



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in  
Economia e Management  
Curriculum in Marketing

**Customer Experience e il Ruolo delle Emozioni:  
il caso EMOJ SRL**

**Customer Experience and the Role of Emotions:  
the EMOJ SRL case**

Relatore: Chiar.ma  
Prof. Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:  
Gianmarco Lunerti

Anno Accademico 2018 – 2019



*“You’re like some other people  
and like no other person”*

*Alla mia famiglia,  
alla quale devo tutto.*

## INDICE

Introduzione	1
<b>CAPITOLO PRIMO : LA CUSTOMER EXPERIENCE</b>	<b>5</b>
1.1. Dal Marketing Tradizionale all' Approccio Esperienziale	5
1.2. La Customer Experience e le sue determinanti	10
1.3. La creazione della Customer Experience	18
1.4. Retail Marketing e Customer Experience: l'influenza digitale per un'esperienza omnicanale	21
1.5. L'evoluzione del processo di acquisto del consumatore: il Customer Journey	25
1.6. Il Customer Experience Management (CEM) :CEM e CRM a confronto	33
1.7. I Moduli Strategici Esperienziali (SEM)	39
1.8. La Misurazione della Customer Experience	45
<b>CAPITOLO SECONDO: IL RUOLO DELLE EMOZIONI</b>	<b>50</b>
2.1 Emozioni e Consumo: la nascita del Marketing Emozionale	50
2.2. Il ruolo delle Emozioni nel Customer Journey	55
2.3. L'impatto delle Emozioni a Livello di Customer Decision Journey	66
2.4. Neuroscienze e Neuromarketing: lo studio delle emozioni del consumatore	68
2.5. Vantaggi e Svantaggi nell'applicazione di tecniche di Neuromarketing	79

2.6. Dall'Analisi all'Implementazione: la "Piattaforma Esperienziale"	82
---	----

## **CAPITOLO TERZO: MODELLI E TECNOLOGIE PER MISURARE LE EMOZIONI**

3.1 Dall'analisi teorica alla realtà operativa	92
3.2 Metodologie Tradizionali	94
3.3. Metodologie Non Tradizionali	103
3.3.1 Neuro-Imaging	104
3.3.2 Eye-Tracking	124
3.3.3 Facial Expression Recognition	133
3.4 Metodologie a Confronto	137

## **CAPITOLO QUARTO: IL CASO EMOJ SRL**

4.1. Obiettivi e metodologia di lavoro	140
4.2 EMOJ SRL: Core Business e Vantaggio Competitivo	142
4.3. Vision e Moduli Software della piattaforma EMOJ	147
4.4. Le soluzioni EMOJ per il Digitale e Fisico	161
4.5. EMOJ per il Digitale	162
4.6. EMOJ per il Fisico	178

Conclusioni	202
-------------	-----

Ringraziamenti	207
Bibliografia	210
Sitografia	218

## INTRODUZIONE

*“Le persone possono dimenticare ciò che hai detto, le persone possono dimenticare ciò che hai fatto, ma non potranno mai dimenticare come li hai fatti sentire”.*

Questa citazione, di Maya Angelou, scrittrice e poetessa statunitense, risulta essere la perfetta descrizione del consumatore moderno. In un contesto economico e sociale sempre più dinamico ed in continua evoluzione, il consumatore del ventunesimo secolo non è un individuo totalmente razionale e caratterizzato da preferenze standardizzate (come teorizzato dalle teorie economiche classiche), ma è all’incessante ricerca di nuovi stimoli, emozioni, esperienze.

Il consumatore odierno, anche grazie alla rivoluzione digitale e tecnologica in atto, è maggiormente informato sull’ambiente che lo circonda, è capace di analizzare alternative diverse di offerta e individuare quella che si adatta meglio alle proprie esigenze, segue diversi stili di vita, sintetizzabili in veri e propri momenti di vita. L’avvento del nuovo consumatore ha sancito la fine del “dominio” dell’impresa nello stabilire le determinanti che regolano il binomio brand-cliente.

Fattori quali il prezzo e le caratteristiche fisico-tecniche di prodotti e servizi, che fino a qualche decennio fa erano i principali vettori di differenziazione dell’offerta, assumono minor rilevanza agli occhi del consumatore, sostituiti da

elementi di diversa natura, propri dell'individuo, i quali determinano la sempre maggior importanza del “valore esperienziale per il consumatore”.

Questo elaborato pone il focus proprio sui fattori che, nell'attuale contesto di mercato, influiscono maggiormente nei processi di decision-making del consumatore: la Customer Experience e il ruolo delle Emozioni.

Quelli appena citati sono temi spesso trattati in letteratura, ma dei quali non si ha una conoscenza diffusa al di fuori dell'ambito accademico o di ricerca. Tramite questa tesi, si vuole porre luce sulla determinante rilevanza che esperienze ed emozioni hanno nel guidare il consumatore all'interno della sua relazione con i brand, nel suo viaggio verso l'acquisto, il Customer Journey.

Di conseguenza, l'obiettivo del presente lavoro è l'analisi dell'importanza della Customer Experience all'interno dell'attuale contesto di mercato, dal punto di vista sia del consumatore sia dell'impresa, soffermandosi in particolare sul ruolo delle emozioni e sulle modalità di misurazione di queste ultime.

Per il raggiungimento di tale obiettivo, si è svolta una ricerca approfondita e dettagliata sui temi della Customer Experience e delle Emozioni, principalmente attraverso la consultazione e lo studio di articoli scientifici inerenti le principali discipline coinvolte nell'analisi di esperienze ed emozioni. Si fa riferimento a pubblicazioni scientifiche inerenti il marketing, l'economia comportamentale, la psicologia, la sociologia, le neuroscienze, quali la neuroeconomia e il neuromarketing. In aggiunta allo studio della letteratura, l'analisi del caso



aziendale - EMOJ SRL – ha consentito di approfondire dal punto di vista empirico la tematica studiata.

Lo studio del caso è basato su interviste al Presidente dell'azienda, dott.ssa Maura Mengoni, al CEO, dott. Luca Giraldi e al CTO, dott. Andrea Generosi, svolte presso l'azienda, integrate a ricerche e a materiale fornito direttamente dai soci sopra evidenziati.

L'elaborato è strutturato in quattro capitoli.

Il primo capitolo tratta il tema della Customer Experience, delineando in che modo essa si crea e quanto influisce nelle varie fasi del processo di acquisto del consumatore. All'interno del capitolo è inoltre stato studiato il ruolo che le esperienze hanno all'interno del Customer Journey e in che modo le imprese possono agire per proporre una Customer Experience in linea con le necessità dei consumatori.

Il secondo capitolo pone principalmente il focus sul ruolo che le emozioni svolgono nei processi di decision-making e di formazione delle preferenze, ponendo luce sulla rilevante importanza dell'inconscio nei comportamenti degli individui. La ricerca è stata condotta studiando la duplice faccia della stessa medaglia: da un lato, l'analisi della formazione e influenza degli aspetti emozionali sulle scelte degli individui, dall'altro come ricercatori e imprese studiano le emozioni per generare conoscenza empirica e basare su di essa una migliore Customer Experience.

Il terzo capitolo è incentrato sulle metodologie utilizzate dal neuromarketing per la misurazione delle emozioni, distinguendo tra metodologie definite “tradizionali”, condotte senza l’ausilio di tecnologie innovative, e metodologie “non tradizionali”, le quali si servono delle più innovative e tecnologiche strumentazioni per studiare il comportamento dell’attività cerebrale dei consumatori in reazione a determinati stimoli di marketing, individuando la genesi delle emozioni.

Il quarto capitolo è dedicato all’analisi del caso aziendale EMOJ SRL, quale realtà imprenditoriale ed empirica sviluppatrice di tecnologie software e hardware per la misurazione delle emozioni, delle caratteristiche e dei comportamenti degli individui al fine di offrire un efficace supporto alle imprese per una migliore comprensione e conoscenza dei propri consumatori e quindi basare, sui dati relativi alle misurazioni svolte mediante i prodotti EMOJ, le più opportune strategie di Customer Experience e marketing.

**CAPITOLO PRIMO**

**LA RILEVANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE**

**NELL'ATTUALE CONTESTO DI MERCATO**

**1.1 Dal Marketing Tradizionale all'Approccio Esperienziale**

Il nuovo consumatore è il complesso frutto di un lento processo di de-razionalizzazione, che ha visto l'individuo mutare gradualmente il suo rapporto con i prodotti/servizi, e di conseguenza, con il brand.

L'impresa, nel corso del tempo, ha evoluto le pratiche di marketing e di relazione con il cliente. Risulta quindi importante, per meglio comprendere il cambiamento, analizzare i vari step che hanno portata a ottimizzare l'efficacia della Customer Experience. L'evoluzione dell'approccio al marketing che le imprese hanno adottato nel tempo ha generalmente seguito l'andamento del mercato e del momento storico che si stava vivendo.

Il primo passo, il marketing 1.0<sup>1</sup>, come viene definite da Kotler, viene compiuto nel secondo dopo guerra, quando le imprese utilizzavano il marketing per promuovere i prodotti alla massa (Kotler, 2010). È l'epoca del marketing tradizionale, inteso come cultura che permeava le imprese negli anni '60, il quale

---

<sup>1</sup> Lungo l'elaborato, si farà riferimento all'evoluzione del marketing partendo da 1.0 fino a 4.0, secondo l'impostazione elaborata da Philip Kotler, professore di International Marketing presso la Northwestern University, e considerato il "padre del marketing moderno".

considerava il consumatore quale soggetto totalmente razionale, dotato di uno schema di pensiero lineare e che necessitasse semplicemente di “informazione” per prendere decisioni circa costi e benefici delle azioni da intraprendere allo scopo di massimizzare la propria funzione di utilità. (Schmitt, 2018). L’unica leva sulla quale si faceva pressione era il prezzo, per controllare un mercato che vedeva una iniziale espansione, l’approccio utilizzato alla vendita era di tipo “push”, tendeva cioè a spingere, letteralmente, i prodotti verso i consumatori, senza innescare una vera e propria relazione.

Questa scuola di pensiero si è rivelata non più idonea nel corso degli anni, facendo spazio al marketing 2.0, che, tra gli anni ’70 e ’90, inizia a concentrare l’attenzione sul consumatore. La logica dominante in questo ventennio è di tipo “pull”<sup>2</sup>, facendo in modo che si instaurasse un dialogo bidirezionale tra impresa e cliente.

Studiando le esigenze dei consumatori e differenziando il target, si offre loro un prodotto/servizio che possa soddisfare i bisogni. Prende il via l’era dell’informazione, il consumatore diviene individuo ben informato e capace di confrontare le varie offerte, il valore del prodotto è definito da un pubblico con

---

<sup>2</sup> La strategia di marketing di tipo Pull si differenzia dalla strategia Push in quanto, mentre quest’ultima prevede che il prodotto venga “spinto” al consumatore attraverso i canali di distribuzione, la strategia di tipo Pull prevede il percorso inverso, in quanto attira i consumatori con proposte di valore in linea con le loro esigenze e bisogni. Nella logica Pull, è l’azienda che viene trovata dal consumatore, e non viceversa

esigenze diversificate (M. Bruhnand et al., 2017). Sul finire di questo periodo, si è assistito ad un'evoluzione nello studio del consumatore, il quale non viene più visto come mero ricettore di informazioni, ma come soggetto in grado di selezionare ed analizzare i molteplici stimoli ai quali è sottoposto, modificare la propria struttura di preferenze e influenzare proattivamente l'operato delle imprese.

Ne consegue che le aziende hanno dovuto prontamente ristrutturare il loro approccio al marketing, riconoscendo la sempre maggiore importanza dell' "orientarsi al cliente e al mercato" piuttosto che restare focalizzate sul prodotto.

E' questo l'assunto alla base di due concetti che si sviluppano in questo periodo: il *marketing concept*, quale "raggiungimento degli obiettivi di impresa che presuppone la determinazione dei bisogni e dei desideri del mercato obiettivo, nonché il loro soddisfacimento in modo più efficace ed efficiente della concorrenza" (Kotler, 2017); e la *customer satisfaction*, il quale si basa sull'assunto che la soddisfazione del cliente determini la sua fedeltà; pertanto, si può affermare che l'obiettivo di questo approccio è di assicurare che i clienti siano soddisfatti dopo aver acquistato un prodotto/servizio o dopo aver interagito con l'azienda (Schmitt, 2018).

Nella ricerca della massimizzazione della soddisfazione del cliente, l'azienda dovrà cercare di vedere la propria offerta attraverso gli occhi del cliente. Il cliente è colui che preferisce un prodotto ad un altro e lo fa sulla base di come egli

percepisce le varie alternative offerte dalla concorrenza. Risulta perciò di vitale importanza, per l'azienda, riuscire a soddisfare al meglio i bisogni del consumatore o, quantomeno, di riuscire a farlo meglio dei propri competitors.

Banalizzando il concetto, si può affermare che il cliente sarà tanto più soddisfatto quanto più il prodotto/servizio offerto dall'impresa sarà in grado di rispettare o, ancor meglio, superare costantemente le aspettative del consumatore nel tempo.

Traspare tuttavia, sia nel caso del marketing concept, che anche nell'ottica della customer satisfaction, le aspettative e le performance sono viste in termini puramente funzionali e legati al prodotto.

E' ampiamente condivisibile che, rispetto ai paradigmi del marketing 1.0, marketing concept e customer satisfaction offrono importanti segnali di orientamento al cliente, ma ciò che manca è la considerazione di tutte quelle dimensioni esperienziali del consumo che interessano al consumatore.

Con l'avvento del terzo millennio, delle nuove tecnologie e di internet, si assiste ad un'ulteriore innovazione del modo in cui l'impresa, e il marketing, si rivolgono al cliente. Si parla di Marketing 3.0 (Kotler et al, 2010), che vede i consumatori come persone a tutto tondo, con una mente, un cuore e uno spirito. Il cliente diviene parte integrante dell'impresa, condivide i valori aziendali e contribuisce alla mission. Questi ultimi ricercano, nel processo di acquisto o più generalmente nelle relazioni con l'impresa, delle esperienze, delle emozioni uniche che li avvolgono nell'intero evolversi della journey che li lega al brand.

Il Marketing Esperienziale (Schmitt, 2018) come scuola di pensiero, ma ancora più come strategia, fa molta leva sulle tecnologie, sia per conoscere ed approfondire i rapporti con il cliente (vedi CRM e piattaforme per la gestione delle relazioni B2C e B2B), sia come mezzo per elevare all'ennesima potenza il contenuto esperienziale ed emotivo "erogato".

Una finale evoluzione del marketing customer-centered è definita, da Kotler; Marketing 4.0, (Kotler, 2019) ed è quella vigente nella società contemporanea. E' un'evoluzione del precedente modello e i contenuti esperienziali giocano sempre un ruolo di primissimo piano, ciò che cambia sono i mezzi tramite i quali i consumatori entrano in contatto con il brand e, di conseguenza, le modalità con le quali le imprese erogano prodotti/servizi ed esperienze. Di fatti, l'era 4.0 è caratterizzata dall'avvento delle tecnologie digitali, quali smartphone, tablet, pc ecc. che hanno portato l'impresa a compiere un ulteriore step evolutivo per assicurare al cliente un'esperienza di acquisto sempre più efficace e ad hoc.

Analizzare la trasformazione che il marketing ha avuto nel corso del tempo, dalla "primordiale" forma di marketing tradizionale alla sempre più olistica Customer Experience, è un evidente segnale che ciò che è cambiato principalmente è il modo con cui il soggetto vive il processo di acquisto, e che è l'esperienza il vero e proprio elemento da studiare, comprendere, influenzare e gestire.

## **1.2. La Customer Experience e le sue determinanti**

Viene definita, innanzitutto, cosa, un'esperienza, sia. Le esperienze sono eventi intangibili che si verificano in risposta ad alcuni stimoli, e coinvolgono l'intero essere vivente. Queste derivano dall'osservazione diretta di un determinato fenomeno e / o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, onirici o virtuali.

Il concetto di esperienza è sicuramente multidimensionale, in quanto trova applicazione in svariati ambiti e contesti, ed è inoltre studiato in numerose discipline, quali la sociologia, la psicologia, marketing, neuroscienze e neuromarketing. In questo elaborato, l'attenzione viene focalizzata principalmente sul concetto di esperienza quale costruito di emozioni, stimoli, sensazioni e percezioni che il consumatore prova nel relazionarsi ad un determinato prodotto/servizio, e di conseguenza, alle imprese.

L'"esperienza del cliente" indica il valore di qualcosa che colpisce e coinvolge i sensi e le impressioni dell'utente, come quelli che il cliente prova quando entra in contatto con un'azienda e un marchio. Essa non è un valore accidentale, ma un valore essenziale e intrinseco in cui i prodotti e i servizi sono intesi dal punto di vista del cliente, influenzando sul posizionamento del brand in relazione alle preferenze e necessità dell'individuo. Le esperienze non sono fenomeni auto-generati, ma indotti (Johnston et al. 2011) e, di conseguenza, l'obiettivo del marketing che crea esperienza per il cliente, definito "marketing esperienziale", non è quello di fornire prodotti e servizi come oggetti tangibili ai clienti, ma di



allineare il concetto di consumo nel contesto degli stili di vita dei clienti e di interpretare il loro processo di decision-making e di acquisto facendo appello ai loro sensi e ai sentimenti provati durante tale journey.

Si può quindi affermare che la *Customer Experience* sia il modo in cui un cliente percepisce la relazione e l'interazione con un brand, con l'azienda, con i prodotti e con i servizi. Essa, al giorno d'oggi, risulta essere molto più di una metodologia, ma è una vera e propria filosofia alla base del marketing.

L'esperienza del cliente matura in tutte le fasi del processo decisionale e di consumo dei consumatori, ma per semplificazione, posso essere raggruppate in tre fasi: pre-acquisto, acquisto e post-acquisto.

- *Customer Experience Pre-Acquisto*: questa fase si riferisce a una situazione in cui i clienti acquisiscono familiarità, acquisiscono conoscenze, sviluppano una comprensione e, se possibile, provano il prodotto o i servizi prima dell'effettivo acquisto. Questa fase aiuta i clienti a modellare le loro percezioni e la formazione di atteggiamenti che sono fondamentali nel processo decisionale. Nello stage di Customer Experience Pre-Acquisto, l'obiettivo delle imprese è quello di convertire un possibile consumatore in un consumatore a tutti gli effetti. Come afferma Pareigis (2012) nel suo studio sull'integrazione delle risorse, elementi quali l' "identificazione" e la "sensibilizzazione" sono fondamentali nella creazione dell'esperienza per il consumatore. In altri

termini, nella fase Pre-Acquisto, l'impresa deve comunicare una proposizione di valore che porti il consumatore ad identificarsi nel marchio e nei valori dell'impresa, suscitando attrazione e sensibilizzandolo all'operato del brand. Ne consegue, che il valore dell'esperienza "pre-uso" sia di rilevante influenza per intercettare l'interesse del consumatore ed indirizzarlo verso la scelta del proprio brand. Nella valutazione dell'esperienza pre-acquisto, Edvardsson et al. (2005), hanno individuato sei dimensioni che influiscono sulla positività della valutazione da parte del consumatore in questa fase: *artefatti fisici*, si fa quindi riferimento a sistemi tangibili di attrazione del cliente, *effetti intangibili*, relativi alla dimensione sensoriale del consumatore, *tecnologia*, particolarmente rilevante nel contesto digitale evoluto nel quale il consumatore è immerso, *collocamento del consumatore*, e *interazioni con il personale*, che costituiscono un importante momento di contatto diretto con il consumatore, al fine di indurlo a preferire prodotti/servizi del proprio brand piuttosto che ponderare diverse alternative. Si può quindi affermare che la cura l'esperienza Pre-Acquisto sia essenziale, tanto per l'impresa quanto per il consumatore. Alla Customer Experience Pre-Acquisto, Loughlin et al (2004) associano la *brand experience* (letteralmente "esperienze di marca"), inerente la comunicazione dei valori essenziali del brand e come questi vengono

percepiti dal cliente, al fine di creare, come affermato in precedenza, un senso di identificazione nell'impresa.

- *Customer Experience d'Acquisto*: la seconda fase si riferisce all'esperienza del cliente creata durante l'acquisto di prodotti/servizi. Non bisogna però correre il rischio di ricondurre questo step della Customer Experience all'acquisto in se e per se del bene. In questo frangente, contribuiscono a creare l'esperienza per il cliente anche la transazione al punto vendita oppure nello store online, la fatturazione e i pagamenti, la consegna di beni o servizi e il consumo di beni / servizi.

Inoltre, un ruolo di particolare rilevanza è svolto dall'interazione tra consumatore e brand e le attività di co-creazione. Di fatti, nel contesto odierno, il consumatore si propone sempre più quale co-produttore dei prodotti/servizi che va ad acquistare, tanto che la letteratura di marketing lo ha definito "*prosumer*". Il Prosumer è quel consumatore che partecipa fattivamente alla proposizione di valore, personalizzando prodotti e servizi in base alle proprie esigenze e necessità. In termini di co-creazione di valore, i benefici non sono percepiti solamente dal consumatore, ma anche dall'impresa fornitrice, in quanto acquisisce importanti informazioni sulle

preferenze e bisogni del consumatore, arricchendo la propria conoscenza<sup>3</sup>.

Loughlin et al. (2004) hanno definito le esperienze di questa peculiare fase della Customer Experience quali *transactional experience* (letteralmente “esperienze transazionali”), legate quindi non solo al momento della transazione, ma anche alle interazioni che si vengono a generare tra consumatore e fornitore.

- *Customer Experience Post-Acquisto*: Si riferisce al valore creato nell'esperienza post consumo caratterizzata da servizio clienti post vendita, cambio / resi, riparazioni e manutenzione, aggiornamento o riacquisto del prodotto, gestione dei reclami o feedback dei clienti, programmi di fidelizzazione, community e gestione di un regolare comunicazione con tutti i clienti. Pensare che la relazione con il cliente finisca al momento della transazione è un errore banale, che al giorno d'oggi le imprese non possono più commettere. Il customer care, letteralmente “la cura per il consumatore”, assume un ruolo sempre più importante, da entrambi i lati, ed è compito delle imprese far capire al cliente il loro impegno nel garantire un servizio efficiente e di qualità durante tutta la durata della relazione.

