



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum in Marketing

**Un percorso oltre l’omnicanalità,  
Strategia ed implementazione nel caso studio del  
mondo retail**

**A journey beyond omnichannel, strategy and implementation in the  
case study of the retail world**

Relatore:

Valerio Temperini

Tesi di laurea di:

Andrei Cristian Marinelli

Anno accademico 2020-2021



## INDICE

<b>Introduzione</b>	7
<b>CAPITOLO 1: Il nuovo contesto dinamico e le sue implicazioni</b>	11
1.1 L'evoluzione del marketing, verso un approccio fluido ed integrato	
1.2. L'evoluzione tecnologica: dalla nascita di internet verso il metaverso	16
1.3 Customer empowerment, la nuova importanza dei momenti della verità	27
1.4 Nuove abitudini e omnicanalità, verso una quotidianità ibrida	31
1.5 Retail 4.0, come la grande distribuzione si è adattata all'evoluzione digitale	40
<b>CAPITOLO 2: Comprendere l'omnicanalità, la sua evoluzione accademica ed i concetti affini</b>	51
2.1 L'evoluzione del concetto di omnicanalità	
2.2 Il percorso d'acquisto cliente, un approfondimento teorico	55
2.3 Il modello del Messy Middle	61
2.4 L'esperienza cliente, definizione e determinanti	67
2.5 Omnicanalità ed esperienza, modelli di studio	71
2.6 La soggettività dell'esperienza, principi psicologici	77
2.7 Il punto di vista aziendale tra trasformazione tecnologica e culturale	84

<b>CAPITOLO 3: Il caso studio Magazzini Gabrielli S.p.a., dall'e-commerce ai servizi integrativi</b>	87
3.1 E-commerce nascita ed evoluzione, un riscontro quantitativo	88
3.2 L'equilibrio tra canali, la sfida della sinergia e le sue determinanti	97
3.3 Implementazione di una strategia omnicanale, il contesto specifico e il metodo di ricerca	105
3.4 Stato dell'arte e mercato competitivo	111
3.5 Analisi del consumatore, un'indagine semi-strutturata	120
3.6 Conclusioni e spunti di ricerca futuri	131
<b>CAPITOLO 4: Customer experience applicata, implementazione e strumenti operativi</b>	135
4.1 La centralità dell'esperienza cliente come determinante della value proposition	136
4.2 Definizione e fattori determinanti	139
4.3 Gestione dell'esperienza ed implementazione	146
4.4 L'esplicitazione dell'esperienza lungo il customer journey	153
4.5 Creare contenuti integrati verso una comunicazione Phygital	159
4.6 Comunicazione 2.0, il ruolo dei social media nell'esperienza omnicanale	163
4.7 Relazione ed esperienza nel retail, l'evoluzione dei programmi fedeltà	168
<b>CAPITOLO 5: Strategia ed implementazione, la nuova prospettiva dell'omnicanalità</b>	177
5.1. La strategia, teoria e caso studio	
5.2 Alla base dell'implementazione, i dati, la loro gestione e la privacy	188
5.3 Un'ipotesi evolutiva, le dimensioni della "Morfomedialità"	192

5.4 L'integrazione organizzativa, chiave per le attività multimediali, una guida di McKinsey	198
5.5 Centralità del cliente, tra adattamento e personalizzazione	203
5.6 Empatia ed ibridazione, il nuovo mondo phigitale	212
<b>Conclusioni</b>	217
<b>Bibliografia</b>	223
<b>Sitografia</b>	239



## Introduzione

Da sempre il marketing si adatta all'evoluzione dei consumatori e così evolve con essi trasformando strategie e tattiche, per meglio rispondere alle esigenze del mercato. In particolare, l'evoluzione tecnologica e l'adozione del digitale sono nel nostro frangente storico quanto mai centrali; infatti, alla luce delle conseguenze di restrizioni e pandemia, quest'ultimi hanno subito un'accelerazione non trascurabile. Hanno infatti conquistato un ruolo centrale nella strategia delle imprese, rendendo la trasformazione della funzione marketing prioritaria. I canali si sono moltiplicati, e le persone, di conseguenza, sono diventate sempre più multimediali, vivendo la quotidianità costantemente connessi. Il loro punto vendita ideale è sempre aperto, ricco di informazioni e proposte differenti, con sconti personalizzati ed esperienze fluide, a portata di polmo sui sei pollici di uno smartphone.

È chiaro che di fronte a questa complessità la risposta sia l'omnicanalità, come soluzione che veda al centro il cliente, sulla base del quale strutturare un piano nella gestione dei canali integrato e sinergico. Questo è testimoniato anche dai numeri, che dimostrano come a fare questo passo nel 2020 siano state il 37% delle imprese italiane spinte dalla concomitanza della crisi sanitaria, mentre solo il 27% aveva già implementato una strategia in questo senso. È quindi evidente che, per le imprese italiane, il tema legato alla gestione dei canali sia ancora in una fase di sviluppo, nonostante questi concetti teorici siano stati sviluppati ormai da tempo. Rimane comunque quello dell'omnicanalità un argomento vivo che ha, considerata la contemporaneità, riacquisito centralità.

Per il consumatore non poter scegliere un canale preferito si traduce in un 40% dei casi di abbandono dell'acquisto, ed una diminuzione del 9% della spesa media rispetto ad un consumatore che ha utilizzato più di quattro canali<sup>1</sup>. Conoscere quindi il cliente e comprenderne il percorso d'acquisto su tutti i canali diventa quindi strutturale per la competitività delle imprese.

Le domande alle quali ho cercato di dare risposta con questo lavoro di ricerca riguardano: la comprensione dell'omnicanalità ed il suo inquadramento accademico, così come un riscontro implementativo delle strategie volte in questa direzione, in modo da arricchire la teoria con esempi pratici e strumenti operativi, cercando infine di proporre un mio modello interpretativo che possa fare da spunto per studi successivi.

Nello specifico la mia è stata una ricerca esplorativa sull'argomento, con l'obiettivo ultimo di analizzare la teoria affiancandola al suo riscontro nella realtà aziendale, che possa fare chiarezza sul tema e aprire a nuove considerazioni. Il mio lavoro si sostanzia quindi in una prima parte che andrà a definire il contesto attuale che funge da base alla comprensione, seguito poi dall'approfondimento accademico. Questo andrà ad esporre la teoria sull'argomento, così come i concetti correlati all'omnicanalità, quali customer journey e customer experience. Nella ricerca mi sono avvalso di numerose fonti accademiche tratte dai portali Jstor, Elsevier, Research Gate, così come da libri su temi correlati e riviste specializzate. Per quanto riguarda il riscontro implementativo, questo è stato arricchito con un caso studio (Magazzini Gabrielli S.p.a.) del mondo della vendita al dettaglio di prodotti del largo consumo. La ricerca sul campo mi ha permesso di comprendere ed approfondire il fenomeno nel suo riscontro pratico, la realtà della vendita al dettaglio, quanto mai trasformata dai cambiamenti tecnologici e sociali.

---

<sup>1</sup>I dati esposti sono tratti dalla ricerca di Casaleggio Associati sull'e-commerce in Italia sviluppata nel 2021. (Casaleggio, 2021)



La mia analisi è stata portata avanti tramite triangolazione di dati e fonti, inoltre, più direttamente, con due indagini da me realizzate. La prima per lo sviluppo del progetto interno all'impresa ospitante, legato all'e-commerce, grazie alla quale comprenderemo come le imprese possono muovere i primi passi nello sviluppo dell'omnicanalità; mentre la seconda è stata un'indagine volta all'intera direzione marketing, con il fine di comprendere criticità e fattori determinanti per l'implementazione della strategia. Ho avuto inoltre la possibilità, durante la mia ricerca sul caso, di confrontarmi costantemente con i manager ed i professionisti dell'azienda al centro della mia ricerca, che mi hanno permesso di arricchire lo studio e meglio comprendere le dinamiche implementative. Nei capitoli ci sono chiaramente dei riferimenti specifici al mondo del grocery retail, che rispecchiano la mia esperienza. I risultati sono quindi esposti dando il riscontro descrittivo della realtà aziendale studiata, ma allo stesso tempo, mediante un processo di generalizzazione analitica, ho fornito conclusioni e reinterpretato la teoria, proponendo una personale visione dell'omnicanalità che possa fare da spunto per la ricerca.

*A conclusione vorrei ringraziare il Professor Valerio Temperini per avermi assegnato un argomento attuale e stimolante ed avermi indirizzato nello sviluppo della tesi. Inoltre, un doveroso ringraziamento va a tutte le persone che ho avuto modo di incontrare all'interno di Magazzini Gabrielli S.p.a. per la disponibilità e gentilezza che hanno dimostrato nell'accogliermi nella loro realtà. Nello specifico devo ringraziare la dott.ssa Claudia Rasicci, responsabile dell'ufficio CRM-Marketing digitale-CMS, che mi ha seguito direttamente durante la mia permanenza in azienda, dedicando parte del suo tempo allo sviluppo del mio progetto.*

*Infine, non potrei non dedicare un pensiero a coloro che porto nel cuore, in primis ai miei genitori, che mi hanno accompagnato e sostenuto lungo il mio intero percorso universitario e voglio portare con me in questo momento significativo.*

## **CAPITOLO 1: Il nuovo contesto dinamico e le sue implicazioni**

Con questo primo capitolo inizio il percorso che ci porterà alla comprensione dell'omnicanalità, il primo passo sarà quindi quello di fornire un contesto per comprendere la realtà di riferimento. Esplorerò quella che è stata l'evoluzione della teoria e degli studi di marketing, così come la tecnologia, che è fattore abilitante, ponendo un focus sull'evoluzione del comportamento cliente.

Infine, andrò ad approfondire come tutto questo ha impattato sulla realtà della grande distribuzione, esplicitando quella che è stata la sua evoluzione storica e guardando ciò che avviene oggi e come questo potrà cambiare il mercato in futuro.

### **1.1 L'evoluzione del marketing, verso un approccio fluido ed integrato**

Per comprendere perché si è arrivati a parlare di multicanalità, per poi passare alla sua diretta evoluzione, ovvero l'omnicanalità, va fatta una specifica sull'evoluzione che ha vissuto il marketing dalla sua nascita ad oggi (Ferrero, 2018, p. 27-37). Facciamo quindi una breve considerazione prendendo nello specifico il marketing legato al mondo BtoC, quindi di contatto diretto con il consumatore, considerato anche "marketing tradizionale".

Guardando alla sua storia possiamo parlare di quattro fasi, la prima si sviluppa a partire dalla seconda rivoluzione industriale. Protagonista sono gli Stati Uniti, che con il periodo di industrializzazione ed aumento del reddito, si trovano in una situazione di mercato nella quale l'offerta supera la domanda. L'orientamento e la filosofia al marketing è quella della produzione, quello che si studia e viene applicato è un marketing prettamente operativo, il suo scopo ultimo è quello di vendere prodotti sul mercato, nel quale elemento decisivo è il prezzo. Proprio per questo il marketing è orientato a compiti operativi; quali distribuzione e posizionamento del prodotto sul mercato.

Con il proseguire della trasformazione industriale, evolve conseguentemente anche la società ed i suoi bisogni, sempre meno standardizzati. Si trasforma anche l'approccio al marketing e passiamo alla sua seconda fase. L'attenzione viene posta alle vendite, con gli anni '50 la domanda aumenta, allo stesso modo anche la capacità produttiva dell'industria, la produzione è infatti in grado di soddisfarla. Con l'aumento del reddito e la capacità d'acquisto i cittadini iniziano a voler vedere soddisfatti non solo i bisogni primari, ma anche i secondari, facilmente identificabili sulla scala di Maslow<sup>1</sup>. Diventa importante orientare le scelte del consumatore in un mercato di massa nel quale l'obiettivo non è più solamente sostenere le vendite, ma anche differenziare l'immagine di marca. Il marketing vede un'evoluzione ulteriore ed è proprio in questi anni che Drucker parla di marketing volto alla soddisfazione del cliente, così come McCarthy presenta il modello delle 4P (price product, place and promotion), fondamento alla base per l'evoluzione poi del

---

<sup>1</sup> Nel 1954 lo psicologo Abraham Maslow propose un modello motivazionale, dello sviluppo umano basato su una gerarchia di bisogni. Questi sono disposti a piramide, secondo una scala che inizia dalla soddisfazione dei bisogni più elementari fino ad arrivare a quelli di ordine superiore. Satisfacendoli gradualmente emergono i successivi, seguendo l'ordine che lo psicologo esplica in questo modo: alla base abbiamo i bisogni fisiologici, seguono quelli di sicurezza, appartenenza e a seguire stima, all'apice della piramide troviamo invece l'autorealizzazione ([enciclopedia Treccani](#))

marketing management e della letteratura iniziata da Kotler (Philip Kotler “Marketing Management”, 1967).

La terza fase viene definita “orientamento al mercato” ed inizia dagli anni 60, ancora una volta il marketing deve rispondere al cambiamento sociale, diventa necessario incontrare i bisogni secondari, sempre più complessi e differenziati legati a stili di vita che diventano eterogenei. La parola centrale in questo contesto è “differenziazione”, diventa quindi fondamentale posizionare l’offerta con efficaci strategie di segmentazione. È questo il momento nel quale il marketing fa una grande evoluzione, passando da un ruolo operativo ad uno invece strategico.

Dagli anni Ottanta in poi l’evoluzione continua ed oggi parliamo di un orientamento rivolto al cliente, alla relazione con quest’ultimo e alla sua fidelizzazione in un’ottica di dialogo e co-produzione.

Alla luce di tutto ciò possiamo definire il marketing come un’attività fluida che permea l’intera azienda, collegando l’organizzazione ai suoi interlocutori, instaurando con essi legami, con l’obiettivo di creare, comunicare e distribuire valore.

Diventa quindi oggi evidente come le famose quattro “P” di McCarthy, purché ancora valido strumento di comprensione, sono da utilizzare in un’ottica diversa, sia innegabile, soprattutto per alcune variabili, come la complessità sia decisamente aumentata. Se da un lato la necessità di interdipendenza ed interrelazione delle variabili rimane importante, queste ultime non sono forse più sufficienti, nascono infatti nuovi modelli come quello che va a definire non quattro, ma sette “P” del marketing (Booms & Bitner, 1981, p. 47-51). Questa teoria viene studiata per le imprese dei servizi, ma ad oggi diventa imprescindibile anche per l’industria offrire servizi aggiuntivi. Molto spesso si parla infatti di “prodotto e servizio”<sup>2</sup> o soluzione,

---

<sup>2</sup> (Zeithaml, Bitner, Gremler, & Bonetti, 2012, p. 6-9)

rendendo evidente l'importanza della servitization<sup>3</sup>. Andiamo quindi a vedere quali elementi questo modello aggiunga alla teoria classica:

- **Persone:** si sottolinea l'importanza del fattore umano e del rapporto interpersonale nell'erogazione del servizio, un elemento decisamente centrale soprattutto se guardiamo al mondo della grande distribuzione organizzata. Un domani sarà un fattore differenziante in un mondo dove la tecnologia svolgerà sempre più processi.
- **Parte Tangibile:** l'ambiente rimane comunque un elemento importante, in grado di influenzare processo di acquisto e l'esperienza del cliente. Definito anche come servicescape, viene spesso utilizzato anche per valutare la qualità di un servizio da parte del cliente. Oggi è alquanto importante inoltre considerare anche "il servicescape digitale" e quindi la configurazione del sito web e la presenza digitale dell'impresa, meglio chiamati con concetti quali UX e UI.
- **Processo:** nell'erogare un servizio possiamo parlare di processo, questo dovrà essere indubbiamente fluido. Trovando soluzioni al classico trade-off tra standardizzazione e personalizzazione, sapendo rispondere in maniera personale ed efficiente allo stesso modo, sviluppando quindi flessibilità.

Questo era chiaramente solo un esempio, possiamo infatti citare anche quello delle otto "P" di Seth Godin: prodotto, prezzo, promozione, posizionamento, pubblicità, packaging, passaparola, permesso. In questo caso si sottolinea come la

---

<sup>3</sup> L'evoluzione tecnologica porta alla nascita di nuovi prodotti, intelligenti con servizi integrati o accessori, Cfr. (Rymaszewska, Helo, & Gunasekaran, 2017, p. 92-105).

comunicazione tradizionale, volta alle masse, sia inefficace e le aziende dovrebbero sempre più spostarsi verso una logica di “permission marketing”, evitando quindi di interrompere il cliente con pubblicità alle quali difficilmente presterà attenzione. La soluzione sta nell’offrire contenuti interessanti, che sia il cliente stesso a cercare, permettendogli inoltre di decidere a cosa dedicare la sua attenzione e se ascoltare l’azienda o meno (Godin, *La mucca viola, farsi notare e fare fortuna in un mondo tutto marrone*, 2004).

Come è evidente i modelli si sono ampliati e gli strumenti del marketing mix di conseguenza; sarebbe infatti anacronistico non considerarli da una prospettiva nuova. Quando ad esempio parliamo di “place”, e quindi di canali per raggiungere i nostri clienti, o ancora di “promotion” e quindi di strumenti per la comunicazione, è evidente che il contesto odierno è radicalmente diverso da quello in cui questi modelli sono nati. Con canali, infatti, non intendiamo solo i canali volti alla vendita, ma tutti i punti di contatto tra cliente e azienda grazie ai quali possono interagire, i quali sono cresciuti moltiplicandosi, aumentando la complessità. Comprendendo questo concetto possiamo parlare di omnicanalità, ovvero della capacità di saper integrare questi punti di contatto creando un’esperienza fluida e coinvolgente (Beck & Rygl, 2015).

Alla luce di quanto evidenziato a livello di studi è chiaro che la realtà che si trova ad affrontare il marketing oggi è legata ad innovazioni sul piano tecnologico e culturale che portano necessariamente ad una nuova evoluzione ed un ulteriore cambiamento. Comprendere quindi il contesto attuale, le sue variabili e la sua evoluzione futura è il modo migliore perché le aziende si trovino preparate ed adeguino la loro strategia.

## **1.2. L'evoluzione tecnologica: dalla nascita di internet verso il metaverso**

Per comprendere la trasformazione digitale in atto dobbiamo necessariamente fare riferimento a quella che è stata l'evoluzione tecnologica, facendo particolare riferimento a ciò che riguarda il mondo digitale e l'evoluzione di internet. Tra gli anni Ottanta e Novanta del Novecento viene sviluppata e diffusa la tecnologia capace di condividere in maniera ipermediale informazioni. Il sistema viene denominato internet, nato dalle menti di Cailliau R. e Berners-Lee T. (enciclopedia Treccani), si trasforma nel 1990 nel primo server web HTTPD (hyper text transfer protocol daemon) e poi il primo browser/editor (world wide web). Con l'evoluzione delle tecnologie telematiche nasce il processo di digitalizzazione<sup>4</sup>, questo viene inteso come processo capace di convertire informazioni, sotto qualsiasi formato, in segnali elettronici che vengono interpretati secondo il sistema di codice binario. Tutto questo funziona grazie alla rete telematica, denominata per l'appunto internet.

Tramite internet si ha accesso a diversi servizi, tra i quali l'accesso al World Wide Web ed i servizi di e-mail, questo avviene mediante l'utilizzo di un browser, un software che restituirà alla nostra domanda di ricerca un certo numero di risultati. Funzionamento che si basa su un algoritmo definito crawler, un bot destinato all'indicizzazione delle pagine, quindi alla creazione di una classifica di risultati, valutati sulla base della loro qualità e pertinenza, a seconda dei parametri utilizzati dal browser utilizzato (Gregori & Pascucci, 2019, p. 16-20, 138-155).

Chiaramente da allora la tecnologia ha fatto un enorme passo avanti, infatti parliamo di Web 2.0, un tempo i contenuti erano pubblicabili sul world wide web solo da coloro che conoscevano il linguaggio informatico HTML al contrario oggi

---

<sup>4</sup> Cfr. (Bloomberg, 2018) "Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril", Forbes.



siamo abituati alla possibilità di esprimere le nostre opinioni e condividere contenuti in maniera immediata, confrontandoci con la nostra rete di relazioni e diffondendo ciò che pensiamo (Barassi & Trerè, 2012). Se chiaramente tutto questo è bastato per parlare di rivoluzione vera e propria, dando vita alla cosiddetta “New Economy” legata alla conseguente crescita del Nasdaq per finire con la bolla speculativa delle dot.com<sup>5</sup>, possiamo immaginare come oggi si possano fare considerazioni simili alla luce delle nuove tecnologie che si stanno facendo sempre più abitudine.

Se guardiamo ai numeri da circa 4 miliardi e 400 persone connesse ad internet del 2019 vediamo un incremento del 7,3% nel 2021, un incremento che quindi rimane costante per quanto riguarda tutte le variabili legate all'utilizzo del digitale, aumentano infatti costantemente anche l'utilizzo del mobile e dei social (dati basati sul report “We are Social” 2021). Constatato questo possiamo stilare una lista delle principali innovazioni che stanno cambiando i modelli di business delle imprese:

### **Internet of Things (Iot):**

Con Iot intendiamo quindi “internet delle cose”, un fenomeno basato principalmente sulla tecnologia dei Radio Rrequency Identification (RFID). Il suo funzionamento si basa su delle etichette elettroniche differenti dal classico codice a barre, le quali permettono agli oggetti di inviare segnali radio che, attraverso un lettore, possono essere tramutati in informazioni. Da questo concetto semplice la tecnologia si è evoluta, permettendo agli oggetti di rilevare informazioni oltre che comunicarle. Si è creato quindi un ecosistema che può modificare il proprio

---

<sup>5</sup> Cfr (Colli, Amatori, & Martignone, 2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni, Mondadori Bruno

comportamento in base alle informazioni ricevute e la loro interpretazione (Ashton, 2009).

È sulla base di questa tecnologia che oggi sono fondati molti modelli di business, un esempio può essere quello della “sharing economy”, ovvero del pagamento sulla base dell'utilizzo di un servizio. Si ha quindi un passaggio da un'economia del possesso ad una di accesso ai prodotti e servizi. In questo settore un esempio può essere Dott<sup>6</sup>, un servizio di micromobilità attivo in Europa, che garantisce l'accesso a monopattini e biciclette elettriche tramite il pagamento a consumo su base temporale.

### **Intelligenza Artificiale:**

Questo è un concetto ampio che può essere definito come “la capacità di un sistema di interpretare correttamente i dati esterni, apprendere da essi e utilizzarli per raggiungere un obiettivo o compito specifico attraverso un adattamento flessibile” (Kaplan & Haenlein, Siri Siri in my hand : who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence, 2019). Tutto questo parte sulla base di dati raccolti e regole imposte; seguendo questi elementi fondanti, secondo un processo di machine learning, il sistema è in grado di automatizzare processi preimpostati.

Un'applicazione classica sono i chatbot, i quali rispondono alle domande e offrono un servizio di assistenza clienti personalizzata. Un esempio innovativo su questo fronte può essere quello di Poste italiane, l'azienda italiana offre infatti un servizio clienti in grado di rispondere tramite bot<sup>7</sup> automatizzati in grado di parlare

---

<sup>6</sup> [www.ridedott.com](http://www.ridedott.com)

<sup>7</sup> (Maconi, 2021) “Poste ha arruolato i bot per il servizio clienti” Wired, 2021

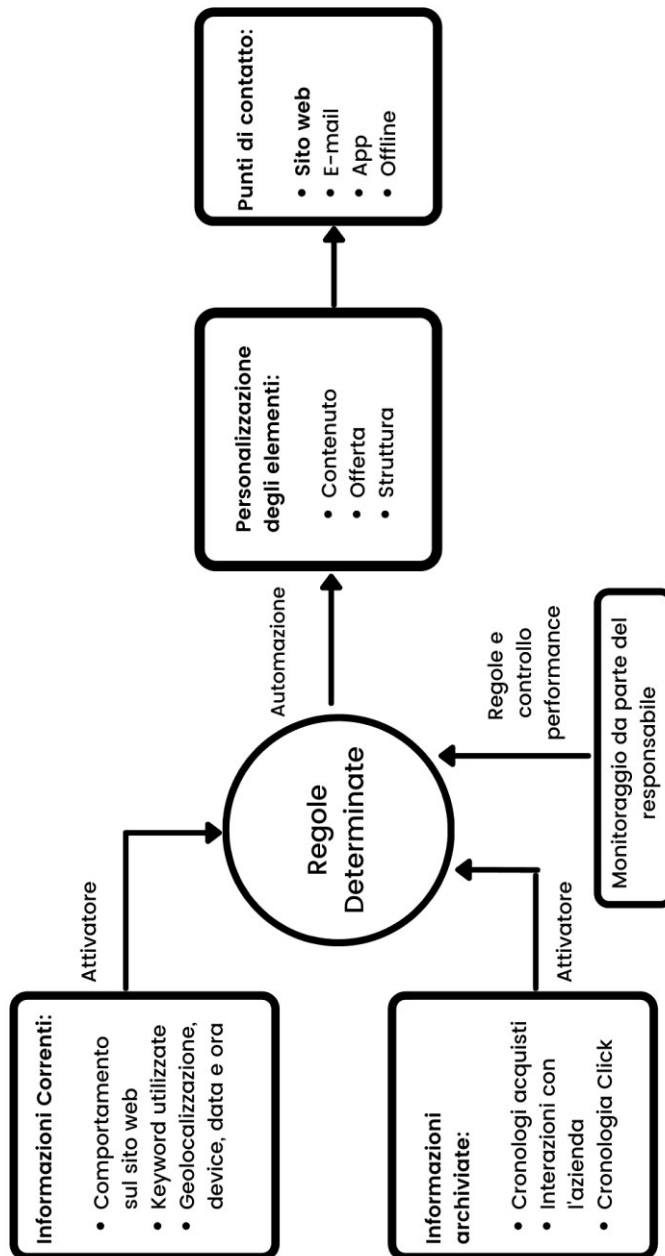
al cliente durante una telefonata. Ancora questa tecnologia è fondamentale per tutte le azioni di “remarketing”, queste infatti permettono comunicazioni personalizzate tramite un processo di marketing automation (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015). Queste attività sono solitamente volte ad intercettare quei clienti che non hanno ultimato i processi di acquisto attraverso campagne personalizzate, si possono mostrare annunci agli utenti che hanno già visitato sito web o app aziendali, i quali contengono prodotti e i servizi che hanno visualizzato sul sito.

Il messaggio che si andrà a proporre sarà ampiamente personalizzato sulla base del pubblico, ed attività del genere sono utilizzabili anche in altre circostanze volte a riattivare la relazione con il cliente. Si potranno porre obiettivi diversi, che possono essere quello di generare lead o vendite, passando attraverso la generazione di un traffico qualificato a sito, app o pagina social aziendale<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.supportgoogle.com](http://www.supportgoogle.com)

Figura .1.1: Framework di funzionamento dei processi di Marketing automation



Fonte: Rielaborazione dell'autore da Heimbach K. Et al "Marketing automation" pp.131

## **Realtà aumentata e realtà virtuale**

Per comprendere cosa si intenda con questa tecnologia innanzitutto consideriamo che questa si esplicita in uno spettro di possibilità<sup>9</sup>. Il primo passo sarà quindi esplorare queste possibilità. Partiamo quindi con il concetto di realtà virtuale, ovvero la simulazione di un ambiente o di situazioni reali facendo sì che il cliente percepisca a livello sensoriale un'esperienza in prima persona. Un passo verso l'ibridazione è invece la realtà aumentata, questa è una soluzione che va ad integrare elementi virtuali nel mondo reale.

Tra questi due estremi abbiamo uno spettro di possibilità denominate ad esempio “virtualità aumentata” o “realtà mista”; le quali si differenziano a seconda del mix di elementi virtuali e reali che vengono utilizzati in modo integrato; un framework che è stato di riferimento fino ad oggi studiato da Milgram e Kishino (1994), i quali esplicitano in maniera crescente le tecnologie legate alla realtà virtuale a seconda di quanto gli elementi digitali sono integrati con il mondo fisico reale.

Proprio sulla base di queste strategie Alibaba, già nel 2016, pubblica un video nel quale presenta la prima e completa esperienza di shopping virtuale<sup>10</sup>. Allo stesso modo brand dell'abbigliamento come Yoox e OVS hanno utilizzato questi mezzi per differenziarsi ed offrire un modo nuovo ed inedito per sorprendere i propri clienti e fargli vivere un'esperienza unica.

Nell'esempio di Yoox possiamo vedere come la tecnologia ibrida sia stata sfruttata per creare uno Smart Mirror, che permette ai clienti di provare i vestiti digitalmente senza la necessità di indossarli.

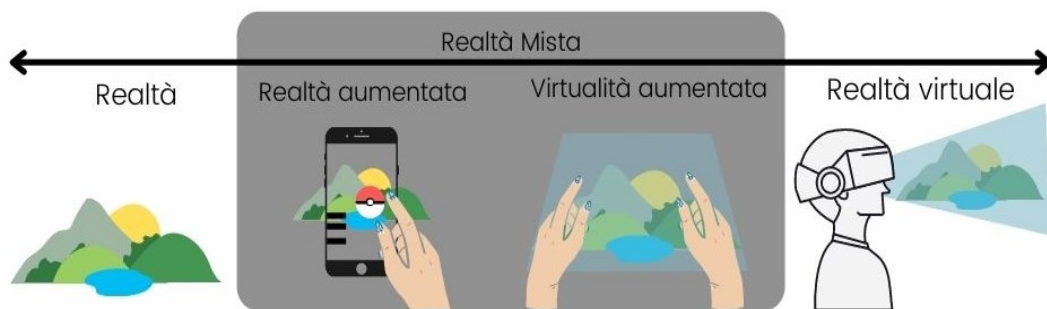
---

<sup>9</sup> (Flavian, Ibanez-Sanchez, & Orus, 2019) “The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies in customer experience”, *Journal of Business Research*, pp.547-560

<sup>10</sup> Lo shopping virtuale di Alibaba: <https://www.youtube.com/watch?v=-HcKRBKlilg>

Allo stesso modo OVS<sup>11</sup> diviene un esempio di esperienza digitale, premiata anche nel 2017 con il premio “Netcomm e-commerce Award 2017” per l’utilizzo integrato di chioschi interattivi (per la ricerca prodotti) ed esperienza virtuale con il “Magic fitting room”. Questa innovazione permette ai clienti di avere informazioni ulteriori sui capi indossati direttamente sullo specchio del camerino, così come consigli su abbinamenti e disponibilità delle taglie.

Figura 1.2 Continuum Realtà Virtualità



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di Milgram e Kishino, (Milgram & Kishino, 1994)

<sup>11</sup>L'esperienza virtuale secondo Ovs <https://www.youtube.com/watch?v=35PuST6ke5U>

### **Social Media:**

Come abbiamo già descritto nell'evoluzione di internet e delle tecnologie telematiche il web 2.0 è la chiave che ha portato alla nascita dei social media, dato che quest'ultimo è basato sul concetto di condivisione e relazione. Secondo la definizione di Kaplan e Haenlein i social media sono: "un gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti" (Kaplan & Haenlein, *Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media*, 2010)

Grazie a queste caratteristiche i social sono diventati un punto focale anche nel percorso d'acquisto, sia nelle fasi iniziali di scoperta dei prodotti, che nelle fasi finali di passaparola con gli altri utenti. Se la loro funzione è consolidata ormai per queste due fasi del percorso cliente anche per le altre inizia a prendere importanza.

Per quanto riguarda l'acquisto diventano ad esempio nasce il social commerce, un termine che fa riferimento ad un concetto più ampio che comprende sia le attività online o offline del consumatore prima, durante e dopo l'acquisto (Yadav, De Valck, Henning-Thurau, Hoffman, & Spann, 2013). Sono infatti sempre maggiori le possibilità per le imprese di proporre il proprio catalogo prodotti sulle piattaforme social, e presto diventeranno un altro dei servizi che i clienti si aspetteranno dalle aziende, non solo annunci personalizzati ma la possibilità di comprare direttamente sulle piattaforme che utilizzando per guardare contenuti e costruire relazioni (Aliberto, 2021).

Quelle elencate sono sicuramente innovazioni che già oggi sono applicabili dalle imprese per creare nuovi modelli di business, non possiamo non parlare di quelle che potranno essere le innovazioni future quali in primis il Web 3.0. Abbiamo già

parlato di Web 2.0, il passo successivo è quello di un'ulteriore integrazione. Il termine è stato introdotto per la prima volta da Jeffrey Zeldman, il quale definisce il concetto sulla base della capacità di superare i limiti del Web 2.0. Il web al quale siamo abituati è un insieme di testi collegati che solo con l'azione umana possono essere interpretati e compresi, quando ci troviamo a fare delle ricerche raramente i primi risultati riescono a soddisfare il nostro bisogno di informazioni. Allo stesso modo quando vogliamo compiere un'azione, ad esempio andare ad un concerto, visiteremo diversi siti, per poter quindi: prenotare il biglietto, organizzare il viaggio, conoscere il percorso di arrivo e svolgere eventuali attività correlate.

L'evoluzione di questo sistema consiste nel rendere maggiormente pertinenti i risultati delle ricerche da parte degli utenti, viene definito quindi il “web semantico”, ovvero capace di interpretare il significato dei contenuti (Berners-Lee, Hendler, & Lassila, 2001). Basandosi anche in questo caso al driver principale che è l'intelligenza artificiale, nello specifico applicata alle risorse del web. Legato a questo tema cardine del web 3.0; con il 2021 sono diventati di comune conoscenza anche il sistema blockchain, alla base del funzionamento di Criptovalute e gli NFT.

Le criptovalute sono monete digitali decentralizzate slegate dalle comuni valute a corso legale senza la garanzia di una banca centrale o un'autorità pubblica ([borsa italiana.it](https://www.borsaitaliana.it)). Con Non Fungible Tokens intendiamo invece “un certificato digitale unico, registrato in una blockchain, che viene utilizzato per garantire la proprietà di un bene come un'opera d'arte o un oggetto da collezione” ([Collins Dictionary](#)).

Alla base del funzionamento di questi due beni digitali vi è la blockchain. Questo sistema nasce nel 2008 da Satoshi Nakamoto, genio informatico che probabilmente è solo uno pseudonimo di un gruppo di persone, che insieme sviluppò la tecnologia conosciuta come “gruppo di blocchi” e lanciò il bitcoin nel 2009. Con blockchain si intende quindi “un registro di contabilità condiviso e immutabile che facilita il processo di registrazione delle transazioni e la tracciabilità dei beni in una rete



commerciale” (definizione tratta dal sito web di IBM). La chiave del sistema si basa sulla condivisione del registro transazioni tra tutti i partecipanti alla rete, ogni transazione viene registrata in un blocco di dati ed ogni blocco è collegato a quello precedente formando una rete, e quindi ogni blocco aggiuntivo rafforza la verifica del blocco precedente e così l’intera blockchain, rendendola sicura da eventuali manomissioni fraudolente.

Dalla sua nascita nel 2009 chiaramente la blockchain si è evoluta, oggi questa viene utilizzata applicandola in diverse modalità, un esempio può essere quello degli “smart contract<sup>12</sup>”, grazie ai quali avviene in automatico un processo di redazione di un contratto che prima richiedeva molto più tempo e l’intervento di intermediari, garanti, banche, notai e altri professionisti a seconda della tipologia contrattuale (Morgantini, 2019).

Alcune imprese hanno inoltre già sfruttato questo sistema, come il caso di Barilla che con la collaborazione di IBM, storica impresa del settore informatico statunitense, sta studiando un progetto pilota che sfrutti la blockchain per garantire la tracciabilità e qualità dei propri prodotti.

Allo stesso modo Nestlè garantisce la tracciabilità del bacio perugina dalla fabbrica agli importatori e distributori globali tramite in questo caso una partnership con Microsoft, integrando le informazioni della filiera tramite la blockchain (Solvadini, 2018).

Infine, sicuramente dirompente è stato l’annuncio del Metaverso da parte del fondatore di Facebook Mark Zuckerberg, non solo un re-branding della società “Facebook”, ma un nuovo modo di vedere internet come “un mondo digitale che potremmo popolare” secondo Eric Schmidt (Ceo di Google tra il 2001 ed il 2011). Questo promette di farci compiere una serie di attività; fruibili attraverso degli

---

<sup>12</sup> Secondo IBM gli smart contract sono dei programmi archiviati su una blockchain che vengono eseguiti alla soddisfazione di determinate condizioni. Si esplicano quindi in maniera automatica quando i partecipanti dell’accordo soddisfano le condizioni prestabilite.

avatar digitali. In questo nuovo mondo digitale ci si potrà incontrare, lavorare e divertirsi in un modo del tutto nuovo, e di fatto non saremo più solo “sulla” rete ma “nella” rete stessa.

Per quanto avveniristico possa sembrare, alcune aziende si sono già mosse in questa direzione, Nike infatti ha creato “Nikeland”, una piattaforma che unisce giochi, sport e personalizzazione tramite indumenti digitali firmati Nike, possibile grazie alla collaborazione con Roblox<sup>13</sup>. Tutto ciò si struttura come una città immaginaria, un grande progetto che farà da prototipo, permettendo all’azienda di sperimentare nuove attività ibride e nuovi modi di far vivere agli utenti il proprio brand, eventi che saranno sia fisici che online (Di Matteo, 2021). Sempre in questa direzione l’azienda creata da Phil Knight ha acquisito una società che crea NFT, permettendo di fatto l’acquisto di prodotti digitali che siano garantiti dal sistema blockchain, con l’obiettivo di un’esperienza nuova, che permetta la garanzia del brand anche nel mondo digitale (Lawler, 2021).

Per concludere portiamo l’esempio del mondo della distribuzione, anche l’impresa svedese H&M si muove infatti verso il metaverso, tramite una probabile partnership con una società specializzata (Ceek), l’obiettivo è quello di permettere ai clienti di visitare uno store virtuale, pagando inoltre con una moneta digitale apposita (Miele, 2022). Alla luce di questo è chiaro come le imprese siano di fronte ad un mondo di opportunità che pone le basi di una nuova rivoluzione digitale, che, per quanto lontana, vede fondare le sue basi già oggi, le imprese dovranno necessariamente rispondere ed essere proattive perché in futuro siano pronte ad affrontare e rispondere a questa tecnologia dirompente.

---

<sup>13</sup> <https://www.roblox.com/nikeland>

### **1.3 Customer empowerment, la nuova importanza dei momenti della verità**

Se da un lato la tecnologia si è certamente evoluta e abbiamo visto come le imprese hanno sfruttato queste innovazioni per conquistare il mercato futuro, non possiamo non considerare anche l'impatto che questa ha avuto sulla società ed i comportamenti d'acquisto. Di fatto con l'evoluzione della connettività è cambiato profondamente il modo nel quale il cliente si relaziona con le imprese, riducendo i costi delle interazioni e stravolgendo settori (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0., dal tradizionale al digitale, 2017).

Quello in atto è un processo di "customer empowerment", dovuto alla riduzione dell'asimmetria informativa che da sempre interessava il rapporto cliente-impresa, oggi infatti, con la facile fruibilità delle informazioni online e la maggior opportunità di aggregazione tramite le comunità virtuali; i rapporti si sono invertiti (Kucuk & Krishnamurthy, 2007).

Il concetto di comunicazione one to many, ereditato dal vecchio modello industriale televisivo, è sempre più inefficace dato che i clienti sono maggiormente diffidenti e privilegiano maggiormente contenuti di qualità che siano quindi personalizzati sulle loro esigenze o i contenuti creati da altri consumatori. I clienti diventano sempre più impazienti e multitasking, fruendo di più contenuti contemporaneamente su diverse piattaforme, vivendo una vita quanto più poliedrica con stili di vita differenti che coesistono e si manifestano in momenti differenti (Gregori & Pascucci, 2019, p. 34-41).

Proprio per questo diventa importante comprendere il nuovo percorso d'acquisto del cliente, ed i punti di contatto, che diventano il modo di intercettarlo nei suoi "momenti di vita". Questo concetto si lega a quello definito inizialmente da Richard

Normann<sup>14</sup> di "momenti della verità", ovvero quei momenti nei quali il cliente vede o meno soddisfatte le proprie aspettative, in questo senso vengono comprese tutte le interazioni tra impresa e cliente nelle quali l'azienda ha l'opportunità di dimostrare la propria potenzialità e accrescere la fedeltà del cliente, momenti nei quali effettivamente si "co-crea" il valore che nel caso del cliente sta nel risolvere il proprio bisogno (Carlzon, 2001).

Se è vero che sono numerosi i momenti della verità, è altrettanto vero che non tutti hanno la stessa criticità, infatti un ulteriore passo avanti viene fatto da A.G. Lafley, amministratore delegato di Procter & Gamble nel 2005, il quale restringe il concetto e pone l'attenzione su 3 momenti cruciali, il primo momento della verità consiste nelle prime impressioni del cliente, che si creano nei primi 3-7 secondi nei quali il cliente osserva un prodotto; ed è in questo momento che il cliente orienta le proprie preferenze; il secondo momento della verità invece fa riferimento al momento di acquisto ed utilizzo del prodotto; mentre il terzo momento della verità si presenta nel post-acquisto con l'eventuale opinione fornita dal cliente o il suo feedback.

Procedendo con l'evoluzione della teoria, oggi diventa fondamentale parlare anche del "momento zero della verità"<sup>15</sup> sviluppato da Google già nel 2011, un momento antecedente al contatto con il prodotto, nel quale il cliente ricerca informazioni dopo aver ricevuto uno stimolo, il quale avviene attraverso una moltitudine di media, che si esplicano in fenomeni di showrooming e weebroming, rispettivamente la pratica di informarsi offline e comprare online e la pratica di informarsi online e comprare offline (Lemon & Verhoef, 2016).

---

<sup>14</sup> Cfr. (Smith, 2017) "the moment of truth: a co-creation Perspective", 2017, Arizona State University, W.P. Carey School of Business.

<sup>15</sup> Cfr. (Lecisnski, 2012), "ZMOT handbook, ways to win shoppers at the zero moment of truth", 2012, think with google

In ultimo andiamo a vedere quali sono due ulteriori aggiunte al modello di Google: Il primo modello che arricchisce la teoria dei momenti della verità è quello di Eventricity che aggiunge il “less than zero moment of truth” secondo il quale tra il momento di stimolo ed il “zero moment of truth” di Google esiste uno spazio nel quale il cliente non sta ancora cercando attivamente informazioni, un momento nel quale il cliente è ancora aperto a suggerimenti e consigli. Per fare ciò vanno compresi quei momenti che Holtom definisce “eventi”<sup>16</sup>, nei quali succede qualcosa nella vita del cliente che li porta a cercare un prodotto o servizio per rispondere ad un bisogno (Holtom, 2017).

Il secondo modello che andiamo ad approfondire è invece stato creato da Sharma Amit, amministratore delegato di Narvar, (azienda volta allo sviluppo di esperienza omnicanale) si focalizza sul concetto del post esperienza, in particolare negli acquisti online. Questo momento corrispondente al periodo di attesa tra l’acquisto del prodotto e la sua consegna; un momento della verità di vuoto (“moment of truth gap”). L’innovazione sta nel non considerare inutile questo momento, ma adoperarlo per offrire un’esperienza di brand, la chiave qui sta nel saper intercettare le emozioni del cliente, rassicurandolo sulla scelta di acquisto o offrendoli contenuti informativi sull’utilizzo del prodotto (Hyken, 2016).

Questi concetti chiaramente, sviluppati ormai un decennio fa, vedono aumentare la loro importanza nella contemporaneità, con l’accelerazione della digitalizzazione e le implicazioni legate alle restrizioni pandemiche, diventando di fatto questi i momenti della verità cruciali per conquistare la fiducia del cliente (Jannah, 2020).

---

<sup>16</sup> Concetto di EDM (event driven marketing) cfr.: <https://www.eventricity.biz/what-is-edm/>

## Capitolo 1

Tabella 1.1 Mappa dei Momenti della verità

Stimolo	Less than zero moment of truth	Zero moment of truth	First moment of truth	Second moment of truth	Gap moment of truth	Third moment of Truth
Corrispondente ad un “evento” che crea il bisogno.	Il momento appena seguente l’evento nel quale il cliente è aperto a consigli	Il momento nel quale il cliente ricerca informazioni	Il momento nel quale il cliente vede il prodotto o conosce il servizio	Il momento dell’acquisto vero e proprio	Momento di attesa dell’eventuale consegna	Momento di espressione del proprio feedback
-	Eventricity 2014	Google 2011	Lafley 2005	Lafley 2005	Sharma Amit 2016	Lafley 2005

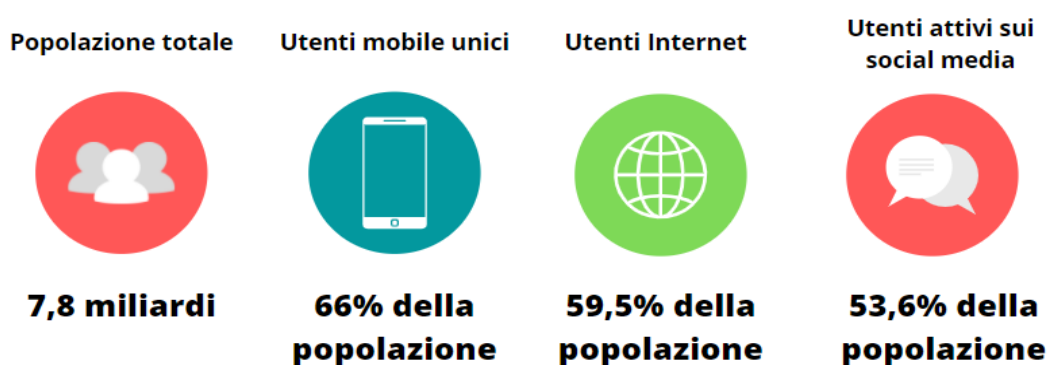
Fonte: elaborazione dell’autore

#### 1.4 Nuove abitudini e omnicanalità, verso una quotidianità ibrida

Chiaramente la tecnologia ha avuto un impatto oltre che sulle imprese, sulle persone, va quindi compresa alla luce della nuova forza acquisita dai clienti, come sono cambiate le loro abitudini d'acquisto ed il loro rapporto con il digitale, delineando quindi i fattori principali che le denotano, tenendo inoltre in considerazione l'impatto avuto dalle restrizioni dovute alla pandemia.

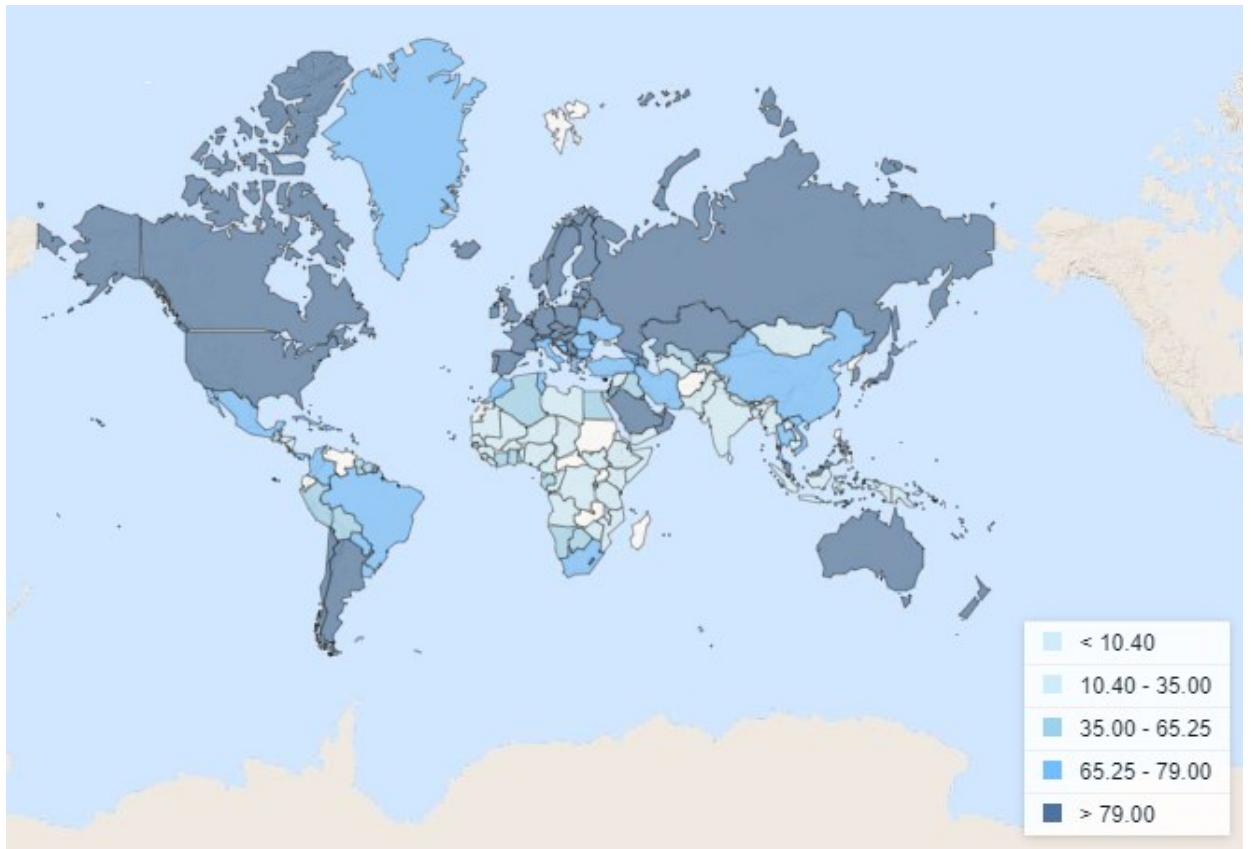
Se consideriamo la popolazione di circa 7,7 miliardi, e confrontiamo questo dato con il numero abbonamenti cellulare attivi al mondo ovvero 7,3 miliardi potremmo affermare come ci sia quasi un telefono cellulare attivo per ogni persona al mondo ([world.bank.org](http://world.bank.org) dati aggiornati al 2020), chiaramente questo è un paragone che sta semplicemente a dimostrare come questa sia ad oggi una tecnologia diffusa, se infatti consideriamo l'indice di persone che hanno accesso ad internet questo corrisponde al 56% ([world.bank.org](http://world.bank.org) dati 2019). Allo stesso modo i dati We Are social 2021 confermano una crescita nel numero di persone che utilizzano mobile, il 66% di questi ed il 53% invece ha un account social.

