁹⁹. Stich Fix con questo modello di business cerca di rispondere tramite le capacità predittive dei dati dell'AI alla difficoltà che i clienti stessi possono avere nel riuscire a definire le proprie preferenze nonostante l'ampia possibilità di scelta e di raccolta di informazioni. L'azienda afferma che la quota tra i prodotti che vengono inviati ai clienti che questi poi effettivamente acquistano rispetto a quella dei capi rispediti indietro è in crescita a sottolineare la bontà di questo modello³⁰⁰. In conclusione, Stich Fix rappresenta un esempio innovativo di come possa essere ripensato il processo di creazione di valore nella customer experience grazie alle capacità predittive sui dati dell'intelligenza artificiale.

²⁹⁷ Mandelli A., (2018), *"Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business"*, Egea Editore, Milano, pp. 121.

²⁹⁸ Ibidem, p. 121.

²⁹⁹ Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T., (2020), *"How artificial intelligence will change the future of marketing"*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 48, No. 1, pp. 26.

³⁰⁰ Mandelli A., (2018), *"Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business"*, Egea Editore, Milano, pp. 122.

4.3 L'Internet of Things (IoT)

L'*Internet of things* (IoT) o *Internet of Everything* (IoE) anche noto come "*Internet delle cose*" è senza dubbio, potenzialmente, uno dei più rilevanti sviluppi tecnologici per quanto riguarda la connettività. Infatti, l'IoT rappresenta un nuovo ecosistema di tecnologie che può essere descritto come un network, una rete globale di oggetti, dispositivi e persone che sono in grado di connettersi e interagire tra di loro. Per comprendere le dimensioni del fenomeno dell'*Internet of Things* basti pensare che le stime degli esperti del settore sostengono come quest'ultimo sarà un mercato che entro il 2025 dovrebbe valere circa tre trilioni di dollari, mentre il numero dei dispositivi connessi dovrebbe superare i 27 miliardi³⁰¹.

La definizione che il National Intelligence Council negli Stati Uniti ha dato per l'Internet of Things è la seguente: «*The "Internet of Things" is the general idea of things, especially everyday objects, that are readable, recognizable, locatable, addressable, and controllable via the Internet - whether via RFID, wireless LAN, wide-area network, or other means*³⁰²»³⁰³.

Il punto centrale in questa definizione è che se fino al recente passato, convenzionalmente, gli oggetti che erano in grado di collegarsi ad Internet erano i pc, gli smartphone, e gli altri device mobili, quindi, dispositivi che avevano, di nascita, una destinazione digitale; adesso invece il concetto dell'*Internet of things* si pone in una prospettiva molto più allargata. In altre parole, con l'IoT, anche gli oggetti che le persone utilizzano ogni giorno - nati con destinazione diversa da quella digitale - grazie ai sensori e ai microprocessori possono assumere un'identità online e possono entrare in relazione tra di loro e con la rete Internet. In breve, oggetti di uso comune come possono essere i tradizionali elettrodomestici nelle abitazioni, le automobili, ma anche alcuni oggetti che le persone indossano, come gli orologi, nell'Internet of Things diventano oggetti dotati di intelligenza, anche detti *smart objects*.

Per queste ragioni, l'Internet of Things dimostra di avere tutte le potenzialità per rivoluzionare in maniera *disruptive* le nostre vite, la società e di conseguenza anche il mondo aziendale e del marketing. A questo proposito, volendo sottolineare il potenziale strategico dell'Iot, Newman ha dichiarato: «*like any company that blissfully ignored the Internet at the turn of the century, the ones*

³⁰¹ Hoffman D. L., Novak T. P., (2018) "*Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An Assemblage Theory Approach*", Journal of Consumer Research, Vol.44, No. 6, pp. 1178.

³⁰² L'Internet of Things è l'idea generale di oggetti, soprattutto quelli di uso quotidiano, che sono leggibili, riconoscibili, localizzabili, indirizzabili e controllabili via Internet – sia tramite RFID, wireless LAN, rete ad ampio raggio, o altri mezzi.

³⁰³ Swan M., (2012), "*Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0.*", Journal of Sensor and Actuator Networks, Vol. 1, No. 3 pp. 217-218.

*that dismiss the Internet of Things risk getting left behind*³⁰⁴»³⁰⁵. Quindi, l'Internet delle cose rappresenta un network, una rete di oggetti interconnessi, che raccolgono e scambiano dati tra di loro, tutto ciò permette quindi ai responsabili di marketing di coinvolgere in misura maggiore i clienti durante il loro viaggio con un'impresa, sfruttando ogni interazione tra i consumatori e gli oggetti all'interno del network prendendo decisioni anche in tempo reale.

In proposito, Narang e Shankar affermano: «*The IoT can be viewed as an endless highway of touchpoints that can feed data on customers' digital footprints everywhere. Naturally, IoT provides a treasure trove of data on a myriad of customer activities*³⁰⁶»³⁰⁷. L'Internet delle cose può ridefinire il marketing in diverse aree, agendo per esempio sugli acquisti ripetuti e sul servizio clienti. Per capire come si evolve l'esperienza degli oggetti con l'Internet of Things si possono fare alcuni esempi: nell'Internet delle cose un oggetto tradizionale come una lavatrice può essere connessa in Rete, quindi può riordinare in autonomia, senza intervento umano, il detersivo per il bucato qualora fosse finito; oppure una stampante a getto d'inchiostro con l'IoT può ricaricare le cartucce in anticipo, saltando la fase, punto di partenza di ogni customer journey in cui il consumatore riconosce di avere un bisogno, nel caso specifico di una cartuccia³⁰⁸.

I campi di possibile applicazione dell'Internet of things sono molteplici: dalla domotica³⁰⁹, a quello sanitario, industriale, logistico, dell'efficienza energetica, della medicina, dei trasporti e commerciale. In sintesi, l'Internet of Things è un ecosistema di tecnologie che vengono impiegate in diversi ambiti applicativi. I principali sono³¹⁰:

- *Smart Homes/Smart Buildings*: questo settore riguarda tutte quelle soluzioni che impiegano le tecnologie e gli oggetti connessi dell'IoT per raggiungere lo scopo di migliorare la vita nei contesti abitativi delle persone sia in ambito privato che pubblico. Questi sistemi sono generalmente strutturati in questo modo: raccolgono dispositivi, interruttori e sensori che sono collegati ad un hub centrale, chiamato gateway, il quale permette di controllare l'intero

³⁰⁴ Come qualsiasi azienda che aveva tranquillamente ignorato Internet al cambio di secolo, quelli che ora respingono l'*Internet of Things* rischiano di rimanere indietro.

³⁰⁵ Benamar L., Balagué C., Zong Z., (2019), "*Internet of Things devices appropriation process: The Dynamic Interactions Value Appropriation (DIVA) framework*", Technovation, pp. 1.

³⁰⁶ L'Internet of Things può essere visto come un'interminabile "autostrada" di punti di contatto che può alimentare i dati attraverso le impronte digitali che i clienti lasciano ovunque. Naturalmente, l'Internet degli oggetti costituisce un tesoro sulle numerose e diverse attività dei clienti.

³⁰⁷ Narang U., Shankar V., 2019, "*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*", Marketing in a Digital World, (Review of Marketing Research), Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 109.

³⁰⁸ Narang U., Shankar V., (2019), "*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*", Marketing in a Digital World, (Review of Marketing Research), Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 109.

³⁰⁹ La *domotica* trae origine dall'unione del termine latino "*domus*" casa e del greco "*ticos*". È una scienza interdisciplinare che ha quale oggetto di studio le tecnologie adatte a migliorare la qualità della vita nella casa e più in generale negli ambienti antropizzati.

³¹⁰ Miorandi D., Sicari S., De Pellegrini F., Chlamtac I., (2012), "*Internet of things: Vision, applications and research challenges*", Ad Hoc Networks, Vol. 10, No. 7, pp. 1510-1511.

sistema attraverso l'uso di applicazioni o di un telecomando³¹¹; l'utente può accedere poi a questa interfaccia tramite Internet, anche da remoto potendo, quindi, attivare o disattivare gli strumenti della smart home anche pur non essendo fisicamente presente sul posto. Le possibilità offerte dall'IoT, in questo senso, sono numerose e riguardano tutti gli aspetti legati alla domotica, tutti i sensori e gli strumenti per l'ottimizzazione del consumo energetico degli edifici (es. monitoraggio dei consumi, contenimento delle risorse anche attraverso gestione automatizzata), ma anche quelli per la gestione della sicurezza (es. telecamere connesse). Infatti, sono ormai diversi i prodotti sul mercato che rientrano in questo ambito come gli elettrodomestici "smart" (lampade, condizionatori, porte, auto connesse, ecc.), ma anche gli *smart speaker* o "*smart home assistant*" che svolgono il ruolo di assistenti intelligenti personali per i consumatori, i quali possono attivarli attraverso comandi vocali, sono infatti dotati di altoparlanti, e gestire così le diverse applicazioni *smart* presenti nell'ambiente domestico.

- *Smart Cities*: questo ambito riguarda tutti quei sistemi che si occupano di migliorare il funzionamento delle città e di luoghi pubblici urbani attraverso l'uso di sistemi intelligenti legati all'IoT. Alcuni esempi di applicazioni in questo senso sono: l'ottimizzazione della gestione delle infrastrutture (reti stradali, elettriche, ecc.); dei trasporti come ad esempio i sistemi avanzati di gestione del traffico stradale (es. semafori intelligenti che evitano il congestionamento del traffico); auto connesse a sistemi intelligenti di parcheggio che segnalano la presenza di posti liberi agli automobilisti riducendo tempi di attesa per gli utenti e livelli di inquinamento; sensori che monitorano la qualità dell'aria; strumenti di sorveglianza connessi con le autorità competenti per monitorare attività criminose. Un esempio concreto di smart city è quello dell'*Emergency Vehicle Priority (EVP)* un sistema applicato nel Queensland che permette ai mezzi pubblici di soccorso (ambulanze, vigili del fuoco), ogni volta che sono in azione, di trovare i semafori verdi per ottimizzare i tempi di soccorso i dati hanno evidenziato una riduzione dei tempi di intervento del 25% grazie a questo sistema³¹².
- *Environmental monitoring*: le tecnologie dell'IoT possono essere impiegate anche per il monitoraggio dell'ambiente e delle risorse naturali (la raccolta costante di dati e informazioni, oltre alla presenza di una moltitudine di dispositivi collegati fornisce una solida piattaforma per rilevare e monitorare le anomalie dei fenomeni naturali ed atmosferici (es. monitoraggio venti, livello dei fiumi, ecc.) nell'ottica di prevenire situazioni ambientali estreme che possano a mettere in pericolo la vita umana e animale. Inoltre, la miniaturizzazione di sensori e

³¹¹ Za S., (2018), "*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*", LUISS University Press, pp. 79.

³¹² *Ibidem*, pp. 82.

dispositivi consente l'accesso anche ad aree più critiche per gli esseri umani (es., aree vulcaniche, abissi oceanici, aree remote) e diventa possibile ricavare anche da questi luoghi informazioni e dati per rilevare eventuali anomalie.

- *Healthcare*: questa è una delle soluzioni dell'Internet of Things più rilevanti nell'ottica del miglioramento della qualità della vita delle persone considerando, ad esempio, anche il costante invecchiamento della popolazione nei Paesi occidentali con la conseguente maggiore richiesta di assistenza medica. Rientrano in questo ambito tutte le applicazioni che utilizzano gli oggetti connessi dell'IoT, spesso nella forma di strumenti indossabili (*wearable device*) a scopo sanitario. Uno degli aspetti più rilevanti di questo ambito è quello legato alle possibilità che le tecnologie IoT offrono nel monitoraggio dei pazienti. Infatti questi strumenti, spesso indossabili, raccolgono dati e informazioni biometriche (es. pressione sanguigna, attività respiratoria, ecc.) sulle condizioni di salute di una persona e le possono trasferire in tempo reale agli ospedali, consentendo al personale sanitario di controllare, anche da remoto, la salute dei pazienti. Inoltre, questi strumenti tramite la raccolta di dati consentono di fare previsioni sulla salute consentendo cure preventive. Altre applicazioni possono essere quelle che riguardano il benessere e il fitness: si tratta di tutti quei dispositivi indossabili che permettono ad una persona di seguire le proprie attività quotidiane raccogliendo dati sulla persona nella giornata (es. i passi fatti, le calorie bruciate, la qualità del sonno, ecc.) fornendo inoltre suggerimenti per il miglioramento del proprio stile di vita e della propria condizione fisica.
- *Smart factory*: è quello che viene anche chiamato Industrial Internet of Things. Riguarda tutti quei sistemi che impiegano le tecnologie dell'industria 4.0 come l'IoT, il cognitive computing, il Cloud computing, l'AI, la stampa additiva (stampa 3D), realtà aumentata e virtuale, ecc., per il miglioramento dei processi produttivi e aziendali. Queste tecnologie lavorando in sinergia sono il fondamento dei sistemi cyber-fisici (*cyber-physical-system*, CPS). Per CPS si intendono dei sistemi che si compongono di elementi differenti distribuiti e messi in collegamento attraverso Internet che sono formati da due componenti: una digitale (*cyber*) e una fisica (*physical*) che sono in continua interazione. Con l'Internet delle cose la raccolta dei dati in tempo reale assieme ai sistemi CPS in comunicazione tra di loro, con l'ambiente esterno e con le persone permette di migliorare i processi decisionali e l'estrazione di conoscenza per futuri miglioramenti. Esempi di sistemi CPS sono le *driveless car*, i sistemi di guida autonoma, la robotica, le *smart grid* ovvero strumenti di gestione intelligente delle reti energetiche, ecc. Altre importanti applicazioni dell'IoT nell'ambito industriale riguardano la logistica con i vari

impieghi di sensori per il tracciamento delle merci, il monitoraggio dello stato e delle condizioni dei prodotti sia in magazzino che durante il trasporto³¹³.

4.3.1 La storia di Internet: da ARPANET all'Internet delle cose

L'*Internet of Things* non rappresenta una nuova forma della rete digitale, sarebbe sbagliato descriverlo in questo modo, ma piuttosto esso rappresenta la tappa ultima di un percorso più ampio, quello della rivoluzione digitale, che ha visto la creazione e l'evoluzione di Internet nell'arco degli ultimi cinquant'anni. Di fatto, il primo passo nella storia della digitalizzazione è legato all'ambito militare in particolare agli anni Sessanta, durante la guerra fredda, quando nella competizione continua, anche nella corsa all'innovazione tecnologica, tra Unione sovietica e Stati Uniti quest'ultimi diedero vita all'ARPA (*Advanced Research Projects Agency*): un'agenzia governativa che aveva la funzione di svolgere attività di ricerca in ambito tecnologico. Uno dei primi obiettivi che l'ARPA si prefissò fu quello di creare un sistema che permettesse di poter scambiare e condividere le informazioni in modo più veloce e sicuro. Alla fine degli anni Sessanta, l'agenzia ARPA in collaborazione con alcune università statunitensi, diede vita al progetto ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*) che si poneva l'obiettivo di realizzare un sistema di comunicazione che fosse capace di mantenere la comunicazione tra due o più stazioni trasmittenti, e che inoltre consentisse di accedere alle risorse computazionali, all'epoca molto limitate, a più utenti in contemporanea. Dopo diversi tentavi nei mesi precedenti, il 5 dicembre del 1969 i lavori del progetto diedero il loro primo risultato di rilievo poiché, in quell'occasione, venne stabilita con successo la prima connessione basata su un'architettura a commutazione di pacchetto (*packet switching*) tra quattro università americane che rappresentavano enti (nodi) diversi che erano parte della struttura di ARPANET³¹⁴.

Durante gli anni Settanta aumentarono i nodi presenti nella rete ARPANET e si crearono altre reti, tuttavia, la successiva invenzione di rilievo nella storia della digitalizzazione è legata a Robert Kahn e Vinton Cerf i quali, nel 1974, pensarono e realizzarono l'idea di dar vita ad un protocollo unico che potesse essere adottato da tutte le reti e diventasse un vero e proprio standard. Su queste basi, i due ricercatori elaborarono il *Transmission Control Program* (TCP) un protocollo che rappresenta un precursore dell'odierno TCP/IP. Questo sistema che era composto da una rete di reti all'inizio prese la denominazione di "*internetwork*", la quale in un secondo tempo venne abbreviata in "*Internet*"³¹⁵. Negli anni seguenti vennero introdotti ulteriori versioni del TCP e, nel 1982, il Dipartimento della difesa degli Stati Uniti affermò come il TCP/IP fosse lo standard da usare in tutte

³¹³ Za S., (2018), "*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*", LUISS University Press, pp. 87-90.

³¹⁴ *Ibidem*, pp. 14-16.

³¹⁵ *Ibidem*, pp. 24.

le reti militari. L'anno seguente la rete ARPANET venne suddivisa in due reti: una con destinazione militare (MILNET) e una ad uso civile (ARPANET). Tuttavia, negli anni diverse erano state le reti create, su tutte ebbe la maggiore diffusione NSFNET (*National Science Foundation Network*), la quale arrivò ad oscurare anche il ruolo di ARPANET che smise di funzionare al termine degli anni Ottanta per essere poi definitivamente disattivata nel 1990.

Un'altra innovazione di rilievo di quegli anni è quella del *Domain Name System* (DNS) il sistema che consente di utilizzare al posto degli indirizzi IP di tipo numerico dei nomi; nasceva infatti il meccanismo dei nomi di dominio. Gli anni Ottanta videro anche la diffusione di strumenti quali i personal computer e, quindi, Internet che fino ad allora era sostanzialmente una tecnologia che riguardava il contesto degli enti governativi e degli istituti di ricerca, iniziava ad aprirsi all'uso anche da parte dei privati cittadini; infatti nacquero i primi *Internet Service Provider* (ISP) che consentivano l'accesso alla rete. Inoltre, agli inizi degli anni Novanta - ad opera di Tim Berners-Lee un informatico inglese del CERN - avvenne un'ulteriore invenzione che ha poi avuto un'enorme rilievo per la successiva evoluzione della Rete: la nascita del World Wide Web³¹⁶ uno dei principali servizi di Internet e del primo sito web.

Tuttavia, sono di questi anni i primi esperimenti di connessione degli oggetti alla rete, nel senso di iniziali tentativi di dare concretezza all'idea che quest'ultimi potessero trasmettere informazioni relativamente al proprio stato e alle proprie attività: si trattava di tentativi sperimentali che rappresentano a tutti gli effetti gli albori dell'Internet delle cose. Il primo di questi avvenne nel 1982, quando alla Carnegie Mellon University venne connesso, alla rete Internet, un distributore automatico di bibite che era in grado di fornire al personale e agli studenti informazioni sulla disponibilità e sulla temperatura delle bevande. Invece, nel 1990, John Romkey con la collaborazione di Simon Hackett inventò un tostapane che aveva la possibilità tramite l'ausilio di un'applicazione collegata ad Internet di regolare il livello di tostatura; dopo un anno il modello venne aggiornato con uno capace addirittura di inserire una fetta di pane in maniera automatica dopo aver ricevuto il comando specifico dalla rete³¹⁷. Nel corso degli anni Novanta, Internet ha vissuto la sua fase di espansione globale diventando la tecnologia praticamente ubiqua che conosciamo oggi: infatti se nel 1993 contava circa 14 milioni di utenti, dopo appena due anni ne contava più del triplo e nel 2000 aveva toccato i 400 milioni di persone connesse pari a circa il 7% della popolazione mondiale³¹⁸.

Ad ogni modo, da un punto di vista temporale l'espressione "*Internet of things*", letteralmente "*Internet delle cose*" si deve a Kevin Ashton, uno dei responsabili dell'Auto-ID Center dell'MIT, il

³¹⁶ Il *World Wide Web* (WWW) è uno dei principali servizi offerti dall'infrastruttura di Internet che consente la pubblicazione e condivisione di elementi multimediali (testi, immagini, video) sulla Rete Internet grazie anche alle capacità dell'ipertestualità.

³¹⁷ Za S., (2018), "*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*", LUISS University Press, pp. 40.

³¹⁸ *Ibidem*, pp. 32.

quale la coniò, nel 1999, in occasione di una conferenza di Procter e Gamble che si occupava della possibilità di impiegare la tecnologia RFID per la raccolta delle informazioni attraverso Internet per migliorare la gestione della supply chain.

A distanza di un decennio da quando ne aveva praticamente coniato la definizione Ashton in un articolo sull'RFID Journal, descriveva le potenzialità finora non del tutto sfruttate della tecnologia IoT in questo modo: «*Se avessimo avuto computer in grado di saper tutto ciò che c'era da sapere sulle cose – utilizzando i dati raccolti senza alcun aiuto da parte nostra – saremmo stati in grado di tracciare e contare ogni cosa, di ridurre sprechi, perdite e costi. Avremmo potuto sapere quando sostituire o riparare gli oggetti. Abbiamo bisogno di potenziare i computer in modo che siano in grado di raccogliere informazioni autonomamente, in modo che possano vedere, ascoltare e annusare il mondo. La tecnologia RFID e altre tipologie di sensori consentono ai computer di osservare, identificare e comprendere il mondo, superando il vincolo dell'inserimento di informazioni da parte dell'uomo.*³¹⁹» In quello stesso anno, il 2009, per la prima volta nella storia il numero complessivo di dispositivi collegati alla Rete superava il numero degli abitanti del pianeta toccando la cifra di 6,5 milioni. Solo pochi anni dopo, nel 2017 il numero era già raddoppiato (12,5 miliardi) e si stima che nel 2020 il numero di dispositivi connessi raggiungerà i 30 miliardi, per arrivare nel 2025 a toccare i 75 miliardi³²⁰.

4.3.2 Le tecnologie dell'Internet of Things

Dal punto di vista tecnologico, un sistema di Internet of Things è un'architettura abbastanza complessa, all'interno della quale rientrano sensori, attuatori, protocolli di connessione e sostanzialmente l'architettura di un sistema di Internet of Things si compone di tre parti³²¹:

- *Hardware*: è l'insieme dei sensori che raccolgono i dati e le informazioni, gli attuatori e dei sistemi hardware integrati
- *Middleware*: riguarda i sistemi di raccolta, memorizzazione anche da remoto ed elaborazione dei dati raccolti
- *Presentation*: riguarda gli strumenti che permettono di visualizzare e avere accesso anche da piattaforme diversi ai dati e alle informazioni, riguarda le interfacce attraverso cui l'utente finale può accedere al sistema IoT.

³¹⁹ Za S., (2018), “*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*”, LUISS University Press, pp. 40-41.

³²⁰ Marek L., Woźniczka J., (2017), “*The Internet of things as a customer experience tool*”, Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, No. 3, pp. 167.

³²¹ Gubbi J., Buyya R., Marusic S., Palaniswami M., (2013), “*Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions*”, Future Generation Computer Systems, Vol. 29 (7), pp. 1647.