---

<sup>3</sup> In termini di co-creazione di valore, l'impresa trae ulteriori benefici dalla partecipazione del consumatore a tale processo, in quanto sicuramente si scongiura il rischio di creare un prodotto/servizio non in linea con le aspettative dei clienti.

Il valore post-acquisto, creato in questa fase, collettivamente con il valore creato nelle due fasi precedenti, ha importanti implicazioni per il complesso di soddisfazione del cliente, Word of Mouth Communication (WOMC)<sup>4</sup> e fidelizzazione del cliente. Il valore complessivo viene creato in modo olistico integrando le tre fasi di Customer Experience Pre-Acquisto, d'Acquisto e Post-Acquisto, mantenere un alto standard esperienziale per il consumatore durante queste fasi non è un'opzione per le imprese, è indispensabile per la gestione degli affari nel mercato odierno guidato dal consumatore e dalla sua esigenza di vivere esperienze ed emozioni ogni volta gratificanti ed allineate ai suoi bisogni e preferenze. Loughlin et al (2004) definiscono le esperienze percepite dal consumatore durante questa fase quali *relational experience* (letteralmente “esperienze relazionali), inerenti, come affermato, la costante cura e il mantenimento delle relazioni con il consumatore. In tal modo, si accresce il livello di fedeltà del cliente, ma si migliorano anche le conoscenze dell'impresa sullo stesso, ponendo le basi per la creazione di una Customer experience ad hoc e personalizzata.

---

<sup>4</sup> La Word of Mouth Communication – letteralmente “Passaparola” – è un meccanismo che si genera nel consumatore al seguito di una determinata esperienza e che lo porta a condividere le sue impressioni e sensazioni con altri individui. E' un processo spontaneo, che può essere influenzato dal brand ma che parte principalmente da un impulso proprio dell'individuo.

La Customer Experience è anche moderata da un gran numero di variabili relative ai consumatori: caratteristiche demografiche, psicografiche, personali, sociali e culturali; ambiente macroeconomico e tecnologico; concorrenza, canale di vendita, categoria di prodotto/servizio, ubicazione, tempi di acquisto, ecc. (Bitner, 1992; Wakefield and Baker, 1998; Verhoef et al., 2009). Ognuna di esse ha un notevole impatto sull'elaborazione e la percezione della Customer Experience. Vengono ora prese in considerazione alcune delle variabili sopra citate, per rendere più chiaro in che modo esse agiscono a livello di esperienza per il consumatore. La demografia e la psicografia mutevoli incidono fortemente sulle categorie di prodotti richieste alle imprese, e di conseguenza sul processo di acquisto e le esperienze a esso legate. A livello sociale e culturale, il consumatore moderno effettua acquisti spesso in relazione all'appartenenza sociale. Il valore che un prodotto o servizio può avere, in termini di status symbol, porta i consumatori ad agire in modo non del tutto razionale o coerente, e questo richiede un adattamento della Customer Experience non irrilevante. Anche la matrice culturale determina elevati processi di personalizzazione dell'offerta. Ad esempio, un consumatore originario dei paesi dell'Occidente non approccia al consumo allo stesso modo di un consumatore Orientale, e di conseguenza le imprese devono allineare adeguatamente i contenuti, i messaggi, i touchpoints da attivare in relazione a questo genere di fattori, soprattutto se si fa riferimento ad imprese multinazionali.

Scendendo ancor più nel dettaglio, i processi di acquisto e le relative interazioni con i brand cambiano anche a seconda del sesso del consumatore.

Per quanto concerne le categorie di prodotto, l'acquisto di prodotti essenziali dagli ipermercati offre un'esperienza diversa rispetto all'acquisto di prodotti lifestyle o di lusso da negozi esclusivi di nicchia. Così come, per quanto concerne il canale attraverso quale effettuare l'acquisto, lo shopping online presenta un'esperienza diversa rispetto allo shopping in ambiente fisico; e le tecnologie e i processi self-service creano un'esperienza per il consumatore totalmente diversa e maggiormente personalizzabile, attraverso la quale l'impresa riesce ad adattare messaggi, contenuti e stimoli in relazione al singolo utilizzatore.

Secondo Bernd Schmitt è possibile scomporre la Customer Experience in quattro elementi fondamentali che ne determinano il valore:

- la *value expectation*, ossia le aspettative del consumatore, che derivano da desideri e bisogni individuali e, in particolare, dalle esperienze di consumo precedenti, dal background sociale e culturale, dal passaparola, ecc.;
- la *value proposition*, che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto;
- la *value perception*, ossia la percezione e la conseguente valutazione, che l'utente finale fa in merito ai benefici e ai costi derivanti dalla relazione con l'azienda, rispetto alle alternative fornite dalla concorrenza;

- la *value realization*, che quantifica il valore generato dalla relazione tra l'azienda e il cliente in termini di customer profitability e market share (Ruth N. Bolton et al, 2018).

### **1.3. La Creazione della Customer Experience**

La formazione dell'esperienza del cliente si riferisce al meccanismo interno che coinvolge l'interazione del cliente in tre fasi di creazione del valore: elaborazione mentale - cognitiva ed emotiva, creazione di valore esperienziale e risposte dei clienti. Le esperienze dei clienti si formano come risultato di un processo interattivo che coinvolge stimoli ambientali e recettori sensoriali. I clienti interagiscono con gli indizi attraverso i cinque sensi: vista, udito, olfatto, gusto e tatto. Ciò consente di riconoscere e elaborare le emozioni all'interno del cervello e si traduce in una vasta gamma di risposte dei consumatori. Il processo esperienziale può essere spiegato e compreso in linea con le teorie degli psicologi ambientali, i quali riportano che l'interazione del cliente con fattori o stimoli si traduce in stati emotivi di piacere, eccitazione e dominio (PAD – Pleasure, Arousal, Dominance) e questi determinano conseguenze in termini di comportamento del consumatore, il quale può porre in essere decisioni di approccio al prodotto/servizio o evitamento dello stesso (Mehrabian e Russell , 1974; Donovan e Rossiter, 1982). Il principale artefice dell'elaborazione cognitiva



ed emotiva è il cervello umano. Discipline quali la psicologia e le neuroscienze hanno dimostrato il ruolo che l'attività cerebrale riveste nei processi decisionali.

Turkington (1996) ha spiegato che il cervello interpreta gli impulsi sensoriali che riceve da una varietà di organi sensoriali (occhi, orecchie, naso, papille gustative, pelle, ecc.), i quali inducono a sensazioni (vista, udito, olfatto, gusto e tatto). I sentimenti, le pulsioni o gli impulsi che compongono il comportamento dipendono tutti dall'attività cerebrale, da cui iniziano tutti gli atti volontari. Percezione, comprensione, pensiero, ragionamento, giudizio, memoria e apprendimento sono tutti possibili solo attraverso l'attività del cervello.

Il processo decisionale è un processo cognitivo - affettivo, fondamentalmente dipendente dalla valutazione emotiva di potenziali azioni (Litt et al., 2008). Sulla base degli stimoli esterni elaborati, il cervello restituisce, quale risposta del processo, un determinato "valore" esperienziale del contenuto oggetto di analisi. Il valore esperienziale individuato funge da driver per i processi decisionali. Maggiore è il valore che un determinato prodotto, servizio o brand riescono a trasmettere in termini di esperienze e emozioni, maggiore è la propensione dell'individuo ad indirizzare le proprie preferenze verso suddetti elementi. In relazione alla maggiore o minore piacevolezza che un'esperienza è in grado di trasmettere, il consumatore elabora risposte positive o negative in termini di soddisfazione, valore, qualità, immagine, intenzioni di acquisto. Le reazioni che i consumatori pongono in essere in relazione alle esperienze vissute e alle emozioni

che un contenuto è riuscito a trasmettere consistono nella scelta di un'offerta piuttosto che un'altra, nell'identificazione in determinati valori aziendali, nella WOMC (Word of Mouth Communication), nella Customer Loyalty e Engagement.

L'esperienza del cliente si forma come risultato di tutti i processi cognitivi ed emotivi che si svolgono nel cervello umano durante tutte le fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. La “memoria esperienziale”<sup>5</sup> (Verhoef et al, 2009), vale a dire i ricordi che appartengono ad un consumatore relativi ad un'esperienza vissuta, fungono da driver per i comportamenti futuri del cliente in relazione a processi di acquisto simili, e sono difficili da influenzare in quanto appartenenti alla memoria cognitiva di ogni individuo.

Sulla base di quanto appena affermato, le imprese hanno il compito di allineare le proprie offerte di valore ai “bisogni esperienziali” dei consumatori. E' un processo molto complesso, poiché consta di una dettagliata e profonda segmentazione del mercato, di un'accurata indagine dei trend e di ciò che realmente suscita emozioni positive nei consumatori, di generare delle tendenze prima ancora che queste possano manifestarsi nel mercato. Capire ciò che davvero crea delle reazioni

---

<sup>5</sup> Il ricordo di una piacevole o spiacevole esperienza può generare delle barriere cognitive nell'individuo. Si creano delle vere e proprie deviazioni (*bias*) a livello valutativo che portano l'individuo ad adottare o evitare categoricamente una soluzione. Questo comportamento è frutto dei ricordi che il consumatore associa ad una determinata esperienza, e che proietta nelle future esperienze.

emotive nei consumatori risulta quindi necessario per competere in un mercato dinamico come quello odierno, caratterizzato da una forte influenza tecnologica e digitale, la quale ha sicuramente avuto impatto sul complesso di emozioni e sensazioni ricercate dal consumatore, e di conseguenza sulla Customer Experience.

Gli effetti che la rivoluzione digital ha avuto sui comportamenti del consumatore e sui luoghi di acquisto sono puntualmente descritti nel successivo paragrafo.

#### **1.4. Retail Marketing e Customer Experience: l'influenza digitale per un'esperienza omnicanale**

Nell'economia dell'esperienza, l'elemento distintivo per un'azienda è rappresentato dal valore esperienziale che trasmette ai propri consumatori, un valore che non può più fondarsi soltanto sulle caratteristiche intrinseche del prodotto o il servizio ma che dev'essere costruito e gestito attorno alle esigenze, alle aspettative e ai desideri delle persone.

Traspare quindi che la Customer Experience rappresenti il nuovo field competitivo e il primo vero asset distintivo per le aziende, superando per importanza le caratteristiche strutturali di un prodotto, quali la qualità e il prezzo.

Ne consegue, quindi, la necessità di rendere la Customer Experience totalmente soddisfacente in ogni momento in cui il cliente incontra l'impresa (pubblicità, piattaforme di social network, negozi, telefono).

Il Retail (G. Ferrero, 2018) è identificabile come una leva importante su cui agire, in quanto rappresenta un mercato in cui una vasta gamma di prodotti, servizi e commodities vengono messi a disposizione dei clienti. In una realtà del genere, si può influenzare il processo decisionale di acquisto del consumatore agendo su un contenuto di marketing che miri alla stimolazione della parte esperienziale ed emotiva dell'acquirente.

Attrarre l'attenzione del consumatore, coinvolgerlo ed intrattenerlo risultano step fondamentali da percorrere per creare una seria e durevole relazione con il cliente. L'esperienza retail risulta importante anche nel caso di clienti che già conoscono il brand, in modo tale da fidelizzarli e creare engagement con gli stessi.

Curioso è il caso di Nike, la quale, in occasione della Coppa del mondo di calcio del 2002 svoltasi in Corea e Giappone, ha dimostrato come una marca sportiva incentrata sulle performance possa gestire la relazione con il cliente in modo dinamico e all'avanguardia. Nei principali "NikeStore" di tutto il mondo, le persone sono potute entrare, registrarsi e diventare membri di una squadra, per gareggiare in una serie di giochi. In un certo senso, Nike ha inscenato una Coppa del mondo amatoriale, rivolta agli appassionati di calcio (Schmitt, 2018).

E questo è solo un semplice esempio di come si possa curare l'esperienza del consumatore direttamente all'interno del proprio spazio commerciale fisico.

Negli ultimi anni, tuttavia, l'evoluzione, o meglio ancora la rivoluzione, digitale hanno totalmente mescolato il modo in cui imprese e consumatori interpretavano

la shopping experience. Gran parte o tutti gli step che costituivano il Customer Journey del cliente si sono spostati dal mondo “offline” al mondo “online”. Dal retail fisico allo shopping digitale. L’influenza digital è quindi il propulsore che ha dato vita a quello che, seguendo i sopra citati step evolutivi del marketing, viene definito Retail 4.0. Nella sua nuova configurazione digital, il Retail e la Customer Experience prendono connotazioni diverse o del tutto nuove. A tal proposito, gli analisti di McKinsey hanno studiato e classificato i punti cardine che meglio li caratterizzano<sup>6</sup>:

- *Customer Experience omnicanale*: il valore del brand e del prodotto/servizio non è più solo nelle sue caratteristiche tangibili e nel marketplace, ma soprattutto si sfrutta il canale digitale per una nuova esperienza che esso è grado di far vivere al cliente lungo l’intero Customer decision journey,
- *Business Intelligence e Analytics*: queste tecnologie permettono di incrementare sensibilmente la produttività dei brand nel creare prodotti/servizi personalizzati sui diversi canali di vendita;
- *Big Data Management e Internet of Things*: tracciare, analizzare e monetizzare i dati dei consumatori risulta fondamentale per il business, utilizzando al meglio qualsiasi tipo di flusso informativo legato al

---

<sup>6</sup> Le informazioni relative all’influenza digital nella Customer Experience sono state ottenute dal sito web McKinsey, riportato in sitografia, e opportunamente rielaborate.

Customer journey dei propri clienti. E le modalità di raccolta dati sono tra le più svariate: dalle registrazioni effettuate via app e dalle informazioni registrate sulle carte fedeltà alla geolocalizzazione in store, dai commenti sui social alle chiamate agli help desk, dai click sulle pagine del sito ai feedback delle iniziative di e-mail marketing. Big Data e Internet of Things permettono all'azienda di curare al minimo dettaglio il servizio erogato al consumatore, arrivando a una vera e propria iperpersonalizzazione, in modo da massimizzare la Customer Experience. Operando in tal modo, si mira ad ingaggiare sempre più il cliente e a favorire la fidelizzazione e l'Engagement.

- *Skill crossmediali e crossfunzionali*: nel Retail 4.0 vengono abbandonate le logiche di cluster a favore della migliore condivisione e collaborazione interaziendale;
- *Smart Logistic*: l'importanza preponderante dell'e-commerce in questo contesto deve andare di pari passo con la valorizzazione ed innovazione dei distribuzioni fisici. Puntando sull'efficienza e l'efficacia di questi ultimi si può garantire il godimento della Customer Experience a 360°.

“La distinzione tra spazio fisico e spazio online per il consumatore perde di significatività. Il rapporto tra il consumatore e la marca avviene sempre più secondo una molteplicità di canali, in qualsiasi momento e luogo, tanto che sono

ormai 31,7 milioni (pari al 60% della popolazione di età superiore a 14 anni) gli italiani che utilizzano Internet in una o più fasi del processo di acquisto e che si aspettano di vivere esperienze coerenti ed integrate sui vari punti di contatto”; così afferma Giuliano Noci, Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Omnichannel Customer Experience dal mezzo della School of Management del Politecnico di Milano. (Pascucci, 2018)

### **1.5. L’evoluzione del processo di acquisto del consumatore: il Customer Journey**

Con un elevato quantitativo di scelte online e offline a disposizione dei clienti, è più difficile che mai prevedere come quest’ultimi prenderanno le decisioni. Il pubblico al quale le imprese si rivolgono oggi, è molto più dinamico, eclettico e smart ,sempre alla ricerca di nuove esperienze, con esigenze e bisogni particolari e sempre più informato su prezzi e offerte. Inoltre, i clienti non si muovono tutti in sincronia, quindi ciò che motiva un gruppo potrebbe allontanarne un altro. Per garantire la fidelizzazione dei clienti oggi, le aziende devono riuscire a rivolgere al cliente un’ “esperienza di non-stop”, renderla il più fluida possibile (seamless), grazie ad un ingaggio continuo per mezzo delle tecnologie digitali mixate alla realtà. A volte devono essere analizzati i dati sul comportamento dei loro consumatori per nuove opportunità e altre volte direttamente influenzare le scelte. (P.F. Nunes et al, 2013). Risulta quanto mai utile, per le imprese, studiare ed

analizzare il viaggio che il cliente affronta dalla nascita di un bisogno alla sua soddisfazione, e capire su quali *touchpoints*<sup>7</sup> fare leva per riuscire ad influenzarne le scelte a suo favore.

Si possono riconoscere quattro tipologie di touchpoint (Lemon e Verhoef, 2016):

- Touchpoint posseduti dall'impresa ("*brand-owned touchpoint*"), sotto controllo dell'impresa e quindi direttamente gestiti dalla stessa (sito web, punto vendita, prodotti, pubblicità ecc.);
- Touchpoint posseduti dai partner ("*partner-owned touchpoint*"), gestiti congiuntamente con uno o più partner (agenzie di comunicazione, retailer, operatori logistici);
- Touchpoint posseduti dal cliente ("*customer-owned touchpoint*"), ovvero quei touchpoint che sono il frutto dell'attività del cliente, come l'uso del prodotto. Essi non sono influenzabili né dall'impresa, né dai partner;
- Touchpoint sociali/esterni ("*social/external touchpoint*"), sono punti di contatto gestiti dall'esterno, quali fonti informative derivanti dai media o

---

<sup>7</sup> Con il termine *Touchpoints* si fa riferimento ai punti di contatto esistenti tra impresa e consumatore. Questi non devono essere confusi con i canali (canali di comunicazione, canali di vendita, canali di distribuzione) che collegano il brand al cliente, bensì si trovano all'interno di essi. Esempi di touchpoints possono essere: app, siti web, social networks, email, sms, QRcode, campioncini, pubblicità su giornale, fiere, touchscreen nei retail, annual report. Possono quindi essere identificati come mezzi tramite i quali il consumatore interagisce con un brand, e può da questi essere influenzato nel proprio processo di acquisto.



da altri clienti che, tramite loro pareri e recensioni possono influenzare le decisioni di acquisto delle altre persone.

Il moltiplicarsi dei touchpoints risulta quindi un' opportunità senz'altro da cogliere per le imprese per andare ad influenzare il processo di acquisto del consumatore finale, la sua Decision Journey, che verrà analizzata di seguito.

Il Customer Journey viene descritto come l' insieme delle interazioni ripetute tra un brand e il cliente (Meroni e Sangiorgi, 2011), o come una passeggiata "nelle scarpe del cliente "(Holmlid ed Evenson, 2008), intutto quello che è il suo processo di acquisto.

La prospettiva del percorso del cliente è fondamentale nell' elaborare la strategia a esso rivolta e nello sviluppo di modelli di business (Norton e Pine, 2013).

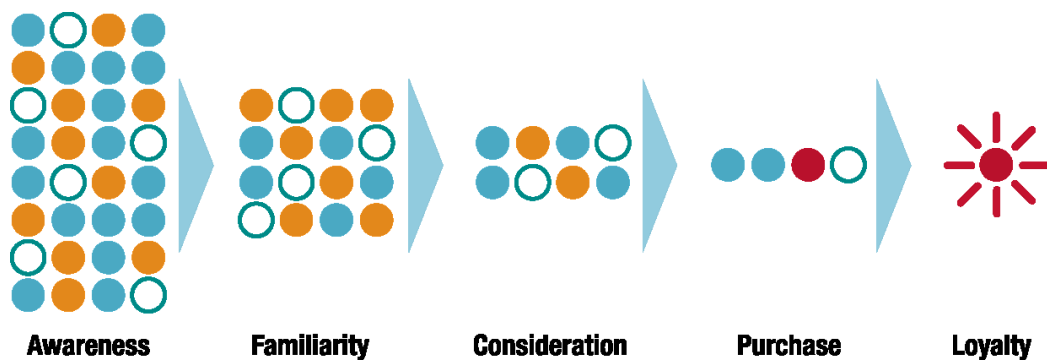
Uno dei principali obiettivi che il marketing si pone in questo contesto è di raggiungere il cliente ed interagire con esso nel momento in cui è più probabile influenzarne la decisione di acquisto (Edelman e Singer; 2015).

La rivoluzione digitale, come già affermato, ha aumentato esponenzialmente i punti di contatto, e quindi le modalità con le quali influenzare il consumatore sono oggi molteplici e conferiscono la possibilità di raggiungere il cliente in ogni momento della sua giornata e in qualsiasi luogo. I clienti possono ora informarsi in modo completo: secondo un indagine condotta da Accenture, ad esempio, più di un quinto dei consumatori ha riferito di aver utilizzato i propri smartphone per confrontare i prezzi in un negozio retail . E possono informare facilmente gli

altri: quasi un terzo dei consumatori riferisce di aver scritto recensioni online negative dopo esperienze deludenti. Non sorprende che l'80% dei consumatori affermi di star rivalutando le proprie scelte di acquisto più di quanto non abbiano fatto solo qualche anno fa. È un fatto preoccupante per i dipartimenti di marketing che si affidano ai segmenti di clienti che si muovono prevedibilmente lungo un percorso lineare di acquisto (Nunes et al, 2013).