Figura 1.3 Dati sull'adozione del digitale



Fonte: rielaborazione dell'autore sulla base dei dati "We are social 2021"

Figura 1.4 Persone che utilizzano Internet in percentuale sulla popolazione.



Fonte: The world data bank, dati aggiornati al 2017

Come è evidente la diffusione di internet è pressoché globale, inoltre un ulteriore evidenza è come il mobile sia diventata il punto di accesso prediletto ad internet oltre che il dispositivo principale dal quale viviamo il digitale, mediamente infatti passiamo 4 ore al giorno suddivise tra: social media, video e streaming social, giochi e altre app.



Questi dati hanno mantenuto una crescita costante, con l'inizio delle restrizioni dovute alla pandemia del 9 marzo 2020 e la nascita di nuove abitudini è cambiato anche il rapporto con la tecnologia, diventando una necessità e spingendo tutta la popolazione lungo la curva di adozione ideata da Moore<sup>17</sup>).

Gli italiani nello specifico dopo aver superato il periodo di maggiori restrizioni e iniziale della pandemia, vedono con positività al futuro, modificando però le proprie abitudini. Infatti, nel 94% dei casi, secondo il Rapporto Coop 2021; le persone confermano di aver acquisito nuovi valori, orientandosi maggiormente verso la cura della propria persona e l'attenzione per l'ambiente.

La parola chiave diventa ibrido, le due realtà si fondono e dall'obbligo del vivere rapporti ed esperienze digitali, si mantengono i vantaggi che se ne possono trarre. Un esempio può essere lo smart working, che diviene una forma di lavoro che possa riequilibrare la vita privata e professionale, così come il digitale diventa un modo nuovo per vivere la propria quotidianità.

Guardando alle preferenze delle persone lato valoriale e competitivo, secondo l'indagine "Ey-Swg" (Digital Summit 2021), il 58% degli italiani è propenso ad acquistare in negozi che si impegnano a ridurre l'impatto sull'ambiente; diventano la qualità un elemento essenziale per la quale sono disposti a spendere di più, così come per prodotti innovati o che rispettino l'ambiente e la società. Di conseguenza diventa importante anche la tracciabilità dei prodotti il 62% degli intervistati nell'indagine è attento a queste informazioni, che garantiscono l'impatto dell'impresa sull'intera filiera (Bertoletti, 2021).

---

<sup>17</sup> Moore descrive la modalità di diffusione dei nuovi prodotti secondo un grafico a campana, attraverso il quale abbiamo nella coda di sinistra le persone definite "innovatori" ed "adottatori precoci", in seguito abbiamo la grande "maggioranza precoce e tardiva" che costituisce la parte centrale della curva ed infine i "ritardatari". La suddivisione viene fatta sulla base della propensione all'utilizzo di un nuovo prodotto o servizio (Moore, 2014).

Alla luce anche del PNRR<sup>18</sup> (piano nazionale ripresa e resilienza), gli investimenti in digitalizzazione saranno paria 40mld; questo dimostra come quello che è stato una necessità dovuta alla pandemia non è però destinato a scomparire.

La digitalizzazione per l'87% degli executive intervistati nella survey “re-shaping the future” di coop, crede che la digitalizzazione nelle scuole, così come nel mondo lavorativo, diventerà un elemento pervasivo e costante. Molti sono poi i comportamenti e le abitudini che continueremo a portare con noi, l'attenzione per il clima (40% degli italiani aumenteranno la loro attenzione ed il loro impegno nella lotta al cambiamento climatico. Aumenterà la mobilità dolce, e slow living, approcciando la vita in maniera meno caotica e ritrovando interesse anche nella prossimità.

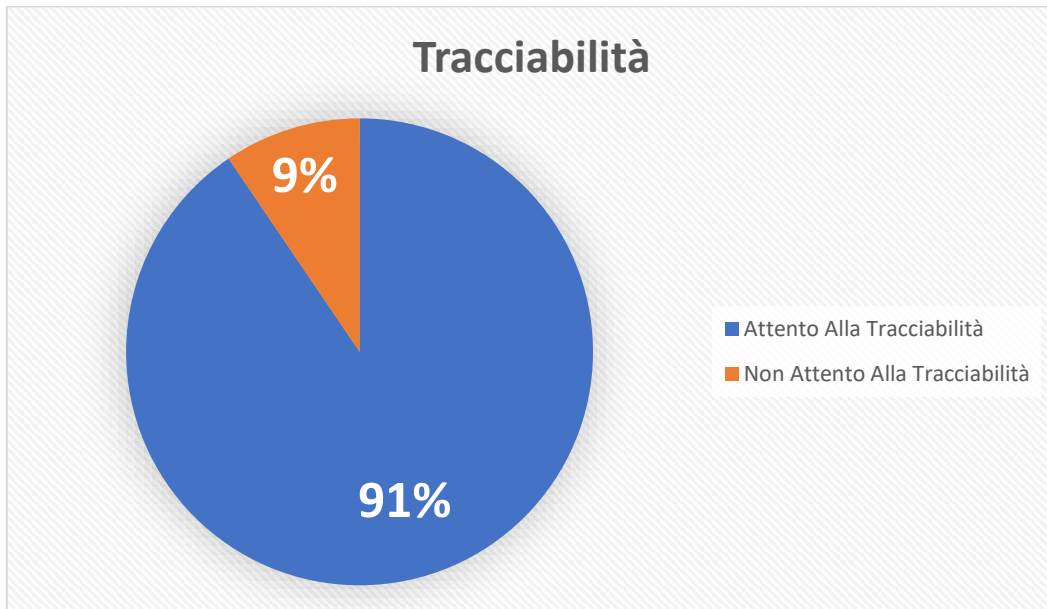
La rivoluzione è divenuta ormai non più reversibile; lasciando la necessità e l'abitudine di rimanere costantemente connessi, con l'attualità, gli affetti, ma anche gli acquisti. Gli acquisti online che hanno visto una crescita ingente nell'ultimo biennio, oggi si sono normalizzati mantenendo una crescita costante e diventando l'obiettivo per molti executive che vedono l'online in crescita ancora nei prossimi 3-5 anni. (indagine re-shaping the future” svolta da Coop e Nomisma 2021)

Ancora l'osservatorio Just Eat nel 2021 evidenzia come le preferenze per il meal delivery degli italiani segue le loro abitudini rinnovate, si discosta da dolci e pizze come nel 2020 verso cibi più salutistici, vedono una crescita i cibi salutari, la gastronomia italiana e locale, i prodotti di stagione ed il chilometro zero con prodotti legati a tipicità regionali.

---

<sup>18</sup> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Questo Piano, che si articola in sei Missioni e 16 Componenti, beneficia della stretta interlocuzione avvenuta in questi mesi con il Parlamento e con la Commissione Europea, sulla base del Regolamento RRF. Le sei Missioni del Piano sono: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute. Il Piano è in piena coerenza con i sei pilastri del NGEU e soddisfa largamente i parametri fissati dai regolamenti europei sulle quote di progetti “verdi” e digitali.

Figura 1.5 l'importanza della tracciabilità per gli italiani



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati raccolti in un'indagine sottoposta a 400 intervistati principalmente del centro italia.

Andando a trarre le evidenze dai dati appena esposti è chiaro che ci troviamo di fronte ad un cliente con nuove caratteristiche, andiamo quindi ad elencare quelle più importanti che le imprese devono tenere in considerazione nell'elaborazione delle proprie strategie.

### **Pro-sumer**

Il cliente non è più solo consumatore, diventa parte attiva del rapporto, in grado di esprimere la propria opinione, creare contenuti e co-creare prodotti e servizi con l'azienda (Tapscott, 2011) l'asimmetria informativa teorizzata da Joseph Stiglitz è

oramai un retaggio del passato, la diffusione di internet ha reso il cliente quanto più protagonista e diffidente dei messaggi eterodiretti, preferendo contenuti personalizzati o creati da altri utenti.

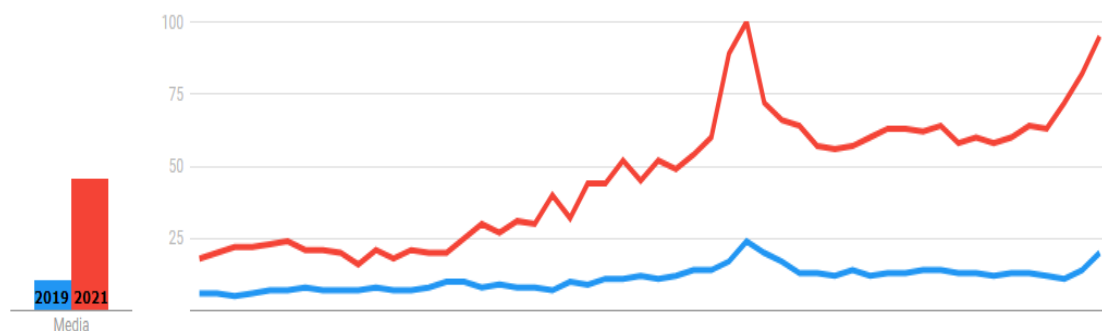
L'informazione online è ormai il mezzo prediletto per creare la propria opinione; infatti, il 70% degli acquirenti in Italia si è avvalso di un prodotto Google per fare acquisti (Google/Ipsos, studio a livello mondiale (Cina esclusa), Global Retail Study, su 14 mila utenti online di età superiore ai 18 anni che hanno effettuato acquisti nell'ultima settimana, febbraio 2019). Di fatto il consumatore di oggi è un "consum-attivista", oltre che ad essere più informato è anche più attento alle tematiche di sostenibilità ed eticità delle imprese, diventando importante posizionarsi come brand anche sulle tematiche di importanza per i propri clienti (Kotler & Sarkar, Brand Activism, dal purpose all'azione, 2020).

### **Mobilità**

Il cliente è ormai costantemente connesso (Martin, 2013), dovunque esso si trovi, in qualsiasi momento può trovare un'azienda o fare acquisti, questo rende l'immediatezza un elemento imprescindibile, e modifica il concetto stesso di shopping, dato che i clienti per Martin Chuck sono costantemente nella possibilità di fare spesa. I tempi di consegna diminuiscono e offrire servizi sempre più rapidi e ubiqui diventa l'obiettivo di innovativi servizi di e-grocery.

Ancora più importante è diventato il concetto di prossimità, sono infatti aumentate notevolmente le ricerche contenenti le parole "vicino a me" nei periodi seguenti l'inizio della pandemia, le restrizioni quindi hanno portato anche alla scoperta della mobilità dolce e dei negozi di quartiere.

Figura 1.6 Andamento ricerche su arco annuale per il termine “vicino a me” (2019 in blu e 2020 in rosso)



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di Google Trends

## Multimedialità

Secondo una ricerca di GFK (Società di consulenza, raccolta ed elaborazione dei dati), in un'indagine portata avanti sulla popolazione americana nel 2021, esiste un nuovo tipo di cliente definito “smart-lifer” capace nell'utilizzare con dimestichezza il digitale, sia sulle piattaforme che nella domotica, non escludendo forme di media fisici, come l'esperienza in negozio.

Quello che si ricerca è il meglio dei due mondi, si scoprono nuovi prodotti sui social, si fanno ricerche online, si visita un negozio per valutare il prodotto e magari alla fine lo si acquista su un ulteriore sito e-commerce con un servizio di click & collect. La multimedialità ha frammentato l'esperienza d'acquisto, permettendo ai

clienti di scegliere le modalità che essi preferiscono a seconda dell'esigenza, del contesto e momento specifico.

### **Ibridazione**

La molteplicità di mezzi è approcciata secondo un'integrazione “phygitale” (Marco Zanardi, retail institute, summit Tiendeo 2021, “la trasformazione del retail”), questo è ciò che richiedono i clienti e in questa direzione dovrebbero muoversi le imprese.

Inoltre, se nel 2010 i fenomeni di weebrooming e shoowroming presentavano un gap non indifferente, nel 84% dei casi, infatti, il web era riservato alla ricerca di informazioni contro il 26% del fenomeno contrario; ai dati 2018 vediamo come invece i fenomeni si attestano entrambi intorno al 50%, dimostrando come il vero cambiamento è l'adozione di un comportamento omnicanale (fonte: Nielsen-Osservatorio Multicanalità 2018)

### **Disattenzione**

In un mondo pieno di stimoli e punti di contatto l'attenzione diventa la vera risorsa da riuscire a conquistare, allo stesso modo il cliente invece è sempre più disattento. “In una società ricca d'informazione deve dunque mancare qualcosa, questo qualcosa è l'attenzione” dice Herbert Simon, di fatto i modelli di business dei social media si basano tutti sul catturare l'attenzione dell'utente (Chiara G. , 2021).

Se alcune ricerche affermano che l'attenzione delle persone si sia ridotta, addirittura sotto i livelli di quella di un pesce rosso, nella realtà dei fatti l'attenzione delle persone è semplicemente sottoposta ad una miriade di fonti rispetto al passato, ed allo stesso modo la libertà delle persone di scegliere a cosa dedicarla è aumentata, siamo quindi più esigenti e meno passivi, la personalizzazione dei contenuti e della comunicazione così come la loro qualità sono l'unico modo per conquistare l'attenzione in un'epoca dove l'interruption marketing è quanto più inefficace (Lin, 2017).

Possiamo quindi concludere affermando i clienti sono ormai definibili come omni-shopper. Affascinati dalla semplicità del digitale di certo, però guardano anche alla fisicità, non facendo una netta distinzione tra i mondi, ma indirizzando le preferenze verso soluzioni ibride, che sappiano incontrarlo nel momento più opportuno a seconda dal contesto e l'esigenza. Da questa moltitudine di fonti nasce anche un consumatore più informato e attento all'ambiente, alla propria persona e dell'impatto che l'azienda dalla quale acquista ha sul territorio.

L'obiettivo per le imprese dovrà essere quello di creare una relazione con i propri clienti, trasformandoli in partner, in modo che da un lato questi siano disposti a rilasciare le informazioni, che diventano fondamentali per offrire un'esperienza che sia all'altezza delle nuove aspettative, offrendo un'esperienza personalizzata strutturata sul marketing "one to one".

## **1.5 Retail 4.0, come la grande distribuzione si è adattata all'evoluzione digitale**

Chiaramente da come abbiamo evidenziato, la rivoluzione tecnologica e il cambiamento nelle aspettative e nei comportamenti dei clienti ha cambiato l'approccio al mercato, in particolare per il mondo della grande distribuzione questo significa implementare una strategia che guardi a immediatezza, personalizzazione e coinvolgimento.

I punti di contatto si moltiplicano così come le informazioni, il mercato è sempre più orizzontale, inclusivo e social, così come il customer journey che sempre di più si discosta dal classico modello del funnel e si trasforma in qualcosa di meno lineare e prevedibile. Il cliente è infine sempre meno un destinatario passivo delle campagne di marketing e sempre più invece un protagonista; questo mutamento può di fatto tramutarsi in minaccia o opportunità, a seconda delle capacità dell'impresa di rispondervi

La rivoluzione digitale ha chiaramente cambiato i presupposti sui quali si basava il mondo retail, si è anche parlato di una scomparsa del mondo fisico per l'online e ad un primo sguardo poteva sembrare che il mondo retail tradizionale fosse in condizioni critiche con il crescente aumento del successo dell'e-commerce (Tiendeo, 2021).

Ancora una volta la risposta non può essere così netta però, infatti l'ibridazione sembra la via da seguire, come testimoniano i giganti dell'e-commerce quali Amazon ed Alibaba, che hanno iniziato aprendo negozi fisici, e creando nuovi format di vendita; ed allo stesso modo le imprese "brick & mortar" si stanno digitalizzando, rinnovando il loro tradizionale modello di business.

Questo sta a dimostrare come nella realtà il modello tradizionale non è in declino, ma si sta solo trasformando, necessitando di rispondere alle nuove esigenze



di consumatori sempre più digitali. Infatti, in loro risiede la chiave del cambiamento, ed in primis il classico modello che prevedeva una lineare manifestazione del consumo diviene obsoleto.

Il customer journey ha cambiato forma, diventato non solo suddiviso in fasi, ma in “momenti” (ZMT). Di fatto quasi la metà della popolazione mondiale vive parte della sua vita online, avendo una connessione internet ed almeno un social network. È proprio questo il più grande cambiamento, ad oggi i consumatori sono costantemente connessi e possono interagire tra di loro e con le aziende facilmente (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0., dal tradizionale al digitale, 2017).

Constatato il cambiamento avvenuto, andiamo a comprendere quale sia stata l'evoluzione del settore commercio. Gli albori del commercio al dettaglio vedono la nascita dei primi punti vendita a libero servizio, un'importante innovazione rispetto alle tradizionali botteghe in cui il proprietario serviva il cliente, facendo leva sul fattore umano. Questo discrimine si basa sull'introduzione del self-service attribuito nel 1916 a Piggy Wiggly, il quale aprì i primi store decisamente innovativi per l'epoca a Memphis nel Tennessee, questi furono un'evoluzione ulteriore del format dei grandi magazzini, seguiti alle gallerie commerciali nate nel Ottocento in Europa<sup>19</sup>(in Italia le gallerie commerciale della Rinascente).

Chiaramente il libero servizio ha cambiato anche i fattori importanti da manovrare per la vendita e la sua esplicazione, i prodotti e le confezioni diventano uniformi, la disintermediazione porta allo sviluppo della rilevanza di packaging e branding, così come alla nascita di studi approfonditi volti alla comprensione delle preferenze d'acquisto dei clienti.

Un passaggio ulteriore avviene con la nascita dei primi centri commerciali, i quali vedono il loro fulcro negli anni Cinquanta del Novecento; redditi più alti e nuovi stili di vita nell'America dell'epoca portano a nuove possibilità ed abitudini,

---

<sup>19</sup> Cfr. (Cavazza & Scarpellini, 2010), La rivoluzione dei consumi, il Mulino, Bologna, 2010

ad esempio con la refrigerazione domestica; e la conseguente facilità nella conservazione del cibo, i clienti diventano propensi a comprare poche volte ed in grandi quantità; oltre che avendo una nuova possibilità di spostamento con la diffusione della motorizzazione privata. Ancora una volta quindi il commercio al dettaglio si evolve, innovando nuovamente il punto vendita e arricchendo l'attività di shopping con ulteriori elementi quali intrattenimento e socializzazione, con l'obiettivo di offrire un'esperienza ed un'offerta che risponda ad innumerevoli necessità del cliente e ne prolungassero la permanenza complessiva<sup>20</sup>.

Se guardando al passato quindi possiamo dare una definizione chiara di quella che è stata l'evoluzione del retail, per quando riguarda comprendere cosa avverrà in futuro quello che possiamo fare è delineare i trend e utilizzare dei casi studio per avere una visione di ciò che le imprese stanno facendo su questa rotta.

Il cambiamento più vicino a noi avviene con la diffusione di internet e l'avvento dell'e-commerce; evolvendo inesorabilmente dagli anni 90. (1994 Jeff Bezos fonda Amazon) la tecnologia ha portato a nuovi modelli di business ed il cambiamento culturale a nuove variabili da considerare, in primis la rinnovata forza del cliente, capace di dire la sua opinione e farsi ascoltare, diffidente dei messaggi dell'azienda e dipendente dalle recensioni ed opinioni dei propri pari. Kotler e Stigliano parlano oggi di "Retail 4.0", alla base del quale ci sono due elementi fondanti: la disintermediazione e la democratizzazione delle informazioni (Kotler & Stigliano, Retail 4.0, 10 regole per l'era digitale, 2018).

Se per molto tempo le due parole principali nel mondo della vendita dettaglio sono state location e assortimento ad oggi non è più così per avere successo le imprese del retail devono reinventarsi. Grazie alla costante connettività gli utenti hanno modificato abitudini, preferenze ed aspettative. E le aziende devono quindi

---

<sup>20</sup> Cfr. (Trentmann, 2017) L'impero delle cose: come siamo diventati consumatori dal 15. al 21. Secolo, Einaudi, Torino, 2017

modificarsi di conseguenza. È diventata chiave quindi l'esperienza utente, fattore quando mai critico in un mondo digitale pieno di punti di contatto differenti e frammentati (Hernandez, 2018).

La conseguente riduzione dell'asimmetria informativa fa sì che le aziende devano ripensare il rapporto con i clienti, che non li vede più così dominati, ripensando strategie di marketing e comunicazione. È cambiato anche il modello di comunicazione non più "one to many", ma "one to one", ed il tempo che i consumatori sono disposti a dedicare la loro attenzione non è cresciuto proporzionalmente ai touchpoints. Di qui la necessità di coinvolgere i clienti in modo strategico, con contenuti creati e sviluppati per creare relazione e dare valore ai clienti. Passando da una logica di "interruption marketing" ad una di "permission marketing"<sup>21</sup>, cercando quindi di veicolare contenuti di valore che scambino tempo con informazioni rilevanti.

Da questo nasce quindi l'importanza di pensare ad un processo di acquisto ubiquo, superando le semplici strategie multicanale, e considerando la nuova complessità del customer journey, è quindi necessario un approccio che volga all'omnicanalità, tenendo conto di tutti i punti di contatto integrandoli in maniera condivisa, partendo da dati raccolti ed integrati per offrire così un'esperienza che sia personale, coinvolgente e quindi significativa.

Nell'era digitale, infine, la fedeltà del cliente non può semplicemente essere definita dal tasso di riacquisto (customer retention), ma si parla del concetto di advocacy e quindi disponibilità a consigliare il brand ad altre persone.

Il processo d'acquisto è senz'altro cambiato, i consumatori praticano sempre più azioni di showrooming nei negozi fisici così come weebrooming, i confini tra fisico

---

<sup>21</sup> Cfr. (Godin, Permission Marketing: turning strangers into friends and friends into customers, 2007)

e digitale non esistono più e le imprese del dettaglio devono farci i conti più delle altre.

È in atto un vero e proprio processo di disintermediazione, le imprese industriali creano sempre più e-shop per incontrare direttamente il cliente finale e così nascono sempre più nuove forme di intermediazione. Si crea quindi una fitta rete di intermediari, tra e-commerce e marketplace che fa sì che la concorrenza per il mondo della vendita a dettaglio sia quando mai forte.

L'unico modo per rispondere è quindi l'adattamento al cambiamento che diviene lentamente endemico. La risposta più semplice è senz'altro la multicanalità, ovvero l'utilizzo di più canali in modo da poter rispondere adeguatamente alle esigenze dei clienti. Chiaramente questo porta delle complicazioni a livello esplicativo, gli intermediari rischiano infatti di creare conflitti tra canali, e le inefficienze legate alla gestione del magazzino, prezzi e logistica in uscita rendono quanto mai poco economico questo sistema considerati anche i volumi che purché in aumento non riescono ancora a generare flussi sufficienti. La logica multicanale è però solo l'inizio, infatti il comportamento d'acquisto dei clienti come vedremo nel capitolo successivo è quantomai cambiato ed è più fluido che mai, i punti di contatto per quest'ultimo diventano interscambiabili e così anche l'impresa deve rispondere di conseguenza, trasferendo un'esperienza che si dirami su vari mezzi e che sia quanto mai personalizzata sulle esigenze del cliente (Rigby, 2011).

Per fare ciò diventa quindi importante prendere elementi di entrambe le esperienze e farne così un'esperienza ibrida volta a soddisfare il consumatore. Unendo il fisico e quindi la possibilità di toccare il prodotto con l'esperienza digitale che apporta ricchezza di informazioni, convenienza, trasparenza e risparmio di tempo. Il negozio fisico in questa miriade di punti di contatto rimane il momento nel quale il cliente più di altri è disposto a dare la massima disponibilità di attenzione ai prodotti ed all'impresa. Ed è proprio qui che quindi diventa

importante saperlo coinvolgere, gratificare, stupire; e spesso questo passa tramite l'innovazione dei modelli di business e lo sfruttamento delle nuove tecnologie (Bonfanti, 2017).

È oramai quotidiana l'offerta di servizi digitali anche per i tradizionali attori della grande distribuzione organizzata, grazie al click & collect (spesa online e ritiro in negozio) ed ai servizi e-commerce che prevedono la consegna a casa dei prodotti. Andiamo quindi a vedere quali sono i formati più innovativi, che sfruttano al meglio mondo fisico e digitale.

### **Cashierless**

Il negozio fisico cambia forma, innovative sono infatti le iniziative di attori dell'e-commerce e della tradizionale distribuzione organizzata che stanno investendo in nuovi modelli di business che trovano nella tecnologia fattore abilitante. Nel caso specifico, rimuovendo uno degli elementi più critici del processo, ovvero la fila alle casse. Secondo questo nuovo format i clienti possono infatti prendere i prodotti che desiderano e uscire senza nessun checkout; infatti, grazie ad un sistema di intelligenza artificiale e telecamere presenti nello store i prodotti scelti dal consumatore possono essere acquistati ed addebitati direttamente senza la presenza di commessi all'uscita.

Tra i primi da questo punto di vista troviamo Amazon che nel 2018 ha inaugurato Amazon Go<sup>22</sup>, ovvero degli store fisici dove il processo di checkout avviene in automatico. Sulla base della loro tecnologia, messa a disposizione, creerà probabilmente uno store "pick&go" anche in Inghilterra Sansbury, tra le principali catene distributive inglesi (Trigari, 2021). Nella stessa realtà Tesco, grazie alla

---

<sup>22</sup> Amazon go: <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>

partnership con Trigo, una start-up che crea sistemi di spesa “Just Walk Out”, risponde alla concorrenza di Amazon con il primo store con questa tecnologia aperto ad ottobre 2021 ( (BBCnews, 2021).

Anche in Europa Carrefour sperimenta formati simili tramite Carrefour city+ aperto a Dubai<sup>23</sup> e nuovi modelli di punto vendita che sperimentano e offrono innovativa esperienza tra mondo fisico e digitale.

### **Live Commerce**

Un’ulteriore attività omnicanale è quella del live commerce, un formato cresciuto rapidamente in Cina che vede l’unione tra intrattenimento e acquisto d’impulso. Questo si sostanzia nella creazione di un evento live, quale un talkshow con esperti del settore, workshop o tutorials, durante il quale vendere prodotti sfruttando i social come mezzo di vendita, di facile fruizione e abitudine per i clienti così intercettati.

È questo il caso di Alibaba con Taobao Live che già nel maggio 2016 ha scritto un nuovo capitolo nella vendita. L’innovazione di cui parliamo consiste nell’unire un e-commerce con una livestream, permettendo ai consumatori vivere un’esperienza informativa ed intrattenente e comprare allo stesso tempo i prodotti dei quali sentono parlare. Nel 2020 con l’iniziativa “Singles’ Day” Alibaba ha generato un valore di transazioni pari a 7,5 miliardi (Zhang J. , 2020).

Questo si traduce in diversi vantaggi per l’azienda, quali l’elevata capacità di conversione del formato; lo sfruttamento di diverse leve psicologiche, in primis quello dell’urgenza con offerte a tempo limitato; l’aumento del coinvolgimento del

---

<sup>23</sup> Carrefour cashierless: <https://youtu.be/7X5oknerNKM>

cliente e la distintività del brand, trovando nuovi modi di relazionarsi con il cliente, sorprendendolo e offrendo esperienze uniche. (Arora, et al., 2021)

### **Quick Commerce**

Siamo oramai tutti abituati ad aziende di delivery che consegnano piatti pronti e prodotti per la casa e la persona, Just Eat, Deliveroo e Glovo sono solo alcuni dei nomi che hanno conquistato il mercato, se oramai quest'ultimi si sono equiparati sugli assortimenti, il passo successivo è competere sull'immediatezza (Ciampanelli, 2021). È sulla base di questi presupposti che nasce Gorillas, azienda tedesca che trova la sua value proposition nell'offerta di consegne in dieci minuti. Si pone quindi come canale aggiuntivo per i prodotti essenziali dei quali si ha bisogno in tempi brevi.

Sulla stessa rotta si muove anche Getir, nata invece in Turchia, che sta esportando i suoi servizi in Europa alla conquista di questo nuovo mercato di consegna rapida (Bonaccorsi, Getir cresce con l'acquisizione del quick commerce Weezy, 2021).

Seguendo questa nuova esigenza dei clienti anche i retail tradizionali implementano servizi di consegna rapida. Nel caso specifico di Carrefour<sup>24</sup> la proposta è quella di consegna in un'ora, tramite partnership con attori esistenti come Everli (marketplace di consegna della spesa da diversi punti vendita) ed i servizi di consegna quali Glovo e Deliveroo).

Nascono inoltre nuovi modelli di business volti proprio a rispondere a questa necessità delle imprese di offrire una spesa sempre più rapida, è questo il caso di

---

<sup>24</sup> Carrefour now <https://www.carrefour.it/landing/carrefour-now.html>

Vado, start-up italiana che si propone di fornire un software che distribuisca, attraverso delle vending machine, un sistema semplice per accedere ai prodotti e avere una semplice gestione dell'ordine da parte dei "rider" (Bonaccorsi, Vado: il quick commerce accessibile ai piccoli negozi, 2021).

### **Experience Commerce**

Nell'ottica di enfatizzare sempre più l'emozione e l'esperienza d'acquisto, considerata il nuovo driver di concorrenza tra canali, il punto vendita si è trasformato in concept store, offrendo un luogo dove intrattenere e conoscere prodotti e servizi.

L'obiettivo diventa quello di divertire, coinvolgere ed emozionare, trasformando l'offerta dell'azienda, che si trova non più a vendere solo prodotti ma esperienze. È questo il caso di Toys Center, storica catena al dettaglio dei giocattoli e Lego, l'azienda danese famosa per la sua linea di mattoncini. Il primo ha aperto da poco un nuovo store con l'obiettivo dice Flamigni Cristiano, business unit director di Toys Center, di: "[...] imprimere una visione innovativa all'esperienza in negozio, facendo vivere ai nostri piccoli clienti quello che è il DNA del marchio, una vera avventura". L'esperienza è totalmente omnicanale, con aree dedicate ai giochi ed alla loro prova, schermi digitali interattivi per sperimentare giochi ed avere informazioni, infine servizi integrati click & collect, live chat con il personale e acquisto salta coda prenotando con personal shopper (Bonaccorsi, Toys center le novità dello storico negozio di Milano, 2021).

Anche il mondo del largo consumo ha aperto store in questo senso, ed è il caso di Esselunga con un temporary store dedicato ad Elisenda, marca commerciale dei prodotti di alta pasticceria, l'obiettivo è quello di far conoscere i valori del brand



tramite i prodotti della pasticceria che in questo caso sono il mezzo per farlo (Bonaccorsi, Esselunga ed Elisenda: un temporary store per l'alta pasticceria, 2021).

Infine, l'esempio di Mediaworld, gigante tedesco della distribuzione di prodotti elettronici, che ha aperto a luglio 2021 il suo "Technology Village", uno spazio dove aprire botteghe dedicate alla scoperta della tecnologia, alla sua conoscenza ed al confronto; con aree dedicate alle nuove tecnologie come la stampa 3D ed altre invece per il relax, quale la zona ristoro dove inoltre è possibile riscoprire le innovazioni che hanno fatto la storia (Wired, 2020).

Da tutti questi nuovi formati che ho esplicitato emerge, come quindi al cambiamento delle abitudini segue il cambiamento del mercato e del marketing. In questo caso specifico la tecnologia, che poteva far presagire la fine dell'esperienza in punto vendita, ha visto disattese le sue previsioni. Quello che è avvenuto è stato un cambiamento dei modelli di business, un cambiamento dell'esperienza offerta e di ciò che il cliente ricerca e valuta di valore in entrambe le realtà, digital e fisica. Le aziende con la giusta comprensione di questa trasformazione in atto possono quindi adattarsi e adeguare la propria proposta di valore, rimanendo quindi competitive in una realtà sempre più frenetica.



## **CAPITOLO 2: Comprendere l'omnicanalità, la sua evoluzione accademica ed i concetti affini**

Questo secondo capitolo della mia ricerca va a porre le basi della teoria che andremo poi ad approfondire. Ho quindi qui sintetizzato quella che è stata l'evoluzione nella gestione dei canali, così come ho definito quelli che sono i concetti affini al tema, quali customer journey e customer experience, cercando di unire teoria classica e modelli più recenti e dare ulteriori validazioni sull'importanza dell'omnicanalità. In questo capitolo si trovano quindi i fondamenti del mio lavoro, che serviranno da guida per la comprensione del suo sviluppo. Ognuna delle tematiche esposte a seguire fungerà da base per i capitoli successivi, che approfondiranno tematiche, daranno il punto di vista implementativo e trarranno le conclusioni sul tema.

### **2.1 L'evoluzione del concetto di omnicanalità**

Come abbiamo visto, con l'evoluzione tecnologica si è andato a creare un ecosistema di opzioni, grazie alle quali i clienti possono interagire con prodotti e servizi, cambiando di conseguenza il loro comportamento d'acquisto e le loro preferenze. (Grewal, Motyka, & Levy, The evolution and future of retailing and retailing education, 2018).

Ne consegue che parlare di omnicanalità sia imprescindibile per qualsiasi azienda, per comprendere cosa questo significhi bisogna quindi esplicitare l'evoluzione del concetto e le tematiche affini da tenere in considerazione per applicare una strategia omnicanale di successo.

Il primo concetto da comprendere è quindi quello di canale, che va aldilà del classico concetto di canale di distribuzione “il percorso economico giuridico che il prodotto compie per essere trasferito dall'impresa industriale produttrice al cliente finale” (Ferrero, 2018, p. 330-332). Il canale va infatti considerato in senso ampio ovvero come un punto di contatto o un media attraverso il quale azienda e cliente possono interagire (Beck & Rygl, 2015).

Parlare di canale singolo sarebbe quindi anacronistico, alla luce della definizione ampia del termine risulta come i canali siano molteplici, il che significa che i clienti hanno ora multipli “touchpoints”<sup>1</sup> ed una quasi illimitata possibilità di interazione attraverso questi diversi punti di contatto. Nel loro insieme le interazioni vanno a formare l'esperienza che il cliente vive con l'impresa, categorizzata da Verhoef et al in tre fasi: “pre-acquisto”, “acquisto”, “post-acquisto”. (Verhoef, Kannan, & Inman, From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, 2015)

Se prendiamo ad esempio uno smartphone, non potremmo classificarlo univocamente come adibito solamente a canale di vendita o comunicazione, esso in realtà è fulcro di una miriade di punti di contatto, sito web mobile, e-mail, applicazione, ed allo stesso modo un punto vendita fisico può essere definito sia come canale che come touchpoint, ed i punti di contatto possono essere quanto mai diversi (personale di vendita, prodotti, affissioni pubblicitarie, QR code, digital

---

<sup>1</sup> Se quindi con la definizione in senso stretto di canale possiamo far riferimento al canale di vendita, ovvero i canali legati alla facilitazione delle transazioni, o al canale di comunicazione che agevolano la trasmissione dei contenuti (televisione, stampa, social media); con touchpoint si intende una qualsiasi interazione diretta o indiretta, online ed offline tra cliente e brand; corrispondente di fatto alla definizione di Beck.

signage) (Gregori & Pascucci, 2019, p. 45-47). Se quindi le definizioni possono darci un contesto e semplificare un concetto, nella realtà i termini possono sfumare ed intercambiarsi.

È evidente quindi alla luce della rinnovata società e di un cliente sempre più multimediale, come trascurando l'integrazione dei canali web, fisici e mobile, si trascurerebbe l'esperienza cliente. È proprio qui che risiede la nuova innovazione di servizio, il primo passo è sicuramente quello verso l'integrazione, diventando questa la chiave per creare un'esperienza omnicanale, diventata la chiave competitiva delle imprese commerciali (Jocevski, Arvidsson, Miragliotta, Ghezzi, & Mangiaracina, 2019).

Andando a fare una sintesi dell'evoluzione accademica riguardante gli studi sulla gestione dei canali, possiamo riassumere le definizioni in tre approcci. Ciascuno dei tre si differenzia per il numero di punti di contatto utilizzati e per la loro integrazione, possono quindi essere suddivisi nelle seguenti categorie:

### **Multicanalità**

Il punto di partenza della teoria e dell'approccio ai canali nasce con la loro moltiplicazione e l'evoluzione di internet, in questo contesto diventa necessario sfruttare le possibilità offerte dai nuovi media, e nasce un nuovo approccio alla loro gestione.

La multicanalità viene definita come l'insieme delle attività volte alla vendita di prodotti o servizi attraverso più di un canale, dove però il cliente non ha il controllo dell'interazione e l'azienda non ha una strategia di integrazione dei punti di contatto (Beck & Rygl, 2015) . Chiaramente nel contesto attuale questo è un approccio

basilare, che può essere un punto di partenza, non evolvendo dal quale però si rischia di rendere poco coerente la proposta aziendale e di confondere il cliente.

### **Cross-canalità**

Un passaggio successivo rispetto alla multicanalità è quello definito cross-canale. Questo approccio è volto a consentire una comunicazione tra canali, come ad esempio il sistema di click & collect che consente l'acquisto online con ritiro in negozio; creando quindi una sinergia che rimane comunque limitata ad alcuni punti di contatto (Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella, 2012).

### **Omnicanalità**

L'evoluzione più attuale è chiaramente quella verso l'omnicanalità, che viene definita come un sistema di marketing, che ha l'obiettivo di integrare tutti i canali senza alcuna interruzione e fornire ai clienti un'esperienza completa ed universale lungo il loro processo di acquisto.

Questo ha delle implicazioni per la proposta di valore dell'impresa ed necessita di un adeguamento della customer experience che possa sfruttare le sinergie sulla base di fluidità ed efficienza tra i mezzi. (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).

Se è vero che implementare una strategia multicanale è forse il primo passo ed il modo più semplice di gestire i diversi canali (elimina infatti il fattore di

integrazione fra essi), allo stesso modo questa non sfrutta a pieno i vantaggi della multimedialità.

Infatti un approccio omnicanale può aiutare l'impresa a rispondere ai cambiamenti e alle motivazioni d'acquisto dei clienti soddisfacendo sia i bisogni utilitaristici che edonistici (un servizio che quindi offra comodità e risparmio di tempo tipiche dell'online, ed un'esperienza soddisfacente con il prodotto ed il service scape tipica del negozio fisico), inoltre offrire un'esperienza integrata su tutti i canali trasforma la proposizione di valore<sup>2</sup> dell'impresa e cambia la logica di relazione cliente-canale in relazione cliente-azienda (Mahadevan & Joshi, 2021).

## **2.2 Il percorso d'acquisto cliente, un approfondimento teorico**

Per poter parlare di omnicanalità quindi dobbiamo comprendere quali sono i canali possibili da dover integrare e questo significa per le imprese conoscere l'evoluzione del percorso d'acquisto del cliente. Comprendere quindi gli studi e le teorie volta ad approfondirne la comprensione sono un passo fondamentale per poterne intercettare le esigenze nel momento giusto offrendo il giusto contenuto.

Il modello più semplice per definire il percorso d'acquisto è quello del funnel, questa sintetizzazione del percorso decisionale fu già studiata da Lewis nel 1898, il quale quindi propone l'idea dell'imbuto.

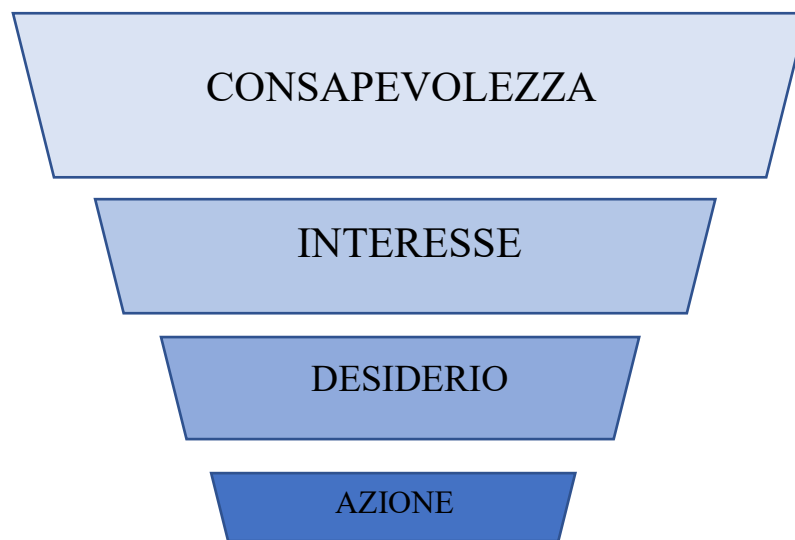
Questa teoria viene tradotta in un percorso lineare che parte dal primo contatto con il brand (Consapevolezza), ovvero il momento nel quale l'azienda si fa

---

<sup>2</sup> La proposizione di valore risponde alla domanda "perché i consumatori che appartengono al nostro target ci dovrebbero comprare? La risposta sta quindi nel fare percepire gli elementi di superiorità del nostro prodotto, basandosi su competitività dell'impresa e capacità distintive. Possiamo concludere quindi che il valore per il consumatore deriva dalla differenza tra benefici che riceve e sacrifici che deve sopportare per conseguirli. (Ferrero, 2018)

conoscere dal cliente. Si passa poi alla fase nella quale di conquista del suo interesse, superata la quale si arrivare a far parte dei suoi desideri, fase cruciale perché infine si realizzi l'azione, generalmente di acquisto.

*Figura 2.1* Funnel di vendita di Lewis



*Fonte:* Elaborazione dell'autore

Un ulteriore teoria è quella studiata da John Dewey nel 1910, filosofo pedagogista statunitense. La sua ricerca formula invece un modello che prende in considerazione il percorso “conoscitivo” delle persone, andando quindi a descrivere come, dal punto di vista psicologico, funziona il processo di conoscenza dei prodotti (“how we think” 1901, “Studies in logical theory” 1903).

Si possono quindi definire cinque fasi<sup>3</sup> del processo:

---

<sup>3</sup> Suddivisioni tratte dalle seguenti fonti: treccani.it, mirkocuneo.it



1. La prima fase si lega al riconoscimento del problema o del bisogno dovuto a stimoli esterni ed interni, mossi dalla sfera emotiva della persona.
2. La seconda fase consiste nella ricerca delle informazioni, l'individuo ricerca informazioni su come soddisfare il proprio bisogno, traendole dalle fonti più diverse, fisiche e digitali.
3. La terza fase vede la valutazione delle alternative, la persona vaglia più opzioni, generalmente le più vicine alle proprie esigenze ed alla propria disponibilità economica.
4. Con la quarta fase abbiamo la decisione d'acquisto, qui avviene il processo di conversione e di conseguenza anche l'eventuale acquisto del prodotto.
5. L'ultima è la quinta fase, questa si sostanzia nel comportamento post-acquisto, il cliente confronta le sue aspettative con l'effettiva utilità, se soddisfatto l'azienda ne conquista la fiducia, e avverrà il processo di riacquisto o condivisione dell'esperienza con altri utenti.

Sulla base di queste fasi del processo conoscitivo e del primo modello di Lewis si sono poi susseguiti poi diversi studi, che negli anni sono andati a porre l'attenzione su punti di vista differenti.

Ad esempio, nel 1981 Dubinsky sviluppa un modello prendendo il punto di vista del venditore. Questo si struttura su fasi che vanno dall'individuazione del prospect fino ad arrivare al processo di follow-up e post-vendita definendo per ognuna di

esse gli elementi più importanti da tenere in considerazione o attuare nel processo di vendita (Dubinsky, 1981).

A seguire il modello di Court che suddivide il percorso sulla base diverse fasi di valutazione: valutazione iniziale, valutazione attiva, acquisto e post acquisto, tra i primi a parlare di customer journey e non più di funnel. (Court, Elzing, Mulder, & Vetvik, 2009).

Infine, il modello di Kotler che descrive il “percorso d’acquisto” in fasi definite dalle 5A (Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate). Questo modello inoltre categorizza degli archetipi di percorso d’acquisto a seconda del settore di appartenenza, sottolineando quindi, con questa ulteriore specificazione come alcune fasi del percorso possano essere più critiche di altre a seconda del contesto (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0., dal tradizionale al digitale, 2017).

Chiaramente si evince come i diversi modelli si differenzino per numero di fasi o elementi evidenziati. Tutti concordano però sulla necessità di creare una relazione con il cliente che di fatto trasformi quelli che vengono definiti lead (contatti all’inizio del funnel, potenzialmente interessati, ma non necessariamente corrispondenti alla buyer persona ideale che ricerca i benefici del nostro prodotto) in lead qualificati definiti anche prospect (utenti ideali ed interessati all’acquisto) ed infine acquirenti (Rotenberg, 2021).

Facendo un esempio, che possa essere esplicativo della categorizzazione delle fasi relazionali, fra i molti clienti che visitano un sito web aziendale, un blog o la pagina social, solo un utente che scaricando un file registrandosi al sito web aziendale (quindi fornendo dei dati di contatto all’azienda) viene definito lead.

Chiaramente per passare da un lead ad un prospect, ed infine ad un’acquirente è necessario un seguire un processo di “lead nurturing”, volto quindi a coltivare una relazione che faccia muovere l’utente lungo il funnel, con l’accuratezza di

indirizzare le attività verso coloro che risultano più interessati all'offerta dell'azienda e di fatto offrendo contenuti o offerte personalizzate.

È da questo punto di vista che diventa chiara la definizione di funnel; infatti, ad ogni passaggio, è evidente come il numero di contatti diminuisca, come se questi percorressero un imbuto.

Tutte queste attività sono inoltre volte alla creazione di relazione sulla base dell'assunzione che il costo per il mantenimento e lo sviluppo di una relazione sia inferiore rispetto ai costi di acquisizione che l'impresa sosterebbe per lo sviluppo di nuove (Zhang, Watson, & Paltamatier, 2018).

Tra I modelli più importanti nella definizione della costruzione di relazioni e del percorso cliente vi è quello di Lemon e Verhoef. Alla luce dei cambiamenti odierni legati alla tecnologia e alle abitudini del consumatore, quali la sempre maggior interscambiabilità dei mezzi, costruiscono un modello che tiene in considerazione tutte queste variabili e l'importanza assunta dai diversi canali di contatto tra impresa e cliente definiti come touchpoints.

Il percorso d'acquisto viene quindi suddiviso in tre fasi:

- **Pre-acquisto**, all'interno di questa fase vengono quindi comprese tutte le operazioni antecedenti l'acquisto: identificazione del bisogno, ricerca di informazioni e valutazione delle alternative, ricordando inoltre l'importanza dell'esperienza passata.

In questa prima parte del processo il cliente interagisce con diversi punti di contatto utili alla ricerca di informazioni, sito web aziendale, recensioni, pubblicità, forza vendita.

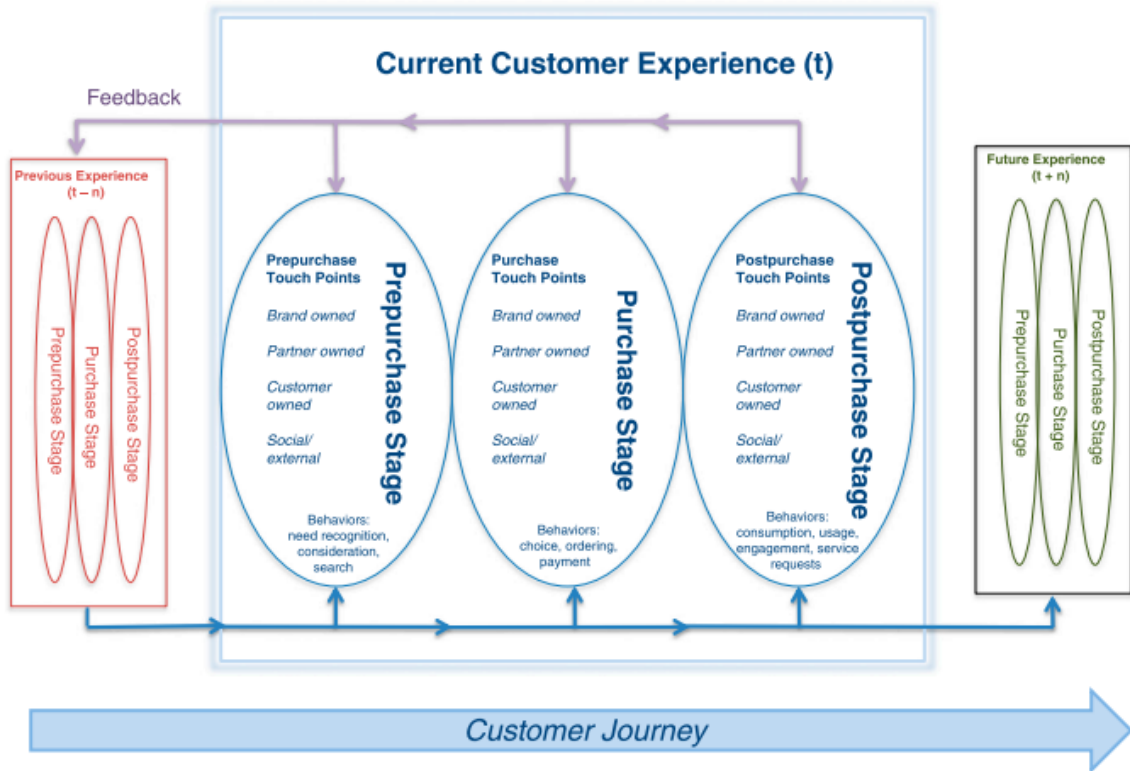
Va considerato inoltre come i mezzi tradizionali perdano di importanza a discapito dei contenuti creati da altri utenti, questi ultimi infatti acquistano rilevanza soprattutto nella fase finale della valutazione.

- **Acquisto**, in questa seconda fase ci sono le attività dell'acquisto vero e proprio, che comprendono: scelta, ordine e effettivo pagamento.  
I touchpoints più importanti sono quindi quelli posseduti dall'azienda, canale di vendita, personale in negozio, processo di checkout e pagamento. Sicuramente importante per l'azienda sarà rendere il processo finale di acquisto maggiormente fluido, data anche la sua criticità ed importanza nell'effettivo completamento delle azioni da parte del cliente.
- **Post-Acquisto**, a questa fase fanno capo tutte quelle attività legate all'assistenza, reclamo, uso del prodotto e passaparola.  
In questo momento è fondamentale conquistare la fedeltà del cliente confermando le sue aspettative, generando un processo di loyalty attiva, che quindi vede il consumatore non solo riacquistare, ma diventare un sostenitore, creando contenuti e passaparola.

Lungo queste fasi e attraverso i punti di contatto si va a creare la customer experience, che influenzerà poi il suo percorso d'acquisto futuro (Lemon & Verhoef, 2016).