Ad ogni modo, le tecnologie che sono più importanti all'interno dei sistemi di Internet of Things sono sostanzialmente le seguenti:

- *Radio Frequency Identification* (RFID): è una tecnologia che consente attraverso il ricorso alle onde radio di identificare oggetti, persone o animali, di memorizzare informazioni e trasferirle tramite comunicazione wireless ad altri dispositivi elettronici capaci di raccogliere e trasmettere dati. Infatti, alcune delle principali applicazioni della tecnologia RFID sono legate al tracciamento delle merci, all'identificazione degli animali oppure nei pedaggi automatizzati. Questa tecnologia si basa sul funzionamento di due componenti: un'etichetta elettronica chiamata *transponder* o TAG che invia il segnale radio e un apparato che è in grado di leggerlo chiamato *reader*, un ricetrasmittitore controllato da un microprocessore che viene appunto impiegato per interrogare il TAG da cui riceve i dati. Il TAG è in grado di memorizzare molti più dati rispetto ad un tradizionale *barcode*, questi dati sono in forma di *Electronic Product Code* (EPC), vale a dire un sistema globale di identificazione degli articoli basato su RFID sviluppato dall'Auto-ID Center. Nell'*Internet of Things* vengono impiegate tre diverse tipologie di TAG:
 - gli RFDI passivi: applicazioni di questo tipo vengono utilizzate ampiamente nei passaporti digitali, nei pedaggi elettronici, nel tracciare le merci
 - gli RFDI attivi: possiedono una propria batteria che ne facilita anche la comunicazione con il reader. Questa tipologia può possedere anche sensori esterni che sono capaci di misurare alcune variabili come la temperatura, la pressione, individuare sostanze chimiche, ecc. Si fa ampio uso di questo tipo di TAG nel campo della produzione, nei laboratori e in medicina
 - gli RFID semi-passivi: sono dotati anch'essi di batteria che viene impiegata per alimentare il microchip durante la comunicazione³²².
- *Near Field Communication* (NFC): è un'evoluzione della tecnologia RFID che permette la connessione tra due oggetti o strumenti in un'area a corto raggio, ovvero fino ad arrivare ad un massimo di 10 cm di distanza. Quando due strumenti di NFC, detti *initiator* e *target*, entrano in contatto in un'area di circa 4 cm si innesca una rete *peer-to-peer* tra i due che entrano in connessione rendendo possibile scambiarsi dei dati. Per questa ragione, a differenza dell'RFID, l'NFC è una tecnologia che comunica con visibilità reciproca tra i due soggetti comunicanti e che consente la comunicazione bidirezionale. Uno dei più diffusi impieghi della tecnologia NFC è quello delle smart card contactless che sono usate sia per

³²² Lee I., Lee K., (2015), "*The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*", Business Horizons, No. 58(4), pp. 432.

differenti tipi di abbonamenti o biglietti per i trasporti, ma soprattutto per le carte di credito, prepagate e bancomat che consentono di pagare senza inserire la carta, ma semplicemente avvicinandola al lettore³²³. La maggior parte degli smartphone ad esempio ha in dotazione sensori NFC, quindi è possibile nei punti vendita attivare comunicazioni digitali tra gli strumenti nel negozio e i device personali dei consumatori. L’NFC funziona a 13,56 MHz su interfaccia aia ISO/IEC 18000-3 con velocità massima di 424 kbps³²⁴.

- *Wireless Sensor Network (WSN)*: sono reti di nodi di sensori autonomi, distribuiti in un determinato spazio, con lo scopo di monitorare un determinato fenomeno o specifiche grandezze fisiche relative come per esempio la localizzazione di un oggetto, la temperatura, i livelli di umidità, ecc. I dati rilevati vengono poi trasmessi wireless tramite comunicazioni multi-hop verso un piccolo insieme di nodi *sink*, che sono dispositivi, con maggiore potenza, in cui vengono elaborate le informazioni raccolte. Gli standard predominanti comunemente utilizzati nelle reti WSN includono: lo IEEE 802.15.4, e lo ZigBee³²⁵
- *Wi Fi*: è una tecnologia di comunicazione per la connessione nelle reti wireless locali (WLAN) basata sullo standard IEEE 802.11. La frequenza più comunemente usata è quella a 2,4 GHz UHF e le bande radio SHF ISM a 5,8 GHz. La tecnologia è già utilizzata ampiamente dai PC, smartphone e tablet, smart TV, e molti altri dispositivi quotidiani.
- *Bluetooth (BLE)*: è un’ulteriore tecnologia che consente la trasmissione di dati tra dispositivi a distanze limitate. I sistemi Bluetooth operano nella banda a 2,4 GHz con velocità di trasmissione dati originale di 1 Mbps fino ai 24 Mbps più recenti.
- *Cloud Computing*: consiste in un insieme di tecnologie che consentono di elaborare e archiviare dati ricorrendo all’utilizzo di hardware e software che sono distribuiti in rete a cui è possibile accedere da remoto. Sostanzialmente esistono tre diverse tipologie di servizi cloud: 1) *Infrastructure as a Service (IaaS)* riguarda la possibilità di avere la disponibilità di un hardware virtuale che viene erogato come servizio all’utente che non si deve occupare della gestione fisica dell’hardware; 2) *Platform as a Service (PaaS)* in questo caso viene erogata come servizio la piattaforma permette all’utente di avere la gestione delle applicazioni e dei servizi; 3) *Software as a Service (SaaS)* è la tipologia più completa visto che in questo caso è l’applicazione a costituire il servizio. Il beneficio che deriva dal cloud computing è quello di poter usufruire di risorse e capacità computazionali in modo flessibile

³²³ Za S., (2018), “*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*”, LUISS University Press, pp. 44.

³²⁴ Borgia E., (2014), “*The Internet of Things vision: Key features, applications and open issues*”, Computer Communications, Vol. 54, No.1, pp. 6.

³²⁵ Borgia E., (2014), “*The Internet of Things vision: Key features, applications and open issues*”, Computer Communications, Vol. 54, No. 1, pp. 5-6.

potendo ricorrere a questi servizi in ogni momento attraverso Internet³²⁶. Nell'ambito dei sistemi IoT la grande quantità di dati generati e la necessità di gestirli anche in tempo reale trova beneficio nelle soluzioni di cloud computing.

4.3.3 Gli Smart Object

L'Internet of Things come detto riguarda l'estensione delle Rete agli oggetti fisici, che in questo modo assumono identità digitale e possono comunicare sia con altri oggetti (machine-to-machine, M2M) sia con le persone (human-to-machine, H2M). In un'analisi, la nota società di consulenza McKinsey ha messo in luce il fatto che il costo dei sensori che permettono di dare attuazione ai progetti di Internet of Things si è ridotto di circa l'80-90% nel corso degli ultimi cinque anni, inoltre, l'abbattimento del costo dei sensori sembra un processo destinato a proseguire, in misura crescente, nel prossimo futuro. Sulla base di questo scenario, McKinsey stima che entro il 2025 il numero di oggetti collegati ad Internet si avvicinerà al trilione con un impatto, dal punto di vista economico, di circa 6,2 trilioni di dollari³²⁷. Da un punto di vista teorico, i cosiddetti *smart object*, gli oggetti intelligenti protagonisti dell'Internet of Things, si possono identificare attraverso le seguenti caratteristiche peculiari³²⁸:

- Identificabilità (*anything identifies itself*): qualsiasi cosa si identifica
- Comunicabilità (*anything communicates*): qualunque oggetto comunica
- Interazione (*anything interacts*): qualunque oggetto interagisce

Porter e Heppelmann analizzando gli *smart object*, ovvero gli oggetti intelligenti protagonisti nell'ecosistema dell'Internet of Things, sostengono che essi siano sostanzialmente composti da tre elementi o componenti³²⁹:

- 1) Componente fisica (*physical components*): riguarda le caratteristiche fisiche tradizionali di un oggetto, le sue componenti meccaniche o elettriche per esempio; in breve quelle che ne costituiscono la struttura e ne consentono il funzionamento vero e proprio.
- 2) Componente intelligente (*smart components*): comprende i sensori, i microprocessori, il sistema di archiviazione dei dati, il sistema dei controlli, il software e, tipicamente, un sistema operativo incluso oltre ad un sistema operativo di interfaccia utente.

³²⁶ Za S., (2018), "Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0", LUISS University Press, pp. 53.

³²⁷ Osmonbekov T., Johnston W. J., (2018), "Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement: impact on organizational buying behavior", Journal of Business & Industrial Marketing, vol.33, No. 6, pp. 781.

³²⁸ Miorandi D., Sicari S., De Pellegrini F., Chlamtac I., (2012), "Internet of things: Vision, applications and research challenges", Ad Hoc Networks, Vol. 10, No. 7, pp. 1498.

³²⁹ Porter M., Heppelmann J. E., (2014), "How Smart, Connected Products are Transforming Competition", Harvard Business Review, Vol. 92, No. 11, pp. 68.

- 3) Componente di connettività (*connectivity components*): sono tutti quegli elementi che consentono ad un oggetto di entrare in connessione con la Rete e quindi di entrare nel sistema IoT come le antenne o i protocolli.

Inoltre, Porter e Heppelmann sostengono come la componente intelligente amplifichi le capacità e il valore di quella fisica, mentre la connettività fa la stessa cosa con i componenti intelligenti aumentandone il valore e permettendo ad alcuni di essi di esistere al di fuori dei prodotti; il risultato finale è che si crea un ecosistema valoriale complessivo. Secondo gli autori, la connettività si manifesta attraverso tre forme che possono essere presenti anche contemporaneamente³³⁰:

- *One-to-one*: un oggetto singolo che si collega al suo utilizzatore, al suo produttore oppure ad un altro oggetto per mezzo di una porta o di un'altra interfaccia. Es. un'auto collegata ad una macchina diagnostica.
- *One-to-many*: l'oggetto oltre ad essere collegato al produttore è inserito in un sistema che gli permette connessioni anche con altri oggetti contemporaneamente. Un esempio di questo tipo è quello delle automobili Tesla che sono connesse al sistema di produzione che ne monitora le prestazioni
- *Many-to-many*: è quella situazione nella quale i prodotti sono in collegamento con molti altri tipi e a fonti esterne di dati dando vita ad un ecosistema interconnesso.

Inoltre, i due autori individuano quelle che sono le funzionalità degli oggetti intelligenti, vale a dire quei parametri sui quali le imprese devono prestare particolare attenzione perché sono portatrici di valore per il cliente. Porter ed Heppelmann ne individuano quattro³³¹:

- 1) *Monitoraggio (Monitoring)*: gli oggetti del mondo IoT grazie ai sensori, ma anche tramite fonti di dati esterne, permettono il monitoraggio completo delle condizioni, del funzionamento e dell'ambiente esterno di un prodotto. Questi dati raccolti rivestono un ruolo strategico molto importante perché permettono ad esempio di avvisare i clienti o altri utenti di modifiche o alterazioni delle prestazioni. Inoltre hanno importantissimi risvolti per il marketing e la customer experience in quanto consentono di raccogliere informazioni sull'effettivo utilizzo dei prodotti da parte dei consumatori, conoscenze che poi possono portare a miglioramenti degli stessi, modellando i prodotti sulle preferenze del cliente in un'ottica di personalizzazione. Anche il servizio post-vendita può essere ottimizzato da queste possibilità

³³⁰ Porter M., Heppelmann J. E., (2014), "How Smart, Connected Products are Transforming Competition", Harvard Business Review, Vol. 92, No. 11, pp. 68.

³³¹ Porter M., Heppelmann J. E., (2014), "How Smart, Connected Products are Transforming Competition", Harvard Business Review, Vol. 92, No. 11, pp. 70-72.

perché un monitoraggio in tempo reale (*real-time*) permette alle aziende di intervenire tempestivamente in caso di necessità migliorando l'esperienza dei clienti.

- 2) *Controllo (Control)*: i prodotti *smart* possono essere controllati anche a distanza, tramite applicazioni specifiche, inoltre, questi oggetti sfruttando gli algoritmi dell'intelligenza artificiale sono anche in grado di rispondere adeguatamente, in modo automatico a cambiamenti dell'ambiente in cui si trovano adattandosi alle situazioni. Infine, sempre considerando la possibilità di personalizzazione per i clienti, il controllo negli *smart objects* consente all'utente di attivare operazioni anche senza essere fisicamente in prossimità del prodotto, queste attività sono concrete possibilità, in passato impraticabili o comunque solamente con costi eccessivi, mentre l'Internet delle cose le rende facilmente realizzabili. Un esempio in questo senso è quello dei sistemi di risparmio energetico nelle *smart home*, in cui le persone possono programmare gli elettrodomestici intelligenti anche a distanza tramite dispositivi mobili.
- 3) *Ottimizzazione (Optimization)*: Il ricco flusso di dati di monitoraggio proveniente dai prodotti intelligenti sempre connessi, in combinazione con la capacità di controllarne il loro funzionamento permette alle aziende di ottimizzare le prestazioni dei prodotti, azioni quali ad esempio il confronto con dati storici e dati in uso consente di ottenere risultati eccellenti nel migliorare la produzione, l'utilizzo e l'efficienza dei prodotti.
- 4) *Autonomia (Autonomy)*: I prodotti *smart* dell'IoT sono in grado di conoscere, il loro ambiente, e di auto-diagnosticare il proprio servizio e le proprie prestazioni, in questa maniera si adattano alle preferenze degli utenti. Autonomia non solo può ridurre la necessità di operatori, ma può anche migliorare la sicurezza in ambienti pericolosi. In breve, i prodotti possono funzionare con una completa autonomia, applicando algoritmi che utilizzano i dati sulle loro prestazioni e sull'ambiente nel quale si trovano comprese le attività di altri prodotti del sistema sfruttando la loro capacità di comunicare con altri oggetti. Gli operatori umani si limitano a monitorare o controllare il sistema e non il singolo oggetto.

Si illustreranno ora alcuni degli oggetti che appartengono all'insieme degli *smart objects* tipici dei sistemi di Internet of Things, nello specifico: gli *wearable device* i dispositivi indossabili e gli *Intelligent Personal assistant (IPA)*, gli assistenti virtuali intelligenti che si stanno diffondendo sul mercato.

4.3.3.1 Wearable device

Una delle tecnologie che sta raccogliendo maggiore successo tra quelle che rientrano all'interno dell'ecosistema dell'Internet of Things è quella dei *wearable device*: vale a dire i dispositivi intelligenti indossabili dalle persone e che hanno in dotazione circuiti computazionali i quali consentono la connessione alla Rete. Sul mercato odierno esistono diversi prodotti che rientrano nella categoria dei dispositivi indossabili (*wearable*) quali ad esempio: *smartwatch*, *smart glasses*, *headbands*, *wristbands*, vestiti e gioielli, ecc³³².

I *wearable device* sono una categoria di strumenti che riguardano tutti quei dispositivi che possono essere indossati da un individuo con lo scopo di rilevare, raccogliere e comunicare informazioni alla persona che li ha sul proprio corpo, oppure ad altri dispositivi intelligenti. Infatti, i dispositivi indossabili sono in grado di connettersi alla rete sia tramite connettività cellulare integrata, sia attraverso la connessione con un altro dispositivo - tra cui ovviamente uno smartphone – sfruttando le tecnologie della connettività tipiche dell'IoT come il Wi Fi, il Bluetooth o altre tecnologie di trasmissione³³³. Quindi, nel mondo digitale contemporaneo, l'espressione “*wearable*” o “indossabile” assume un significato diverso: infatti non è più utilizzabile solamente per descrivere un qualsiasi oggetto che una persona può indossare e, allo stesso tempo, non tutti gli oggetti tecnologici che si indossano rientrano sotto la definizione di “*wearable technology*” si pensi per esempio ai tradizionali orologi da polso. Affinché un dispositivo possa appartenere a questa tecnologia, è necessario infatti che, oltre ad essere portabile sul corpo, abbia anche in dotazione un sistema hardware computazionale in grado di comunicare automaticamente ed elaborare, in movimento, dati e informazioni: questa è la caratteristica fondamentale che ne segna l'appartenenza agli smart objects, gli oggetti intelligenti protagonisti dell'IoT³³⁴.

Wright e Keith definiscono i dispositivi wearable come: «*Wearable technology*” and “*wearable devices*” are phrases that describe electronics and computers that are integrated into clothing and other accessories that can be worn comfortably on the body³³⁵»³³⁶. I due autori poi affermano come una delle differenze tra i dispositivi mobili e quelli wearable risiede nel fatto che quest'ultimi rispetto ai primi possiedono la capacità di raccogliere dati e informazioni biometriche

³³² Dehghani M., Abubakar A. M., Pashna M., (2018), “*Market-driven management of start-ups: The case of wearable technology*”, Journal of Applied Computing and Informatics, pp.1.

³³³ Za Stefano, “*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*”, 2018, LUISS University Press, pp. 69.

³³⁴ Kalantari M., (2017), “*Consumers' adoption of wearable technologies: literature review, synthesis, and future research agenda*”, International Journal of Technology Marketing (IJTMKT), Vol. 12, No. 3, pp. 276.

³³⁵ La “tecnologia indossabile” o i “dispositivi indossabili” sono frasi che descrivono elettronica e computer che descrivono l'elettronica e i computer integrati nell'abbigliamento e altri accessori che possono essere indossati comodamente sul corpo.

³³⁶ Wright R., Keith L., (2014), “*Wearable Technology: If the Tech Fits, Wear It*”, Journal of Electronic Resources in Medical Libraries, Vol.11, No. 4, pp. 204.

sulla persona che li indossa. Mentre Dehghani, Kim e Dangelico definiscono la tecnologia *wearable* in questa maniera: «*Terms such as “smart wearable technologies” or “wearable devices” are used to describe seamlessly embedded portable computers and advanced electronics that can be worn on the body and allow for interactions between users and a smart environment (e.g., smart home appliances) anytime, anywhere*»³³⁷»³³⁸.

Sostanzialmente l'insieme dei dispositivi indossabili (*wearable*), sulla base delle rispettive funzionalità, può essere suddiviso in tre categorie principali³³⁹:

- 1) *Notificatori (Notifiers)*: sono tutti quei dispositivi indossabili che forniscono informazioni relativamente al mondo che circonda l'utente. Ad esempio rientrano in questa categoria gli *smartwatch*.
- 2) *Occhiali indossabili (Eyeglasses)*: sono tutti quei dispositivi che consentono alla persona che li indossa di poter vivere un'esperienza con la realtà aumentata (*augmented reality*). Uno dei primi dispositivi di questo genere è stato quello dei Google Glasses nel 2013, sebbene un primo modello pionieristico venne già realizzato da parte di Steve Mann, un ricercatore di grande rilievo per quanto riguarda la tecnologia indossabile. Infatti, Mann già nel 1999 aveva costruito un primo modello di occhiali smart sempre per Google chiamati Digital Eye Glass³⁴⁰.
- 3) *Trackers*: sono tutti i dispositivi indossabili che hanno in dotazione dei sensori che consentono di raccogliere, anche in tempo reale, dati sulla persona che li indossa come informazioni di tipo biometrico (battito cardiaco, pressione sanguinea, ecc.) o relative a prestazioni sportive che da sole coprono circa la metà dei dispositivi *wearable* venduti a livello mondiale.

La funzionalità principale dei dispositivi indossabili è quella di aiutare i consumatori a raggiungere uno stato di costante connessione, una condizione possibile attraverso l'utilizzo di sensori e software che consentono di scambiare dati e accedere in tempo reale (*real-time*) alle informazioni; per queste ragioni i *wearable device* rappresentano una delle maggiori applicazioni dell'Internet delle cose³⁴¹. Questi dispositivi, rispetto ad altri strumenti mobili quali ad esempio gli smartphone, offrono ai consumatori maggiori benefici in termini di comodità dato che consentono all'utente di utilizzarli mentre si trova in movimento non limitandolo nello svolgimento di altre attività, oltre al fatto che

³³⁷ Termini come “tecnologie indossabili intelligenti” o “dispositivi indossabili” vengono usati per descrivere dispositivi integrati ed elettronica avanzata che possono essere indossati sul corpo senza soluzione di continuità e permettono l'interazione tra gli utenti e un ambiente intelligente (es. casa intelligente), in ogni momento e luogo.

³³⁸ Dehghani M., Kim K.J., Dangelico R.M., (2018), “*Will smartwatches last? factors contributing to intention to keep using smart wearable technology*”, *Telematics and Informatics*, Vol. 35, No. 2, pp. 480.

³³⁹ Kim, T., Chiu, W., (2019), “*Consumer acceptance of sports wearable technology: the role of technology readiness*”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 20 No. 1, pp. 109.

³⁴⁰ Za S., (2018), “*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*”, LUISS University Press, pp. 74.

³⁴¹ Kalantari M., 2017, “*Consumers' adoption of wearable technologies: literature review, synthesis, and future research agenda*”, *International Journal of Technology Marketing (IJTMKT)*, Vol. 12, No. 3, pp. 275.

possono funzionare senza dover ricorrere ad una tastiera, attivandosi tramite comandi vocali o con un movimento delle mani lasciando quindi alla persona una maggiore sensazione di controllo³⁴².

Le tecnologie indossabili hanno differenti impieghi come quelli di comunicazione, educativi, di intrattenimento, monitoraggio sanitario, fitness, manifatturiero, ecc. Ad ogni modo, i dispositivi *wearable* si stanno ritagliando un ruolo di rilievo anche nel marketing dal momento che questi strumenti, dato che si muovono con l'utente, possono essere impiegati dalle imprese per raccogliere informazioni e dati sui consumatori nei loro ambienti e contesti d'uso, monitorando, in questa maniera, i comportamenti di acquisto dei clienti, le loro attività e localizzazioni. L'insieme di questi dati e informazioni raccolte, anche in tempo reale, dai dispositivi indossabili rappresenta per le imprese una fonte di conoscenza sui clienti di grande valore che può essere impiegata di migliorare la customer experience³⁴³.

4.3.3.2 Gli Intelligent Personal Assistant (IPA)

Un altro degli strumenti che stanno trovando sempre maggiore successo tra i consumatori e che può rivelarsi molto importante anche dal punto di vista del marketing è quello dei cosiddetti "*Intelligent personal assistant* (IPA), vale a dire gli assistenti personali virtuali. Il connubio tra i progressi raggiunti dall'intelligenza artificiale nella gestione del linguaggio naturale (NPL), nel riconoscimento vocale (*speech recognition*) e nell'apprendimento basato sul machine learning e la grande quantità di informazioni disponibili attraverso l'accesso ad Internet ha portato allo sviluppo degli *Intelligent personal assistant* (IPA)³⁴⁴.

Gli assistenti virtuali sono nati come applicazioni presenti all'interno dei dispositivi mobili, in particolare negli smartphone e sui tablet, ma ultimamente sono entrati nelle case dei consumatori attraverso delle versioni hardware come Google Home, Amazon Echo/Tab, SK Telecom Nugu che sono state immesse sul mercato; questa situazione sembra suggerire il fatto che gli assistenti virtuali si siano evoluti in assistenti "domestici" contribuendo a migliorare l'esperienza delle persone all'interno dei contesti delle case intelligenti e quindi dell'Internet of Things³⁴⁵. A questo proposito, infatti, l'integrazione tra gli IPA e gli oggetti intelligenti connessi dell'IoT può essere vista come un soluzione promettente per offrire alle persone degli assistenti personali, altamente efficienti, che possiedano la capacità di agire, gestire e interagire in modo autonomo con l'ambiente e suggerire

Kalantari M., 2017, "*Consumers' adoption of wearable technologies: literature review, synthesis, and future research agenda*", International Journal of Technology Marketing (IJTMKT), Vol. 12, No. 3, pp. 275.

³⁴³ *Ibidem*, pp. 277.

³⁴⁴ J. Santos, J. J. P. C. Rodrigues, J. Casal, K. Saleem, V. Denisov, (2016), "*Intelligent Personal Assistants Based on Internet of Things Approaches*", IEEE Systems Journal, Vol. 12, No. 2, pp. 1793.

³⁴⁵ Han S., Yang H., (2017), "*Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective*", Industrial Management & Data Systems, Vol. 118, No. 3., pp. 618.

soluzioni adeguate ai problemi che sorgono nella vita quotidiana dei consumatori³⁴⁶. Infatti, questi strumenti sono in grado sia di svolgere - sostituendosi all'utente - alcuni compiti relativamente semplici come ad esempio fare una prenotazione online, controllare le condizioni metereologiche, suonare canzoni; sia di eseguire attività più complesse come il controllo delle applicazioni all'interno della *smart home* controllando termostati intelligenti, luci, allarmi e serrature facilitando, in questo modo, la vita quotidiana e l'esperienza e la vita quotidiana delle persone che li utilizzano.

Dal punto di vista tecnologico, tutte le tipologie di IPA funzionano attraverso l'uso del riconoscimento vocale e degli algoritmi del natural language processing (NPL). Il funzionamento è il seguente: all'inizio l'IPA ascolta e riceve il comando dell'utente attraverso il microfono integrato che ha in dotazione, subito dopo l'IPA invia il messaggio ricevuto in Internet ad un server in grado di riconoscere il linguaggio naturale, il quale è in grado di interpretare la voce registrata e di inviare una risposta adeguata alla richiesta effettuata. In alcuni modelli, inoltre, sono stati implementati sistemi che cercano di riconoscere anche le emozioni degli utenti attraverso il tono della voce o l'analisi delle espressioni facciali³⁴⁷.