Quel percorso lineare di acquisto è tradizionalmente noto come il Funnel Tradizionale, come apprezzabile nella figura seguente:

Figura 1: Funnel Tradizionale



Fonte: McKinsey, “The Customer Decision Journey”, 2009

L'itinerario del consumatore, a forma di imbuto, inizia con la Consapevolezza (*Awareness*), in cui si ha un numero elevato di brand differenti tra cui il cliente può effettuare la scelta. Si passa attraverso la fase di Familiarità (*Familiarity*) e

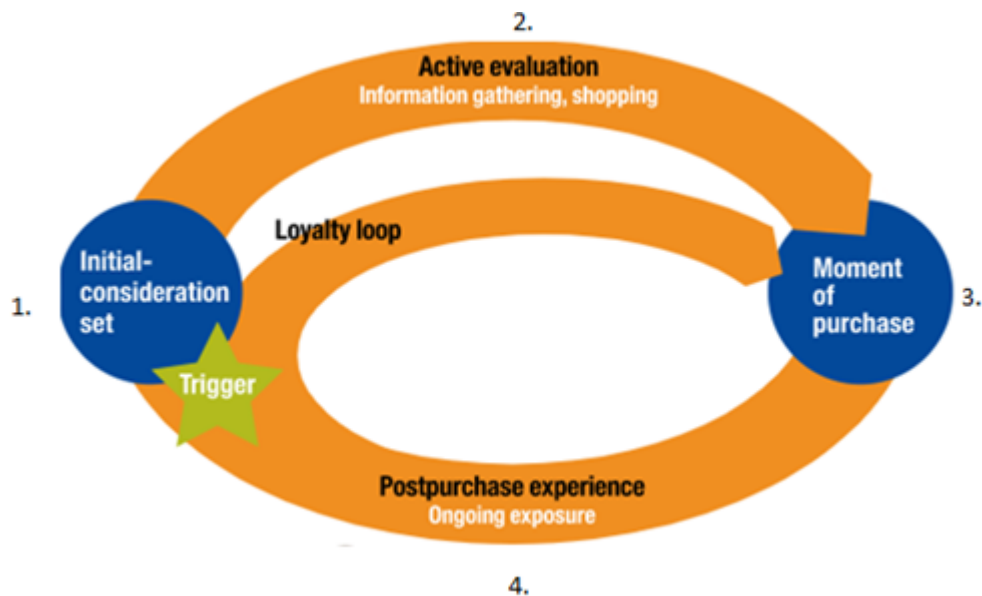
Considerazione (*Consideration*) in cui il consumatore inizia ad escludere i brand che non sono di suo interesse e a prendere in considerazione solo quelli che reputa confacenti ai propri bisogni e al proprio potere di acquisto. La penultima fase è quella dell'Acquisto (*Purchase*), e infine la fase di Fedeltà del Cliente (*Loyalty*).

Tuttavia, successivamente a ricerche condotte dagli analisti di McKinsey (Court, 2009) c'è un consenso emergente sul fatto che questo modello stia perdendo la sua rilevanza. È troppo lento, troppo statico e troppo generico per essere utilizzato come base per le strategie di marketing, vendita e assistenza delle aziende e come guida alla loro esecuzione.

Il processo decisionale è un percorso più circolare, con quattro fasi principali che rappresentano potenziali “arene competitive” in cui i marketers possono agire: Considerazione Iniziale ; Valutazione Attiva, Acquisto e Post Acquisto.

A tal proposito, McKinsey propone il Customer Decision Journey (come in Figura 2), un'evoluzione del tradizionale funnel:

Figura 2: Customer Decision Journey



Fonte: McKinsey, “The Customer Decision Journey”, 2009

Si propone una descrizione dei punti individuati all’interno del Customer Decision Journey:

1. *Valutazione iniziale*: il consumatore considera un set iniziale di brand, basandosi sulle proprie percezioni e sulle passate esperienze con i differenti punti di contatto dell’impresa (come pubblicità, passaparola, scaffali del retail fisico, newsletter ecc.);
2. *Valutazione attiva*: durante questa seconda fase, il numero dei brand presi in considerazione aumentano inevitabilmente, in quanto i consumatori ricercano quante più informazioni possibili in merito ai brand utili a

soddisfare le proprie necessità. In questo frangente, i nuovi brand che non erano stati inizialmente considerati possono sfruttare l'opportunità ed utilizzare i touchpoint per entrare in contatto con il cliente ed essere conosciuti;

3. *Momento di acquisto*: è la fase in cui il prodotto/servizio viene effettivamente acquistato dal consumatore;
4. *Post Acquisto e Loyalty Loop*: la fase post-acquisto rimane comunque un momento delicato, da non sottovalutare per l'impresa. Di fatti, successivamente al purchase, il rapporto tra azienda e consumatore non termina, ma si instaura un ciclo continuo e circolare che, nel caso in cui l'esperienza del consumatore sia stata positiva, lo riporta alla prima tappa della Customer Journey e innesca il "Loyalty Loop". Per quanto riguarda la Loyalty, essa può avere due accezioni: "attiva" ovvero il consumatore procede al processo di riacquisto del prodotto/servizio ma, al contempo, innesca un passaparola positivo; o "passiva", concerne ad una fedeltà più per "pigritia" nel non voler ricercare alternative o confusione, piuttosto che per un reale attaccamento al brand. (Pascucci, 2018)

Questo modello può essere considerato più efficace del precedente poiché, principalmente nelle fasi iniziali, il set di alternative che il consumatore prende in considerazione tende inevitabilmente ad aumentare, più che a ridursi (come nel funnel tradizionale). Questo perché inizialmente il cliente parte con un ristretto

numero di brand in mente, tra quelli che conosce già, e solo successivamente inizia un processo di valutazione attiva in cui si amplia il numero di alternative che esso prende in considerazione prima dell'effettivo acquisto.

Una proficua e attendibile gestione della Customer Experience è realizzabile tramite la creazione di una vera e propria mappa, la Customer Journey Map. Questa si focalizza interamente sul percorso che il cliente compie nel suo processo d'acquisto. La mappa descrive il percorso effettuato dal consumatore per raggiungere un determinato obiettivo. Quindi c'è il processo fisico, digitale, emozionale che compie per arrivare a soddisfare il proprio bisogno. È uno strumento strategico che serve a comprendere e presentare le interazioni e il tipo di esperienza che le persone hanno con un prodotto/servizio.

L'attività di mappatura è utile per monitorare meglio la Customer Experience, coinvolgendo chi lavora sul prodotto. La creazione della Customer Journey Map si compone di diversi step:

- *Definizione obiettivi e Data Analysis*: migliorare l'obiettivo e analizzare tutte le ricerche già effettuate,
- *Identificazione dei "Must Have"*: significa analizzare e comprendere quali sono i punti di forza e gli elementi che l'azienda deve detenere per offrire una esperienza importante;

- *Brainstorming*: dopo aver elencato i punti di contatto tra clienti e canali, si procede all'analisi di Journey Map future,
- *Empathy Map*: aiutano a capire quali sono le vere emozioni del cliente in quella particolare situazione, analizzandone i sentimenti, l'esperienza in sé, cosa vedono e come reagiscono;
- *Affinity Map*: consente di organizzare tutte le idee del brainstorming . In questa fase è utile coniugare, migliorare e rimuovere idee per formare una visione coerente della Customer experience;
- *Immaginare il Journey e disegnarlo*: ovvero il momento in cui tutte le fasi precedenti si uniscono evidenziando la timeline, i touchpoints, i canali, gli “alti e bassi” emotivi e tutte le nuove diverse idee;
- *Condivisione ed uso futuro*: oltre ad essere utile nella definizione delle priorità, la Journey Map può servire come base per le future strategie aziendali. Proprio per questo è consigliato aggiornare costantemente la Map per valutare come evolve la Customer Experience e se la rappresentazione sia ancora coerente.

### **1.6. Il Customer Experience Management (CEM): CEM e CRM a confronto**

La gestione della Customer Experience, che vada essa ad esprimersi nel contesto del marketplace (il mercato online), oppure che si svolga nel marketSPACE (il

mercato interattivo), risulta comunque un tema complesso e a cui le imprese dedicano larga attenzione.

Le scelte strategiche e organizzative poste in essere dall'impresa e volte alla gestione dell'esperienza del consumatore prendono il nome di Customer Experience Management.

Come affermato nei paragrafi precedenti, il marketing customer-oriented non si focalizza in maniera limitante sulle categorie di prodotto o sulla concorrenza: chi adotta tale approccio si chiede, innanzitutto, quale siano le necessità e i bisogni specifici di particolari cluster di clienti, successivamente, si analizzano quali prodotti rientrino in questo contesto di consumo e in che modo quest'ultimi, il loro packaging e la loro pubblicità possano arricchire l'esperienza di consumo (Schmitt, 2018).

Per rendere tutto ciò perseguibile, risulta necessario l'utilizzo di un approccio che ponga realmente il cliente al centro, per garantire una visione totale dell'esperienza dello stesso; che permetta di focalizzare l'attenzione su ciò che arricchisce di valore il processo decisionale del cliente; che induca a delineare i mercati e la concorrenza sulla base di ampi contesti d'uso socioculturali e industriali, per un più efficace posizionamento dei prodotti. Il Customer Experience Management (CEM) risulta essere questo approccio.

Il CEM, quale metodologia messa a punto da Bernd H. Schmitt, può essere definito come il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente.



Esso è meglio caratterizzabile non come un semplice concetto di marketing, ma come una vera e propria strategia di management direttamente focalizzata sul cliente. Il CEM, pur interessandosi alle vendite e alla preferenza di marca, non si limita a questo. Prima, e persino dopo la vendita, esso fornisce valore ai clienti trasmettendo informazioni, servizio e interazioni che danno vita a esperienze realizzate ad hoc. Questo è il motore che dà impulso alla creazione di fedeltà del cliente e aumento del valore dell'impresa. (Hwang e Seo, 2016).

Il concetto di fedeltà è sicuramente molto caro al management delle imprese che adottano strategie di customer experience per massimizzare l'engagement con il cliente. Tuttavia, essa non è facilmente ottenibile se non con un meticoloso processo di cura della relazione con ogni singolo cliente. Clienti diversi richiedono attenzioni diverse, e quindi una differente gestione della relazione con lo stesso. In questo contesto, risulta sicuramente utile il ben noto Customer Relationship Management (CRM), strategia, appunto, di gestione dell'insieme delle relazioni e delle interazioni dell'azienda con clienti attuali e potenziali. Normalmente ad esso si fa riferimento quale software in grado di registrare le informazioni di contatto dei clienti, organizzandole in modo tale da offrire un resoconto completo su persone e aziende, in modo che tu possa meglio comprendere i tuoi rapporti nel corso del tempo (Fiocca et al, 2009).

Per quanto il CRM risulti una strategia efficace per il focus sul proprio portafoglio clienti, ne traspare un profilo prettamente formale; raramente esso permette di

stabilire un legame emozionale con i propri costumers, ignora i bisogni al di fuori di quelli razionali e, sovente, può non tener conto dei feedback dei propri clienti. Integrare questo tipo di piattaforma con un approccio maggiormente comunicativo ed emozionale al cliente risulta essere essenziale nell'era del marketing esperienziale. Ed è proprio per questo, che possiamo considerare il Customer Experience Management quale una forma evoluta, aggiornata, di Customer Relationship Management. Una sorta di CRM 2.0.

Il passaggio da sistemi di CRM a soluzioni di Customer Experience Management è il segnale del cambiamento che sta avvenendo non solo nel modo in cui le aziende si relazionano alle vendite, ma anche all'attenzione che viene data alla soddisfazione e all'esperienza dei propri consumatori. Questo significa che il management aziendale debba pensare attraverso la prospettiva del cliente, rendendo la customer experience parte della vision aziendale e di ciò che l'azienda è. Ne risulta che si venga a creare una cultura customer-centric in linea con la strategia globale dell'impresa (Palmer, 2010).

Le piattaforme di CEM abilitano le aziende ad una più completa e ampia visione experience-based. Gli insight permettono di ottimizzare, arricchire e rendere ancora più personali le interazioni tra brand e clienti: al contrario dei CRM, il focus di tali soluzioni non è ristretto alla vendita ma integra social e digital marketing, brand management e servizi in un unico sistema.

Un'esperienza meno personale è anche meno unica: una piattaforma di CEM apre le porte alla conoscenza dei comportamenti dei consumatori, dai flussi di navigazione in-app al numero di prodotti inseriti nel carrello del sito web.

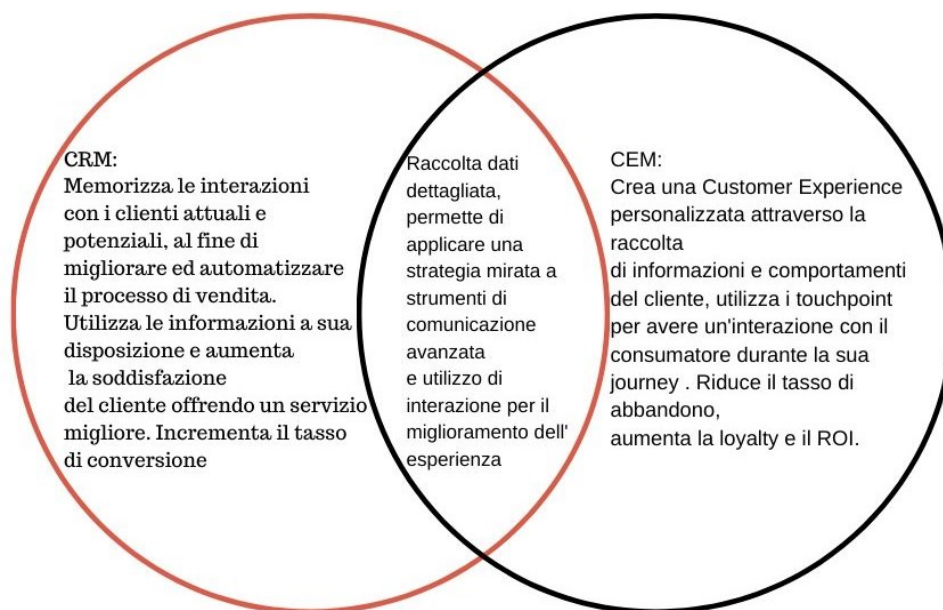
Esso risulta quindi essere il nodo centrale intorno al quale convergono i singoli canali : web, mobile, email, social, app ed e-commerce. Ognuno è integrato e implementato coerentemente, tanto da restituire un'esperienza di valore.

Il Customer Experience Management ha una visione ampia del modo in cui un'azienda e i suoi prodotti possono essere adeguati alla vita del cliente. Tale strategia si relaziona con il cliente in ogni punto in cui avviene un contatto con l'azienda e che richieda l'integrazione di diversi elementi dell'esperienza del cliente (Schmitt, 2018).

Tuttavia, non si tratta di curare solo le esperienze e le interazioni all'esterno dell'impresa, ma anche al suo interno: la sua attenzione si concentra non solo sul cliente, ma anche sul proprio dipendente, dal momento che i dipendenti influenzano le percezioni che i clienti hanno dell'azienda. Per creare nel cliente un'esperienza piacevole, i dipendenti dovranno essere motivati e competenti nel loro lavoro, innovativi nel modo di pensare (S. Nagasawa, 2008).

Analizzare le differenze tra queste due tipologie di gestione del rapporto con i clienti non deve portare all'erronea considerazione che siano l'una alternativa all'altra. L'utilizzo congiunto delle due piattaforme risulta essere un matching perfetto per capire quale percorso seguire per il raggiungimento del fine ultimo, ovvero l'Engagement del cliente. Successivamente viene proposto, in figura 4, una personale rielaborazione di quanto queste due piattaforme possano essere diverse ma complementari.

Figura 3: Confronto tra CRM e CEM



Fonte: Creazione Personale

Piattaforme quali CRM e CEM, in linea con gli sviluppi tecnologici, hanno consentito alle aziende di generare un elevato volume di dati, molto più velocemente di quanto fosse disponibile in precedenza e da una maggiore varietà

di fonti diverse, e la capacità di gestire questi insiemi di dati complessi e di grandi dimensioni (definiti "Big Data"). Alcuni di questi dati possono essere successivamente trasformati in informazioni preziose e sfruttati a vantaggio competitivo.

Attraverso l'acquisizione di dati sulle esperienze degli utenti finali nell'uso dei prodotti, i fornitori possono migliorare la qualità delle loro offerte esistenti e svilupparne di nuove.

### **1.7. I Moduli Strategici Esperenziali (SEM)**

Per un miglior governo, gestione e analisi delle esperienze, Bernd H. Schmitt, che come detto, è il pioniere del Customer Experience Management, individua e classifica le esperienze di acquisto e relazione in cinque tipologie, denominandole *Moduli Strategici Esperenziali* (Strategic Experiential Module – *SEM*): esperienze di *Sense, Feel, Think, Act, Relate*.

I SEM, se correttamente utilizzati, creano esperienze integrate ed olistiche, considerabili a maggior valore perché capaci di conquistare un posto privilegiato (e, con esse, il brand) nella mente e nel cuore del consumatore.

Conoscendo questi moduli, il manager o l'imprenditore possono definire gli obiettivi e le strategie di comunicazione, di marketing e di posizionamento di un prodotto o servizio; massimizzando l'efficacia di ogni punto di contatto tra impresa e consumatori.

1. “*Sense*”: il marketing del Sense fa appello ai sensi e ha l’obiettivo di creare esperienze sensoriali attraverso la vista, l’udito, il tatto, il gusto e l’olfatto. Esso può essere usato per differenziare le aziende e i prodotti, per motivare i clienti e per aggiungere valore all’offerta. Famoso, in tal senso, è il caso di una ben nota azienda di cioccolato italiana, Perugina, che con la sua fabbrica aperta al pubblico stimola un approccio sensoriale al prodotto. Si visita la fabbrica, il laboratorio, la scuola di cioccolato, si fanno assaggi di diversi tipi di cioccolato e infine si prova a creare cioccolatini con un maestro cioccolatiere. In tal modo, l’impresa coinvolge il consumatore e i suoi sensi allo scopo di ottenere un’esperienza olistica per quest’ultimo.
  
2. “*Feel*”: il marketing del Feel richiama i sentimenti interiori dei clienti e ha l’obiettivo di creare esperienze affettive che vadano da umori leggermente positivi collegati a una marca (ad esempio un bene di largo consumo non durevole, un servizio o un prodotto industriale) a emozioni forti di gioia e orgoglio (ad esempio un bene durevole, un prodotto tecnologico o una campagna di marketing sociale).  
  
Ciò di cui c’è bisogno per far funzionare il marketing del Feel è una profonda comprensione degli stimoli che possono suscitare certe

emozioni, così come della volontà del consumatore di impegnarsi in un cambio di prospettiva e in un atteggiamento empatico.

Un esempio esplicativo di questa tipologia di marketing è costituita dai negozi di Fiorucci, principalmente dallo shop situato in Via Passerella, il quale suscita sentimenti nel cliente non tanto collegati alla marca, quanto al punto vendita vero e proprio. In effetti, questo shop si differenzia dagli altri per il suo stile eclettico e innovativo, sui generis, che attira i consumatori, soprattutto più giovani, attraverso articoli insoliti e certamente interessanti per chi ama crearsi un look fuori dagli schemi. Ma non solo moda e abbigliamento, bensì anche articoli per la casa. Tale punto vendita suscita emozioni positive nel consumatore, il quale si interfaccia con diverse possibilità di acquisto che lasciano trasparire anche un sentimento ludico del processo di acquisto.

3. *“Think”* : il marketing del Think fa appello all’intelletto e ha l’obiettivo di creare esperienze cognitive e di problem-solving che impegnino i clienti dal punto di vista creativo. Esso fa appello al pensiero convergente e divergente dei clienti attraverso la sorpresa, l’intrigo e la provocazione. Le campagne del Think sono comuni per i prodotti tecnologici, ma questo tipo di marketing non si limita ad essi: è stato usato anche nel design dei prodotti, nel retailing, nella comunicazione e in molte altre industrie.

La comunicazione pubblicitaria del Think ha prodotto molte campagne che stimolano il lettore o spettatore a svolgere un vero e proprio lavoro intellettuale di decodifica del messaggio che vuole essere trasmesso. E' richiesto un vero e proprio Think, che si esplicita poi nella "remunerativa" decodifica di ciò che l'impresa voleva intendere. Normalmente questo tipo di pubblicità visive hanno pochissimo testo, in modo che il consumatore si possa concentrare appieno sul processo di decodifica del messaggio. E in quei pochi secondi di durata della pubblicità, la mente è impegnata concretamente in attività di problem solving.

4. "Act": il marketing dell'Act mira ad influenzare le esperienze corporee, gli stili di vita e le interazioni. Esso arricchisce la vita dei clienti agendo su esperienze fisiche e mostrando loro delle interazioni e stili di vita alternative.

Si può parlare sempre più di momenti di vita, piuttosto che di semplici stili. Questo perché, se fotografassimo un preciso frame di un momento della vita di un consumatore, potremmo facilmente notare che al suo interno albergano numerosi stili di vita (il consumatore X può essere, allo stesso momento, direttore di banca, partecipare ad un circolo di golf, essere appassionato di basket e essere padre di famiglia). Il consumatore del nuovo millennio è sempre più eclettico, dinamico, capace di



intraprendere attività nuove. Cambiamenti in tal senso posso essere mossi da elementi di natura motivazionale, emozionale che portano il soggetto a cimentarsi in nuove esperienze, per spontanea volontà o per imitare un proprio modello sportivo o chi per esso.

Nike è sicuramente un'azienda che può essere presa come spunto in tal senso. Una componente non trascurabile del successo di questa impresa sta nel promuovere uno stile di vita in cui la salute e la voglia di migliorarsi fanno leva su benefit emozionali, sintetizzati dalla brillante campagna "Just Do It", che ritrae professionisti celebri del mondo dello sport in azione: un coerente esempio di marketing dell'Act che è in grado di trasformare l'esperienza dell'esercizio fisico.

5. "*Relate*": quinto, ed ultimo, modulo strategico esperienziale fa capo al cosiddetto marketing del Relate, il quale ingloba componenti relative ai SEM precedentemente analizzati. Tuttavia, esso supera i sentimenti privati e personali dell'individuo, arricchendo in tal senso le esperienze individuali e mettendo in relazione il consumatore con il proprio "io" ideale, con altre culture e altri individui.

Le esperienze relazionali pongono il consumatore in relazione con un gruppo di soggetti aventi aspirazioni e interessi comuni. Il consumatore si

mette quindi in relazione con gli altri, sviluppando il senso di appartenenza a un gruppo e affermando il proprio stato sociale.