Comprendere l'omnicannalità, la sua evoluzione accademica ed i concetti affini

Figura 2.2 Modello di customer Journey di Lemon e Verhoef



Fonte: Lemon e Verhoef, 2016, Journal of Marketing vol 80, pp.77

### 2.3 Il modello del Messy Middle

I modelli esplicitati finora mostrano ognuno un punto di vista differente che ci pone davanti una prospettiva diversa di quello che è il percorso d'acquisto del cliente. Un ulteriore passo avanti viene fatto da Google che recentemente ha proposto un modello definito "Messy Middle".

Questa ricerca approfondisce il punto di vista del cliente ponendoci davanti quello che probabilmente potrebbe essere un percorso d'acquisto molto vicino alla realtà. Viene abbandonata la linearità, ricordandoci che i modelli teorici da un lato ci aiutano a comprendere una realtà complessa, ma dall'altro potrebbero distoglierci da quello che effettivamente vivono i clienti (Rennie, Protheroe, Charron, & Breatnach, 2020).

Definire un customer journey con il suo relativo elenco di touchpoints è sicuramente importante ed aiuta a comprendere meglio le dinamiche di acquisto, ma certamente quello a cui non risponde un modello del genere è come il consumatore è finito a prendere quella determinata decisione.

Senza considerare inoltre gli stravolgimenti portati dal 2020, è chiaro che la complessità delle decisioni e dei modelli di acquisto è totalmente cambiata. La ricerca apportata dal team Google ha portato all'identificazione di una zona nel percorso del consumatore definita "messy middle", uno specifico territorio nel labirinto di informazioni, adv, link e contenuti, che oramai connatura l'acquisto. Con questo termine si intende uno spazio di abbondanti informazioni ed illimitate scelte che i clienti hanno imparato a gestire utilizzando soprattutto delle scorciatoie cognitive. Il che non significa altro che le persone di fronte ad un elevata complessità tendono comunque a semplificare.

Vengono individuati due "stati di comportamento" definiti valutazione ed esplorazione, a questi concetti sono stati poi applicati gli elementi della scienza comportamentale per comprendere il processo cognitivo che ne prende parte. Questa ricerca fa tra le altre cose emergere l'importanza dell'essere presenti, soprattutto in quei momenti deliberativi che l'impresa può sfruttare attraverso il marketing e attività cross-funzionali per conquistare la preferenza del cliente.

C'è un'analogia che facilmente esemplifica il percorso del cliente nel "messy middle" ed è quella dell'uomo e dell'elefante, la quale vede un uomo alle redini di

un elefante. L'uomo in sella è conscio di essere lui a mantenere il controllo e decidere dove andare, ma non appena l'elefante riceve uno stimolo e qualcosa cattura la sua attenzione l'uomo si rende conto di quanto poco controllo avesse in realtà. Inevitabilmente i motivi dell'elefante saranno un mistero per l'uomo e quest'ultimo saprà solo dove voleva andare ma non perché poi sono arrivati dove si trovano. Facendo un paragone più diretto le emozioni sono l'elefante che ci guida senza conoscere le reali motivazioni mentre l'uomo alla guida è la ragione che vuole farci mantenere la via sul nostro percorso.

È proprio per spiegare questo percorso del “rider and elephant” che ci vengono in soccorso i vari modelli di marketing volti alla spiegazione del percorso d'acquisto, come abbiamo visto nel tempo molti di questi si sono susseguiti, aldilà dei modelli già citati, vanno qui presi in considerazione le ulteriori ricerche più strettamente legate al “messy middle”, come quelle di Jan Carlzon (1986, Moment of Truth), secondo cui in ogni momento nel quale il cliente entra in contatto con un business, per quanto remoto, l'azienda ha l'opportunità di creare un “impressione”. Va considerato anche il lavoro di Ehrenberg (1997 ATR-N), il suo modello enfatizza l'importanza del post-acquisto come esperienza e dell'interazione (nudges); ancora Lafley (First and Second Moments of Truth, 2005) amplia il concetto di MOT distinguendo tra osservazione del prodotto e uso del prodotto in due momenti diversi; infine, McKinsey (The McKinsey consumer decision journey, 2009) introduce un elemento di non linearità del processo definito “loyalty loop”. Da questi modelli parte la ricerca di Google che già nel 2011 definendo il concetto di ZMOT, estende ulteriormente il MOT ampliandolo a “zero moment of truth”, ovvero il momento di prima conoscenza di un prodotto o un servizio.

Alla luce di ciò la ricerca si è basata sull'osservazione di innumerevoli comportamenti di acquisto legati ad un cluster di utenti ai quali era stato chiesto di ricercare prodotti che avevano intenzione di acquistare. Ciò che questa ricerca

dimostra è che tra il momento definito “trigger” ed il momento finale dell’acquisto, vi è una zona molto complessa, un groviglio di stimoli ed informazioni che definiscono “messy middle”.

*Figura 2.3: Messy Middle Customer Journey*



*Fonte:* Think with Google, “decoding decisions, making sense of the messy middle”, 2020, pp.15

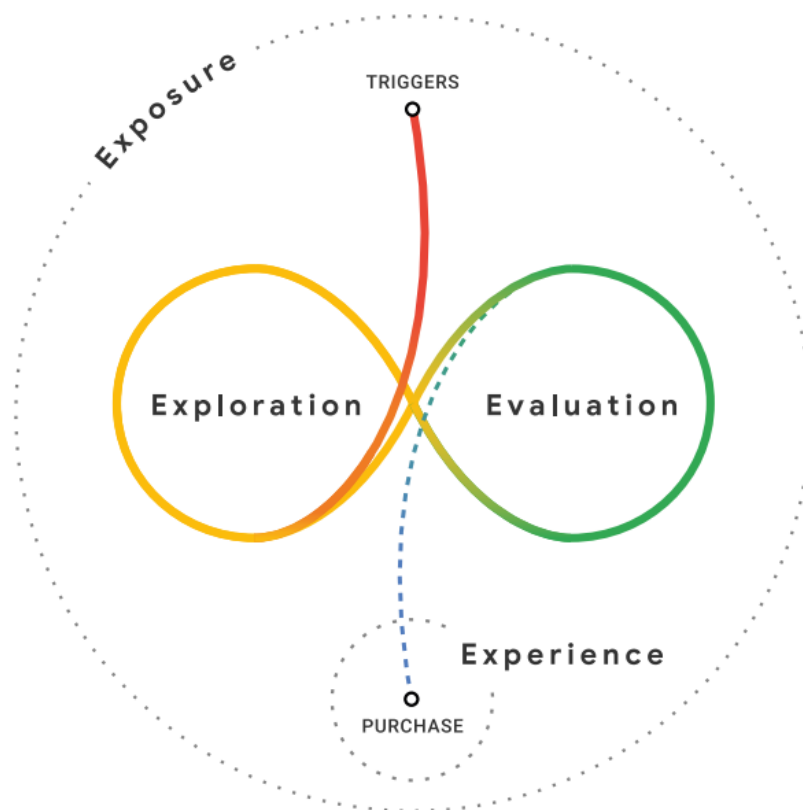
Il processo di acquisto si svolge però attraverso due processi chiave che orientano nella complessità di stimoli: “esplorazione” e “valutazione”. Il primo è un processo più dispendioso in termini di ricerca di informazioni e scelta dei contenuti, in questa fase infatti il cliente prende in considerazione diversi brand, i quali vengono poi ridotti nella fase di valutazione a poche opzioni.



Nel modello di McKinsey, i momenti della valutazione vengono compresi in un'unica fase mentre per Google questa fase è distinta in momenti differenti e distinti, a seconda che stiano appunto esplorando o valutando. (Court, Elzing, Mulder, & Vetvik, 2009).

Questa distinzione, per quanto sottile, diventa importante per veicolare il giusto contenuto al giusto momento per il cliente, alla luce del fatto che esso è quanto mai protagonista.

Figura 2.4.: Percorso d'acquisto, le fasi di esplorazione e valutazione del messy middle



Fonte: Think with Google, "decoding decisions, making sense of the messy middle", 2020, pp.18

Quello che si va a creare è un processo decisionale di loop, dove l'obiettivo non dovrebbe essere quello di impedire che questo avvenga, ma fornire al cliente ciò di cui ha bisogno perché possa raggiungere l'obiettivo durante il processo.

Seguendo i diversi modelli analizzati si può avere uno spettro di punti di vista differenti sul percorso d'acquisto cliente. Sulla base di questo si può comprendere come si esplica l'esperienza cliente, diventata il vero punto focale della strategia di marketing.

La sua importanza è inoltre testimoniata da azienda come Amazon o Google che hanno delle aree aziendali volte allo sviluppo dell'esperienza del cliente. Se guardiamo nel mondo accademico già *Schmitt (1999)* così come *Gilmore e Pine (1998)* sottolineavano l'importanza dell'esperienza del cliente. Cambia inoltre l'orientamento del management verso la gestione dei clienti che si sposta verso un'ottica di customer lifetime value, ovvero di valutazione del valore cliente sulla base della sua intera relazione con l'azienda<sup>4</sup>, quindi non solo dei profitti attuali ma anche futuri. Con l'evoluzione dei media e le nuove forme per comunicare, le aziende hanno sempre meno controllo sull'esperienza in sé, è quanto mai quindi importante comprendere il suo significato, e sviluppare i giusti strumenti operativi per poter integrare i vari punti coordinando information technology, servizi, logistica, marketing, risorse umane e partner esterni.

---

<sup>4</sup> Cfr. (Marasca, 2011) "Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico" 2011, Esculapio, pp.107-134

## 2.4 L'esperienza cliente, definizione e determinanti

Una volta definiti i modelli di percorso d'acquisto, e compreso quindi quali possono essere le diverse fasi, sebbene questi siano molto utili per avere una visione analitica, considerandoli nell'insieme, quali che siano le fasi, l'elemento comune percorrendo quest'ultime è la customer experience, andiamo quindi a comprendere quali sono stati gli studi a riguardo e quali i driver principali da manovrare con il fine di creare un'esperienza omnicanale.

Tra i primi a parlare di esperienza cliente troviamo Abbott (1955) e Alderson (1957) che ne enfatizzano l'importanza affermando che "ciò che le persone desiderano non sono i prodotti di per sé ma esperienze soddisfacenti" (Lawrence, 1955, p. 22).

Viene quindi riconosciuta l'importanza degli aspetti emozionali dell'esperienza d'acquisto, numerosi sono stati gli studi accademici, la definizione più accettata però è quella che considera l'esperienza come un costrutto olistico, che coinvolge diverse sfere della persona quali: la sfera cognitiva, la sfera emozionale, la sfera sensoriale e la sfera sociale, tutti elementi che si manifestano nelle interazioni con l'azienda (Schmitt, *Experiential Marketing*, 1999).

Possiamo quindi concludere dicendo che l'esperienza è nel complesso una risposta soggettiva del cliente ai contatti diretti ed indiretti con l'azienda. (Gregori & Pascucci, 2019, p. 55-60).

Alla base del concetto di customer experience ci sono delle tematiche che se comprese aiutano a creare un'esperienza soddisfacente (si rimanda al capitolo 4 per un ulteriore approfondimento). A seguire quindi vengono espone brevemente quelle che secondo Lemon & Verhoef sono le più importanti (Lemon & Verhoef, 2016, p. 71-74).

### **Comportamento d'acquisto**

È chiaro che il primo passo per comprendere l'esperienza del cliente è quello di conoscere il suo processo decisionale. Utilizzando i modelli teorici sviluppati negli anni, le imprese possono definire la propria prospettiva sul percorso d'acquisto della specifica clientela e sviluppare strumenti adeguati.

### **Soddisfazione e fedeltà del cliente**

La valutazione della soddisfazione e della fedeltà cliente, sono elementi che rimangono come metriche ed obiettivi per tutte le imprese. Tutto ciò si basa sulla differenza tra l'aspettativa del cliente riguardo un prodotto/servizio e l'effettiva prestazione di quest'ultimo.

### **Qualità dell'esperienza**

Identificare il contesto e gli elementi della customer journey più rilevanti è il passo seguente alla costruzione del percorso d'acquisto.

Nel valutare, un servizio e la sua qualità, comprendendo le dinamiche in atto, uno strumento utile è il “service blueprint”. Questo strumento fornisce un quadro sintetico delle dinamiche di processo e di servizio mappando secondo tre linee ideali che quindi delineano le aree: on stage, backstage, di supporto e di interazione del cliente (Shostack, 2013).

Sulla base di questo modello si può creare una mappa dei punti di contatto tra azienda e clienti e dei “momenti della verità”, ovvero i momenti nei quali effettivamente il servizio viene erogato, mettendo alla luce inoltre l'importanza del

Comprendere l'omnicanalità, la sua evoluzione accademica ed i concetti affini

servicescape<sup>5</sup>, permettendo a qualsiasi azienda di comprendere i punti cruciali dell'esperienza che offre ai propri clienti.

## **Relazione**

Relazione significa allargare la visione dalla transazione singola al lungo termine. Concetto che nasce dal mondo BtoB e dalle teorie sui costi di transazione, portando ad una sempre maggior importanza dei concetti di: fiducia, impegno e valore della relazione. Oggi questo viene riconosciuto anche nel mondo BtoC, considerando sempre più l'importanza degli elementi emozionali e percettivi dell'esperienza.

## **CRM**

Customer relationship management, la gestione delle relazioni e l'utilizzo di strumenti gestionali che aiutino l'azienda a farlo è importante per strutturare modelli che permettano di valutare dati e variabili dell'esperienza. Uno degli elementi portanti della gestione del portafoglio clienti è valutarne la profittabilità e valutare le diverse relazioni a seconda della rilevanza e dei ritorni economici. Facendo queste considerazioni si possono al meglio indirizzare gli investimenti e le attività.

---

<sup>5</sup> Cfr. (McCarthy & Perrault, 1993), "Basic Marketing, a global managerial approach,1993)

### **Centralità del cliente**

Porre il cliente al centro significa focalizzarsi sul trasmettere quest'ottica all'organizzazione. Questo è un concetto presente fino dalla fine del Novecento, con l'evoluzione di internet e la possibilità di recepire dati specifici per i clienti è sempre più importante riuscire a coordinare prodotti e servizi con le necessità del cliente, per massimizzarne la profittabilità nel lungo termine. Uno degli strumenti che può aiutare a comprendere e gestire una cultura del genere è la costruzione di segmenti target sempre più specifici e dettagliati chiamati Buyer Persona che più che semplici segmenti sono delle rappresentazioni fittizie di un cliente ideale. Un ulteriore modello che invece pone la prospettiva del cliente è il Modello "jobs to be done" di *Christensen*, il quale approccio si basa sulla focalizzazione delle attività sulle circostanze dei clienti e le loro necessità, per comprendere cosa li porterebbe ad acquistare un determinato prodotto a seconda di "cosa devono fare" nella loro vita quotidiana (Christensen, Hall, & Dillon, 2016).

### **Engagement del cliente**

Coinvolgere il cliente significa riconoscere il ruolo del cliente nell'esperienza di consumo. Brodie (2011) definisce il coinvolgimento del cliente come ciò che accade grazie ad un'interattiva e co creativa esperienza con un oggetto focale nella relazione con l'azienda (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilić).

Il coinvolgimento deriva quindi da uno stato di motivazione che porta i clienti ad interagire con le aziende. È una dimensione del comportamento che può essere stimolata tramite attività di co-creazione, influenza sociale (ad esempio attraverso iniziative come "word of mouth" (passaparola) e interazione con i clienti.

## **2.5 Omnicanalità ed esperienza, modelli di studio**

Come abbiamo analizzato l'esperienza cliente è un concetto soggettivo e multidimensionale, se a questo aggiungiamo la parola "omnicanale" diventa necessario comprendere come questo trasformi gli elementi correlati e gli strumenti operativi. Dalla ricerca accademica numerose sono le conclusioni ed i modelli, ognuno dei quali porta alla luce determinanti differenti, utili quindi nel fornire una visione quanto più completa dell'argomento. Va però ricordato come le evidenze che ne emergono vadano poi considerate alla luce della singola realtà aziendale (si rimanda al capitolo 4 nel quale viene approfondito l'argomento nell'ottica di implementazione).

Uno dei modelli più completi è quello di Shi (Shi, Wang, Chen, & Zhang, 2020), questo modello traspone il concetto di "innovazione" all'esperienza omnicanale sulla base degli studi di Rogers (Rogers, 1995), il quale definisce l'innovazione come: "un'idea, una pratica o un oggetto percepito dagli individui come nuovo".

Rogers ulteriormente suddivide gli stadi dell'innovazione in tre sezioni: Antecedente (percezione prima dell'adozione) Processo (percezione delle caratteristiche nell'adottare l'innovazione) e Risultato (continuità nell'utilizzo dell'innovazione o rifiuto di quest'ultima). Questa teoria, risulta utile se applicata all'omnicanalità, intesa come un nuovo modo di fare shopping, si può quindi valutare l'impatto che questa ha su due elementi chiave nell'adozione dell'innovazione: "la percezione di compatibilità" e la "percezione del rischio".

Alla luce di ciò l'esperienza omnicanale viene definita ed analizzata prendendo in considerazione i differenti aspetti della percezione da parte del cliente: connettività, integrazione, coerenza, flessibilità e personalizzazione; a questi ne possiamo aggiungere un ulteriore che è quello di trasparenza definito dalla Griffith Business School (Quach, Barari, D.V., & Quach, 2020).

### **Coerenza**

Con questo termine si intende la capacità di fornire al cliente lo stesso prodotto, stesso servizio e stesse informazioni attraverso i diversi canali. Si sostanzia quindi in una coesione di stile comunicativo ed offerta. Chiaramente questo non esclude la necessità di adattamento ai formati specifici richiesti dal mezzo, così come dal cliente.

### **Integrazione**

Come già esplicitato questo è il principale discrimine per l'omnicanalità, corrispondente alla capacità di allineamento dei sistemi informativi e delle operazioni, mantenendo quindi un'univoca esperienza con l'azienda. Questa è quindi la chiave di differenziazione, inoltre, tra multicanalità ed omnicanalità, fornendo attività sulla base dell'integrazioni di dati e prodotti e non solo tramite una trasposizione su media differenti.

### **Connettività**

Questa è la grande rivoluzione portata dal digitale, per l'azienda questo si traduce nell'abilità di connettere contenuti ed informazioni su diversi mezzi. Adeguandosi alla logica per la quale il cliente cambia spesso mezzo nel suo percorso d'acquisto e si aspetta una transazione fluida ed impercettibile tra un canale e l'altro. Ed è proprio grazie alla connettività che i clienti possono scegliere il modo migliore per raggiungere i loro obiettivi.



## **Flessibilità**

Essere solamente connessi non basta, bisogna infatti avere la capacità di offrire al cliente opzioni ed esperienze che mutino tra i diversi canali, rispondendo di fatto all'esigenza del cliente di ridurre i rischi. Questo significa dare loro la possibilità di informarsi online così come tramite lo store fisico, ed infine acquistare nuovamente online o su un altro canale. I clienti, quindi, apprezzano la libertà di scegliere e questo riduce la loro percezione di rischio.

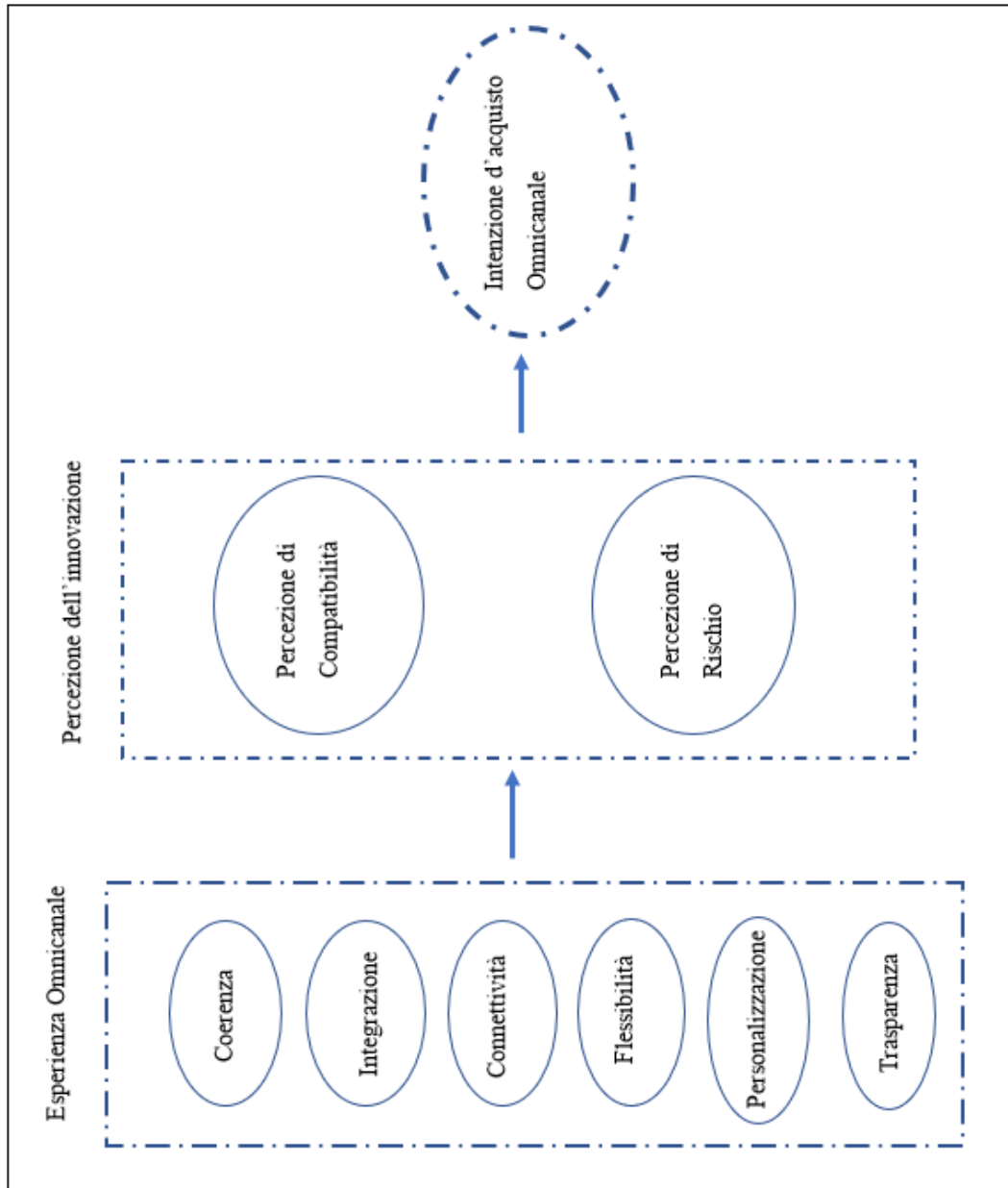
## **Personalizzazione**

La capacità di offrire un'attenzione personale ed un servizio su misura è fondamentale in quanto valutata tra i criteri più importanti nella valutazione di un'esperienza efficace (Bhalla, *The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation*, 2014). Questo trasmette quel senso di centralità del cliente che il consumatore si aspetta ed apprezza nel rapporto con l'azienda.

## **Trasparenza**

La trasparenza è senz'altro cruciale, alla luce anche della nuova consapevolezza riguardo alla gestione dei dati ed all'importanza della tracciabilità. Potremmo definirla come "la misura in cui le informazioni complementari riguardanti l'azienda sono comunicate ai clienti attraverso le diverse piattaforme". Aumenta il senso di controllo del cliente semplificando il processo cognitivo e rendendo l'esperienza più piacevole.

Figura 2.5 Esperienza Omnicanale e le sue variabili



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base delle ricerche di Shi et al (2020) e Sara Quach (2020).

Come esemplificato nella figura 2.5 i vari elementi che formano l'esperienza omnicanale vanno ad influenzare quella che è la percezione di compatibilità e la percezione di rischio del cliente, due variabili importanti nella valutazione di un'esperienza, che infine impattano sull'intenzione d'acquisto del cliente (Hsia, et al., 2020).

Chiaramente nel valutare l'omnicanalità vanno considerati solo i fattori che impattano maggiormente sull'adozione di un nuovo processo di acquisto a seconda della realtà specifica. Rimangono invece validi i driver che spingono all'adozione dell'innovazione: percezione di compatibilità e nella percezione di rischio; infatti, secondo questi due concetti possiamo vedere come da un lato, "l'innovazione omnicanale" debba essere compatibile con le esperienze passate e le preferenze del cliente, e dall'altro bisogna sempre considerare il rischio percepito, che di fatto fa da mediatore all'utilizzo dei nuovi canali.

Valutando l'esperienza d'acquisto nel suo complesso un concetto assai importante è quello di "stato di flusso". Secondo Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi M., 1975) lo stato di flusso "è la sensazione olistica che le persone provano quando agiscono in uno stato di totale coinvolgimento" impattando quindi sul cliente e, tra i vari aspetti, anche sulla sua propensione all'acquisto.

Lo stato di flusso può quindi essere preso come obiettivo nell'offrire un'esperienza quanto più continua possibile, raggiungibile però solamente facendo leva sulle variabili esposte da Shi e Quach. Tutto questo passa attraverso un saggio utilizzo dei dati, il che necessita della capacità di integrazione e della fiducia dei clienti per la condivisione dei propri dati personali su sempre più piattaforme. Parlare di privacy diventa quindi imprescindibile, la personalizzazione dell'offerta

infatti potrebbe far sentire il cliente controllato dall'azienda. Ci si potrebbe quindi chiedere il perché le persone nonostante questo siano disposte a concedere i propri dati ed una risposta deriva dalla ricerca di O'Donoghue e Rabin 1999 con la teoria definita "hyperbolic discounting"<sup>6</sup>. Secondo questa ricerca le persone danno più valore ad una ricompensa vicina nel tempo, rispetto ad un trade-off futuro per il vantaggio ricevuto immediatamente.

In quanto consumatori siamo quindi portati a concedere le nostre informazioni in cambio di una continuità di servizio, e una personalizzazione dell'offerta, perché diamo ad essa un valore maggiore rispetto ai dati che cediamo gradualmente nel futuro. Allo stesso modo la trasparenza delle informazioni crea invece fiducia e gratificazione, legate alle informazioni ricevute.

Se quindi da un lato alla base di tutto il processo di offerta dell'esperienza ci sono i dati, dall'altro l'obiettivo è quello di creare relazione con il cliente, attraverso generazione di fiducia. La fiducia è definita come "un saldo impegno al riacquisto o alla preferenza costante di un prodotto in futuro a dispetto situazioni che influenzano ad un cambiamento di comportamento" (Oliver, 1999). È quindi un legame tra cliente ed impresa non solo nella sfera comportamentale, ma anche in quella valoriale, il cliente finisce per identificarsi con l'azienda e dividerne obiettivi e progetti.

È quindi chiaro come una positiva esperienza d'acquisto protratta nel tempo sia la chiave per raggiungere questo obiettivo. In conclusione, va ricordato che la gestione dei dati e la loro privacy è un elemento cruciale, il trade-off è continuo tra la disponibilità a concedere i propri dati ed i servizi ricevuti, la mancanza di un controllo del loro utilizzo impatterebbe sulla fedeltà del cliente.

---

<sup>6</sup> Cfr. (Hepburn, S., & Papachristodoulou, 2010), "Behavioural Economics, Hyperbolic Discounting and Environmental Policy"

## 2.6 La soggettività dell'esperienza, principi psicologici

L'esperienza del cliente è qualcosa che si forma lungo il percorso che questo compie dalla consapevolezza del bisogno fino al post-acquisto, viene influenzata in maniera multidimensionale dalla soggettività del cliente e anche da diversi fattori che l'impresa può più o meno controllare nell'interazione che avviene lungo i vari touchpoints. È quindi utile comprendere come questa soggettività si esplica, tramite lo studio delle leve psicologiche alla base.

Una prima precisazione sulla soggettività è quella che abbiamo visto esposta da Kotler, ovvero che alcune fasi nel processo di acquisto sono maggiormente critiche rispetto alle altre, un'esperienza soddisfacente deve quindi prima gestire quelle più rilevanti. Un esempio è la fase che possiamo identificare con la decisione di finalizzare l'acquisto; infatti, è qui che impatta maggiormente un'esperienza insoddisfacente, che ha diretto riscontro sulla probabilità che il cliente entri nuovamente in contatto con l'azienda.

Allo stesso modo, il momento definito "trigger" è un nodo cruciale, che nella sua semplicità risulta alquanto complesso. Esso è infatti causa dello stimolo che porta all'acquisto ed è influenzato da diversi fattori interni ed esterni al cliente come ad esempio: esperienze passate, advertising o relazioni sociali. Per quanto sia vero che la complessità dell'acquisto porta ad una scelta quanto più ponderata quanto più si arriva a prodotti costosi, l'emotività ha sempre un ruolo cruciale nelle decisioni.

Nell'accademia dei principi psicologici che guidano la vita umana ce ne sono 6 che sono alla base delle decisioni di acquisto<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Cfr. (Cialdini, 2018) "Le armi della persuasione, come e perché si finisce col dire sì"

1. **Le euristiche**, ed i bias cognitivi (una loro sottocategoria) , sono regole autoimposte che di conseguenza riducono la complessità delle alternative e delle informazioni da esaminare<sup>8</sup>. È evidente che nella complessità di fonti e touchpoints, i clienti applichino come soluzione quella di ridurre la complessità, lo stesso Herbert Simon (premio Nobel per l'economia nel 1975) descrive attraverso il suo teorema della razionalità limitata come gli individui non facciano scelte ottimali, quanto piuttosto scelte soddisfacenti.
2. **Autorità**, ovvero la tendenza ad uniformare le nostre opinioni a quelle di un esperto che consideriamo autorevole e che di conseguenza utilizziamo come guida nella scelta.
3. **La prova sociale**, che ricade nella tendenza a ricopiare il comportamento o le azioni di altre persone in situazioni di ambiguità o incertezza; proprio sulla base di questa leva psicologica è fondato il successo delle recensioni online, ed è quanto mai oggi valutato come credibile un contenuto creato da un proprio pari piuttosto che un contenuto creato dall'azienda.
4. **Il potere dell'adesso**, ovvero la tendenza a preferire le cose subito piuttosto che essere disposti ad aspettare. Questo viene in quanto le persone, sono fatte per vivere nel presente, rendendo l'immediatezza un elemento determinante in alcune circostanze. A confermare tale concetto citiamo nuovamente O. Donoghue con la sua "hyperbolic discounting theory".
5. **Scarsità**, basata sul principio economico che la limitatezza rende più desiderabile un qualcosa. Sulla base di questa leva sono utilizzate le offerte

---

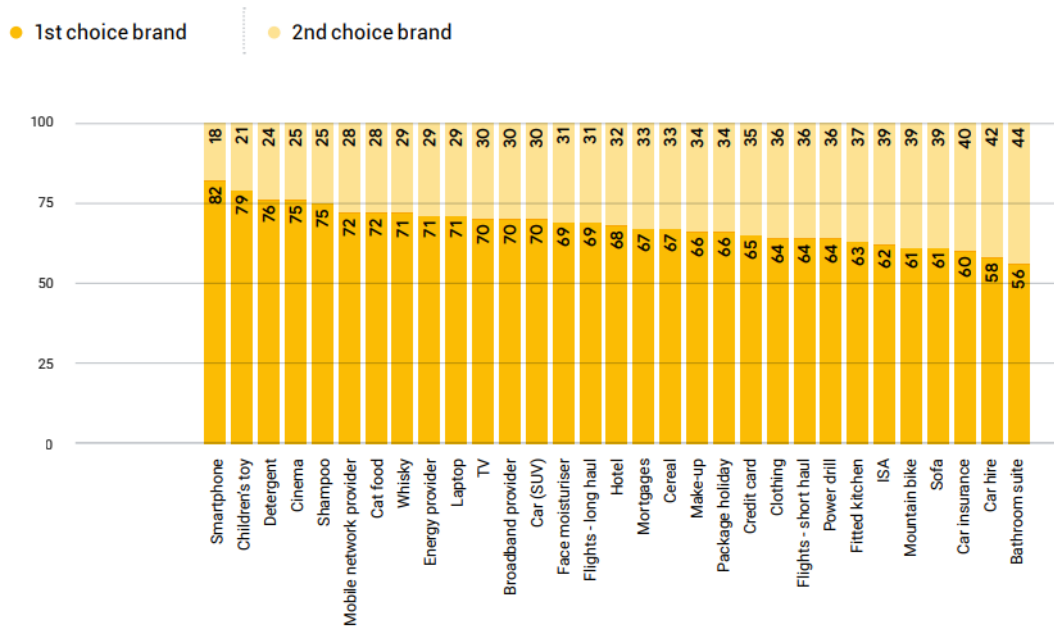
<sup>8</sup> Cfr. (Guercini, La Rocca, Runfola, & Snehota, 2014)

a tempo limitato, a quantità limitato (stimolare un'azione) o ad accesso limitato (pagare di più per l'unicità).

- 6. Potere della Gratuità**, una leva critica che facilmente può stimolare una decisione d'acquisto. Chiaramente questo è una leva che può trasformare lo stesso modello di business aziendale, un esempio può essere quello dell'offerta di un servizio gratuito ed uno premium, secondo un pagamento ad abbonamento, ad esempio. Questo diventa efficace dal momento che è in grado di ridurre il rischio percepito, permettendo una valutazione del servizio o del prodotto prima dell'acquisto. (Ariely, 2008) .

Tutte le leve psicologiche fino ad ora elencate possono essere sfruttate solo se le aziende sono in grado di “essere presenti nel momento giusto” (Google, Decoding decisions, making sense of the messy middle, 2020). Nello specifico essere presenti nei momenti di deliberazioni diventa fondamentale per essere scelti. In una ricerca di Google su 31.000 intervistati ai quali è stato richiesto di completare 10 simulazioni d'acquisto su diversi prodotti ed in diversi settori, mediamente il 31% dei clienti ha scelto un brand diverso da quello inizialmente considerato alla semplice introduzione di quest'ultimo nel momento di deliberazione.

Figura.2.6: Cambiamento delle preferenze all'introduzione di un second brand per diversi settori



Fonte: Think with Google, “decoding decisions, making sense of the messy middle”, 2020, pp.59

Dalla stessa ricerca emerge come effettivamente la riprova sociale e quindi la voce dei propri pari è la leva psicologica più efficace e di maggior impatto sulla scelta del prodotto (test legato alle recensioni dei clienti). Influire su questo fattore diventa chiaramente difficile per le aziende; infatti, è improbabile riuscire ad influenzare tutti i contenuti creati dagli utenti. Allo stesso modo, per quanto non sotto il controllo aziendale, se positive, le recensioni possono essere utilizzate come vero e proprio valore aggiunto, apportandole anche come garanzia di qualità per il cliente.



Le euristiche, inoltre, per quanto possano far capo ad un concetto soggettivo di processo decisionale, se comprese possono indirizzare verso i giusti elementi di scelta da sottolineare nel proprio prodotto o servizio. Ad esempio, una macchinetta fotografica viene valutata spesso nella sua qualità tramite i Megapixel presenti, lo stesso vale per i carati di un diamante o ancora per il processore interno nel caso di un computer. Per quanto riguarda invece il concetto di scarsità, a seconda del momento nel quale si trova il consumatore potrebbe essere più o meno efficace; infatti, nel caso in cui esso si trovi nella fase di valutazione il senso di scarsità genererà solamente frustrazione.

Abbiamo visto alcuni esempi di come queste leve possano essere applicate, è chiaro però che a seconda del prodotto o servizio la leva utilizzata può avere più o meno efficacia, ad esempio nel caso di vestiario o giocattoli può essere utile prevedere una consegna rapida o una consegna gratuita che contrasti il rischio dell'acquisto dovuto al fatto che è una scelta soggettiva, così come l'immediatezza diventa un elemento importante per i prodotti del largo consumo.

L'utilizzo delle leve psicologiche dovrebbe comunque avere come fine quello di rispondere a delle necessità cognitive del cliente; e non solamente la vendita. Ne consegue che le imprese che utilizzando queste leve saranno in grado di semplificare i processi o facilitare la navigazione, rispondendo alle reali esigenze dei clienti, avranno i migliori risultati dal loro utilizzo.

Alla luce di questa complessità Google (Google, Decoding decisions, making sense of the messy middle, 2020) definisce i 3 elementi da tenere in considerazione per avere successo ed intercettare il cliente lungo il suo percorso d'acquisto:

1. La prima regola è quella di essere presenti ed incontrare il cliente nel momento giusto con il proprio brand, cercando di rendere l'azienda un "top of mind", partendo dalla classificazione dei clienti, riconoscendo le fasi in

cui si trovano, e proporsi a quest'ultimi con le informazioni che necessitano. Questo concetto nell'implementazione significa utilizzare i giusti formati, le giuste keyword ed i giusti contenuti a seconda degli obiettivi. È quindi necessario avere una strategia comprensiva di tutti i mezzi comunicativi. Guardando al comportamento del cliente, dovranno essere compresi nella strategia: siti di confronto prezzi, social media, ufficio stampa ed altri mezzi che potrebbero far parte del momento esplorativo o diversi ancora se parliamo del momento valutativo. Lasciare degli spazi vuoti potrebbe significare uscire dalle scelte lungo il percorso d'acquisto.

2. Utilizzare in maniera intelligente la scienza comportamentale, così che il proprio messaggio diventi più convincente. Nel 2019 Rory Sutherland<sup>9</sup> fa riferimento ad una teoria per la quale le persone non scelgono un brand A rispetto ad un brand B perché credono che il brand A sia migliore, ma perché sono maggiormente sicuri che sia buono ed affidabile. Questa non è altro che una sottile distinzione volta a sottolineare come spesso ciò che un consumatore sceglie è spesso determinato anche dalla necessità di sentirsi rassicurati sull'acquisto. Ricordarsi di questi elementi ed utilizzarli può creare una proposta più convincente ad un livello più istintivo delle decisioni. Chiaramente anche questo processo va creato sulla base di un determinato target di riferimento, in modo da utilizzare le leve cognitive maggiormente rilevanti. Una semplice applicazione può essere quella dei processi di remarketing<sup>10</sup>, volti ad intercettare i consumatori che dalla fase

---

<sup>9</sup> Cfr. (Sutherland, 2019), "Alchemy: the surprising power of ideas that don't make sense"

<sup>10</sup> Il remarketing (definito anche retargeting o behavioral retargeting) indica quella serie di azioni pubblicitarie finalizzate a raggiungere in maniera automatizzata quegli utenti che in qualche modo hanno già interagito con i canali dell'azienda. (Gregori & Pascucci, 2019, p. 251)

di valutazione tornano alla fase di esplorazione sulla base di dati di abbandono del carrello.

3. Chiudere il gap tra momento di “innesco” e “acquisto”, in modo da esporre il meno possibile i potenziali clienti ai brand competitor. Il punto chiave consiste nel diminuire lo sforzo cognitivo provato dai consumatori nel valutare la tua proposta. Creando un'esperienza piacevole tramite un'integrazione dei mezzi utilizzati dall'azienda. In questo contesto acquistano una grande rilevanza gli elementi di usabilità e velocità del sito, sia mobile che desktop, così come la capacità di fornire informazioni adeguate e rendere la navigazione chiara, capace di parlare con un linguaggio coerente.

È chiaro che il cliente, nel suo processo di scelta, non procede lungo un percorso “vuoto”, anzi è in costante confronto tra diversi brand e prodotti, il che significa che va sempre tenuto a mente cosa fanno i competitor e come si muovono. Ulteriormente l'utilizzo delle leve psicologiche deve essere studiato perché dia valore al cliente, dato che altrimenti ne riconoscerebbe un utilizzo troppo elevato o ingannevole e potrebbe perdere gran parte della fiducia nell'azienda.

Chiaramente considerare la necessità di misurare questi elementi e valutare la loro efficacia sul campo è infine l'unico modo per constatarne il reale funzionamento. Così come un cambiamento a livello organizzativo è auspicabile, considerata la necessità che ha oggi un ufficio marketing di gestire innumerevoli elementi e punti di contatto nell'esperienza di consumo. Se da un lato il cliente fa ciò che ha sempre fatto ovvero decidere cosa acquistare o meno, la complessità ed il moltiplicarsi dei touchpoints ha reso sempre più difficile valutarne il percorso, l'esperienza offerta e la conseguente soddisfazione di quest'ultimo.

È quindi sfruttando gli strumenti elencati e avendo la giusta comprensione del percorso d'acquisto, che si potrà anticipare le necessità dei clienti in termini di informazioni e contenuti. Partire dai modelli che spiegano il funzionamento di queste variabili e comprendere le leve da utilizzare rimane il primo passo per poter poi creare una strategia verso l'offerta di un'esperienza omnicanale che sia adatta all'azienda di riferimento.

### **2.7 Il punto di vista aziendale tra trasformazione tecnologica e culturale**

Harvard business review (Sopadjieva, Dholakia, & Benjamin, 2017), in collaborazione con un importante società statunitense che gestisce centinaia di negozi al dettaglio, ha mostrato che l'omnicanalità è vantaggiosa per le aziende. È stato esaminato il comportamento di acquisto di poco più di 46.000 clienti che hanno effettuato un acquisto durante il periodo di 14 mesi da giugno 2015 ad agosto 2016. Sulla base di questi presupposti sono stati indagati diversi aspetti del percorso di acquisto con il rivenditore. Sono stati evidenziati quali canali venissero maggiormente utilizzati e secondo quali motivazioni, portando gli intervistati a valutare la loro esperienza di acquisto. Tra i partecipanti allo studio, solo il 7% acquistava unicamente online, mentre il 20% esclusivamente in negozio. La maggioranza, cioè il 73%, ha utilizzato più canali durante il percorso di acquisto.

Questa ricerca rende ancora una volta evidente come, per le aziende, l'omnicanalità sia un driver strategico importante, ma in quanto tale, data la sua complessità applicativa, necessità di una trasformazione aziendale ed organizzativa per le imprese che vorranno implementarla. Secondo Deloitte; una delle quattro aziende più grandi di consulenza e revisione; centrale diventa la capacità di offrire

un'esperienza personalizzata, seguendo il concetto di centralità del cliente, fondamentale considerata la sua acquisita forza grazie all'evoluzione dei canali digitali.

L'azienda che vuole avere successo deve quindi guardare anche al posizionamento online, ovvero al Search Engine Marketing (in quanto capacità di farsi trovare sui motori di ricerca) come punto strategico; differenziarsi nella capacità di rendere l'esperienza online e offline semplice, facile e veloce, rispondendo allo stesso tempo ad esigenze edonistiche ed utilitaristiche del cliente. (tramite sistemi di pagamento, funzionalità dei software ed integrazione dei sistemi online e offline).

La chiave principale diventa quella di sviluppare capacità di adattamento e agilità, rispondendo velocemente al cambiamento dei gusti e delle tendenze. In definitiva offrendo un servizio che abbia qualità elevata, incrementando scorte e riducendo i tempi di consegna (Deloitte, 2015).

I clienti omnicanal, dalla ricerca Deloitte, risultano spendere fino al 9% in più rispetto agli altri, dimostrando come la sinergia tra canali possa avere un impatto positivo anche sulla spesa attraverso il punto vendita tradizionale. Viene contraddetta inoltre la tradizionale convinzione che l'acquisto in negozio, generando shopping impulsivo, crei profitti maggiori. Chiaramente questo avviene perché la possibilità di offrire un'esperienza omnicanal va a costruire e mantenere rapporti e relazioni profittevoli con i clienti (Wiesel, Pauwels, & Arts, 2011). Ancora una volta diventa importante ribadire che tutto ciò necessita non solo di un'integrazione dei canali, ma anche di un'integrazione dei dati degli acquirenti, in modo da ottenere una visione completa dei loro comportamenti attraverso i vari canali (Neslin, Grewal, Leghorn, & Verhoef, 2006).

Quindi l'omni-shopper non accede più ad un canale, ma è sempre presente su di esso e sugli altri, facendo ricerche, confrontando prodotti, valutando offerte e

chiedendo consigli, allo stesso modo deve agire l'azienda per intercettarlo, passando per una trasformazione aziendale che veda l'integrazione e la centralità del cliente come punti chiave.

### **CAPITOLO 3: Il caso studio Magazzini Gabrielli S.p.a., dall'e-commerce ai servizi integrativi**

Il seguente capitolo espone quella che è stata la mia ricerca sul campo più diretta, portata avanti tramite un progetto aziendale volto ad indagare il mondo e-commerce e le sue potenzialità. Andremo quindi a vedere quale sia il contesto della vendita online e cosa prospetta il futuro al di là della particolare situazione avuta nell'ultimo biennio.

L'e-commerce diventa un punto centrale nella strategia omnicanale delle imprese, in particolare il mondo della vendita al dettaglio deve saperla adattare, ripensando le sue tradizionali logiche di funzionamento. Nel caso esplorativo di Magazzini Gabrielli S.p.a. vedremo quindi come la vendita online venga adatta in una realtà specifica radicata nel centro Italia, così come potremmo reinterpretare i dati aggregati e la teoria della gestione canali.

Il seguente capitolo è la parte centrale del mio lavoro sul campo, dove verrà esposto parte del mio metodo di ricerca, analizzando la specificità aziendale, la ricerca del caso studio farà comunque da base anche ai capitoli successivi nei quali proporrò delle ipotesi interpretative del fenomeno omnicanalità dando degli spunti per future ricerche.

### **3.1 E-commerce nascita ed evoluzione, un riscontro quantitativo**

L'e-commerce, come da definizione Treccani, fa riferimento alle transazioni e agli scambi di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica. Se questa definizione lascia spazio ad un'ampia interpretazione un'ulteriore suddivisione può essere quella tra marketplace ed e-commerce in senso stretto. Dandone una distinzione più netta, un marketplace svolge una funzione di intermediazione tra venditore e cliente, andando ad offrire al cliente una grande varietà di prodotti ed alle aziende una piattaforma che genera grande visibilità ed un ciclo di vendita indiretto (esempi possono essere: E-bay, Alibaba, Amazon). L'e-commerce in senso stretto invece fa riferimento ad un sito proprietario dell'azienda tramite il quale essa gestisce il ciclo di vendita con il cliente, portando indubbiamente ad una maggiore complessità organizzativa dovendo gestire transazioni e tecnologia internamente.

Chiaramente implementando un sistema di vendita online si possono sviluppare diversi modelli di business, infatti l'e-commerce può ulteriormente essere suddivisa a seconda del mercato servito. Questo potrà quindi essere Business to Business; Business to Consumer o anche Consumer to Consumer (piattaforme che permettono la compravendita tra privati, come ad esempio Ebay). Tra tutte queste possibilità la soluzione migliore è quella di utilizzarli in maniera sinergica, raggiungendo quindi un maggior numero di clienti, incontrando le diverse preferenze (Chiara G. , 2021).

La storia dell'e-commerce è necessariamente legata alla nascita di internet e allo sviluppo delle telecomunicazioni, in particolare negli anni Novanta con l'avvento della new economy e la nascita di colossi come Amazon ed Ebay il commercio online prende avvio, dando inizio ad una trasformazione dirompente fino ai giorni nostri. Ad oggi, infatti, possiamo trovare online qualsiasi prodotto che potremmo comprare in un negozio fisico, e questo ha portato ad una trasformazione delle



abitudini di acquisto e del mondo retail che vede l'evoluzione delle dinamiche di intermediazione tradizionali ([enciclopedia Treccani](#)).

Come si evince, la crescita e lo sviluppo dei canali digitali è ormai qualcosa che ci accompagna da tempo, diventando endemico nella vita dei consumatori. Guardando all'Italia, mediamente, nel mese di novembre 2021 ci sono state 36,9 milioni di persone online per un tempo medio di 2 ore e 21 minuti, dei quali nel 77,9% dei casi parliamo di tempo trascorso mediante l'utilizzo di dispositivi mobile. ([Audiweb.it](#), Total digital audience del mese di novembre 2021).

Figura 3.1: La Total digital audience nel mese di novembre 2021

	TOTAL DIGITAL AUDIENCE (2+ anni)	COMPUTER (2+ anni)	MOBILE* (18 - 74 anni)
<b>UTENTI UNICI – GIORNO MEDIO (.000)</b>	<b>36.890</b>	13.671	33.598
<b>% POPOLAZIONE – GIORNO MEDIO (%)</b>	<b>62,6%</b>	23,2%	77,9%
<b>TEMPO PER PERSONA – GIORNO MEDIO (HH.MM)</b>	<b>2:21</b>	1:04	2:08
<b>UTENTI UNICI – MESE (.000)</b>	<b>44.340</b>	28.767	38.948
<b>% POPOLAZIONE – MESE (%)</b>	<b>75,2%</b>	48,8%	90,3%
<b>TEMPO PER PERSONA – MESE (HH.MM)</b>	<b>58:31</b>	15:19	55:18

Fonte: Total Digital Audience NOVEMBRE 2021, dati Giorno Medio  
 Audiweb powered by Nielsen  
 Base: Individui 2+ anni per TDA e Computer; individui 18-74 anni per MOBILE.(Smartphone e/o Tablet)



Fonte: Audiweb.it

Con il crescere dei canali digitali molti potrebbero pensare che i canali fisici siano destinati a scomparire, ma questo non è accaduto, e la ragione è che i due non si escludono, bensì sono mutualmente sinergici (Tiendeo, 2021). Il customer journey è di fatto complesso e multidimensionale, quello che i consumatori stanno cercando è un'esperienza che sia fluida e si dirami tra online e offline. Diventa quindi evidente che l'unico modo per rispondere a questa esigenza e porre il cliente come faro della strategia, fornendo un'esperienza memorabile, personalizzata e contestuale. In tutta questa complessità mutevole, il sito web e l'e-commerce diventano un punto pivot per la presenza online dell'impresa.

Una volta definito cosa si intende per e-commerce non possiamo non considerare come la contemporaneità. Il 2020 è stato un anno di transizione che ha portato alla maturazione dell'e-commerce in Italia, rendendo la sua implementazione strutturale nelle strategie delle imprese, siano esse appartenenti al comparto produttivo che a quello distributivo. Non è solo l'utilizzo di internet ad aumentare, ma anche gli utenti che ricercano i prodotti online (l'81,5%) e che acquistano tramite piattaforme digitali (il 76,8%)<sup>1</sup>. ("Digital 2021", We are social and Hootsuite, 2021). Il commercio online al dettaglio conseguentemente ha raggiunto il 39% del fatturato totale legato al settore del commercio elettronico, stimato in 10.780 miliardi nel mondo, comprendendo quindi mercato btob e tutti i servizi offerti mediante vendita online (Casaleggio, 2021).