Al momento, i prodotti IPA che sono in commercio o sono inclusi come caratteristica separata all'interno dei sistemi operativi all'interno degli smartphone (es. Siri per Apple o Google Now), oppure come applicazione mobile scaricabile (es. Amazon Alexa) o installati all'interno di dispositivi hardware specifici come Amazon Echo o Google Home che rientrano all'interno dei prodotti dell'Internet delle cose. Sul mercato sono presenti diverse forme di hardware IPA come: gli smartphone/tablet, smartwatch, PC/laptop, *smart speaker*. Nonostante sul mercato siano presenti diverse forme di hardware IPA, la tipologia più diffusa è quella dei cosiddetti *smart speaker*, vale a dire quegli assistenti virtuali che funzionano attraverso il riconoscimento vocale. La diffusione tra i consumatori di questa tipologia di strumenti è in costante crescita infatti, a testimonianza di questo trend, ci sono le stime degli esperti del settore i quali prevedono che il mercato degli assistenti virtuali intelligenti crescerà con un tasso annuo di circa il 32,8% fino al 2024, quando il valore complessivo di questo mercato sarà di circa 7,9 miliardi di dollari³⁴⁸. Questi strumenti adoperano la tecnologia di trattamento del linguaggio naturale, non solo per comprendere il senso dei comandi dati dall'utente all'IPA, ma anche per cercare offrire, come output, agli utenti delle risposte che siano quanto più simili a quelle che darebbe una persona. Per fare questo gli IPA, ad esempio, possono raccontare anche piccole storie divertenti per l'intrattenimento dell'utente³⁴⁹.

³⁴⁶ Han S., Yang H., (2017), "Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 118, No. 3., pp. 618.

³⁴⁷ *Ibidem*, pp. 620.

³⁴⁸ *Ibidem*, pp. 619.

³⁴⁹ Mandelli A., (2018), "Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business", Egea Editore, pp. 98.

In sostanza le attività e le funzioni principali di un assistente virtuale o IPA sono le seguenti³⁵⁰:

- Comprensione del linguaggio: si riferisce alla capacità che hanno gli IPA di capire quelle che sono le intenzioni dell'utente arrivando alla comprensione del contesto (del luogo, temporale) e dello scopo (compiti da eseguire) della conversazione.
- Esecuzione di compiti (task) complessi: la funzione principale degli IPA è quella di fornire ad una richiesta specifica una determinata risposta, oltre a quella di eseguire una determinata attività sulla base di un comando ricevuto da un utente. Questi strumenti riescono a svolgere questi compiti anche attraverso il ricorso ad applicazioni di terze parti (Web Services e API) oltre a rivolgersi a diverse fonti di conoscenza.
- Raccolta di preferenze e personalizzazione: gli assistenti virtuali sono in grado di imparare dall'esperienza grazie all'intelligenza artificiale e attraverso l'interazione con gli utenti raccolgono dati e informazioni, riuscendo così a comprendere le preferenze dei consumatori. Inoltre, sulla base di queste, l'assistente virtuale configura il proprio comportamento personalizzando l'esperienza del soggetto che si relaziona con esso.
- Interfaccia con linguaggio naturale: gli IPA sono capaci di connettersi alle applicazioni di soggetti terzi come altri oggetti intelligenti (es. elettrodomestici *smart*) o strumenti della domotica sfruttando quindi la connettività tipica dei sistemi di Internet of Things. In aggiunta, tramite la gestione del linguaggio naturale (comandi vocali) permettono di attivare altre applicazioni oltre alla possibilità di concludere acquisti sulle piattaforme e-commerce (es. Amazon Alexa).

Uno studio accademico promosso da Han e Yang ha voluto analizzare la relazione e l'esperienza che matura nei rapporti tra gli *Intelligent personal assistant* (IPA) e i consumatori, per cercare di capire quali sono i fattori decisivi che spinge i consumatori a decidere di continuare l'uso di questi strumenti (*continuance intention*). Lo scopo della ricerca era quello di indagare se potesse realizzarsi una relazione sociale tra l'IPA e l'utente, inoltre, verificare se questa ipotetica relazione e l'esperienza dei clienti con l'assistente virtuale possano influenzare la loro soddisfazione con l'IPA. Questo lavoro di ricerca ha quale presupposto di riferimento quello della teoria *Parasocial Relationship Theory* (PSR)³⁵¹, la quale studia la formazione di legami relazionali ed emozionali tra le persone e i media. Han e Yang hanno applicato questo modello concettuale agli IPA con l'obiettivo di verificare se anche tra i consumatori, nella loro esperienza con gli assistenti virtuali, s'instaurano

³⁵⁰ Sisti A., (2017), "*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce*", FrancoAngeli Editore, pp. 130.

³⁵¹ La *Parasocial Relationship Theory* è una teoria proposta originariamente da Horton e Wohl nel 1956 per studiare le relazioni affettive delle persone che si venivano a creare tra gli utenti e i personaggi televisivi, successivamente questa teoria è stata applicata ad altri studi sulle relazioni tra i media e le persone.

relazioni e legami simili a quelli che si verificano tra le persone. La ragione di questo studio risiede nel fatto che gli IPA, oltre ad assistere gli utenti in molteplici attività quotidiana, sono strumenti che utilizzando la voce presentano caratteristiche e comportamenti per certi versi molto simili a quelli umani nel relazionarsi con gli utenti; ad esempio, utilizzando nelle loro risposte verso gli utenti un linguaggio scherzoso, situazioni che possono portare alla formazione di un legame affettivo tra l'assistente virtuale e la persona che lo usa. La relazione parasociale può essere sviluppata attraverso l'attrazione interpersonale (*interpersonal attraction*), descritta come la tendenza o predisposizione di un individuo a valutare un'altra persona o un simbolo di quest'ultima in modo positivo o negativo. L'attrazione interpersonale è un concetto che può essere scomposto in tre dimensioni: l'attrazione del compito (*task attraction*) che descrive la capacità di lavorare con facilità su qualcosa; l'attrazione sociale (*social attraction*) che riguarda qualità sociali e personali e l'attrazione fisica (*physical attraction*) che invece si riferisce alla percezione dell'aspetto fisico³⁵². La PSR, sebbene sia nata come una teoria per analizzare il rapporto tra le persone e i media tradizionali, ha allargato il suo campo di studio anche ai nuovi strumenti digitali che rientrano nell'area dell'*human-computer interaction* (HCI). La capacità degli IPA di comprendere il linguaggio umano naturale si sta evolvendo rapidamente avvicinandosi a quello di un vero assistente personale umano. Questo studio pone l'ipotesi che quanto più una persona interagisce con l'IPA attraverso i comandi vocali e nelle conversazioni, tanto più ci si aspetta che si venga a creare un rapporto interattivo e socialmente piacevole tra l'assistente virtuale e il soggetto in modo simile alle relazioni che si formano tra le persone contribuendo a proseguire l'utilizzo dell'IPA³⁵³. I due autori hanno quindi proposto un nuovo modello adattato alle specifiche caratteristiche degli IPA, basato sulla *Parasocial Relationship Theory* (PSR), il quale ipotizza che l'attrazione interpersonale, nelle sue tre dimensioni, influenzi la PSR in relazione all'IPA, inoltre nella ricerca viene considerata un'ulteriore variabile: il rischio per la sicurezza e la privacy (*security/privacy risk*) come un fattore che potrebbe influenzare l'evoluzione della relazione tra un soggetto e l'IPA. In sintesi, quindi il modello proposto da Han e Yang identifica quattro diverse misure per valutare la soddisfazione degli utenti e la loro intenzione nel proseguire l'uso dell'IPA. Nello specifico, le variabili considerate nel modello PSR sono³⁵⁴:

- *Task attraction*: può essere descritta come la facilità o l'utilità che un soggetto sperimenta nell'utilizzare qualcosa e si riferisce alla percezione che ha un utente nelle capacità dell'IPA di svolgere con successo un determinato compito o una specifica azione. Se l'IPA esegue con

³⁵² Han S., Yang H., (2017), "Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 118, No. .3., pp. 621.

³⁵³ *Ibidem*.

³⁵⁴ *Ibidem*, pp. 621-624.

successo i comandi ricevuti dall'utente, la fiducia di quest'ultimo verso l'assistente virtuale può aumentare, facilitando lo sviluppo di una relazione positiva. L'utente può fare diverse richieste all'IPA come indicare un promemoria, ricercare informazioni, eseguire brani, completare un acquisto. Risulta evidente che se un utente valuta positivamente la *task attraction* di un IPA, questo genera una crescita della sua soddisfazione nell'utilizzo dell'assistente virtuale. Generalmente, infatti nei sistemi informatici la soddisfazione dell'utente (*user satisfaction*) si valuta attraverso alcune variabili quali: la qualità dell'informazione attraverso variabili come adattabilità, disponibilità, affidabilità; la qualità del sistema valutata invece tramite completezza, facilità di comprensione e personalizzazione e la qualità del servizio che si misura su variabili come garanzia, l'empatia e la reattività. Seguendo questa visione, un utente valuterà la *task attraction* sulla base della capacità dell'assistente virtuale di eseguire correttamente i comandi. Inoltre, un'elevata valutazione da parte dell'utente della *task attraction* ha un impatto sulla soddisfazione che un consumatore ha nella sua esperienza con un IPA, ovvero più questa variabile è percepita come positiva e più aumenta la soddisfazione dell'utente.

- *Social attraction*: questa variabile valuta la volontà dell'utente di comunicare con l'IPA. Considera quindi gli aspetti più sociali dell'interazione tra una persona e l'assistente virtuale, valutando anche elementi quali la somiglianza del tono della voce dell'IPA a quella umana. Altri studi sulle interazioni tra le persone e le tecnologie digitali (*human-computer interaction*, HCI) hanno osservato che le persone preferiscono interagire con media che usano la voce rispetto a quelli che interagiscono solo tramite la forma testuale. In questo senso, gli IPA riescono a raggiungere valori elevati di *social attraction* poiché riescono ad imitare conversazioni umane, anche nei loro aspetti più piacevoli ed esperienziali visto che ad esempio alcune tipologie di IPA sono in grado di elaborare, durante il dialogo con gli utenti, anche battute e discorsi divertenti che migliorano l'esperienza del consumatore.
- *Physical attraction*: il riferimento è alla percezione che l'utente ha delle caratteristiche fisiche dell'interfaccia dell'IPA quali il colore, la forma, l'usabilità del menù, ecc. Queste specifiche fisiche possono avere un'influenza, anche piuttosto rilevante, sulla relazione che si crea tra l'IPA e l'utente.
- *Security/Privacy risk*: questa variabile prende in considerazione la relazione tra un consumatore e l'assistente virtuale in termini di sicurezza e privacy, elementi che occupano una posizione di rilievo, in termini di valore riconosciuto, nella valutazione dei clienti. Infatti, gli IPA possono entrare in contatto con una grande quantità di dati e informazioni personali degli utenti, i quali possono avere percezioni negative e timori sulla loro gestione. Questo è

un fattore che può limitare fortemente la volontà delle persone di avere interazioni con l'assistente virtuale con la conseguenza di rendere molto complessa la costruzione di una relazione affettiva tra l'utente e l'IPA.

- *Satisfaction*: la soddisfazione può essere descritta come la sensazione di appagamento che deriva da un'esperienza reale in relazione alle aspettative di un'esperienza attesa. In questo studio, la relazione parasociale con un assistente virtuale può essere descritta come l'esperienza e il legame relazionale associati alla percezione che l'utente sviluppa rispetto all'attrazione interpersonale verso l'IPA. Il modello stabilisce che se un utente percepisce come positiva la sua esperienza con l'IPA, di conseguenza avrà un incremento in termini di soddisfazione³⁵⁵. Visto che diversi studi hanno dimostrato come la soddisfazione del cliente sia uno dei principali fattori che spingono un soggetto a proseguire il suo rapporto con una tecnologia (*continuance intention*), i due autori sostengono l'ipotesi che la formazione di una relazione parasociale (PSR), a seguito di esperienze positive con l'IPA, abbia un'influenza sulla soddisfazione dell'utente e sulla sua decisione di continuarne l'uso.

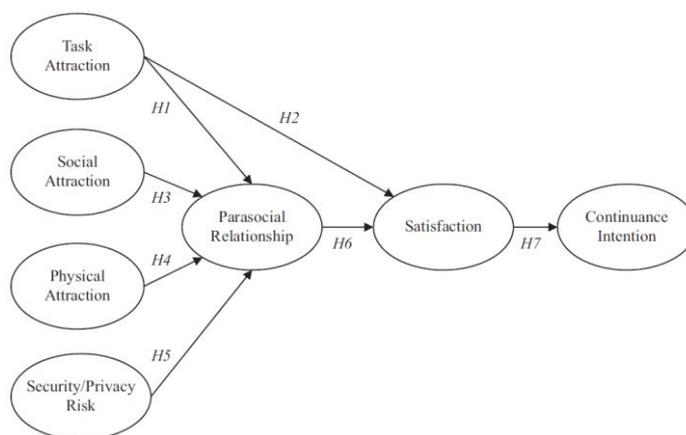


Figura 30 Il modello della *Parasocial relationship theory* (PSR) per gli *Intelligent personal assistant* (IPA)³⁵⁶

L'analisi empirica su un campione di consumatori che ha avuto esperienza con gli IPA basata sul modello proposto da Han e Yang ha dimostrato le seguenti ipotesi: effettivamente è emerso che la soddisfazione influisce sull'intenzione dei consumatori di proseguire l'uso dell'IPA (*continuance intention*). Inoltre è stato verificato come la PSR e la *task attraction* siano positivamente relazionate alla soddisfazione dell'utente, rafforzando l'idea che vede nei prodotti tecnologici la prevalenza degli aspetti funzionali. Quindi, per raggiungere l'obiettivo di migliorare la soddisfazione degli utenti, le imprese dovrebbero concentrarsi sul miglioramento degli aspetti che concernano la task attraction,

³⁵⁵ Han S., Yang H., (2017), "Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.118, No. 3., pp. 624.

³⁵⁶ *Ibidem.*, pp. 622.

come ad esempio migliorare le tecnologie di riconoscimento del linguaggio naturale umano (NPL) che “umanizzano” le interfacce degli IPA migliorando la relazione tra essi e gli utenti³⁵⁷.

4.3.4 L’Internet of Things e la Customer Experience

Come già ampiamente descritto, l’idea su cui si fonda il concetto dell’*Internet of things* è quella di connettere, attraverso i sensori e la rete, qualunque oggetto ad Internet e, in questo modo, consentire la comunicazione, automaticamente, sia tra gli smart objects e sia tra quest’ultimi l’ambiente e le persone. Dal punto di vista del marketing e in particolare della *customer experience*, le possibilità offerte dalle tecnologie che rientrano all’interno dei sistemi IoT possono essere molteplici. Uno studio promosso da Forrester Research ha proposto quattro modi attraverso cui l’Internet of Things può effettivamente migliorare la customer experience³⁵⁸:

- 1) Monitorare e migliorare l’esperienza dei clienti attraverso l’offerta
- 2) Personalizzare l’esperienza di ogni singolo cliente disegnandola sulle sue esigenze specifiche
- 3) Imparare e migliorare nel tempo aggiornando continuamente anche in tempo reale prodotti e servizi
- 4) Reinventare l’accesso ai prodotti e l’esperienza d’acquisto

L’IoT, quantomeno in potenza, sembra essere un sistema di tecnologie che può realmente avere un impatto di rilievo nella progettazione e nella gestione della customer experience. Questa idea è sostenuta anche da un recente articolo accademico che studia il legame tra IoT e customer experience scritto da Marek e Woźniczka, che affermano: «*The IoT can be perceived as developed deliberately for designing and managing the customer experience*³⁵⁹»³⁶⁰.

Infatti, gli oggetti che attraverso sensori diventano “*smart*”, intelligenti entrando, in questo modo, a far parte dei sistemi di Internet of Things hanno la possibilità di raccogliere e trasferire costantemente dati e informazioni che si generano in ogni touchpoint, lungo il percorso esperienziale dei consumatori (*customer journey*). Questi dati, strutturati o meno, tramite accurate analisi diventano una fonte strategica fondamentale per le imprese nella logica di ottimizzare la progettazione della customer experience; poiché permettono ai manager di migliorare le interazioni tra clienti brand e prodotti nei vari punti di contatto rimuovendo, invece, quelle che sono percepite come negative, le

³⁵⁷ Han S., Yang H., (2017), “*Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective*”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.118, No. 3., pp. 629-630.

³⁵⁸ Nord J. H., Koohang A., Paliszkievicz J., (2019), “*The Internet of Things: Review and Theoretical Framework*”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 133, pp. 102.

³⁵⁹ L’Internet delle cose può essere percepito come sviluppato deliberatamente per la progettazione e la gestione della customer experience.

Marek L., Woźniczka J., (2017), “*The Internet of things as a customer experience tool*”, *Jagiellonian Journal of Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 167.

quali possono determinare insoddisfazione nei clienti. Inoltre, la ricerca dei due autori, evidenzia come le tecnologie dell'Internet degli oggetti possano essere utilizzate anche per instaurare con i clienti legami e relazioni profittevoli di lungo periodo, fornendo loro prodotti che soddisfino le loro aspettative sia dal punto di vista funzionale, sia migliorando il livello di servizio, ma anche innovando la comunicazione tra consumatore e impresa. Come già evidenziato, il numero dei dispositivi e dei prodotti che appartengono ai sistemi IoT è in continua crescita rappresentando, di fatto, un'opportunità per le imprese nell'ottica di raggiungere un vantaggio competitivo, attraverso il supporto della gestione della customer experience. Per ottenere questo obiettivo è fondamentale approfondire la conoscenza sui clienti tramite l'identificazione e la mappatura dei singoli touchpoint, delineando il customer journey a partire dal primo contatto che essi hanno con il brand, proseguendo con l'acquisto e per tutta la relazione tra consumatore e impresa. I dispositivi connessi dell'Internet of Things danno la possibilità di raccogliere e trasferire, in modo automatico, dati da ogni singola interazione con i clienti e questa continua tracciabilità dei dati generati dall'incontro tra i consumatori e i touchpoints permette approfondite analisi riguardo a come i clienti utilizzano i prodotti, quali sono le loro più specifiche necessità e quali attributi riconoscono il maggior valore³⁶¹. Woźniczka e Leszek identificano quelle che sono le migliori opportunità che l'Internet of Things permette di sfruttare nell'ambito della customer experience³⁶²:

- L'Iot aumenta e migliora il flusso di dati che viene generato sui comportamenti dei clienti: La raccolta e l'analisi dei dati forniti dai dispositivi intelligenti offre una profonda e strategica comprensione dei comportamenti e delle abitudini di acquisto e dell'esperienza d'uso da parte dei clienti.
- L'IoT consente di individuare i comportamenti dei clienti nei loro contesti naturali: Ottenere dati in tempo reale dai dispositivi intelligenti consente un monitoraggio continuo delle attività dei clienti in diversi ambienti e permette di tracciare tutte le interazioni che hanno con l'azienda, riuscendo così a capire con quali touchpoints i clienti si sono relazionati, riuscendo in questo modo a capire e disegnare il loro customer journey.
- L'Iot permette di offrire prodotti dalle prestazioni elevate: la raccolta e l'analisi dei dati forniti dai dispositivi intelligenti consente di monitorare costantemente anche le prestazioni di questi prodotti, e di comprendere dove intervenire per migliorarle, andando ad ottimizzare in maniera tempestiva quegli elementi che contribuiscono, in misura maggiore, al miglioramento della customer satisfaction, rafforzando la relazione con il cliente.

³⁶¹ Marek L., Woźniczka J., (2017), "The Internet of things as a customer experience tool", Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, No. 3, pp. 168.

³⁶² *Ibidem*, pp. 168-169.

- L'IoT consente di costruire relazioni di valore con i clienti fornendo loro un'offerta di servizi più elevata: i dispositivi intelligenti sono utilizzati per fornire ai clienti servizi appositamente creati per le loro esigenze, con un alto tasso di personalizzazione, allo scopo di rafforzare i legami tra i clienti, il brand e l'azienda.
- L'Iot permette di mantenere i clienti aggiornati: inviare ai clienti informazioni in tempo reale sulla consegna e sullo stato dei prodotti consente di migliorare la relazione con essi, riducendo il numero dei reclami e migliorando l'esperienza complessiva.
- L'IoT consente di migliorare i processi di servizio: i dati che si ricavano dai dispositivi intelligenti che usa il consumatore come possono essere ad esempio i *wearable device* (occhiali, braccialetti, orologi dotati di sensori e collegati in rete) possono essere utilizzati per migliorare il servizio all'interno dell'esperienza di un cliente nel punto vendita, tramite alcune azioni quali lo snellimento del ritiro del prodotto in negozio evitando file alla cassa, oppure la possibilità di fornire promozioni ai clienti che si trovano nei pressi di un punto vendita sfruttando i sensori di geo-localizzazione all'interno dei dispositivi.
- L'IoT consente di prevedere guasti dei prodotti e fornire assistenza in tempo reale: i sensori di cui sono dotati gli *smart objects* consentono alle imprese di monitorare in ogni momento le prestazioni e lo stato di logoramento, in questo modo grazie anche all'ausilio dell'intelligenza artificiale, è possibile prevedere possibili guasti e malfunzionamenti evitando esperienze negative ai clienti, garantendo un livello di servizio ancora più performante e rafforzando la relazione tra impresa e cliente nel tempo. Un esempio di questo genere viene dall'azienda produttrice di automobili elettriche Tesla, la quale con il modello S ha realizzato un prodotto che essendo in continua connessione ad Internet, in modo automatico raccoglie i dati sullo stato del veicolo e di ogni suo componente e li invia direttamente al produttore; questo flusso di dati viene impiegato poi per sviluppi ed aggiornamenti del software in modo automatico, inoltre questa tecnologia permette anche di svolgere piccole riparazioni senza dover portare l'auto in officina. Quest'ultimo è un esempio di come l'Internet delle cose rivoluzioni l'uso dei prodotti e l'esperienza dei clienti. Tesla sembra raccogliere il favore dei suoi clienti i quali in un'indagine di mercato hanno valutato per il 91% come positiva la loro esperienza con questo brand³⁶³.
- L'Iot consente di personalizzare l'esperienza: la raccolta e l'analisi dei dati dai dispositivi intelligenti consente di identificare e prevedere le esigenze, i desideri e le preferenze dei clienti, si aprono quindi per le imprese incredibili opportunità in termini di personalizzazione

³⁶³ Marek L., Woźniczka J., (2017), "The Internet of things as a customer experience tool", Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, No. 3, pp. 170.

a livello di singolo utente. Infatti, sfruttando il potenziale informativo dei dati raccolti ogni cliente può potenzialmente ricevere dall'impresa un'esperienza perfettamente disegnata sulle sue personali esigenze incrementando, in maniera netta, il valore fornito.

- L'Iot migliora l'accuratezza dell'advertising e il sales promotion: i dati raccolti dagli oggetti connessi permettono di mettere in atto campagne di marketing con informazioni elaborate sulle esigenze personali del cliente, evitando messaggi intrusivi e standardizzati, ma al contrario rivolgendosi all'attenzione del consumatore nei canali e touchpoint più adeguati e nei momenti in cui esso è più disponibile. Inoltre, l'Iot permette di allestire promozioni personali al cliente, sulla base dei dati raccolti sul suo rapporto con i prodotti, allo scopo di migliorare la sua esperienza con il brand e l'impresa, in un'ottica di fidelizzazione.