Ogni individuo, infatti, costruisce la propria identità sia nel rapporto con la massa sia nel rapporto con gruppi sociali ristretti. E nel marketing si sa bene quanto il sentirsi identificati in un contesto, condividere esperienze, interessi ed emozioni con gli altri, giochi un ruolo fondamentale nella formazione a livello mentale di mappe di preferenza per il consumatore. Il consumatore odierno, che vuole sempre più inserirsi in maniera proattiva all'interno del processi aziendali di creazione del valore, beneficia fortemente di questo tipo di iniziative esperienziali. Inutile aggiungere che, di tale beneficio, ne gode in primis l'impresa.

Un case study analizzabile in tal caso è certamente Apple. Il colosso di Cupertino è diventata una vera e propria marca di culto in grado di favorire il formarsi di gruppi sociali caratterizzati da un alto livello di fedeltà nei suoi confronti. Tramite il suo celebre slogan "Think different", Apple è riuscita a far sentire i suoi clienti parte di una vera e propria élite sociale di creativi, persone che, appunto, sanno pensare in maniera diversa dalla "massa". Non a caso i prodotti di questa impresa sono preceduti da una "i", che in italiano corrisponde a Io, sintomo di un processo di umanizzazione della persona con il brand che sta acquistando. Come se l'acquisto potesse corrispondere ad una sorta di rito di iniziazione con il

quale il soggetto entra a far parte della “Apple Community”, identificandosi con determinati ideali e valori. Non a caso, attraverso l’eccelso livello di CX che questa impresa fornisce, si è spettatori una vera e propria seamless experience per il consumatore, con l’obiettivo di educare, intrattenere e arricchire la comunità.

### **1.8. La Misurazione della Customer Experience**

A seguito di quanto affermato in relazione alla Customer Experience, alla sua creazione, gestione e implementazione, per le imprese risulta di rilevante importanza riuscire a dare un valore a questo elemento. Come qualsiasi fattore sul quale l’impresa vuole fare leva per migliorare le proprie performance, anche in relazione alla Customer Experience risulta opportuno definire dei parametri di rilevazione, al fine di valutare se il management sta agendo in linea con gli obiettivi stabiliti e se si stiano verificando delle inefficienze nell’allocazione ed utilizzo di risorse, utili al miglioramento dell’esperienza per il consumatore.

Un’appropriata valutazione dell’esperienza è possibile considerando attentamente tre elementi. Primo tra questi è l’analisi dell’esperienza nel suo complesso, non rilevando semplicemente i singoli touchpoint, ma a livello globale, in termini quindi di Customer Journey. In secondo luogo, risulta necessario investire in tecnologie che permettano di restituire feedback dei clienti in relazione alle interazioni con il brand. Ultimo elemento, utilizzare i dati derivanti dal Journey e

dalle tecnologie utilizzate per migliorare il design e l'implementazione dell'esperienza del cliente. A tal fine, gli indicatori principalmente utilizzati per la misurazione della Customer Experience sono:

- *Customer Satisfaction Score (CSAT)*, è indicatore molto generico della soddisfazione del cliente. Si basa sulla somministrazione di sondaggi in merito alla piacevolezza dell'esperienza di acquisto (o di qualsiasi altro tipo di esperienza), al fine di ottenere un feedback diretto e utilizzabile per il miglioramento dell'Experience. Quanto più semplice e comprensiva è la struttura del sondaggio, tanto più facile sarà ottenere risultati comparabili e realistici sull'esperienza. Normalmente, le risposte tra le quali il cliente può scegliere sono pre-impostate, corrispondenti ad una scala numerica rappresentante l'indice di soddisfazione. Il principale limite di questo indicatore è causato dal fatto che, solitamente, i consumatori che sono maggiormente propensi a lasciare un feedback sull'esperienza sono quelli totalmente soddisfatti o completamente delusi, il che genera un evidente margine di errore nel calcolo della Customer Experience.
- *Net Promoter Score (NPS)*, è un indicatore di loyalty che misura la Customer Experience in relazione alla disponibilità del consumatore di consigliare un determinato prodotto, brand o impresa ai suoi conoscenti/amici e familiari. Introdotto nel 2003, è molto più attendibile del CSAT in quanto è un indicatore di medio/lungo periodo, attinente alla

fedeltà che lega il consumatore ad un brand e alla sua propensione a raccomandarlo a conoscenti, mediante passaparola. Per il calcolo del NPS si utilizza una scala numerata da 0 a 10. I valori compresi tra 0 e 6 indicano clienti Detrattori o Infelici, i quali effettuerebbero un passaparola negativo. I valori 7 e 8 evidenziano i consumatori Passivi o Neutrali, non particolarmente entusiasti dell'esperienza vissuta, i quali non effettuerebbero una WOMC e potrebbero accettare offerte da imprese concorrenti. Per valori superiori ad 8, il NPS individua i Promoter, coloro che sono piacevolmente soddisfatti dall'esperienza vissuta e che raccomanderebbero il brand attraverso passaparola positivo. Sottraendo la quota percentuale di Detrattori alla quota percentuale di Promoter, si ottiene il Net Promoter Score, che ha un indice di variazione da -100 (tutti i clienti sono Detrattori) a +100 (tutti i clienti sono Promoter).

Figura 4: Net Promoter Score



Fonte: Google

- *Customer Effort Score (CES)*, introdotto nel 2010, sposta il focus delle analisi sul consumatore. In questo caso non si misura la soddisfazione relativa ad un'esperienza o la fedeltà al brand, bensì le difficoltà che i clienti devono affrontare per compiere un acquisto o per interagire con le aziende (Bryan, 2018). Un fattore di rilevante importanza in termini di Customer Experience per il cliente è la semplicità, l'immediatezza con la quale l'impresa riesce a risolvere una questione, soddisfare un bisogno. Talvolta, la ricerca di innovazione e il miglioramento dei contenuti svolgono l'effetto contrario a quello desiderato. Essi infatti, non arricchiscono il Journey del cliente, ma lo appesantiscono, rendendo meno piacevole l'esperienza. A tal fine, il CES mira ad individuare le complessità del Journey del cliente, fornendo un importante feedback alle imprese. Il Customer Effort Score si caratterizza quale indicatore a sette livelli, con valori da 1 a 7. Il valore uno rappresenta il totale disaccordo del consumatore, il sette invece indica l'esatto opposto, delineando un Journey privo di rilevanti complessità per il cliente.

Gli indicatori NPS e CES mostrano delle interessanti correlazioni: i clienti che indicano di non aver affrontato rilevanti complessità, tendono a fornire un NPS elevato. Tuttavia, seppur con qualche correlazione, mentre l'indicatore NPS mostra risultati a livello più generale sulla fiducia dei consumatori, il CES risulta particolarmente utile quale input per determinare una Customer Experience per il

consumatore maggiormente piacevole, evidenziando gli attuali disguidi e inefficienze.

## **CAPITOLO SECONDO**

### **IL RUOLO DELLE EMOZIONI NELLE ESPERIENZE DI CONSUMO**

#### **2.1. Emozioni e Consumo: la nascita del Marketing Emozionale**

L'analisi dell'influenza delle emozioni sui processi decisionali del consumatore è un tema che, come accennato in precedenza, è entrato a far parte della relativa letteratura di marketing solo recentemente.

Da un punto di vista puramente economico, l'ipotesi originaria inerente il processo decisionale si basava sull'assunto che l'individuo/consumatore agisse valutando razionalmente prodotti e servizi, focalizzando la propria attenzione su quale fosse l'itinerario di scelte e decisioni che assicurasse di massimizzare l'utilità o il benessere personale.

Di conseguenza, riconoscendo il consumatore quale soggetto passivo nel rapporto con l'impresa ed il mercato, l'analisi del viaggio del consumatore (che in tal periodo non era ancora stata approfondita) risultava abbastanza superficiale, sia per mancanza degli strumenti che oggi giorno permettono alle imprese di comunicare con il cliente, sia perché non si riteneva necessaria la partecipazione dell'individuo alla formulazione di proposte per il mercato che risultassero attraenti da un punto di vista emozionale ed esperienziale.

Tale prospettiva ha subito una revisione con l'affermarsi della Behavioral Decision Theory, un filone di studi che ha portato alla consapevolezza che il



consumatore agisce in condizioni di razionalità limitata e che lo stesso, quale individuo capace di elaborare stimoli e informazioni, riesce a creare una raffigurazione mentale delle proprie preferenze.

Nonostante l'evoluzione dell'approccio al consumatore quale soggetto attivo nei processi decisionali, è solo negli ultimi decenni che l'interesse dei ricercatori si è progressivamente orientato verso la comprensione e lo studio del ruolo delle emozioni nei processi di valutazione e di scelta. Questo, essenzialmente, si palesa nel manifesto riconoscimento dell'esistenza di un'ulteriore componente del comportamento umano, basilare per quanto concerne l'individuazione dei fattori che influenzano le modalità di implementazione di una decisione.

Si generano studi in relazione alla cosiddetta *esperienza emotiva* (Forgas, 2002) che traghetta il consumatore all'interno del suo Customer Journey: tale sensazione può essere ricondotta ad un bacino di sentimenti intimi dell'individuo al cui interno si possono distinguere differenti stati d'animo, umori, e differenti tipi di emozioni. L'umore può essere considerato come uno stato emotivo a bassa intensità, diffuso, abbastanza durevole nel tempo e che si possa originare senza cause scatenanti particolari; di conseguenza, esso si identifica per contenuti cognitivi poco rilevanti (M. Tedeschi, 2006).

Questo tipo di analisi può essere facilmente traslata all'interno del mondo dei consumi e dei processi di acquisto, in quanto l'umore del consumatore rende più o meno piacevole il rapporto con il brand, e su di esso l'impresa può agire, seppur

limitatamente, per riuscire a creare un contatto che si possa tramutare in una relazione forte.

Le emozioni, all'opposto, possono essere analizzate quali stati affettivi di intensità più elevata, con un'origine precisa ed un contenuto cognitivo ben identificato. Per un soggetto esterno, come l'impresa, è meno complesso agire sulle emozioni di un individuo, in quanto esse possono essere più facilmente innescate rispetto all'umore. Inoltre, esse creano un particolare connubio associativo con il brand che stimola la zona cognitiva del consumatore, portandolo, appunto, ad associare una determinata emozione, possibilmente positiva, con un particolare brand, creando un meccanismo di fidelizzazione con lo stesso.

Mutati risultano essere anche il contesto e la società nella quale si sono affermati gli studi sul ruolo delle emozioni sui processi decisionali.

L'ambiente in cui si sviluppava la teoria dell'individuo razionale, fino agli anni '60, era contraddistinto da staticità e consumi di massa, le peculiarità e preferenze che animano il consumatore non venivano particolarmente curate<sup>8</sup>.

Quella in cui il consumatore moderno è inserito è una società dinamica, in perpetua evoluzione, alla continua ricerca di nuovi stimoli, di innovazioni, di esperienze ed emozioni uniche e gratificanti<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Per lo studio del consumatore, si faceva principalmente riferimento alla Teoria Economica Classica, la quale parte dalla premessa che gli individui, perfettamente informati su tutte le opzioni che hanno a disposizione, eseguono delle scelte basate sulla massimizzazione dell'utilità.

Se ne evince un elevato grado differenziazione dei valori che si possono trovare al suo interno, con una conseguente frammentazione degli stessi non solo in riferimento all'ambiente e al contesto di riferimento, ma soprattutto il singolo individuo. Il mutato spirito con cui i consumatori approcciano ai brand, agli acquisti di prodotti e servizi è guidato da una spinta fortemente emozionale, tanto che spesso le esperienze e le emozioni che si provano durante il processo di acquisto sono ancor più importanti del bene che si andrà poi ad acquisire.

L'acquisto emozionale è il presente e sarà il futuro del mercato. Emozionare non vuol dire, necessariamente, offrire qualcosa di sensazionale o strepitoso (ben venga se questo accada) ma, piuttosto, riuscire a riservarsi un piccolo spazio nell'immaginario emotivo dell'individuo, che, come un déjà-vu, ricollegli il prodotto a emozioni già percepite, suggerendo una sensazione di familiarità, di desiderio e di nostalgia, oppure sorprendendolo con sensazioni del tutto nuove, che possano stupirlo ed impressionarlo (M. Barberis, 2007).

Gli agenti economici, riscontrando la preponderanza di questi fattori all'interno del mercato e quanto essi possano influenzare le scelte del consumatore, hanno

---

<sup>9</sup> Già dagli anni '50, H. Simon introdusse il tema della "razionalità incompleta" alla base delle scelte degli individui. I comportamenti dei consumatori sono determinati da una conoscenza solo parziale delle alternative a disposizione, pertanto le preferenze sono spesso influenzate dalle emozioni che si generano all'interno dell'individuo. Gli studi sul "nuovo consumatore" spostano il focus sulle componenti che abbiano impatto sull'emotività dell'individuo, e di conseguenza come questa possano essere indotta e misurata.

ristrutturato le politiche di marketing e l'approccio al consumatore, proponendo un orientamento che non solo mira ad elevati livelli di qualità del prodotto ma ingloba anche un'attenzione specifica ai contenuti emozionali ed esperienziali della "proposizione di valore", al fine di massimizzare l'engagement con il cliente.

Di conseguenza, ai fini del mercato e della letteratura, a partire dagli anni Duemila il Marketing Emozionale diviene una vera e propria disciplina di riferimento.

Il Marketing Emozionale, o Emotional Marketing viene descritto come un'esperienza memorabile che il cliente deve sperimentare, tale da coinvolgerlo e superare le sue aspettative, offrendogli un'esperienza da ricordare, anticipando i desideri inconsci e soddisfacendoli (Schmitt, 2011).

Ricerche condotte da Bernd Herbert Schmitt, hanno dimostrato che l'attività della mente umana si basa per il 5% su meccanismi consci e razionali e per il 95% su meccanismi inconsci ed emozionali. Il 95% delle decisioni d'acquisto si basa quindi su meccanismi inconsci, per questo il marketing emozionale deve lavorare su quegli stimoli e quelle emozioni che inducono il consumatore all'acquisto.

Constatando, perciò, il ruolo di estrema rilevanza che hanno le emozioni nella scelta e retention di ciò che immagazziniamo nella nostra memoria, ne consegue che l'obiettivo del marketing emozionale risulta quello di andare ad enfatizzare la componente emozionale nella creazione di eventi o situazioni legate ad un brand,

in modo tale da agire quale fissante per i ricordi di questi ultimi all'interno della memoria del consumatore.

La strategia, sulla quale si basa il Marketing Emozionale e, di conseguenza, l'operato delle imprese in tal senso, pone il focus sul collegamento che la mente del consumatore va ad effettuare tra l'impatto emozionale che un determinato evento o situazione riesce a trasmettere e il prodotto/brand di riferimento.

L'associazione cognitiva che ne scaturisce è intuitiva e meccanica: se il ricordo dell'esperienza vissuta è positivo, l'atteggiamento del consumatore nei confronti di quel brand sarà positivo anch'esso; e lo stesso meccanismo vale per le esperienze negative, ma al contrario.

Il Marketing Emozionale inoltre adotta iniziative strategiche appartenenti ai cosiddetti SEM (Strategic Experiential Module), di cui è già stato trattato nel capitolo precedente, i quali agiscono sulle aree sensoriali del consumatore (Sense, Feel, Think, Act, Relate) per determinare un'esperienza globale rilevante e che crei, in caso di nuovi consumatori, o rafforzi la relazione vigente tra l'impresa e i suoi clienti.

## **2.2. Il Ruolo delle Emozioni nel Customer Journey**

Le emozioni sono difficili da definire in quanto formano un'architettura complessa di interazione che vanno ad agire su molteplici livelli della percezione del consumatore e contribuiscono decisamente a dare rilevanza e profondità alle

esperienze. Le ricerche effettuate in questo contesto hanno evidenziato una forte correlazione tra gli influssi emotivi e le preferenze e decisioni.

Le principali analisi sulle emozioni e come queste agiscano sul decisore hanno evidenziato come, queste ultime, non siano “stati fissi”; sono invece brevi episodi che cambiano al modificarsi dell'ambiente che li ha causati.

Bagozzi et al. (1999) definiscono l'emozione come "stati mentali di prontezza che derivano da valutazioni cognitive di eventi o pensieri”.

Esse seguono un percorso fisiologico, spesso espresso fisicamente (ad es. postura, mimiche facciali, sguardo)

Esse determinano il quadro di preferenze del consumatore il quale, come spesso affermato all'interno di questo elaborato, valuta positivamente brand che gli offrano un'esperienza suggestiva e piacevole piuttosto che una customer experience asettica e impersonale. A tal punto da arrivare a preferire un brand all'altro principalmente sulla base delle emozioni che esso è capace di trasmettere prima ancora che in base alle caratteristiche del prodotto/servizio in oggetto.

Di seguito si provvede ad un'identificazione delle emozioni che giocano un ruolo fondamentale nei processi decisionali del consumatore, andando ad analizzare in quali fasi del Customer Decision Journey esse abbiano impatto.

## 1. Le Emozioni Immediate

In questa sezione di analisi delle emozioni che influiscono sulle scelte, decisioni e comportamenti del consumatore, sono inserite quelle riconducibili a uno stato emotivo che si manifesti anticipatamente rispetto ai processi cognitivi; anzi esse possono essere considerate l'input di questi ultimi.

Le emozioni immediate impattano sulla iniziale prospettiva secondo la quale il consumatore valuta un determinato brand piuttosto che un altro. Svolgono quindi un ruolo importante e contribuiscono, in termini positivi o negativi, alla formazione della rappresentazione mentale che il customer genera nel momento in cui analizza e seleziona le varie alternative a disposizione.

Le emozioni immediate e il risultato che esse creano sul cliente “viaggiano” su due direttrici principali, che differenzialmente lo influenzano: una direttrice diretta e una direttrice indiretta:

- Gli influssi diretti: si manifestano innanzitutto in base all'intensità delle emozioni vissute dal decisore. Esse possono essere *limitate e moderate* o, al contrario, *forti*.

Un influsso diretto *limitato* o *moderato* agisce quale semplice fonte informativa per il consumatore, il quale integra tale input all'interno del proprio quadro decisionale. Risulta utile, per quanto banale, sottolineare che in base alla maggiore o minore piacevolezza e rilevanza di tale influsso, esso potrà avere risultati diversi nel successivo processo di

decisioni del consumatore. Un influsso diretto *forte* imprime invece un indirizzo dominante nell'attività di decisione. Da questo punto di vista, svolge un ruolo non sottovalutabile la *familiarità* che il “decisore” ha con il prodotto/servizio oggetto di analisi. Infatti, la familiarità è inversamente correlata con la manifestazione emotiva che si può indurre in un individuo: tanto minore è la familiarità o la conoscenza, tanto maggiore è il ruolo che le emozioni (ancor meglio se di forte intensità) giocano come elemento informativo per il consumatore e che possa indirizzarli alla scelta.

- Gli influssi indiretti: secondo tale direttrice, l'emozione funge da driver il quale causa variazioni nelle aspettative del consumatore, nelle proprie stime relative ad un determinato brand oppure in merito ad un cambiamento nello stato emotivo atteso. Differentemente dagli influssi diretti, i quali sono contraddistinti da l'azione volontaria di una particolare iniziativa di comunicazione da parte dei brand, gli influssi indiretti hanno quindi una maggiore aderenza alle conseguenze che un'emozione immediata ha nella sfera cognitiva del consumatore. Banalizzando, se un influsso diretto è principalmente caratterizzato dal fattore “intensità”, i secondi invece concernono maggiormente al cambiamento che un'emozione può generare nelle condizioni di “certezza” o “incertezza”, relative alla rappresentazione mentale delle preferenze del consumatore.



Anche in questo caso, le emozioni positive o negative impattano in maniera differente sulla sfera cognitiva del decisore: le prime inducono a limitare le attività di pensiero particolarmente analitiche in merito ad un determinato stimolo, mentre le seconde sostengono un livello di focus maggiore.

Gli studi in merito (Bless et al, 1999) affermano infatti che maggiore è la piacevolezza dell'emozione percepita dal consumatore, minore è lo sforzo cognitivo dello stesso nell'andare a considerare le minime sfaccettature di una determinata esperienza di acquisto.

In altri termini, un'impresa capace di trasmettere le giuste emozioni nei momenti più opportuni innesca nel consumatore un cambiamento (che ha poco del razionale, a volte) che lo spinge ad effettuare decisioni e acquisti più sulla spinta dell'emozione che in base alle caratteristiche di un determinato prodotto o servizio. (M. Tedeschi, 2006)

## **2. Le Emozioni Attese**

Il quadro delle emozioni precedentemente analizzato crea nella mente del consumatore una mappa di alternative e preferenze che portano quindi ad un allargamento delle opzioni di scelta relative ad una decisione di acquisto.

Da questa rappresentazione mentale scaturirà poi una cernita in base a quali siano i brand che maggiormente rispondono alle proprie esigenze, anche sulla base delle emozioni che questi sono riusciti a trasmettere.

In questa prospettiva, il consumatore identifica le proprie aspettative, integrando vari fattori per arrivare alla scelta finale. Esprimendo il concetto in termini pratici, gli individui prendono decisioni sulla base della valutazione delle conseguenze associate ad ogni alternativa di scelta. Ne consegue che le *emozioni attese* sono considerate come gli esiti emotivi, non inerenti al presente, ma dei quali il consumatore crea un'anticipazione (Loewenstein et al., 2001), al pari dell'esito oggettivo che una determinata decisione dovrebbe avere nel futuro. Si tratta della previsione delle conseguenze emotive derivanti da una specifica scelta di acquisto. Le emozioni attese non sono permanenti nel tempo, ma sono risposte dinamiche a feedback immaginati e sono subordinate al processo di valutazione. (Bagozzi et al., 2003).

Anche la memoria emotiva gioca un ruolo non trascurabile nella formulazione delle emozioni attese. Antonio Damasio – neurologo e neuroscienziato portoghese – ha formulato l'esistenza dei marcatori somatici, ossia sensazioni piacevoli o spiacevoli – associate a segnali corporei più o meno intensi – che permettono di anticipare le emozioni che si provano in seguito a una scelta, influenzando quest'ultima (Bechara, A., & Damasio, A. R., 2005).