Lockdown, zone rosse e le conseguenti dinamiche imposte dalla pandemia hanno accelerato il processo di digitalizzazione (Secondo Casaleggio Associati, prima della crisi pandemica il 30% delle vendite era online, durante il blocco si è arrivati al 65%) e l'accettazione di nuove forme di acquisto, andando a cambiare il customer journey di diversi clienti, ponendo inoltre nuova importanza al

---

<sup>1</sup> "Digital 2021", We are social and Hootsuite (Wearesocial & Hootsuite, 2021)

cambiamento continuo diventato costante e alla trasformazione digitale quanto mai un elemento di studio (XVIII convegno annuale società italiana marketing Ancona, ottobre 2021). Durante il convegno SIM si è ribadito come trasformazione digitale non significhi solo adottare alcune tecnologie, quanto invece cambiare l'approccio al mercato e proposta di valore. Tutto questo si esplicita in tre concetti fondamentali: il marketing ha quanto mai un ruolo strategico e attivo nella definizione degli obiettivi aziendali, il marketing analitico e la capacità di gestire dati e misurare i risultati diventano una capacità critica per il successo, la struttura organizzativa aziendale deve essere ripensata e volta all'integrazione tra aree aziendali, favorendo flessibilità e adattamento (Grewal, Gauri, Roggeveen, & Sethuraman, 2021).

Chiaramente tutto questo ha portato con sé opportunità e minacce, ma tra coloro che hanno saputo sfruttare le opportunità ci sono sicuramente coloro che si sono adattati alle esigenze dei clienti, modificando il proprio modello di business (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Nel corso del 2020, le aziende presenti online si sono moltiplicate. Se nella maggior parte dei casi, i brand si sono concentrati sulla presenza e sulla vendita, solo coloro in grado di creare relazioni con i clienti avranno la possibilità di competere in futuro. Infatti, i clienti che hanno acquistato nel periodo di lockdown, trasformando acquisti ponderati in acquisti d'impulso, oggi non sono più guidati da metriche dettate dalla necessità. È quindi necessario per le imprese investire tempo e risorse nella trasformazione di utenti occasionali in utenti fidelizzati. Azioni che volgono in questa direzione è sicuramente la personalizzazione dei contenuti in base al comportamento d'acquisto e alle azioni dell'utente, utilizzando tecnologie ad hoc, che permettano azioni di automazione personalizzata.

Anche il tema della gamification va in questa direzione, puntando a creare una relazione che sfoci nella fidelizzazione. Con gamification si intende l'applicazione

di elementi del gioco ad altri ambiti, cosa che secondo la game designer Jane McGonigal.<sup>2</sup> aiuta a concentrarsi e concretizzare i propri obiettivi, stimolando la motivazione, l'interesse, la creatività ed il senso di appartenenza. È utilizzata ormai da diverse aziende nel mondo della vendita al dettaglio, ricollegandosi all'iniziativa di livestream commerce di Alibaba, potremmo trovare un esempio di gamification, che oltre allo stimolo delle vendite tramite sconti a tempo limitato, ha creato anche un sistema di premiazione a punti per gli utenti che rispondevano alle domande di altri utenti, condividevano prodotti sui social e inviavano feedback e review (Casaleggio Associati, 2021). Esempi dell'utilizzo di meccaniche premianti, classifiche ed obiettivi, sono facilmente riscontrabili negli innovativi programmi fedeltà realizzati da OVS<sup>3</sup>, che ha creato una carta fedeltà che fa raccogliere punti e garantisce sconti esclusivi al completamento delle sfide come "acquistare capi di linee differenti". Ancora è il caso di Gamestop<sup>4</sup> che offre ai suoi clienti una carta fedeltà a livelli, che evolve a seconda dei punti guadagnati, offrendo quindi sconti e privilegi esclusivi sulla base delle azioni del cliente.

È quindi evidente che sapersi riadattare è fondamentale per sfruttare le opportunità dei cambiamenti in atto. Opportunità riscontrate anche dall'andamento quantitativo, sul quale sia Federdistribuzione che Coop concordando nel dimostrare come l'incremento dell'e-commerce sia una tendenza comune a molti settori. Tra i primi tre per livello di crescita troviamo: elettronica, food & grocery e arredamento home living. Se chiaramente la crescita è stata accelerata dalle circostanze, questi sembrano numeri che continueranno il loro trend positivo, prevedendo un andamento in crescita anche per gli anni a seguire, dimostrato dal 98% degli

---

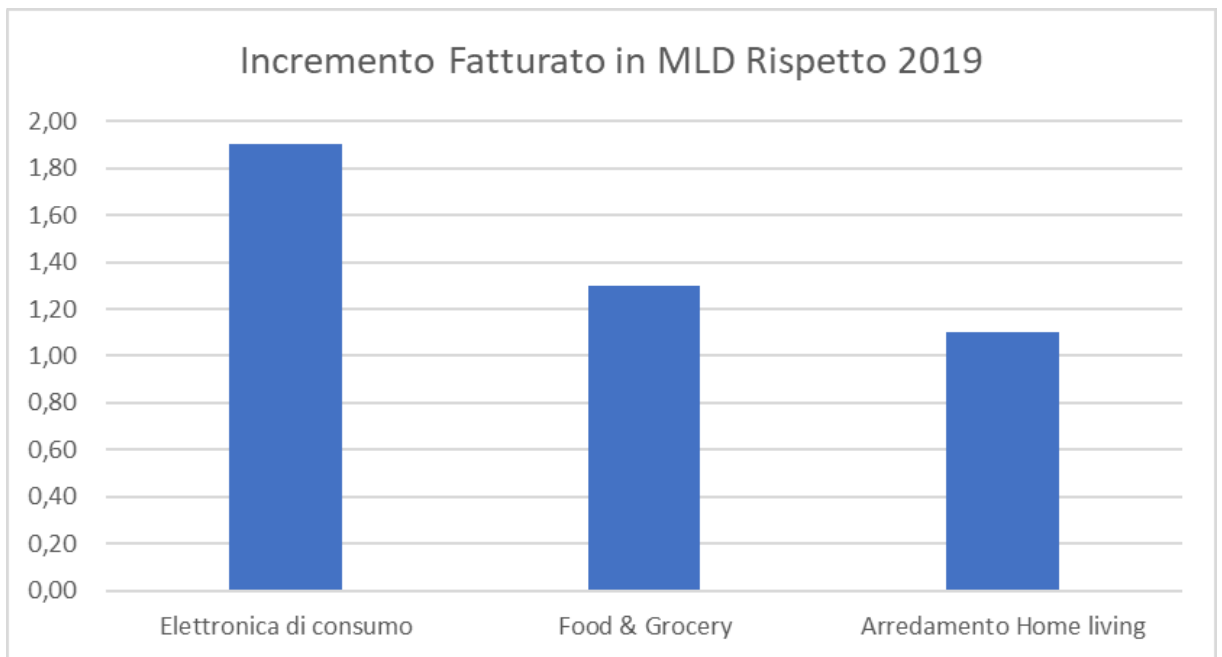
<sup>2</sup> Definizione tratta da Ted Talk 2010: [ted.com Jane\\_McGonigal "Gaming can make a better world?"](https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=en)

<sup>3</sup> OVS Friends: <https://www.ovs.it/ovs-friends>

<sup>4</sup> Gamestop+: <https://www.gamestop.it/gsz>

Executive intervistati nel rapporto coop che concordano sulla previsione di crescita del settore "e-commerce" nei prossimi 3-5 anni.

Figura 3.2: Incremento del fatturato derivante dall'e-commerce suddiviso per settore



Fonte: Rielaborazione adattata dal Rapporto Coop 2021.

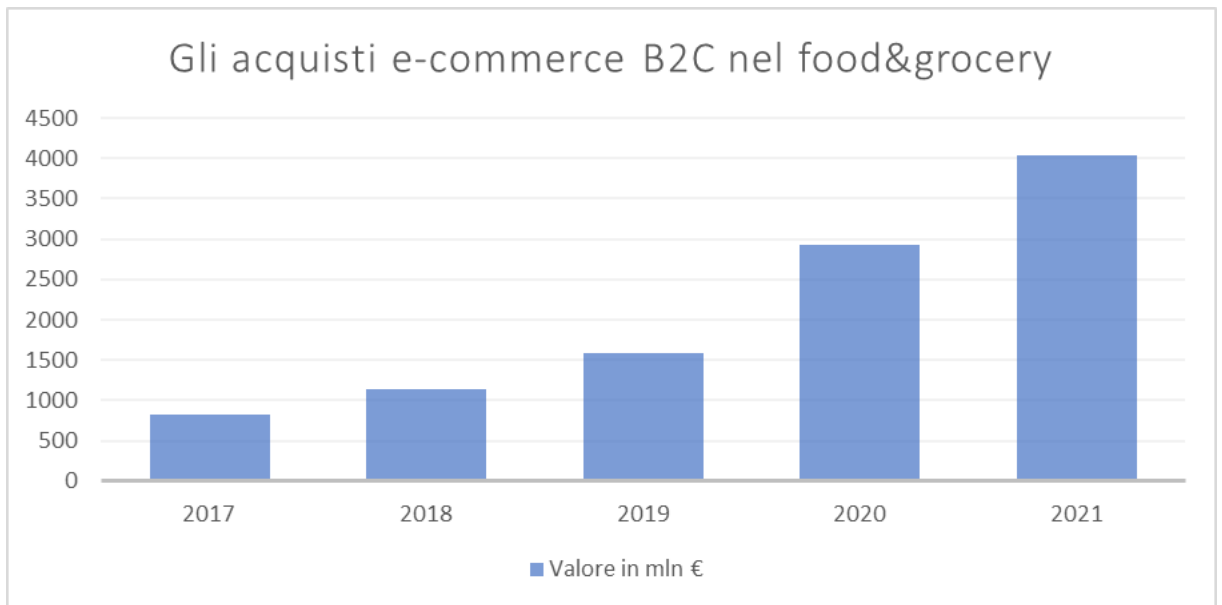
Nello specifico il food & grocery, secondo una ricerca dell'Osservatorio e-commerce B2C del Politecnico di Milano nel 2020, ha visto una crescita degli acquisti del 70% per un valore totale di 2,7 miliardi di euro con un passaggio, tra i maggiori in termini di crescita, rimanendo però con una penetrazione sugli acquisti totali del retail che passa dall'1% del 2019 al 2,5%, del 2021<sup>5</sup>. Un numero che

<sup>5</sup> Dati consultabili: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa//crescita-ecommerce-food-grocery-in-italia>

nonostante l'aumento, offre ancora molto spazio di crescita, considerando che l'e-commerce per il mercato della vendita al dettaglio ha una penetrazione sul totale del 39% ai dati 2021. Da una ricerca di Federdistribuzione insieme a Pwc risulta invece come il 43% degli italiani abbiano incrementato gli acquisti da PC e per il 36% vale lo stesso da smartphone, allo stesso modo il rapporto coop evidenzia come 15 milioni di italiani abbiano aumentato gli acquisti online e non abbiano intenzione di tornare indietro nei prossimi anni.

La crescita dell'e-commerce per il settore food non è però solo un fattore contestuale alla situazione pandemica; infatti, quest'ultima non ha fatto che accelerare un processo che non stenta a fermarsi. Secondo Riccardo Mangiaracina responsabile scientifico dell'osservatorio B2C, 971 milioni di euro sono quelli dovuti alla determinante Covid-19 sul totale dei 2,7 miliardi di incremento.

Figura. 3.3: Incremento delle vendite e-commerce per il settore food & grocery



Fonte: Rielaborazione adattata da School of Management Politecnico di Milano  
“Osservatorio e-commerce BtoC” 2021.

Ulteriormente va considerato come il 97% delle province italiane è attivo almeno un servizio di spesa online. Una ricerca Nielsen mostra inoltre come effettivamente, nell'ultimo biennio vi sia stato un aumento esponenziale dei servizi click & collect e home delivery. Chiaramente questo è legato anche alle azioni delle imprese, prima volta ad una risposta emergenziale alle esigenze cliente, che hanno poi visto un consolidamento della strategia e-commerce, diventata una priorità sulla quale strutturare anche gli obiettivi futuri.

Secondo l'Osservatorio eCommerce BtoC il presidio dei canali digitali per le vendite da parte di un campione di 300 top retailer è passato dall'81% del 2020 all'86% del 2021 e dall'80% all'86% per il mobile commerce (l'incidenza degli

acquisti da smartphone è ormai pari al 55%). Strategie che dimostrano come di fatto le imprese stiano seguendo i numeri del mercato. Da un lato questo si esplica per le imprese più grandi nella presenza omnicanale lungo le direttrici di iniziative di e-commerce e attraverso nuove modalità di supporto alla vendita, per le piccole e medie imprese una soluzione è invece quella di fare affidamento su partner, marketplace o piattaforme condivise, fondamentale per vendere online (Gomarasca, Continua l'ascesa dell'e-commerce food & grocery, 2021).

Dopo la pandemia chiaramente ogni consumatore costruirà la propria spesa combinando canali fisici del retail ed e-commerce, una realtà oramai consolidata dato che è superiore al 50% la percentuale di consumatori che cercano informazioni online, confrontano prezzi, e acquistano utilizzando indistintamente entrambi i canali. (Gomarasca, E-commerce e retail, l'integrazione è nei fatti, 2021).

Questi dati ci aiutano quindi a comprendere come l'e-commerce sia una grande opportunità per le imprese che sapranno coglierla, è di fatto un mercato in crescita che vede spazi di manovra per quanto riguarda servizi offerti, zone coperte, efficienza delle piattaforme. Con l'abbattimento delle resistenze all'innovazione apportata dall'omnicanalità, molte aziende hanno dovuto affacciarsi al digitale con mezzi improvvisati, come l'apertura di un canale di messaggistica o social. Altri si sono affidati a partnership terze, scegliendo quindi piattaforme consolidate sul mercato o piattaforme di federazione nate date le circostanze. Ma c'è anche chi ha investito direttamente nel proprio e-commerce o lo ha potenziato. Qualsiasi sia stata la circostanza, chi si è approcciato all'online o lo ha consolidato, ha certamente beneficiato del potenziale del canale, sia per intercettare una domanda nuova che per coltivare le relazioni (Casaleggio Associati, 2021).

Non può inoltre essere trascurato come grazie al digitale vi sia la possibilità di offrire anche nuovi formati, spinti da fattori competitivi quali: logistica, automazione dei magazzini e consegna rapida. Tutto questo viene dimostrato dalla



crescita delle consegne rapide, quali i casi di Gorillas e Getir, o l'offerta di nuovi formati come Amazon Fresh ed Amazon go, per la vendita di prodotti alimentari.

In definitiva i confini tra e-commerce e retail sfumano sempre di più, non solo perché i retailer vanno online, ma anche perché molti pure player (aziende che vedono il loro principale modello di business nell'e-commerce) si affacciano al retail fisico, riconoscendo come strategico l'affiancare al negozio online una rete fisica per costruire una relazione con il consumatore finale. Quello che sta accadendo è una riduzione progressiva della scelta eterogenea tra spazio digitale e fisico, a vantaggio di modelli che sappiano coniugare i punti di forza dell'online (comodità, risparmio di tempo) con i punti di forza del fisico (relazione ed esperienza fisica). «La sfida non è dunque l'e-commerce contro tutti, ma tra un retail che non evolve e un retail che anche con l'e-commerce evolve verso nuove forme che si stanno costruendo», (Valentina Pontiggia, Riccardo Mangiaracina direttore dell'Osservatorio eCommerce BtoC, 2° Rapporto Censis-Confimprese).

### **3.2 L'equilibrio tra canali, la sfida della sinergia e le sue determinanti**

Possiamo concludere dai dati esposti e dai trend di settore, che l'e-commerce sia diventata il reale vettore di innovazione per il mondo retail, pagamenti digitali, marketing one to one e personalizzazione, sono tutti elementi che entrano in gioco, per i quali il driver principale diventa l'omnicanalità.

Tra gli imperativi per il retail risiede quindi la capacità di sviluppare una strategia omnicanalale chiara ed efficace, con alla base una conoscenza profonda del cliente e l'obiettivo di fornire un'esperienza d'acquisto completa, lavorando a livello organizzativo in maniera integrata. (Stefano Luvisi, Managing director Accenture interactive). L'omnicanalità passa quindi dall'integrazione delle diverse aree

aziendali, sistemi informativi, marketing, logistica e punto vendita (come luogo di massima espressione del servizio) devono confrontarsi in una logica di condivisione tra direzioni aziendali (Luca Girotti, direttore sistemi informativi Bennet).

L'aggiunta di nuovi canali sui quali competere rappresenta senza dubbio un'opportunità; tuttavia, comporta anche delle nuove complessità per il retailer (Curreli, 2015). Sono due le possibilità nell'utilizzo di due canali differenti, la cannibalizzazione cross-canale o la sinergia, che di fatto può migliorare l'esperienza complessiva del cliente, arricchendola e rendendola più completa. Secondo la ricerca di Lim et al., sullo studio dell'utilizzo del mobile e delle applicazioni presenti su esso, l'utilizzo di più canali è sinergico soprattutto per quei clienti che precedentemente non hanno utilizzato lo shopping digitale (Lim, Xie, & Haruvy, 2021). Questo è maggiormente efficace soprattutto se l'applicazione mobile viene strutturata secondo una visione sinergica, quindi dando agli utenti promozioni dedicate e funzionalità che siano da complemento alla spesa in negozio fisico. È questo un modo efficace di dare risposta alle esigenze utilitaristiche e edonistiche, le prime quindi fanno riferimento a comodità, risparmio di tempo ed efficienza, mentre le seconde a motivazione, personalizzazione e valore percepito (Wang & Gutierrez, 2019).

La sfida è quindi chiara e consiste nel saper equilibrare canali fisici e digitali, che, con un complementare utilizzo, possono evitare effetti di cannibalizzazione, incentivando relazioni sinergiche<sup>66</sup>. Se chiaramente dal punto di vista concettuale si può condividere che l'utilizzo di un maggior numero di canali possa andare a migliorare l'esperienza generale del cliente, a livello implementativo vanno approfonditi quali possono essere gli impatti sulle performance d'impresa e l'organizzazione aziendale.

---

<sup>66</sup> Cfr. (Verhoef P. , Multichannel Customer Management strategy, 2012)

Secondo Cao e Li sono 5 i principali meccanismi che possono influenzare le performance di un'impresa a seguito dell'attuazione di una strategia omnicanale: (1) miglioramento della fiducia; (2) aumento del livello di fidelizzazione, (3) crescita del tasso di conversione, (4) miglioramento delle opportunità di cross-selling; (5) perdita di caratteristiche specifiche del canale tradizionale (Cao & Li, 2015).

- **Miglioramento della fiducia**, fa riferimento alla possibilità di superare eventuali limiti di un canale sfruttando gli altri, e traendo i benefici correlati. Questo chiaramente impatta inoltre sul cliente, che avrà una più variegata possibilità di scelta del canale a seconda del suo percorso di acquisto e della fase nella quale si trova. Viene così ad avere un maggiore senso di controllo sulle sue scelte d'acquisto e conseguentemente sarà più soddisfatto, impattando infine sulla fiducia verso l'impresa.
- **Aumento del livello di fidelizzazione**, la fiducia viene migliorata anche su un secondo fronte. Questo si basa su due meccanismi, il primo basato sulla possibilità di generare un maggiore valore aggiunto, sviluppando un servizio aggiuntivo, che quindi il cliente potrebbe premiare. In secondo invece consiste nella possibilità, data dall'utilizzo di più canali, di incentivare le interazioni tra il brand ed il cliente e conseguentemente le possibilità di coinvolgimento.
- **Crescita del tasso di conversione**, se è vero che il cliente può valutare più attentamente attraverso un processo di acquisto online, il digitale può impattare anche sulla velocità nel passaggio da una fase di valutazione a quella di acquisto. Una volta manifestata l'intenzione d'acquisto nel punto

vendita, con l'ubiquità delle informazioni può essere immediato il processo di selezione ed acquisto rispondendo ai dubbi del cliente. Il canale online consente inoltre la modulazione dell'offerta su diversi mezzi, rafforzando la capacità di dialogare con i propri clienti, riducendo barriere spaziali e temporali, rafforzando la relazione e di conseguenza le performance di vendita.

- **Opportunità di cross-selling**, creare sinergia tra canale fisico ed online permette anche di collegare i clienti, mettendo in atto attività di micromarketing e cross-selling. Permettendo attività volte alla vendita abbinata e ancora comunicazioni personalizzate che attivino la relazione nel tempo.
- **La perdita delle caratteristiche specifiche del canale tradizionale**, ogni canale si distingue per caratteristiche specifiche, in grado di generare un mix di percezioni uniche definibile come customer experience (Berry, Bolton, Bridges, & Seiders, 2010). Il rischio è quello di non poter contare su elementi di servicescape, contestuali come il servizio al cliente, l'assortimento o le promozioni; poiché il cliente risulta potenzialmente più sensibile e connesso anche ad altri competitor sul mercato, in mancanza di una personalizzazione efficace e differenziazione della propria offerta si potrà avere un impatto negativo sulle performance.

Se questi elementi possono ritrovare generale riscontro, nella realtà specifica di impresa andrebbero indagati tali evidenze incrociando dati storici di fatturato, scontrino medio e accesso alla piattaforma di e-commerce. Oltre a dover

considerare analisi e kpi specifici per ognuno degli elementi presi in considerazione per la valutazione del fenomeno (Curreli, 2015).

Costruire una e-commerce che possa quindi affiancarsi alla tradizionale offerta aziendale, significa costruire o sviluppare un servizio nuovo, il che comporta delle decisioni di make or buy da prendere in considerazione: lo sviluppo di nuove competenze, il contatto diretto o meno con il cliente ed i dati che l'impresa riesce ad avere, l'investimento conseguente in termini di tempo e risorse.

Da sempre uno degli elementi fondamentali oltre alla disposizione dell'assortimento per le aziende del retail è stato il posizionamento geografico. Ad oggi però alla stregua della forte accelerazione digitale, è il posizionamento online che fa la differenza, ed è quindi in questa direzione che le nuove competenze andranno sviluppate (gestione dei dati, search engine marketing, gestione dei social, infrastrutture tecnologiche e coordinazione tra magazzino e vendita online)

Per svilupparle quindi una delle prime scelte è quella tra internalizzazione o esternalizzazione. Nel caso specifico dell'e-commerce, scegliere un'ipotesi di esternalizzazione del servizio si rinunciarebbe alla libertà scambiandola con l'efficienza e la specializzazione, qualsiasi aggiornamento del software, ad esempio, necessario o meno sarebbe diretto dall'azienda esterna, portando ad eventuali rigidità nello sviluppo delle attività. Allo stesso tempo però esternalizzare ha dei chiari vantaggi di semplificazione, anche a parità di investimento la complessità aziendale dovuta alla gestione dell'e-commerce ne vedrebbe benefico, oltre alla possibilità di delegare ad un team già esperto sul tema che può quindi garantire un servizio efficiente (Murphy, 2021). Chiaramente oltre a queste due modalità potremmo parlare anche di acquisizioni e creazione di gruppi d'impres. Nel primo caso l'obiettivo è quello di internalizzare le competenze e le risorse necessarie tramite un investimento volto all'acquisto di una società.

Esempio di queste strategie lo troviamo in Nestlé che ha acquistato la società britannica SimplyCook, per portare avanti nuove attività come le ricette in abbonamento, mediante la consegna a domicilio infatti ogni mese viene inviata ai clienti abbonati una box con quattro ricette ed ingredienti per realizzarle (Askew, 2021). Ancora Barilla ha acquisito Pasta Evangelist (Beverfood, 2021), brand inglese specializzato nella produzione e distribuzione di pasta fresca e sughi di qualità. In questo caso l'obiettivo è quello di acquisire competenze per quando riguarda la vendita su un ulteriore canale e con nuove modalità. Per la distribuzione, troviamo Carrefour, che nell'ultimo anno ha acquisito diversi gruppi come SuperSol in Spagna con i suoi 172 supermercati e Grupo BIG in Brasile, con i suoi oltre 45 milioni di clienti. Per entrambe le realtà, Carrefour indica come motivazione quella dello sviluppo di e-commerce, tramite l'acquisizione di nuove competenze e punti vendita da utilizzare come hub per le vendite online (ElPais, 2021). La soluzione che invece può essere più congeniale alle piccole e medie imprese è la creazione di gruppi o federazioni. Questo modello consente, a patto di una maggior rigidità dovuta alla condivisione delle piattaforme e tecnologie, l'ottimizzazione degli investimenti individuali, portando ad un efficace presenza online, gestione logistica e comunicazione, evitando di essere completamente dipendenti dai marketplace. È questo il caso di Bookdealer, l'e-commerce che aggrega player dell'editoria indipendente, permettendo su una piattaforma condivisa la selezione dei libri e della libreria dalla quale acquistare. Prevedendo sia servizi di click & collect che di consegna, costi della quale vengono poi suddivisi tra libreria e piattaforma (Casaleggio Associati, 2021).

Gestire le opportunità dell'e-commerce e dei numeri in crescita, quindi, significa fare scelte strategiche importanti, le imprese che hanno saputo sviluppare un'offerta omnicanale ne sono state certamente premiate, è stato strutturale alle strategie nell'ultimo biennio saper equilibrare diversi canali di vendita. click & collect,

consegna a casa e punto vendita fisico. La sinergia è stata la risposta, utilizzando i punti vendita fisici e gli invenduti come hub per le vendite online, o ancora creando eventi ed attività sinergiche che sapessero unire esperienza fisica e digitale (eventi phygital ed utilizzo dei social network).

Le imprese si trovano però oggi di fronte ad una scelta, dovendo decidere quale direzione prendere, di fronte all'incontestabile importanza dell'omnicanalità, si trovano a decidere tra diversi tipi di investimento a seconda del settore di appartenenza. Il mercato e-grocery infatti per quanto in crescita, corrisponde oggi ad una piccola percentuale del fatturato totale dell'azienda, gestirne gli equilibri economici diventa quindi una necessità

Le variabili da tenere in considerazione nello sviluppo della strategia di vendita digitale sono molteplici, creare un e-commerce presuppone delle decisioni strategiche in merito a competenze da sviluppare, investimenti, conflittualità tra canali e conflittualità tra singoli punti vendita nell'offrire un servizio. Ciò che deve guidare l'azienda però deve essere una visione d'insieme, per portare avanti una strategia di successo bisogna considerare il cliente come elemento centrale, valutando la strategia in questo senso si arriva ad un'unica soluzione.

Se multicanalità ed omnicanalità sono un punto di partenza ed una soluzione per creare sinergia tra i diversi servizi, il punto di arrivo è forse un concetto diverso, dove parlare di canali diventa fuorviante. La strategia dovrebbe infatti suddividersi su canali differenti, ma essere strutturata come l'offerta di un'unica esperienza. Un'impresa che riesca ad adattarsi e proporsi a seconda delle esigenze del cliente in maniera fluida, come un ecosistema d'impresa sarà capace di trascurare anche effetti di conflittualità tra canali, dato che l'obiettivo sarebbe quello di valutare la performance dell'impresa come insieme unico. Si potrebbe infatti accettare anche uno spostamento del fatturato, purché la sinergia che l'impresa riesce a creare sia tale per cui le performance complessive aumentino. Oramai, infatti, è semplice

immagine come, anche per il settore della vendita al dettaglio, ci potrà essere un mutamento verso modalità di acquisto ibride e multimediali, che vedranno il negozio fisico diventare un luogo legato all'offerta di esperienze coinvolgenti, mentre il canale digitale alla possibilità di acquisti rapidi ed efficienti.

Se da un lato questi concetti possano essere condivisibili, non si può trascurare che a livello implementativo tutto questo si esplica in decisioni strategiche ed investimenti organizzativi e tecnologici; i quali vedranno i loro frutti solamente in futuro, una volta consolidata l'offerta e costruita la base clienti. La scelta si sostanzia quindi in che tipo di investimento ogni singola impresa vuole affrontare, e quale tipo di soluzione può rispondere meglio alle proprie esigenze future, in un mercato che però lascia senz'altro molte opportunità.



### **3.3 Implementazione di una strategia omnicanale, il contesto specifico e il metodo di ricerca**

Nei paragrafi precedenti è stata analizzata l'evoluzione dei formati per il commercio al dettaglio, così come le sue determinanti e le previsioni future. Il principale oggetto di analisi è stato l'e-commerce, in quanto fattore competitivo e punto centrale di una strategia omnicanale. Andiamo quindi ad approfondire i dati quantitativi e le best practice del settore con un caso studio, che mi ha visto partecipare nella ricerca sul campo, andando ad apportare un riscontro implementativo di una realtà aziendale nel settore del commercio al dettaglio. Il punto focale dello studio sarà il commercio elettronico, infatti l'e-commerce si pone in tale contesto come un elemento necessario, che da un lato funge da punto centrale per le imprese che vogliono posizionarsi digitalmente e dall'altro risponde alle necessità dei clienti sempre più multimediali.

L'azienda oggetto di studio fa riferimento al gruppo Gabrielli, il quale è oggi strutturato secondo una holding (FG Holding S.p.a.) con due rami, uno legato alla gestione delle gallerie commerciali ovvero F.G Gallerie Commerciali S.p.a. e un secondo per quanto riguarda la vendita al dettaglio con ragione sociale: Magazzini Gabrielli S.p.a.

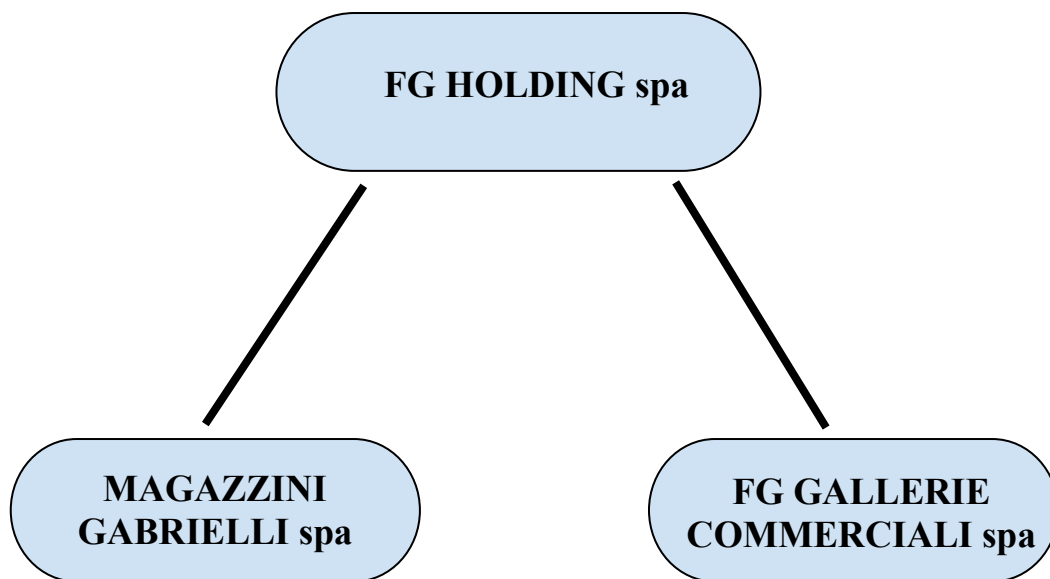
Nei seguenti paragrafi sarà esposta la parte centrale del mio caso studio<sup>7</sup>, volto allo studio del fenomeno omnicanale in un contesto specifico, quando mai trasformato dalla tecnologia e dalla nascita di nuovi canali di intermediazione. Nello svolgere questa ricerca esplorativa ho incrociato dati quantitativi e qualitativi, analizzando database e svolgendo ricerche dirette. I dati riscontrati sono quindi utili da un lato nel fornire una visione del fenomeno in un contesto specifico, mentre

---

<sup>7</sup> Cfr. "Il metodo dello studio di caso nel management accounting" (Chiucchi, 2012)

dall'altro possono essere generalizzati analiticamente in modo da trarne delle conclusioni per poter interpretare la teoria.

Figura 3.4: Struttura organizzativa del Gruppo Gabrielli.



Fonte: Rielaborazione adattata da Gabriellispa.it

Fornendo un contesto della ricerca, consideriamo la storia dell'azienda. L'impresa nasce nel 1892 con Michele Gabrielli, una ditta commerciale tramandata ed evoluta fino a diventare oggi un gruppo, dove la proprietà è stata tramandata alla quarta generazione Gabrielli, che si affida però nella gestione della società a professionisti del management; infatti, nel 2021 ha visto l'insediamento un nuovo amministratore delegato.

Il gruppo è una realtà regionale radicata tra Marche e Abruzzo, sviluppatasi inoltre in Lazio, Umbria e Molise. l'attività di grande distribuzione organizzata si esplica in tre format principali quali Oasi (superstore, i punti vendita di superficie

maggiori, con principale proposta di valore nella convenienza), Tigre (supermercati, le superfici medie di questo formato portano ad una proposta di valore nella freschezza e qualità) e Tigre amico (negozi di quartiere, formato di piccole dimensioni, dove è il servizio al cliente e la prossimità sono il fattore competitivo).

Se la storia dell'azienda vede i suoi albori sul finire del XIX secolo, la storia dell'e-commerce è invece più giovane, la sua nascita è infatti nel 2015, come risposta ad un processo di digitalizzazione dei comportamenti d'acquisto, che vede il mercato di Pescara come test pilota del servizio.

Il primo approccio all'e-commerce è quello attraverso la partnership con una società esterna, dalla quale viene sviluppato un progetto basato su una struttura tecnologica white label, quindi personalizzabile, andando ad offrire un servizio di e-commerce "puro", infatti la creazione del carrello avveniva in maniera immediata senza evidenziare o rendere parte del processo la scelta del punto vendita dal quale si acquistava offrendo inoltre un servizio di spedizione gratuito per spese oltre ai 70 euro, di fatto si andava ad offrire un servizio di vendita online che esula da un collegamento diretto quindi al punto vendita fisico, per questo definito puro.

Tra il 2017 ed il 2018 continua l'evoluzione del servizio e nasce il concetto di e-commerce come "servizio integrativo", l'e-commerce diventa uno strumento di assistenza al negozio fisico, nella costruzione del carrello, infatti, diventa chiara e necessaria la scelta del punto vendita dal quale acquistare, tutto ciò strutturato sul proprio sito web di proprietà grazie allo sviluppo di un nuovo CMS<sup>8</sup>. Nonostante quindi questi sviluppi, in questi anni l'e-commerce rimane un servizio prettamente di test, volto soprattutto a valutarne l'implementazione e ulteriori sviluppi futuri.

---

<sup>8</sup> Il C.M.S., acronimo di Content Management System, è un applicativo web per la gestione dei contenuti del proprio sito, blog o portale web, che permette ad uno o più gestori di contenuti, senza che gli stessi abbiano competenze html o più in generale di programmazione, di gestire la creazione, modifica e cancellazione di contenuti. Sostanzialmente consente la gestione in totale autonomia del proprio progetto web. ([lakeweb.it](http://lakeweb.it))

Nel 2019 gli sviluppi continuano, sulla piattaforma già gestita in partnership vengono inoltre vengono testati nuovi servizi integrativi che non prevedano solo la consegna, ma anche il ritiro in negozio quale Click & Drive, nel quale il cliente può evitare il costo di consegna e ritirare autonomamente la spesa presso un apposito punto di raccolta.

Sul finire del 2019 chiaramente le cose cambiano, il Covid-19 e la pandemia hanno portato ad una richiesta del mercato ragguardevole, gli ordini incrementano di 30 volte, conseguentemente la complessità gestionale si moltiplica, oltre ad una necessaria diffusione dei servizi digitali a nuovi punti vendita spinti dalla situazione emergenziale. Quello che avviene è una crescita della domanda e dei servizi che deve necessariamente trovare risposta, e dove rimane poco spazio alla definizione di strategie di lungo periodo data l'eccezionalità della richiesta.

Lo sviluppo però dei servizi digitali e la strategia riguardo l'e-commerce cambia dopo il primo periodo di restrizioni, con la normalizzazione dei numeri la scelta diventa quella di internalizzare il servizio. Vede la luce quindi a giugno 2021 il servizio Click & Home, quello che avviene è un passaggio dalla piattaforma in partnership denominata Unikamarket nata 6 anni prima, ad un servizio gestito internamente. Vi è un cambiamento definitivo da e-commerce puro verso il concetto di servizio integrativo di punto vendita, ovvero direttamente collegato al negozio fisico dal quale si acquista. La piattaforma è ora di proprietà del sito e il processo d'acquisto vede cambiate le dinamiche, innovazioni che portano quindi a diversi interrogativi ed opportunità da valutare.

È proprio in questa circostanza che si pone la mia ricerca diretta, volta quindi, dopo l'assestamento dei numeri e del ritorno ad una situazione di normalità, ad indagare l'evoluzione futura e le specifiche opportunità e minacce per l'impresa

Tabella 3.1: Evoluzione temporale dei servizi E-commerce per Magazzini Gabrielli

Anno	Servizio offerto	Gestione	Organizzazione
2015	E-commerce Unikamarket	Partner Esterno	Ufficio Marketing- Crm Digital
2017-2018	E-commerce Unikamarket  Test “servizi Integrativi”	Interna e partner esterno	Ufficio Marketing- Crm Digital
2019	E-commerce Unikamarket Test “servizi integrativi” Test servizio Click&Drive	Interna e partner esterno	Ufficio Marketing- Crm Digital
2021	Click&Home e Servizi Integrativi	Interna	Ufficio Marketing- Crm Digital

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dell'analisi aziendale interna.

Da questo excursus storico si evince come la necessità abbia spinto i servizi ad evolversi prematuramente, precludendo quindi una concretizzazione graduale in termini organizzativi, strategici ed implementativi, ne risulta che solo ad oggi i servizi e-commerce prendono forma e si sostanziano a livello comunicativo, organizzativo e di posizionamento sul mercato. Chiaramente i numeri dimostrano come l'e-commerce non stenterà a fermarsi, diventa quindi critico decidere che direzione prendere, che posizionamento avere e quali sono oggi le necessità dei clienti una volta tolta la variabile Covid-19.

I quesiti che si pongono davanti riguardando la comprensione del proprio posizionamento in un mercato in crescita, analizzando le best practice nazionali ed internazionali, approfondendo la conoscenza dei clienti interessati al servizio e valutando la propria proposizione di valore. Tutte domande che si traducono nell'indirizzare gli investimenti sulla base degli elementi di criticità e le preferenze dei propri clienti, considerate le opportunità e strutturata una strategia di lungo termine e concreta per la vendita online.

Nel considerare queste necessità ho portato avanti la mia ricerca sul campo, da un lato studiando come le dinamiche evidenziate a livello nazionale si esplicano in una realtà regionale, e dall'altro traendone un caso studio volto a dare uno spaccato sull'implementazione di una strategia omnicanale, fornendo dei modelli di studio utili al di là della specifica realtà indagata.

Il metodo di lavoro si è sostanziato in una prima parte analitica basata su analisi di dati primari e secondari, dati aggregati, articoli accademici, riviste di settore, ed una ricerca qualitativa e quantitativa sul campo. Una seconda parte è stata quella strategica, legata all'elaborazione dei dati, confrontandomi direttamente con i responsabili aziendali e traendo modelli esplicativi con l'obiettivo di fornire una prospettiva più chiara sul tema omnicanalità ed e-grocery. Il fulcro è stato lo studio dell'e-commerce, approfondendo da un lato il punto di vista del cliente, il suo comportamento d'acquisto ed il valore percepito e dall'altro il punto di vista dell'azienda, valutando strategia ed implementazione.

Chiaramente la ricerca riguarda una realtà specifica aziendale, ma esemplifica le dinamiche di implementazione e può fungere da modello di studio per lo sviluppo di una strategia omnicanale traslata su realtà aziendali assimilabili.

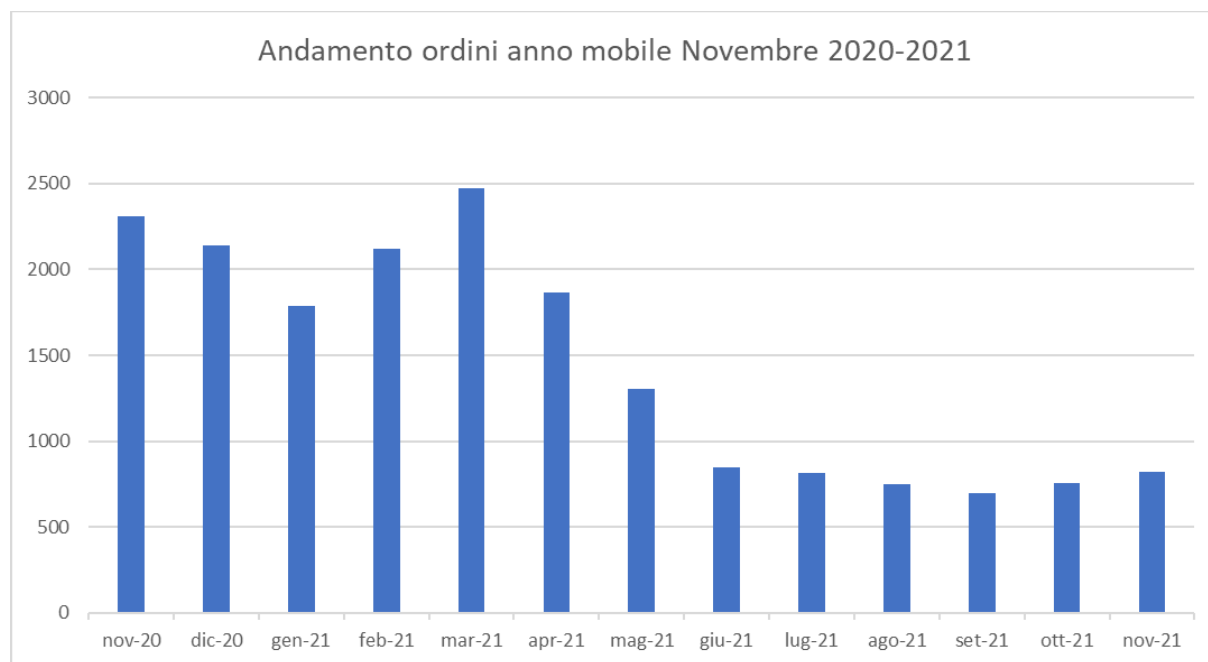
### **3.4 Stato dell'arte e mercato competitivo**

Il primo passo, una volta definito il mercato di contesto, analizzando dati aggregati sull'andamento dell'e-commerce, della vendita al dettaglio e del mercato del largo consumo, così come la storia ed evoluzione del servizio e dell'azienda, è stato quello di approfondire l'andamento dei servizi specifici valutandone i dati quantitativi.

I servizi principali indagati sono quindi quelli definiti come "servizi integrativi", di fatto servizi di e-commerce sostanziati in "click & home", il servizio di consegna della spesa a casa; "click & collect" che invece prevede l'ordine online ed il ritiro all'interno del punto; infine "click & drive" che differisce dal precedente, dato che l'ordine online prevede il ritiro presso un hub direttamente da automobile.

Andando ad osservare il numero di ordini sui servizi di e-commerce, valutati su un anno mobile compreso tra novembre 2020 e novembre 2021, vediamo come questi ultimi, al di fuori dei periodi emergenziali mostrano, un trend in calo, che vede una diminuzione del 60% nel numero di ordini valutati periodicamente su base mensile (Figura 3.5).

Figura 3.5: Andamento degli ordini effettuati per i servizi integrativi



Fonte: Rielaborazione adattata dall'autore sulla base di dati elaborati dall'ufficio CRM e Digital Marketing CMS.

Proseguendo l'analisi, spostiamo l'ottica dai numeri aggregati andando ad esplicitare l'andamento degli ordini differenziato a seconda del servizio integrativo considerato. I servizi quali click & home e click & collect sono quelli che subiscono l'impatto maggiore con il venir meno delle necessità dettate dalla pandemia, con un calo degli ordini fino all'80% per la formula click & collect. Spostando l'analisi al servizio di consegna a domicilio l'andamento che vedeva un incremento da circa 200 ordini mensili a oltre 4000 nel mese di picco delle restrizioni ad Aprile 2020, viene meno e ad oggi i numeri mostrano come gli ordini siano tornati ad una media di 250 mensili. Va considerato da questo punto di vista, inoltre, che nel mese di giugno vi è un cambiamento organizzativo, il servizio viene internalizzato ed



offerto sul sito web aziendale invece che sulla piattaforma utilizzata precedentemente. Questo cambiamento è infatti la probabile causa di una diminuzione del 37% negli ordini mensili rispetto al mese precedente, chiaramente accaduta alla perdita dei clienti che utilizzavano la vecchia piattaforma non sono passati al nuovo servizio.

Il numero di ordini rimane invece in aumento per servizi che trovano la preferenza dei consumatori quali il click & drive, nonostante la normalizzazione degli ordini, infatti, vede quintuplicare gli ordini mensili rispetto al periodo pre-pandemico. Ulteriormente un dato interessante è la crescita e costanza gli ordini su marketplace non di proprietà, con una crescita del 9% rispetto all'anno precedente.

L'andamento quantitativo va inoltre valutato alla luce del numero di punti vendita attivi, questi infatti corrispondono al 32% se presi in considerazione solo i punti vendita diretti mentre il 7% se considerati sul totale (237 punti vendita). La penetrazione sul fatturato totale da parte dei servizi online, comprensivi della partnership con il marketplace Everli, è ancora decisamente bassa. Rispecchia però in questo caso, la percentuale nazionale che l'osservatorio e-commerce BtoC del politecnico di Milano stimava nel 2,5% al 2021. Nel caso specifico si attesta intorno ad una percentuale ancora minore, ovvero lo 0,2%, segnale di un mercato che ha ancora molto spazio di manovra e crescita.

Come vediamo dai numeri, il dato a livello aggregato che vedeva la crescita continua dell'e-commerce, viene solo in parte rispecchiato nella specifica realtà regionale. Non va però fatto capo alla sola variabile quantitativa, infatti l'aumento repentino dei numeri non ha visto adeguata la totalità degli elementi di servizio come conseguenza. Va mantenuta infatti un'ottica d'insieme, comprendendo che il commercio online è un percorso progressivo, vanno considerati quindi investimenti, know-how, economie di scala da sviluppare ed elementi di marketing

mix ancora da ottimizzare; solo così si potrà avere una visione completa e si potrà comprendere come indirizzare la strategia verso l'omnicanalità.

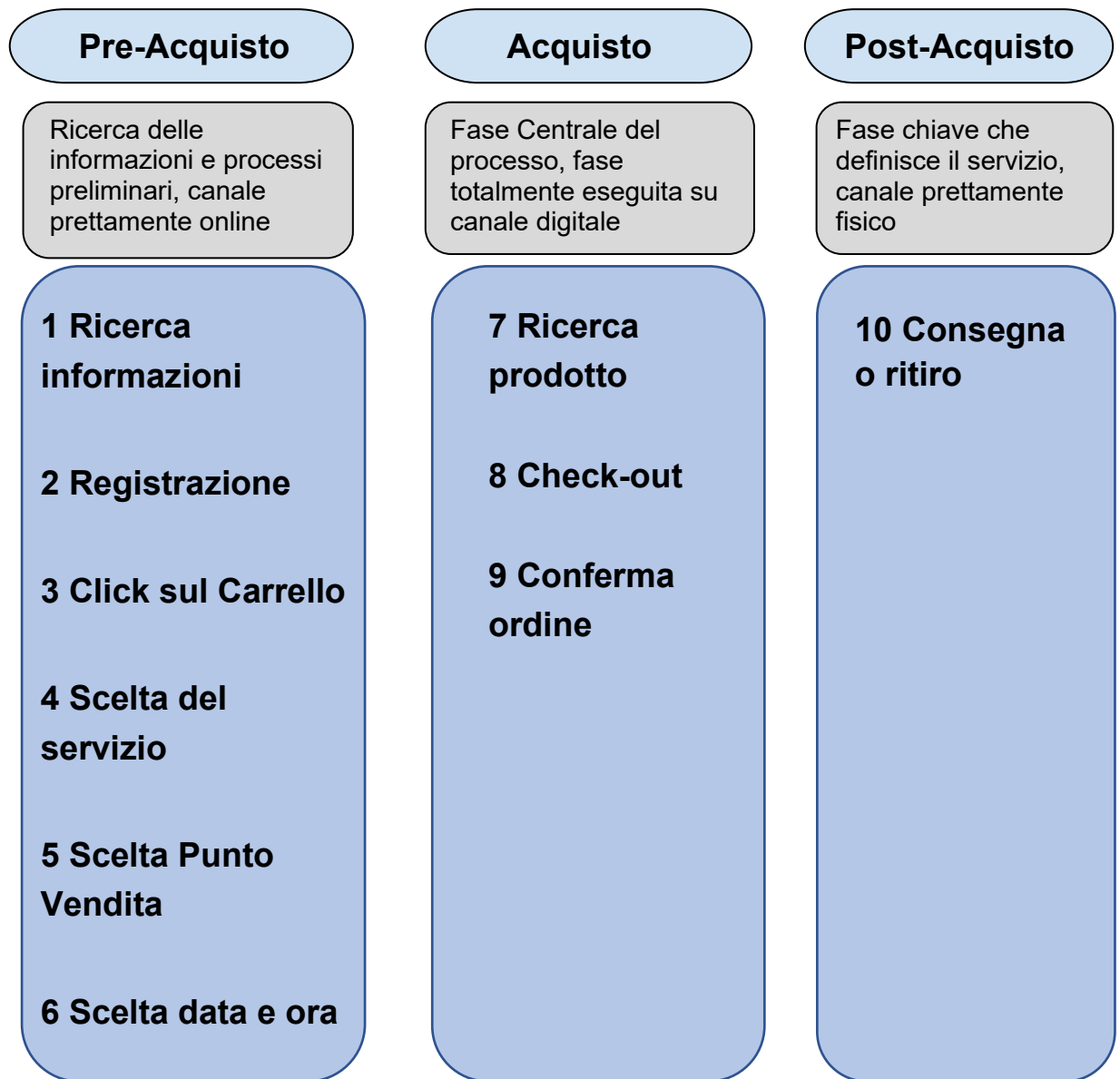
Una seconda analisi qualitativa ha visto suddividere la struttura del servizio secondo uno schema sulla base delle fasi del percorso d'acquisto definite da Lemon e Verhoef (Lemon & Verhoef, 2016).