In conclusione, i due autori sottolineano come nei sistemi di Internet delle cose ogni possibile contatto con uno dei cosiddetti smart object diventa digitale, e così facendo si aprono alle imprese possibilità di raccolta di dati e informazioni sul comportamento dei clienti e, tale conoscenza, diventa il punto di partenza per la progettazione della customer experience. Infatti, l'IoT facilitando la raccolta e l'analisi dei dati sulle abitudini e le preferenze dei clienti, permette di ottenere una mappatura più precisa di tutte le interazioni tra l'impresa e il cliente e del customer journey. Quindi questo studio dimostra che l'Internet delle cose costituisce uno strumento sempre più presente nell'ambito della customer experience contribuendo ad aumentare la customer satisfaction, oltre alla fiducia e la fedeltà dei clienti verso il brand e l'impresa. Nella visione di Woźniczka e Leszek, l'Internet of Things diventa uno strumento che facilita la gestione della customer experience in tutte e tre le fasi che la caratterizzano: nella ricerca di informazioni da parte dei clienti, nel progettare il prodotto e il servizio ad esso correlato, nel monitoraggio e nella riparazione, nell'assistenza ai clienti, nella modo di comunicare con essi e nel miglioramento della relazione con quest'ultimi³⁶⁴. Secondo gli autori, in futuro, l'Iot oltre a sviluppare nuove opportunità nel marketing e nella customer experience trasformerà la tradizionale relazione tra gli oggetti e le persone.

Ad ogni modo, in termini generali, la customer experience pur avendo ricevuto diverse definizioni in letteratura vede una coerenza sul fatto che si tratti di un concetto multidimensionale che raccoglie al proprio interno diverse componenti: cognitivo-funzionale, emozionale, sensoriale, sociale (Lemon, Verhoef, 2016). A riguardo, alcuni ricercatori hanno svolto una ricerca accademica che si pone l'obiettivo di valutare come alcune variabili che attribuiscono agli oggetti dell'Internet of Things influenzino le componenti funzionale, emozionale e sociale dell'esperienza dei clienti e la

³⁶⁴ Marek L., Woźniczka J., (2017), "The Internet of things as a customer experience tool", Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, No. 3, pp. 172.

loro disponibilità ad acquistare prodotti di natura IoT. In questo filone di studio della customer experience rientra la ricerca promossa da Chang, Dong e Sun dei ricercatori che hanno svolto un'analisi volta a rilevare il rapporto tra i consumatori e i prodotti dell'Iot e il modo in cui queste tecnologie, dal punto di vista della customer experience, avessero influenzassero il processo decisionale di acquisto³⁶⁵. Gli autori sono dell'opinione che la customer experience sia la variabile-chiave nel mediare tra le caratteristiche dei prodotti dell'IoT e l'intenzione di acquistarli³⁶⁶ (pp.321.). In questo studio vengono delineate sei diverse proprietà degli oggetti che rientrano nel contesto dell'Internet delle cose³⁶⁷:

- 1) Connettività (Connectivity): è il grado di connessione degli oggetti
- 2) Interattività (Interactivity): riguarda le sensazioni che un cliente prova quando ha fisicamente in mano il prodotto e può intrattenere una comunicazione bidirezionale con risposta immediata. Se è soddisfacente migliora l'esperienza dell'utente.
- 3) Senso di presenza (Telepresence): è la sensazione positiva che un cliente prova dalla presenza del prodotto da un punto di vista sociale e fisico.
- 4) Intelligenza (Intelligence): corrisponde alla capacità di un prodotto di eseguire alcuni compiti e funzioni in modo automatico e quindi riguarda anche la semplificazione che l'utente ottiene durante l'uso effettivo del prodotto.
- 5) Convenienza (Convenience): riguarda al risparmio in termini di tempo e sforzo che i clienti fanno a partire dalla fase di pianificazione di un acquisto, arrivando a completarlo e poi durante l'effettivo consumo del prodotto.
- 6) Sicurezza (Security): riguarda il grado di sicurezza che il prodotto implica per i consumatori.

I tre autori nella loro ricerca impiegano queste sei diverse variabili come criteri per valutare due aspetti della customer experience: la sua dimensione funzionale (*functional experience*) e la sua dimensione emozionale (*emotional experience*)³⁶⁸. Dallo studio è emerso come sia importante per le aziende considerare anche gli aspetti più strettamente esperienziali nella progettazione dei prodotti che appartengono all'IoT (Fig.31).

³⁶⁵ Chang Y., Dong X., Sum W., (2014), "Influence of characteristics of the Internet of Things on consumer purchase intention" Social Behavior and Personality: An International Journal, Vol. 42, No. 2, pp. 322.

³⁶⁶ *Ibidem*, pp. 321.

³⁶⁷ *Ibidem*.

³⁶⁸ Chang Y., Dong X., Sum W., 2014, "Influence of characteristics of the Internet of Things on consumer purchase intention" Social Behavior and Personality: An International Journal, Vol. 42, No. 2, pp. 326.

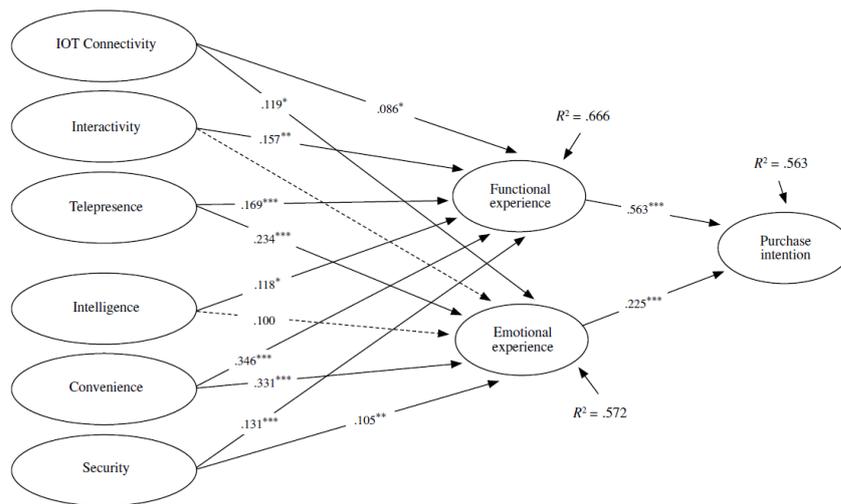


Figura 31 Framework del modello di Chang, Dong e Sun³⁶⁹

Un altro studio condotto da Pinochet, Lopes et. al. (Pinochet, Lopes et al., 2018) analizzando le stesse variabili ha dimostrato che l'interattività, il senso di presenza, l'intelligenza, la convenienza e la sicurezza hanno un effetto significativo sulla dimensione emotiva dell'esperienza e, inoltre, come la connettività, l'interattività, l'intelligenza e la convenienza abbiano invece un effetto positivo sulla dimensione funzionale dell'esperienza del cliente. Questo nuovo studio, rispetto a quello precedente a cui si ispira, tuttavia ha dimostrato come gli aspetti emozionali (*emotional experience*) abbiano un'influenza maggiore sulla decisione di acquisto rispetto a quelli funzionali, sebbene, tutto ciò possa derivare anche da influenze di tipo culturale³⁷⁰.

4.3.5. Internet of Things e Customer Experience: alcuni casi aziendali

Si elencheranno ora alcuni casi aziendali che hanno impiegato le tecnologie dell'Internet of Things in alcuni aspetti della customer experience. In particolare verranno descritti alcuni esempi di oggetti intelligenti che rientrano nell'accezione degli wearable device come Nike+, DisneyWorld e il caso di Google Jaevent.

4.3.5.1 Nike+

I dispositivi mobili sono diventati sempre più centrali nella vita delle persone e nelle loro esperienze di consumo. Un caso molto interessante di come la *customer experience* possa essere ridisegnata attraverso le tecnologie dell'Internet of Things e, in questo caso particolare, grazie alle capacità offerte dalla tecnologia *wearable* è quello di Nike App+. Nike la nota multinazionale

³⁶⁹ Chang Y., Dong X., Sum W., (2014), "Influence of characteristics of the Internet of Things on consumer purchase intention" Social Behavior and Personality: An International Journal, Vol. 42, No. 2, pp. 327.

³⁷⁰ Pinochet L. H. C., Lopes E. L., Srulzon C. H. F., Onusic L. M., (2018), "The influence of the attributes of "Internet of Things" products on functional and emotional experiences of purchase intention", Innovation & Management Review, Vol. 15, No. 3, pp. 303-320.

statunitense produttrice di articoli sportivi attraverso la sua applicazione mobile Nike App+ ha di fatto realizzato una vera e propria campagna di marketing focalizzata al miglioramento dell'esperienza dei propri clienti che impiega le capacità dell'Internet delle cose. Infatti, l'azienda americana ha messo sul mercato un'app mobile che utilizzando dei sensori che sono posti all'interno delle scarpe da corsa e, quindi con il ricorso alla tecnologia *wearable*, è in grado di monitorare le prestazioni sportive dei propri consumatori. In questo caso, grazie all'IoT, il consumo di un oggetto tradizionale come può essere una scarpa sportiva diventa intelligente, permettendo di offrire al consumatore una nuova esperienza di prodotto aumentata dalla connettività. Infatti, il sistema di Nike App+ raccogliendo in modo costante e in tempo reale (*real-time*) i dati dell'attività sportiva dei clienti (velocità media, calorie bruciate, battiti cardiaci, muscoli più impiegati, ecc.) attraverso la sensorizzazione delle scarpe invia dei feedback ai consumatori, permettendo anche di monitorare nel tempo i propri risultati. In questo modo, i clienti possono ottimizzare le proprie prestazioni e a migliorare in misura notevole la loro esperienza di consumo³⁷¹. La loro customer experience ne risulta assolutamente migliorata. L'azienda inoltre offre la possibilità di condividere i risultati sportivi sulle piattaforme dei social network, in questo i clienti possono confrontare le proprie performance sportive, ricevere o dare consigli, motivarsi costruendo così comunità virtuali. In questo modo, si fidelizzano i clienti e viene rafforzata la relazione con il brand.

4.3.5.2 Disney MagicBands

Nel mercato dei servizi, un interessante esempio di trasformazione della customer experience attraverso un connubio tra Internet of Things ed intelligenza artificiale è quello offerto da Disney, all'interno del suo parco di attrazioni ed intrattenimento di DisneyWorld. L'azienda di intrattenimento infatti ha progettato per i propri clienti un dispositivo indossabile, per la precisione un bracciale intelligente (*wearable wristbands*) chiamato *MagicBands* che contiene al proprio interno un sensore che funziona attraverso la tecnologia RFID e una piccola batteria, questo device mette in connessione i clienti con oltre 100 sistemi informativi che raccolgono dati costantemente in tempo reale, lavorando in sinergia per permette di offrire ai visitatori un'esperienza altamente personalizzata e coinvolgente³⁷². Infatti nelle idee dell'azienda, che ha investito nell'iniziativa circa un miliardo di dollari, c'era l'intenzione di migliorare complessivamente la customer experience dei visitatori all'interno del parco, permettendogli di avere un'esperienza più personalizzata riducendo gli aspetti negativi della visita come i tempi di attesa estenuanti e le frustrazioni che ne derivano e mettendo

³⁷¹ Mandelli A., (2018), "*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*", Egea Editore, pp. 96.

³⁷² Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*", Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 89.

nelle mani del cliente la possibilità di organizzare l'esperienza Disney in autonomia, secondo le proprie esigenze, scegliendo i momenti più adatti per sperimentare le varie attrazioni e gli eventi nel parco. Il MagicBands entra in gioco in tutte le fasi della customer experience: infatti i clienti possono prenotarlo online e riceverlo per posta prima della visita, ogni dispositivo è personalizzato nei colori per ciascun membro familiare. Durante la visita, il braccialetto smart consente ai clienti che lo indossano di muoversi liberamente nel parco, potendo evitare le file per le attrazioni, fare acquisti, inoltre, consente l'accesso alle camere degli hotel situati nel parco come se il braccialetto fosse una sorta di chiave.



Figura 32 Il MagicBands di Disney³⁷³

In breve, attraverso questo braccialetto smart, i clienti possono usufruire liberamente dei servizi del parco e programmare la propria esperienza decidendo quali attrazioni provare, evitando le code, ma anche ordinare del cibo, oppure scegliere di incontrare i personaggi Disney vivendo un'esperienza *meet-and-greet* allo scopo di intrattenere i bambini³⁷⁴. Infatti il MagicBands permette anche all'azienda di localizzare la posizione dei clienti all'interno del parco, e in questo modo consente agli operatori di offrire un'esperienza altamente personalizzata ai visitatori specialmente nell'ottica di far divertire i bambini: poichè ad esempio gli attori che indossano i costumi dei personaggi Disney possono identificare uno specifico cliente e fare spettacoli a sorpresa come cantargli gli auguri di buon compleanno³⁷⁵. Inoltre, il MagicBands è collegato costantemente per il suo funzionamento ad una serie di sistemi che monitorano i comportamenti dei clienti nel parco, raccogliendo dati e informazioni molto utili per comprendere le preferenze e le abitudini dei visitatori, fornendo così il punto di partenza per ulteriori miglioramenti nell'esperienza da offrire ai clienti.

³⁷³ <https://www.wired.com/2015/03/disney-magicband/> Consultato il 16 gennaio 2020.

³⁷⁴ Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, pp. 89.

³⁷⁵ Siggelkow N., Terwiesch C., (2019), "The Age of Continuous Connection", Harvard Business Review, May-June pp. 66.

4.4 Le Tecnologie immersive: Realtà virtuale (VR) e Realtà aumentata (AR)

4.4.1 Il contesto delle tecnologie immersive

Con l'espressione tecnologie immersive si prendono in considerazione tutte quelle tecnologie che, a diversi livelli, presuppongono un certo livello di immersione e integrazione tra l'ambiente fisico reale e un'ambiente artificialmente ricostruito. Negli ultimi anni, le tecnologie immersive tra cui la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR) sono diventate uno strumento sempre più utilizzato in diversi settori, tantoché alcuni studi sostengono che queste tecnologie ricopriranno una quota importante dell'economia del prossimo decennio. A questo proposito, infatti gli esperti del settore stimano che il mercato della realtà aumentata e virtuale raggiungerà il valore di 95 miliardi di dollari entro il 2025³⁷⁶. La società statunitense di consulenza Gartner ha definito i contorni, in termini di business, della *Virtual Reality* o Realtà Virtuale (VR), sostenendo come assieme alla *Mixed Reality* (MX) e all'*Augmented Reality* (AR) queste tre tecnologie rientrino tra i dieci *trend* più strategici del 2018. Inoltre, le previsioni sostengono che le vendite di queste tecnologie per il 2020 saranno circa ventuno volte superiori a quelle del 2016, passando da circa 2,9 miliardi di dollari fino ad arrivare nel prossimo biennio a circa 61,3 miliardi³⁷⁷.

L'utilizzo di queste tecnologie cosiddette "immersive" in una chiave più strettamente di marketing è legato, prevalentemente, alla possibilità di offrire ai propri clienti proposte di valore più ricche e fornire, in questo modo, esperienze positive che possano avere quali dirette conseguenze una maggiore fidelizzazione dei clienti al brand e all'impresa. Infatti, questi strumenti per la loro natura esperienziale possono rilevarsi altamente strategici nel rispondere a quelle esigenze emozionali e sensoriali che, come visto in precedenza, costituiscono una parte consistente dell'eterogeneo concetto della *customer experience*.

4.4.1.1 Aspetti teorici delle tecnologie immersive

Dal punto di vista teorico, invece, il quadro di riferimento per comprendere i fenomeni della realtà virtuale ed aumentata che ha avuto il maggior successo è il modello proposto, alla metà degli anni Novanta, da Paul Milgram, Fumio Kishino, Haruo Takemura, Akira Utsumi che prende il nome di *Reality-Virtuality (RV) Continuum*³⁷⁸. Questo modello è stato progettato, nelle intenzioni degli autori, per dare una visione chiara della relazione che sussiste tra la realtà virtuale e quella aumentata ed è strutturato sostanzialmente collocando lungo appunto un *Continuum*: lo schema rappresenta un

³⁷⁶ Li H., Gupta A., Zhang J., Flor N., (2018), "Who will use Augmented Reality? An Integrated Approach Based on Text Analytics and Field Survey", European Journal of Operational Research, pp. 1.

³⁷⁷ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience". Journal of Business Research. Vol. 100, pp.547.

³⁷⁸ Milgram P., Takemura H., Utsumi A., Kishino F., (1994), "Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum" Telemanipulator and Telepresence Technologies, Vol. 2351, pp. 283.

asse orizzontale le varie forme di realtà e virtualità ordinandole da sinistra verso destra in ordine crescente fino ad arrivare ad un ambiente completamente virtuale (*virtual environment*, VE) (Fig.33).

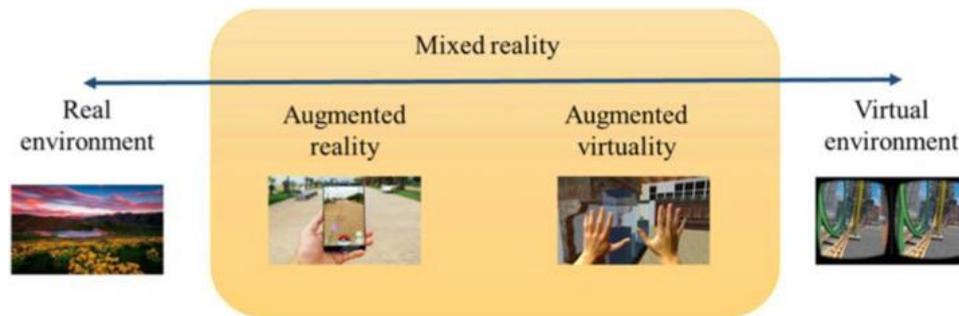


Figura 33 Il *continuum* Realtà-Virtualità³⁷⁹

Come detto in precedenza, il modello del *Reality-Virtuality Continuum* è una diagramma, visivamente rappresentato nella forma di una retta, un asse orizzontale con due estremi: all'estremo sinistro si trova la realtà (*real environment*) che corrisponde all'ambiente reale, ovvero il mondo fisico che viene percepito dagli individui attraverso l'uso dei cinque sensi; invece dall'altra parte, all'estremo destro, troviamo la realtà virtuale (*virtual environment*), nel senso di un ambiente ricostruito artificialmente per mezzo della computer grafica del quale le persone possono avere esperienza solamente attraverso il ricorso a dispositivi elettronici (monitor, visori immersivi). È un ambiente composto quindi da oggetti intangibili non reali, creati attraverso la tecnologia digitale, con i quali, tuttavia, un utente può interagire quando si trova nell'ambiente virtuale. Ad ogni modo, quest'ultimo costituisce un mondo virtuale dove nulla di quanto viene percepito dall'utente esiste nella realtà - nonostante l'utente quando si trova immerso possa percepirlo come tale - ma è frutto di una ricostruzione operata attraverso la tecnologia.

Inoltre, gli autori del *Continuum* nel modello hanno collocato in mezzo a questi due estremi alcune forme intermedie di virtualità: infatti da sinistra verso destra troviamo l'*augmented reality* (AR) o la realtà aumentata che si riferisce ad una visione del mondo reale sulla quale, tuttavia, vengono sovrapposti, per mezzo della tecnologia, elementi virtuali con la scopo di aggiungere informazioni in vari formati (testuale, sonoro, video) nel campo visivo della realtà dell'utente che ne fa esperienza, quindi, in questo caso coesistono nello stesso ambiente elementi virtuali e reali, tuttavia sono quest'ultimi ad essere predominanti. Proseguendo ancora verso destra, invece, si trova l'*augmented virtuality* (AV) la virtualità aumentata: in questo caso lo scenario è quello di un'ambientazione completamente virtuale sulla quale tuttavia vengono introdotti elementi del mondo reale come oggetti fisici, o la rappresentazione di una persona. La differenza tra la realtà aumentata e

³⁷⁹ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience". Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 548.

la virtualità aumentata è che sebbene, anche in questo caso, coesistano assieme nella stessa ambientazione elementi reali e virtuali, rispetto all'AR, è netta la prevalenza degli elementi di natura virtuale.

Quest'ultime due variabili, realtà aumentata e virtualità aumentata, nel modello del Continuum rientrano all'interno di quella che i suoi autori chiamano *mixed reality* (MR) o realtà *mista*: la quale rappresenta ogni tipo di fusione che può avvenire sia tra l'ambiente reale ed oggetti virtuali ma anche tra un'ambientazione virtuale e oggetti del mondo reale. Tuttavia, relativamente alla *mixed reality*, alcuni autori hanno avanzato dei dubbi sul modello del *Continuum* sostenendo la necessità di stabilire, in modo chiaro, i confini tra le diverse realtà che queste tecnologie immersive possono creare. In particolare, Flavian, Sánchez ed Orús criticano il fatto che nella visione di Milgram e Kishino la *mixed reality* comprenda qualunque "fusione" tra elementi del mondo reale e contenuti virtuali facendovi rientrare, in questo modo, sia la realtà aumentata che la virtualità aumentata. A loro avviso, invece, la *mixed reality* non deve rappresentare la parte più estesa del modello, ma piuttosto dovrebbe essere considerata come una dimensione indipendente posizionata, lungo il continuum, tra l'*augmented reality* (AR) e l'*augmented virtuality* (AV), caratterizzandosi come una totale miscela tra ologrammi virtuali e il mondo reale³⁸⁰.

Questi ricercatori hanno quindi proposto una rivisitazione del modello del Continuum elaborando il concetto di "*Pure Mixed Reality* (PMR)" (Fig.2) descrivendola in questo modo: «*Virtual content in PMR is not superimposed on the physical environment (as in AR) but virtual objects are rendered so that they are indistinguishable from the physical world. Visual coherence is a basic element of pure mixed reality. Users can interact with both virtual and real objects in real-time and, simultaneously, these objects can interact with each other. This "environment awareness" implies that not only virtual objects can act in the real environment, but real objects can also modify the virtual elements, regardless of where the experience is taking place.*³⁸¹»³⁸².

Inoltre, i tre autori sottolineano per descrivere la *Pure Mixed Reality* (PMR) come in essa i contenuti virtuali non siano sovrainpressi alla realtà, come accade nell'AR, ma invece appaiano come indistinguibili rispetto all'ambiente reale, infatti, la coerenza visiva è un elemento fondamentale per la PMR (Fig.34).

³⁸⁰ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "*The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*". Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 549.

³⁸¹ I contenuti virtuali nella *pure mixed reality* non sono sovrapposti all'ambiente reale (come nell'*augmented reality*) ma gli oggetti virtuali sono rappresentati in modo tale da essere indistinguibili dal mondo fisico. La coerenza visiva è un elemento di base della *pure mixed reality*. Gli utenti possono interagire sia con gli elementi virtuali che con quelli fisici reali in tempo reale e simultaneamente, questi oggetti possono interagire tra di loro. Questa "*consapevolezza dell'ambiente*" implica che non solo gli oggetti virtuali possono agire nell'ambiente reale ma anche gli oggetti reali possono modificare gli elementi virtuali indipendentemente dal luogo in cui l'esperienza sta avendo luogo.

³⁸² Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "*The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*". Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 549.

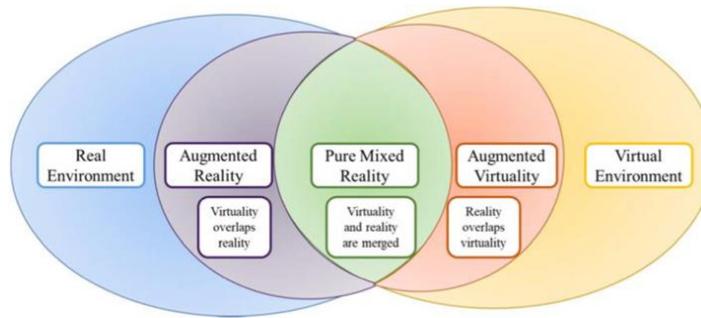


Figura 34 Il modello del continuum riadattato con la *Pure Mixed Reality* (PMR)³⁸³

Secondo la teoria proposta da Flavian, Sánchez ed Orús, nella realtà mista pura (PMR), le persone possono interagire allo stesso tempo (*real-time*) sia con oggetti virtuali sia con quelli reali e, inoltre, gli autori sostengono che questi elementi virtuali e reali possono interagire tra di loro. Al momento, secondo questa definizione, sono due sul mercato i dispositivi in grado di garantire una vera esperienza di *pure mixed relity* (PMR): ovvero gli occhiali Microsoft Hololes e il proiettore Magic Leap³⁸⁴ poiché sono gli unici strumenti esistenti che integrano – non sovrainpongono come nell’AR - in tempo reale in un unico campo visivo elementi reali e virtuali.