I segnali corporei (marcatori somatici) sono lo step precedente al processo decisionale, rappresentando una sorta di “pre-decisione” e collegano reazioni emozionali con i ricordi di determinati avvenimenti, creando una sorta di memoria emozionale: se si è nuovamente esposti a uno stimolo che precedentemente ha

suscitato una determinata emozione, quest'ultima viene rivissuta – in quanto associata al segnale corporeo (positivo o negativo) precedentemente attivato – e determina una scelta anziché un'altra.

### **3. Acquisto e Post-Acquisto: Emozioni Positive ed Emozioni Negative**

Sul finire del processo di acquisto, il consumatore è sottoposto a quelli che possono essere considerati gli “ultimi stimoli” che possono ancora influenzare la decisione finale. Ovviamente, in questo contesto particolare rilevanza è rivestita dal luogo di acquisto (marketspace o marketplace) e come quest'ultimo riesce a trasmettere emozioni. L'atmosfera trasmessa a livello di retail è importante sia per i canali online che per quelli online, perché comprendono variabili che influenzano il comportamento di acquisto (Foxall e Yani-de-Soriano, 2005).

Nel retail fisico, fattori quali novità, complessità, densità, ambiente e design giocano un ruolo non da sottovalutare nelle scelte del consumatore. Mentre la novità si riferisce a elementi inattesi, sorprendenti e nuovi, la complessità si riferisce al numero di elementi e ai cambiamenti nell'ambiente. La densità descrive quegli elementi nell'ambiente che fanno percepire al consumatore il rispetto della privacy sufficiente che può garantire maggior piacevolezza nel processo di acquisto; al contrario, in caso di eccessivo affollamento, il consumatore può sentirsi minacciato e limitato in termini di movimento.

L'ambiente, in termini di odori, temperatura, musica e luci, il design, in termini di posizione degli oggetti e dimensione del negozio sono fattori che impattano enormemente sulla decisione finale del consumatore (E. Penz et al; 2011).

Il post-acquisto, durante la quale il soggetto utilizza il prodotto/servizio acquistato, rappresenta un momento particolarmente importante. In questa fase, il consumatore effettua un'analisi comparata tra le emozioni che l'acquisto effettivamente trasmette in lui, e le emozioni attese in fase di sviluppo della rappresentazione mentale delle preferenze. La coincidenza tra emozioni attese e emozioni trasmesse genera nel consumatore un senso di appagamento, ossia emozioni positive. Tuttavia, ricondurre l'esperienza di acquisto del prodotto/servizio, collegandola semplicemente al mero atto di utilizzo dello stesso è un errore banale.

Nella fase Post-Acquisto, l'esperienza vissuta dal consumatore concerne sia le emozioni che il bene trasmette in esso, sia la capacità dell'impresa venditrice di dimostrare assistenza ed interesse al rapporto che l'acquirente ha instaurato con il prodotto, e di conseguenza con il brand. Tale aspetto genera del consumatore emozioni positive dovute al senso di continuità percepito nella relazione con il brand, che porta alla fidelizzazione.

Diversamente, se non si riscontra corrispondenza tra le emozioni attese e quelle percepite, si fa riferimento allo stato di Emozione Negativa.

Se vi è un disallineamento evidente tra quanto “promesso” e quanto fornito, si innesca un meccanismo di repulsione a quello specifico brand.

Il consumatore del terzo millennio, come già affermato, approccia in maniera sempre più attiva alla propria relazione con il brand. Ne consegue che, in casi di manifesta esperienza d’acquisto negativa (riconducibile a scarsa trasparenza del brand o non convergenza di fattori qualitativi), esso si adopera in prima persona per diffondere il proprio dissenso. Utilizzando il potente mezzo di comunicazione del web, il consumatore innesca un passaparola negativo, o lascia recensioni su forum, community, social network in base alla propria esperienza di acquisto.

Come in caso delle emozioni positive, è importante che l’impresa intercetti questi momenti di manifesto dissenso per cercare di ricreare una relazione con il consumatore insoddisfatto, attraverso ben definite politiche di “gestione delle lamentele” e customer care. Il processo cognitivo, che si instaura nella mente del consumatore, lo porta invece a riconsiderare quali siano stati gli errori di valutazione compiuti durante la fase di generazione delle preferenze. Talvolta, un acquisto mosso da impulso può generare euforia iniziale, con una conseguente presa di coscienza da parte del consumatore in merito ad un disallineamento dalle attese oppure ad una scarsa utilità manifesta.

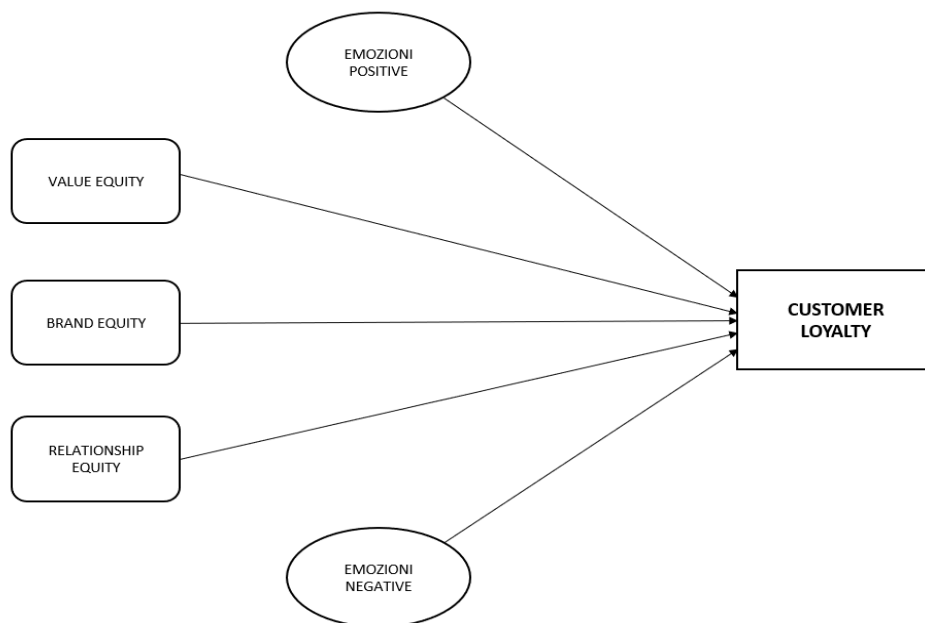
L’acquisto “d’impulso” è l’esempio tangibile di quanto le emozioni possano esercitare una forte influenza sul consumatore. Esso funge da “ponte” tra

Emozioni Immediate (influsso diretto) e fase di Acquisto, omettendo completamente la fase di approccio cognitivo alla decisione.

#### 4. La Customer Loyalty e le Emozioni

In questo paragrafo non verrà soffermata molta attenzione su cosa la Customer Loyalty sia, ma verrà analizzato il nesso che la congiunge alle emozioni relative al processo di decisione e consumo. Studi effettuati sul Customer Equity Model, da parte di Rust et al. (2004), hanno evidenziato i principali elementi che influenzano la formazione di Customer Loyalty:

Figura 5: Customer Equity Model



Fonte: Russ et al. (2004)

Gli studi effettuati in questo campo hanno rilevato, come si può notare in Figura 5, che la fedeltà del cliente è un costrutto formato da cinque elementi: tre di questi, quali Brand Equity, Value Equity e Relationship Equity fanno riferimento a caratteristiche di natura tecnica, funzionale e che accrescano la valutazione di un'impresa; le restanti due fanno forte riferimento alla componente emozionale, quali Emozioni Positive ed Emozioni Negative. Il focus sarà posto su questi due ultimi fattori, per motivi di coerenza all'intero elaborato.

Entrambi hanno un significativo impatto sulle "loyalty intentions" (Russ, 2004), inoltre, secondo la visione esperienziale del recupero delle informazioni, i consumatori usano le emozioni e i sentimenti suscitati dai marchi per formare un giudizio valutativo (Brakus et al., 2009). Di fatti si è riscontrata una stretta connessione tra le emozioni positive/negative che un brand è capace di trasmettere e la valutazione positive/negative che il consumatore ha espresso sul suddetto. A causa di queste emozioni e sentimenti, i consumatori possono sperimentare un attaccamento al brand/impresa e le emozioni svolgono un ruolo vitale nello stabilire e mantenere relazioni tra consumatore e marchio (Nyffenegger et al., 2014). Come è stato già affermato, i consumatori moderni non sempre acquistano prodotti e servizi esclusivamente per motivi di prezzo e qualità, ma si lasciano trasportare dalle emozioni associate.

È proprio l'emozione, infatti, a condizionare le scelte del consumatore, soprattutto se siamo in presenza di alternative pressoché omogenee da un punto di vista di

caratteristiche e prezzi. Riuscire a suscitare emozioni positive nella fase post-acquisto è il primo passo che porta il consumatore a scegliere di nuovo quel determinato brand. In tal modo, si rafforza la relazione vigente tra impresa e consumatore, il quale si identifica sempre più nei valori e nelle idee trasmesse da quel determinato brand.

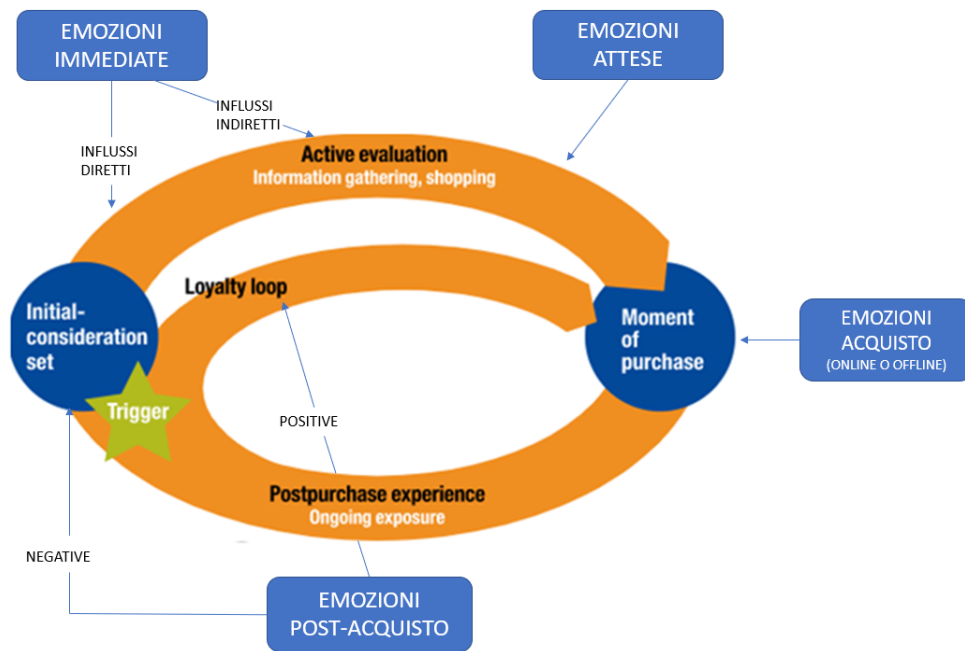
La Customer Loyalty si ottiene dal momento in cui l'impresa sarà capace di ripetere questo processo reiteratamente nel tempo, mantenendo positive la soddisfazione e l'esperienza del consumatore (Razzaq et al, 2017).

### **2.3. L'impatto delle Emozioni a livello di Customer Decision Journey**

A conclusione di quanto elaborato nel paragrafo (e per dare un'evidenza pratica a quanto affermato finora), in questa sezione l'attenzione viene focalizzata sui "momenti di influenza" delle emozioni all'interno del Customer Journey. Prendendo a riferimento il Customer Decision Journey elaborato da McKinsey, e seguendo quanto esposto in precedenza, ho proposto una mia personale rielaborazione del contenuto, annettendo i momenti di influenza della componente emotiva sulla formazione delle preferenze, scelte e valutazioni del consumatore all'interno dell'intero processo di acquisto.



Figura 6: Emozioni applicate al Customer Decision Journey



Fonte: Personale Rielaborazione del Customer Decision Journey, di McKinsey

Come si può notare dalla Figura 6, le Emozioni Immediate, tramite influssi diretti, impattano maggiormente nella fase di Valutazione Attiva, quando il consumatore accetta stimoli provenienti dall'esterno per una preliminare formazione del quadro di preferenze. Successivamente, gli influssi indiretti contribuiscono all'attivazione dei processi cognitivi legati alla emozione ricevuta, in modo da integrarla e confrontarla con il proprio sistema di bisogni.

Nella stessa fase del processo di acquisto, si generano le Emozioni Attese. Sulla base di quanto analizzato fino a quel punto, il consumatore crea un'anticipazione relativa alle emozioni inerenti l'acquisto. Le emozioni attese sono la variabile che sposta la scelta del consumatore su un brand piuttosto che un altro.

Successivamente, nella fase di Acquisto, il luogo all'interno del quale esso si svolge trasferisce al consumatore le "ultime emozioni" capaci di indirizzare la propria scelta.

Nella fase Post-Acquisto, l'esperienza provata dal consumatore viene confrontata con l'emozione attesa (generata precedentemente), ed esso genera una propria valutazione. Se essa è positiva, il consumatore potrebbe decidere di stringere una forte relazione con il brand, tale da innescare il Loyalty Loop.

Nel caso di valutazione negativa dell'esperienza, il Customer Decision Journey per il consumatore continua ciclicamente con le fasi finora descritte.

#### **2.4. Neuroscienze e Neuromarketing: lo studio delle Emozioni del Consumatore**

Facendo particolare leva sulle emozioni, i confini del marketing non si limitano ad una mera analisi del cliente da un punto di vista economico, bensì si ampliano, andando a comprendere alcune discipline che non rientrano nell'area economica, ad esempio le neuroscienze, la psicologia cognitiva, la sociologia, la filosofia.

Tali discipline, ponendo il focus sull'uomo e sulle sue interazioni con l'ambiente esterno, in collaborazione con il marketing, consentono di avere una conoscenza dettagliata e approfondita di come l'individuo andrà a comportarsi “nei panni di consumatore”, generando cioè una nuova prospettiva di analisi molto più realistica e concreta sul quale poter andare a basare le strategie di marketing delle imprese. Di conseguenza, adottando questo approccio di studio, si va ad identificare l'individuo-consumatore come un agente economico che non prende decisioni in modo totalmente razionale, basando le proprie scelte e preferenze esclusivamente sul rapporto costo-utilità, ma è in realtà un individuo che interagisce con l'ambiente esterno (mediante i sensi e il corpo) e che si relaziona con lo stesso andando a elaborare strategie e decisioni influenzate dalle proprie percezioni, sensazioni ed emozioni in quel dato contesto.

Il marketing emozionale, ponendo il consumatore al centro delle proprie strategie non può prescindere da questi campi di studio. Tutte le decisioni prese, dalle più banali alle più delicate, impattano e influenzano la vita del consumatore e pongono le basi per i correlati comportamenti e preferenze in fase di acquisto, o più generalmente nella relazione instaurata con un brand.

Al fine di garantire la migliore Customer Experience possibile, le imprese hanno preso coscienza dei diversi studi sulle reazioni emotive dei consumatori agli stimoli esterni, ricollegabili al campo delle Neuroscienze della decisione (Neuroeconomia) e, più specificamente, del Neuromarketing.

La Neuroeconomia è una disciplina scientifica nata nei primi anni '90. Beneficiaria del progresso nel campo neuroscientifico, è un'area di ricerca interdisciplinare che coinvolge vari settori di studio, legati alle neuroscienze cognitive, economia, economia del comportamento umano, neurofisiologia, psicologia, marketing, contabilità .

L'obiettivo principale della neuroeconomia è indagare gli aspetti neurali del processo decisionale, sia negli operatori economici e finanziari sia nei consumatori, a partire dalle teorie economiche tradizionali ed esplorando deviazioni comportamentali impreviste nell'essere umano.

Questa disciplina integra ed eleva i concetti della tradizionale teoria economica, con l'intento di evidenziare il riflesso dei processi cognitivi del consumatore all'interno dei suoi comportamenti quotidiani.

Per dedurre le ragioni alla base delle scelte degli individui, la Neuroeconomia studia l'attività neuronale, analizzando le reazioni, a livello cerebrale, che si manifestano all'attivarsi di determinati stimoli provenienti dall'esterno.

Numerosi sono i contributi scientifici di ricercatori che hanno studiato a fondo le peculiari implicazioni che legano attività cerebrale a risposte comportamentali negli individui.

Per quanto concerne l'estensione di questa analisi a livello emozionale, è opportuno menzionare il lavoro del neurologo António Damasio e della sua équipe, da cui è emerso che ogni decisione ponderata avvia necessariamente un

meccanismo emotivo. Elaborando il modello dei marcatori somatici, Damasio si pose l'obiettivo di spiegare il funzionamento neurale che presiede alle emozioni, basandosi su indicatori di trasformazione di stati somatici (reazioni cutanee, accelerazione del ritmo cardiaco ecc.) (G. Lakomski, C.W. Everd; 2010).

Damasio studia questo particolare riflesso involontario che si genera nell'individuo per risalire, a ritroso, alla genesi di questo avvenimento. Egli dimostra che le reazioni dei soggetti presi in esame sono il risultato dell'azione di marcatori somatici, definibili come emozione piacevole o spiacevole che viene avvertita da un individuo nel preciso istante in cui, nella sua mente, si genera l'esito (positivo o negativo) derivante da una determinata opzione di scelta. Il marcatore agisce quale segnale che permette all'individuo di compiere scelte, più o meno vantaggiose a seconda del contesto nel quale esso è inserito. Tale processo innesca una sensazione fisica (stato somatico precedentemente definito) capace di fornire, all'osservatore, un'informazione circa l'esito favorevole o sfavorevole dello stimolo emotivo che si è generato nell'individuo (C. Schmidt, 2013).

Lo studio del funzionamento del cervello dell'individuo, in questo caso il consumatore, offre importanti spunti di analisi per le imprese, le quali possono sfruttare a loro favore le informazioni fornite da questo genere di ricerche per realizzare la miglior Customer Experience possibile, adattando contenuti e stimoli alle risposte neuronali dei consumatori.

Da questo punto di vista, la branca dell'economia comportamentale e della Neuroeconomia che studia i comportamenti dei consumatori e ne formula iniziative di marketing è, appunto, il Neuromarketing.

Il Neuromarketing è una disciplina che studia come le decisioni di acquisto e il coinvolgimento emotivo che si instaura tra un brand e il consumatore siano frutto di processi inconsapevoli che si generano nella mente del suddetto. Essa non si sostituisce alle tradizionali ricerche di mercato in tema di bisogni e preferenze dei consumatori, ma ne sviluppa enormemente le potenzialità e l'efficacia.

Il Neuromarketing prevede l'utilizzo delle tecniche di brain imaging, neuro imaging e mezzi tecnologicamente sofisticati per identificare le aree cerebrali correlate a fenomeni psicologici quali: attività cognitive, pensieri, emozioni, sensazioni e percezioni, considerate nella loro dimensione biologica, ovvero pure attivazioni chimiche e neurali. (G. Raggetti, M.G Ceravolo, L. Fattobene; 2018).

Del Neuromarketing, di fatti, se ne può sfruttare la sua appartenenza al campo delle neuroscienze per integrare le indagini di mercato con specifiche informazioni rilevanti l'attività cerebrale dell'individuo, i suoi comportamenti indotti e le sue risposte in termini di decisioni, al fine di generare una value proposition di alto livello.

Maggiormente è dettagliato l'apprendimento dei comportamenti e decisioni del consumatore, minore è la possibilità di sprecare risorse con offerte non allineate alle esigenze di quest'ultimo. Recenti ricerche hanno dimostrato che il tasso di

fallimento inerente il lancio di nuovi prodotti è superiore al 50% (Lindström e Underhill, 2010). Un tasso di fallimento così elevato indica un'insufficienza di informazioni o conoscenze proposte dalla tradizionale letteratura sul comportamento dei consumatori per una strategia di marketing efficace ed efficiente. Lo studio delle emozioni ed esperienze del consumatore a livello neuronale risulta quindi un ottimo deterrente all'inutile spreco di risorse e un valido elemento a sostegno delle iniziative di marketing.

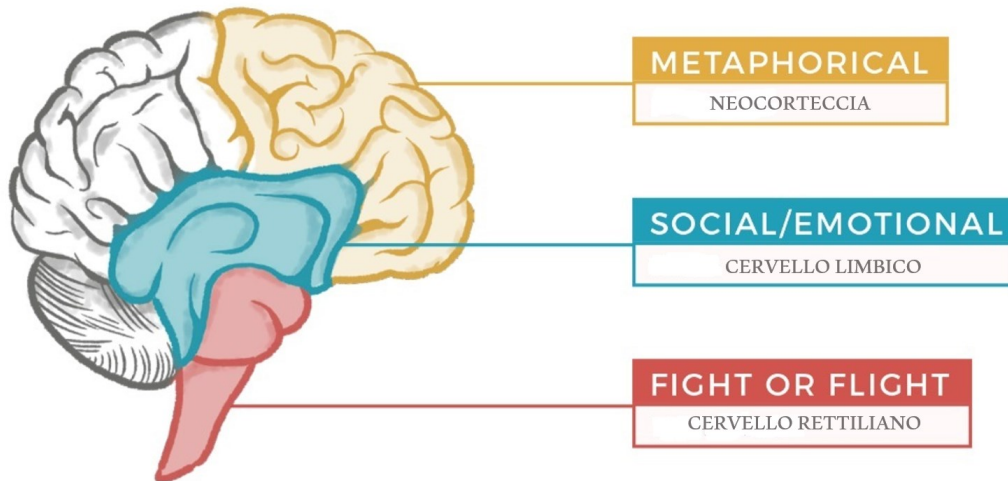
Gli studiosi di marketing, nell'identificare le relazioni tra processi neuronali e iniziative di marketing ad essi correlate, hanno evidenziato la validità del contributo di Paul MacLean.