L'obiettivo in questo caso non era però quello di andare ad analizzare l'intero percorso d'acquisto del cliente, ma semplicemente l'esperienza che questo provava con l'utilizzo dei servizi integrativi offerti da Magazzini Gabrielli.

Ho quindi utilizzato la struttura di Lemon e Verhoef come base per suddividere il servizio di vendita online con consegna a domicilio. Immaginando l'esperienza cliente sul sito web dedicato all'acquisto online sono state elencate tutte le fasi partendo dalla ricerca delle informazioni sul servizio fino alla consegna.

Nella fase di preacquisto sono state quindi riassunte tutte le fasi legate ai processi preliminari alla creazione del carrello online, qui troviamo quindi la ricerca di informazioni su come il servizio funzioni, la registrazione, e tutte le fasi operative richieste dal processo. A seguire abbiamo la fase di acquisto che vede al suo interno tutte le fasi legate alla creazione del carrello e ricerca prodotti, così come il check-out ed i sistemi di pagamento proposti. L'ultima fase individuata nel post-acquisto, comprendere il completamento del servizio e lo definisce a seconda del modo di ritiro dei prodotti (consegna domicilio o da parte del cliente), è questo il momento nel quale il cliente valuta effettivamente la qualità e la corrispondenza degli acquisti.

Figura 3.6: Suddivisione del servizio strutturato secondo il percorso cliente



Fonte: elaborazione dell'autore

Ho inoltre utilizzato questo modello come base per studiare i servizi concorrenti e strutturare le best practice a riguardo, potendoli valutare sulla base dell'esperienza offerta ai clienti. Ciò che è emerso sono cinque linee guida riscontrabili nella maggioranza dei servizi e-commerce<sup>9</sup> per la vendita al dettaglio di beni del largo consumo.

1. La pagina web dedicata al servizio di e-commerce ha un URL differenziato dal sito web aziendale, è quindi identificata nel world wide web secondo un indirizzo differente dalla pagina web dell'azienda collegata. In questo senso l'obiettivo è avere due strutture differenti che meglio rispondano alle esigenze di e-commerce e sito web, chiaramente la struttura in termini di UX e UI del sito web deve essere differenziata a seconda che sia dedicato alla vendita di prodotti o sia l'hub di contenuti ed informazioni dell'azienda. Allo stesso tempo però il collegamento tra le due è necessario, e dovrà essere quando più fluido ed impercettibile, garantendo un'integrazione fluida. L'utilizzo di una pagina dedicata all'e-commerce riesce quindi ad offrire un servizio più immediato e funzionale, ricordando di mantenere una coerenza con il sito web aziendale e garantendo quindi un'esperienza quanto più coerente ed efficace.
2. Il processo di acquisto online deve rispondere a regole di immediatezza e fluidità, anche se le fasi nel percorso d'acquisto a volte sono obbligate e comuni a più attori del food e grocery. Infatti, le diverse aziende offrono servizi integrativi ai punti vendita piuttosto che e-commerce puri, ovvero

---

<sup>9</sup> Nell'analisi a livello qualitativo sono stati considerati i principali player nazionali ed internazionali, mentre per l'analisi dei costi vi è stata una selezione dei principali player italiani quali, Conad, Coop, Esselunga, Carrefour, Oasi Tigre, ed Everli in quanto marketplace per la vendita di grocery online.

servizi che fanno diretto riferimento al negozio fisico dal quale si acquista. Diventano quindi obbligatori alcuni passaggi come: la registrazione al sito, l'indicazione della posizione geografica, la selezione del punto vendita dal quale ricevere la spesa. Tutto questo è funzionale alla trasparenza di prezzi ed offerte, che nel mondo grocery sono spesso contestuali a seconda del punto vendita e del formato.

3. Lo spettro dei servizi di acquisto online si allineano su offerte di home delivery e click & collect. Il primo offre quindi la consegna direttamente a casa ad un costo aggiuntivo, mentre il secondo dà la possibilità di ordinare la spesa e ritirarla personalmente in negozio. Sulla base di queste due categorie si possono poi combinare mezzi differenti e prevedere quindi modalità di offerta del servizio che rispondano a diversi segmenti di clientela. Il servizio di consegna a casa può quindi essere realizzato sia tramite canale online, che telematico (telefono); piuttosto che le modalità di raccolta della spesa possono prevedere la consegna ad un locker piuttosto che direttamente in un hub dall'automobile.
4. La differenziazione tra i servizi delle diverse imprese sta quindi nel sapere meglio rispondere alle esigenze del proprio target e adeguare il servizio di conseguenza. Il punto fondante è la capacità di sfruttare quindi le leve e le specificità del canale online, sottolineandone ad esempio la comodità o la velocità. Esempio può essere la funzione "spesa rapida" di easy coop<sup>10</sup>, questa consiste in una modalità di creazione della lista della spesa intuitiva, che permette di aggiungere prodotti al carrello di spesa digitale tramite una barra di ricerca per parole chiave, che rimanda rapidamente ad una selezione

---

<sup>10</sup> Il servizio disponibile su Roma, Emilia-Romagna e Veneto: <https://www.easycoop.com/>

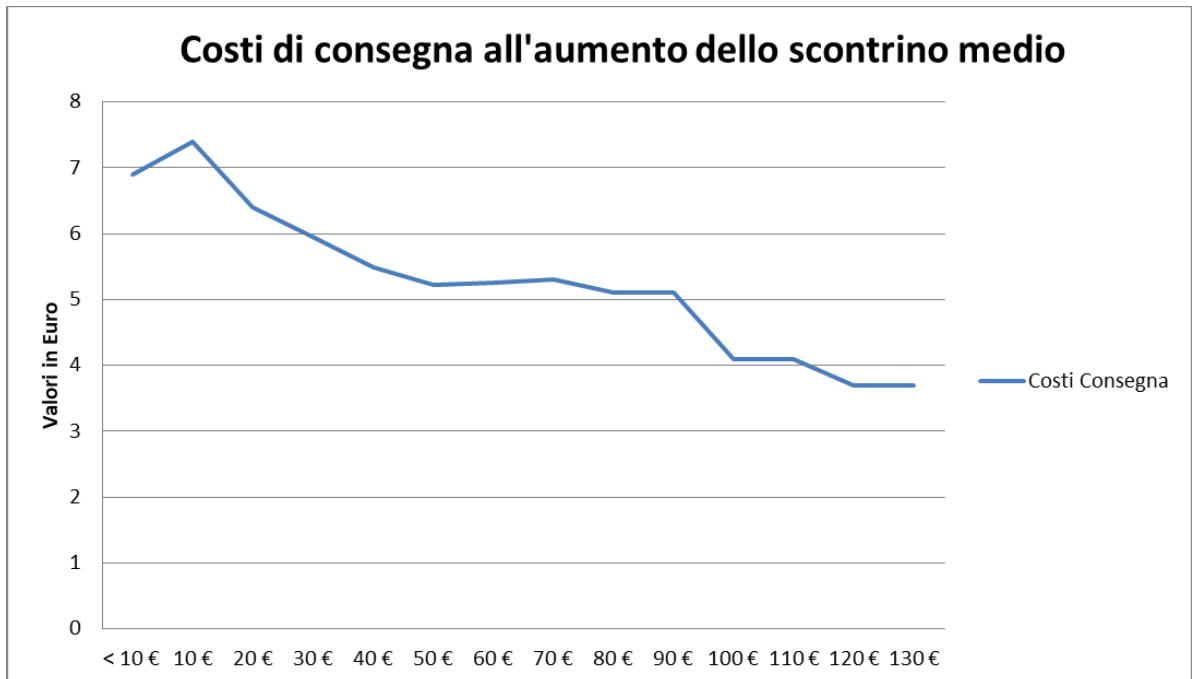
di prodotti e permette di inserirli direttamente nel carrello senza dover invece ricercarli tramite le categorie che vengono solitamente strutturate sul sito e-commerce. Ancora c'è chi invece punta nell'offerta di un modello basato sull'abbonamento al servizio, garantendo servizi esclusivi. (esempio di Tesco "delivery saver e Walmart con Walmart plus)<sup>11</sup>

5. Quando andiamo a guardare ai costi del servizio, dall'analisi a livello nazionale possiamo vedere che questi tendono ad allinearsi secondo una struttura inversamente proporzionale all'aumento della spesa. Vanno quindi valutati sulla base di questo andamento, e tenuta in considerazione la percezione che il consumatore ha sviluppato dalle azioni di player nella vendita online. Ne consegue che nello studiare il prezzo del suo servizio e la suddivisione del costo di consegna a seconda del valore dello scontrino l'impresa dovrà studiare delle meccaniche che si allineino sui costi medi del mercato, e sulla percezione che ne ha il consumatore. Infatti, in caso contrario il segmento di clientela più sensibile al prezzo non avrà sicuramente incentivi nel provare il servizio aziendale, rischiando di escludere un segmento di mercato potenzialmente interessato al servizio.

---

<sup>11</sup> Abbonamento di Tesco: <https://www.tesco.com/deliverysaver>  
Abbonamento di Walmart: <https://www.walmart.com/plus>

Figura 3.7: Andamento dei costi di consegna nel mercato e-grocery.



Fonte: Elaborazione dell'autore

Per concludere, ciò che si può trarre da quest'analisi preliminare è che generalmente i player del settore e-grocery sono allineati in quanto servizi, la differenza sarà nell'esperienza cliente offerta, sapendosi differenziare valorizzando gli elementi che i clienti ricercano. Fattore competitivo è saper agire sul category management dello scaffale digitale, equilibrando il proprio ecosistema fisico e digitale. Ulteriormente avere la capacità di ridurre le inefficienze del servizio, quali corrispondenza dei prodotti alla consegna, eliminazione degli step non necessari, e riduzione dei tempi di attesa. Lavorando con coesione phygitale, rendendo prioritaria l'esperienza cliente e portando avanti strategie omnicanale. (Gauri, Rupinder, & Ratchford, 2020).

### **3.5 Analisi del consumatore, un'indagine semi-strutturata**

La ricerca per la comprensione dell'applicazione di strategie omnicanale e volta allo studio dell'e-commerce è poi proseguita verso un'indagine volta al reperimento di nuovi dati ed informazioni. Ho quindi approfondito direttamente quali fossero le preferenze dei clienti, e quali le criticità del servizio. Per fare ciò ho quindi elaborato quattro diversi questionari correlati tra loro e distribuiti a quattro diversi target, suddivisi preventivamente sulla base delle variabili di comportamento d'acquisto. Questa suddivisione ha permesso una preventiva identificazione e uno specifico sviluppo dei questionari sulla base delle caratteristiche degli intervistati, ponendo domande maggiormente specifiche. Processo che è stato funzionale alla comprensione di quali clienti fossero maggiormente interessati al servizio e-grocery e per quali caratteristiche, così come identificare chi è stato spinto solamente dalla situazione emergenziale, comprendendo inoltre le criticità nell'esperienza. Nello specifico sono stati individuati:

- A.** Clienti nuovi, valutati tali sulla base del servizio utilizzato, in questa categoria sono stati compresi tutti i clienti acquisiti in seguito all'adozione della nuova piattaforma di e-commerce (Giugno 2021).
  
- B.** Clienti persi, questa categoria comprende invece coloro che hanno utilizzato solamente il vecchio servizio che era sviluppato in partnership. Considerati quindi persi dato che non sono passati alla nuova offerta interna all'azienda.
  
- C.** Clienti fedeli, in questa suddivisione troviamo i clienti che hanno utilizzato entrambi i servizi in maniera costante. Definiti quindi fedeli all'azienda,



dato l'interesse dimostrato verso il servizio al di là delle necessità contestuali al periodo emergenziale.

- D.** Clienti nuove opportunità, quest'ultima categoria comprende coloro che hanno testato la piattaforma e-commerce aziendale, navigando tra i prodotti e completando fasi del processo di acquisto online, senza però concludere l'ordine. Sono quindi clienti che potrebbero essere interessati alla proposta aziendale, ma sono stati dissuasi dall'esperienza vissuta sul sito e-commerce o dalle caratteristiche del servizio.

Sulla base di questa suddivisione e dei risultati emersi, ho infine rielaborati i dati e definito le evidenze dell'indagine, il metodo di lavoro per l'elaborazione dei questionari è inoltre approfondito nel Box 3.1.

*Box 3.1 "Strutturare una survey per un'indagine quantitativa e qualitativa"*

---

Creare un questionario è un metodo di indagine utile volto alla raccolta di dati quantitativi e qualitativi a seconda della tipologia di domande presenti. Ci sono degli elementi nella creazione di un questionario che al di là del software utilizzato possono essere comuni a diverse ricerche di mercato. Dalla mia esperienza personale ho tratto alcuni elementi fondamentali per la struttura di un'indagine: 1. avere un obiettivo chiaro 2. strutturare il contenuto e le domande sulla base del target 3. equilibrare i diversi formati dei quesiti 4. sviluppare l'indagine con l'ottica della successiva analisi dati. 5. distribuire il questionario creando un'associazione con il database interno in modo da arricchire l'analisi dei dati.

- **Chiarezza dell'obiettivo**

Prima di redigere il questionario bisogna avere una chiara idea di cosa si sta indagando e di cosa si vuole approfondire. Conoscere quindi lo stato dell'arte e

analizzare i feedback già presenti è il primo passo per poter strutturare un elenco di quesiti che vadano ad approfondire tematiche coerenti. Nel caso di un servizio, bisogna avere ben chiari tutte le fasi di quest'ultimo in modo da poter indagare quelle che potrebbero essere le criticità, ed avere un riscontro dell'esperienza cliente.

- **Contenuto strutturato sul target**

Il contenuto va strutturato una volta definito l'obiettivo dell'indagine, conseguentemente va identificata la struttura delle domande, la loro chiarezza e tipologia, ricordando che questa vanno studiate pensando all'ideale intervistato. Una linea guida fondamentale è quella di non porre domande che possano influenzare il cliente nella risposta, ma rimanere il più distaccati possibile, prevedendo inoltre nella struttura la possibilità per l'intervistato di non rispondere o di aggiungere la propria opinione. Infine, le domande più complesse o personali andrebbero poste in fondo al questionario, evitando quindi facciano da introduzione e conseguentemente il cliente venga immediatamente dissuaso e abbandoni l'indagine.

- **Equilibrio di formato**

Sono molti i formati di domande che si possono utilizzare e trovarne un equilibrio è l'unica soluzione, andiamo quindi ad elencare i più utilizzati: domande a risposta singola, domande a risposta multipla, domande basate sulla scala di Likert e domande aperte. Le domande a risposta multipla e singola sono il formato più semplice e diretto, possono essere utili, ad esempio, per indagare le preferenze del cliente o la frequenza d'acquisto. Tramite questa tipologia è possibile avere un riscontro ed una valutazione quantitativa di un fenomeno.

Un'ulteriore tipologia è la scala di Likert, inventata per l'appunto dallo psicologo Rensis Likert. È un formato tra i più efficaci nell'indagare l'atteggiamento del rispondente relativamente ad un tema o ad un elemento. Una domanda di questa

tipologia pone al rispondente una scelta di valutazione su una scala a 5 o 7 valori (corrispondenti ad un identificativo nominale, ad esempio d'accordo o disaccordo), i quali stanno ad indicare un'opinione positiva o negativa a seconda di una valutazione alta o bassa sulla scala. La struttura di questo formato è molto efficace in quanto scorpora l'opinione dalla semplice valutazione numerica. La valutazione su una scala numerica, infatti, incorrerebbe in un'opinione molto soggettiva e personale a seconda dell'associazione che ognuno potrebbe fare con il solo valore numerico, inoltre la scala a 5 valori o a 7 evita di associare una valutazione da 1 a 10 che potrebbe essere fuorviante per l'interlocutore (questa scala è infatti associata al sistema di valutazione scolastico).

Le domande aperte infine ci permettono di approfondire alcuni elementi di indagine, oltre ad essere particolarmente utili per identificare segmenti di clientela e sviluppare buyer persona. Sono spesso utilizzate dopo una domanda a risposta singola o multipla per approfondire la stessa tematica.

Tra tutte le tipologie esposte è necessario creare un equilibrio che non renda il questionario monotono e che allo stesso tempo sia esaustivo. Valutare il tempo impiegato nel rispondere e quindi prevedere un limite massimo di domande conseguente è un buon modo per creare un questionario efficace.

- **Preventivo sviluppo in ottica di analisi**

Qualora si preveda lo sviluppo di un singolo questionario o che questi siano diversi e suddivisi a seconda del target, l'ottica della sua strutturazione deve guardare anche alla futura analisi. L'obiettivo dovrà quindi essere quello di creare quesiti ed elementi di indagine che possano essere confrontati e valutati secondo valori raffrontabili. Creare quindi un'omogeneità preventiva tra i questionari risultante in una coerenza e confrontabilità dei dati raccolti. Un esempio, quindi, sarà quello creare domande che abbiano le stesse scale di valori e delle opzioni, ed una coerenza dei temi indagati. Nel caso invece si parli di un numero maggiore di questionari, per poter fare raffronti tra i diversi target è necessario utilizzare

domande comuni tra di essi che possano quindi fare da elemento di analisi incrociata.

- **Distribuzione del questionario**

L'ultimo passaggio nella creazione consiste nella distribuzione del questionario. Un primo elemento di valutazione è la possibilità di collegare i dati aziendali con le risposte dell'indagine (qualora queste siano rivolte al proprio segmento di clientela contattabile), va quindi studiato un sistema che possa ridurre le informazioni personali chieste direttamente tramite le domande e che in maniera automatica possa collegare database e risposte raccolte (un modo semplice potrebbe essere quello di creare un collegamento tra la risposta e la mail del rispondente, che sarebbe quindi facilmente rintracciabile nel database aziendale). Questo passaggio è utile da un lato per poter trarre conclusioni più ricche considerando anche le informazioni in possesso all'azienda, e dall'altro per poter prevedere delle meccaniche di ricompensa ai rispondenti (volte a migliorare il tasso di risposta ed incentivare attività più longeve aldilà dell'indagine), identificandoli e potendoli premiare direttamente.

---

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di dati emersi e studio preliminare ([survey monkey.com](#)) ([question-pro](#))

Il questionario è stato sottoposto a 620 clienti in totale, con un tasso di apertura<sup>12</sup> medio del 43% ed un tasso di completamento che varia a seconda del target con una media che si stanZIA sul 40%. Interessante è notare come il tasso di completamento ci dia una metrica per poter valutare non solo le risposte complete ricevute, ma

---

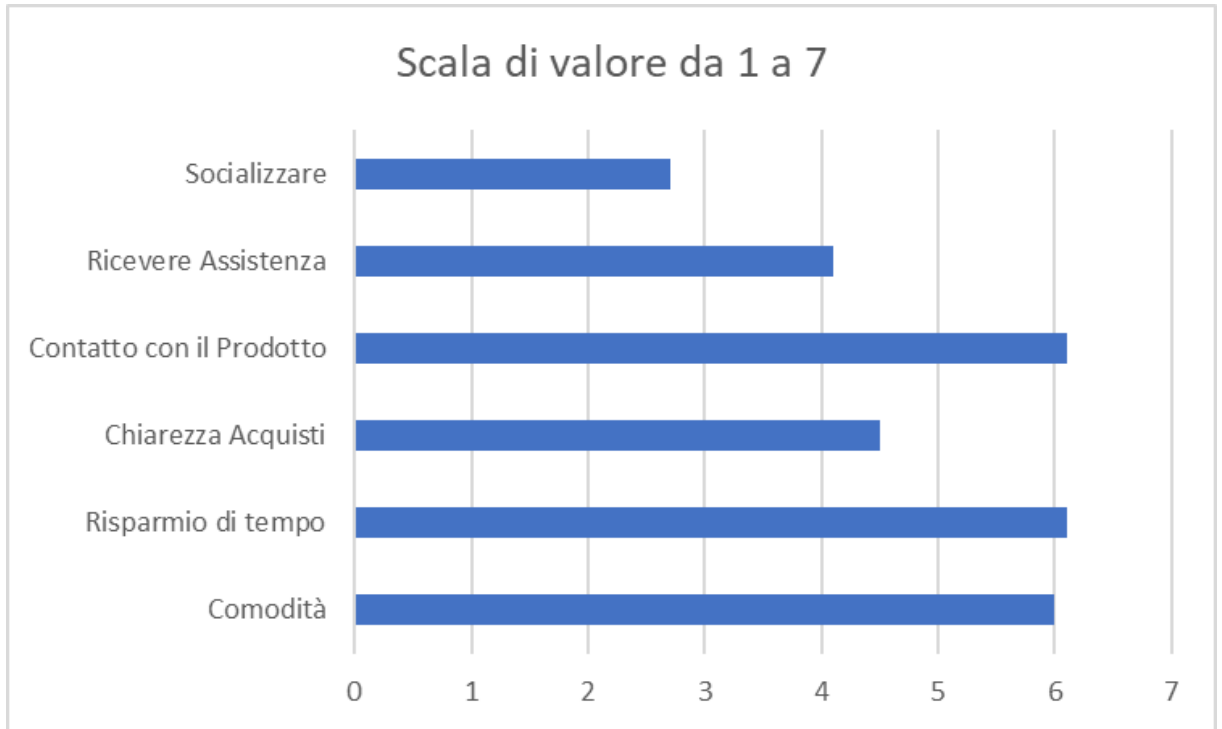
<sup>12</sup>  $\text{Open Rate} = \frac{\text{Questionari Visualizzati}}{\text{Questionari Inviati}}$ ,  $\text{Response Rate} = \frac{\text{Risposte Totali}}{\text{Questionari visualizzati}}$   
 $\text{Completion Rate} = \frac{\text{Risposte Nette}}{\text{Risposte Totali}}$

anche l'interesse dimostrato dallo specifico target verso il servizio, constatabile per l'appunto dall'impegno nel completare il questionario a riguardo. Risulta infatti da questa prima analisi come il target di clientela fedele sia anche quello più interessato al servizio con un tasso di completamento maggiore rispetto agli altri (il tasso di completamento, infatti, corrisponde al 70%).

Altri elementi che emergono dall'indagine riguardando il comportamento d'acquisto del cliente, valutato sulla base della frequenza d'acquisto online e sulle preferenze negli acquisti online e in punto vendita. Dall'analisi aggregata risulta come i clienti che hanno continuato ad utilizzare il servizio lo utilizzino anche in una frequenza maggiore, rispecchiando in questo senso i dati nazionali che vedevano una crescita che purché rallentata comunque in divenire, basata anche sul consolidamento della base clienti.

Approfondendo l'indagine e spostando l'attenzione dalla sola frequenza di acquisto, il questionario è stato suddiviso in modo tale da valutare diversi elementi legati sia al negozio fisico che al servizio e-commerce. Ciò che ne emerge e che viene riassunto nel grafico sottostante (figura 3.8) sono gli elementi maggiormente apprezzati dai clienti nell'esperienza con un attore del settore della grande distribuzione. Questi elementi sono principalmente la comodità e il risparmio di tempo quando parliamo del canale online, mentre per l'esperienza con il negozio fisico, troviamo il contatto e l'esperienza con il prodotto. Ancora una volta questo evidenzia come anche nella specifica realtà regionale, i clienti siano orientati verso un'esperienza phygitale, volendo allo stesso tempo comodità, risparmio di tempo ed esperienza con il prodotto. Va infine menzionato come rimangano invece meno importanti elementi quali l'assistenza in punto vendita o la possibilità tramite l'acquisto online di avere chiari prodotti e valore dello scontrino.

Fig. 3.8: Preferenze dei clienti per gli elementi dell'esperienza in negozio ed online.



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati raccolti tramite survey.

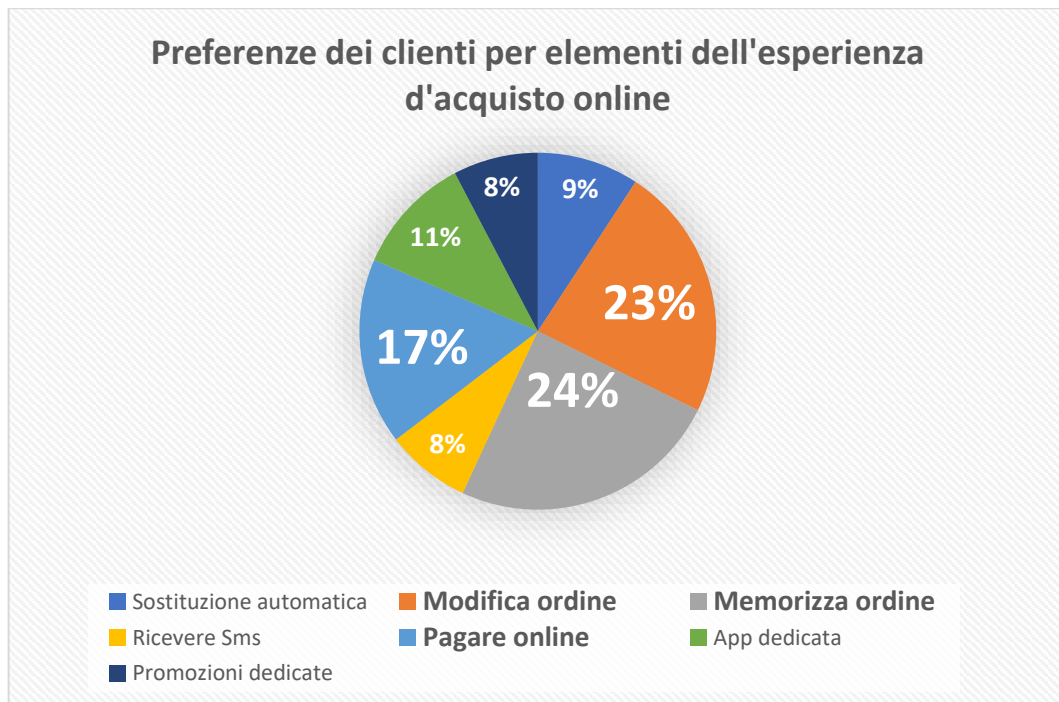
Ulteriori dati e tendenze che possiamo trarre dalla ricerca diretta sono gli elementi più importanti per un'esperienza soddisfacente secondo i clienti, in questo caso nel questionario veniva loro chiesto di scegliere su una selezione di elementi dell'esperienza d'acquisto, quali fossero i due più critici per un'esperienza soddisfacente. Se infatti la valutazione di diversi fattori da parte del cliente ci indica un generale valutazione dei driver e del loro valore per il cliente, in questo caso è stato loro chiesto di fare una selezione con il fine di individuare i punti primari sui quali indirizzare le risorse aziendali. Quello che è stato riscontrato è che la ricerca prodotti, la fase centrale nel processo d'acquisto online, sia l'elemento di maggiore

rilevanza, confermato dal 65% degli intervistati che dichiara di volere un servizio che sia fluido e permetta una ricerca prodotti immediata ed efficace. È questo, tra l'altro, l'elemento più difficile da gestire organizzativamente; infatti, un articolo di The Wall Street Journal del 2019 afferma che il 15% dei prodotti sono già "out of stock" quando il cliente li ordina su un e-commerce per i prodotti alimentari. Questo è principalmente dovuto ad una mancanza di rilevazione real time del magazzino, portando ad una discrepanza tra prodotti ordinati e ricevuti dal cliente (Haddon, 2019).

Questo dato viene quindi confermato sia dall'indagine che dall'analisi preliminare dei reclami, dimostrando come nello specifico caso studio così come per il mercato aggregato l'adozione di un servizio digitale su un sistema tradizionale porta con sé delle inefficienze, legate anche a difficoltà strutturali, difficili da risolvere nel breve termine. Per fare ciò però sono auspicabili azioni volte a risolvere anticipatamente eventuali disservizi, come può essere la funzione di sostituzione automatica dei prodotti mancanti a discrezione dello shopper (addetto alla preparazione della spesa), prevista da molti attori dell'e-grocery.

La ricerca prodotti chiaramente non è l'unico elemento importante nell'acquisto online per i clienti, questi infatti si orientano verso altri tre elementi utilitaristici dello strumento digitale che hanno riscosso il 64% delle preferenze nell'indagine. Ad esempio, la capacità di ripetere e modificare gli ordini, i quali fanno riferimento alla possibilità di salvare un elenco prodotti per poter ripetere l'acquisto in modo immediato o la possibilità di aggiunta prodotti dimenticati all'ordine effettuato senza sforzi. Infine, la possibilità di effettuare pagamenti online è ricercata dai clienti, ulteriore caratteristica legata ad un'esperienza d'acquisto che sia immediata.

Figura 3.9: Preferenze dei clienti su elementi dell'esperienza digitale



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dell'indagine diretta.

Quello che possiamo concludere è quindi che semplicità, immediatezza, corrispondenza e completezza dei prodotti ricevuti sono quindi i driver principali nel valutare soddisfacente un servizio secondo le preferenze dei clienti. Sono questi gli elementi principali verso i quali indirizzare le risorse, ancora una volta rendendo importante ragionare in un'ottica di sinergia tra canali.

Riporto infine a titolo esemplificativo tre gruppi di clientela, utili per poter strutturare eventuali buyer persona più complete. È stato infatti alla luce dei dati aggregati possibile tracciare dei profili cliente. Ho quindi isolato le variabili che si ripetevano, incrociando i risultati con dati sociodemografici, preferenze,




comportamento d'acquisto e pain points, riscontrati dall'analisi dei reclami. I profili da me individuati sono stati tre, strutturati secondo uno schema tipo per la costruzione di buyer persona<sup>13</sup> (per ulteriore approfondimento si rimanda al capitolo 5). Nello specifico ho identificato per ognuna di esse una "bio", che andasse a descrivere brevemente l'identità del profilo; ancora è stata inserita una valutazione numerica dei principali driver di preferenza per il servizio di acquisto online e citato direttamente le parole riscontrate tramite le domande aperte del questionario. Infine, sono presenti i dati sociodemografici ed il valore che essi ricercano nel servizio (figura 3.10).

Descrivendo in breve i risultati abbiamo il primo profilo che corrisponde a "donne giovani con figli piccoli", identificate tramite un filtro a seconda dell'età dei rispondenti, e delle loro stesse parole. Quello che ho riscontrato è che la preferenza del servizio di acquisto online è legata al risparmio di tempo, che possono così dedicare alla famiglia ed ai figli piccoli che necessitano di costanti attenzioni. Allo stesso modo è stata identificata una seconda categoria di cliente, in questo caso abbiamo un cliente anziano, che è però digitalizzato e per il quale l'acquisto online è la soluzione alla "fatica della spesa", legata quindi al tragitto da fare ed al trasporto di carichi pesanti. Il terzo profilo che ho evidenziato è il più numeroso, corrispondente al cliente tipo, ovvero una donna in carriera, smart ed omnicanale che trova nelle soluzioni digitali un modo nuovo di vivere la propria quotidianità.

---

<sup>13</sup> Adelle Revella, una dei massimi esperti sulla costruzione delle buyer personas ne da questa definizione "It's an archetype, a composite picture of the real people who buy, or might buy, products like the ones you sell. It's an avatar you craft from what you learn in direct interviews with as many buyers as possible. And from behaviour observed anywhere else: at industry conferences; in online forums, through social media" (Revella, 2011).

Box 3.2: Risultati della ricerca, tre profili cliente



Quale vantaggio ricerca nell'e-grocery:  
*"Non dovermi recare presso il supermercato avendo due bambini piccoli"*

**Marta Costa**  
35 anni  
Impiegata  
Acquisti online 2 volte al mese


**BIO**  
Vive da poco con il suo nuovo marito, ha una vita impegnata divisa tra lavoro e famiglia. Dedica la maggior parte del suo tempo ai figli piccoli.

**BISOGNI**

Risparmio di tempo	● ● ● ● ●
Comodità	● ● ● ● ●
Trasporto del carico	● ● ● ● ●

*"Migliorare la ricerca dei prodotti, con più parole chiave"*

*"Dopo ore spese il giorno prima a cercare centinaia di prodotti inseriti nel carrello... il carrello azzerato, invece di poter riprendere da dove avevo lasciato... È frustrante dover riniziare da capo ed a quel punto ci vuole meno tempo ad andare di persona al supermercato. La spesa online si fa proprio nei ritagli di tempo, no?"*



Quale vantaggio ricerca nell'e-grocery:  
*"Data età avanzata la fatica di raggiungere fisicamente il supermercato "*

**Elia Gillini**  
70 anni  
Pensionato  
Acquista online 1 volta al mese

**BIO**  
Vive una vita tranquilla in pensione, si dedica alle sue passioni ed con l'età la spesa è diventata un impegno faticoso.

**BISOGNI**

Risparmio di tempo	● ● ● ● ●
Comodità	● ● ● ● ●
Trasporto del carico	● ● ● ● ●

*"Online compro prevalentemente prodotti ingombranti e pesanti , come detersivi, acqua, vino etc..."*

*"Possibilità di aggiungere prodotti anche dopo aver concluso l'ordine"*



**BIO**

Vive una vita smart, è abituata a fare acquisti online e aperta alle novità, utilizza il digitale per trovare servizi efficaci, fluidi e comodi.

**BISOGNI**

Risparmio di tempo ● ● ● ● ●

Comodità ● ● ● ● ●

Trasporto del carico ● ● ● ● ●

Quale vantaggio ricerca nell'e-grocery:  
"Evitare di restare troppo tempo nel supermercato, quando vi sia affollamento e quindi lunga attesa alle casse "

**Giulia Martini**  
51 anni  
Social Media Manager  
Acquisti online 2 volte al mese

"Sarebbe un vantaggio poter aggiungere delle note per il personal shopper...Questo permette di fare richieste più mirate sui prodotti ed evita errori"

"Semplificare ricerca dei prodotti. Il software e' lento, non riconosce molti prodotti e non sono previste note in cui inserire eventuali altri prodotti non contemplati nelle categorie ( ad es. gastronomia pronta, banco pane etc)"

Fonte: Elaborazione dell'autore dai risultati della ricerca

### 3.6 Conclusioni e spunti di ricerca futuri

Per concludere possiamo affermare che i dati esposti a livello nazionale, in quanto crescita dell'e-commerce e trend evolutivi per quanto riguarda strategia e modelli di business sono solo in parte rispecchiati. Ciò che possiamo infine trarre dal lavoro sul campo sono delle linee guida emerse dal caso studio specifico e dalla ricerca su concorrenti e dati aggregati.

1. Constatato come l'e-commerce sia un punto focale nello sviluppo di una strategia di vendita omnicanale, nella valutazione dell'apertura di un servizio di vendita online, farsi guidare solo da voci di fatturato sarebbe fuorviante; infatti, nella singola realtà potrebbero non essere rispecchiati i numeri previsti a livello

aggregato. Bisogna invece ricordare come il percorso verso l'omnicanalità necessiti di un investimento graduale in know-how, tecnologia e cambiamento culturale, che darà quindi i suoi risultati solo nel lungo periodo.

2. L'evoluzione del servizio che è stata spinta freneticamente dalle necessità contestuali al periodo storico, non ha visto il contesto aziendale adeguarsi di conseguenza. Questo porta a delle inefficienze che vanno ad impedire lo sfruttamento pieno delle opportunità offerte dal mercato.

3. Un ulteriore fattore che può portare a delle frizioni nell'applicazione di strategie omnicanale, sono date dalla struttura organizzativa aziendale. Chiaramente sarà necessaria l'acquisizione di nuove competenze, interne o esterne ed un cambiamento organizzativo e culturale; così come una suddivisione nuova di compiti e responsabilità volti all'integrazione delle attività, unica soluzione per una coerenza multimediale.

4. A livello aggregato i servizi tendono ad allinearsi, la differenziazione starà nella capacità di rispondere meglio alle esigenze cliente, dando priorità all'ascolto e all'adattamento ai cambiamenti. La fluidità e l'immediatezza dell'esperienza saranno elementi capaci di garantire un vantaggio competitivo nello sviluppo di relazioni proficue con i clienti.

5. I clienti sono oramai phygitali, un servizio e-commerce di qualità verrà definito tale se saprà rispondere alle esigenze di comodità ed immediatezza, garantendo comunque la qualità e la corrispondenza dei prodotti come avverrebbe con l'acquisto in negozio. Di pari passo le aziende dovranno sviluppare un approccio phygital che possa quindi rispecchiare le aspettative.

Abbiamo quindi visto, dalla ricerca sul campo, il riscontro dei dati aggregati e della teoria finora esposta. Le conclusioni esposte sono state frutto della reinterpretazione di teoria e trend nazionali alla luce dell'esperienza in azienda.

Chiaramente tutte le considerazioni fatte purché generalizzabili in senso analitico necessitano di un riscontro per la singola realtà aziendale, andando ad indagare cluster di clientela e gli specifici elementi di criticità del caso<sup>14</sup>. Andrebbero inoltre fatte delle considerazioni ulteriori, confrontando le evidenze dell'indagine con il database aziendale, riscontrando nello specifico l'impatto sulla base clienti e sulle performance di attività volte all'integrazione di diversi canali.

Alla luce di questo, lo sviluppo dell'e-commerce rimane certamente una grande opportunità, in quanto punto di partenza per conquistare un cliente omnicanale che sceglie indistintamente canali fisici ed online per fare la spesa. Per rispondere a queste esigenze non può inoltre essere trascurato l'investimento necessario, in termini di tempo e risorse, così come la valutazione della strategia migliore specifica per la realtà aziendale del caso. Infine, è necessario un coinvolgimento dell'intera struttura aziendale che sia mosso verso un'integrazione degli uffici, ed abbia una visione d'insieme unanime, necessaria per il successo delle attività omnicanale. L'intento del mio progetto è stato quello di dare una visione reale del tema omnicanalità e fornire degli ulteriori spunti di ricerca. Questo è passato tramite un processo induttivo, che ha visto anche il confronto con manager e professionisti intervistati in maniera informale durante la mia ricerca. Sulla base di questo, il caso studio, esposto tramite i risultati del progetto da me sviluppato, non esaurisce la sua utilità direttamente in questo capitolo; è infatti sulla base di questa esperienza che ho approfondito ulteriormente il concetto di omnicanalità, tentando di superarne i limiti e reinterpretando la teoria con elementi e strumenti implementativi.

---

<sup>14</sup> Nell'esposizione della ricerca sono stati inclusi prettamente dati e evidenze generalizzabili, escludendo quindi elementi più sensibili e consulenziali del progetto.



## **CAPITOLO 4: Customer experience applicata, implementazione e strumenti operativi**

Il capitolo che segue è dedicato interamente al concetto di esperienza cliente, data la sua importanza cruciale nelle strategie aziendali. Ho quindi sintetizzato i concetti teorici, mantenendo però in questo caso un punto di vista prettamente implementativo.

Se nel capitolo terzo abbiamo affrontato il tema della vendita online e quindi l'esperienza di acquisto del cliente, in questo caso verrà approfondita l'esperienza cliente lungo le fasi antecedenti o successive, descrivendo modalità di coinvolgimento e relazione in dimensione omnicanale. Andrò quindi ad esporre casi studio e linee guida dettate da società di consulenza, facendo inoltre delle ipotesi legate alla misurazione dell'esperienza, un elemento tanto importante quanto complesso.

Infine, ho delineato quella che è la realtà promozionale nella vendita al dettaglio, considerando i principali strumenti volti alla costruzione delle relazioni, sia dal punto di vista tradizionale che alla luce della crescente digitalizzazione.

#### **4.1 La centralità dell'esperienza cliente come determinante della value proposition**

Se con omnicanalità ci riferiamo ad un utilizzo integrato dei canali non potremmo non parlare di esperienza cliente, è proprio comprendendo a pieno questo concetto che si può strutturare una strategia omnicanale efficace. Se infatti i punti di contatto presi singolarmente possono performare bene, questo non garantisce che l'esperienza lungo il percorso d'acquisto sia adeguata.

Come abbiamo già esplicitato nel capitolo precedente, l'e-commerce è sicuramente parte fondamentale nel fornire un'esperienza omnicanale al cliente. Farsi trovare online e fornire un'esperienza di consumo che non abbia più i confini definiti dalle pareti del punto vendita fisico è la base, infatti, per una strategia che possa incontrare il nuovo "omni-shopper", ma se consideriamo tutti i media presenti ed i punti di contatto, che abbiamo visto moltiplicarsi ed intrecciarsi come dimostrato dal modello del "messy-middle", limitarsi a questo canale diventa chiaramente contraddittorio. Il passaggio da fare è quello di andare oltre la definizione di "customer experience"; in questo caso considerando gli elementi correlati alla sua implementazione e quindi affrontare il tema con attenzione alla concretizzazione in azienda.

Per fare ciò va compreso il concetto fondante di un'attività economica, che è quello di creare e distribuire prodotti o servizi che possano essere venduti. Per fare ciò l'obiettivo principale è creare valore nel processo di produzione e distribuzione, un valore in grado di apportare benefici superiori ai sacrifici sostenuti dal consumatore (Valdani, 2011). Con sacrifici si intende quindi: il tempo dedicato all'acquisto, il denaro o difficoltà legate all'utilizzare un nuovo servizio o prodotto. Per creare valore quindi l'azienda deve offrire benefici maggiori rispetto ai concorrenti, quanto meno per il segmento di clientela che si è scelto di servire. I



benefici superiori spesso si sostanziano nel vantaggio competitivo (sulla base di Porter<sup>1</sup> suddiviso tra leadership di costo e di differenziazione), come elemento distintivo, che permette quindi all'impresa di ottenere in maniera continuativa una redditività superiore a quella dei concorrenti (Grant, 1999).

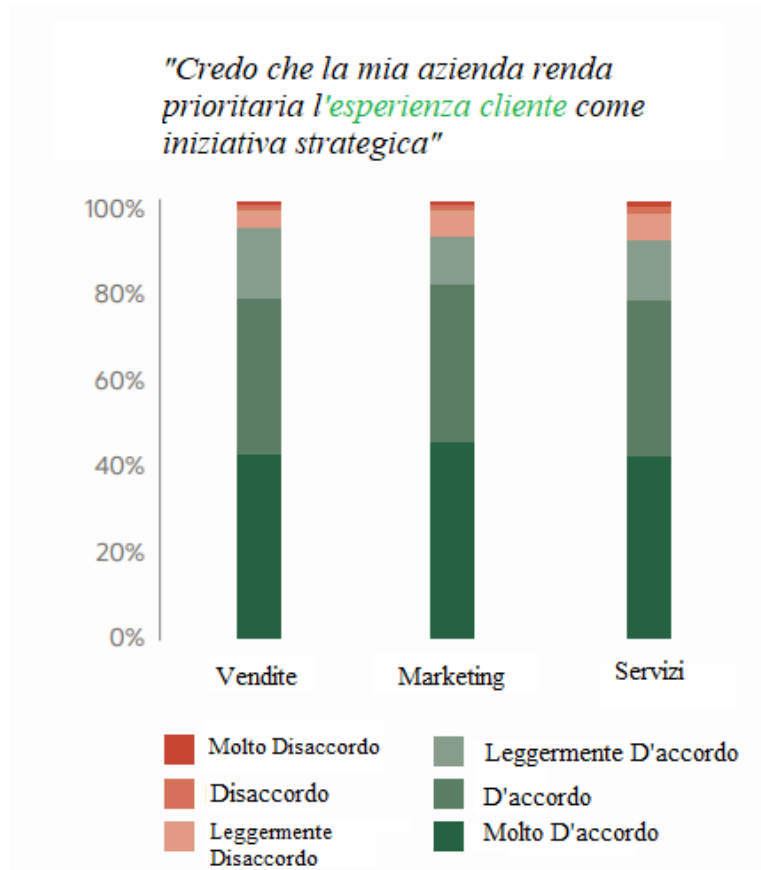
Oggi però il valore non è più classificabile solo in questo modo; infatti, le aziende non possono semplicemente categorizzarsi sulla base della loro offerta suddivisa per prodotto o servizio. Già nel 2004 Stephen Vargo e Robert Lusch parlano del passaggio alla “service dominant logic”, dimostrando come non ci sia più solo il prodotto il centro dell'offerta aziendale, ma questa si costituisca di una soluzione ad un problema del cliente, offrendo un sistema che unisca prodotto e servizio che al meglio possa soddisfare la domanda (Vargo & Lush, 2004).

Se questo era vero già più di quindici anni fa, oggi diventa sempre più attuale l'affermazione di Abbot del 1955 che diceva: “Ciò che i consumatori realmente desiderano non sono i prodotti, ma esperienze soddisfacenti”. L'esperienza cliente diventa un focus primario, infatti in una ricerca portata avanti da Oracle sono state prese in indagine oltre 1.500 aziende di diversi settori nel mondo. Ciò che ne emerge in maniera unanime è che, a prescindere dall'azienda, nel 90% dei casi i rispondenti hanno convenuto che la customer experience sia un obiettivo strategico di primaria importanza.

---

<sup>1</sup> Cfr. (Porter, 2002)

Figura 4.1 L'importanza dell'Esperienza Cliente, secondo le diverse aree aziendali



Fonte: Rielaborazione dell'autore dalla ricerca di Oracle "Global CX Insights Report" (Oracle, 2019)

L'esperienza secondo PWC dovrebbe essere elemento centrale per la creazione di valore, offrire una buona esperienza lascia le persone con il senso di essere state ascoltate ed apprezzate, diminuisce gli attriti e massimizza l'efficienza, mostrando l'elemento umano che questi ricercano in un mondo sempre più digitale. In una indagine del 2018 (PWC, 2018) viene dimostrato come il 63% degli intervistati in

Europa valuta più importante un'esperienza positiva con il brand piuttosto che una bella pubblicità.

Oggi l'orientamento alla trasformazione aziendale verso nuovi orientamenti è inoltre ulteriormente mosso dalla rottura dell'equilibrio preesistente, che identificava la causa scatenante nella pandemia, catalizzatore per l'avvio di processi di rivitalizzazione aziendale. I processi si semplificano e le parole chiave dell'organizzazione diventano sinergia e flessibilità, mosse dalle nuove aspettative orientate verso: esperienze omnicanale, consegna a domicilio, pagamenti digitali ed assistenza virtuale automatizzata (KPMG, 2021). In un mondo dove le mura per lo shopping non esistono più, e i clienti possono trovare informazioni e confrontare offerte in qualsiasi momento la vera differenziazione ed il modo per conquistarli è l'esperienza che questi cercano e che gli si offre.

#### **4.2 Definizione e fattori determinanti**

Con la frammentazione dei media, l'omnicanalità diventa la norma e l'esperienza cliente il nuovo punto focale, diventando sempre più complessa da gestire e critica, di fatto l'esperienza cliente nella sua implementazione è legata a concetti già sviluppati da tempo in azienda: coinvolgimento, relazione, soddisfazione e fedeltà.

Questi concetti vanno quindi approfonditi e ulteriormente riconsiderati alla luce del nuovo concetto di customer experience, a seguire verranno quindi esposti ed arricchiti della teoria a riguardo.

### **Coinvolgimento**

I clienti oggi sono più protagonisti che mai, grazie al digitale sono come abbiamo visto in grado di aggregarsi e far sentire la loro opinione, così come collaborare con l'impresa e creare contenuti. Strettamente legato all'esperienza è quindi il coinvolgimento del cliente, il quale si esplicita tramite l'offerta di un'esperienza interattiva e co-creativa (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilić).

Secondo Brodie et al., va fatto un passo successivo al coinvolgimento parlando di “engagement” definito come “uno stato psicologico che si verifica in virtù di esperienze interattive e co-creative del cliente con un ‘oggetto’ “(come il brand). Questo può avvenire chiaramente solo nell'ambito di una relazione e sotto una specifica serie di circostanze, dalle quali dipendono differenti livelli di engagement, che vanno dalla semplice fruizione dei contenuti proposti dall'azienda, senza però interagire con essi; alla co-creazione tra impresa e cliente. La chiave nel comprendere il concetto evolutivo di “engagement”, sta nell'includere in esso, oltre ai concetti di partecipazione e coinvolgimento, anche quello di relazione interattiva e proattiva con il cliente.

### **Relazione**

Un cambiamento di paradigma senz'altro è stato realizzato con il passaggio dal marketing volto all'acquisizione dei clienti, al marketing invece definito relazionale<sup>2</sup>. Il cambiamento sta proprio nell'orientare la strategia a trattenere e sviluppare i clienti acquisiti piuttosto che a conquistarne di nuovi, chiaramente l'acquisizione di

---

<sup>2</sup> Cfr. E. Gummensson, “The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships”, Long Range Planning 20, pp.10-20, 1987.

nuovi clienti rimane un elemento importante, ma la strategia aziendale e di gestione del portafoglio clienti dovrebbe orientarsi verso la costruzione di una base clienti profittevole con la quale allacciare una relazione di lungo termine. Una volta costruito la base, facendo leva su questa si possono anche conquistare nuovi clienti, ad esempio attraverso il passaparola, considerata anche l'importanza che ha oggi, nella decisione di acquisto di tutti noi, considerare recensioni e opinioni degli utenti nostri pari.

Chiaramente una strategia di gestione dei clienti efficace deve tenere in considerazione variabili di lungo periodo e considerare il valore del cliente durante la sua intera relazione con l'azienda seguendo il concetto di Customer Lifetime Value, tutto questo si esplicita nella costruzione di matrici e curve di redditività che esplicitino i dati e li proiettino in futuro in modo tale da orientare la strategia (Marasca, 2011, p. 107-135).

### **Soddisfazione**

Un modello interessante che è stato sviluppato da Zeithmal spiega chiaramente come i clienti valutino un servizio, modello a mio avviso applicabile a qualsiasi impresa. Alla base della soddisfazione del cliente ci sono le sue aspettative, da un lato queste definiscono il livello di prodotto o servizio desiderato, ovvero le speranze e desideri che quest'ultimi vogliono realizzare; mentre dall'altro il livello di adeguatezza dell'offerta proposta dall'azienda, sotto la quale i clienti non si riterrebbero soddisfatti. Tra questi due punti critici si trova una zona di tolleranza entro la quale i clienti accetteranno l'offerta aziendale senza però essere stupiti da quest'ultimi né in termini positivi né in termini negativi (Zeithamal, Berry, & Parasuraman, 1993)

Figura 4.2: Aspettative del cliente e zona di tolleranza.