Inoltre, Flavian, Sánchez ed Orús valutano l’impiego e il contributo che possono dare le tecnologie immersive, in quanto strumenti che mettono in contatto realtà diverse come la realtà virtuale e quella aumentata, al miglioramento della customer experience. Alcuni ricercatori, Neuhofer, Buhalis e Ladkin hanno proposto un modello che si poneva l’obiettivo di valutare il rapporto tra le esperienze e la tecnologia a cui hanno dato il nome di “*gerarchia dell’esperienza*” (*experience hierarchy*)” (Fig.3). L’*experience hierarchy* si compone di quattro diversi livelli³⁸⁵:

- 1) Esperienze convenzionali (*conventional experiences*): sono tutte quelle esperienze tra imprese e clienti in cui il contributo della tecnologia non c’è o è estremamente limitato
- 2) Esperienze tecnologicamente assistite (*technology-assisted experiences*): in questo tipo di esperienze la tecnologia ha un ruolo di aiuto al cliente, lo assiste. Tuttavia in questa tipologia i clienti non partecipano attivamente alla co-creazione dell’esperienza. Un esempio di questo tipo può essere quello del Web 1.0
- 3) Esperienze avanzate dalla tecnologia (*technology-enhanced experiences*): in questa tipologia i clienti hanno un ruolo attivo e possono modellare la propria esperienza. L’esempio in questo caso è quello del Web 2.0.

³⁸³ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), “*The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*”. Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 549.

³⁸⁴ Montagna L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore, pp. 60-61.

³⁸⁵ Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A., (2014), “*A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*”, International Journal of Tourism Research, 16(4), pp. 347-348.

4) Esperienze potenziate dalla tecnologia (*technology-empowered experiences*): in questa tipologia la presenza della tecnologia è necessaria affinché si verifichi l'esperienza; tutte le tecnologie immersive (realtà virtuale, aumentate e mista) appartengono a questo quarto livello.

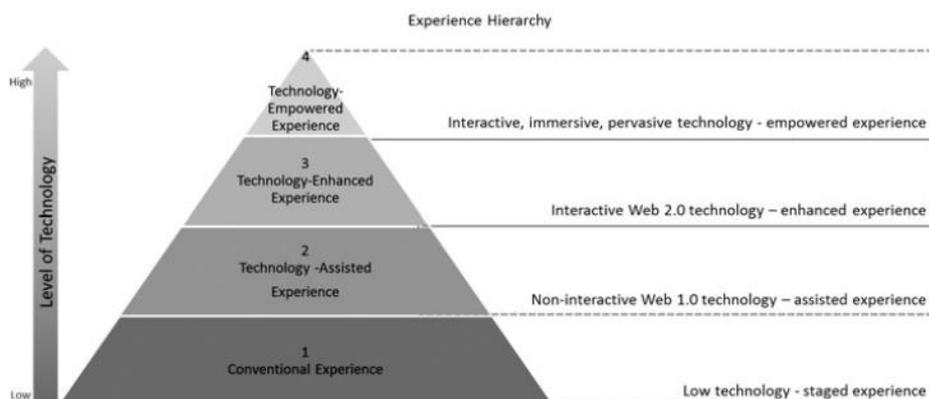


Figura 35 La gerarchia dell'esperienza (*Experience hierarchy*)³⁸⁶

Flavián, Ibáñez-Sánchez ed Orús hanno trasformato questo modello dell'*Experience hierarchy* per arrivare ad elaborare uno schema che individuasse gli elementi su cui le tecnologie immersive - vale a dire realtà virtuale, mista e aumentata - possono intervenire per fornire ai clienti una *customer experience* di valore lungo il customer journey. Il nuovo modello chiamato "*Technology-enhanced customer experiences*" è strutturato come segue³⁸⁷:

- Esperienze di base (*core experience*): come nel precedente modello questo primo livello include tutte quelle esperienze in cui la tecnologia è assente o comunque svolge un ruolo molto circoscritto. Questo modello ha lo scopo di migliorare la customer experience tramite la tecnologia e, in questo senso, diventa fondamentale per le aziende definire quella che è la *core experience* poiché essa è il punto di partenza per poi costruire esperienze migliori attraverso le tecnologie della realtà-virtualità.

A questo proposito, gli autori affermano che, una volta che le imprese hanno definito la propria *core experience*, possono progettare di ottimizzarla attraverso le tecnologie immersive creando delle esperienze supportate dalla tecnologia (*supported experiences*). Quindi, la *core experience* può essere supportata dalle tecnologie immersive in modo diretto o indiretto:

³⁸⁶ Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A., (2014), "*A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*", International Journal of Tourism Research, 16(4), pp. 348.

³⁸⁷ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "*The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*". Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 554.

- Esperienze supportate direttamente (*Direct supported experiences*): in questo caso le tecnologie immersive supportano l'esperienza di base (*core experience*) operando direttamente nel mondo reale ovvero in tutte quelle situazioni in cui le tecnologie permettono una sovrapposizione tra elementi del mondo fisico ed elementi virtuali.
- Esperienze supportate indirettamente (*Indirect supported experiences*): questa tipologia invece riguarda quelle situazioni in cui la tecnologia supporta l'esperienza *core* dei clienti in modalità che tuttavia non sono integrate con il mondo reale.

Inoltre questo modello, in modo simile a quello di Neuhofer et *al.*, prende in considerazione anche le esperienze potenziate (*empowered experiences*): le quali si riferiscono al ruolo che le tecnologie immersive hanno nel fornire ai clienti nuove esperienze di valore che siano legate al contesto dei consumatori. In altri termini, Flavian et *al.* quando parlano di *empowred experiences* fanno riferimento al fatto che la tecnologia, in questo caso, crea un nuovo tipo di esperienza che ha natura propria. Tuttavia, a differenza del modello di Neuhofer et *al.* che vedeva le *empowered experiences* basarsi solo sulle tecnologie immersive, Flavian et *al.* nel loro nuovo modello sostengono che il rapporto tra le tecnologie immersive e l'esperienza *core* dei clienti sia una relazione che può esserci o meno. A questo proposito, infatti, il modello prevede due diverse tipologie di esperienze potenziate (*empowered experiences*)³⁸⁸:

- Esperienze potenziate relative (*Related empowered experiences*): in questo caso la nuova esperienza che deriva dalla tecnologia immersiva è strettamente collegata a quello che il cliente sta sperimentando e, quindi, svolge un ruolo di completamento rispetto alla *core experience*.
- Esperienze potenziate distraenti (*Diverted empowered experiences*): in questa seconda situazione invece, rispetto alla prima, la nuova esperienza che viene prodotta dalla tecnologia non è direttamente correlata alla *core experience* del cliente, ma influenza comunque quello lui che sta vivendo. Questo perché lo scopo di questa tipologia di esperienze *empowered* è quello di estraniare, distrarre in qualche maniera il consumatore rispetto all'esperienza di base.

³⁸⁸ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience". Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 554

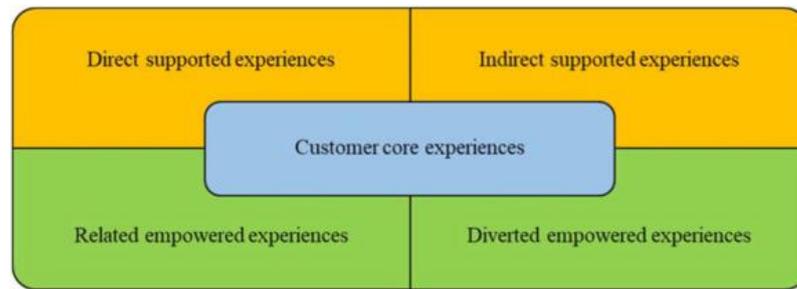


Figura 36 Modello *Technology-enhanced customer experience*³⁸⁹

Dopo questa teorizzazione sulla natura delle esperienze mediate dalle tecnologie immersive Flavian, Sánchez ed Orús illustrano come quest'ultime possono agire nel migliorare la customer experience lungo i tre diversi stadi del customer journey: pre-acquisto, acquisto, post-acquisto. Nella prima potrebbero offrire al consumatore dei contenuti informativi più dettagliati e personalizzati attraverso la realtà virtuale o aumentata per aiutarlo nel processo decisionale. Durante la fase di acquisto, invece, le immersive possono migliorare l'esperienza nel punto vendita rendendola più piacevole, suscitando emozioni positive nei clienti. Infine, dopo l'acquisto realtà aumentata e virtuale possono dare un contributo alla valutazione dell'esperienza da parte dei clienti; questo può avvenire con la creazione di contenuti correlati ad essa, i quali possono spingere la clientela a rivisitare il punto vendita, a riacquistare, alla fidelizzazione o al passaparola positivo consigliando ad altri l'esperienza³⁹⁰.

4.4.1.2 Storia delle tecnologie immersive

Le prime concrete applicazioni delle tecnologie immersive risalgono agli anni Cinquanta nell'ambito della ricerca dell'industria cinematografica quando Morton Heiling, un tecnico della fotografia, prese in considerazione l'idea di dar vita ad una nuova modalità di visione del cinema, che permettesse di sfruttare appieno tutti i cinque sensi delle persone. I suoi lavori portarono alla progettazione e, successivamente, alla realizzazione del prototipo di un macchinario che rispondesse a questo intento³⁹¹. Nel 1962, questa idea sperimentale trovò concreta applicazione in una macchina per la riproduzione di audiovisivi chiamata *Sensorama* (Fig.5), la quale offriva agli spettatori un'esperienza che coinvolgeva tutti i cinque sensi: infatti, durante la visione dei filmati si potevano percepire suoni, odori, vento ed oscillazioni che simulavano il movimento. Il progetto ambizioso di Heiling tuttavia non ebbe fortuna e fallì la sua commercializzazione.

³⁸⁹ Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience". *Journal of Business Research*. Vol. 100, pp.554.

³⁹⁰ *Ibidem* pp. 556.

³⁹¹ Carmigniani J., Furht B., Anisetti M., Ceravolo P., Damiani E., Ivkovic M., (2011), "Augmented reality technologies, systems and applications", *Multimedia Tools and Applications*, Vol. 51, No. 1, pp. 342.



Figura 37 Il macchinario *Sensorama* proposto da Heiling³⁹²

Invece, pochi anni più tardi, un primo importante passo per le tecnologie immersive venne compiuto quando, nel 1968, Ivan Sutherland realizzò un visore a forma di casco che dava la possibilità di visualizzare delle immagini in 3D sovrainpresse a scenari reali: si trattava del primo modello della storia di visore di realtà aumentata o *Head Mounted Display* (HDM). Nel 1975, Myrion Krueger realizzò Videoplace, una stanza nella quale gli utenti per la prima volta potevano interagire con oggetti virtuali. Sempre durante gli anni Settanta i primi dispositivi di realtà virtuale entrarono nell'industria militare nell'US Air Force, l'esercito di aviazione statunitense, grazie al lavoro compiuto da Thomas Furness III che realizzò un programma, chiamato SuperCockpit, il quale permetteva ai piloti di visualizzare, tramite una primordiale forma di realtà virtuale, in anteprima l'area sui cui avrebbero dovuto poi volare³⁹³. Ad ogni modo, invece, il termine “*augmented reality*” (realtà aumentata) si deve all'ingegnere della Boeing Tom Caudell che, nel 1990, utilizzò quest'espressione per descrivere una strumentazione che aiutava gli operai durante i lavori con i cavi per l'assemblaggio degli aerei. È proprio durante gli anni Novanta che, grazie ai progressi nell'informatica e nella computer grafica, le tecnologie immersive iniziano a svilupparsi in modo decisivo. Alcuni ricercatori dell'Illinois Electronic Visualization Lab, nel 1992, inventarono il CAVE un sistema di fruizione della realtà virtuale basato su proiettori disposti in una struttura cubica³⁹⁴. Successivamente poi, nel 1993, alla Columbia University alcuni ricercatori presentarono un progetto denominato KARMA, acronimo di *Knowledge-based Augmented Reality for Maintenance Assistance*, il quale utilizzava un *head-mounted display* e dei sensori ad ultrasuoni per fornire istruzioni sul montaggio delle stampanti. Il 1998 è l'anno dell'ISMAR (*International Symposium of Mixed and Augmented reality*) la prima conferenza scientifica internazionale sul tema della realtà

³⁹² Gutiérrez, M. A. A., Vexo F., Thalmann D., (2008), “*Stepping into virtual reality*”, London: Springer Nature, pp.5

³⁹³ Montagna L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore, pp. 40.

³⁹⁴ M.A. Muhanna, (2015), “*Virtual reality and the CAVE: Taxonomy, interaction challenges and research directions*”, 2015, Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, Vol.27, No. 3, pp. 354.

aumentata. Intanto, nel 1999, venne rilasciata ARToolKit, la prima libreria di tracking open source ad opera di Hirokazu Kato e Mark Billinghurst: questo strumento permise agli sviluppatori di elaborare iniziali demo e sperimentazioni di realtà aumentata. Nel 2000 viene presentato il primo gioco outdoor che impiegava la realtà aumentata ARQuake, ad opera di Bruce H. Thomas³⁹⁵. Alla fine dei primi anni Duemila con l'uscita sul mercato dei primi modelli di smartphone s'avviano le prime campagne di marketing che usano la realtà aumentata. Uno dei primissimi esempi di questo tipo avvenne nel dicembre 2008, in Germania, quando MINI, la nota casa automobilistica, presentò una campagna pubblicitaria su alcune riviste tedesche che permetteva tramite webcam di visualizzare una versione in AR del contenuto pubblicitario (Fig.38).



Figura 38 Advertisement in realtà aumentata della MINI³⁹⁶

In questi ultimi anni, sempre più applicazioni mobili di realtà di AR e VR vengono sviluppate soprattutto con la diffusione pervasiva di smartphone con in dotazione accelerometro e GPS, come Wikitude AR TravelGuide lanciata nel 2008³⁹⁷. Nel 2016 è arrivata Google Daydream il toolkit ufficiale per lo sviluppo di applicazioni di realtà virtuale per i sistemi Android³⁹⁸ e l'interesse per queste tecnologie si acceso sempre più negli ultimi anni.

4.4.2 La Realtà virtuale (VR)

La *virtual reality* (VR) o realtà virtuale è quella tecnologia che consente ad un soggetto, attraverso un dispositivo abilitante, di immergersi dentro una realtà tridimensionale virtualmente creata per mezzo della *computer graphics* (CG) ed estraniarsi in questo modo dall'ambiente reale.

Guttentag definisce in questo modo la *virtual reality*: «*VR is defined as the use of a computer-generated 3D environment – called a “virtual environment” (VE) – that one can navigate and possibly interact with, resulting in real-time simulation of one or more of the user’s five senses.*

³⁹⁵ Carmigniani J., Furht B., Anisetti M., Ceravolo P., Ernesto D., Ivkovic M., (2011), Augmented reality technologies, systems and applications, Multimedia Tools and Applications, Vol. 51, No. 1, pp. 343.

³⁹⁶ *Ibidem* pp. 358.

³⁹⁷ *Ibidem*, pp. 343.

³⁹⁸ Montagna L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore, pp. 50.

“Navigate” refers to the ability to move around and explore the VE, and “interact” refers to the ability to select and move objects within the VE³⁹⁹»⁴⁰⁰.

Nella sua definizione, l'autore delinea anche due caratteristiche che descrivono l'esperienza di realtà virtuale, vale a dire la capacità di “navigare” nell'ambiente virtuale, ovvero il fatto che un utente è libero di esplorare e muoversi all'interno degli scenari tridimensionali; oltre a quella di interagire con gli oggetti digitalmente ricostruiti nel senso che, nella VR, il soggetto può toccare e spostare gli oggetti che trova nell'ambientazione tridimensionale. Nel contesto della realtà virtuale è improprio parlare semplicemente di visione, poiché il livello di riproduzione di immagini e video anche in modalità 360° è talmente elevato che è più corretto parlare di “esperienze” di realtà virtuale. Infatti, questo elevato livello d'immersione a cui un utente è sottoposto nel caso della realtà virtuale viene espresso, in modo molto chiaro, dalla definizione che Milgram, Kishino et al. danno dell'ambiente virtuale: «VR environment is one in which the participant/observer is totally immersed in a completely synthetic world, which may or may not mimic the properties of a real-world environment, either existing or fictional, but which may also exceed the bounds of physical reality by creating a world in which the physical laws governing gravity, time and material properties no longer hold⁴⁰¹»⁴⁰² Invece, alcuni ricercatori Gutiérrez, Vexo e Thalmann espongono la loro visione relativamente allo scopo principale della realtà virtuale in questi termini: «The main goal of VR is to create in the user the illusion of being in an environment that can be perceived as a believable place with enough interactivity to perform specific tasks in an efficient and comfortable way⁴⁰³»⁴⁰⁴.

In sostanza, secondo questi autori, i fattori determinanti nel descrivere un'esperienza di realtà virtuale dal punto di vista fisico e psicologico sono due⁴⁰⁵:

- 1) Immersione (*immersion*): è un concetto legato agli aspetti tecnici e fisici dell'interfaccia della strumentazione che consente all'utente di entrare nella realtà virtuale. In breve, l'immersione

³⁹⁹ La VR è definita come l'utilizzo di un ambiente 3D generato dal computer – chiamato “ambiente virtuale” o VE - nel quale un individuo può navigare e con il quale può interagire, dando luogo ad alla simulazione in tempo reale di uno o più dei cinque sensi dell'utente. “Navigate” si riferisce all'abilità di muoversi all'interno e di esplorare l'ambiente virtuale, mentre “interagire” fa riferimento alla capacità di selezionare e muovere gli oggetti nell'ambiente virtuale.

⁴⁰⁰ Guttentag D. A., (2010), “Virtual reality: Applications and implications for tourism”, Tourism Management, Elsevier, Vol. 31, pp. 638.

⁴⁰¹ L'ambiente virtuale è quello in cui l'osservatore/partecipante è totalmente immerso in un mondo completamente sintetico, che può simulare o meno le proprietà di un'ambientazione del mondo reale, sia esistente o immaginario, ma che può anche superare i limiti del mondo fisico creando un mondo in cui le leggi della fisica che governano la gravità, il tempo e le proprietà materiali non sono più valide.

⁴⁰² Milgram P., Takemura H., Utsumi A., Kishino F., (1994), “Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum” Telemanipulator and Telepresence Technologies, Vol. 2351, pp. 283.

⁴⁰³ L'obiettivo principale della realtà virtuale è quello di creare nell'utente l'illusione di trovarsi in un ambiente che può essere percepito come un luogo credibile con un'interattività sufficiente per svolgere compiti specifici in modo efficiente e confortevole.

⁴⁰⁴ Gutiérrez, M. A. A., Vexo F., Thalmann D., (2008), “Stepping into virtual reality”, London: Springer Nature, pp.2.

⁴⁰⁵ *Ibidem* pp. 2-4.

è una variabile che può essere misurata poiché presenta diversi livelli di profondità, i quali vengono distinti sulla base di quanto - mentre si trova immerso nell'ambiente virtuale - un soggetto sia in grado di percepire il mondo reale attraverso i sensi (vista, udito, tatto). In base a questa classificazione l'ambiente virtuale (VE) può essere:

- Totalmente immersivo (*fully immersive*): sono ad esempio quelle applicazioni che richiedono l'uso di visori virtuali che estraniano totalmente l'utente dalla realtà del mondo fisico (*head-mounted-display; CAVE*)
- Semi-totalmente immersivo (*semi-immersive*): è il caso di schermi virtuali (es. schermi *powerball*)
- Non immersivi: le applicazioni desktop su cui è riprodotta la realtà virtuale (es. videogames)

2) Presenza (*presence*): essa si riferisce agli aspetti più psicologici legati all'esperienza che l'utente umano ha nel relazionarsi con un ambiente virtuale. È quindi una variabile soggettiva e si ha quando l'utente percepisce le immagini, i suoni e gli oggetti nell'ambiente digitalmente ricostruito come coerenti e assume quindi comportamenti che avrebbe anche se quello stesso scenario fosse reale. Inoltre, la presenza riguarda anche aspetti legati alla sfera emozionale della persona che visualizza la realtà virtuale, ovvero quali sensazioni e sentimenti sono provocate dalla coerenza e veridicità che l'utente ha percepito e sperimentato durante l'esperienza con l'ambiente virtuale.

Ad ogni modo, i concetti di *immersione* e *presenza* sono tra loro interrelati perché una grande sensazione di immersione è strettamente legata ad un forte senso di presenza e viceversa. Inoltre, in sostanza, esistono due differenti tipologie di realtà virtuale (VR) che differiscono per il grado di interattività e di immersione dell'esperienza⁴⁰⁶:

- La prima tipologia è chiamata *Non Interactive* (NI) e consiste nella realtà virtuale su foto e video a 360 gradi. In questo caso l'utente vive un'esperienza virtuale che si basa su una fotografia scattata in modalità 360 gradi o un video girato, in alta definizione, con la stessa angolazione. Il limite principale di questa tipologia di VR risiede nel fatto che il soggetto in questo formato di VR non può muoversi liberamente nell'ambiente virtuale, ma è solamente uno spettatore statico della realtà digitalmente riprodotta, come se fosse seduto ad osservare uno spettacolo. In questo tipo di realtà virtuale, infatti, all'utente è permesso di guardarsi intorno su sé stesso nelle direzioni destra, sinistra, sopra e sotto senza tuttavia potersi

⁴⁰⁶ Montagna L., (2018), "Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business", HOEPLI Editore, pp.31-32.

muovere in avanti perché il soggetto si trova all'interno di una foto. In breve, in questa tipologia di esperienze VR l'interattività si limita alla visione di uno dello scenario virtualmente ricostruito.

- Il secondo tipo di realtà virtuale è molto più potente e raggiunge un livello di interattività molto più elevato, dato che riguarda la ricostruzione completa in digitale di oggetti e ambienti, reali o di fantasia, attraverso la computer grafica e, infatti, questa tipologia di VR prende il nome di *Computer Generated* (CG). La differenza rispetto al primo tipo è evidente: poiché nella CG si ricostruisce interamente un ambiente virtuale in cui il soggetto può muoversi liberamente e, quindi, non è più solamente uno spettatore statico come nel caso della NI. Infatti, la resa dell'ambientazione e degli spostamenti, grazie anche alla scala millimetrica, è fedele al reale e anche il più piccolo dei movimenti viene riconosciuto con l'ambiente virtuale che si modifica in tempo reale come se ci si muovesse nella realtà. L'utente che sperimenta la VR di questo tipo vive un'esperienza interattiva molto diversa, viene immerso totalmente nell'ambiente virtuale e può ad esempio manipolare gli oggetti (prenderli, spostarli).

4.4.2.1 I dispositivi per la Realtà virtuale (VR)

Nella realtà virtuale l'utente o il cliente vive un'esperienza molto coinvolgente, dato che questa tecnologia lo immerge in un mondo virtualmente costruito, estraniandolo da quello reale. Di conseguenza, la stimolazione sensoriale ed emotiva di un'esperienza VR può essere molto più forte rispetto ad una di AR e coinvolge alcuni elementi⁴⁰⁷:

- *Vista*: il livello di dettaglio che ha raggiunto la *computer graphics* (CG) oggi è estremamente elevato. Infatti le capacità della grafica 3D attualmente hanno raggiunto un livello di precisione di altissimo profilo fino al punto che oggetti, persone e ambienti virtuali sono per tridimensionalità, livelli di luce e riflessi molto simili agli elementi reali.
- *Udito*: i dispositivi di realtà virtuale, oltre naturalmente a coinvolgere direttamente la vista, vanno a stimolare durante l'esperienza VR anche l'udito attraverso l'impiego del cosiddetto audio 3D, il quale è in grado di considerare sia il bilanciamento destro/sinistro e davanti/dietro nella percezione del suono riuscendo, inoltre, a fornire all'utente che sperimenta la realtà virtuale situazioni di profondità e di distanza oppure di avvicinamento/ allontanamento del suono aumentando la veridicità dell'esperienza.