Paul MacLean, medico e neuroscienziato statunitense, parte dal presupposto che, per definire politiche commerciali basate sui risultati di Neuromarketing, c'è bisogno di conoscere quali siano le aree del cervello che vengono principalmente stimulate nei processi decisionali dettati da emozioni ed esperienze. MacLean considera che, in questo campo di analisi, il cervello umano sia suddivisibile in tre parti:

- il cervello rettiliano;
- il cervello limbico;

- la neocorteccia.

Figura 7: I tre cervelli di Paul Maclean.



Fonte: Neuromarketing, Federico Barberis, 2019

La prima parte, il cervello rettiliano, corrispondente al tronco encefalico, è la sede degli istinti primari, delle funzioni corporee autonome, del territorio, della conquista e della difesa, dei comportamenti che riguardano l'accoppiamento, la risposta attacco-fuga, ed anche quelli che avvengono in un gruppo e che formano le gerarchie sociali. Esso è definito "rettiliano" in quanto i rettili hanno solo questa parte all'interno del loro cervello.

E' considerabile la parte più primitiva dell'apparato cerebrale, la prima ad essersi sviluppata e che consente all'uomo di sopravvivere.



Il rettiliano gestisce gli impulsi (quali la fame, rabbia, paura ecc.), e, di conseguenza, ad esso è legata la componente di impulsività delle azioni dell'individuo.

La seconda parte è definita cervello limbico. MacLean definisce quest'ultima la zona deputata all'emozione e alla memoria. Di fatti, analizzando le principali componenti dalle quali il sistema limbico è formato, si può notare che:

- l'ippocampo (il cui nome è dovuto alla sua particolare forma, che richiama quella di un cavalluccio marino), situato nella lobo temporale, regola il funzionamento della memoria, specialmente quella remota. Di conseguenza, è questa l'area che viene stimolata nel momento in cui il consumatore risale ai ricordi di una particolare esperienza/emozione per esprimere una valutazione su un brand;
- l'amigdala, sita nel ventricolo laterale del lobo temporale, ha la funzione di integrare le emozioni provate dall'individuo con corrispondenti risposte a livello comportamentale. Essa inoltre "dialoga" con l'ippocampo, generando ricordi emotivi che vengono poi sintetizzati da quest'ultimo.

Si può facilmente dedurre ,quindi, come questa sia la zona cerebrale maggiormente sollecitata da iniziative di marketing basate su emozionalità ed esperienzialità dei contenuti.

Infine, la terza parte, la Neocorteccia, è la zona del cervello che si è sviluppata più lentamente rispetto alle altre due.

Deputata agli sforzi di natura razionale e cognitiva, la Neocorteccia è considerata la parte più adulta dei “tre cervelli di MacLean”, in quanto consente all’individuo di prendere decisioni ben ponderate, che siano frutto di un dettagliato ragionamento sui pro e i contro che una determinata scelta può arrecare. Non è però del tutto priva di componente emozionale, dandosi che proprio in questa zona è situata la Corteccia Orbifrontale, la quale riceve gli impulsi emotivi dalla zona limbica (i quali però vengono prontamente sottoposti a processi cognitivi).

I primissimi studi di marketing associato alle neuroscienze designavano la Neocorteccia come l’area maggiormente sollecitata nei processi di acquisto, in quanto si assumeva che il consumatore, alla fine dei conti, prendesse scelte basate sostanzialmente sulla razionalità (F. Barberis, 2019).

Questa tendenza è stata abbondantemente smentita dalle successive ricerche di Neuromarketing, le quali hanno dimostrato che consumatore è un individuo che costantemente prende scelte irrazionali, sull’onda dell’emotività. Ulteriormente, spesso l’inconscio fa compiere al soggetto delle scelte che prescindono totalmente dal processo razionale e cognitivo. E questo è un fattore che le imprese, nella realizzazione di una Customer Experience il più avvolgente possibile, non devono assolutamente sottovalutare. Si può facilmente notare, di fatti, come nella realtà quotidiana, i brand abbiano deciso di basare le proprie iniziative commerciali su

contenuti che vadano a stimolare sempre più la componente inconscia ed emotiva dei soggetti, piuttosto che la parte razionale.

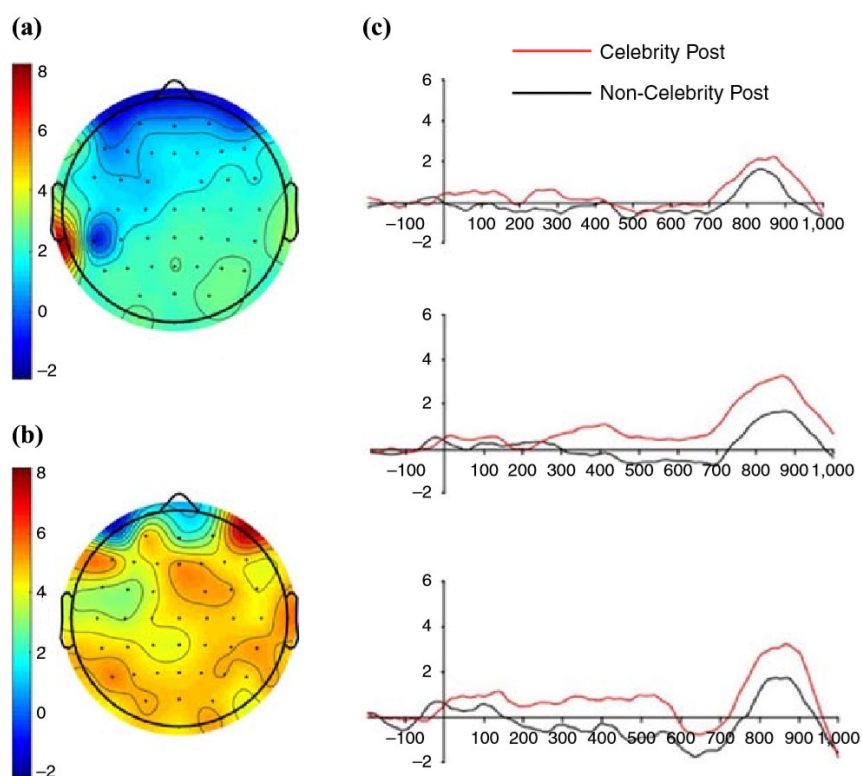
Sotto questo punto di vista, risulta interessante citare un recente studio condotto da Zhang et al. (2018) sugli ERP (Potenziale Evento Correlato, dall'inglese event-related potential) in merito all'attenzione riservata da un consumatore ad alcuni contenuti veicolati tramite post sul social media Facebook.

Gli autori hanno analizzato le risposte a livello cerebrale, tramite ElettroEncefalografia (EEG), di un consumatore, il quale era sottoposto a determinati contenuti (post) di Facebook, alcuni dei quali erano veicolati da personaggi non famosi, e altri da personaggi ben noti, celebrità.

L'EEG ha fornito una risposta ben definita: il consumatore denotava uno scarso interesse per il binomio Contenuto-Non Celebrità, mentre la sua attenzione era particolarmente attirata dal Contenuto-Celebrità, suscitando in esso sensazioni piacevoli, elevato livello di interesse e una maggiore attività a livello cerebrale (soprattutto nelle zone che, come è stato precedentemente analizzato, moderano l'attenzione e l'emozione).

Di seguito è riportata una rappresentazione (Figura 8) dell'analisi condotta, riportando l'andamento dell'EEG sulla base degli stimoli forniti e l'illustrazione dell'attività cerebrale sollecitata dai due stimoli a cui il consumatore è stato sottoposto.

Figura 8: Attività Cerebrale in Relazione a Stimoli di diversa natura



Fonte: ERP responses to consumers' moral judgment, Zhang et al, 2018.

Le immagini (a) e (b) riassumono l'attività cerebrale del consumatore (brain imaging) alla visione del Contenuto-Non Celebrità e del Contenuto-Celebrità. L'autore ha indicato con tonalità di blu l'assenza di interesse, piacere e attenzione, mentre con tonalità di giallo tendenti al rosso, l'esatto opposto.

L'immagine (a) dà rappresentazione di come il consumatore sia scarsamente interessato al contenuto, mentre, tramite l'immagine (b), si può notare come la

presenza di un volto noto abbiamo generato un più alto livello di attenzione e partecipazione nell'individuo.

L'immagine (c) tiene invece in considerazione le onde cerebrali manifestate dall'individuo nelle principali aree del cervello coinvolte (Zhang et al, 2018).

L'esperimento appena riportato dà piena conferma a ciò di cui ci si stava riferendo precedentemente: nel veicolare un determinato messaggio, talvolta il semplice contenuto non basta. Le imprese, nelle loro iniziative di marketing per il coinvolgimento del consumatore in una migliore experience devono tenere conto soprattutto dei mezzi tramite i quali diffondere un contenuto, in modo da suscitare il più possibile l'interesse dell'individuo. In tal modo, si innescano attività cerebrali nel consumatore che portano a più alti livelli di attenzione nei confronti di un brand, e quindi a connesse emozioni di piacere ecc.

## **2.5. Vantaggi e Svantaggi nell'applicazione di tecniche di Neuromarketing**

Le informazioni desumibili tramite le pratiche di neuromarketing rendono sicuramente più dettagliato il quadro di conoscenza sul consumatore, permettendo all'impresa l'applicazione di strategie di marketing più efficaci rispetto a quelle definite mediante tecniche di ricerca tradizionali, come sondaggi, focus group e altre ricerche qualitative (Murphy et al., 2008; Hubert & Kenning, 2008; Eser et al., 2011 e Page, 2012). L'ulteriore vantaggio del neuromarketing rispetto ai tradizionali mezzi di ricerca, per quanto concerne il reperimento di utili

informazioni sulle quali basare l'esperienza, risiede nel peculiare atteggiamento di taluni individui, i quali tendono a trasmettere in modo errato informazioni quando l'argomento è molto sensibile o quando sentono il bisogno di essere accettati a livello sociale (Hubert & Kenning, 2008). Pertanto, le risposte ottenute non sono autentiche; esse sono filtrate dalla coscienza del consumatore (H. Kumar, P. Singh, 2018).

Questo è considerabile un ostacolo non da poco per le imprese, poiché il rischio è di formulare una value proposition/customer experience che in realtà non è assolutamente in linea con ciò che il consumatore preferisce davvero.

Il neuromarketing rappresenta l'opportunità di superare questi ostacoli, garantendo trasparenza nelle analisi condotte; non solo nella situazione appena citata, ma anche in relazione alla scarsa capacità degli individui di riconoscere determinate emozioni. Di fatti, molto più frequentemente di quanto non si possa pensare, i consumatori non riescono a definire la genesi e le ragioni alla base di determinati comportamenti e emozioni, a causa di una "incapacità di auto-valutazione" (Page, 2012; Morin, 2011 and Orzán et al., 2012) che pregiudica, di conseguenza, la possibilità di fornire informazioni utili alle ricerche di marketing veicolate tramite mezzi tradizionali.

Un altro elemento distintivo che gioca a favore del Neuromarketing risiede nella velocità e simultaneità della raccolta di informazioni. Alcune tecniche di neuromarketing, come ad esempio elettroencefalografia (EEG) e

magnetoencefalografia (MEG), possono misurare le risposte del consumatore nello stesso momento in cui sono esposti agli stimoli del marketing.

In tal modo, i ricercatori possono determinare esattamente quali elementi della strategia di marketing dovrebbero essere rinforzato o scartato, al fine di definire una customer experience personalizzabile direttamente al singolo individuo.

Questo è possibile grazie alle numerose tecnologie del quale il Neuromarketing si serve per lo studio del consumatore: (in questo paragrafo ne viene proposta una semplice elencazione, in quanto il capitolo seguente è interamente dedicato all'analisi approfondita dei più importanti strumenti tramite i quali le imprese studiano i consumatori per l'ottenimento di informazioni sulle quali basare una customer experience di livello) l'Eye-tracking, l'Elettroencefalografia (EEG), Magnetoencefalografia (MEG), Codifica Facciale e la Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI).

Ovviamente, a scapito dei numerosi vantaggi che il Neuromarketing fornisce alle imprese, non mancano le critiche a questa disciplina. L'utilizzo di informazioni relative all'inconscio e le attività cerebrali del consumatore sono più volte state denunciate come una sorta di tentativo di privare l'individuo della sua intimità e autonomia, al fine di identificare le debolezze dei consumatori per poi segmentarli in base ad esse e sfruttarle a fini commerciali. Inoltre, ulteriori critiche concernono la rappresentatività degli studi di Neuromarketing, che generalizza ad

interi cluster o segmenti di consumatori delle ricerche che spesso sono condotte su campioni di piccola dimensione (20, 30 soggetti).

## **2.6. Dall'Analisi all'Implementazione: la “Piattaforma Esperienziale”**

L'analisi finora condotta in merito al set di emozioni che dominano le scelte del consumatore e ai relativi studi delle imprese tramite il Neuromarketing hanno fatto emergere senz'altro il ruolo di primaria importanza che la componente esperienziale e quella emotiva hanno nel processo di acquisto del consumatore.

Questo genere di diagnosi permette alle imprese di avere a disposizione un quantitativo di informazioni tale da riuscire a implementare la più avvolgente Customer Experience possibile.

Il Customer Experience Management, come riportato nel capitolo precedente, offre la possibilità di gestire l'esperienza per il cliente in modo tale da renderla il più corrispondente possibile alle peculiari esigenze del consumatore.

A tal proposito, il CEM può essere efficacemente utilizzato quale collegamento strategico che unisce l'analisi delle esperienze/emozioni del consumatore alla loro implementazione in termini pratici.

Dagli studi effettuati in materia da B.H.Schmitt, lo strumento proposto dal CEM per realizzare questo processo è denominato *piattaforma esperienziale*. Essa prende in considerazione le caratteristiche determinanti il mondo esperienziale del



cliente, che derivano dalle approfondite analisi precedentemente descritte, e costituisce le basi per l'esperienza di marca e le relazioni con il cliente.

La piattaforma esperienziale è finalizzata ad articolare il posizionamento di un'azienda, di una marca o di un determinato prodotto. Ma differentemente dal posizionamento tradizionale, il tutto è gestito ed organizzato in chiave esperienziale ed emotiva.

Essa permette di coordinare la circolazione delle informazioni relative al consumatore all'interno dell'organizzazione, in modo tale da generare coordinamento e integrazione tra i responsabili chiave che si occupano di trasformare i dati di ricerche quantitative/qualitative in realtà implementata (senza bisogno di dover ricorrere a società terze per la definizione di compiti creativi relativi alla progettazione dell'experience).

Le componenti strategiche della piattaforma esperienziale sono:

- il posizionamento esperienziale, il quale descrive ciò che un determinato brand rappresenta. Differentemente dal tradizionale posizionamento di marketing, esso è caratterizzato da una componente strategica multisensoriale utile ed efficace, che si adatta alle specifiche esigenze di acquirenti e utilizzatori. Il posizionamento esperienziale è strettamente legato al contesto di riferimento, a fattori inerenti le dinamiche emotive, ambientali, sociali, psicologiche (Schmitt, 2011). Per rendere più chiaro il concetto, ricerche di marketing effettuate

successivamente agli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 avevano evidenziato una rinnovata attenzione per i consumatori per la comunità, la sincerità, l'autenticità. E questi ultimi erano particolarmente inclini a ricercare, e all'interno delle offerte delle imprese, questo tipo di valori. Di conseguenza, il posizionamento esperienziale dei brand successivo a quel drammatico evento si è dovuto allineare con queste aspettative emergenti dei consumatori;

- la promessa di valore esperienziale (PVE), la quale costituisce la parte centrale di ogni strategia verso il cliente. Essa deve tradurre esattamente quello che il posizionamento esperienziale significa per il cliente. Questo risulta essere un momento molto importante, in quanto se l'azienda promettesse un contenuto esperienziale che non trovi poi la corrispondente manifestazione in un'offerta al consumatore, ne risulterebbe compromessa l'esperienza di quest'ultimo, il quale devierebbe l'attenzione verso proposte alternative.

La promessa di valore esperienziale deve quindi essere formulata nei termini del suo impatto sensoriale, affettivo, cognitivo, comportamentale e relazionale sui consumatori. Da questo punto di vista, l'utilizzo dei Moduli Strategici Esperienziali, citati nel capitolo precedente (SEM: Sense, Feel, Act, Think, Relate) risulta particolarmente azzeccato per trasmettere una pluralità di valori al consumatore, in modo tale da destare la sua attenzione

all'offerta dell'impresa. Come è stato più volte affermato nel corso dell'elaborato, il consumatore odierno è dinamico ed eclettico, perciò per attirare la sua attenzione c'è bisogno di creare la PVE più accattivante possibile, ovviamente in linea con le esigenze e le preferenze del cliente.

- Il tema di implementazione, ossia la manifestazione concreta della piattaforma. Si tratta di un contenuto che aggiunge valore e che può essere implementato nello stile e nel contenuto della marca, così come nella relazione con il cliente.

Successivamente alla definizione della piattaforma esperienziale, il CEM definisce la progettazione dell'esperienza di marca, comprendente tutti gli elementi statici in cui il cliente si imbatte: il prodotto stesso, il logo, il packaging, la brochure e la pubblicità.

Il fatto che questi siano statici non vuol dire che non si possa proporre una personalizzazione (come, ad esempio, nel packaging) per un relativo cluster di consumatori. Studiare gli interessi e le preferenze dei consumatori, ampiamente esposte nei paragrafi precedenti, permette alle imprese di generare un'esperienza di marca che sia il più incline possibile con ciò che davvero il consumatore ritiene di valore nei propri bisogni.

L'esperienza di marca può di fatti rappresentare l'input che, ai diversi touchpoints, può essere trasmesso ai consumatori per portarli a conoscenza di un determinato

brand, per attrarre la loro attenzione e stimolare la valutazione attiva del proprio quadro di alternative (Huaman-Ramirez, 2019).

Potrebbe risultare banale, ma è comunque doveroso precisare che l'esperienza di marca deve essere fedele ai valori trasmessi dal posizionamento esperienziale, alla proposta di valore esperienziale (PVE) e al tema di implementazione.

Come per la piattaforma esperienziale, anche l'esperienza di marca è contraddistinta da tre elementi chiave:

- La presenza del prodotto: per quanto la ricerca di emozioni ed esperienze giochi il ruolo cardine all'interno della Customer Experience, sicuramente esse devono comunque essere ricondotte alla presenza di un determinato prodotto nel quale queste sensazioni possano essere convogliate. Nell'esperienze di marca, non è importante far riferimento alle caratteristiche basilari del prodotto: nessun consumatore, al giorno d'oggi, è interessato a sapere che un PC vada su internet, o che uno smartphone abbia un display touchscreen o cose del genere. Sono concetti che si danno per scontati. Ciò che il prodotto deve rappresentare per il consumatore è un concentrato di esperienze ed emozioni attese, di aspettative che devono essere soddisfatte e confermate;
- Il fascino sensoriale ed affettivo: definibile anche come "Identità di marca". È un altro aspetto chiave dell'esperienza di marca, esso riguarda l'identità visiva associata ad un determinato prodotto, l'"atmosfera" che lo

circonda. In questo caso si fa riferimento al design del punto di vendita, al merchandising, al graphic design relativo al sito web ecc. Sebbene alcuni esperti, nel corso del tempo, abbiano sottovalutato la rilevanza di questo fattore, la realtà empirica ha invece più volte dimostrato che questo genere di elementi giocano un ruolo importante, seppur non di primissimo piano, nelle preferenze e conseguenti scelte dei consumatori. Similmente a quanto riportato al punto precedente, la capacità di una determinata impresa di saper organizzare questo genere di fattori relativamente al proprio brand restituisce un ottimo risultato in termini di Customer Experience per il consumatore;

- la comunicazione esperienziale: essa può essere definita quale un'evoluzione della Unique Selling Proposition (USP). Di fatti, la comunicazione esperienziale, Experiential Selling Paradigm (Schmitt, 2018), si differenzia dalla precedente non tanto per caratteristiche rilevanti l'aggressività dell'intenzione, ma per un modo di pensare completamente diverso. Di fatti, la ESP, prende riferimento dalla piattaforma esperienziale per definire il tono complessivo dell'annuncio (posizionamento esperienziale, quindi come questo può fare appello alle emozioni), per specificare il contenuto esperienziale della comunicazione (PVE) e, per quanto concerne il tema di implementazione, serve a definire il ruolo che

lo strumento di comunicazione deve assumere nei confronti del contenuto esperienziale da trasmettere.

Una volta strutturata l'esperienza di marca, un ulteriore passo fondamentale per tradurre in azione le analisi condotte sui clienti, e la piattaforma esperienziale, è strutturare la relazione con il cliente.

La relazione con il cliente fa riferimento allo scambio dinamico di informazioni e di servizi che si viene a generare attraverso svariati mezzi di comunicazione che l'azienda ha per mettersi in contatto con il consumatore. Facciamo riferimento a strumenti online e offline, quindi che avvengano face-to-face tra brand e consumatore oppure utilizzando supporti digitali e tecnologici.

Partendo dall'esperienza di marca e dalle basi gettate nella piattaforma esperienziale, la relazione con il cliente gioca quindi il ruolo decisivo in termini di Customer Experience e impatto sulle conseguenti decisioni di acquisto.

Come descritto nel capitolo precedente, l'approccio alla relazione con il consumatore del CEM (Customer Experience Management) oltrepassa quello del CRM (Customer Relationship Management). Questo sviluppo è principalmente dovuto alla natura statica e indiretta del CRM nei confronti del consumatore, andando a caratterizzarsi come "mero" strumento di catalogazione della storia dei contatti tra l'azienda e il cliente, o le transazioni che tra essi avvengono. La progettazione e gestione della relazione con il cliente si delineano invece quali operazioni più complesse, che coinvolgono in modo più invasivo l'impresa e

garantiscono un ritorno per il cliente, in termini di Customer Experience, più adeguato (A. Thomas, 2017).