Fonte: Elaborazione dell'autore da (Zeithaml, Bitner, Gremler, & Bonetti, 2012, p. 67-82)

Se chiaramente il concetto di soddisfazione si basa sulla capacità di incontrare le aspettative del cliente, quest'ultima non viene raggiunta tramite una sola variabile, ma vanno considerati altri elementi contingenti quali: qualità del prodotto o servizio, fattori situazionali, esperienze passate, ed ulteriori variabili più o meno controllabili. Con riguardo specifico alla qualità, e diversi modelli sono stati sviluppati per poterla valutare. Come abbiamo già visto anche nel secondo capitolo, uno tra i primi è sicuramente il SERVQUAL<sup>3</sup> volto alla misurazione della qualità

---

<sup>3</sup> Cfr. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality".

dei servizi. Va menzionato inoltre il service blueprint<sup>4</sup> di Bitner et al., il quale riconosce l'importanza della mappatura del percorso cliente per poter identificare i “momenti della verità” e quindi critici per la riuscita del servizio, considerando inoltre come fattore rilevante anche il “service scape” e quindi tutti gli elementi in grado di influenzare l'esperienza del cliente indirettamente (atmosfera, luci o musica in un ambiente fisico).

### **Fedeltà**

Alla soddisfazione del cliente è legata la possibilità di generare fiducia nell'azienda da parte dei clienti, e conseguentemente fedeltà. La fedeltà rimane comunque un concetto complesso, un modo per comprenderla è quello di scomporla, inoltre va fatta una distinzione importante, ovvero quella fra fedeltà comportamentale e fedeltà cognitiva (Costabile, 2001). La prima corrisponde al concetto di fiducia, ovvero tramite un comportamento di ripetizione dell'acquisto nel tempo, un cliente in questa fase però rimane altamente suscettibile alle ulteriori offerte dei concorrenti. Il modo per evitarlo e garantirsi un vantaggio competitivo duraturo è quello di coinvolgere il cliente sviluppando un legame duraturo, fondato su fiducia e coinvolgimento; in questo modo si passerà alla fiducia cognitiva. In questo caso il cliente non sceglierà l'azienda solo per un'abitudine comportamentale, ma perché si riconoscerà in essa e farà le sue scelte mosso da un atto di volontà chiaro.

Per costruire una strategia di fidelizzazione efficace è inoltre importante partire da un servizio o prodotto che sia competitivo, in assenza di questa base non avrebbe senso parlare di fedeltà del cliente. Il percorso di fidelizzazione parte chiaramente

---

<sup>4</sup>Cfr. (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007), “service blueprint: a practical technique for service innovation”

dal far conoscere l'offerta, la quale dovrà soddisfare i clienti in maniera continuativa, per poi renderli partner nel lungo periodo ed offrire loro personalizzazione e cooperazione. Ci sono quindi 3 driver principali da poter utilizzare nella relazione con il cliente che corrispondono di fatto ai benefici che esso riceve per la sua fedeltà<sup>5</sup>:

1. Benefici legati al sentimento di fiducia, di fatto si va quindi a ridurre lo sforzo cognitivo del cliente, riducendo il tempo che intercorre tra l'inizio del suo percorso d'acquisto e la sua conclusione.
2. Benefici sociali, sono quei benefici che il cliente riceve dal creare relazioni con l'azienda, le quali nel caso di un punto vendita si esplica nella conoscenza reciproca del personale con il quale si instaura un rapporto di confidenza.
3. Benefici di personalizzazione, sono tutti i benefici riguardano prezzi di favore, offerte riservate, che sono di fatto alla base della maggior parte dei programmi fedeltà sviluppati dalle aziende.

Chiaramente quelli che sono benefici per il cliente si trasformano anche in vincoli all'abbandono dell'azienda, che permettono alle imprese di consolidare il proprio portafoglio clienti. I vincoli finanziari, creati da meccaniche come gli sconti dedicati o offerte che incentivino la frequenza d'acquisto, sono sicuramente tra i più semplici da applicare. Allo stesso tempo però facilmente imitabili dai concorrenti, con un conseguente scarso impatto sul lungo periodo. Altri vincoli potrebbero essere i vincoli sociali, che hanno forte impatto sulla "retention",

---

<sup>5</sup> Cfr. (Zeithaml, Bitner, Gremler, & Bonetti, 2012, p. 131-160)



facendo leva sulle relazioni interpersonali. Più di altri sono sicuramente un elemento importante per le aziende dei servizi, creando però un legame che prescinde dal brand. I vincoli di personalizzazione, sicuramente tra i più efficaci, si basano su processi di mass customization e sulla conoscenza profonda del cliente. Infine, I vincoli strutturali, tra i più efficaci e difficili da imitare, presenti soprattutto per le imprese che offrono ai clienti delle tecnologie, o delle soluzioni integrate, di conseguenza altamente personalizzate che legano il cliente all'impresa tramite processi, investimenti e sistemi condivisi (Berry & Parasuraman, 1992).

Abbiamo quindi esposto alcuni elementi correlati all'offerta di un'esperienza soddisfacente, come definiscono Meyer e Schwager nel 2007 l'esperienza cliente è la risposta soggettiva che avviene direttamente (acquisto o uso del prodotto) o indirettamente (pubblicità, passaparola, recensioni online) nell'interazione con l'azienda, nel suo complesso racchiude molti aspetti dell'offerta: il servizio clienti, la pubblicità, il packaging, le caratteristiche dell'offerta, la facilità d'uso e l'affidabilità. Chiaramente l'esperienza prende forma sulla base delle aspettative del cliente, molto spesso influenzate anche dalle esperienze passate (Schwager & Meyer, 2007). Il concetto viene ulteriormente approfondito da Verhoef (2009), descrivendo cinque sfere multidimensionali del cliente. Queste dimensioni sono: le risposte cognitive, le risposte sensoriali, le risposte emotive, le risposte sociali, e le risposte fisiche. Risulta quindi come l'esperienza sia necessariamente soggettiva e si formi da coinvolgimento di diversi elementi durante il percorso d'acquisto. (Verhoef, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009).

Chiaramente diventa quindi complesso riuscire a comprendere come gestire l'esperienza cliente, una considerazione fondamentale è però che tutti gli elementi sopra esposti (Relazione, Soddisfazione e Qualità, Fedeltà, Coinvolgimento)

entrano in gioco quando parliamo di customer experience; infatti, offrire un'esperienza ottimale è il modo per soddisfare il cliente, creare relazioni con quest'ultimo, coinvolgerlo e generare fedeltà. Tutti fattori indispensabili quando consideriamo l'offerta di esperienze omnicanale fluide ed efficaci. Inoltre, scomporre il concetto di esperienza è un modo efficace per misurarla e poter quindi valutare l'efficacia delle azioni. È chiaro che offrire un prodotto o servizio che risponda alle aspettative e sia soddisfacente è il primo passo per poter poi parlare di esperienza come concetto più ampio. La fiducia allo stesso modo è un elemento che può migliorare l'esperienza cliente, riducendo lo sforzo cognitivo, e l'attenzione necessaria per monitorare una relazione tramite l'”effetto alone” (se mi fido dell'azienda probabilmente mi fido anche dei suoi prodotti e viceversa). Il coinvolgimento del cliente infine è un elemento che senz'altro entra in gioco lungo diversi punti di contatto, considerando che sono sempre di più quelli che permettono interattività e cooperazione, e chiaramente diventa un elemento ancora più critico quando pensiamo ai canali che fanno dell'interazione il loro punto fondante come i social media (Lemon & Verhoef, 2016).

### **4.3 Gestione dell'esperienza ed implementazione**

Negli anni 2000 il focus sulla generazione di valore tramite le relazioni con i clienti si intensifica, portando allo sviluppo di studi legati al “Customer Relationship Management” e all'ottimizzazione del customer lifetime value. Elemento chiave diventa la gestione efficace del portafoglio clienti, considerando in maniera duplice l'impatto il valore, dal punto di vista del cliente e dell'impresa.

La letteratura a livello teorico è comunque scarna quando parliamo di customer experience management, tra i primi autori troviamo però Schmitt, il quale definisce

un framework costituito da 5 fasi: Analisi dell'esperienza cliente, Costruzione della piattaforma esperienziale, Definizione della brand experience, Strutturazione dell'esperienza cliente, Applicare innovazione continua (Schmitt, Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers, 2003).

Il problema di questo framework diventa però la mancata considerazione dei punti di contatto; se da un lato la ricerca concorda nel dimostrare come un'esperienza soddisfacente ed omnicanale incrementi la soddisfazione dei clienti e i profitti dell'impresa, non esiste ancora un modello unanime che espliciti quali possano essere i modi per misurare l'efficacia delle azioni volte a migliorare l'esperienza. I modelli che vengono utilizzati sono spesso specifici e legati alle aziende di consulenza considerate, ad esempio KPMG nella sua indagine sulla customer experience definisce 6 pilastri, utilizzati come indicatori che determinano la qualità della relazione con il cliente (KPMG, 2021).

## **1. Integrità**

Il comportamento organizzativo nel suo complesso deve essere coerente e mostrare affidabilità. L'economia comportamentale su questo tema afferma che, in quanto esseri umani, ci fidiamo delle persone che ci piacciono e delle organizzazioni che credono nei nostri stessi valori.

Creare un rapporto a livello umano è quindi fondamentale per creare fiducia con i clienti, sostanziandosi in azioni quali: agire correttamente e ambire a più del solo profitto, dimostrando attenzione verso la comunità e la responsabilità sociale.

## **2. Risoluzione**

La risoluzione consiste nella capacità di saper rispondere prontamente agli imprevisti, agendo rapidamente in caso di disservizio, e fornire nel complesso soluzioni valide a situazioni che richiedono tempestività.

## **3. Aspettative**

Saper rispondere alle aspettative è alla base della soddisfazione della clientela, superarle è il modo migliore per sorprenderla. Anche qui diventa fondamentale sapersi però adattare al dinamismo dei clienti che oltre a voler vedere risposte accurate alle promesse fatte, hanno aspettative sempre più fluide.

## **4. Empatia**

La capacità di immedesimarsi nel prossimo aiuta a comprendere le aspettative dell'altro. Una relazione che sia profonda e coinvolgente deve quindi avere questa caratteristica. Fornire le giuste proposte, ascoltare e portare avanti iniziative che dimostrino empatia è fondamentale.

## **5. Personalizzazione**

Offrire un'esperienza su misura significa dare un senso di controllo al cliente, sulle sue scelte e sul processo decisionale. L'80% dei consumatori dice che è maggiormente disposta a fare un acquisto quando viene offerta un'esperienza che sia personalizzata (Epsilon, 2018).

Spesso questo passa anche da piccoli dettagli, come prodotti pertinenti o promozioni personalizzate sulle esigenze ed il contesto, passando chiaramente per uno storico delle interazioni ed un database strutturato.

## 6. Tempo ed impegno

In questo caso si intende la capacità di offrire un'esperienza senza frizioni. Di conseguenza è necessario rimuovere gli ostacoli e garantire gratificazione immediata, permettendo ai clienti di raggiungere i propri obiettivi in modo rapido e veloce. Una soluzione è quella di offrire modalità alternative per completare procedure, infine gestendo assistenza e tempi di attesa in modo efficiente.

Se quindi KPMG ci fornisce delle linee guida nell'identificare quali possano essere gli elementi sui quali valutare l'esperienza cliente nel suo complesso, vengono individuate a seguire alcune metriche tratte da diverse aziende di consulenza, tra cui Salesforce e Ada<sup>6</sup>, una società che costruisce sistemi per l'interazione tra cliente ed impresa e migliora la customer experience nel suo complesso l'efficacia della customer experience:

- **Customer Effort Score (CES)**

Questo è un indice che misura il grado di difficoltà percepita dal cliente nel completare un'azione presso l'azienda. Di fatto si esplica in un rapido questionario da sottoporre al cliente al termine di un'azione solitamente

---

<sup>6</sup>, Cfr. Ada, "the ultimate guide to customer experience" <https://www.ada.cx/>

online, nel quale su una scala di valori si chiede quanto quell'azione sia stata semplice o complessa.

- **Net Promoter Score (NPS)**

NPS è uno strumento di benchmarking per la soddisfazione del cliente, viene utilizzato nell'esperienza cliente perché va ad indicare con un indice, risultante da un questionario, il “sentiment” generale del cliente verso un brand, non indagando però nello specifico interazioni o acquisti<sup>7</sup>. Generalmente si basa su dei quesiti volti ad indagare quanto i clienti consiglierebbero un brand, generando passaparola. Sulla base delle risposte i clienti vengono classificati secondo un punteggio loro attribuito in promotori, passivi e detrattori. I promotori vengono identificati con coloro che sono disposti a intraprendere azioni che apportano valore all'azienda (valutati per punteggi elevati, 9 o 10). I clienti passivi sono invece moderatamente soddisfatti, e perciò potrebbero anche passare ad un concorrente (punteggio tra 7 e 8). Infine, abbiamo i detrattori, i quali sono insoddisfatti e possono anche danneggiare la reputazione aziendale tramite interazioni sui social e recensioni negative. (punteggio tra 0 e 6). Sulla base di questa classificazione si struttura quindi l'indice, calcolandolo andando a sottrarre la percentuale di detrattori dalla percentuale di promotori. Facendo un esempio se avessimo un totale di 250 clienti indagati, e dal conteggio finale avessimo 151 promotori, 41 passivi e 58 detrattori, il primo passo consisterebbe nel tramutare questi numeri in percentuale, per poi calcolare l'indice (esempio in figura 4.3).

---

<sup>7</sup> Cfr. Con la guida Salesforce accessibile qui: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/customer-service/calculate-net-promoter-score/> (Salesforce, 2022)

Figura 4.3 Esempio del calcolo del net promoter score

$$Promotori = \frac{250 - (41 + 58)}{250} \times 100 = 60,4\%$$

$$Passivi = \frac{250 - (151 + 58)}{250} \times 100 = 16,4\%$$

$$Detrattori = \frac{250 - (151 + 41)}{250} \times 100 = 23,2\%$$

$$NPS = \%Promotori (60,4\%) - \%Detrattori (23,2\%) = 37,2$$

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base della guida Salesforce sul net promoter score.

- **Customer Satisfaction Score (CSAT)**

Questo indice si fonda sullo strutturare un questionario di gradimento che indagli direttamente l'esperienza cliente valutandola su una scala di Likert. Una volta raccolte le risposte si va a creare un indice percentuale che riassume il valore medio delle risposte alle domande.

- **Time to Resolution (TTR)**

Indica il tempo di risoluzione di una problematica mostrata da un cliente. Valuta direttamente il lavoro del team aziendale di competenza, misurando

la capacità e l'efficienza nel rispondere ad un'esigenza del cliente, che oggi richiede sempre una maggior immediatezza.

- **Customer Retention Rate**

Con retention (conservazione)<sup>8</sup> si intendono tutte quelle attività messe in atto da un'impresa per trattenere i propri clienti nel tempo, mantenendo vive le relazioni e le interazioni nel lungo termine. Indici che vadano a misurare la retention sono spesso usati per valutare il comportamento di riacquisto che nel lungo periodo porta alla fedeltà. Di fatto il customer retention rate viene calcolato come il rapporto percentuale tra il numero di clienti presenti in portafoglio alla fine del periodo analizzato, al netto di quelli acquisiti ed il numero di clienti presenti all'inizio del medesimo; indice infine ponderabile per il livello di spesa che i clienti generano nel tempo.

Tutti questi elementi e gli indici esposti, vanno a considerare diversi fattori dell'esperienza cliente nel suo complesso, che solo scomposta può essere analizzata. Diventa inoltre senza dubbio importante comprendere il percorso d'acquisto dei propri clienti e sfruttare i punti di contatto in maniera integrata, considerando infine l'importanza di una strategia che vada oltre l'omnicanalità. Infatti, l'integrazione forse non è l'unica variabile importante, comprendere il contesto e l'intenzione del cliente è infatti critico. Dato che l'effetto di un certo punto di contatto, che si esplicita in diversi mezzi quali: social media, sito web, negozio fisico ecc., è differente a seconda di quale fase il cliente stia percorrendo nel suo personale customer journey<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Glossariomarketing.it

<sup>9</sup> Cfr. (Lemon & Verhoef, 2016).



Per poter gestire l'esperienza è comunque necessario definire un sistema di "customer experience management" che sia integrato, considerando quindi sia i riscontri dei clienti e la loro relazione passata, che i dati attuali. È infine sostanziale individuare i percorsi potenziali che il cliente potrebbe percorrere, dimostrandosi proattivi ed anticipandone i bisogni.

Questo chiaramente a livello implementativo si traduce in uno sforzo organizzativo, in grado di integrare i dati provenienti dalle diverse fonti, e sfruttarli analizzandoli e confrontandoli. Il rischio è quello di avere dei database poco funzionali o difficilmente integrabili, perché sviluppati con sistemi differenti o con partner esterni. Potrebbe essere questo il caso del servizio di assistenza clienti, che spesso è gestito esternamente. Oltre l'integrazione, una capacità che le imprese dovranno sviluppare sarà quella di analisi dei dati, interpretandoli e definendo la causalità tra essi e i comportamenti dei clienti, con il fine di comprendere cosa c'è sotto la superficie dei big data.

#### **4.4 L'esplicitazione dell'esperienza lungo il customer journey**

Abbiamo finora esposto diverse variabili e metriche da tenere in considerazione nella gestione dell'esperienza cliente. Strettamente legato a quest'ultima è il percorso cliente, e i diversi punti di contatto, intesi come punti nei quali il cliente può avere un'interazione con l'impresa o averne un'impressione a riguardo. I punti di contatto sono certamente numerosi ed eterogenei, possono inoltre avere importanza differente a seconda della specifica realtà aziendale. Andiamo a seguire ad elencare una classificazione di Lemon e Verhoef che può fare chiarezza nella loro gestione.

- **Touchpoints di proprietà:** sono punti di contatto posseduti dall'azienda, possono qui essere raggruppati: il sito web, l'e-commerce, il prodotto stesso. Classificabili in questa categoria sono tutti gli elementi di interazione direttamente gestiti dall'impresa.
- **Touchpoints dei partner:** in questo caso parliamo di punti di contatto che vedono la gestione da parte di un collaboratore esterno, è questo il caso di un'agenzia o un gruppo che gestisce una piattaforma comune.
- **Touchpoints del cliente:** su questi punti di contatto l'azienda non può avere controllo, dato che si basano su attività svolte dal cliente in autonomia come l'uso del prodotto o la generazione di contenuti e recensioni.
- **Touchpoints esterni:** sono punti di contatto esterni all'azienda, che non sono in questo caso necessariamente connessi al cliente, di fatto sono fonti informative che provengono da altre aziende o enti. È questo l'esempio di articoli di giornale, o pagine web che rimandano all'azienda.

Una distinzione meno ampia riguarda la considerazione dei soli mezzi digitali, i quali vengono suddivisi tra: "owned media", quindi canali di comunicazione di proprietà; "paid media", spazi che l'azienda utilizza per trasmettere il suo messaggio sotto un esborso monetario; infine, "earned media", ovvero canali guadagnati attraverso attività di coinvolgimento, che appartengono a clienti o giornalisti che generano però esposizione e advocacy (Kotler & Keller, Marketing Management, 2015).

In questa complessità però chiaramente bisogna tenere in considerazione alcuni punti di contatto più di altri, e gestire prioritariamente quello con un maggior impatto sulla soddisfazione del cliente.

Secondo Maya Angelou: “le persone dimenticheranno cosa hai detto, le persone dimenticheranno cosa hai fatto, ma le persone non dimenticheranno mai come gli hai fatti sentire”. Se trasliamo questo sul percorso cliente, potremmo trarne che se pur una “buona” esperienza sia accettabile, per coinvolgere i clienti bisogna creare un’esperienza che sia unica e memorabile, che faccia parlare di sé, che venga preferita e raccomandata.

Per fare questo passaggio ulteriore, partiamo dal creare un’esperienza memorabile, e per questo, prima di tutto, bisogna comprendere come le persone ricordano. Daniel Kahneman (premio Nobel per l’economia nel 2002) ha, a questo proposito, indagato il modo nel quale le persone ricordano il dolore, registrando l’esperienza di un intervento invasivo e confrontandola poi con la memoria dei pazienti (Redelmeier & Kahneman, 1996).

Sorprendentemente il gruppo di ricerca ha scoperto che l’intera esperienza veniva valutata solamente su due elementi: l’intensità del dolore nel suo momento peggiore, ed il dolore alla fine della procedura. A conclusione di questa ricerca si è affermato che il cervello umano non può ricordare tutto bensì utilizza delle scorciatoie definite euristiche<sup>10</sup>, per decidere cosa è importante. Una delle più importanti euristiche è l’emozione, più questa è intensa e recente, e più impatta sul ricordo dell’esperienza.

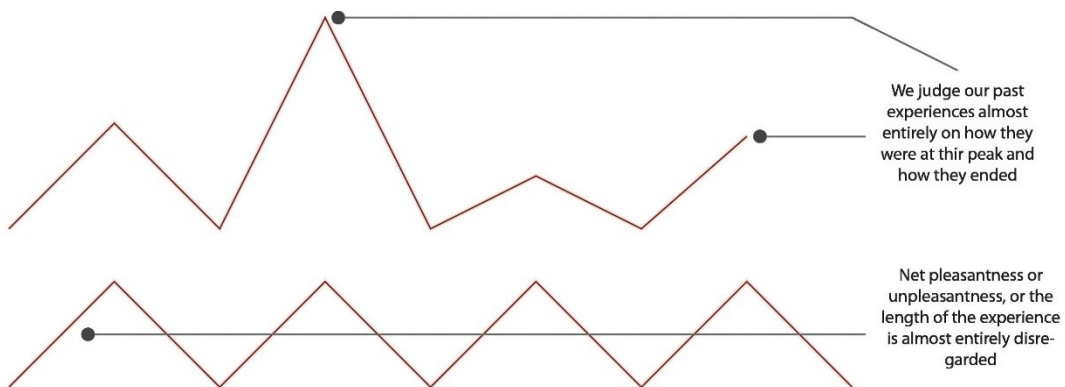
Sulla base di questa ricerca è stato fatto uno studio sull’esperienza cliente definendo la regola del “picco e della fine” (Clinehens, 2019). Questa regola è a

---

<sup>10</sup> Euristica, dalla definizione Treccani deriva dal greco “trovare, scoprire”, nel metodo scientifico sono delle strategie volte alla ricerca di fatti basate su un’assunta ipotesi come idea direttrice, di per sé in maniera non rigorosa. Sono dei processi mentali che servono a creare rapidi giudizi e prendere decisioni davanti a problemi complessi, di fatto concentrandosi sugli elementi più rilevanti di un aspetto per prendere una decisione.

tutti gli effetti un'euristica, sulla base della quale, secondo questa teoria, giudichiamo un'esperienza basandoci su due momenti, non avrebbe grande impatto invece il processo nel suo complesso che sia piacevole o meno.

Figura 4.4: Esperienza del cliente secondo la "Peak-End Rule"



Fonte: "Peak-End Rule: the psychology of an unforgettable customer experience" Clinehens Jennifer, 2019. UIpatterns.com; medium.com.

Tutto questo può avere chiaramente un'implicazione sulle aziende, e la gestione dell'esperienza, poiché questo evidenzia dell'intera esperienza basandosi due momenti: il più intenso (migliore o peggiore) e la fine, sui quali bisognerebbe concentrarsi. Inoltre, pone l'attenzione su come alcuni punti di contatto o momenti dell'esperienza sono più critici di altri, e l'impresa, una volta individuati, dovrà considerare per primi.

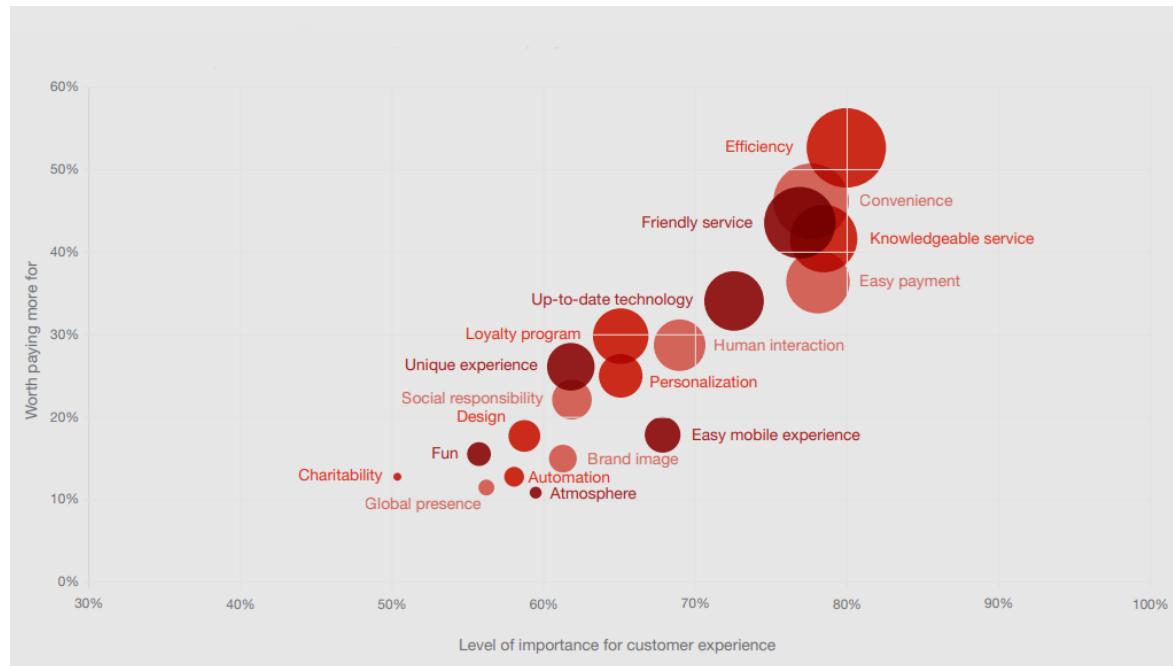
Un esempio pratico può essere quello di Aldi, un attore della vendita al dettaglio, specializzato nel formato discount. Il suo servicescape e gli ambienti interni sono razionalizzati ed essenziali, ma la parte memorabile consiste nella velocità del processo di check-out e pagamento. Tutto ciò reso possibile dalla vendita in larga

maggioranza di prodotti a marca commerciale, che efficientano il processo rendendo omogenea la distribuzione dei codici prodotto e facilitando il lavoro degli operatori di cassa.

La teoria del “picco e della fine” segue inoltre la regola di Pareto, secondo la quale il 20% delle cause restituisce l’80% delle conseguenze; e questo venti per cento si traduce per le aziende nei momenti della verità maggiormente critici, i momenti nei quali il cliente si interfaccia con i prodotti dell’azienda nei quali effettivamente valuta la qualità dell’esperienza. Chiaramente uno di questi è la fine dell’esperienza, ma possono essere diversi e specifici per la singola azienda o per singolo touchpoint. L’obiettivo dovrebbe essere quello di riuscire a rendere memorabile il punto di picco, che sia soddisfacente, faccia riavvio al brand e sia differente dai competitors.

Un modo per individuare quali possano essere gli elementi principali della customer experience è chiaramente quello di indagare direttamente le preferenze dei clienti o confrontarle con dati aggregati come quello che ci fornisce Pwc, il quale ci permette di osservare quali siano le caratteristiche di un’esperienza fondamentali, sulle quali strutturare la propria strategia (Fig4.5).

Figura 4.5 Importanza degli elementi dell'esperienza cliente.



Fonte: Pwc Future of customer experience Survey 2017/18

Tenuta in considerazione l'importanza maggiore di alcuni elementi rispetto ad altri, per poter comunicare su questi mezzi è inoltre necessario creare un sistema integrato, che possa veicolare l'esperienza che l'azienda fornisce ai clienti superando la logica comunicativa one to many e spostandosi verso una che parli direttamente al singolo cliente, che tenga in considerazione le sue necessità. Se infatti l'e-commerce funge da nodo centrale nell'offerta di prodotti online, il sito web aziendale fa lo stesso quando l'obiettivo dell'azienda è incontrare i suoi clienti lungo le fasi decisionali e valutative del suo percorso.

Creare contenuti diventa quindi un elemento fondamentale per comunicare con il cliente, secondo una logica di "permission marketing" offrendo quindi loro

informazioni o intrattenimento, che possano rispondere alle loro necessità a seconda del contesto e dell'intenzione. Allo stesso modo lo "Storytelling", inteso come la capacità di raccontare l'azienda nei propri contenuti, si lega alla capacità di creare messaggi che coinvolgano l'emotività del cliente, parlando dei valori del proprio brand. In un mondo sempre più rumoroso a livello comunicativo, parlare alle emozioni è un modo efficace di farsi ascoltare.

Coinvolgere il cliente nella story telling è inoltre un modo per personalizzare la comunicazione, come nel caso di Red Bull che, già dalla creazione del suo iconico messaggio "ti mette le ali", ne aveva intuito, nel 1991, le potenzialità. Con gli eventi "Flugtag" ha coinvolto le persone nella sfida a creare un proprio mezzo con il quale lanciarsi da una piattaforma e arrivare il più lontano possibile su una superficie d'acqua. Quello che l'azienda di bevande energetiche ha fatto è stato creare il proprio evento, e coinvolgere i clienti nella creazione della loro storia e nella diffusione del loro messaggio. Avendo infatti un target ben preciso, al quale l'azienda si è rivolto, ha creato per quest'ultimo la storia adatta, che fosse significativa e coinvolgesse i clienti sui media utilizzati. Alla base di questo processo vi è la natura umana, che ci porta ad essere "creatori di storie innati", infatti, proprio in quest'ottica utilizziamo i prodotti ed i brand per raccontare la nostra storia personale (PracticeNext, 2017)

#### **4.5 Creare contenuti integrati verso una comunicazione Phygital**

Se è quindi chiaro che per intercettare il cliente lungo il percorso sia necessario creare un messaggio e dei contenuti che siano personalizzati, creativi, coinvolgenti; in grado di arricchire l'esperienza alla luce delle specificità e criticità di ciascun

punto di contatto; questa non potrebbe dirsi omnicanale se non fosse integrata e sfruttasse in maniera sinergica i canali a disposizione.

Phygital è quindi la parola chiave, come abbiamo già approfondito, il negozio fisico non è destinato ad estinguersi e gli attori del mondo tradizionale aprono e-commerce e rinnovano la loro offerta, mentre i retailer della new economy creano punti vendita fisici con nuove tecnologie. Tutto per conquistare una clientela che vuole l'efficienza dell'online e l'esperienza fisica contemporaneamente<sup>11</sup>.

Con il Phygital si fa inoltre un passaggio ulteriore al coordinamento dei canali, creando un'integrazione ancora maggiore, in un'ibridazione tra fisico e digitale senza soluzione di continuità (Andreula, 2020, p. 12-18). Le linee guida per questo tipo di esperienza possono essere tradotte in tre "i" (interazione, immediatezza ed immersione). La prima fa capo all'interazione, caratteristica principe per quanto riguarda il negozio fisico tradizionale, grazie al contatto con prodotto e personale. Non può non essere considerata allo stesso modo l'immediatezza, in questo caso imposta dalla semplicità del "click" online, il mondo digitale infatti fornisce ottime opportunità per il coinvolgimento del cliente e l'immersione nell'esperienza, tramite contenuti aggiuntivi e personalizzazione (Sàinz De La Flor, 2020).

Un esempio<sup>12</sup> delle tante iniziative phygital può essere quello di Biesse, azienda del centro Italia nella costruzione di macchinari per la lavorazione dei materiali, il quale ha impostato un'attività di storytelling, differente dai concorrenti di settore. La strategia omnicanale ha alla base la costruzione di un "Corporate Magazine", un periodico differente da un classico "House Organ" interno, strutturato per la narrazione di storie correlate ai propri macchinari ed attività realizzabili con essi. In questo senso i contenuti sono sviluppati seguendo la centralità del cliente che ne orienta le tematiche. Tematiche che orbitano su: materiali, design, innovazione ed

---

<sup>11</sup> Cfr. (Jonhson & Barlow, 2021), "Defining the phygital marketing advantage".

<sup>12</sup> Il caso studio è basato sulla presentazione di Raphael Prati tenuta durante l'evento ADI-MAM a novembre 2021.



approfondimenti, tramite interviste ad aziende dei settori correlati, che sono partner dell'azienda. Il processo omnicanale quindi vede come primo passo quello della distribuzione fisica del magazine, presso incontri e fiere, per poi proseguire creando degli eventi dedicati, sotto forma di “talk show”, trasmessi inoltre anche in digitale. Quello che Biesse ha in questo caso creato è un ecosistema phygital per comunicare con il cliente ed arricchire la sua esperienza, tramite il magazine offline, gli eventi in formato ibrido ed il web come canale digitale.

Figura 4.6: Schematizzazione di un'esperienza Phygital.



Fonte: Elaborazione dell'autore

Emergono quindi tre elementi fondamentali per strutturare una strategia efficace lungo i punti di contatto:

**1 Coerenza tematica:**

Nel costruire una strategia per l'esperienza cliente, un modo efficace per farlo è partire da una tematica o da un elemento centrale, che faccia da nodo e orientamento nella declinazione dei contenuti sui diversi media.

**2 Continuità comunicativa:**

Elementi come identità, immagine visiva e “tone of voice<sup>13</sup>” devono essere coerenti tra i diversi canali, questo è un elemento essenziale perché il cliente non si trovi di fronte a messaggi diversi e rimanga confuso.

**3 Integrazione dei canali:**

I diversi canali vanno sfruttati in un'ottica phygital, che riesca a prendere il meglio da entrambi i mondi e offra un'esperienza personalizzata, così come libertà di scelta ai clienti a seconda del contesto.

Chiaramente una strategia volta all'offerta omnicanale di un'esperienza personalizzata, che sappia quindi adattarsi interpretando segnali quali contesto ed intenzione (Google, Come catturare i momenti che contano, 2015) non funzionerebbe senza la possibilità di raccogliere dati sulle ricerche online e le azioni precedenti realizzate dai clienti; di conseguenza intercettandoli nei momenti giusti. La chiave è quindi combinare anche i dati in maniera omnicanale. Tra i primi da considerare abbiamo i dati raccolti tramite sito web, come i dati di sessione ed i cookies di prime parti, ovvero dati che rimangono oltre la visita del cliente e possono memorizzare le azioni che esso fa su una pagina web. Questo chiaramente non basterebbe, ma necessita dell'integrazione con i dati provenienti da diversi

---

<sup>13</sup> Inteso come lo stile e la personalità che il prodotto/brand vuole assumere, sta ad indicare l'atmosfera della comunicazione (Ferrero, 2018).

media, come il servizio clienti. Elemento chiave per il funzionamento è l'integrazione dei sistemi e delle reportistiche con le aziende partner che gestiscono attività e piattaforme.

Tutto questo deve essere rivolto alla conoscenza del percorso d'acquisto, creando un database interno di dati integrati al CRM ed un sistema di marketing automation che possa sfruttare queste informazioni per automatizzare il processo di comunicazione one to one<sup>14</sup>.

#### **4.6 Comunicazione 2.0, il ruolo dei social media nell'esperienza omnicanale**

Per comunicare con dei clienti che sono omnicanale bisogna sviluppare nuove strategie. Questi, infatti, vivono l'esperienza di shopping in maniera ibrida tramite più media, fisici e digitali, e quelli digitali sicuramente hanno conquistato da tempo la preferenza delle persone per quanto riguarda la ricerca di informazioni e la ricerca la valutazione delle offerte.

Come esplicitato dalla teoria dello ZMOT di Google nel 2011, i clienti tendono sempre maggiormente a fidarsi dei contenuti generati dagli stessi utenti. Se infatti i first moment of truth sono i momenti nei quali il cliente si trova di fronte allo scaffale ed ha contatto con i prodotti, ed i second moment of truth sono i momenti durante il consumo o uso del prodotto; i zero moment of truth sono ancora antecedenti ed in particolare fanno riferimento alla ricerca di informazioni. Il Momento zero avviene solitamente online, e qui: recensioni e pareri condivisi spesso da altre persone hanno l'importanza maggiore. Questo avviene per un

---

<sup>14</sup> Cfr (Shoepf, 2017).

processo denominato “wisdom of the crowd”, per il quale si dà maggiore credibilità ai contenuti generati da propri pari. Questo processo si basa sul web 2.0 (conversazioni peer to peer, bottom up, one to many), concetto descritto per la prima volta da (Tim O’Reilly 2006). È in questo contesto che i social media, definiti come “un gruppo di applicazioni Internet, basate sulla tecnologia del web 2.0 permettendo la creazione e condivisione di user generated content” (Kaplan & Haenlein, Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media, 2010); rendoli quindi un canale non più trascurabile per le aziende.

I social media in quest’ottica fungono infatti da completamento dell’esperienza cliente, non solo promuovendo spesso le campagne promozionali già in atto, ma con la generazione di consapevolezza, generazione di lead ed ingaggio tramite advertising mirato. Il mondo social non è solo questo però, offre infatti ulteriori opportunità come ad esempio: iniziative cross-canale creative ed ingaggianti, (contest, gamification) e coinvolgimento dei clienti (promozioni interattive, definizione dei nuovi prodotti). Molte possono quindi essere le opportunità, purché si abbracci il concetto di web 2.0, dove l’impresa stessa diventa, per il cliente, un mezzo per interagire, creare ed essere coinvolti.

Parlando nello specifico di promozione dell’impresa e dei suoi contenuti attraverso i social media possiamo trovare tre fasi tipiche<sup>15</sup>:

- 1 Fase analitica:** in questa prima fase si monitorano i competitors e le conversazioni online, mediante un processo di digital listening. Questo permette di valutare l’opinione della specifica audience sui contenuti dell’impresa e dei competitor.

---

<sup>15</sup> Cfr. (Chaffey & Chadwick, 2015) “Digital marketing strategy, implementation and practice.

- 2 Fase strategica:** in questa fase si definiscono obiettivi e strategia, andando a strutturare tematiche, contenuti e stile comunicativo sui social. Comprendendo preventivamente gli interessi degli utenti e le ricerche che essi fanno su determinati temi.
  
- 3 Fase operativa:** l'ultima fase chiaramente richiede la costante coordinazione con la strategia aziendale, la formazione di un team responsabile, la redazione di piano editoriale e dei contenuti ed infine l'implementazione con la costante attività di audit e controllo

Comune a qualsiasi strategia è creare contenuti che rispettino la piattaforma scelta e gli interessi degli utenti. L'obiettivo non dovrebbe infatti essere quello di utilizzare i social come mera vetrina di vendita. Infatti, solo tramite strategia di digital marketing ponderate si possono raggiungere gli obiettivi prefissi, primi tra i quali creare una community solida formata da utenti acquisti. Gli utenti così conquistati, andranno a formare il pubblico dell'impresa, che una volta creato va trasformato dalla categoria "osservatore", utente che si limita a usufruire dei contenuti, in "follower", un utente che segue la digital presence del brand. Da qui si può passare allo stadio "coinvolto", per tutti coloro che interagiscono con commenti o like, ed infine l'obiettivo è far diventare gli utenti degli "approvatori" del brand, veri Ambassadors dell'impresa, tali per cui creeranno contenuti e li condivideranno con gli altri utenti. ([adweek.com](http://adweek.com), 2014).

Per fare ciò, nella gestione di una pagina social, è indispensabile rendere centrale la creazione di contenuti, infatti, per avere successo, la pianificazione del piano editoriale è fondamentale, equilibrando uscite promozionali, di svago o educative, il tutto mediato dalla qualità dei contenuti e la loro frequenza. Chiaramente in un

mondo social sempre più popolato la” reach organica”, ovvero la capacità di raggiungere utenti con la pubblicazione di contenuti senza l’acquisto di spazi pubblicitari, è sempre più complessa. Creatività e storytelling diventano capacità necessarie per avere successo, abbiamo infatti già visto come lo storytelling può emozionare e coinvolgere il pubblico raccontato una storia intorno al brand. Oltre questa leva andrebbero creati contenuti legati ai bisogni dei clienti sui social, spesso legati all’offerta di una soluzione e di tutorial; piuttosto che al divertimento e intrattenimento (meme) o ancora volte al gioco (contest, indovinelli, sondaggi d’opinione).

Infine, alla base del successo di molti “influencer” troviamo la capacità di essere trasparenti e di raccontare i propri momenti di vita, mostrando dietro le quinte e raccontando il proprio personale punto di vista, caratteristica che potrebbe dimostrare anche un’azienda, coinvolgendo il proprio personale e mostrando i processi di back end (Ziliani, 2015).

Alla luce quindi dei diversi formati, e delle diverse modalità di posizionamento sui social potremmo raggiungere differenti obiettivi, ricordando però che dovunque ci siano degli obiettivi ci sarà un sistema di misurazione, che ci permette di monitorarne il raggiungimento. Questo fa sì che ogni impresa possa avere le sue metriche specifiche, a seconda anche dei driver che ritiene più importanti, nel valutare l’esperienza complessiva sui social media. Possiamo però distinguere i kpi<sup>16</sup> in tre classi in modo da categorizzarli (Tuten & Solomon, 2017).

- 1 Indicatori di attività:** dati da degli input dell’utente, quali frequenza di visita, impression (numero lordo di visualizzazioni) e reach (account unici raggiunti), e generalmente indicatori di traffico attraverso diversi canali.

---

<sup>16</sup> KPI è l’acronimo di Key Performance Indicator: Indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un’organizzazione, usati per misurare i risultati conseguiti dall’organizzazione medesima. ([glossariomarketing.it](http://glossariomarketing.it))

- 2 Indicatori di interazione:** dati dalle risposte dell'utente, come ad esempio la registrazione, i commenti, like, sottoscrizioni, condivisioni, "redemption" (riscossione dei buoni o offerte). È tramite questi indicatori che si misurano diverse grandezze: sentiment dell'audience (commenti e recensioni positive e negative), engagement rate (rapporto tra interazioni e reach), buzz (numero di condivisioni su numero di follower), applause rate (numero di like sul totale dei follower); click-through rate (indice di click su un determinato link)
  
- 3 Indicatori di performance:** dati dai risultati, misurano in diversi modi il raggiungimento degli obiettivi: la redditività, indicatori di efficienza (cost per lead, cost per click, cost per mille), conversion rate (numero di azioni richieste compiute), Roas (return on advertising spent), Customer lifetime value. In generale si vanno quindi a considerare alcuni indici che siano esplicativi del raggiungimento diretto degli obiettivi posti.

Chiaramente queste categorie fanno da indice alle tipologie di KPI che un'impresa potrebbe utilizzare, che inoltre dovrebbe considerare l'indicatore giusto per ogni fase del percorso d'acquisto e per ogni obiettivo da raggiungere. Possiamo infatti considerare nel caso di obiettivi di awareness, legati alle prime fasi di consapevolezza del percorso cliente, monitorandoli tramite le metriche legate al traffico generato, ed al numero di impressions. Ancora potremmo trovare obiettivi legati alla consideration, quindi sempre una fase del preacquisto nella quale si va a misurare l'interesse dell'utente, basato sugli utenti unici raggiunti e l'engagement rate. Nella fase centrale del percorso chiaramente legata all'acquisto, le metriche di

conversione sono le più importanti, andando a misurare le azioni portate a termine ed il ritorno degli investimenti. Infine, se gli obiettivi riguardano invece l'advocacy<sup>17</sup> del cliente ed il post acquisto, le metriche da considerare saranno legate a recensioni, buzz rate o amplification rate (Gregori & Pascucci, 2019, p. 278-282).

In sintesi, quindi i driver fondamentali nell'utilizzo dei social sono: integrazione e coerenza con iniziative e strategia, obiettivi chiari e misurazione costante; non dimenticando inoltre che l'aggiornamento continuo è l'unico modo per seguire i social media, i trend, le nuove normative ed i nuovi canali.

### **4.7 Relazione ed esperienza nel retail, l'evoluzione dei programmi fedeltà**

Abbiamo finora analizzato cosa significhi parlare di esperienza cliente e come questa si declina attraverso diversi canali, così come le variabili connesse e la loro implementazione. Analizziamo quindi ora la realtà specifica della vendita al dettaglio. Sulla base della mia ricerca con Magazzini Gabrielli S.p.a. e sui casi studio analizzati possiamo fare considerazioni sul settore. Considerando il nuovo customer journey ognuna delle fasi che il cliente attraversa può essere arricchita con nuovi strumenti e contenuti: dalla ricerca dei prodotti mediante contenuti multimediali su piattaforme digitali, alla spesa in store tramite App e QR-code. Il funzionamento di un programma fedeltà ha solitamente come obiettivo quello di conquistare lo "share of wallet"<sup>18</sup> dei clienti, andando a impattare sulla loro

---

<sup>17</sup> Fedeltà del cliente che lo porta ad essere "ambassador" o "advocate" quindi propenso a farsi portavoce dell'azienda e raccomandarla.

<sup>18</sup> Rapporto tra gli acquisti del cliente presso l'azienda rispetto agli acquisti totali per la determinata categoria di beni.



frequenza d'acquisto e aumentando il numero di utenti con carta fedeltà attivi. Facendo spesso leva sulla soglia punti ed il collezionismo che generano una pressione nello spendere di più e ottenere il relativo premio (redemption). Alla base di qualsiasi programma fedeltà troviamo le “reward”; in quanto ricompense destinate a premiare le azioni del cliente, quest'ultime si possono distinguere in due categorie (Ziliani, 2015, p. 112-123):

- **Hard benefit:** i quali fanno riferimento alle ricompense di tipo monetario, queste infatti sono efficaci sulle vendite ma possono portare a rischi per il programma fedeltà che nel lungo periodo può perdere la sua efficacia.
- **Soft benefit:** sono ricompense non necessariamente legate al prezzo e agiscono in modo sostenuto nel tempo, andando a influire sull'atteggiamento e le emozioni del cliente. È tramite questa categoria di reward che l'azienda può sviluppare un senso di appartenenza e gratitudine verso il brand.

Una seconda distinzione può essere fatta a seconda che i premi ricevuti dai clienti siano certi, ed in questo caso parliamo di “operazione a premi”; come nell'esempio di riscossioni di premi tramite acquisti multipli o la raccolta bollini. Un ulteriore categoria viene invece denominata “concorso a premi” ed in questo caso invece le ricompense non sono certe, ma possono essere vinte in maniera aleatoria, è questo il caso dei codici all'interno delle confezioni prodotto che permettono di partecipare all'estrazione di premi.

Andiamo infine ad elencare quelli che sono i tradizionali e principali strumenti utilizzati dalla gdo per incentivare acquisti e creare relazione con il cliente, volti a migliorare l'esperienza complessiva con l'azienda:

- **La carta fedeltà:**

La carta fedeltà è lo strumento cardine dei programmi di fidelizzazione portati avanti dalle aziende della gdo, è questo infatti il principale modo per identificare i consumatori, raccogliere dati e permettere loro di accumulare punti sulla base degli acquisti, in seguito utilizzabili per redimere premi o ricevere sconti. Critico diventa riuscire a rendere distintivo questo strumento ad oggi utilizzato nella maggior parte dei programmi fedeltà

- **Il catalogo premi:**

questo strumento concede la riscossione di premi tramite la redenzione dei punti accumulati facendo la spesa e tramite iniziative dedicate. Di fatto può contribuire al posizionamento dell'azienda sul mercato. Infatti, tramite i prodotti inclusi nel catalogo e le meccaniche di raccolta punti, si definisce il tipo di offerta al cliente con l'obiettivo di instaurare una relazione di lungo termine.

- **Le short collection:**

a differenza del catalogo premi le collezioni fanno riferimento a tutte quelle iniziative di raccolta punti a soglie di acquisto, l'obiettivo in questo caso è coinvolgere i clienti nel breve periodo tramite iniziative volte al collezionismo. Per l'azienda questo si traduce in una maggiore frequenza di visita ed un aumento dello scontrino medio.

- **Coupon:**

Si sostanzia in uno sconto personalizzato volto a incentivare visite successive. Generalmente può essere consegnato alla cassa, generalmente

fa leva sulla capacità di spesa dei clienti. Tra le diverse iniziative questo è probabilmente tra gli strumenti più facilmente adattabili agli strumenti digitali, attivando iniziative di comunicazione one to one volte al mantenimento della relazione con i clienti o al loro coinvolgimento. Tutto questo è chiaramente possibile grazie ai dati CRM e all'individuazione di cluster di clientela accumulati da: dati sociodemografici, interazioni con l'azienda, livello di fedeltà e preferenze d'acquisto.

Questi strumenti sono in volti a creare un'emozione positiva sulla base di benefici concreti, che diano un senso di vicinanza e condivisione. Le attività di fidelizzazione a loro volta sono volte alla creazione di un vantaggio competitivo consistente che si basi quindi sulla capacità di creare una relazione che soddisfi i bisogni sia a livello emozionale che razionale.

Il customer journey multidimensionale chiaramente impatta anche sulle attività di fidelizzazione, l'esperienza cliente si va a creare fuori dal negozio, online e offline. (sito, app, house organ, blog, social media). Il punto vendita si trasforma diventando un vero e proprio media (Ziliani, 2015, p. 23-33), dove possiamo trovare, radio in-store, wifi, QR-code (arricchendo le informazioni dei prodotti), iBeacon (per la comunicazione in negozio, grazie a trasmettitori wireless o bluetooth), volantini ibridi (cartacei e digitali).

Siamo quindi chiaramente di fronte ad un'innovazione degli strumenti utilizzati dal retail, ma, dice Giuseppe Zuliani in un'intervista, (Direttore Customer Marketing e Comunicazione di Conad) "Non si deve dimenticare che si parte dalla persona, la quale ricerca relazioni fatte di stimoli (promozioni, servizio dedicato, sconti), emozioni (contenuti che non siano solo orientati a stimolare l'acquisto, ma ad offrire valore) e azioni fatte di atteggiamenti leali, aperti, improntati alla

soddisfazione dei bisogni”. Il mondo è indubbiamente cambiato, la comunicazione mass market vede il suo tramonto, la personalizzazione è la nuova parola chiave. Inoltre nuovi player intermediari sono nati: siti di confronto prezzi ( DoveConviene) , offerte ad abbonamento (Amazon prime) e Daily deals (Groupon).

Proprio su questo fronte Amazon ha elevato le aspettative per i programmi fedeltà con il suo “Amazon Prime”. Le promozioni in ottica di fidelizzazione necessitano quindi di un nuovo linguaggio che parli di obiettivi, ascolto e risposta immediata.