⁴⁰⁷ Montagna L., (2018), "*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*", HOEPLI Editore, pp. 61.

- *Movimento*: questo è uno degli elementi più coinvolgenti della VR, poiché essa non è una semplice fruizione di un'ambiente ricostruito virtualmente, ma consente all'utente durante l'esperienza VR di avere una totale libertà di movimento all'interno degli ambienti virtuali. La possibilità di muoversi nell'ambiente di realtà virtuale è resa possibile dal visore, il quale traccia i movimenti dell'utente (*motion tracking*). Il *motion tracking* può essere suddiviso in tre tipologie:

- 1) *Eye tracking*: è la tecnologia che traccia il movimento degli occhi dell'utente che monta il visore di VR. Attraverso una microcamera predisposta all'interno del dispositivo di realtà virtuale è possibile misurare come il soggetto muove gli occhi durante l'esperienza virtuale e quindi è anche in grado di interpretare le sue reazioni.
- 2) *Body tracking*: è la tecnologia attraverso cui il dispositivo di VR riesce a tracciare i movimenti del corpo dell'utente durante l'esperienza di realtà virtuale. Tutto questo è reso possibile grazie alla presenza sui visori VR di sensori infrarossi e fotocellule (camere e radar).
- 3) *Head tracking*: è la tecnologia che permette al visore di tracciare e di monitorizzare i movimenti della testa dell'utente, nel senso che l'immagine virtuale si muove seguendo, con accurata precisione, i movimenti del capo nelle varie direzioni: in avanti, indietro, in alto e in basso. Tale capacità si fonda su un principio chiamato "*six-degrees of freedom*" (6DOF): il corrispettivo anglosassone di sei gradi di libertà. Questo principio fa riferimento alla libertà di movimento all'interno dello spazio tridimensionale, immaginando di muoversi lungo tre assi cartesiani (X,Y,Z) ponendo nell'origine la testa dell'utente è possibile nella VR muoversi e ruotare liberamente su tutti e tre gli assi tracciando ogni movimento lungo appunto sei direzioni: avanti/indietro, su/giù, sinistra/destra

All'interno della tecnologia della realtà virtuale la panoramica dei dispositivi esistenti si divide in⁴⁰⁸:

- *Visori di smartphone*: sono quella tipologia di dispositivi che impiega i display e i processori degli smartphone per fruire della realtà virtuale, mediante l'uso di software ed applicazioni scaricabili negli store online. Se per poter visualizzare la realtà aumentata è sufficiente lo schermo dello smartphone, nel caso della VR è necessario impiegare anche dei visori specifici che forniscono una vista stereoscopica isolata rispetto alla realtà (Fig.39).

⁴⁰⁸ Montagna L., (2018), "*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*", HOEPLI Editore, pp. 63.



Figura 39 Esempio di visore per lo smartphone (*Google Cardboard*) per vedere la VR⁴⁰⁹

- *Head Mounted Display* (HMD): sono dei visori che permettono ai soggetti che li indossano di entrare nella realtà virtuale attraverso un collegamento ad un computer che abbia in dotazione software che permettono di fruire della VR (Fig.40).

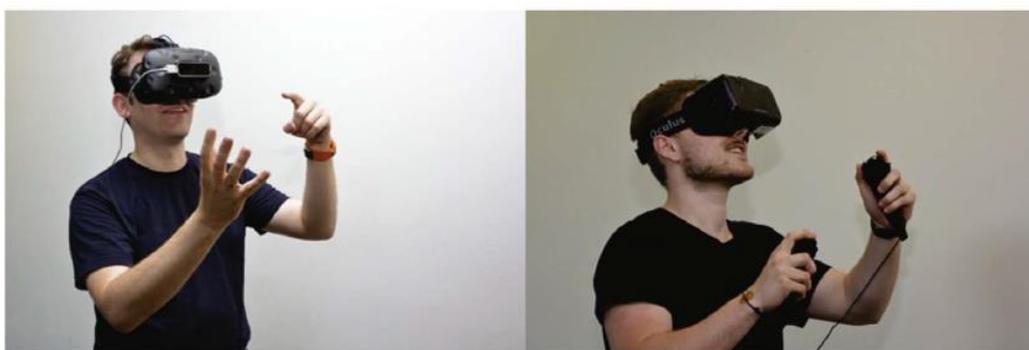


Figura 40 Esempi di *Head Mounted Display* (HMD)⁴¹⁰

- *CAVE* (*Cave Automatic Virtual environments*): consistono in una serie di superfici composte da superfici espositive stazionarie, tipicamente alimentate da proiettori con schermi multipli di proiezione e altoparlanti che circondano l'utente. Le immagini virtuali generate attraverso la grafica del computer vengono riprodotte sulle pareti, sul soffitto e sul pavimento traslucidi di una camera di forma cubica di medie dimensioni. All'interno di questo cubo il soggetto può muoversi liberamente e indossa degli occhiali visori sui quali vengono trasmesse immagini della stessa scena proiettata sulle pareti, ma con una prospettiva leggermente differente assumendo così la posizione degli occhi del soggetto (Fig.41).

⁴⁰⁹ <https://www.vrmp.it/tech/realtà-virtuale-per-smartphone/> Consultato il 22 gennaio 2020.

⁴¹⁰ Meißner M., Pfeiffer J., Pfeiffer T., Oppewal H., (2019), "Combining virtual reality and mobile eye tracking to provide a naturalistic experimental environment for shopper research", *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 447.

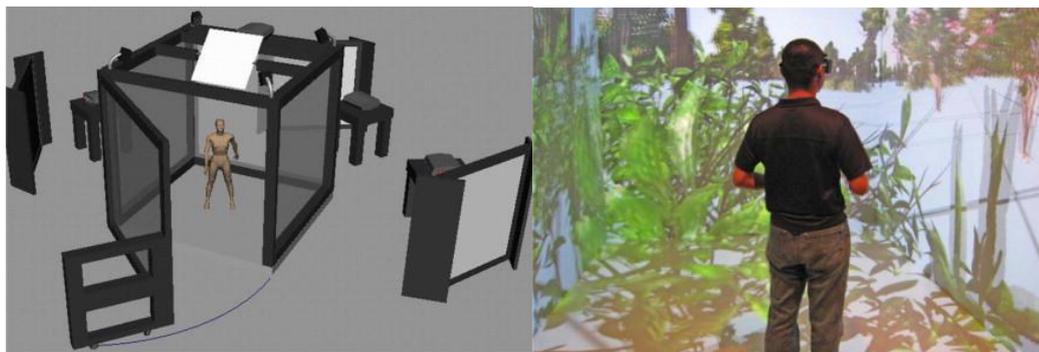


Figura 41 Esempio di CAVE⁴¹¹

4.4.2.2 La Realtà virtuale e la Customer Experience

La realtà virtuale è una tecnologia che, per le proprie caratteristiche di interattività ed immersione, ha la possibilità di migliorare la customer experience dei clienti, incidendo sugli aspetti più di natura esperienziale di questo concetto, e inoltre può contribuire a migliorare la fidelizzazione dei consumatori. Uno studio promosso da Farah, Ramadam e Harb si è focalizzato sul valutare l'impatto che la tecnologia della realtà virtuale ha sulla customer experience - con un'attenzione particolare all'esperienza nel punto vendita - e sul più ampio concetto del customer journey.

Gli autori sostengono come l'esperienza nel punto vendita (shopping experience) possa essere scomposta in tre fasi⁴¹²: 1) la prima è quella della considerazione (*consideration*) che è guidata da uno stimolo; 2) successivamente c'è la fase di valutazione/impegno durante la quale il consumatore fa una valutazione delle diverse esperienze avute nei vari punti vendita; 3) infine c'è il momento in cui il cliente conclude la transazione di acquisto. Lo studio di Farah, Ramadam e Harb ha messo in luce come la realtà virtuale possa intervenire lungo il customer journey sin dalla fase di consapevolezza (*awareness*) di un bisogno e di valutazione (*consideration*) delle varie possibilità di acquisto, poiché, il senso di presenza (*presence*) e l'immersione (*immersion*) tipiche della VR possono migliorare l'esperienza che il cliente vive nel punto vendita e con il brand attraverso la virtualità aiutandolo nel prendere la decisione di acquisto⁴¹³. La ricerca ha evidenziato anche come la realtà virtuale svolga all'interno del customer journey un ruolo importante anche nella fase di *engagement*, nella quale le capacità di immersione e coinvolgimento che questa tecnologia è in grado di far provare ai clienti, arricchiscono gli aspetti più edonistici, emozionali e sensoriali della customer experience. Invece, lo studio ha scoperto come, nel viaggio del cliente, la VR non sembra avere particolare rilevanza durante il momento dell'acquisto vero e proprio (*purchase*), ma in quelle immediatamente

⁴¹¹ Muhanna M. A., (2015), "Virtual reality and the CAVE: Taxonomy, interaction challenges and research directions", Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, Vol. 27, No. 3, pp. 354.

⁴¹² Farah M. F., Ramadan Z. B., Harb D. H., (2019), "The examination of virtual reality at the intersection of consumer experience, shopping journey and physical retailing", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 48, pp. 138.

⁴¹³ *Ibidem* pp.139.

precedenti che spingono il cliente poi a prendere questa decisione. Nelle fasi successive del customer journey, quali quelle di *loyalty* e *advocacy*, la VR diventa uno strumento importante sia nel migliorare la soddisfazione dei consumatori durante la visita nel punto vendita, sia avendo un effetto diretto sulla decisione di ripetere l'acquisto stabilendo una relazione di fidelizzazione con i clienti.

Per riassumere, i risultati dello studio di Farah, Ramadan e Harb hanno evidenziato come la realtà virtuale abbia un impatto in termini di efficacia crescente nelle fasi iniziali del customer journey (*awareness*, *consideration*), massimizzandola soprattutto durante quella di engagement, per poi scendere costantemente nel momento dell'acquisto (*purchase*), e infine stabilizzarsi nell'ultima fase (*loyalty*). Inoltre, questa ricerca ha illustrato come l'uso degli strumenti di VR (head-mounted-display, HMD) e il traffico nel punto vendita, nelle prime fasi del *journey*, cresca ad un ritmo molto lento, poiché, i consumatori potrebbero preferire vivere molto più comodamente l'esperienza in ambiente domestico; tuttavia il traffico nel punto vendita (in-store) dovrebbe superare l'utilizzo della realtà virtuale durante il momento dell'acquisto (*purchase*) poiché, durante questa fase, gli acquirenti sentono maggiormente la necessità di avere un incontro concreto, piuttosto che virtuale, sia con il prodotto che con il punto vendita. In breve, lo studio nota come si verifichi un divario (*expectation gap*) tra le aspettative sull'uso della realtà virtuale rispetto a quella che potrebbe essere l'effettiva esperienza tradizionale nel punto vendita, progressivamente, questo gap tende a ridursi una volta che il cliente passa alla fase di acquisto (*purchase*). È in questo stadio che, infatti, si verifica un punto di flessione poiché il passaggio tra la realtà virtuale e quella reale è ben delineato e, in questo frangente, le imprese potrebbero doversi confrontare con alcune criticità dovute al fatto che i consumatori vendendo disattese le aspettative maturate con la VR, possano percepire negativamente l'esperienza, con la possibilità di prendere la decisione di abbandonare il punto vendita⁴¹⁴(vedi Fig.42).

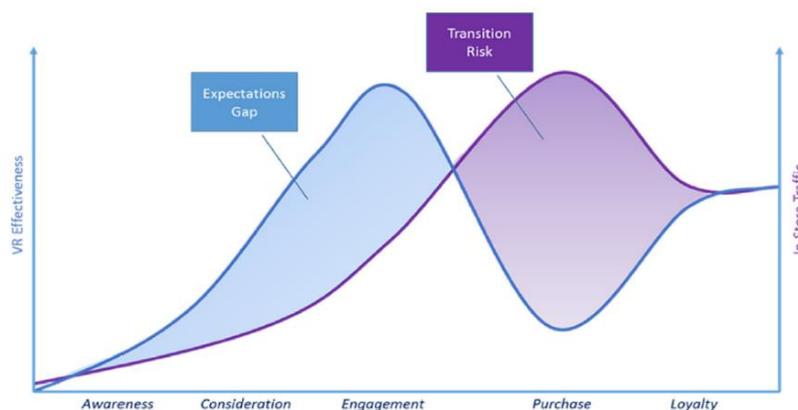


Figura 42 Gli effetti della realtà virtuale sulla customer experience e sul customer journey⁴¹⁵

⁴¹⁴ Farah M. F., Ramadan Z. B., Harb D. H., (2019), "The examination of virtual reality at the intersection of consumer experience, shopping journey and physical retailing", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 48, pp. 141.

⁴¹⁵ *Ibidem*, pp. 141.

Sulla base dei risultati raccolti nella loro ricerca, gli autori forniscono alcuni comportamenti da seguire per le imprese per migliorare la customer experience con la VR nel punto vendita⁴¹⁶:

- per poter limitare il rischio di incorrere nel cosiddetto “*transition risk*” ovvero il disallineamento tra le aspettative e l’esperienza effettiva nel punto vendita, secondo gli autori, le imprese dovrebbero sforzarsi nel fare in modo che i clienti non seguano in modo lineare il customer journey. Le imprese dovrebbero coinvolgere maggiormente i clienti nelle prime fasi di quest’ultimo (awareness, consideration, engagement) in modo tale che queste tre si uniscano in un unico vissuto esperienziale nel punto vendita, limitando così il divario nelle aspettative. Per raggiungere questo obiettivo, gli autori suggeriscono che le imprese dovrebbero impegnarsi a fornire gli *head-mounted-display* (HMD) per visualizzare la VR liberamente ai clienti trasformandoli, in questo modo, in un touchpoint e migliorando la complessiva esperienza dei consumatori nel punto vendita.
- Dato che l’esperienza VR è strettamente correlata ai contenuti immersivi e virtuali che sono veicolati ai clienti, è evidente come la creazione di contenuti di valore (*content marketing*) diventi una componente cruciale per l’ottimizzazione dell’esperienza complessiva dei clienti. Lo studio ha evidenziato come i contenuti virtuali che coinvolgono tutti i sensi registrino un tasso di conversione in vendite più elevato.

4.4.3 La Realtà aumentata (AR)

Con il termine *augmented reality* (AR) o realtà aumentata si fa riferimento a quella tecnologia immersiva che permette di sovrapporre alla vista della realtà del mondo fisico elementi digitali, virtuali, che sono costruiti in modo artificiale attraverso la computer grafica. Ad ogni modo, la definizione più corretta di realtà aumentata è, probabilmente, quella proposta nel 1997 da Azuma il quale l’ha descritta in questo modo: «[...] *AR allows the user to see the real world, with virtual objects superimposed upon or composited with the real world. Therefore, AR supplements reality, rather than completely replacing it. Ideally, it would appear to the user that the virtual and real objects coexisted in the same space* [...]»⁴¹⁷⁴¹⁸.

In breve, la realtà aumentata è una tecnologia che consente di sovrascrivere la grafica computerizzata sul mondo reale e visualizzarla tramite un device abilitato portando le informazioni e

⁴¹⁶ Farah M. F., Ramadan Z. B., Harb D. H., (2019), “*The examination of virtual reality at the intersection of consumer experience, shopping journey and physical retailing*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 48, pp. 141.

⁴¹⁷ [...] L’AR permette all’utente di vedere il mondo reale, con oggetti virtuali sovrapposti o composti con il mondo reale. Pertanto, la realtà aumentata integra la realtà, piuttosto che sostituirla completamente. Idealmente, all’utente sembrerebbe che gli oggetti virtuali e reali coesistano nello stesso spazio [...].

⁴¹⁸ Azuma R. T., (1997), “*A Survey of Augmented Reality*” Presence: Teleoperators and Virtual Environments 6(4), pp. 356.

gli oggetti digitali nel campo visivo. Quindi, la principale differenza tra la realtà virtuale e quella aumentata sta nel fatto che in quest'ultima gli elementi digitali e quelli reali coesistono, nel senso che l'utente non viene immerso, in modo totale, in un ambiente completamente ricostruito con la tecnologia come nel caso della VR, ma nell'AR il livello di astrazione per l'utente è inferiore. In altre parole, la realtà aumentata sovrappone informazioni digitali di diverso tipo, come testi, animazioni, video o suoni, sulla visione della realtà. Questa sua peculiarità, integrando elementi reali e digitali, permette di aumentare la percezione sensoriale un soggetto fornendogli un'esperienza "aumentata" della realtà. A questo proposito, la definizione che Olsson et al. danno della AR descrive chiaramente il fatto che la realtà aumentata combini reale e digitale in un'unica ambientazione: «[...] to combine real and computer-generated digital information into the user's view of the physical real world in such a way that they appear as one environment. [...] AR aims to supplement the real world, rather than creating an entirely artificial environment.»⁴¹⁹⁴²⁰.

Poushneh indica quelli che sono gli elementi decisivi nel dare la maggiore soddisfazione agli utenti che vivono un'esperienza con la realtà aumentata⁴²¹:

- la qualità dell'"aumentazione digitale": vale a dire quanto siano realistici gli elementi digitali aumentati
- un elevato livello di interattività e di informazione offerta
- la disponibilità di funzioni di utilità (ricerca, narrazione, risposta immediata, necessità del tatto), connettività (elementi di socialità)
- capacità di intrattenimento

La realtà aumentata può essere visualizzata attraverso alcuni dispositivi: lo smartphone o un tablet ma anche attraverso un device indossabile (head mounted display) quindi attraverso quindi un dispositivi mobili, oppure tramite schermi interattivi fissi o proiettori abilitati alla AR, i quali tuttavia non possono essere trasportati⁴²². Negli ultimi anni, le applicazioni di realtà aumentata sui dispositivi mobili sono aumentate costantemente, grazie allo sviluppo di piattaforme di sviluppo mobile come

⁴¹⁹ [...] per combinare la realtà e informazioni digitali generate attraverso la grafica computerizzata nella visione dell'utente del mondo fisico in maniera tale che esso appaia come un unico ambiente. [...] L'AR ha l'obiettivo di integrare il mondo reale, piuttosto che quello di creare un ambiente interamente artificiale.

⁴²⁰ Olsson T., Lagerstam E., Kärkkäinen T., Väänänen K., (2013) "Expected user experience of mobile augmented reality services: a user study in the context of shopping centres", Personal and Ubiquitous computing, Vol. 17(2), pp. 288.

⁴²¹ Poushneh A., (2018), "Customer dissatisfaction and satisfaction with augmented reality in shopping and entertainment", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 30, pp. 97.

⁴²² Javornik A., (2016), "Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 253.

ARKit di Apple e ARCore per i sistemi Android e Google⁴²³. Su queste basi Javornik identifica le principali caratteristiche della realtà aumentata⁴²⁴:

- Interattività (*Interactivity*): è un concetto molto ampia legato alle interazioni tra le persone e gli strumenti digitali può essere definito come il grado in cui due o più parti di una comunicazione possono agire l'una sull'altra, sullo strumento mediale di comunicazione e sui messaggi oltre a definire il grado di sincronizzazione di queste influenze
- Virtualità (*Virtuality*): si riferisce alla capacità di far coesistere nella visione di un utente elementi virtuali digitalmente ricreati con quelli reali del mondo fisico.
- Geo-localizzazione (*Location-specificity*): si fa riferisce al fatto che con la tecnologia GPS è possibile localizzare la posizione dei device personali dei consumatori, tuttavia per la realtà aumentata la localizzazione non è importante tanto per capire dove si trova un dispositivo quanto piuttosto per rilevare l'ambiente inquadrato con la fotocamera ad esempio dello smartphone sul quale avviene la riproduzione dei contenuti virtuali in AR (*spatial tracking*).
- Mobilità (*Mobility*): funzionando su smartphone ed altri dispositivi mobili la realtà aumentata sfrutta le peculiarità di questi strumenti quali la portabilità (*portability*) che descrive il fatto che questi dispositivi con la AR possono muoversi con le persone senza sforzo oltre alla possibilità di indossarli (*wearability*) si pensi ai Google Glass occhiali che consentono la visione della AR. La realtà aumentata funziona anche su schermi fissi i quali ovviamente non possiedono le qualità dinamiche appena descritte.
- Modalità (*Modality*): riguarda il tipo di contenuti che vengono veicolati agli utenti, infatti la realtà aumentata può presentarsi sotto forma di video e audio con musica e voce narrante, di immagini, o in formato testuale. La maggioranza delle applicazioni AR generalmente si presenta con contenuti e animazioni video o immagini in 2D o 3D.

La realtà aumentata tramite applicazioni per dispositivi mobili (es. smartphone) permette, ad esempio, di fare una prova virtuale del prodotto sia con il telefono, inquadrano un'ambientazione con la fotocamera con l'AR infatti è possibile visualizzare il prodotto digitalmente sovrainpresso; ma con la realtà aumentata è anche possibile sovrapporre l'immagine virtuale del prodotto sul corpo del cliente: in questo caso ci sono due possibilità o il prodotto appare sulla figura del cliente mentre si inquadra con la fotocamera di uno smartphone ad esempio, oppure attraverso le sia attraverso tecnologie nel punto vendita (*in-store*) che utilizzano la realtà aumentata come i camerini virtuali o

⁴²³ Montagna L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore, pp. 29.

⁴²⁴ Javornik A., (2016), “*Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior*”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 30, pp. 253.

*virtual try-on*⁴²⁵. Nello specifico i *virtual try-on* chiamati anche *smart* o *magic mirror* sono degli schermi o specchi virtuali sui quali appare l'immagine del cliente a figura intera o solo in modo parziale (es. viso, mani, ecc.) sulla quale poi viene sovrainpressa l'immagine virtuale, tramite l'AR, del prodotto permettendo, in questa maniera, al consumatore di fare una prova virtuale del prodotto (es. un capo di abbigliamento) (Fig.43).



Figura 43 Esempio di *smart mirror*⁴²⁶

Questi strumenti è stato dimostrato che abbiano un impatto positivo sulla customer e experience nel punto vendita, migliorando l'atmosfera del negozio e dando al cliente un'esperienza coinvolgente e piacevole, inoltre alcuni studi hanno dimostrato come le prove virtuali dei prodotti abbiano per i clienti anche un elevato valore funzionale, migliorando la relazione con il brand e l'intenzione di acquisto⁴²⁷.

4.4.3.1 La Realtà aumentata e la Customer Experience

La realtà aumentata è una tecnologia che ha delle caratteristiche uniche perché ha la capacità di fondere contenuti digitali, come informazioni sul prodotto, immagini o animazioni, nella visione dell'ambiente reale di un cliente in tempo reale. Uno studio promosso da (Hilken et al., 2018) basandosi sulla teoria della cognizione sociale (*situated cognition*) ha analizzato la customer experience con la realtà aumentata nello scenario omnicanale. Su queste basi, gli autori individuano tre tipologie di esperienza⁴²⁸:

⁴²⁵ Javornik A., (2016), "Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 253-254.

⁴²⁶ Carmigniani J., Furht B., Anisetti M., Ceravolo P., Ernesto D., Ivkovic M., (2011), Augmented reality technologies, systems and applications, Multimedia Tools and Applications, Vol. 51, No. 1, pp. 362.

⁴²⁷ Javornik A., (2016), "Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 258.

⁴²⁸ *Ibidem*, pp. 510-511.

- 1) *integrata (embedded)*: describe il fatto che i clienti spesso hanno difficoltà nell’immaginare come i prodotti e i servizi delle aziende si adattino alla loro persona o con il loro ambiente. Questo concetto describe il fatto che i clienti nel processo decisionale di valutazione dei prodotti usano l’ambiente come se fosse una sorta di “foglio bianco” su cui disegnare e valutare le loro alternative.
- 2) *incorporata (embodied)*: i clienti attingono dalle proprie esperienze fisiche e dalle proprie azioni per comprendere maggiormente prodotti e servizi. In questo senso, diversi studi hanno dimostrato che attività fisiche quali il toccare, il ruotare i prodotti, ma anche visualizzare una versione simulata in modo virtuale a 360° gradi, o l’uso di schermi *touchscreen* generano reazioni ed emozioni che hanno un’influenza positiva sull’efficacia del processo decisionale dei clienti.
- 3) *estesa (extended)*: durante il processo decisionale di acquisto i clienti si basano sul supporto e sui consigli e le opinioni di altri loro pari e, inoltre, hanno una naturale tendenza a condividere con le proprie cerchie sociali le esperienze che vivono spesso sulle piattaforme dei social network.