Le interazioni che si instaurano tra azienda e consumatore possono avvenire face-to-face, includendo quindi un contatto fisico e personale tra le due realtà in questione; interazioni personali a distanza, che prevedono una relazione one-to-one supportata da strumenti elettronici (telefono, fax, e-mail); ed infine relazioni elettroniche che includono scambi su siti di e-commerce, sul corporate website. Questi modelli di interazione tuttavia non sono alternativi tra loro, possono essere opportunamente utilizzati quali mezzi complementari di relazione con il consumatore (B.H. Schmitt, 2018).

Una volta definiti gli strumenti che l'azienda è intenzionata ad utilizzare per instaurare una relazione con il cliente, l'obiettivo perseguito concerne la massimizzazione della Customer Experience. Per far sì che ciò accada, occorre trasmettere e sfruttare il complesso sistema di emozioni ed umori provati dal consumatore. L'intensità delle reazioni che si riescono a stimolare nel cliente variano da stati umorali leggermente positivi o negativi a emozioni forti (Cohen, Areni; 1990).

Per quanto concerne gli stati umorali, questi possono essere provocati da stimoli specifici, anche se spesso il cliente non ne è consapevole. Sovente si può manifestare nel consumatore la completa confusione in merito alla causa del loro stato affettivo (Ortony, Clore, Collins, 1988). Tuttavia, per quanto lo stato

umorale influisca sulla scelta del consumatore e sull'esperienza da esso vissuta, il vero obiettivo dell'impresa è riuscire a trasmettere emozioni complesse al cliente. Come ampiamente affermato nei precedenti paragrafi, in questa accezione definiamo emozioni complesse quale stato affettivo di elevata intensità, tale da attivare processi di attenzione e ritenzione selettiva nei confronti del contesto all'interno del quale è immerso in quello specifico istante (in riferimento alla citata relazione cliente-consumatore).

La capacità dell'impresa di sfruttare le informazioni sul consumatore fornite dagli strumenti di Neuromarketing e dalle tradizionali analisi, va ad influire sulla valutazione del consumatore in merito alla relazione instaurata con l'impresa.

L'obiettivo dell'impresa, in questa fase finale dell'implementazione, è offrire al consumatore un'esperienza personalizzata e ad hoc, tale da portarlo a preferire costantemente il suo brand a quello delle concorrenti (McColl-Kennedy et al., 2015).

Di fatti, riuscire a trasmettere al consumatore un senso di appartenenza, di fiducia, di familiarità con il brand è il primo passo verso l'ottenimento della Customer Loyalty e del ben più profondo Customer Engagement.

Quest'ultimo è considerabile come il target principale dell'impresa nell'organizzazione dell'esperienza per il cliente, in quanto il Customer Engagement si caratterizza quale relazione "intima" e di lungo periodo che si instaura tra consumatore e brand. Esso però, a differenza di un comune rapporto



di fedeltà tra i soggetti in questione, è definibile quale senso di vocazione, da parte del consumatore, nei confronti di ciò che, per esso, significa quel determinato brand. E questo livello di Loyalty è ottenibile dall'impresa solo tramite un completo focus su ciò che il cliente giudica di valore, operando prioritariamente sulla reiterata soddisfazione di quest'ultimo piuttosto che sul raggiungimento di interessi personali di redditività di breve periodo.

**CAPITOLO TERZO**  
**MODELLI E TECNOLOGIE PER STUDIARE**  
**E MISURARE LE EMOZIONI**

**3.1 Dall'analisi teorica alla realtà operativa**

Come affermato nel corso dell'elaborato, il consumatore odierno è sempre più propenso ad accettare offerte e iniziative da parte delle aziende che siano capaci di coinvolgerlo a 360°, creando un'esperienza olistica e polisensoriale che lo avvolga, rendendo possibile un legame consumatore-impresa/brand che vada oltre le caratteristiche tecniche e funzionali dell'offerta.

Ne consegue una naturale propensione, soprattutto da parte delle imprese maggiormente orientate al consumatore, ad accrescere l'esperienza relazionale e di acquisto del consumatore. Il miglioramento della Customer Experience diviene un campo d'azione sfidante per le imprese, e cruciale nel raggiungimento del consumatore stesso. Si tratta di agire, come già affermato, sulle emozioni dell'individuo, sulle sue preferenze e stati d'animo.

Ovviamente, per poter agire sulle emozioni e esperienze, risulta quantomai necessario conoscerle. Solamente tramite la conoscenza di queste ultime, le imprese possono comprendere come agire nei confronti dell'individuo. E questa risulta la maggiore sfida delle imprese: riuscire a convertire quanto appreso dalla letteratura, dalla dottrina in merito, in conoscenza empirica, in dati realistici che

consentano di avere opportune basi sulle quali fondare le strategie di Customer Experience Empowerment/Improvement.

Queste metodologie risultano essere maggiormente indicate per un'analisi che non conduca ad un mero monitoraggio superficiale della soddisfazione del cliente, ma per un'indagine più approfondita su ciò che davvero è considerato "a valore" per il cliente, su ciò che maggiormente colpisce il suo inconscio e che causi in esso una reazione. Queste non vanno a sostituire le ricerche sul consumatore già esistenti, quali ad esempio ricerche qualitative/quantitative del tipo focus group, interviste in profondità, questionari ecc., bensì si affiancano ad essi come analisi maggiormente specifiche del consumatore in merito alle emozioni ed esperienze da esso provate e ricercate.

Le metodologie che saranno d'ora in poi presentate sono quelle più facilmente riconducibili agli interessi specifici dell'impresa in termini di Customer Experience, capaci di sfruttare, oltretutto, le linee guida fornite da scienze sperimentali più innovative nel campo dell'analisi delle preferenze e della psiche del cliente, quali le Neuroscienze e il Neuromarketing (come citato nel capitolo precedente). Vengono suddivisi tali modelli e tecnologie per misurare le emozioni dei consumatori in metodologie tradizionali e metodologie non tradizionali, o innovative.

### **3.2 Metodologie Tradizionali**

Si definiscono “tradizionali” tecnologie e modelli in base ai mezzi che queste utilizzano per raccogliere dati e reperire informazioni sulle emozioni e preferenze dei clienti. Il relativamente “basso” grado di innovazione non ne pregiudica certamente l’efficacia; si tratta di metodologie che non ricorrono al sostegno di strumenti digitali all’avanguardia per produrre informazioni, ma risultano comunque utili ai fini dell’indagine.

#### **1. Test Proiettivi**

I Test Proiettivi rientrano nella branca delle tecniche qualitative di ricerca (di tipo indiretto, in questo caso), al fianco dei focus group, interviste in profondità ecc. Questi tipi di ricerca mirano, diversamente dalle ricerche quantitative, a reperire dati in merito alle emozioni, preferenze, comportamenti e obiettivi dei consumatori. A tal fine, tali ricerche permettono di raccogliere informazioni difficilmente evidenziabili dai dati forniti dalle analisi quantitative<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Le ricerche quantitative sono ricerche di marketing volte a rappresentare una certa situazione del mercato (ad esempio quote di mercato, previsione della domanda) o di una sua parte, oppure misurare l’entità di un determinato fenomeno comportamentale (ad esempio, la customer satisfaction). Queste vengono condotte solitamente mediante somministrazione di questionari ad un campione rappresentativo di individui. Le metodologie più utilizzate sono: intervista CATI (Computer Assisted Telephone Interview) che sfrutta il telefono, intervista CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) che si avvale del web, intervista CAPI (Computer Assisted Personal Interview) che avviene tramite un colloquio diretto.

Con particolare focus sui Test Proiettivi, questi ultimi si caratterizzano quali indagini mediante le quali, utilizzando stimoli visivi o verbali, vengono rilevati sentimenti inconsci che si strutturano all'interno della psiche del consumatore.

Si qualificano come sistemi di analisi indiretta del consumatore poiché essi consentono, attraverso una modalità non diretta e destrutturata di porre peculiari domande, di risalire alle motivazioni, sensazioni, atteggiamenti nascosti e stati d'animo che vengono poi proiettati (da qui il termine Test Proiettivi) nei comportamenti assunti dagli individui in riferimento a talune circostanze, e che portano all'apprendimento di questi ultimi.

I feed-back derivanti da questo tipo di analisi permettono di comprendere quali siano le motivazioni, perlopiù inconscie, che inducono i consumatori a prendere talune decisioni o assumere determinati comportamenti. Non solo, attraverso tale ricerca è possibile risalire a particolari pulsioni del consumatore, il quale potrebbe non voler comunicare spontaneamente poiché fanno parte della sua sfera più intima o poiché generano in esso riluttanza nel diffonderle per motivi di autostima, paura di giudizio, reputazione. Secondo Martínez, autore di "The Consumer Mind" (2012), le menti dei consumatori possono essere differenziate in quattro categorie; tra ciò che pensano, ciò che dicono, ciò che fanno e ciò che provano. Egli afferma, infatti, che i consumatori si contraddicono, dicendo ciò che vogliono, ma facendo ciò che sentono (Martinez, 2012).

Riuscire a reperire questo tipo di informazioni è molto importante perché, come affermato nel capitolo precedente durante lo studio del neuromarketing, spesso i consumatori non hanno una chiara visione di ciò che desiderano e perché lo desiderano. Analizzare le loro motivazioni inconsce consente appunto di ovviare a questo tipo di situazione, andando a colmare il gap di conoscenza che si verrebbe a palesare dal momento in cui si analizzasse solo ciò che il consumatore comunica direttamente.

Esempi di test proiettivi sono:

- Associazioni: inerenti associazioni di parole, associazioni di immagini. In questo ultimo caso, particolarmente utile risulta essere il “test di Rorschach”. Caratterizzandosi quale strumento di analisi della personalità, il test di Rorschach consiste nel sottoporre all’individuo una serie di tavole (10 totali, Figura 9), raffiguranti delle macchie di inchiostro simmetriche monocromatiche o colorate, tuttavia dalle fattezze ambigue e non strutturate. Il soggetto in questione è chiamato a descrivere cosa lui vede in queste macchie, mettendo in moto un processo di fantasie, ricordi, emozioni e significati personali. Le informazioni desumibili dalle descrizioni effettuate dall’individuo sono molto utili per tracciarne un profilo relativo alla propria personalità, alle proprie sensazioni, molto utile per determinare come il consumatore possa “vedere ed interpretare” taluni

stimoli che gli vengono posti dinanzi in circostanze in cui può dare libero sfogo alla sua emozionalità e fantasia.

Figura 9: Test di Rorschach e relativi risultati comuni



Fonte: Medicina Online

- Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET): altro esempio di Test Proiettivo è la tecnica ZMET, elaborata da dottor Gerald Zaltman, professore della Harvard Business School, nei primi anni '90. Alla base dello studio di Zaltman si radica la consapevolezza che, spesso, il comportamento del consumatore non è facilmente desumibile dalle sue espressioni verbali, o da ciò che consciamente egli vuole che l'impresa riesca a captare. Nella maggior parte dei casi, infatti, l'atteggiamento e le scelte dei consumatori sono dominate da ciò che inconsciamente essi

percepiscono, ovvero ciò che inconsapevolmente possono comunicare attraverso determinati tipi di comportamenti, di azioni. La tecnica ZMET si basa proprio su questo tipo di assunto: riuscire a studiare la mente del consumatore, prevalentemente la sua parte inconscia, attraverso l'analisi delle espressioni non verbali e metaforiche che esso riesce a comunicare.

Zaltman, attraverso i suoi studi, osserva che molto spesso, ciò che il consumatore non esplicita verbalmente, è esprimibile tramite metafore, immagini, riproduzioni visive di un pensiero. Solo attraverso una ricerca approfondita, non soffermandosi a ciò che traspare in superficie, si possono determinare le cause che inducono un individuo ad adottare un determinato comportamento, sulla base di un modello non pienamente razionale.

La tecnica ZMET consiste nel richiedere al consumatore di proporre, presentare una serie di immagini che rappresentino al meglio il suo punto di vista, il suo sentimento in riferimento ad un determinato topic di interesse, oppure, ancor più esplicitamente, uno specifico brand/prodotto. Queste rappresentazioni visive fungono da metafore del pensiero umano, da direttrici delle emozioni e sensazioni di un consumatore in relazione ad uno stimolo. Raggruppare le informazioni desumibili dalle immagini utilizzate in questo test è molto importante per la creazione di frame, di collage del pensiero dell'individuo. E ciò è molto utile nell'ambito del



marketing, per aiutare imprese ed esperti a comunicare in maniera più efficace ed efficiente un determinato marchio, un messaggio, un prodotto.

La tecnologia di marketing ZMET ha rapidamente guadagnato popolarità tra centinaia di grandi aziende tra cui CocaCola, General Motors, Nestle, Procter & Gamble.

- Role Playing: definibile quale Test Proiettivo di tipo formativo, il Role Playing (o Role Play) consiste nel chiedere ad un soggetto o gruppo di soggetti, in questo specifico contesto, di consumatori, di interpretare un ruolo in relazione ad un determinato topic di riferimento.

Nel recitare la loro parte, i consumatori sono completamente liberi di esprimere il loro punto di vista, in quanto, il fatto di interpretare una terza persona, li fa sentire meno esposti a critiche o giudizi. I ricercatori possono utilizzare questo interessante esperimento per raccogliere informazioni molto importanti circa i comportamenti, le preferenze e le emozioni dei consumatori, attraverso il loro inserimento in un ambiente nel quale riescono a comunicare informazioni che altrimenti avrebbero potuto tacere.

## **2. La Conjoint Analysis**

La Conjoint Analysis risulta essere un metodo di analisi delle preferenze e sensazioni del consumatore particolarmente rilevante. Essa prende forma dai campi di studio della statistica multivariata e della matematica, ma è applicabile con successo in molti contesti diversi, come il marketing. Risulta molto efficace nell'analisi del consumatore poiché permette di basare le iniziative di marketing dell'impresa su attributi, non solo fisico-tecnici ma anche emozionali/esperienziali, considerati come necessari per soddisfare i bisogni e le problematiche del consumatore.

L'obiettivo dell'analisi è quello di individuare la perfetta combinazione di attributi per uno specifico prodotto/servizio, partendo dal valutare una serie di proposte. In tal modo, risulta più efficace riuscire a valutare l'importanza relativa e il peso di diversi elementi che vanno a comporre l'offerta aziendale. Nel contesto del marketing, la Conjoint Analysis risulta particolarmente utile per definire il grado di accettazione di un nuovo prodotto da lanciare sul mercato da parte dei consumatori, definendo quindi i parametri sui quali impostare la relativa comunicazione. In tal modo risulta più facile riuscire ad influenzare i processi di decision making e di acquisto.

Una volta definita la combinazione di fattori caratterizzanti il prodotto (sulla base delle preferenze suggerite dai clienti), la conjoint analysis permette di estendere il

campo di ricerca, fino alla determinazione di dati riguardanti il fatturato, la market share e la profittabilità relativa ai prodotti/servizi oggetto di analisi.

### **3. Catene Mezzi-Fini**

Nell'analisi delle sensazioni, delle preferenze e dei comportamenti dei consumatori risulta alquanto importante riuscire a decifrare quale sono le motivazioni, le relazioni causa-effetto che si generano tra i bisogni del soggetto e le azioni che esso intraprende per riuscire a soddisfarle. Ne consegue che, al fine di garantire la migliore Customer Experience possibile, le imprese debbano ragionare seguendo la "catena mezzi-fini" che caratterizza le l'iter decisionale del consumatore.

La Catena Mezzi-Fini si delinea quale strumento analitico che permette all'impresa di risalire al complesso processo mentale che contraddistingue le percezioni del consumatore, ricostruendo le associazioni mentali che esso delinea quando si rapporta a diversi prodotti per la soddisfazione di uno specifico bisogno.

Questo particolare strumento prende il nome dalla struttura di analisi su cui si basa. Di fatti, al fine di spiegare e definire al meglio quali siano i nessi e le relazioni tra i vari step di analisi, esso si va a delineare quale vera e propria catena (seppur immaginaria), nella quale ogni anello rappresenta uno specifico momento

di studio, e il quale viene influenzato dagli step precedenti e, a sua volta, influenza quelli successivi.

La Catena Mezzi-Fini si caratterizza per la presenza di tre blocchi principali, ciascuno propedeutico all'altro.

Il primo step è costituito da gli “Attributi”: questi sono determinati dalle caratteristiche più importanti, per il consumatore, del prodotto/servizio. Non si fa riferimento solamente a dettagli di natura fisico-tecnica, ma anche monetaria, come il prezzo di acquisto, prezzi cognitivi e di apprendimento; di natura ambientale, inerenti le caratteristiche del negozio fisico/online, come esso è strutturato nel caso del retailer offline oppure se la navigazione sulla pagina delle store online risulta fluida e intuitiva; e da un punto di vista esperienziale vengono presi in considerazione fattori quale l'atmosfera, la disponibilità del personale, l'emozionalità attorno ad un evento ecc.

La dimensione attributi impatta sul secondo livello di analisi, i “Benefici”, profondamente influenzati dai precedenti e che attengono principalmente al “come” gli attributi precedentemente delineati favoriscono l'esperienza del cliente, in che modo impattano sul processo decisionale, stabilendo un ordine di preferenze ed emozioni nel rapporto cliente-brand. Questa dimensione però non ha effetti semplicemente sul binomio appena identificato, ma si riferisce anche a come le caratteristiche sopra elencate modifichino, positivamente, la socialità e il quotidiano di ogni individuo.

Terzo ed ultimo step di analisi è quello concernente ai “Valori”. Si prendono in considerazione i principali risultati che i precedenti momenti di studio hanno avuto sul sistema valoriale e di necessità del consumatore.

Divengono oggetto di trattazione gli effetti positivi che il consumatore può trarre dal rapporto con un determinato brand: si fa riferimento ai bisogni e le necessità più importanti per il cliente, identificabili nella piramide di Maslow: bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e autorealizzazione. Questo è il principale fattore che crea valore per l'individuo, e che di conseguenza viene giudicato da esso positivamente nei confronti dell'azienda. Questi fattori impattano fortemente sulla sfera emotiva ed esperienziale del consumatore, in quanto fanno capo all'area più intima e personale di ogni soggetto.

Analizzare questo tipo di relazioni risulta particolarmente importante per le imprese, al fine di offrire al consumatore un'esperienza che risponda perfettamente a quelli che sono i desideri e i bisogni che sono alla base dell'agire dell'individuo.

### **3.3 Metodologie Non Tradizionali**

Il principale elemento di differenziazione di questo tipo di strumenti, rispetto a quelli precedentemente elencati, risiede nella natura dei mezzi che vengono utilizzati per lo studio e la misurazione delle componenti emotive ed esperienziali che si attivano nel consumatore durante il processo di acquisto, oppure in

relazione a determinati stimoli che esso percepisce. Si fa riferimento a metodologie inerenti il campo della medicina, delle neuroscienze, delle innovazioni maggiormente all'avanguardia nel campo delle tecnologie. L'analisi del consumatore viene estesa a 360°, e diviene maggiormente oggettiva. Di fatti, non ci si basa più su delle semplici, per quanto motivate, congetture e supposizioni alla base dell'agire del cliente. L'utilizzo di queste particolari categorie di mezzi permette ai ricercatori, e di conseguenza alle imprese, di venire a conoscenza di come il cervello umano reagisce a specifici segnali, attraverso strumenti normalmente utilizzati nel campo della medicina per assolvere a fini diversi da quello del marketing. Vengono inoltre prese in esame le relazioni che intercorrono tra lo stimolo che si palesa e le relazioni a livello somatico ed espressivo che questo causa nel consumatore stesso (sguardo, espressioni facciali, temperatura corporea).

Questo genere di analisi fornisce dati che scavano in profondità nel cliente, fornendo un utilissimo supporto alle imprese in merito alla progettazione della più idonea Customer Experience ed offerta di valore.

### **3.3.1 Neuro-Imaging**

Prima tra le metodologie che vengono considerate per lo studio delle emozioni del cliente è il Neuro-Imaging (o Imaging Cerebrale, Brain Imaging).

Questo tipo di pratica è molto diffusa nel campo della medicina, delle neuroscienze e della psicologia. Essa consiste nel analizzare a fondo le attività dell'individuo a livello cerebrale, offrendo una mappatura puntuale e strutturata del sistema nervoso a scopo diagnostico, nell'ambito ospedaliero, o per studiare le relazioni che intercorrono tra attività cerebrale e conseguenti decisioni/azioni al palesarsi di un determinato problema/bisogno o in funzione di uno stimolo proveniente dall'esterno, nell'ambito delle neuroscienze.

Il Neuro-Imaging, di conseguenza, consiste nel realizzare uno screening del sistema nervoso umano, dal quale possono essere tratte importanti informazioni, e soprattutto il più oggettive possibili, in relazione alle diverse fattispecie che si concretizzano.

Esso può essere coerentemente utilizzato dal marketing, più specificamente Neuromarketing, al fine di collegare la componente emozionale-esperienziale derivante dall'analisi cerebrale del consumatore ad una più opportuna offerta di valori e benefici da parte dell'impresa.

Come precedentemente affermato, l' "Imaging Cerebrale" è più specificamente definibile quale pratica, piuttosto che un vero e proprio strumento, in quanto esso consiste nella macro-area di attività concernenti l'analisi dell'attività cerebrale. Di conseguenza, esso si serve di mezzi diversificati che consentono uno studio a 360° del sistema nervoso, al fine di indagare in profondità la genesi di comportamenti e reazioni degli individui.

## **1. Risonanza Magnetica Funzionale (fMRI - functional Magnetic Resonance Imaging)**

Primo strumento di Neuro-Imaging sottoposto ad analisi, ma anche tra i più utilizzati nell'ambito del Neuromarketing, è la Risonanza Magnetica Funzionale (fMRI).

La fMRI è una tecnica utilizzata in ambito medico per misurare l'attività del cervello rilevando il livello di ossigeno nel flusso sanguigno. Quanto più un'area del cervello è attiva, tanto più richiede ossigeno, e di conseguenza aumenterà l'afflusso di sangue al sistema nervoso centrale.