È diventato oggi fondamentale gestire le relazioni, come abbiamo visto le iniziative volte alla fidelizzazione giocano qui un ruolo quanto mai cruciale, di fatto infatti il livello di retention dei clienti è il KPI più importante. È diventata sempre più difficile invece l’acquisizione di nuovi clienti; poiché questo significa strapparli ai concorrenti con costosi incentivi. Se questo non bastasse la pressione sugli strumenti promozionali è ancora maggiore. L’overload delle promozioni tra le diverse aziende, infatti, ha portato ad un’omogeneità diffusa di quest’ultime, le iniziative di conseguenza vengono date per assodate dai clienti, rendendole infine sempre meno efficaci.

Di fronte a questa consapevolezza, una soluzione può arrivare dalla digitalizzazione. Infatti, se usato sapientemente e non solo per la trasposizione digitale di elementi analogici, come volantini cartacei, coupon o raccolta punti, l’online può offrire opportunità tali da trasformare i modelli di business (Grewal, et al., 2011).

Ciò detto la più grande opportunità dell’online rimane la tracciabilità del cliente, è questa infatti il driver principale per poter trasformare le attività promozionali cercando di fatto di instaurare una relazione che si basi su proposte esclusive, vantaggi e servizi. Un esempio può essere la mass customization, con la tracciabilità è infatti possibile eliminare il classico trade off tra efficienza produttiva ed offerta

personalizzata, praticando inoltre anche attività di “price customization” e di offerte personalizzate per poter quindi sfruttare completamente la capacità di spesa dei clienti (Zhang & Wedel, 2009).

È chiaro che gli strumenti digitali aprono a nuove possibilità ed all’applicazione di programmi fedeltà multimediali ed integrati, come con la progettazione di nuove meccaniche di raccolta punti che incentivino la partecipazione, e premino la risposta e le azioni portate a termine dal cliente su canali differenti, e non più solo sulla base degli acquisti. Ad esempio, potrebbero essere studiate delle macchine di tipo one to one che premiano la risposta a survey, quiz e azioni su social media.

Per comprendere come un programma fedeltà possa esplicitarsi secondo una logica omnicanale andiamo a vedere l’esempio di Mulino Bianco<sup>19</sup>. Dal 2015 infatti il brand di Barilla ha portato avanti “mulino in festa” un’operazione mista a premi che prevede sia la riscossione di premi certi, che la partecipazione ad un concorso e la raccolta punti.

L’ingaggio del consumatore avviene premiando il suo comportamento d’acquisto tramite un codice gioco nella confezione prodotto, o mediante l’identificazione dello scontrino, nel caso l’azienda non possa intervenire direttamente sul packaging. Una volta attivato il codice la relazione si sposta dai canali fisici a quelli digitali, e si può instaurare un dialogo one to one, volto a mantenere attiva la relazione e premiare ulteriormente il cliente attraverso un percorso di fidelizzazione pieno di incentivi e benefici.

Il fine aziendale in termini di performance si sostanzia nel raggiungere obiettivi di cross-selling ed up-selling, ma anche, dal punto di vista strategico, il miglioramento dell’engagement e la costruzione di relazioni di lungo periodo.

---

<sup>19</sup> <https://www.mulinobianco.it/promozioni>

Figura 4.7: Esempificazione di un programma fedeltà omnicanale



Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nelle attività di fidelizzazione confluiscono senza dubbio gran parte della attività volte alla gestione dell'esperienza cliente, e molte considerazioni relative a quest'ultima vengono qui messe in pratica, comprendendo il percorso del cliente, le sue preferenze e le sue intenzioni con l'obiettivo di incontrarlo nel posto e momento giusto, trasformando il suo rapporto con l'azienda.

Realizzare un programma fedeltà significa quindi saper utilizzare anche know-how esterni ed acquisire conoscenza, ottenendo il servizio migliore da un partner specializzato e diminuendo la complessità organizzativa.

Considerando questi strumenti la loro esplicitazione nella realtà aziendale è legata alla gestione delle relazioni con i partner che spesso sono conflittuali, diventa

invece necessario creare relazioni business to business che siano anch'esse integrate dal punto di vista di dati e sistemi, volte alla collaborazione.

Infine, fondamentale è un cambiamento culturale che possa spingere ad attività più innovative e esplori nuove vie lontane dalle storiche proposte del passato. L'applicazione di strategie e l'innovazione delle meccaniche in ottica digitale infatti non basta, la sfida è infatti quella di saper integrare i canali secondo una logica omnicanale, e questo passa tramite l'eliminazione della suddivisione per silos organizzativi, che non può chiaramente rispondere al comportamento d'acquisto e consumo delle persone.





## **CAPITOLO 5: Strategia ed implementazione, la nuova prospettiva dell'omnicanalità**

Il seguente capitolo posto a conclusione della mia ricerca sull'omnicanalità va a considerare i principali strumenti di implementazione della strategia, andando inoltre ad integrare le relative criticità sulla base di un'indagine svolta sul campo. Nello specifico mediante un questionario volto ai manager dell'azienda nella quale ho portato avanti lo studio.

Andrò inoltre a trarre le conclusioni sul tema omnicanalità, fornendo degli strumenti utili per comprendere la tematica ed inquadrarla a livello aziendale, infine esporrò un personale quadro sintetico sviluppato tramite il mio lavoro, fornendo quindi degli spunti per ricerche future.

### **5.1. La strategia, teoria e caso studio**

La strategia è la base di qualsiasi organizzazione, la sua definizione fa da direzione alle attività aziendali, e la sua attuazione si compone di differenti strumenti, studiati ed evoluti nel tempo grazie al lavoro di società di consulenza e gruppi accademici<sup>1</sup>. Avere una strategia significa provare ad immaginare il futuro

---

<sup>1</sup> Cfr. (De Wit & Meyer, 2014)

e se da un lato questo diventa fondamentale per fare da guida, programmare ed ottimizzare le attività, stimolando all'impegno e alla dedizione; dall'altro deve essere sufficientemente flessibile da poter rispondere con strategie emergenti, sfruttando opportunità, imparando dagli errori e sviluppando imprenditorialità (Mintzberg & Waters, 1985).

La strategia può essere quindi riassunta come: "Il modo in cui le imprese operano, competono e perseguono i loro obiettivi [...] quando deliberatamente formalizzata rappresenta la sintesi tra le opportunità di business nel mercato e le risorse e competenze dell'impresa strumentali per cogliere queste opportunità" (Gregori & Perna, 2019, p. 62-69). Chiaramente partendo dalla definizione, la sua attuazione pratica presuppone la formulazione di piani strategici specifici per ogni area aziendale. A questi diversi piani potremmo trovare delle fasi quali comuni: la prima è la fase analitica, nella quale si studia il contesto di riferimento e l'arena competitiva, su questa base verranno poi definiti gli obiettivi da raggiungere, in linea con le direttive aziendali. A seguire tutto ciò si esplicherà nell'implementazione e monitoraggio, fasi nelle quali ogni area avrà strumenti specifici ed elementi da manovrare così come metriche da monitorare. Concetti fortemente legati alla strategia sono inoltre la capacità di gestire il rapporto con i partner e la coordinazione inter-organizzativa.

Se creare relazioni con i propri clienti è di fondamentale importanza nel mondo BtoC, allo stesso modo lo è farlo con i propri partner dal lato business. Non possiamo infatti pensare che un'azienda sia posizionata in un mercato atomistico, anzi, i prodotti ed i servizi sono chiaramente frutto di una filiera, che si struttura come una rete, nella quale ogni azienda è un nodo che contribuisce nell'espanderla (Mattson, 1987). Diventa quindi fondamentale essere cosciente della formazione del mercato come una rete, sfruttare le interdipendenze, cercando di instaurare relazioni virtuose che arginino le discrepanze collaborative; comprendendo inoltre

che tutto ciò porterà necessariamente ad una minor autonomia sulle decisioni e sulla gestione delle risorse condivise, apportando però all'azienda competenze e know-how indispensabili.

Fatta questa considerazione chiaramente non possono essere arginate le criticità, spesso legate alla condivisione delle risorse, come dei dati sensibili e all'istaurazione di una relazione che si svolgerà nel lungo periodo e della quale non si può avere garanzia di efficacia ed efficienza al momento della sua instaurazione. Se da un lato quindi avere relazioni che siano durature può migliorare attività le attività di coordinamento, instaurarne di nuove può stimolare al miglioramento ed all'acquisizione di nuovi know-how. Per quanto concerne la gestione delle relazioni, chiaramente la possibilità di contatto o la creazione di team inter-organizzativi può essere una soluzione nella gestione dei rapporti. Va ricordato comunque che nelle specifiche realtà aziendali le variabili e gli elementi che entrano in gioco possono prescindere da ciò e le relazioni istaurate o non dipendono spesso anche da circostanze contingenti e dai rapporti che l'azienda ha sviluppato nel corso del tempo.

Il secondo elemento fondamentale all'efficacia della strategia è l'integrazione organizzativa, possiamo in questo caso elencare quattro meccanismi di coordinamento organizzativo volti a migliorare questo aspetto (Gregori & Perna, 2019, p. 327-332) .

1. La codificazione dei processi consiste in pratiche volte a far emergere le best practice. È questo il caso della creazione di manuali, procedure e sistemi di reporting, in maniera tale che siano facilmente condivisibili e trasferibili al personale aziendale.

2. La creazione di team congiunti è questa una pratica legata allo svolgimento di attività specifiche, in questo caso creare un gruppo di confronto può incentivare il confronto su tematiche contigue, coordinando il processo lavorativo.
3. I meccanismi di socializzazione, per quanto informali, sono efficaci per il trasferimento di valore, delle conoscenze e delle pratiche tra il personale, questo può avvenire tramite: le scelte dell'ambiente di lavoro, l'organizzazione di workshop o tramite riunioni periodiche.
4. La politica di gestione delle risorse umane, si può esplicitare in due modalità. La prima consiste nell'offerta di benefit e negli incentivi legati alla remunerazione, che possono chiaramente stimolare comportamenti virtuosi. La seconda riguarda invece la formazione che fa invece leva sulle competenze aziendali. Questo permette di arricchire ed omogeneizzare le conoscenze; sia tramite iniziative di formazione esterne, ovvero tramite corsi formativi tenuti da terzi; che tramite iniziative interne volte alla condivisione di conoscenza tra le varie aree aziendali, confrontando i propri ruoli, e trovando elementi di sinergia.

Se questo è vero in linea teorica per ogni azienda, consideriamo ora come tutto questo viene effettivamente attuato, è qui che facciamo riferimento ad un caso studio, ovvero quello dell'azienda nella quale ho portato avanti la mia ricerca (Magazzini Gabrielli S.p.a).

Andremo quindi a vedere qual è il riscontro implementativo della teoria, quali le problematiche e criticità principali, così come le considerazioni da fare affinché si possa adottare una strategia omnicanale. Inizieremo dal considerare i quattro strumenti principali che ho avuto quindi modo di osservare nell'attuazione della

strategia ed il suo coordinamento: L'Action Plan, il Marketing Plan, il Media Mix ed il Progress.

- L'Action Plan è lo strumento principale di allineamento con le linee strategiche aziendali ed è lo strumento che fa da base allo sviluppo di tutti gli altri. Solitamente viene redatto sul finire dell'anno e va a definire le azioni e gli obiettivi che ogni area aziendale si pone di raggiungere nell'anno o triennio seguente. La sua esplicitazione si sostanzia in uno schema condiviso, redatto congiuntamente dalle diverse aree aziendali, suddivise a loro volta per reparti. Tramite questo strumento vengono affiancati agli obiettivi anche le previsioni di budget e gli eventuali KPI da monitorare per il raggiungimento di quest'ultimi.

Figura 5.1 Action Plan esemplificato

Area Aziendale/Ufficio Di riferimento	Azione/obiettivo da raggiungere	Budget di Riferimento
Ufficio CRM	Acquisire nuove competenze di automation marketing	10.000 €
Social Media Marketing	Aprire Profilo LinkedIn	7.000 €
...	...	...

Fonte: Elaborazione dell'autore.

- Il Marketing Plan è uno strumento specifico per la direzione marketing, nello specifico esempio parliamo del settore della vendita al dettaglio. Questo strumento origina storicamente dal “calendario promozionale”, infatti, un tempo, erano le uscite del volantino e delle promozioni a definire le attività di marketing da svolgere.

Oggi questo strumento sarebbe obsoleto, infatti viene arricchito con informazioni ulteriori che vanno quindi a definire non solo le promozioni e le attività di volantino, ma elementi che diano una visione olistica delle attività da svolgere. Il piano va a considerare un arco temporale di un anno si si struttura secondo una matrice che mostra orizzontalmente i mesi mentre verticalmente vengono esplicitate le aree aziendali e gli appuntamenti più importanti. Questi sono spesso legati a: ricorrenze, festività e giornate mondiali; ricavate tramite analisi di riviste del settore specifico o correlate al mercato di pertinenza.

Questa struttura è fondamentale per suddividere le attività ed organizzarle in maniera tale che non si sovrappongano, creando invece sinergia e fluidità tra esse. Il rischio infatti sarebbe quello di avere un affollamento di iniziative, portando ad una confusione comunicativa ed esperienziale per il cliente.

Figura 5.2 Esempificazione del Marketing Plan



Fonte: Elaborazione dell'autore

- Il Media Mix, rispetto ai precedenti è uno strumento specifico e di dettaglio per il singolo ufficio marketing, quest'ultimo esplicita, a seconda dell'attività programmata mediante il Marketing Plan, tutti i media e gli strumenti che la specifica area aziendale utilizzerà. Ad esempio, nel caso dell'ufficio "Retail", se il marketing plan avrà come attività quella di "allestimento per un evento", nel media mix troveremo i negozi specifici interessati, gli elementi del punto vendita da tenere in considerazione ecc. Ancora per quanto riguarda il social media marketing, definita a monte la tematica o l'iniziativa, significherà declinare un piano editoriale delle uscite, contenuti ed elementi di dettaglio sulla base delle attività previste.
- Molti di questi strumenti chiaramente necessitano di essere flessibili e coordinati, rendendo le attività coese e creando una comunicazione di brand che sia efficace e non sovraffollata. Per fare ciò diventa fondamentale "il Progress", ovvero una riunione periodica dell'intera direzione marketing con l'obiettivo di allineare le attività, arricchire i piani e definire le azioni. Il coordinamento chiaramente deve essere tra le principali modalità di lavoro, evitando quindi la creazione di silos organizzativi, inefficienze e eterogeneità dell'attività.

La domanda quindi da porci in questo caso è: sono sufficienti questi strumenti alle imprese per poter realizzare l'integrazione e le trasformazioni necessarie volte ad offrire l'esperienza omnicanale che il cliente si aspetta?

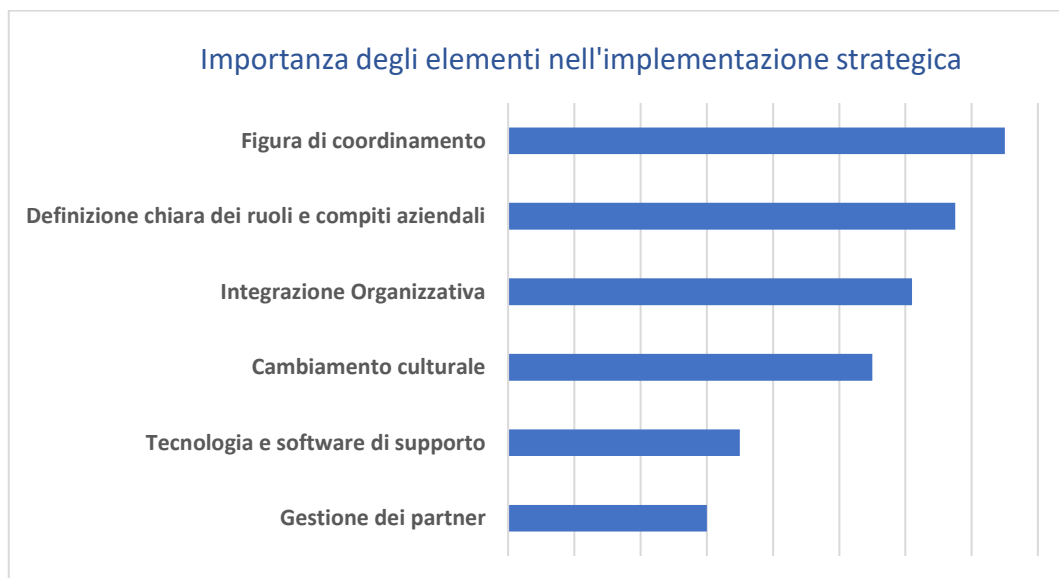
Per rispondere a questa domanda ho sottoposto la direzione marketing di Magazzini Gabrielli ad un'indagine interna tramite un questionario valutativo degli strumenti e delle tematiche più rilevanti in termini di investimenti ed implementazione della strategia.



Tra i primi risultati dell'indagine possiamo affermare come l'86% dei rispondenti sia allineata sulla mission aziendale, in quanto esplicitazione degli intendi dell'impresa e delle sue azioni quotidiane, chiaramente questo, se anche può allineare il personale nel raggiungimento dello stesso obiettivo, è solo una piccola parte nel raggiungimento degli intenti.

Uno degli elementi di ricerca è stato indagare l'importanza di alcune variabili nell'implementazione strategica. Veniva quindi richiesto ai rispondenti di valutare, tramite una scala di Likert (con valori da 1 a 7), ciascuna delle variabili a seconda della loro opinione soggettiva. Dai risultati possiamo vedere come gli elementi riguardanti la coordinazione organizzativa siano tra i più importanti nell'implementazione della strategia.

Figura 5.3 Elementi nell'implementazione strategica valutati più importanti



Fonte: Elaborazione dell'autore

Andando nel dettaglio, tra i primi troviamo “avere una figura di coordinamento”, quindi un ruolo aziendale in grado di guidare i progetti e le attività che con una visione globale possa in questo modo armonizzare l’operato dei diversi uffici. Ancora diventa importante “integrare i processi” e “definire chiaramente ruoli e compiti”, in maniera tale che non vi siano sovrapposizioni decisionali, che portino quindi ad un’eterogeneità dei risultati.

Inoltre, queste risultanze vengono confermate dall’analisi delle principali criticità. In questo caso era richiesto di scegliere solamente due elementi, valutati di maggior criticità e difficoltà implementativa. Facendo un confronto tra i due grafici (Figura 5.3 e 5.4) possiamo constatare come gli elementi più importanti siano anche quelli di più difficile implementazione. Infatti, mentre avere una figura di coordinamento diventa un elemento meno critico, anche per la sua relativa facilità di realizzazione; l’integrazione organizzativa è invece cruciale, dato dal fatto che questo si sostanzia in una modifica dei processi e delle attività, per il quale è necessario, inoltre, un cambiamento culturale in azienda.

Figura 5.4 Le principali criticità per la messa in atto della strategia



Fonte: Elaborazione dell'autore

Di fatto la capacità di fornire un'esperienza omnicanalale passa innanzitutto per un'integrazione, ancora prima che dei canali, della stessa organizzazione aziendale. Come quindi abbiamo visto, anche in presenza di numerosi strumenti, volti a coordinazione ed implementazione (Action plan, Marketing Plan, Media Mix e Riunioni periodiche) di fatto riuscire ad integrare i processi e le attività rimane un elemento critico, che quindi necessita di un cambiamento organizzativo e di strumenti nuovi.

## 5.2 Alla base dell'implementazione, i dati, la loro gestione e la privacy

Per riuscire ad orientare la propria strategia, gli obiettivi e le attività, in un contesto sempre più dinamico, fare affidamento sulla sola esperienza o conoscenza del mercato sarebbe rischioso. Bisogna infatti avere una logica data-driven, basando le proprie decisioni e azioni sull'analisi e l'interpretazione dei dati. La gestione dei quali presuppone la capacità di condividerli con i partner, avere accesso a dati esterni e organizzare quest'ultimi con sistemi CRM e software di marketing automation e analytics (Gregori & Pascucci, 2019, p. 228-254). Se ciò non bastasse parlando di omnicanalità è chiaro che le fonti di dati si moltiplicano, portando sicuramente delle grandi opportunità date dal saper utilizzare questi dati. Oggi non parliamo più inoltre solo di dati, l'evoluzione tecnologica e l'omnicanalità hanno contribuito a definire quelli raccolti online come "Big data", descrivibili tramite 5V (Wamba, Akter, Edwards, Chopin, & Gnanzou, 2015):

1. **Volume:** se considerati i dati che si possono reperire grazie alla tracciabilità del digitale, questi .in quanto alla mole di dataset che raggiungono, superano i miliardi di byte.
2. **Velocità:** anche in termini di velocità, tramite l'online è possibile generare in maniera immediata un enorme flusso di dati, considerate le diverse fonti e la quantità di informazioni reperibili.
3. **Varietà:** i dati che si possono raccogliere sono sia strutturati che non strutturati, e disponibili in più formati, si possono raccogliere dati quantitativi dal sito web e dati grafici o video dai contenuti online.

4. **Veridicità:** chiaramente tutti i dati raccolti perché siano utilizzabili devono essere anche affidabili e di qualità, altrimenti finirebbero per confluire in strategie inefficaci.
5. **Valore:** oggi i dati hanno un valore non trascurabile, considerata anche la maggior consapevolezza e la crescente normativa sulla privacy. Essere in grado di reperirli ed utilizzarli, avendo il consenso dei clienti può essere un vantaggio strategico.

Chiaramente la strategia non va sviluppata solo sulla base dei big data, questi vanno infatti affiancati anche ad ulteriori fonti informative. È questo il caso degli “small data”, ovvero dati qualitativi fondati su interviste dirette, informale osservazione o interessi dimostrati. Per questa caratteristica sono in grado di esplorare in profondità e fornire idee e spunti creativi tramite la giustapposizione di fonti, trovando però il rischio di bias cognitivi, legati alla loro soggettiva interpretazione (Lindstrom, 2016).

Infine, tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale è chiaramente possibile utilizzare i dati per attività personalizzate, remarketing e comunicazioni one to one, coniugando efficienza dei processi e personalizzazione. Nulla di questo sarebbe possibile però senza la capacità di analizzarli, sviluppando quindi le competenze necessarie e avendo le capacità di interpretare i dati, approfondire i fenomeni, comprendere i nessi causali, anticipare eventi e suggerire soluzioni.

Proseguendo la teoria sui dati, una definizione importante è quella dei dati di prime parti, vengono definiti da BCG come: “i dati che le aziende possono raccogliere direttamente dai consumatori”, questo avviene attraverso: comportamenti sul sito web o sull'app, transazioni, dati CRM, database interni, surveys e altre fonti. Questa tipologia di dati permettono le attività di

personalizzazione<sup>2</sup> e ottimizzazione degli investimenti pubblicitari, creando uno scambio tra i dati che i clienti, sulla base della fiducia<sup>3</sup>, concedono deliberatamente all'azienda e una migliore esperienza complessiva. A livello informatico questi sono piccoli file di testo immagazzinati tramite il browser utente, che permettono la raccolta delle informazioni e l'identificazione degli utenti.

I cookies sono quindi stringhe di informazioni, ad oggi molto brevi che permettono agli advertiser ed attori del mercato capire a chi sarebbe interessato prodotto e servizio e quale parte dell'impression è invece off-target. Negli ultimi dieci anni è stato spesso possibile proporre prodotti al cliente prima ancora che ne avesse bisogno; la tecnologia però viaggia più in fretta del legislatore, e ad oggi la normativa sulla privacy e l'utilizzo dei dati del cliente è sempre più stringente.

A questo proposito va fatta una distinzione da un lato abbiamo i cookies di prime parti, che, come abbiamo visto, sono creati ed usati dal sito web che gli ha emessi, immagazzinandoli nel tempo e rendendo l'esperienza degli utenti più semplice. Questi, infatti, memorizzano parametri che l'utente seleziona (lingua del sito, nome utente, password memorizzata, ecc.) semplificando la navigazione.

Per quanto riguarda invece i cookie di terze parti, questi sono protagonisti di una rivoluzione già in atto, che presto vedrà la loro scomparsa. In quanto informazioni che vengono utilizzate da domini terzi, sconosciuti agli utenti, sono al centro di normative e restrizioni nell'utilizzo. Attori del settore tech e società di profilazione, una volta scaricati sull'hard disk utente, gli utilizzano per identificare target, e permette la comunicazione "cross-site", abilitando quindi la riconoscibilità degli individui come utenti unici, processo alla base del funzionamento delle attività di re-marketing.

---

<sup>2</sup> La personalizzazione è diventata uno standard ed un report di [Redpoint Global](#) afferma che il 63% dei consumatori si aspetta ormai trattamenti personalizzati come standard

<sup>3</sup> L'83% dei consumatori è preoccupato per la condivisione dei propri dati personali ed il 72% smetterebbe di acquistare da una azienda che non rispetta la privacy (State of connected customer, [Salesforce.com](#) 2019)

La legislazione dei cookie sta però cambiando, tutelando maggiormente la protezione della privacy degli utenti online. Molti colossi hanno già messo delle limitazioni nell'utilizzo dei cookies di terze parti come ad esempio Safari e Firefox, ed oggi anche Google annuncia che nel 2023 eliminerà possibilità di utilizzarli<sup>4</sup>. Diventerà quindi importante trovare nuovi sistemi che uniscano da un lato la privacy dell'utente e dall'altro l'esigenza degli editori di offrire spazi pubblicitari agli inserzionisti, che li sfruttano per una comunicazione mirata e contestuale. Fondamentale sarà inoltre certificare il dato, in grado quindi di monitorare il raggiungimento degli obiettivi, creando un metodo che identifichi la dispersione del budget, aggregando sistemi di dati da diverse fonti (Summit Tiendeo, "la trasformazione del retail, Tano Antonia, Nielsen 2021).

Facendo un approfondimento sul mondo della grande distribuzione, chiaramente gli attori del settore sono avvantaggiati nella raccolta di dati. Infatti, questi hanno contatto diretto con i clienti e possono raccogliere dati molto dettagliati tramite la carta fedeltà, l'assistenza cliente e le fonti digitali di proprietà. Con la capacità di integrarli, mediante sistemi che comunichino tra loro ed aggregino i dati, il settore della distribuzione si troverebbe di fronte a grandi opportunità<sup>5</sup>.

L'obiettivo dovrebbe quindi essere quello di creare un data warehouse centralizzato, unendo nuovi e vecchi sistemi, essendo trasparenti nel loro uso e conquistato la fiducia del cliente con un reciproco scambio di valore tra dati, affidabilità e promesse mantenute. (Patel, Field, & Leon, 2020).

---

<sup>4</sup> Dal Gdpr adottato in Italia nel 2018 (regolamento sulla data privacy) gli utenti sono diventati molto consapevoli sulla normativa sulla privacy e sui dati che decidono di condividere. <https://www.garanteprivacy.it/il-testo-del-regolamento>

<sup>5</sup> Cfr. (Bradlow, Manish, Praveen, & Sudhir, 2017)

### **5.3 Un'ipotesi evolutiva, le dimensioni della “Morfomedialità”**

La storia dell'omnicanalità si intreccia con l'evoluzione della tecnologia, chiaramente a partire dagli anni Novanta, con la nascita di internet, dei primi siti web e poi della vendita online, si iniziò a diffondere il concetto di multicanalità, ovvero un approccio strategico che potesse andare a sfruttare i canali emergenti. Se la tecnologia avanzava velocemente, l'adeguamento delle aziende non procedeva alla stessa velocità, connessioni internet più veloci, smartphone, Iot , siti web e social media hanno infatti un grande impatto, capace di trasformare i modelli di business. L'evoluzione tecnologica è repentina, e come abbiamo visto i mercati ed i comportamenti si sono evoluti. In questo contesto la multicanalità non bastava più, data l'assenza di coordinamento tra le strategie sulle diverse piattaforme, spesso gestite da dipartimenti diversi e poco integrati. Nasce quindi l'omnicanalità, come la risposta alla necessità di integrazione e coerenza, creando un'esperienza unica che possa rendere omogenea l'esperienza tra i canali disponibili (Andreula, 2020, p. 9-18).

Oggi siamo di fronte ad un cambiamento ulteriore, mentre le aziende provano ancora ad adeguarsi a multicanalità ed omnicanalità. Molte di questa sono state spinte dalla necessità legata alle restrizioni e dall'accelerazione nell'adozione digitale degli ultimi due anni. Di fatto la semplice coordinazione non basta più, i consumatori cercano esperienze, oltre che integrate, adattate sulle proprie necessità. Le aziende dovranno dimostrare la capacità di creare un'esperienza ibrida tra il mondo fisico e digitale, che quindi superino la sola integrazione e sappiano prendere il meglio dei due mondi.

Alla luce anche della mia ricerca possiamo confermare, sia a livello aggregato, che a livello di realtà regionale, sia oramai assodata l'importanza dell'esperienza cliente e dell'omnicanalità. Infatti, i rispondenti alla mia indagine interna



concordano nel definire parimerito importante sia l'investimento in esperienza cliente che quello sull'omnicanalità. Rimangono tra i primi posti la formazione e la marca commerciale, quest'ultima certamente di fondamentale rilevanza per il settore grocery, mentre il primo è certamente il fattore abilitante per gli altri.

Figura 5.5 risposte alla domanda: "Dove indirizzeresti gli investimenti futuri?"

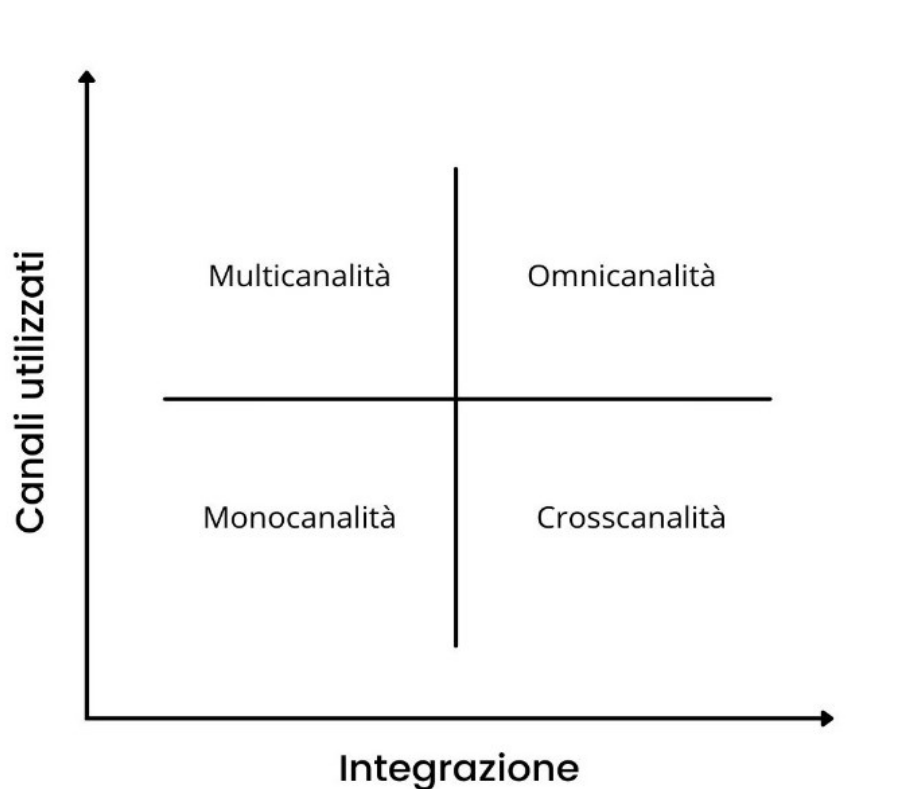


Fonte: Rielaborazione dell'autore sulla base dell'indagine svolta sul campo.

Guardando alla teoria ed alla sua distinzione tra i diversi approcci nella gestione dei canali, risulta semplice trarre una matrice utile a posizionare le attività delle imprese, dato che il discrimine principale tra i vari approcci alla gestione dei punti di contatto sta nella loro numerosità e nella loro integrazione. Utilizzando queste due variabili distintive delle strategie, si può definire quindi un modo di poter posizionare le aziende a seconda dei canali da loro utilizzati e della capacità di integrarli.

Come abbiamo visto quindi il concetto di omnicanalità è strettamente legato al percorso d'acquisto e all'esperienza cliente; quindi definirsi omnicanale significa definire il proprio approccio all'esperienza.

Figura 5.6 Matrice di canalità



Fonte: Elaborazione dell'autore.

A seconda dell'approccio potremmo quindi definire un'azienda "monocanale", nel caso in cui il suo approccio al mercato sia tradizionale; può essere il caso di imprese di piccole dimensioni a gestione familiare per le quali il mercato è territoriale e un singolo canale basta a soddisfare la loro offerta. Un'impresa può

essere invece definita cross-canale se utilizza solo alcuni canali in sinergia, come per il caso di punti vendita che offrono nuove modalità di acquisto e consegna a domicilio. Multicanale è invece un approccio dove a mancare è l'integrazione, in questo caso la presenza è siamo su numerosi punti di contatto, è questa una prima modalità che permette all'impresa di incontrare i clienti multimediali, con il rischio però di generare attività e comunicazione confusionarie. Infine, omnicanal è l'approccio più completo, che coinvolge sia la capacità di integrazione che la diffusione su diversi media, con l'obiettivo di costruire esperienze ibride e complete.

La domanda successiva che potremmo porre quindi è: bastano queste due variabili a definire il posizionamento e la gestione dei punti di contatto? A mio avviso no. Siamo in un periodo storico nel quale essere presenti sui canali digitali e declinare la propria offerta su più di un media non basta più, anzi questa è la risposta indispensabile senza la quale le imprese non potrebbero neanche incontrare i propri clienti, che svolgono la maggior parte del proprio viaggio d'acquisto online. Se l'omnicanalità è quindi la necessità, cosa può essere la risposta più innovativa? Ho cercato a conclusione della mia ricerca di dare una risposta, che possa dare una nuova attenzione alla gestione dei canali, ponendo l'attenzione su nuove variabili determinanti e che quindi possano differenziare l'azienda sul mercato in quanto esperienza e relazione.

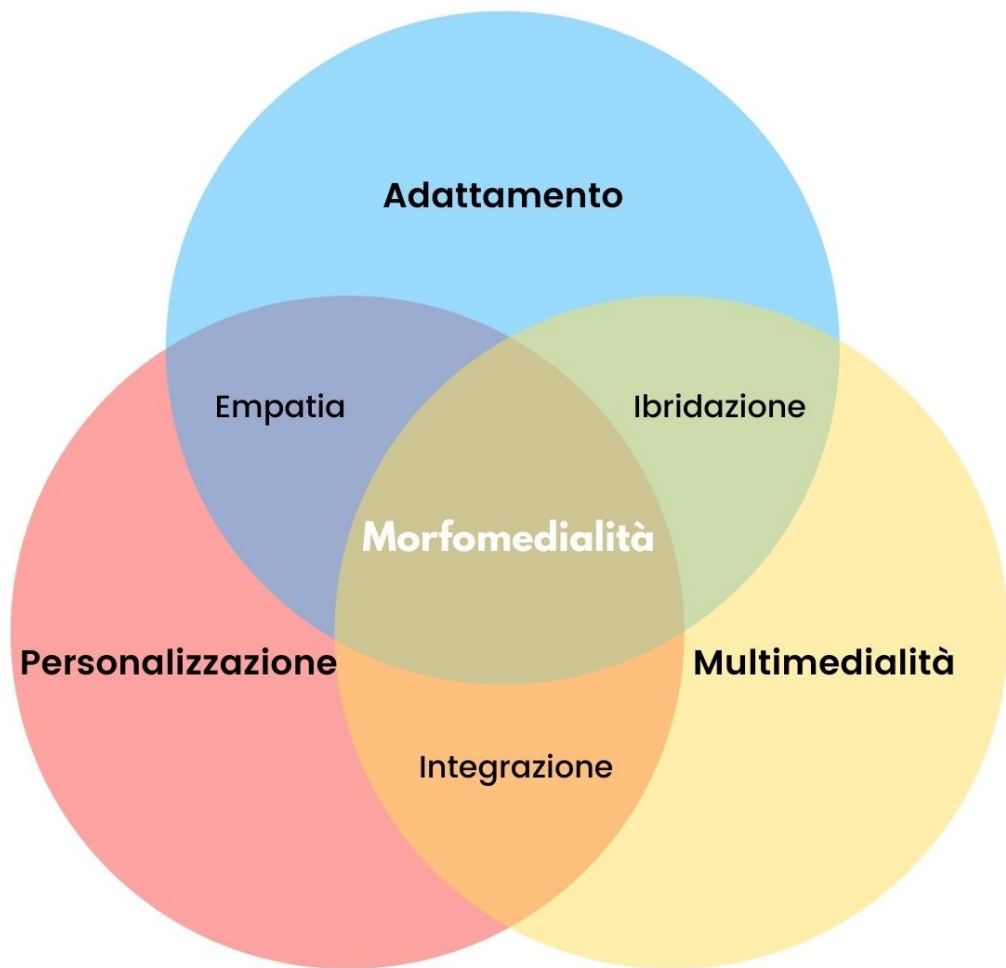
Offrire un'esperienza soddisfacente e multimediale significa comprendere il proprio cliente ed il suo percorso d'acquisto, renderlo personalizzato ed empatico. Il fine deve essere non solo quello della coerenza ed integrazione, ma di sviluppare un'esperienza, fluida e agile, capace di adattarsi ai cambiamenti e rispondervi repentinamente.

Diventa quindi chiaro come valutare una strategia "omnicanal" sulla base di due sole variabili (canali ed integrazione) sia incoerente, e forse anche questa

categorizzazione deve quindi essere superata. Ho cercato quindi di creare una nuova ipotesi di sviluppo sul tema. Innanzitutto, tramite una definizione ed un termine nuovo e identificativo, che possa avere la capacità di categorizzare e classificare un diverso approccio all'omnicanalità.

Ho voluto denominare questo nuovo concetto come “Morfomedialità”. Una parola composta che possa comprendere da un lato il concetto di “media”. Abbiamo già approfondito e dimostrato come i punti di contatto si siano moltiplicati, e parlare semplicemente di canali, spesso legati al classico concetto di “canali di vendita” è senz'altro restrittivo. D'altro canto, è oggi più che mai diventata importante la capacità di adattarsi, sia ai cambiamenti, ma anche ai mezzi utilizzati, da qui il prefisso “morfo”, dal greco “forma”, legato al termine metamorfosi, in quanto capacità di mutare e trasformarsi. Chiaramente la coerenza e l'integrazione sono il passo primario, ma i clienti si aspettano un rapporto sempre più umano, personalizzato e su misura. Questo significa che, nell'istaurare un rapporto con loro, non bisogna solo essere coerenti ed integrati, ma anche specifici al loro contesto e alle loro intenzioni; secondo un processo di metamorfosi che quindi sappia dimostrare empatia e flessibilità, trasformandosi secondo le esigenze del cliente. In ultimo possiamo quindi definire la “Morfomedialità” come: “un approccio multidimensionale alla gestione della relazione e dell'esperienza con il cliente, fondato sulla multimedialità, capace di essere integrato ed ibrido, che si adatta in maniera personalizzata ed empatica a seconda del contesto”.

Figura 5.7: Le sei dimensioni della morfomedialità



Fonte: Elaborazione dell'autore.

## **5.4 L'integrazione organizzativa, chiave per le attività multimediali, una guida di McKinsey**

Come abbiamo visto, nonostante i diversi strumenti organizzativi e strategici, dimostrati anche tramite il mio caso studio, l'integrazione rimane comunque una criticità (figura 5.4). Questo è chiaramente mosso dalla trasformazione dei percorsi d'acquisto e delle esigenze dei clienti, che valicano i confini delle strutture organizzative tradizionali. Andiamo ora a vedere cosa suggerisce McKinsey (Duncan, Fanderl, & Maffey, 2016) per riuscire a trasformare l'organizzazione aziendale, seguendo quattro considerazioni fondamentali:

1. Scegliere l'architettura alla base è il primo passo, i responsabili delle diverse aree dovrebbero quindi promuovere una visione chiara ed orientata all'esperienza cliente, oltre che prevedere una funzione centrale che abbia come obiettivo quello di raccogliere le diverse informazioni e faccia analisi volte all'ascolto del cliente. In secondo luogo, creare un blueprint organizzativo, definendo quindi i meccanismi decisionali può aiutare nell'allineamento verso gli obiettivi. Strutturare inoltre una "road map" che serva come indicatore delle azioni da portare a termine, mosse dalla vision e mission aziendale, progettando il percorso da far vivere al cliente. Per orientare l'azienda impostare le metriche è chiaramente poi fondamentale per il processo di verifica del raggiungimento degli obiettivi, ricordando di misurare sia le metriche quantitative, legate alle performance, sia le metriche qualitative legate invece alla salute dell'organizzazione. Infine, promuovere un processo di cambiamento organizzativo, che possa fare da guida per le attività lungo le diverse funzioni.

Figura 5.8: i cinque elementi per una nuova architettura organizzativa



Fonte: Rielaborazione dell'autore da McKinsey "Designing and starting up a customer experience transformation"

2. Compreso il percorso d'acquisto del cliente, questo deve essere ricostruito internamente all'azienda, che dovrà quindi designare diversi percorsi a seconda del target. In questo caso creare un team interfunzionale o eleggere un responsabile sono il modo più rapido per riuscire a creare un'esperienza efficace ed omogenea. Questo permette all'azienda di mantenere la giusta rotta nel seguire il percorso d'acquisto cliente.

Figura 5.9: Costruire un percorso cliente

Percorso	Iniziative	Metriche	Area di competenza
<b>Contatto</b>	Offerta e contatto del cliente	Click through rate, registrazioni al sito	Vendite, SMM
<b>Pagamento</b>	Modalità differenti e semplificazione del processo	Numero di carrello abbandonati, numero transazioni	IT e Finanza
<b>Uso</b>	Affidabilità del prodotto, efficacia dell'utilizzo	Resi del prodotto, chiamate all'assistenza cliente	Produzione, ricerca e sviluppo
<b>Assistenza</b>	Esperienza con l'assistenza rapida e soddisfacente	Risoluzioni alla prima chiamata, tempo di attesa	Servizio clienti, personale in negozio
<b>Riattivazione</b>	Remarketing ed offerte personalizzate	Volumi di attività e redenzione delle offerte	Digital e Customer Management

Fonte: Elaborazione dell'autore

- Per McKinsey è necessario porsi obiettivi e portare avanti azioni secondo delle priorità, premiando i progetti che possono avere un impatto nel breve periodo, potendo quindi così imparare e crescere in maniera efficace, potendo anche nel breve ridurre costi e migliorare il fatturato. Questo permette di creare un “momentum” che spingerà poi le iniziative di più lungo periodo; misurando chiaramente con metriche che guardino al breve periodo della riuscita del programma di esperienza cliente. Queste saranno quindi che legate a: visite sul sito web o reach sui social, chiamate e frequenza d’acquisto. Chiaramente misurare la fedeltà, come valore aggregato ed obiettivo finale, può essere fatto solo sul lungo periodo.



Ricordando che misurare l'efficacia dei singoli obiettivi lungo il percorso cliente è cruciale, ma che i risultati economici sono legati all'intero percorso cliente e non ad un singolo touchpoint. In sostanza tutto ciò si esplica nel dare priorità all'eliminazione di elementi di frizione, cambiando i processi e intervenendo sui punti di criticità dell'esperienza. Solo, fatto ciò, potremmo guardare ad obiettivi che riguardino il coinvolgimento del cliente e la sua fidelizzazione. Per quanto riguarda l'osservazione delle giuste metriche che mostrino il raggiungimento di questi obiettivi e mostrino un collegamento tra il valore e l'esperienza cliente ci sono dei passaggi che possiamo seguire (Maynes & Rawson, 2016).

Il primo consiste nell'avere una chiara definizione del comportamento del cliente, analizzando i comportamenti virtuosi studiandone i risultati nel tempo. Vanno definiti quindi quali comportamenti sostengono la creazione di valore per l'azienda. Ad esempio, per un'azienda di telecomunicazioni potrebbe essere la continuità della sottoscrizione al piano telefonico. Da questo comportamento desiderato ne emergono variabili preliminari da monitorare per conquistare la soddisfazione dei clienti, in modo tale che non abbandonino l'azienda e comprino ulteriori prodotti. Ancora per un'azienda di viaggi potrebbe essere avere clienti che viaggiano più spesso. L'obiettivo diventa conquistare una maggior percentuale di penetrazione nei viaggi dei clienti sui loro viaggi totali e diminuire i costi di servizio. È chiaro che comportamenti ed obiettivi cambieranno da azienda ad azienda, ma rimane il principio fondante che sarà quello di ipotizzare diverse metriche che monitorino la creazione di valore sulla base del comportamento del cliente.

4. Coordinare attività top-down e bottom-up è un passaggio ulteriore. Se è vero che le attività di back-office devono riorganizzarsi, perché le attività decise

dalla direzione marketing prendano piede è necessario coinvolgere il personale di front end. L'obiettivo deve essere quello di assicurarsi la formazione del personale, in modo tale che sappiano agire nel modo giusto. Le attività top-down dovranno quindi saper guidare quelle bottom-up, unico modo per assicurare un'esperienza che possa superare le aspettative

La difficoltà principale, quindi, è quella di cambiare l'organizzazione aziendale, se infatti il cliente lungo il suo percorso tocca la maggior parte delle aree aziendali, i manager invece lavorano generalmente divisi per funzioni ed aree. Una soluzione come abbiamo visto può essere quella di creare team dedicati, e coinvolgere la direzione aziendale nella costruzione di percorsi d'acquisto omnicanale, offrendo quindi esperienze migliori rendendo le strategie aziendali concrete. Un esempio dell'applicazione di strumenti in questo senso può essere quello di Disney, che ha abbracciato il concetto di centralità del cliente misurando anche i risultati di business tramite la soddisfazione del consumatore.

Questo viene fatto secondo due indicatori chiave della soddisfazione: “la propensione al ritorno” (a vivere un'esperienza con l'azienda) e “la propensione a raccomandarla”. Il modo per farlo si sostanzia nel coinvolgimento da parte dei responsabili aziendali dei dipendenti, che a loro volta faranno sì che i clienti siano soddisfatti. In sintesi, le aziende dovranno incentivare comportamenti virtuosi, che portino all'ascolto del cliente e che evidenzino causalità tra esperienza e valore per l'impresa, cambiando di conseguenza il funzionamento anche di metriche ed incentivi aziendali (Bhattacharjee, Hartving, & Roggenhofer, 2016)

## 5.5 Centralità del cliente, tra adattamento e personalizzazione

L'adattamento è la parola chiave che Nielsen<sup>6</sup> pone a titolo del suo report annuale sul Marketing. Quanto mai in questo periodo storico si è dimostrato come essere agili, sapendo rispondere a perturbazioni e cambiamenti sia l'unica scelta. L'agilità è quindi una capacità imprescindibile le aziende dovranno sempre più saper interpretare le preferenze dei clienti, e anticiparle nel momento in cui stanno cambiando. Adattarsi inoltre significa anche saper coinvolgere i clienti con strategie differenti, costruire customer journey dando obiettivi specifici e coesi ad ogni punto di contatto, differenziandosi inoltre a seconda della tipologia di cliente, adeguandosi e personalizzando la propria proposta.

Dobbiamo inoltre fare una distinzione tra “personalizzazione statica”, ovvero creare un prodotto o servizio su misura, basandosi solamente su elementi statici quali: determinate azioni del cliente, attributi predefiniti, o dati sociodemografici e “personalizzazione dinamica”. Accenture<sup>7</sup> parla infatti di “iper rilevanza”, ovvero della capacità, tramite intelligenza artificiale, dati e machine learning, di offrire esperienze che siano studiate sulla base del contesto e dell'intento del consumatore, che evolvano con le reali circostanze; ripensando il modo di vedere il customer journey, andando a enfatizzare i punti di contatto nei quali è possibile distribuire valore a seconda del contesto.

Chiaramente questo è un tipo di approccio alla personalizzazione fortemente data driven, i dati che infatti sono necessari vanno aldilà di quelli raccolti tramite social media e visite sul sito web. La possibilità di mettere in atto un'attività di tale portata si fonda su dati molto personali, come potrebbero essere quelli biometrici, legati a tecnologie wearable. È evidente che conquistare la fiducia dei clienti è

---

<sup>6</sup> Nielsen “The era of Adaptation” (Nielsen, 2021)

<sup>7</sup>“Put trust in Hyper-Relevance”, Accenture strategy (Wollan, Barton, Ishikawa, & Quiring, 2017)

l'unico modo per portare avanti attività del genere, dimostrandosi affidabili, mantenendo le promesse e rispettando le normative legate alla privacy.

Tutto ciò rende fondamentale ancora una volta avere una cultura di centralità del cliente. Sicuramente uno dei primi passi per comprendere la clientela è quello di studiarla, suddividendola in gruppi omogenei tramite un processo di segmentazione che oggi è sempre più ricco di informazioni e dettagliato. Il passo successivo è quello della creazione della Buyer Persona, che è un archetipo del cliente tipo, studiato sulla base del segmento di mercato scelto dall'impresa (Diegoli, Brambilla, & Conti, 2016). Secondo Hubspot la buyer persona è una rappresentazione semi-immaginaria di un cliente ideale, basata sulle ricerche di mercato ed i dati dei clienti reali. La sua utilità viene dal creare una immagine del cliente potenziale, che diventa importante per l'azienda come guida per creare contenuti, suddividere risorse ed attività ed allineare l'organizzazione. L'obiettivo è quello di orientare la strategia e realizzare azioni efficaci, quindi studiate sulle caratteristiche, bisogni ed ideali dei nostri clienti.

Nel creare la propria buyer persona si possono seguire delle linee guida che possano quindi orientare alla sua creazione (Vaughan, How to create detailed buyer personas for your business, 2021):

- Il primo passo è quello di analizzare la segmentazione della clientela dell'azienda. Confrontando quindi dati soci demografici di base e dati in possesso dell'azienda su comportamento d'acquisto e fedeltà. In questo modo si può avere uno stato dell'arte sul mercato di riferimento e sulla base clienti.

- Di sicuro orientamento può quindi essere guardare alle tendenze ed ai comportamenti aggregati. Comprendere come le aspettative e gli interessi delle persone si stiano muovendo è sicuramente un elemento da analizzare e confrontare con la propria realtà aziendale.
- Confrontarsi con il personale di front-end e analizzare il riscontro dell'assistenza cliente è un fattore da tenere in considerazione, dato che da questo spesso possono emergere molte delle esigenze che questi hanno, così come le criticità sulle quali migliorare.
- Approfondire i dati è poi il passo seguente, in questo caso, questionari ed interviste ai clienti possono farci comprendere cosa le persone apprezzano della nostra offerta; così come i loro obiettivi, desideri ed ambizioni. Ampliando inoltre la ricerca diretta a seconda delle esigenze dell'azienda e di quali elementi è interessata ad indagare.
- L'ultimo punto è chiaramente quello di utilizzare i vari dati e le fonti raccolte, per trovare pattern e tendenze comuni tra i propri clienti, acquisiti e potenziali. Creando quindi della "persona" che abbiano riscontro nei dati e siano rappresentative dei consumatori ideali.