Nella visione di questi autori, la customer experience viene percepita come più realistica quando è in grado di integrare le informazioni relative ai prodotti e i servizi, in tempo reale, con il contesto decisionale dei clienti (*embedded*), quando consente ai clienti un’interazione fisica con il prodotto o servizio (*embodied*), quando consente di condividere l’esperienza con altri clienti⁴²⁹. Hilken *et al.* sono dell’opinione che la realtà aumentata - integrando contenuti virtuali interattivi in tempo reale nella visione del mondo fisico di un cliente - consenta di dar vita ad una customer experience che comprenda tutte e tre le tipologie. Dalla combinazione di queste tre tipologie di esperienze è possibile offrire ai clienti esperienze attraverso canali in cui, i comportamenti tradizionalmente appartenenti al contesto offline, possono essere realizzati anche nel mondo digitale e viceversa.

Come ampiamente spiegato, l’integrazione tra mondo digitale e offline lungo il viaggio del cliente è alla base di una strategia omnicanale, la quale è la più idonea a rispondere alle esigenze dei consumatori attuali che desiderano un’esperienza, senza confini, tra online e canali tradizionali fisici. Come illustrato in precedenza, la realtà aumentata non crea un’alternativa virtuale al mondo reale, come nel caso della VR, ma piuttosto integra la realtà piuttosto che sostituirla; per questa ragione essa rappresenta un punto di congiunzione perfetto tra il mondo online e quello offline. Hilken *et al.*

⁴²⁹ Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D. I., Mahr D., de Ruyter K., (2018), “*Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art*”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 510.

ritengono che l'AR costituisca una combinazione unica di esperienze intergrate (*embedded*), incorporate (*embodied*) ed estese (*extended*)⁴³⁰. Hilken et al. descrivono in questo modo il contributo in termini di valore che l'AR dà al miglioramento della customer experience omnicanale: «*The value proposition of AR is thus to enhance the customer experience by merging the touch-and-feel of the physical world with highly vivid, customised and connected digital content. This naturally blends online and offline experiences to overcome limitations of any individual distribution channel*⁴³¹»⁴³².

Da questo studio, emerge il ruolo che la realtà aumentata ha nel consentire alle imprese di progettare una customer experience omnicanale, in particolare, svolgendo un ruolo di confine tra il canale online e quelli offline. In sintesi, ecco come l'AR può portare i benefici dell'esperienza tradizionale integrandoli nel canale digitale e viceversa quelli dell'online nell'esperienza nel mondo fisico:

- *Integrazione esperienza offline nel canale online*: la realtà aumentata offre molte opportunità per realizzare esperienze omnicanali attraverso l'integrazione di elementi e azioni che sono tradizionalmente appartenenti alle esperienze nei negozi fisici (*in-store*) nei canali digitali. La principale differenza nel processo decisionale di acquisto tra l'esperienza nel punto vendita fisico e l'online sta nell'impossibilità in quest'ultimo di provare direttamente e fisicamente il prodotto, una condizione che può spingere i clienti a decidere di abbandonare il carrello virtuale, oppure di fare il reso dei prodotti o di avere comportamenti come il webrooming. La realtà aumentata può essere una risposta adeguata a questi limiti del canale digitale, visto che molte applicazioni di AR hanno potenziato la possibilità dei clienti di fare una prova virtuale dei prodotti grazie ai contenuti sovrainpressi con questa tecnologia (es. Ray-Ban permette di provare occhiali proiettandoli sul volto del cliente) permettendo, così, ai consumatori di provare i prodotti nel canale online in modo simile a quanto avviene in un punto vendita fisico. Gli autori, seguendo il loro modello concettuale di riferimento, sostengono che l'AR dia effettivamente ai clienti la possibilità di vivere un'esperienza omnicanale lungo tutto il customer journey poiché, a loro avviso, l'AR offre sia un'esperienza integrata (*embedded*) unendo elementi virtuali ad un'ambiente personale, allo stesso tempo, combinandola con una naturale incorporazione (*embodied*) che deriva dalla natura interattiva e dalla simulazione di

⁴³⁰ Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D. I., Mahr D., de Ruyter K., (2018), "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 512.

⁴³¹ La proposta di valore dell'AR è quindi quella di migliorare la customer experience fondendo il *touch-and-feel* del mondo fisico con contenuti digitali altamente vividi, personalizzati e connessi. In questo modo si fondono naturalmente esperienze online e offline superando i limiti di qualsiasi canale di distribuzione individuale.

⁴³² Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D. I., Mahr D., de Ruyter K., (2018), "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 512.

avere un controllo fisico sull'offerta virtuale dell'AR che supera anche l'esperienza che un cliente può fare nel canale fisico⁴³³. Ad esempio, il retailer europeo Mister Spex, specializzato in occhiali, consente nella fase di pre-acquisto di far provare ai clienti, tramite uno specchio virtuale (AR *virtual mirror*) abilitato con l'AR, tutti i prodotti dell'assortimento online; in questa maniera, i clienti possono valutare come cambia il loro look muovendo in modo naturale la testa con il modello di occhiali visualizzato in realtà aumentata sul proprio volto. Inoltre, nel modello di Hilken et al. assume importanza anche la possibilità di condividere con altri clienti l'esperienza (*extended*), infatti gli autori ritengono che la mancanza di una condivisione sociale dell'esperienza AR ne pregiudichi il suo valore complessivo. In proposito, stanno uscendo sul mercato applicazioni di AR che consentono l'interazione con altri utenti limitando il fattore della mancante condivisione sociale dell'AR. In questo senso, un esempio è l'app "Visualizer" dell'azienda olandese di vernici Akzo Nobel che permette ai suoi clienti, tramite questa applicazione mobile, di ridisegnare virtualmente il colore delle pareti della propria casa e poi di condividerne un'immagine o un video con altre persone; questa app, inoltre, permette ai clienti di invitare gli altri a modificare direttamente le immagini o i video con l'AR che hanno condiviso potendo ricevere così, in tempo reale, consigli e feedback sui colori: si tratta dunque di un'esperienza socialmente condivisa di AR tra i consumatori⁴³⁴. Altri studi sulla realtà aumentata hanno rilevato come questa tecnologia, per realizzare l'obiettivo di offrire ai clienti esperienza di valore, debba ricreare un giusto equilibrio tra aspetti funzionali ed edonistici che possono aiutare il cliente nel processo decisionale, portarlo verso l'acquisto o verso comportamenti come il passaparola (*word-of-mouth*) positivo. Per ottenere i risultati appena citati, altri studi sull'AR ritengono che siano fondamentali le misure di realismo dell'esperienza di realtà aumentata soprattutto se riescono a far provare al cliente sensazioni di flusso e immersione.

- *Integrazione esperienza online nel canale offline*: nei canali fisici tradizionali la realtà aumentata consente ai clienti di sperimentare nuove esperienze in negozio (*in-store*) e di aumentare la fidelizzazione, permettendo di avere accesso a contenuti digitali senza soluzione di continuità, come era prima possibile solamente nel processo di acquisto online. Una di queste modalità riguarda le applicazioni di realtà aumentata che permettono di animare digitalmente i prodotti oppure il loro packaging e fornire ai clienti in tempo reale ulteriori contenuti informativi. Un altro esempio di questo genere sono le recensioni di altri

⁴³³ Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D. I., Mahr D., de Ruyter K., (2018), "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 513.

⁴³⁴ *Ibidem* pp. 515.

consumatori in versione di AR, le quali danno contenuti contestualizzati ai clienti possono aiutare i ulteriori contenuti informativi contestualizzati che possono facilitare il loro processo decisionale. Un esempio di questo tipo è quello di Yelp, un servizio americano che permette di recensire locali di ristorazione, recentemente ha prodotto un'applicazione “*Monocle*” che permette di visualizzare le recensioni online che appaiono sovrappresse sullo schermo della fotocamera quando si inquadrano i ristoranti⁴³⁵(Fig. 44).



Figura 44 Yelp Monocle⁴³⁶

Altre applicazioni AR invece offrono informazioni digitali in realtà aumentata che indicano le direzioni su dove trovare i prodotti all'interno del punto vendita (es. applicazione Aisle411 della catena retail Walgreens⁴³⁷), oppure altre applicazioni consentono di visualizzare in realtà aumentata l'assortimento personalizzato. Quindi, i vantaggi dell'online che l'AR porta nell'esperienza nel punto vendita fisico sono quella di migliorare la piacevolezza e il divertimento della visita in negozio, aumentando il tempo di permanenza, dare la possibilità di confrontare i prezzi, di facilitare la navigazione tra i prodotti e l'assortimento, fornendo ai clienti maggiori informazioni sulle caratteristiche, le variazioni e la disponibilità dei prodotti. Dal punto di vista della strategia omnicanale, invece, la realtà aumentata nel negozio fisico permette di aumentare la fidelizzazione al punto vendita, riducendo il traffico in negozio e recuperando clienti dagli store online oltre a ridurre comportamenti come lo showrooming. La realtà aumentata permette di migliorare la percezione delle informazioni, ridurre la percezione del rischio e promuovere un'esperienza di acquisto positiva, veicolando contenuti rilevanti basati sul contesto, sui dispositivi dei clienti nel punto vendita migliorando in questo modo anche l'opinione e la relazione che i consumatori hanno con il brand.

⁴³⁵ Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D. I., Mahr D., de Ruyter K., (2018), “*Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art*”, Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 515.

⁴³⁶ Bhattacharya B., Winer E. H., (2019), “*Augmented reality via expert demonstration authoring (AREDA)*”, Computers in Industry, Vol. 105, pp. 62.

⁴³⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=MN46r-IZk8o>

4.4.4 Alcuni casi aziendali

Si presentano ora alcuni casi aziendali di utilizzo delle tecnologie immersive – realtà virtuale e aumentata – nell’ambito del marketing e in particolare della customer experience.

4.4.4.1 Ikea

Nel settore retail è interessante analizzare le strategie di marketing che la multinazionale svedese IKEA ha deciso di mettere in azione. L’azienda infatti ha promosso una strategia di ottimizzazione della customer experience dei propri clienti che utilizza le tecnologie immersive. Nello specifico, nel 2016 l’azienda svedese ha messo sul mercato un’applicazione mobile, che i clienti possono scaricare sui propri dispositivi dal nome IKEA VR Experience che impiega la realtà virtuale (Fig.45). In particolare l’applicazione consente agli utenti di entrare nell’ambiente di una cucina virtuale, con diverse configurazioni legate alle dimensioni della stanza. Inoltre, gli utenti possono interagire con l’ambiente virtuale cambiando le colorazioni dell’arredamento, oppure cambiando la prospettiva di osservazione, infatti l’applicazione consente di visualizzare l’ambiente dal punto di vista di una persona adulta (6.4 piedi misura anglosassone) o da quella di un bambino (3,3 piedi)⁴³⁸.

Inoltre, l’azienda svedese ha realizzato anche un’applicazione che invece sfrutta le capacità della realtà aumentata: IKEA Place. L’applicazione funziona in questo modo: inquadrando attraverso la fotocamera del proprio smartphone un ambiente è possibile visualizzare le immagini tridimensionali sovrainpresse dei prodotti Ikea (Fig.8). L’applicazione dà anche la possibilità ai clienti di interagire con gli oggetti virtuali in AR, consentendogli di muoverli nell’ambiente in cui vengono visualizzati, di cambiare i colori e il formato e in aggiunta di condividere con altre persone questi contenuti sulle piattaforme social per ricevere eventuali consigli e feedback⁴³⁹. In questo modo, l’azienda consente ai propri clienti di valutare nel proprio contesto domestico l’impatto dei prodotti che pensano di acquistare, migliorando il processo decisionale. È un modo nuovo di presentazione del prodotto al cliente e di gestione della fase di preacquisto all’interno della customer experience legato direttamente all’uso della realtà aumentata.

⁴³⁸ Sisti A., (2017), “*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell’e-commerce*”, FrancoAngeli Editore, pp. 104.

⁴³⁹ Montagna L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore, pp. 104.



Figura 45 Un esempio dell'applicazione IKEA Place

4.4.4.2 Sephora

Un altro esempio interessante relativo all'utilizzo della realtà aumentata nell'ambito della customer experience è quello proposto dall'azienda del settore *beauty* Sephora. L'azienda che produce prodotti cosmetici infatti ha proposto ai propri clienti un'applicazione per dispositivi mobili Sephora Virtual Artist, che permette di ottimizzare la customer experience delle sue clienti nel momento specifico del consumo del prodotto. L'applicazione Virtual Artist di Sephora ha implementato la realtà aumentata nei primi mesi del 2016 ed ha avuto subito un grande successo: dato che nelle prime otto settimane dalla sua uscita ci sono state 1,6 milioni di visite e oltre 45 milioni di prodotti per il make-up sono stati provati attraverso le applicazioni di realtà aumentata. Lo scopo che ha guidato l'applicazione era sostanzialmente quello di arrivare a rafforzare il rapporto tra il brand Sephora e la sua clientela migliorando l'esperienza dei prodotti cosmetici attraverso la realtà aumentata. L'app mobile consente tre diversi applicazioni della realtà aumentata⁴⁴⁰:

- una prova del prodotto (*product try-on*) che consente alle clienti di provare su sé stesse i prodotti dato che l'app permette inquadrando attraverso la fotocamera di un dispositivo mobile abilitato all'AR di veder sovrapposti sulla propria immagine i prodotti Sephora sul proprio volto.
- Filtri Preimpostati (*preset look*): una funzione che consente di provare diversi make up già configurati tramite filtri virtuali che appaiono sul volto del cliente mentre si inquadra con la fotocamera dello smartphone
- Tutorial virtuali (*virtual tutorial*) che illustrano alle utenti come applicare i prodotti per ottenere un determinato make-up

⁴⁴⁰ Scholz J., Duffy K., (2018), "We ARe home: How augmented reality reshapes mobile marketing and consumer-brand relationships", Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 44, pp.14

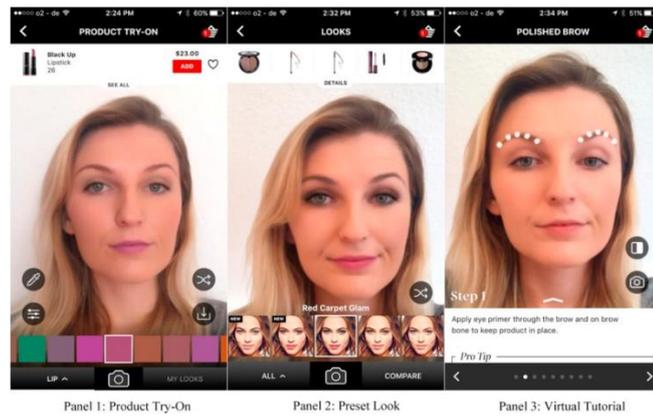


Figura 46 L'applicazione Sephora Visual Artist⁴⁴¹

4.4.4.3 E-Bay e Myer virtual store

Un esempio molto interessante di customer experience che impiega invece la realtà virtuale è quello che è stato portato avanti nel 2016 dal noto sito di e-commerce E-bay attraverso una partnership con Myer, una catena del settore retail australiana, i quali hanno dato vita ad un progetto sperimentale per offrire ai propri clienti la possibilità di vivere un'esperienza di acquisto attraverso la realtà virtuale. Questo progetto prevedeva la possibilità di offrire ai clienti una shopping experience in uno store ricreato attraverso la VR. Per entrare nel negozio virtuale, i consumatori potevano impiegare il proprio telefono personale, che tramite un E-bay Card vale a dire un cartoncino che consente di porre lo smartphone e trasformarlo in un visore di realtà virtuale, oppure utilizzare uno dei normali visori che consentono di accedere alla VR. I clienti accedendo ad e-bay potevano avere accesso ad una versione, in realtà virtuale, dello store di Myer nel quale potevano consultare un catalogo tridimensionale all'interno del quale potevano fruire di informazioni su circa 12.500 prodotti aggiornati costantemente in tempo reale e per completare il catalogo è consultabile in una versione tridimensionale. Infine per completare l'acquisto all'utente era sufficiente posare lo sguardo sulla rappresentazione virtuale dei prodotti⁴⁴².

Un altro esempio simile di customer experience attraverso la ricostruzione di un e-commerce in realtà virtuale è quella che è stata proposta da Alibaba per il mercato cinese, nel 2018, l'undici novembre una data che in Cina corrisponde alla giornata del Single Day, una festa commerciale in cui il retail ha offerto ai propri clienti di avere accesso a versioni in realtà virtuale di flagstore di brand noti come la catena statunitense Macy all'interno dei quali potevano anche completare acquisti.

⁴⁴¹ Scholz J., Duffy K., (2018) "We ARE home: How augmented reality reshapes mobile marketing and consumer-brand relationships", Journal of Retailing and Consumer Services, vol.44, pp. 15.

⁴⁴² Sisti A., (2017), "Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce", FrancoAngeli Editore, pp. 104.



Figura 47 Macy in versione realtà virtuale⁴⁴³

4.4.4.4 Tommy Hilfiger

Tommy Hilfiger è un brand della moda che, già a partire dal 2015, ha elaborato un nuovo modo di vivere l'esperienza nel punto vendita per i propri clienti attraverso la realtà virtuale. Infatti, il marchio, nei suoi principali flagstore a livello mondiale, consente ai clienti nel punto vendita di indossare un visore abilitato alla realtà virtuale, come il Samsung GearVR, e in questo modo di visualizzare una versione attraverso una ripresa in realtà virtuale a 360° gradi delle sfilate delle collezioni autunnali del marchio. In questo modo, i clienti sperimentano un'esperienza altamente immersiva che dà loro la sensazione di assistere alla sfilata come se fossero seduti realmente in prima fila, sia percependo suoni e musiche, sia potendo vedere ad esempio il backstage dell'evento. Alla base c'è l'idea di rafforzare, tramite l'esperienza immersiva, il legame e la relazione tra i clienti e il brand⁴⁴⁴.

4.4.4.5 Widiba Home

Un esempio di customer experience attraverso la realtà virtuale è quella che Widiba, una banca online, ha progettato per i propri clienti. La banca ha infatti concepito un'esperienza di ricostruzione tridimensionale di una filiale ricostruita attraverso la realtà virtuale. I clienti della banca scaricando l'apposita applicazione sul proprio smartphone Widiba HOME e utilizzando uno dei dispositivi che consentono di utilizzare il telefono come visore per la VR come Google CardBoard inserendo nell'applicazione i propri codici cliente personali possono fare l'accesso alla versione virtuale della filiale. Nella home bank in versione VR, i clienti possono verificare il proprio conto corrente, fare operazioni di banking, consultare i titoli bancari nel proprio portafoglio titoli utilizzando comandi

⁴⁴³ <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-37932751> Consultato il 25 gennaio 2020.

⁴⁴⁴ Sisti A., (2017), "Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce", FrancoAngeli Editore, pp. 107.

vocali e movimenti degli occhi. Inoltre possono durante l'esperienza nella banca in VR i clienti possono anche servirsi dell'aiuto di un'assistente virtuale in versione avatar⁴⁴⁵.



Figura 48 Filiale Wibiba HOME in realtà virtuale

⁴⁴⁵ <https://www.widiba.it/widibahome/> Consultato il 26 gennaio 2020.

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha avuto quale oggetto di ricerca il tema della customer experience e della relazione tra quest'ultima e alcune delle tecnologie che sempre più stanno ricoprendo un ruolo importante, non solo nel mondo aziendale, ma anche nella società come l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things, la realtà virtuale ed aumentata.

In primo luogo, il lavoro di ricerca è iniziato dal cliente - vero protagonista della customer experience - e in particolare si posta l'attenzione sui cambiamenti che la digitalizzazione pervasiva della società hanno innescato nei consumatori e sui loro comportamenti. In particolare, è stato illustrato il crescente ruolo recitato dalla connettività soprattutto per quanto riguarda la connessione mobile. È stata poi analizzata l'evoluzione del processo di acquisto, partendo dal tradizionale modello del *purchase funnel* per arrivare al ben più attuale concetto di *customer journey*: il viaggio che un cliente vive nella sua relazione con l'impresa, considerando anche l'importanza che questo riveste nell'ottica della customer experience. Infine, si è approfondito il tema dell'omnicanalità sottolineando come il consumatore odierno desideri avere un'esperienza senza confini (*seamless experience*), olistica tra canali fisici e digitali. Il secondo capitolo si è focalizzato sul concetto di esperienza e su quanto questo tema sia diventato strategico all'interno del marketing. L'analisi ha voluto prendere in considerazione i due principali filoni concettuali che riguardano l'esperienza nel marketing: l'Experience marketing, che vede tra i suoi principali esponenti Pine e Gilmore, e l'Experiential marketing con Schmitt quale autore di riferimento. Nel terzo capitolo invece è stata messa al centro dello studio la customer experience descritta come un costrutto composto da diverse dimensioni - cognitiva, emozionale, comportamentale, sensoriale e sociale - che si articola lungo le tre fasi (pre-acquisto; acquisto; post-vendita) attraverso i diversi punti di contatto o touchpoint che il cliente incontra lungo il suo viaggio con l'impresa.

Infine, nel quarto capitolo l'analisi si è concentrata sul rapporto tra la customer experience e le tecnologie, prendendo in considerazione l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things e infine le tecnologie immersive della realtà virtuale e aumentata. La ricerca è partita dall'ipotesi che queste tecnologie non abbiano ancora espresso completamente il loro potenziale nell'ambito del marketing e della customer experience, nonostante ovviamente il loro ruolo in questo senso sia sempre più importante. Per quanto concerne l'AI è emersa con forza l'importanza che i dati hanno quale strumento per raccogliere conoscenza sul cliente e quindi migliorare la sua esperienza. L'intelligenza artificiale agisce attraverso le capacità degli algoritmi, i quali funzionano con efficacia su grandi masse di dati (Big Data), il legame tra dati e AI quindi è strettissimo. Le analisi dell'AI consentono di avere maggiore conoscenza sul cliente, un elemento determinante nella gestione della customer experience. Inoltre, è emerso come una delle principali qualità che l'intelligenza artificiale ha, con

riferimento al marketing, sia la capacità di fare analisi predittive, ovvero riuscire con efficacia a prevedere, sulla base dei dati a disposizione, la realizzazione di situazioni. Questa capacità diventa un elemento di grande valore nel riuscire a rispondere alle esigenze di personalizzazione e immediatezza che i clienti desiderano ricevere nelle diverse interazioni nei vari punti di contatto con i quali si confrontano nei loro percorsi esperienziali con le imprese. L'AI risulta essere un'ottimo strumento per personalizzare l'esperienza dei clienti, sia attraverso sistemi di raccomandazione, sia nell'automazione di alcuni servizi come nel caso dei chatbots.

Per quanto riguarda l'Internet of Things risulta essere per la sua natura una delle tecnologie che potrebbe avere l'impatto più decisivo sull'esperienza dei clienti. Infatti, la capacità dei sistemi IoT di portare il mondo fisico degli oggetti in quello digitale apre a numerose opportunità sia per approfondire la conoscenza sul cliente, tramite i dati continuamente generati, sia per offrire ai clienti modi totalmente nuovi di vivere l'esperienza con gli oggetti intelligenti sia per esempio tramite la tecnologia wearable che permette ai consumatori di indossare dispositivi che abbiano capacità computazionali aprendo la strada a innumerevoli possibilità di relazionarsi e di ricevere servizi di valore con le imprese. Inoltre un ruolo sempre più rilevante è quello ricoperto dagli assistenti virtuali intelligenti (IPA) che utilizzano la gestione del linguaggio naturale, agendo tramite comandi vocali, rappresentano sicuramente uno strumento e un canale che può diventare sempre più strategico per migliorare l'esperienza dei clienti.

Infine, sono state considerate le tecnologie immersive della realtà virtuale ed aumentata. La realtà virtuale si caratterizza per essere una tecnologia altamente interattiva ed immersiva, una capacità questa che può essere impiegata dalle imprese per soddisfare gli aspetti più sensoriali ed emozionali della customer experience, consentendo ai clienti di visionare contenuti nell'ambiente virtuale. Mentre la realtà aumentata integrando mondo fisico con elementi virtuali permette o di offrire contenuti informativi molto più coinvolgenti ai clienti, oppure tramite le tecnologie nel punto vendita nuovi modi di visualizzare il prodotto per aiutare i clienti durante il processo decisionale di acquisto, soprattutto con la diffusione delle applicazioni per i dispositivi mobili le possibilità di personalizzare l'esperienza, di fidelizzare il cliente attraverso la realtà aumentata sono diverse.

In conclusione, la progettazione della customer experience per quanto non possa restare indifferente ai progressi raggiunti dalle tecnologie prese in analisi, non deve perseguire l'errore di "rincorrere" ad ogni costo la tecnologia, quest'ultima infatti deve essere strumento e non fine, nel senso che deve rappresentare un mezzo attraverso il quale raggiungere l'obiettivo principale del marketing: creare valore per il cliente.

BIBLIOGRAFIA

- ACCOTO C., (2017), “Intelligenza artificiale: da archivio a oracolo”, *Economia&Management*, No. 4, pp. 50-53.
- AIELLO L.C., DAPOR M., (2004), “*Intelligenza artificiale: i primi 50 anni*”, *Mondo digitale*, n.2, pp.3.
- AZUMA R. T., (1997), “*A Survey of Augmented Reality*” *Presence: Teleoperators and Virtual Environments* 6, (4), pp. 355-385.
- BAXENDALE S., MACDONALD E. K., WILSON H. N., (2015), “*The impact of different touchpoints on brand consideration*”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 235-253.
- BAUER J., NANOPOULOS A., (2014), “*Recommender systems based on quantitative implicit customer feedback*”, *Decision Support Systems*, Vol. 68, Issue C, pp. 77-88.
- BENAMAR L., BALAGUÉ C., ZONG Z., (2019) “*Internet of Things devices appropriation process: The Dynamic Interactions Value Appropriation (DIVA) framework*”, *Technovation*, Vol. 89. pp. 1-11.
- BERRY L. L., CARBONE L. P., HAECKEL S.H., (2002), “*Managing the Total Customer Experience*,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, 85-89.
- BETTUCCI M., D’AMATO I., PEREGO A., POZZOLI E., (2016), “*Incontri ravvicinati con l’omnicanalità*”, *Economia&Management*, n.3, maggio-giugno, pp.28.
- BETTUCCI M., D’AMATO I., PEREGO A., POZZOLI E., (2015) “*Omnichannel Customer Management: come integrare i processi fisici e digitali*” *SDA Bocconi, School of Management*, 1-54.
- BHATTACHARYA B., WINER E. H, (2019), “*Augmented reality via expert demonstration authoring (AREDA)*”, *Computers in Industry*, Vol. 105, pp. 61-79
- BORGIA E., (2014), “*The Internet of Things vision: Key features, applications and open issues*”, *Computer Communications*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-31.

- BRAKUS J. J., SCHMITT B. H., ZARANTONELLO L., (2009). “*Brand experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, 52-68.
- BRITTON T.A., LASALLE D., (2003), “*Priceless. Come trasformare prodotti e servizi comuni in esperienze straordinarie*”, Etas, pp.34.
- BRODIE R. J., HOLLEBEEK L. D., JURIC B., ILIC A., (2011), “*Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*”, *Journal of Service Research*, Vol. 14 (3), pp. 252-271.
- CHANG Y., DONG X., SUM W., (2014), “*Influence of characteristics of the Internet of Things on consumer purchase intention*” *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 321-330.
- CAMPBELL C., SANDS S., FERRARO C., TSAO H., MAVROMMATIS A., (2020), “*From data to action: How marketers can leverage AI*”, *Business Horizons*, Vol. 63, No. 2, pp. 227-243.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H., (1994), “*Engineering customer experience*”, *Marketing Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 8-19.
- CARBONE L. P., HAECKEL S. H., BERRY L. L., (2003) “*How to Lead the Customer Experience*”, *Marketing Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 18-23.
- CARLUCCI AIELLO L., DAPOR M., (2004), “*Intelligenza artificiale: i primi 50 anni*”, *Mondo Digitale*, No. 2, pp. 5.
- CARMIGNIANI J., FURHT B., ANISETTI M., CERAVOLO P., DAMIANI E., IVKOVIC M., (2011), “*Augmented reality technologies, systems and applications*”, *Multimedia Tools and Applications*, Vol. 51, Vol. 1, 341-377.
- COURT D., ELZINGA D., MULDER S., VETVIK O. J., (2009), “*The customer decision journey*”, *McKinsey Quarterly*, No.3, 1-11.
- DALE R., (2016)., “*The return of the chatbots*”, *Natural Language Engineering*, Vol. 22(5), 811-817.

- DAVENPORT T., GUHA A., GREWAL D., BRESSGOTT T., (2020), “*How artificial intelligence will change the future of marketing*”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 48, No. 1, pp. 24–42.
- DE FELICE L., (2011), “*Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed e Facebook*”, Editore Gruppo 24 ore.
- DEHGHANI M., ABUBAKAR A. M., PASHNA M., (2018), “*Market-driven management of start-ups: The case of wearable technology*”, Journal of Applied Computing and Informatics, pp. 1.
- DEHGHANI M., KIM K. J., DANGELICO R.M., (2018), “*Will smartwatches last? factors contributing to intention to keep using smart wearable technology*”, Telematics and Informatics, Vol. 35, No. 2, pp. 480-490.
- DE LUYK A., (2017), “*Social Media Marketing: fra UGC e algoritmi*”, Lupetti Editore.
- DIXON M., FREEMAN K., TOMAN N., (2010), “*Stop Trying to Delight Your Customers*”, Harvard Business Review, Vol. 88, 116-122.
- DHEBAR A., (2012), “*Toward Compelling Customer Touchpoint Architecture*”, Business Horizons, Vol. 56, No. 2, pp. 199-205.
- EDELMAN D., SINGER M., (2015), “*The new consumer decision journey*”, McKinsey Company, pp. 1.
- EDELMAN D. C., SINGER M., (2015), “*Competing on Customer Journeys*”, 2015, Harvard Business Review, novembre, 89-100.
- FARAH M. F., RAMADAN Z. B., HARB D. H., (2019), “*The examination of virtual reality at the intersection of consumer experience, shopping journey and physical retailing*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 48, pp. 136–143.
- FERRARESI M., SCHMITT B. H., (2018), “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo*”, FrancoAngeli Editore, Milano.

- FIOCCA R., TESTORI M., (2017) “*Il viaggio dello shopper nel punto vendita*” Micro & Macro Marketing, issue 2, 337-362.
- FLAVIÁN C., IBÁÑEZ-SÁNCHEZ S., ORÚS C., (2019), “*The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*”. Journal of Business Research. Vol. 100, pp. 547-560.
- FOUNTAINE T., MCCARTHY B., SALEH T., (2019), “*Building the AI-Powered Organization*”, Harvard Business Review, July-August, pp. 62-73.
- GENTILE C., SPILLER N., NOCI G., (2007), “*How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value With the Customer*”, European Management Journal, Vol. 25, No.5, 395-410.
- GILMORE J. H., PINE B. J., (2002) “*Customer experience places: The new offering frontier*”, Strategy & Leadership. Vol. 30, No. 4., pp. 4-11.
- GRIOL, D., RUBIERA, J. I., LÓPEZ, J. M., (2013), “*An Automatic Dialog Simulation Technique to Develop and Evaluate Interactive Conversational Agents*”, Applied Artificial Intelligence, Vol. 27(9), 759-780.
- GUBBI J., BUYYA R., MARUSIC S., PALANISWAMI M., (2013), “*Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions*”, Future Generation Computer Systems, Vol. 29 (7), pp. 1645–1660.
- GUTIÉRREZ, M. A. A., VEXO F., THALMANN D., (2008), “*Stepping into virtual reality*”, London: Springer Nature.
- GUTTENTAG D. A., (2010), “*Virtual reality: Applications and implications for tourism*”, Tourism Management, Elsevier, Vol. 31(5), pp. 637-651.
- HAN S., YANG H., (2017), “*Understanding adoption of intelligent personal assistants: A parasocial relationship perspective*”, Industrial Management & Data Systems, Vol.118, n.3., pp. 618-636.

- HILKEN T., HELLER J., CHYLINSKI M., KEELING D. I., MAHR D., DE RUYTER K., (2018), “*Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art*”, Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 509-523.
- HOFFMAN D. L., NOVAK T. P., (2018) “*Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An Assemblage Theory Approach*”, Journal of Consumer Research, Vol.44, No. 6, pp. 1178–1204.
- HOLBROOK M. B., HIRSCHMAN E. C., (1982). “*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*”, Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2, 132-140.
- HOMBURG C., JOZIĆ D., KUEHNL C., (2017), "*Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept.*" Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, No. 3, pp. 377-401.
- IELMINI D., (2018) “*Intelligenza artificiale: l’approccio neuromorfico*”, Mondo digitale, dicembre, pp.5.
- IEVA M., ZILIANI C., (2018), "*The role of touchpoints in driving loyalty. Implications for omnichannel retailing*", Micro&Macro Marketing, Vol. 27, (3), pp. 375-396.
- J. SANTOS, J. J. P. C. RODRIGUES, J. CASAL, K. SALEEM, V. DENISOV, (2016), "*Intelligent Personal Assistants Based on Internet of Things Approaches*," IEEE Systems Journal, Vol. 12, No. 2, pp. 1793-1802.
- JAVORNIK A., (2016), “*Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, pp. 252-261.
- KACZOROWSKA-SPYCHALSKA D., (2019), “*How chatbots influence marketing*” Management, Vol. 23, No.1, pp. 251-270.

- KALANTARIM., (2017), “*Consumers' adoption of wearable technologies: literature review, synthesis, and future research agenda*”, International Journal of Technology Marketing (IJTMKT), Vol. 12, No. 3, pp. 274-307.
- KAPLAN A., HAENLEIN M., (2018), “*Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*”, Business Horizons, 62(1), pp. 15-25.
- KIETZMANN J., PASCHEN J., TREEN E., (2018), “*Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey*”, Journal of Advertising Research, Vol. 58, No. 3, pp. 263-267.
- KIM, T., CHIU, W., (2019), “*Consumer acceptance of sports wearable technology: the role of technology readiness*”, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 20 No. 1, pp. 109-126.
- KLAUS P. P., MAKLAN, S., (2013). “*Towards a better measure of customer experience*”, International Journal of Market Research, Vol. 55, No. 2, 227-246.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I., (2017), “*Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*”, HOEPLI Editore, Milano.
- KRANZBÜHLER, A. M., KLEIJNEN, M. H., MORGAN, R. E., TEERLING M., (2018), “*The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda*”, International Journal of Management Reviews, 20(2), 433-456.
- KUMAR V., (2018), “*Transformative Marketing: The Next 20 Years*”, Journal of Marketing, Vol. 82(4), 1-12.
- LEE I., LEE K., (2015) “*The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*”, Business Horizons, No. 58(4), pp. 431-440.
- LEMON K. N., VERHOEF P. C., (2016), “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*”, Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, 69-96.

- LI H., GUPTA A., ZHANG J., FLOR N., (2018). “*Who will use Augmented Reality? An Integrated Approach Based on Text Analytics and Field Survey*”, European Journal of Operational Research, 502-516.
- MANDELLI A., (2018), “*Intelligenza artificiale e Marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*”, Egea Editore, Milano.
- MAREK L., WOŹNICZKA J., (2017), “*The Internet of things as a customer experience tool*”, 2017, Jagiellonian Journal of Management, Vol. 3, No. 3, pp. 163-176
- MEIßNER M., PFEIFFER J., PFEIFFER T., OPPEWAL H., (2019) “*Combining virtual reality and mobile eye tracking to provide a naturalistic experimental environment for shopper research*”, Journal of Business Research, Vol. 100, pp. 445-458.
- MEYER, C., SCHWAGER A., (2007), “*Understanding Customer Experience*,” Harvard Business Review, Vol.85, No.2, pp. 117-126.
- MILGRAM P., TAKEMURA H., UTSUMI A., KISHINO F., (1994), “*Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum*” Telemanipulator and Telepresence Technologies, Vol. 2351, pp. 282-292.
- MIORANDI D., SICARI S., DE PELLEGRINI F., CHLAMTAC I., (2012), “*Internet of things: Vision, applications and research challenges*”, Ad Hoc Networks, Vol. 10, No. 7, pp. 1497-1516.
- MONTAGNA L., (2018), “*Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per i nuovi scenari di business*”, HOEPLI Editore.
- MUHANNA M. A., (2015), “*Virtual reality and the CAVE: Taxonomy, interaction challenges and research directions*”, Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, Vol. 27, Issue 3, pp. 344-361.
- NARANG U., SHANKAR V., (2019), “*Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda*”, Marketing in a Digital World, (Review of Marketing Research), Vol. 16, Emerald Publishing Limited, pp. 97-119.

- NASUTION R. A, SEMBADA A.Y., MILIANI L., RESTI N. D., PRAWONO D. A., (2014), “*The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing*”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, pp. 254–261.
- NEUHOFER B., BUHALIS D., LADKIN A., (2014), “*A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*”, *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 340-350.
- NESLIN S. A., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING L. M., THOMAS J. S., VERHOEF P. C., (2006), “*Challenges and opportunities in multichannel customer management*”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, 95-112.
- NOCI G., (2018), “*Biomarketing. Non solo big data: battito cardiaco, respiro e movimenti oculari per rivelare preferenze e scelte del consumatore*”, Egea Editore.
- NORD J. H., KOOHANG A., PALISZKIEWICZ J., (2019), “*The Internet of Things: Review and Theoretical Framework*”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 133, pp. 97-108.
- OLSSON T., LAGERSTAM E., KÄRKKÄINEN T., VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA K., (2013), “*Expected user experience of mobile augmented reality services: a user study in the context of shopping centres*”, *Personal and Ubiquitous Computing*, 17(2), 287–304.
- OSMONBEKOV T., JOHNSTON W. J., (2018), “*Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement: impact on organizational buying behavior*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 6, pp. 781-791
- PARISE S., GUINAN P. J., KAFKA R., (2016), “*Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience*”, *Business Horizons*, Vol. 59, No. 4, pp. 411-420.
- PASCHEN J., KIETZMANN J., KIETZMANN T., (2019), “*Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34, No. 7, pp. 1410-1419.
- PENCARELLI T., (2017) “*Marketing in an experiential perspective: toward the “experience logic”*”, *Mercati e Competitività* 2(2), 7–14.

- PICCOLO L.S.G., MENSIO M., ALANI H., (2019), “*Chasing the Chatbots: Directions for Interaction and Design Research*”, Internet Science Lecture Notes in Computer Science, Springer, pp. 157-169.
- PINE B. J., GILMORE, J. H., (1998) “*Welcome to the Experience Economy*”, Harvard Business Review, 76 (4), 97-105.
- PINE, B. J. II, GILMORE, J. H., (2000), “*L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*”, Etas , Milano.
- PINOCHET L. H. C., LOPES E. L., SRULZON, C. H. F., ONUSIC, L. M., (2018), “*The influence of the attributes of “Internet of Things” products on functional and emotional experiences of purchase intention*”, Innovation & Management Review, Vol. 15, No. 3, pp. 303-320.
- PORTER M., HEPPELMANN J. E., (2014), “*How Smart, Connected Products are Transforming Competition*”, Harvard Business Review, Vol. 92, No. 11, pp. 64-88.
- PPOUSHNEH A., (2018), “*Customer dissatisfaction and satisfaction with augmented reality in shopping and entertainment*”, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 30, pp. 97-118.
- PULLMAN, M. E., GROSS M.A., (2004), “*Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors*”, Decision Sciences, Vol. 35, No. 3, pp. 551-578.
- Pwc future of customer experience survey 2017/18
- RAWSON A., DUNCAN, E., JONES C., (2013), “*The Truth About Customer Experience*”, Harvard business review, Vol. 91, No. 9, pp.92, 90-98.
- REICHHELD F. F., (2003), “*The One Number you Need to Grow*”. Harvard business review, Vol. 81, No. 12., 46-54.
- RESCINITI R., (2005), Il marketing orientato all’esperienza, *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.

- RIGBY D., (2011), “*The future of shopping*”, Harvard Business Review, Vol. 89, No. 12, pp. 65-76.
- ROSENBAUM M. S., OTALORA M. L., RAMÍREZ G. C., (2017), “*How to create a realistic customer journey map*”, Business Horizons, Vol. 60, (1), 143-150.
- RUSSELL S. J., NORVIG P., (2016), “*Artificial Intelligence: A Modern Approach*”, 3rd Edition, Pearson Education Limited
- SCHMITT B.H., (1999) “*Experiential Marketing*”, Journal of Marketing Management, Vol.15, issue 1-3, 53-67.
- SCHOLZ J., DUFFY K., (2018) “*We ARE home: How augmented reality reshapes mobile marketing and consumer-brand relationships*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 44, pp. 11-23.
- SEMOLI A., (2019), “*AI marketing: Capire l’intelligenza artificiale per coglierne le opportunità*”, HOEPLI Editore, Milano.
- SHANKAR V., BALASUBRAMANIAN S., (2009), “*Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis*”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, No. 2, pp. 118-129.
- SHANKAR V., KLEIJNENB M., RAMANATHAN S., RIZLEY R., HOLLAND S., MORRISSEY S., (2016), “*Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues*”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 34, pp. 37-48.
- SHANKAR V., (2018), “*How Artificial Intelligence (AI) is Reshaping Retailing*”, Journal of Retailing, Vol. 94, No. 4, vi-xi.
- SISTI A., (2017), “*Digital Transformation War: Retailer tradizionali VS Giganti dell’e-commerce*”, FrancoAngeli Editore.
- SIGGELKOW N., TERWIESCH C., (2019), “*The Age of Continuous Connection*”, Harvard Business Review, May-June pp. 64-73
- STEIN A., RAMASESHAN B., (2016). “*Towards the identification of customer experience touch point elements*”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30, 8-19.

- SWAN M., (2012), “*Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0.*”, Journal of Sensor and Actuator Networks, Vol.1, No. 3 pp. 217-253.
- TAIGMAN Y., YANG M., RANZATO M. A., WOLF L., (2014), “*DeepFace: Closing the gap to human-level performance in face verification*”, IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition, 1701-1708.
- TURING A. M., (1950) “*Computing Machinery and Intelligence*” Mind, New Series, Vol. 59, No. 236, pp. 433-460
- VAN DOORN J., LEMON, K. N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C., (2010), “*Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*”, Journal of Service Research, Vol. 13, No.3, 253-266.
- VERHOEF, P., LEMON, N. K., PARASURAMAN A., ROGGEVEEN A., TSIROS M., SCHLESINGER L. A., (2009), “*Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*”, Journal of Retailing, Vol. 85, 31-41.
- VERHOEF P. C., KANNAN P. K., INMAN, J. J., (2015), “*From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*” Journal of retailing, Vol. 91, No. 2, 174-181.
- VINCZE J., (2017), “*Virtual reference librarians (Chatbots)*”, Library Hi Tech News, Vol. 34, No. 4, pp. 5-8
- WeAreSocial Digital Report 2019
- WILSON J. H., DAUGHERTY P. R., MORINI-BIANZINO N., (2017), “*The Jobs That Artificial Intelligence Will Create*”, MITSloan Management Review, Vol. 57, No. 4, pp.14.
- WRIGHT R., KEITH L., (2014), “*Wearable Technology: If the TechFits, Wear It*”, Journal of Electronic Resources in Medical Libraries, Vol.11, No. 4, pp. 204-216.
- ZA S., (2018), “*Internet of Things. Persone, organizzazioni e società 4.0*”, LUISS University Press – Pola Srl

- ZARANTONELLO L., (2005), “*Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?*”, Micro & Macro Marketing, issue 2, 177-196.
- ZOMERDIJK L.G., VOSS C. A., (2010), “*Service Design for Experience-Centric Services*”, Journal of Service Research, Vol. 13, No.1, 67-82.

SITOGRAFIA

- <https://www.ilpost.it/2019/06/30/cina-pagamento-con-riconoscimento-facciale>. Consultato il: 15 dicembre 2019.
- <https://www.ilpost.it/2018/01/22/amazon-go-supermercato-senza-casse/> Consultato il: 18 dicembre 2019.
- <https://www.wired.com/2015/03/disney-magicband/> Consultato il: 16 gennaio 2020.
- <https://www.vrmmp.it/tech/realta-virtuale-per-smartphone/> Consultato il: 22 gennaio 2020.
- <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-37932751> Consultato il: 25 gennaio 2020.

Appendice A: Indice delle figure

Figura 1 Il digitale in Italia nel 2019 (Fonte: WeAreSocial Digital Report 2019)	3
Figura 2 Tempo speso sui media in Italia nel 2019 (Fonte: WeAreSocial Digital Report 2019)	4
Figura 3 La piramide dei bisogni di Maslow	11
Figura 4 La piramide COSMA	12
Figura 5 Il modello del purchase funnel	14
Figura 6 Il modello del Customer Decision Journey	16
Figura 7 The Accelerated Loyalty Journey	19
Figura 8 Esempio di Customer Journey Map nella fase pre-acquisto	25
Figura 9 I nove pillars dell'omnicanalità	34
Figura 10 Progressione del valore economico	40
Figura 11 Gli ambiti dell'esperienza (adattamento da Pine e Gilmore)	45
Figura 12 Completamento della progressione del valore economico	46
Figura 13 Caratteristiche del marketing tradizionale	49
Figura 14 Caratteristiche del marketing esperienziale	50
Figura 15 Griglia Esperienziale	63
Figura 16 Il framework della customer experience	73
Figura 17 Il modello concettuale di creazione della customer experience	75
Figura 18 CEM e CRM	80
Figura 19 Modello della Customer Experience lungo il Customer Journey	84
Figura 20 Il modello della Customer Experience quality scale	93
Figura 21 Definizioni di Intelligenza Artificiale di Russell e Norvig	104
Figura 22 Gli step dell'Intelligenza Artificiale	106
Figura 23 La storia dell'Intelligenza Artificiale	110
Figura 24 Sistema di reti neurali per il deep learning	116
Figura 25 Un esempio di applicazione di riconoscimento facciale	118
Figura 26 Le tipologie di motori di raccomandazione	129
Figura 27 Il punto vendita Amazon GO di Seattle	130
Figura 28 Il sistema di check-in all'ingresso di Amazon Go	131
Figura 29 Il modello di Stich Fix (adattamento)	133
Figura 30 Il modello della PSR per gli Intelligent personal assistant (IPA)	153
Figura 31 Framework del modello di Chang, Dong e Sun	159
Figura 32 Il MagicBands di Disney	161
Figura 33 Il continuum Realtà-Virtualità	163
Figura 34 Il modello del continuum riadattato con la Pure Mixed Reality (PMR)	165
Figura 35 La gerarchia dell'esperienza (Experience hierarchy)	166
Figura 36 Modello Technology-enhanced customer experience	168
Figura 37 Il macchinario Sensorama proposto da Heiling	169
Figura 38 Advertisement in realtà aumentata della MINI	170
Figura 39 Esempio di visore per lo smartphone (Google Cardboard) per vedere la VR	175
Figura 40 Esempi di Head Mounted Display (HMD)	175
Figura 41 Esempio di CAVE	176
Figura 42 Gli effetti della realtà virtuale sulla customer experience e sul customer journey	177
Figura 43 Esempio di smart mirror	181
Figura 44 Yelp Monocle	185
Figura 45 Un esempio dell'applicazione IKEA Place	187
Figura 46 L'applicazione Sephora Visual Artist	188
Figura 47 Macy in versione realtà virtuale	189
Figura 48 Filiale Wibiba HOME in realtà virtuale	190

Appendice B: Indice delle tabelle

Tabella 1 Differenze tra il marketing tradizionale e il marketing esperienziale	53
Tabella 2 Le quattro fasi del CEM.....	59