Figura 5.10: Esempio di Buyer persona



Fonte: Elaborazione dell'autore tramite "Make my persona" di Hubspot

Ciò che si può andare ad indagare nel creare una rappresentazione della clientela può essere anche molto approfondito<sup>8</sup>, andando a stilare la loro giornata tipo, la posizione lavorativa, desideri ambizioni, e molte altre considerazioni che Hubspot racchiude in otto categorie (Ruolo, Settore Lavorativo, Obiettivi, Sfide, Fonti informative, Background personale, Preferenze d'acquisto, Il Perché)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Chiaramente il tipo di informazioni raccolte cambia a seconda del contesto business o consumer. Nel primo caso saremo più interessati ad informazioni sulla vita professionale del responsabile acquisti mentre nel secondo alla vita quotidiana del cliente tipo.

<sup>9</sup> Cfr. (Vaughan, How to create detailed buyer personas for your business, 2021).

Allo stesso modo il content marketing institute definisce nove parti essenziali da indagare per la costruzione di buyer persona (Giornata tipo, Obiettivi, Problemi, Orientamento, Ostacoli, Dubbi e Domande, Preferenze, Parole chiave e frasi, Scenario di coinvolgimento)<sup>10</sup>. L'obiettivo è sempre quello di creare contenuti, e attività che parlino direttamente e siano familiari ai clienti, rispondendo ai loro problemi reali; ricordando infine di monitorare costantemente i risultati delle attività e ascoltando il feedback e le reazioni dei clienti.

Aggiungendo il fattore dei diversi punti di contatto, potremmo arricchire il quadro facendo una considerazione sul percorso cliente e sullo stadio di relazione nella quale il nostro cliente si trova. Sapendo quindi cosa offrire e come comunicare in ciascun momento. Parlando di omnicanalità una rappresentazione del nostro cliente ideale non sarebbe tale senza la comprensione del suo percorso d'acquisto. Andiamo quindi ad integrare il concetto di buyer persona con quello di customer journey. Come abbiamo approfondito nel capitolo 2, il modo di esplicitare il percorso cliente può essere differente e considerare diversi punti di vista. Ci allontaniamo adesso però dalla sua comprensione e dalle definizioni più accademiche per proporre quelli che, secondo Hubspot, possono essere le strutture di base implementabili nell'azienda a seconda dell'azione da compiere (Agius, 2021). Se infatti tramite la buyer persona possiamo comprendere meglio chi è il nostro cliente, con la visualizzazione del suo percorso d'acquisto possiamo mappare le diverse azioni o fasi, perché si raggiunga l'obiettivo desiderato (registrazione al sito web, partecipazione al programma fedeltà, acquisto ecc.).

È quindi necessario comprendere quali motivazioni spingono i clienti a fare determinate azioni mappando l'esperienza che essi vivono<sup>11</sup>. Nell costruire la

---

<sup>10</sup> Cfr. (Johnston, 2016) "Create a buyer persona: 9 essentials", Content Marketing institute.

<sup>11</sup> Questo significa comprendere quali possono essere i punti di contatto, che per Hubspot sono tutti i touchpoint diretti ed indiretti lungo i quali il cliente crea la sua opinione sull'azienda.

propria personale mappa del percorso cliente possono essere considerati cinque elementi da tenera a mente per la sua costruzione:

1. Il percorso d'acquisto del cliente va compreso anche a livello teorico, con questo s'intende quindi rappresentare le tappe principali, suddividendole in fasi e semplificando il processo multicanale e intricato che realmente il cliente percorre. Bisogna avere un obiettivo chiaro, partendo inoltre dalle buyer persona come riferimento, a seconda infatti degli obiettivi possiamo costruire una mappa del percorso d'acquisto differente.
2. In ogni fase del cliente vanno quindi considerate le azioni che questi potrebbero intraprendere (ad esempio parlare con amici o conoscenti per la valutazione delle offerte, provare il prodotto o se possibile o la visita in negozio per ultimare la decisione ed infine l'acquisto). Vanno quindi rappresentate diverse azioni che il cliente potrebbe svolgere, e le varie modalità nella quali si possono esplicare con il fine di raggiungere lo stesso obiettivo. Prendendo in considerazione i dati sui clienti, possiamo capire come questi hanno conosciuto l'azienda, quali sono i loro obiettivi, e strutturare le fasi e visualizzare le azioni tramite informazioni rilevanti sul loro percorso d'acquisto.
3. Durante il percorso cliente questo proverà delle emozioni, che vanno prese in considerazione, lo scopo del cliente sarà quello di risolvere un suo problema. Questo probabilmente provocherà delle emozioni, che a seconda della lunghezza del processo potranno essere varie. Le emozioni che esso prova sono inoltre un elemento da non dimenticare; infatti, lungo il suo percorso il cliente sta cercando di risolvere un suo problema. Questo



significa che prova delle emozioni, che potranno essere di frustrazione, eccitazione, felicità o preoccupazione. Comprenderle è importante per sapere come approcciarsi al cliente a seconda del momento.

4. Vanno inoltre compresi quali sono i punti di frizione. Questi sono i punti di criticità lungo il percorso, e sono generalmente cause di emozioni negative, poterli mappare significa comprenderne la ragione e saper agire di conseguenza.
5. Infine, tenuto a mente tutto ciò, vanno studiate soluzioni che possano aumentare le emozioni positive e trovare soluzioni alle criticità, eliminando i punti di frizione. In questo senso bisogna riorganizzare le risorse, ad esempio se il servizio clienti fosse causa di criticità, quello sarebbe uno dei primi elementi sui quali investire.

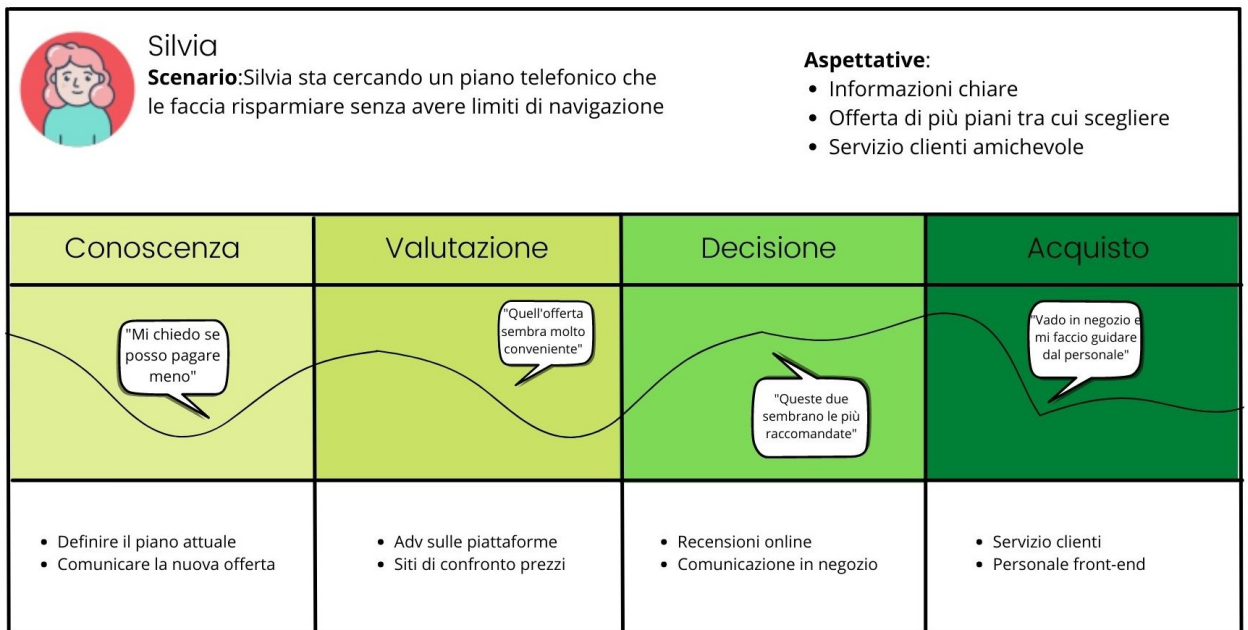
Considerati questi step nella costruzione del percorso cliente, sarà sempre necessario svolgere dei test, monitorare i dati e apportando le modifiche. La mappa creata deve essere infatti dinamica e va modificata periodicamente, andando ad individuare le opportunità, o integrando prodotti e touchpoint nuovi che potrebbero cambiare il percorso fino ad allora disegnato.

Come abbiamo visto a seconda dell'obiettivo possiamo visualizzare diverse mappe, che potranno essere ancora più efficaci se studiate sulla specifica buyer persona. Andiamo quindi ad elencarne alcune come casi esemplificativi che possano quindi orientare nella loro implementazione.

**Modello current state**

Questo tipo di mappa definisce le emozioni, azioni e considerazioni che il cliente fa nell’interagire con l’impresa. In questo caso l’obiettivo potrebbe essere quello di migliorare l’esperienza cliente, avendo una diretta visione del processo che esso vive. Vengono elencate quindi orizzontalmente diverse fasi che risultano determinati, mentre verticalmente si risponde ad alcune domande che il cliente potrebbe porsi durante il suo percorso, sottolineando le attività che l’azienda può mettere in atto.

Figura 5.11: Mappa customer journey “current state”



Fonte: Rielaborazione dell’autore sulla base dei template Hubspot “how to create an effective customer journey map”

### **Modello day in the life**

Questa struttura declina il percorso cliente sulla giornata abituale del cliente, dando una visione sulle difficoltà, e bisogni di quest'ultimo. L'obiettivo in questo caso potrebbe essere quello di sviluppo del mercato, approfondendo i momenti nei quali è più efficace ingaggiare un nuovo cliente. Vanno suddivisi in questo caso orizzontalmente gli orari della giornata tipo, mentre verticalmente la visualizzazione delle attività del cliente: come si sente, cosa pensa, le priorità, difficoltà nel momento, come interagisce con il prodotto o l'azienda, ecc.

### **Modello future state**

In questo caso la mappa è volta a delineare l'esperienza futura del cliente, sulla base dell'attuale situazione lungo la vita relazionale con l'azienda. Serve a porre le basi per strategie ed obiettivi futuri. Si struttura come una rete di situazioni possibili che cerca di delineare le probabili risposte del cliente, andando a definire quindi il percorso che ne emerge tramite ramificazioni differenti.

### **Modello service blueprint**

Ampliando il concetto il "Service Blueprint" anche quest'ultimo può essere considerato come un ulteriore mappa, nel caso specifico andando a visualizzare l'esperienza cliente sulla base dei responsabili aziendali delle diverse fasi, e ponendo attenzione ai processi, tecnologie impiegate e personale coinvolto.

Le mappe che possono essere ipotizzate sono quindi innumerevoli. Per quanto queste possano differenziarsi, possiamo mantenere la struttura di base che può quindi adattarsi a diversi obiettivi e contesti. Questa si sostanzia in una suddivisione verticale ed una orizzontale. La prima vede la rappresentazione del percorso cliente in diverse fasi, create con differenti criteri. La seconda invece è spesso un'esemplificazione studiata sulla base della prospettiva cliente. Se ben sfruttare quindi le buyer persona unite alla definizione del loro percorso cliente possono essere funzionali a più aree aziendali, servendo da guida e permettendo lo sviluppo di una cultura aziendale volta alla centralità del cliente.

### **5.6 Empatia ed ibridazione, il nuovo mondo phygitale**

In conclusione, dopo aver esplorato le dimensioni di integrazione, personalizzazione, adattamento e multimedialità; andiamo ad approfondire la dimensione dell'empatia e dell'ibridazione. Come è noto siamo in un'era tecnologica definita dalla quarta rivoluzione industriale; se la velocità dei cambiamenti e le tecnologie disruptive non bastassero, con le restrizioni dovute all'emergenza pandemica, vi è stata un'ulteriore accelerazione che ha inoltre modificato preferenze e comportamenti, portando alla riscoperta delle proprie abitudini. In questo periodo la tecnologia ci ha accompagnati, permettendo la trasformazione delle nostre relazioni sociali, educative e lavorative. Siamo sempre più connessi e abbiamo la libertà di scegliere tra contenuti e fonti informative.

Tutto questo ha però anche dei lati negativi, sono infatti sempre maggiori situazioni di dipendenza, ansia sociale ed isolamento (Coop, 2021, p. 97). La nostra consapevolezza però è aumentata di pari passo, sappiamo cosa significhi gestire la nostra privacy online, e cerchiamo di limitare i comportamenti non virtuosi; infatti,

il 70% dei consumatori tra Stati Uniti e Regno Unito ha provato a moderare la propria presenza online, riducendo il tempo passato sulle varie applicazioni (Paisley, 2018).

Le circostanze del nostro periodo storico hanno quindi portato a re-immaginare i nostri rapporti interpersonali, così come le nostre abitudini, ma siamo sempre più consapevoli del fatto che la tecnologia è uno strumento abilitante per vivere la nostra vita in modo migliore<sup>12</sup>. Il lavoro ibrido diventa un modo per riequilibrare la nostra quotidianità, l'immediatezza degli acquisti e l'e-commerce un modo per avere più tempo libero, tornando però a vivere i nostri rapporti sociali, riscoprendo la mobilità di prossimità e ricominciando a viaggiare (Coop, 2021, p. 73-97)

Queste rinnovate abitudini hanno trasformato il modo in cui le aziende offrono esperienze, sempre più spesso gli smartphone consentono funzionalità di monitoraggio delle attività online, così come la maggior parte delle imprese distributive ha implementato servizi di e-commerce. Un concetto quindi chiave è quello di unire online e offline, che può aiutare nel sentirci più "umani" in un mondo inevitabilmente orientato alla tecnologia. L'approccio phygital ci permette quindi di vivere esperienze dove la tecnologia è uno strumento complementare al miglioramento di ciò che viviamo nel determinato momento (Andreula, 2020). L'evoluzione dovrà riguardare, secondo The European House – Ambrosetti<sup>13</sup>, l'intera società, che dovrà quindi vedere nella persona la chiave, in primis per le aziende nello strutturare attività empatiche e persona-centriche.

A fronte di tutto ciò l'empatia diventa un vero e proprio asset, considerata uno dei cinque elementi fondanti l'"intelligenza emotiva" (Goleman, 2019). Questa può essere intesa come la capacità di comprendere cosa l'altra persona potrebbe pensare o provare.

---

<sup>12</sup> L'87% degli intervistati dal Rapporto Coop, che conferma di voler dare più attenzione alla propria salute mentale e fisica.

<sup>13</sup> [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu)

Infatti, saper sfruttare le nuove tecnologie e analizzare le diverse fonti di dati sono capacità strategiche, ma, affinché queste si traducano in decisioni che creino autentiche relazioni con i clienti, l'empatia è una capacità altrettanto importante (Oakenfull, 2020). Avendo approfondito i temi di centralità del cliente, personalizzazione ed esperienza, è chiaro che per coniugare tutto questo sia necessario comprendere cosa motiva i nostri clienti, quali sono i loro problemi e come l'azienda può aiutarli. Concentrarsi sul cliente significa quindi ascoltarlo per poter parlare alle sue emozioni e creare relazioni veritiere. Questo si traduce in una comunicazione che non sia autoreferenziale, ma guardi ai reali bisogni delle persone, comprendendo le loro emozioni e creando messaggi che gli parlino direttamente.

Quello che le imprese possono fare fin da subito, per dimostrare la loro empatia, è integrare l'analisi dei dati con un'interpretazione adatta, tramutandoli in azioni che conquistano la fiducia dei clienti, condividendone i valori e lasciando un impatto sociale positivo. Questo si traduce in diverse attività, ad esempio sui social significa saper raccontare la propria azienda in maniera empatica. Le tecniche di storytelling hanno proprio questo fine, andando, in un mondo di numeri e tecnologia, a comunicare tramite una connessione emotiva (si veda Capitolo 3).

Figura 5.12: Storytelling empatico, comprendere cosa le persone necessitano e perché



Fonte: Rielaborazione dell'autore da Marketing inside group.

Come è esemplificato nella figura 5.12, le imprese dovranno essere in grado di pensare come i propri clienti, con l'obiettivo di rendere la loro esperienza migliore. I contenuti dovrebbero quindi essere creati con l'obiettivo di scambiare valore in cambio del tempo dei clienti, rendendo il loro processo d'acquisto più efficiente e semplice (Brenner, 2021).

Infine, per le imprese avere capacità empatiche significa sviluppare nuove skills che saranno determinanti con l'evoluzione tecnologica. La tecnologia e l'implementazione di processi sempre più automatizzati, adempiuti da robot e software, rende il ruolo del personale in azienda importante per qualità che una

macchina non può mostrare. Sarà infatti necessario investire nello sviluppo di soft skills: capacità interpersonali, creatività, comunicazione e leadership. Saranno queste a diventare le core skills delle aziende, affiancate dall'inserimento di nuove figure lavorative, che si occupino dello sfruttamento di nuove tecnologie, quali analisi dati, data mining, automation marketing ecc. Senza considerare inoltre le nuove competenze che sarà necessario sviluppare, molte delle quali oggi ancora non esistono (l'85 % dei lavori del 2030 non è ancora stato inventato secondo le stime di "Dell technologies<sup>14</sup>").

---

<sup>14</sup> (Dell Technologies, 2017) "Realizing 2030: Dell Technologies Research Explores the Next Era of Human-Machine Partnerships".



## Conclusioni

Il periodo storico nel quale viviamo ha visto l'emergenza sanitaria protagonista, nuove norme sociali e restrizioni hanno accelerato un processo di adeguamento tecnologico e cambiamento sociale che correva da tempo. In particolare, per la realtà della vendita al dettaglio, questo si è tradotto nella completa trasformazione del business. Infatti, quello che era un canale prioritario per gli acquisti oggi vede perdere la sua preponderanza, nascono infatti nuovi intermediari, così come mezzi di vendita digitale e nuovi formati che uniscono le due realtà. Inoltre, la necessità ha spinto all'adozione dell'e-commerce, facendo correre i numeri e la penetrazione sugli acquisti; questo non è solo valido per i settori che nell'e-commerce hanno visto già da tempo un'opportunità, ma anche per la vendita dei prodotti di largo consumo. Ne consegue che sempre maggiori sono i servizi di vendita digitale che offrono la consegna anche di prodotti alimentari e di uso quotidiano.

Se un tempo la tecnologia ed i primi attori pionieri del settore non sono bastati a spingere la maggioranza delle aziende verso l'adozione di nuovi modelli di vendita; il Covid-19 e i comportamenti d'acquisto sempre più ibridi hanno dato la spinta perché questo cambiamento avvenisse. Le persone, infatti, non sono più solamente prosumer, capaci di reperire informazioni e di esprimere opinioni, così come interagire con l'azienda e creare contenuti. Il nuovo aggettivo da associargli è omnicanale, oltre ad essere più informati i clienti sono allo stesso tempo più ibridi e multimediali, acquistando costantemente dovunque si trovino, in negozi non più limitato da quattro pareti o da orari di apertura.

Questo, tra i diversi settori, ha in primis impatto sugli intermediari commerciali; che devono ripensare la funzione dei punti vendita fisici, dedicati sempre più a luoghi esperienziali e di interazione. La grande distribuzione dovrà inoltre acquisire nuove competenze per poter strutturare offerte digitali, ricche di contenuti ed esperienza fluide e multimediali.

L'omnicanalità ha comunque trovato rilevanza nella strategia delle imprese di qualsiasi settore, quanto mai oggi una comunicazione su canali non integrata sarebbe inefficace. È per questo che comprenderne il significato è determinante, in quanto questo è alla base della gestione dei canali e del percorso cliente. Vanno compresi sia i primi modelli esemplificativi, come quello di Lewis, legato ai processi di vendita e alla metafora dell'imbuto, così come il modello messy middle di Google, che ci fornisce una visione semplificata di quella che è la reale esperienza del cliente. Tra i più importanti rimane quello definito da Lemon & Verhoef, che prende spunto da diversi studi sulla multicanalità e dalla struttura del service blueprint, in quanto suddivisione per stadi di un processo che coinvolge il cliente. Questo modello suddivide il percorso cliente in fasi, guardando maggiormente al consumatore ed ai punti di contatto con esso, sottolineando l'importanza dell'esperienza cliente come risultate del customer journey. L'esperienza cliente proprio per questo può essere definita come un concetto multidimensionale e complesso strettamente correlato alla value proposition dell'impresa.

Compresa l'importanza dei concetti teorici e considerato il contesto attuale, per mettere in pratica strategie in questo senso va innanzitutto compreso che omnicanalità significa riposizionare la propria impresa su spazi fisici e soprattutto digitali, i quali sono diventati il mezzo principale per farsi trovare dai clienti. Per quanto riguarda la realtà della vendita al dettaglio, così come per diverse imprese dell'industria, offrire servizi di vendita online è la base delle attività che guardano

all'offerta di interazione multimediale con il proprio brand. Grazie al caso studio di Magazzini Gabrielli S.p.a. abbiamo visto come i dati che emergono a livello nazionale siano solo in parte rispecchiati, dimostrando come la realtà specifica spesso sconta la prematurità dell'adozione di nuovi sistemi non propriamente integrati. Mentre anche nella realtà regionale ci troviamo di fronte a clienti che hanno acquisito nuove abitudini e sono spinti, a seconda delle specifiche esigenze, all'interscambiabilità dei mezzi e delle modalità di acquisto. Con il confronto con i concorrenti e i casi studio affini si possono trarre conclusioni sul futuro dell'e-commerce per la vendita al dettaglio, che vede nell'esperienza cliente le sue basi. L'omogeneità del mercato rende quanto mai necessaria creatività e attenzione ai bisogni del proprio segmento di clientela. Superata la domanda straordinaria, dovuta alla spinta dell'emergenza sanitaria, i servizi di vendita online vanno ripensati, studiandone il posizionamento strategico, che ne sfrutti le opportunità e volga ad obiettivi di lungo periodo.

Per mettere quindi in atto attività che seguano le linee dell'omnicanalità numerosi sono gli strumenti operativi e gli elementi da tenere in considerazione, a cominciare da un'approfondita comprensione della customer experience. L'esperienza cliente in quanto multidimensionale e soggettiva va compresa, oltre che a livello teorico, nella sua esplicitazione pratica. Infatti, questa si traduce in un'unione di punti di contatto, che non riguarda solamente la vendita online o in store, né tantomeno la sola comunicazione tramite mezzi tradizionali piuttosto che digitali. Se infatti abbiamo affrontato l'importanza e lo sviluppo dell'e-commerce nel dettaglio, altrettanto importante diventa la comunicazione sui nuovi media digitali, quanto mai centrali per l'intercettazione dei clienti nelle fasi iniziali del loro percorso d'acquisto. Scomporre il concetto in variabili affini è un modo efficace di comprendere come l'esperienza cliente impatti sulle attività aziendali e cambi il concetto stesso di value proposition dell'impresa. Con specifico riguardo

alla realtà della GDO, alla quale appartengono le attività più tradizionali di fidelizzazione, vediamo come il contesto ed il cambiamento dei comportamenti abbiano spinto a ripensare i classici strumenti, rinnovandoli e differenziandoli dalle meccaniche storiche, oramai date per assodate ed inefficaci. Carta fedeltà, collezioni e cataloghi necessitano di una nuova prospettiva, orientandosi verso nuove modalità di interazione, spinte da: gamification, storytelling e co-creazione con i clienti.

Compresi i concetti alla base dell'omnicanalità e confermata la loro importanza rimane la necessità di saperli declinare a livello organizzativo ed operativo. I dati esposti tramite il caso studio dimostrano come l'integrazione organizzativa sia diventata un elemento strutturale e strategico. I diversi processi e strumenti messi solitamente in atto dalle aziende non sempre bastano, infatti, per volgere al cambiamento dettato dalla trasformazione tecnologica e sociale le imprese necessitano di nuove abitudini e metodologie, volte a adeguare la struttura aziendale verso centralità ed esperienza cliente. Per il raggiungimento di questo fine si pongono diversi processi che aiutano le imprese nell'integrazione organizzativa e spingono verso l'omnicanalità, come la definizione di buyer persona e la costruzione di mappe per la visualizzazione del customer journey. Chiaramente alla base di questi processi vi è anche lo sviluppo di nuove competenze e la capacità di gestire i dati che fungono da abilitatori delle attività, adeguando costantemente il loro utilizzo con la normativa che evolve.

A conclusione di questo percorso sull'omnicanalità si pone la mia considerazione esplorativa sul tema, con l'obiettivo di dare una diversa prospettiva e fare da spunto per ricerche future più esplicative. Il mio lavoro dimostra come la costante trasformazione proceda più rapidamente del conseguente adattamento delle imprese, molte sono le aziende che solamente spinte dall'emergenza pandemica e dalle restrizioni hanno aperto pagine social ed e-commerce, realtà

digitali esistenti da decenni. Questo dovrebbe quindi farci riflettere sulla necessità di rompere le consolidate abitudini e con coraggio affrontare le opportunità. Troppo spesso, infatti, rigidità organizzative e culturali consolidano realtà assodate e congelano iniziative, finendo poi per sviluppare strategie di imitazione della concorrenza poco competitive.

Ho cercato quindi di dare nuova importanza al tema dell'integrazione tra canali, andando oltre a questo concetto, proponendo quello di Morfomedialità. L'obiettivo è quello di reinterpretare la teoria e sintetizzare gli elementi più importanti emersi dalla ricerca e dal confronto accademico. Se infatti il concetto di omnicanalità a livello teorico può essere chiaro, quando si tratta di tradurlo a livello implementativo spesso così non è. Le iniziative omnicanale finiscono per tradursi nella mera apertura di e-commerce o ti pagine social, considerando unicamente l'integrazione come variabile determinante. Andrebbero invece compresi, nella gestione dei canali e dei media, elementi altrettanto fondanti che sono quelli di: adattabilità, personalizzazione, multimedialità, empatia, ed ibridazione. Sono queste, infatti, le variabili che permettendo di offrire esperienze complete e significative, racchiudendo le considerazioni che ho ritenuto più rilevanti sul tema.

Chiaramente la mia ricerca si basa sulle considerazioni fatte tramite articoli accademici, riviste di settore e l'esperienza diretta in un'azienda della vendita al dettaglio. Ne consegue che sarebbero necessari ulteriori studi volti ad approfondire il concetto da me proposto, considerando queste variabili nelle specifiche realtà aziendali. Quindi, andrebbero indagate nell'atto pratico quali sono le variabili più importanti, analizzando, tramite un'analisi aggregata su un campione di azienda, la significatività dei singoli elementi. Considerazioni ulteriori potrebbero essere fatte sull'impatto di ciascuna di esse sulle performance aziendali, con la conseguente definizione di nuove metriche per la misurazione dell'esperienza cliente nel suo insieme.

Infine, non può non essere preso in considerazione il recente annuncio del Metaverso e le implicazioni delle nuove tecnologie basate sulla Blockchain, come la sempre maggior accettazione delle Criptovalute e l'utilizzo dei nuovi Non Fungible Tokens. In futuro questi strumenti saranno sicuramente determinanti per le strategie delle imprese ed oggi diventa importante porre le basi su questa nuova realtà, arricchendo i concetti di esperienza, customer journey e omnicanalità; con un nuovo modo di proporre l'azienda, i prodotti e i servizi al cliente. Siamo in periodo storico dove la tecnologia è un corridore veloce, gareggiare nella sua stessa maratona significa prepararsi e immaginare il futuro oggi, esplorando nuove strade per tagliare il traguardo domani.

## Bibliografia

- Agius, A. (2021). *How to create an effective customer journey map*. Tratto da [blog.hubspot.com: https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map](https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map)
- Aliberto, D. (2021). Social Commerce, Facebook potenzia Shops: ecco le nuove funzionalità. *CorriereComunicazioni.it*.
- Andreula, N. (2020). *#phygital, il nuovo marketing tra fisico e digitale*. Milano: Hoepli.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational the hidden forces that shape our decisions*. Harper Collins Publishers.
- Arora, A., Glaser, D., Kluge, P., Kim, A., Kohli, S., & Sak, N. (2021). It's showtime! How live commerce is transforming the shopping experience. *McKynsey Digital*.
- Ashton, K. (2009). That internet of things thing. *RFID Journal*, 22(7), 97-144.
- Askew, K. (2021). *Nestlè continue e-commerce expansion with SimplyCook acquisition: Direct to consumer will continue to grow in the future*. Tratto da [foodnavigator.com: https://www.foodnavigator.com/Article/2021/02/25/Nestle-continues-e-commerce-expansion-with-SimplyCook-acquisition-Direct-to-consumer-will-continue-to-grow-in-the-future](https://www.foodnavigator.com/Article/2021/02/25/Nestle-continues-e-commerce-expansion-with-SimplyCook-acquisition-Direct-to-consumer-will-continue-to-grow-in-the-future)

- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Barassi, V., & Trerè, E. (2012). Does Web3.0 come after web 2.0? deconstructing theoretical assumptions through practice. *New media & Society*, 14(8), 1269-1285.
- BBCnews. (2021). *Tesco Opens his first checkout-free store*.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-cross and omni-channel Retailing for retailers and retailing. 27, pp 170-178.
- Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). The semantic web. *Scientific American*, 284(5), 28-37.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). *Marketing Services, competere con la qualità*. Sperling & Kupfer.
- Berry, L., Bolton, R. N., Bridges, C., & Seiders, L. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of interactive Marketing*, 24(2), 155-167.
- Bertoletti, C. (2021). Digitale e sostenibilità: il distinguo vincente è la reciprocità. *GdoWeek*.
- Beverfood. (2021). *Barilla cresce in Uk con l'acquisizione di Pasta evangelists, brand di pasta fresca con e-commerce*. Tratto da [beverfood.com](https://www.beverfood.com): <https://www.beverfood.com/barilla-cresce-uk-acquisizione-pasta-evangelists-brand-pasta-fresca-e-commerce-wd/>
- Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation. *Journal of Social Media Marketing*, 1, 365-372.
- Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitization. *Journal of Social Media Marketing*, 1, 365-372.



- Bhattacharjee, D., Hartving, L., & Roggenhofer, S. (2016). *Leading and governing the customer-centric organization*. Tratto da mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/leading-and-governing-the-customer-centric-organization>
- Bitner, Ostrom, & Morgan. (2007). Service Blueprint: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization,digitalization and digital transformation: confuse them at your peril". *Forbes*.
- Bonaccorsi, A. (2021). Esselunga ed Elisenda: un temporary store per l'alta pasticceria. *GdoWeek*.
- Bonaccorsi, A. (2021). Getir cresce con l'acquisizione del quick commerce Weezy. *GdoWeek*.
- Bonaccorsi, A. (2021). Toys center le novità dello storico negozio di Milano. *GdoWeek*.
- Bonaccorsi, A. (2021). Vado: il quick commerce accessibile ai piccoli negozi. *GdoWeek*.
- Bonfanti, A. (2017). *Customer Shopping experience, le sfide del retail tra spazio fisico e digitale*. Torino: Giappichelli.
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing strategies and organizational structures for services firms. *Marketing Services*.
- Bradlow, E. T., Manish, G., Praveen, K., & Sudhir, V. (2017). The role of Big data and predictive Analytics in retailing. *Journal of retailing*.
- Brenner, M. (2021). *Why empathy in marketing is more important than data*. Tratto da marketinginsidergroup.com: <https://marketinginsidergroup.com/marketing-strategy/empathy-in-marketing-why-its-more-important-than-data/>

- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B., & Ilić, A. (s.d.). Customer engagement: conceptual domain, fundamental proposition and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers sales growth. *Journal of retailing*, 91(2), 198-216.
- Carlzon, J. (2001). Moments of Truth. *Harperbusiness*.
- Casaleggio Associati. (2021). *E-commerce in Italia 2021, l'e-commerce si consolida: le grandi manovre*. Tratto da casaleggio.it.
- Casaleggio, A. (2021). *E-commerce in Italia 2021*. Tratto da casaleggio.it: [https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/12/CA-E-commerce-2021-report-ITA\\_\\_WEB.pdf](https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/12/CA-E-commerce-2021-report-ITA__WEB.pdf)
- Cavazza, S., & Scarpellini, E. (2010). *La rivoluzione dei consumi*. Bologna: Il Mulino.
- Chaffey, D., & Chadwick, F. (2015). *Digital marketing strategy, implementation and practice*. Pearson.
- Chiara, G. (2021). Dall'economia dell'attenzione all'economia della relazione. *Mark-Up*.
- Chiara, G. (2021). Quando il marketplace super l'e-commerce, gli effetti sul retail. *Markup*.
- Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. Cad.univpm.it.
- Christensen, C. M., Hall, T., & Dillon, K. (2016). *Competing against luck: the story of innovation and customer choice*. Harperbusiness.
- Cialdini, R. B. (2018). *Le armi della persuasione, come è perché si finisce col dire sì*. Giunti.
- Ciampanelli, G. (2021). *Quick Commerce: come funziona il delivery ad alta velocità di Glovo, Gorillas e Getir e altri*. Tratto da Corriere.it.

- Clinehens, J. (2019). *Peak-end Rule: the psychology of an unforgettable customer experience*. Tratto da medium.com: <https://medium.com/choice-hacking/the-psychology-of-an-unforgettable-customer-experience-810d9b81ca2b>
- Colli, A., Amatori, F., & Martignone, C. (2011). *Storia d'impresa, complessità e comparazioni*. Mondadori Bruno.
- Coop. (2021). *Rapporto Coop 2021. Anteprima digitale*. Tratto da italiani.coop: <https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2021-anteprima-digitale/>
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale*. Milano: McGraw-Hill.
- Court, D., Elzing, D., Mulder, S., & Vetvik, O. (2009). The consumer decision journey. *McKynsey Quarterly*, 3, 1-11.
- Csikszentmihalyi M. (1975). *Beyond Boredom and anxiety*. San fransisco: Jossey-Bass.
- Curreli, M. (2015). *Impatto dell'integrazione tra canale fisico e canale digitale sulle performance di vendita nei retailer locali*. Tratto da [journals.uniurb.it](http://journals.uniurb.it).
- De Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy, an international perspective* (5 ed.). Cengage Learning.
- Dell Technologies. (2017). *Realizing 2030: Dell technologies research explores the next era of human-machine partenrships*. Tratto da dell.com: <https://www.dell.com/en-us/dt/corporate/newsroom/realizing-2030-dell-technologies-research-explores-the-next-era-of-human-machine-partnerships.htm>
- Deloitte. (2015). *Omnichannel Retail, a Deloitte point of view*. Tratto da [deloitte.com](http://deloitte.com): <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>

- Di Matteo, G. (2021). Nike ha creato una città virtuale nel metaverso all'interno della piattaforma Roblox. *Forbes*.
- Diegoli, G., Brambilla, M., & Conti, L. (2016). *Mobile Marketing. Nuove relazioni, nuovi clienti*. Hoepli.
- Dubinsky, A. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), 26-33.
- Duncan, E., Fanderl, H., & Maffey, K. (2016). *Designing and starting up a customer experience transformation*. Tratto da mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/designing-and-starting-up-a-customer-experience-transformation>
- ElPais. (2021). *Carrefour completa la compra de las 172 tiendas de Supersol*. Tratto da elpais.com: <https://elpais.com/economia/2021-03-15/carrefour-completa-la-compra-de-las-172-tiendas-de-supersol.html>
- Epsilon. (2018). *New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences*. Tratto da epsilon.com: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences#:~:text=DALLAS%20%E2%80%93%20January%2009%2C%202018%20%E2%80%93,can%20be%20used%20to>
- Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore*. Giappichelli.
- Flavian, C., Ibanez-Sanchez, S., & Orus, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies in customer experience. *Journal of Business Research*, 547-560.
- Gauri, D. K., Rupinder, J. P., & Ratchford, E. (2020). Evolution of retail formats: past, present and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42-61.

- Godin, S. (2004). *La mucca viola, farsi notare e fare fortuna in un mondo tutto marrone*. Sperling e Kupfer.
- Godin, S. (2007). *Permission Marketing: turning strangers into friends and friends into customers*. Inghilterra: Simon Schuster.
- Goleman, D. (2019). *Intelligenza emotiva*. Milano: Bur Rizzoli.
- Gomasasca, F. (2021). *Continua l'ascesa dell'e-commerce food & grocery*. Tratto da GS1 Italy, Tendenzeonline.info.
- Gomasasca, F. (2021). *E-commerce e retail, l'integrazione è nei fatti*. Tratto da GS1 Italy tendenzeonline.info.
- Google. (2015). *Come catturare i momenti che contano*. Tratto da thinkwithgoogle.com: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/come-catturare-i-momenti-che-contano/>
- Google. (2020). *Decoding decisions, making sense of the messy middle*. Tratto da thinkwithgoogle.com.
- Grant, R. M. (1999). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Gregori, G. L., & Pascucci, F. (2019). *Il digital marketing come fattore competitivo, verso un approccio integrato strumenti e strategia*. Milano: Franco Angeli.
- Gregori, G. L., & Perna, A. (2019). *BtoB Marketing, il business marketing tra teoria e managerialità*. Egea.
- Grewal, D., Ailawadi, K., Gauri, D., Hall, L., Kopalle, P., & Robertson, J. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of retailing*, 87, 43-52.
- Grewal, D., Gauri, D., Roggeveen, A., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of retailing*, 97(1), 6-12.

- Grewal, D., Motyka, S., & Levy, M. (2018). The evolution and future of retailing and retailing education. *Journal of Marketing Education*, 40(1), 85-93.
- Guercini, S., La Rocca, A., Runfola, A., & Snehota, I. (2014). Interaction behaviors in business relationships and heuristics: Issues for management and reasearch agenda. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 929-937.
- Haddon, H. (2019). *Amazon to whole foods online delivery customers: we're out of celery, how's kale?* Tratto da The Wall Street Journal:  
<https://www.wsj.com/articles/amazon-to-whole-foods-online-delivery-customers-were-out-of-celery-hows-kale-11553425200>
- Heimbach, I., Kostyra, D., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Bus Inf Syst Eng*, 57(2), 129-133.
- Hepburn, C., S., D., & Papachristodoulou, A. (2010). Behavioural Economics, Hyperbolic Discounting and enviromental policy. *Environmental and Resource Economics*, 46(2), 189-206.
- Hernandez, J. (2018). Customer Expericne excellence report. *KMPG advisory*.
- Holtom, M. (2017). The less than zero moment of truth. *Eventricity.biz*.
- Hsia, T.-L., Wu, J.-H., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robison, S. (2020). Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating cunsumer experiences. *Information & Management*, 57.
- Hyken, S. (2016). The new moment of truth in business. *Forbes*.
- Jannah, M. (2020). ZMOT marketing strategy during the covid-19 pandemic. *Trunojoyo Madura University*, 166-169.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(2), 78-93.

- Johnston, M. R. (2016). *Create a buyer persona: 9 essentials*. Tratto da contentmarketinginstitute.com:  
<https://contentmarketinginstitute.com/2016/05/buyer-personas-essential-parts/>
- Jonhson, M., & Barlow, R. (2021). Defining the phygital marketing advantage. *Journal of Theoretical and applied electronic commerce research*, 16, 2365-2385.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- 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*, 62, 15-25.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism, dal purpose all'azione*. Hoepli.
- Kotler, P., & Stigliano, G. (2018). *Retail 4.0, 10 regole per l'era digitale*. Mondadori Electa.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0., dal tradizionale al digitale*. Milano: Hoepli.
- KPMG. (2021). *L'eccellenza nella customer expericence, mettere il cliente al centro delle strategie di business per orchestrare la ripresa*. Tratto da home.kpmg: <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/11/customer-experience-excellence-2021.html>
- Kucuk, S. U., & Krishnamurthy, S. (2007). An analysis of consumer power on the internet. *Technovation*, 27(1-2), 47-56.
- Lawler, R. (2021). Nike Just bought a virtual show company that makes NFTs and Sneaker for the metaverse. *The Verge*.

- Lawrence, A. (1955). Quality and competition. *New York Columbia University Press*.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multi-channel to omnichannel retailing, review of the literature and calls for research. *International Conference on Contemporary Marketing issues (ICCMi)*, 6.
- Lecisnski, J. (2012). ZMOT handbook, ways to win shoppers at the zero moment of truth. *Think with Google*.
- Lee, I., & Lee, K. M. (2015). The internet of things(iot): Applications, investments and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 59(4).
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Lim, B., Xie, Y., & Haruvy, E. (2021). The impact of mobile app adoption on physical and online channels. *Journal of retailing*.
- Lin, H. (2017). 3 consumer attention myths holding back marketers. *Think with Google*.
- Lindstrom, M. (2016). *Small data, i piccoli indizi che svelano i grandi trend*. Milano: Hoepli.
- Maconi, C. (2021). Poste ha arruolato i bot per il servizio clienti. *Wired*.
- Mahadevan, K., & Joshi, S. (2021). Omnichannel retailing: a bibliometric and network visualization analysis.
- Marasca, S. (2011). *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*. Esculapio.
- Martin, C. (2013). The mobile shopping life cycle. *Harvard Business Review*.
- Mattson, L. G. (1987). Management of strategic change in markets as networks perspective. *The management of stratefic change*, 234-256.
- Maynes, J., & Rawson, A. (2016). *Linking the customer experience to value*. Tratto da mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business->



functions/marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value

- McCarthy, E., & Perrault, W. (1993). *Basic Marketing, a global managerial approach*.
- Miele, R. (2022). H&M scommette sul metaverso, inaugura uno store digitale e acquisti con criptovalute. *MFfashion*.
- Milgram, P., & Kishino, F. (1994). A Taxonomy of mixed reality visual displays. *IECE TRANSACTIONS on information adn Systems*, 77(12), 1321-1329.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*.
- Moore, G. (2014). *Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customer*. Harper Collins.
- Morgantini, F. (2019). Da Barialla a Mediolanum: 10 aziende italiane che usano la Blockchain. *Forbes*.
- Murphy, J. (2021). Should you buy or build your e-commerce business. *Forbes*.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., & Verhoef, P. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Nielsen. (2021). *Nielsen Annual Marketing Report: Era of adaptation*. Tratto da nielsen.com: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2021/nielsen-annual-marketing-report-era-of-adaptation/>
- Oakenfull, G. (2020). *Are marketers equipped for the new empathy brand mandate?* Tratto da forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/gillianoakenfull/2020/06/01/are-marketers-equipped-for-the-new-empathy-brand-mandate/?sh=1205dad93274>
- Oliver, L. R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 22-44.

- Oracle. (2019). *Global CX insights report*. Tratto da oracle.com:  
[https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/oracle\\_globalcxreport2019redwood8web.pdf?elqTrackId=78cfbb888f0c473ab9ebd021cbd337c6&elqaid=84258&elqat=2](https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/oracle_globalcxreport2019redwood8web.pdf?elqTrackId=78cfbb888f0c473ab9ebd021cbd337c6&elqaid=84258&elqat=2)
- Paisley, E. W. (2018). *1 in 5 consumers are taking a digital detox*. Tratto da blog.gwi.com: <https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/1-in-5-consumers-are-taking-a-digital-detox/>
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patel, S., Field, D., & Leon, H. (2020). *The Dividends of digital marketing responsible marketing with first party data*. Tratto da bcg.com: <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/responsible-marketing-with-first-party-data>
- Porter, M. E. (2002). *Il vantaggio competitivo*. Einaudi.
- PracticeNext. (2017). *Red Bull and the art of storydoing*. Tratto da medium.com.
- PWC. (2018). *Consumer intelligence series customer experience*. Tratto da pwc.de: <https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- Quach, S., Barari, M., D.V., M., & Quach, K. (2020). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of retailing*.
- Redelmeier, D. A., & Kahneman, D. (1996). Patients' memories of painful medical treatments: real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures. *Pain*, 66(1), 3-8.
- Rennie, A., Protheroe, J., Charron, C., & Breatnach, G. (2020). Decoding decisions, making sense of the messy middle. *Think with Google*.

- Revella, A. (2011). *www.buyerpersona.com*. Tratto da The buyer persona manifesto.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89, 65-76.
- Rogers, E. (1995). The diffusion of innovations. *Free Press New York*.
- Roggeveen, A., & Sethuraman, R. (2020). How the covid-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169-171.
- Rotenberg, Z. (2021). Lead vs Prospect vs Opportunity, and how to upgrade one to another. *Hubspot*.
- Rymaszewska, A., Helo, P., & Gunasekaran, A. (2017). Iot powered servitization of manufacturing an exploratory case study. *International Journal of production Economics*, 92-105.
- Sàinz De La Flor, C. (2020). *Cos'è il fenomeno phygital nella customer experience?* Tratto da *wearemarketing.com*.
- Salesforce. (2022). *guida definitiva al net promoter score*. Tratto da *salesforce.com*: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/customer-service/calculate-net-promoter-score/>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons Inc.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*.
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of information Management*.

- Shoepf, A. (2017). *Shoepf A. "Mehr Unternehmenserfolg mit Marketing automation: wie man automatisiert neukunden generiert und bis zu 30% mehr verkauft. Books on Demand, Norderstedt, 2017.* Norderstedt: Books on Demand.
- Shostack, G. L. (2013). Understanding services through blueprint. *Open Journal of Business and Management*, 1(2), 75-90.
- Smith, D. (2017). The moment of truth: a co-creation perspective. *W.P. Carey School of Business*.
- Solvadini, P. (2018). Ciccolatini e persto: così il made in Italy entra in blockchain. *Ilsole24ore*.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B. (2017). *A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works.* Tratto da Harvard Business Review: hbr.org
- Sutherland, R. (2019). *Alchemy: the surprising power of ideas that don't make sense.* WH Allen.
- Tapscott, D. (2011). *Net generation, come la generazione digitale sta cambiando il mondo.* Milano: Franco Angeli.
- Tiendeo. (2021). *Drive to store guide for retailers.* Tratto da Tiendeo.
- Trentmann, F. (2017). *L'impero delle cose: come siamo diventati consumatori dal 15° al 21° secolo.* Torino: Einaudi.
- Trigari, B. (2021). Sainsbury's aprirà un supermercato senza casse a Londra. *GdoWeek*.
- Tuten, T., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing* . Sage publications LTD.
- Valdani, E. (2011). *Marketing Management, progettare e generare valore per il cliente.* Milano: Egea.

- Vargo, S., & Lush, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vaughan, P. (2021). *How to create detailed buyer personas for your business*. Tratto da [blog.hubspot.com](https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research): <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>
- Vaughan, P. (2021). *How to create detailed buyer personas for your business*. Tratto da [blog.hubspot.com](https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research): <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>
- Verhoef, P. (2012). Multichannel Customer Management strategy. *Handbook of marketing strategy*, 135-150.
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *91*(2), 174-181.
- Verhoef, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger. (2009). Customer Experience creation: determinants , dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). How big data can make big impact: findings from a systemic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234-246.
- Wang, J. P.-C., & Gutierrez, A. (2019). An in-store mobile app for customer engagement: discovering hedonic and utilitarian motivations in UK grocery retail. *EMCIS*.
- Wearesocial, & Hootsuite. (2021). *wearesocial.com*. Tratto da Digital 2021 Italia: <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-italia/>

- Wiesel, T., Pauwels, K., & Arts, J. (2011). Practice prize paper Marketings's profit impact: quantifying online ad off-line funnel progression. *Marketing Science*, 30(4), 604-611.
- Wired. (2020). *MediaWorld, un nuovo flagship esperienziale per toccare con mano l'innovazione*. Tratto da wired.it.
- Wollan, R., Barton, R., Ishikawa, M., & Quiring, K. (2017). *Put trust in hyper-relevance*. Tratto da accenture.com:  
[https://www.accenture.com/t20180219t081429z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/pdf-71/accenture-global-dd-gcpr-hyper-relevance-pov-v12.pdf](https://www.accenture.com/t20180219t081429z__w__us-en/_acnmedia/pdf-71/accenture-global-dd-gcpr-hyper-relevance-pov-v12.pdf)
- Yadav, M. S., De Valck, K., Henning-Thurau, T., Hoffman, D., & Spann, M. (2013). Social Commerce: a contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 311-323.
- Zeithamal, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Jorunal of the academy of marketing science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D., & Bonetti, E. (2012). *Marketing dei servizi*. Milano: McGraw-Hill.
- Zhang, J. (2020). Alibaba's Taobao Live hits US\$ 7.5 billion in first 30 minutes of presales for Singles' Day. *South China Morning Post (scmp.com)*.
- Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The effectiveness of customized promotions in online and offline store. *Journal of marketing research*, 46(2), 190-206.
- Zhang, J., Watson, G. F., & Paltamatier, R. (2018). Customer relationship evolve so must your crm strategy. *MIT sloan management review*, 59(4), 81-85.
- Ziliani, C. (2015). *Promotion revolution nuove strategie e nuovi protagonisti della promozione 2.0*. Egea.

## Sitografia

[Adweek.com](http://Adweek.com)

[Ambrosetti.eu](http://Ambrosetti.eu)

[Audiweb.it](http://Audiweb.it)

[Borsaitaliana.it](http://Borsaitaliana.it)

[Collinsdictionary.com](http://Collinsdictionary.com)

[Easycoop.com](http://Easycoop.com)

[Eventricity.biz](http://Eventricity.biz)

[Gamestop.it](http://Gamestop.it)

[Glossariomarketing.it](http://Glossariomarketing.it)

[Hubspot.com](http://Hubspot.com)

[Ibm.com](http://Ibm.com)

[Lakeweb.it](http://Lakeweb.it)

[Mulinobianco.it](http://Mulinobianco.it)

[Osservatori.net](http://Osservatori.net)

[Ovs.it](http://Ovs.it)

[Questionpro.com](http://Questionpro.com)

[Ridedott.com](http://Ridedott.com)

[Roblox.com](http://Roblox.com)

[Supportgoogle.com](https://support.google.com)

[Surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com)

[Ted.com](https://www.ted.com)

[Tesco.com](https://www.tesco.com)

[Treccani.it](https://www.treccani.it)

[Trends.google.it](https://trends.google.it)

[Walmart.com](https://www.walmart.com)

[Worldbank.org](https://www.worldbank.org)

[Youtube.com](https://www.youtube.com)