Tra le tecniche di Neuro-Imaging che vengono analizzate in questo elaborato, la fMRI risulta essere la meno invasiva per il soggetto al quale è sottoposta.

La Risonanza Magnetica Funzionale offre immagini molto precise circa l'attività cerebrale, con una soglia di precisione al centesimo di secondo, permettendo di avere uno screening dettagliatissimo in riferimento all'oggetto di analisi. Inoltre, risulta essere particolarmente idonea anche da un punto di vista spaziale, in quanto la fMRI evidenzia una spiccata capacità nel riuscire a scindere spazialmente attività cerebrali diverse, con una precisione di ordine poco superiore al millimetro.

I notevoli contributi in termini di efficacia della fMRI non si limitano a quelli appena citati. Di fatti, l'applicazione di questa particolare tecnologia permette ai



ricercatori di superare determinati limiti, rendendo la Risonanza Magnetica Funzionale uno strumento più utile ed affidabile rispetto all'approccio tradizionale agli studi di customer behavior (Reimann et al., 2011). Innanzitutto, permette di:

- minimizzare i “bias da rievocazione” (recall bias), attinenti all'errore sistematico dovuto alle differenze in accuratezza o completezza del richiamo alla memoria di eventi o esperienze passati;
- riduzione di “bias cognitivi” (cognitive bias), concernenti la deviazione, nel giudizio di un particolare evento, dalla norma e razionalità. In altre parole, i bias (termine inglese che sta per “inclinazione/distorsione”) cognitivi si caratterizzano quale fenomeno che conduce un individuo a distorcere il proprio giudizio sulla base di presupposti, preconcetti, non necessariamente connessi tra loro da legami logici e validi. Sulla base di queste distorsioni, l'individuo dimostra particolari propensioni a prendere decisioni ed assumere atteggiamenti mosso da pregiudizi, che talvolta si dimostrano particolarmente “utili” per scelte da prendere nell'immediato (in quanto questo genere di distorsioni possono limitare i processi cognitivi), altre volte derivano invece dalla mancanza di meccanismi mentali adeguati.

Nelle neuroscienze sono stati identificati numerose tipologie di bias cognitivi. Tra le più importanti, vengono annoverati: i *bias di conferma*, identificabili quali processi cognitivi che generano forti convinzioni

nell'individuo in merito ad un determinato topic, tali da portare il soggetto ad ignorare completamente informazioni che confutano la sua tesi, generando una barriera invisibile che non permette allo stesso di modellare il suo pensiero perché in esso crede fortemente; i *bias di ancoraggio*, ovvero delle distorsioni nelle percezioni inerenti alla valutazione di una fattispecie sulla base delle prime informazioni ottenute su di essa, che fungono, appunto, da ancora per i comportamenti a seguire; l'*effetto framing*, teoria sviluppata dagli psicologi Tversky e Kahnemann, spiega il fenomeno secondo il quale il contesto condiziona la scelta del cliente, costruendo una cornice che non permette all'individuo di analizzare una fattispecie oggettivamente, generando, di conseguenza, convinzioni e preconcetti che ne alterano la decisione.

La fMRI non permette di eliminare i bias cognitivi, ma di tenerne conto a posteriori, in quanto l'analisi diretta dell'attività cerebrale offre la possibilità di analizzare direttamente le reazioni a livello encefalico, riducendo le distorsioni, piuttosto che reperire informazioni tramite modelli tradizionali, influenzati appunto da detti bias;

- integrazione di processi psicologici e cognitivi, ponendo in relazione causa-effetto quanto dimostrato dalla risonanza e come l'individuo si comporta in presenza di specifici stimoli. La fMRI presenta quindi un quadro molto più completo, da questo punto di vista, rispetto alle analisi

comportamentali tradizionali, in quanto abbina alla “risposta” del consumatore un costrutto di processi mentali che dimostrano e rendono più chiara la genesi e le motivazioni alla base di dette risposte;

- valutazione del comportamento inconscio dell'individuo, in quanto la fMRI permette, come già affermato, un'elaborazione a 360° dell'attività cerebrale, per studiare in maniera dettagliata soprattutto i comportamenti inconsapevoli del soggetto, dei quali difficilmente il consumatore riesce a dare spiegazione (o dei quali, ancor più difficilmente, è a conoscenza). Inoltre, essendo l'inconscio una componente molto importante nel dettare azioni e decisioni degli individui, riuscire a studiarne la natura e le cause risulta particolarmente utile e appropriato, soprattutto nell'ambito del marketing;
- capacità di distinguere tra somiglianze e differenze nel sistema neurocognitivo.

Aldilà degli inconfutabili benefici che la Risonanza Magnetica Funzionale garantisce agli studiosi di marketing per identificare i processi cerebrali e cognitivi alle base delle sensazioni ed emozioni dell'individuo nei processi decisionali, essa paga anche delle criticità non di poco conto, tra cui identifichiamo:

- la fMRI non riesce facilmente a distinguere fattori concernenti la neuromodulazione. Si tratta di stati d'animo quali eccitazione, attenzione,

memoria che spesso sono correlati ad elementi non identificabili dalla risonanza, quali l'età, il livello di istruzione, il background culturale;

- a causa del considerevole costo delle strutture ed impianti, non è un'ipotesi percorribile per ogni ambito di studi;
- l'applicazione per fini di marketing e commerciali di questo tipo di tecnologia risulta criticata dall'opinione pubblica, in quanto porta a considerare l'individuo più come paziente che come consumatore.

Un interessante case study di utilizzo della fMRI per lo studio dei comportamenti dei consumatori è quello relativo alle elezioni presidenziali degli Stati Uniti del 2008, presentato nella tabella n.1.

Tabella n.1: Case Study – Elezioni Presidenziali Usa 2008

*Case Study: Elezioni presidenziali USA del 2008*

*In previsione delle elezioni presidenziali del 2008, è stata effettuata una ricerca che prevedesse l'utilizzo della risonanza magnetica funzionale per osservare l'attività cerebrale di un gruppo di elettori in risposta ai principali candidati presidenziali.*

*Il campione di riferimento per lo studio era composto da 20 soggetti, 10 uomini e 10 donne, che avrebbero esercitato il proprio diritto di voto in relazione alle imminenti elezioni.*

*L'esperimento è stato così svolto: inizialmente, è stato chiesto a questo campione*

*di elettori di rispondere ad un questionario inerente le loro preferenze politiche, valutando ciascun candidato su scala da 1 a 10. Successivamente, attraverso un paio di occhiali speciali, sono state proiettate a ciascuno di loro inizialmente delle immagini ad ordine randomico sui principali candidati alle elezioni, e successivamente dei video relativi a dei public speech degli stessi. Durante questa operazione, i ricercatori assistevano all'attività cerebrale del campione stimolata dalla proiezione di questi contenuti, attraverso lo scanner fMRI del Ahmanson Lovelace Brain Mapping Center dell'Università della California. Successivamente, è stato chiesto al campione di compilare nuovamente lo stesso questionario.*

*I risultati della ricerca, estrapolati confrontando le analisi effettuate sullo scanner e le risposte dei questionari, hanno mostrato che:*

- *gli elettori hanno percepito emozioni contrastanti, di ansia, pericolo, tranquillità. In relazione a "etichette" quali "Democratico", "Repubblicano" e "Indipendente", sono stati registrati alti livelli di attività nella parte del cervello chiamata amigdala, indicando ansia. Le due aree del cervello associate all'ansia e al disgusto - l'amigdala e l'insula - erano particolarmente attive associate all'etichetta "Repubblicano". Ma tutte e tre le etichette hanno suscitato anche una certa attività nell'area del cervello associata alla ricompensa, lo striato*

*ventrale, e come altre regioni legate al desiderio e al sentirsi connessi.*

*Gli uomini hanno mostrato poca risposta, positiva o negativa, in relazione all'etichetta "Indipendenti".*

- *Le emozioni su Hillary Clinton sono miste. Gli elettori che hanno valutato sfavorevolmente la sig.ra Clinton sul loro questionario non sono del tutto a proprio agio con la loro valutazione. Durante la visualizzazione di immagini di lei, questi elettori hanno mostrato una significativa attività nella corteccia cingolata anteriore, un centro emotivo del cervello che si attiva quando una persona si sente costretta ad agire in due modi diversi ma deve sceglierne uno. Sembrava che stessero combattendo impulsi non riconosciuti per gradire la candidata Clinton. I soggetti che l'hanno valutata più favorevolmente, al contrario, hanno mostrato pochissima attività in quest'area del cervello quando hanno visto le sue foto. Questo fenomeno, non trovato per nessun altro candidato, suggerisce che la candidata Clinton potrebbe essere in grado di ottenere il sostegno di alcuni elettori che si oppongono a lei se riesce ad ammorbidire le loro risposte negative a lei. Ma potrebbe essere vulnerabile agli attacchi che cercano di rafforzare quelle associazioni negative.*
- *Obama è stato valutato relativamente in alto nel questionario pre-scan, ma sia gli uomini che le donne hanno mostrato meno attività cerebrale*

*durante la visione del set pre-video di immagini fisse di Mr. Obama di quanto non abbiano fatto mentre osservavano gli altri candidati. Tra i soggetti maschili, il video di Obama ha provocato una maggiore attività in alcune regioni del cervello associate a sentimenti positivi, ma nelle donne ha suscitato pochi cambiamenti.*

Fonte: New York Times, 2008

## **2. Elettroencefalografia (EEG)**

Come anticipato durante l'analisi del precedente strumento di misurazione presentato, gli studiosi di marketing sono alla costante ricerca di ciò che il consumatore giudica come a valore, sulle reali emozioni/esperienze che esso vorrebbe provare e che desidererebbe che il brand riesca a trasmettergli. Affidarsi solamente a ciò che l'individuo esprime verbalmente può non essere sufficiente, in quanto, come affermato, questo potrebbe essere soggetto a distorsioni, deviazioni (bias), o semplicemente potrebbe non essere capace di comunicare esplicitamente ciò di cui davvero esso ha bisogno. Di conseguenza, marketers ed imprese hanno bisogno di dati più oggettivi, meglio riconducibili alle reali necessità e preferenze dei consumatori. Dati che talvolta sono estraibili solo tramite un'attenta analisi di ciò che avviene all'interno dell'individuo.

Un ulteriore strumento di analisi neuroscientifica delle sensazioni ed emozioni del consumatore risulta essere l'Elettroencefalografia (EEG). Essa si sostanzia nella misura dell'attività delle onde cerebrali, rilevate attraverso l'apposizione di elettrodi sul cuoio capelluto dell'individuo. Alla base delle analisi condotte tramite EEG sta il monitoraggio dei flussi che avvengono a livello di singolo neurone. I neuroni, quali unità elementari del cervello, esplicano le loro attività fondamentali tramite uno scambio di informazione che avviene attraverso delle interazioni tra essi, creando una vera e propria rete molto fitta di contatti che generano ogni singola percezione, pensiero, emozione dell'individuo. L'Elettroencefalografia si palesa quale strumento in grado di individuare e registrare questo tipo di attività, riportate su di un supporto (cartaceo o digitale) sottoforma di onde, tramite le quali si può studiare l'attività cerebrale e, nel caso del marketing, la reazione del consumatore ad uno stimolo esterno, che abbia esso natura di advertising oppure correlato ad un altro specifico evento inerente l'esperienzialità/emozionalità di un contenuto.

L'Elettroencefalografia si distingue quindi dalla precedentemente trattata fMRI, la quale è invece una misura dei cambiamenti nel flusso sanguigno (quindi di ossigeno) verso una regione del cervello che riflette le operazioni neurali all'interno di quell'area. L'utilizzo del metodo EEG, capace di produrre dati quasi in real-time, risulta essere un validissimo supporto per i ricercatori di marketing, in quanto permette di analizzare e discernere le relazioni causa-effetto tra gli

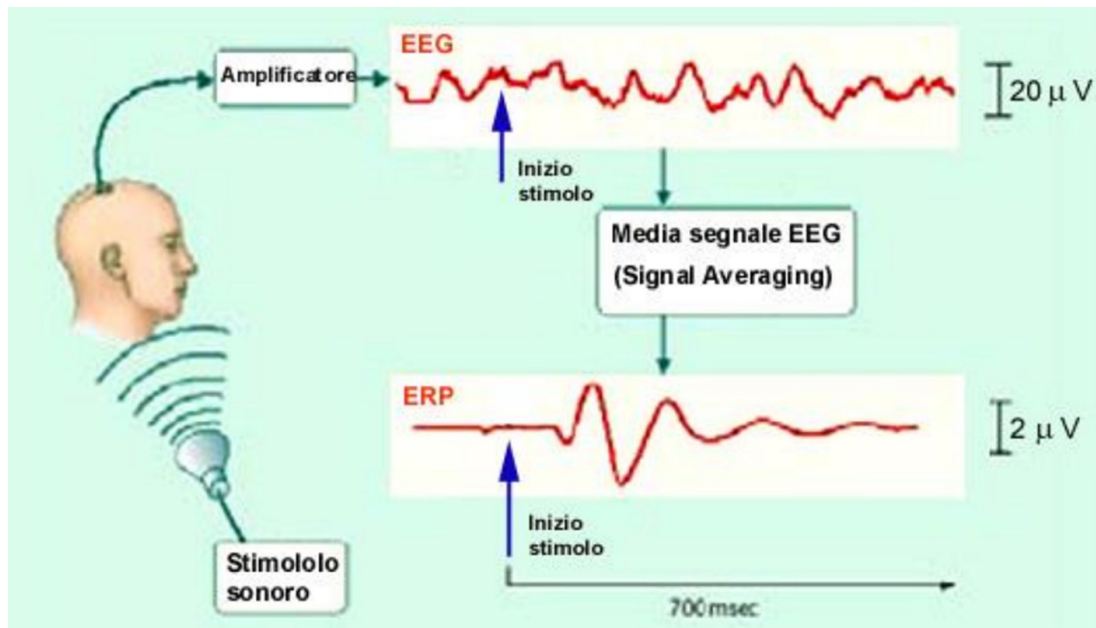


stimoli di marketing e la loro risposta cognitiva associata (Lin et al., 2017). Questo genere di risposte sono rilevate attraverso dei componenti, denominati ERP oppure oscillazioni neuronali EEG. Gli ERP (Event-Related Potential), consistono in una risposta cerebrale misurabile, che si forma direttamente quale reazione ad un determinato pensiero o stimolo. Possono essere definiti quale una componente dell' Elettroencefalografia, in quanto sono misurati tramite essa.

La relazione tra EEG e ERP si sostanzia nel seguente modo: l'elettroencefalografia definisce la sommatoria delle onde cerebrali derivanti dagli stimoli ai quali il soggetto è sottoposto; per poter ottenere la singola risposta cerebrale allo stimolo, il ricercatore di marketing deve ripetere una molteplicità di stimolazioni (nell'ordine del centinaio o anche più) e realizzare tramite lo strumento una media dei segnali percepiti, in modo tale che le onde cerebrali registrate possano assestarsi sui livelli di un'onda più stabile e che meglio raffigura la reazione causa-effetto a detto stimolo, chiamata onda ERP rilevante (Figura 10).

Gli elettrodi posizionati sul capo del consumatore fungono quindi da amplificazione del segnale ricevuto (in quanto le onde cerebrali potrebbero essere attutite dalla presenza dell'ossatura del cranio, che funge in questo caso da isolante).

Figura 10: Stabilizzazione del segnale EEG in onde rilevanti ERP



Fonte: Alessio Avenanti, *Neuroscienze Affettive e Cognitive*, 2009

Di conseguenza, il risultato dell'analisi condotta attraverso questo strumento è un'onda, relativa all'attività cerebrale, che si viene a creare a seguito della reazione del consumatore ad un determinato stimolo di marketing (di diversa natura).

Grazie a tale metodologia, i ricercatori di marketing possono studiare il comportamento inconscio dei consumatori, analizzando le relazioni causa-effetto che si vengono a generare.

L'utilizzo di questa particolare tecnologia per la rilevazione permette ai ricercatori di fornire all'impresa importanti informazioni in termini di:

- comprensione delle differenze tra individui; la risposta generata in termini di onde cerebrali agli stimoli di marketing a cui sono sottoposti i consumatori tracciano interessanti elementi di differenziazione. In una ricerca condotta da Jenny Lin, ricercatore del College of Business della California State University nel 2016, sono state analizzate le differenze in termini di reazione degli individui a stimoli di natura olfattiva. I risultati dell'analisi hanno riscontrato delle peculiarità, in termini di processi emozionali indotti dallo stimolo, tra consumatori aventi un'alta sensibilità agli odori rispetto agli standard. Di fatti, in questo genere di consumatori si è potuta riscontrare una soppressione dei processi emotivi, evidenziata da un'attenuazione della curva relativa alle onde cerebrali registrate (Lin et al., 2016);
- identificazione di meccanismi di cognitivi ed emozionali, permettendo ai ricercatori di spiegare al meglio il ruolo di questi fattori nei processi di decision-making. Si è dimostrato, ad esempio, in una ricerca condotta da Wang nel 2012, che i consumatori sottoposti ad analisi manifestavano onde emozionali visibilmente significative quando sottoposti a stimoli inerenti brand noti, innescando processi cognitivi di associazione ben marcati, evidenziati da curve ERP più spiccate. Ulteriormente, i risultati

della stessa analisi hanno riscontrato una naturale preferenza dei consumatori rispetto ai “brand name” estesi, piuttosto che quelli semplicemente identificati da sigle (Wang et al., 2012);

- miglioramento nella predizione dei comportamenti futuri. Attraverso continue ricerche in merito alle reazioni dei consumatori agli stimoli di marketing, e partendo dal presupposto che ogni consumatore si differenzia fortemente dagli altri, è possibile stimare in maniera relativamente oggettiva quali saranno i comportamenti futuri dei consumatori in relazione a stimoli aventi natura simile a quelli sottoposti ad analisi.

Un curioso case study inerente l'utilizzo dell'EEG a scopo di marketing e riposizionamento del brand è quello della ben nota azienda produttrice di processori per PC, Intel, proposto nella seguente tabella.

Tabella n.2: Case Study - Intel

*Case Study: Intel*

*Nel 2009, a seguito di una ricerca di mercato condotta da David Ginsber, allora direttore del reparto marketing Intel, è risultato che il 90% consumatori conoscesse il brand, dimostrando apprezzamento per lo stesso. Ma al momento in cui è stato chiesto loro di classificare i più importanti produttori tecnologici esistenti, Intel costantemente compariva nelle ultime posizioni. Nel tentativo di*

*conoscere i pensieri dei consumatori più a fondo, Ginsber si è rivolto a Neurofocus, azienda molto importante nel campo del Neuromarketing.*

*Nel laboratorio di NeuroFocus alcuni soggetti hanno indossato una cuffia con 64 sensori per la misurazione dell'attività elettrica del cervello. NeuroFocus ha testato un gruppo di 24 soggetti (metà uomini e metà donne) della città di Berkeley (California) e della provincia Sichuan della Cina, essendo il mercato americano e quello cinese i più grandi mercati di Intel. Ad ogni soggetto fu mostrato un video in cui comparivano le seguenti parole: “achieve”, “possibilities”, “opportunity”, “potentiality”, “identify”, “discover”, “resolves” e “solves problems”. Queste parole si muovevano molto rapidamente all'interno del video, ad intervalli inferiore al mezzo secondo. I soggetti sottoposti al test erano incaricati di spingere un bottone rosso quando nel video comparivano parole con delle lettere sottolineate da un puntino rosso. Lo scopo di questo test era principalmente quello di preparare i soggetti al test successivo, nel quale venivano mostrati alcuni spot di Intel. Tale esercizio aveva infatti due finalità: i puntini rossi del primo test focalizzavano l'attenzione del soggetto, permettendo a NeuroFocus di definire degli standard di riferimento per la misurazione delle risposte cerebrali. Ogni volta che i soggetti vedevano il puntino rosso sullo schermo, dovevano spingere un pulsante, con la conseguente alterazione dell'attività cerebrale. In questo modo NeuroFocus poteva*

*distinguere l'attività cerebrale dei soggetti a "riposo" da quella "attiva" (a causa della segnalazione della presenza del puntino rosso). Nella terza fase dello studio, furono mostrate nuovamente ai soggetti le parole presenti nel primo test, senza pallini rossi sotto le lettere delle parole. Neurofocus ha analizzato i dati ottenuti con l'EEG osservando con quali parole il cervello dei soggetti veniva attivato, in seguito alla precedente visione degli spot di Intel (nelle stesse modalità e reazioni attivate dalla vista del puntino rosso). Le parole che avevano generato le reazioni più evidenti erano "achieve" e "opportunity". L'aspetto interessante emerso dallo studio è il fatto che sia le donne americane che quelle cinesi hanno reazioni simili durante la visione delle pubblicità di Intel e ciò accade anche confrontando i risultati ottenuti dalle risposte degli uomini americani e cinesi. Le differenze quindi erano di genere, in quanto uomini e donne hanno risposte notevolmente diverse: "achieve" aveva alte reazioni tra le donne, mentre gli uomini erano più orientati alla parola "opportunity". Sulla base degli studi di Neurofocus, il management di Intel ha agito tramite una strategia di riposizionamento del brand e aumento della brand awareness, modificando il proprio claim in "a brand that helps people to achieve and offers opportunity has a phenomenal brand attribute".*

Fonte: Google

### **3. Magnetoencefalografia (MEG)**

La Magnetoencefalografia (MEG) ha caratteristiche simili a quelle riportate durante la precedente analisi della EEG. La MEG risulta essere un'analisi delle attività cerebrali prodotta dall'individuo sottoposto a determinati stimoli, andando a misurare i campi magnetici prodotti dall'attività elettrica cerebrale.

Come la EEG, ha un'ottima risoluzione e sensibilità temporale, riuscendo ad ottenere informazioni circa le reazioni dell'individuo quasi in tempo reale. Da un punto di vista spaziale sorgono alcune criticità, in quanto, seppur la sua risoluzione sia superiore a quella della EEG, non risulta particolarmente idonea a percepire il campo magnetico generato dalle aree subcorticali o le zone più profonde del cervello.

La peculiarità di questo tipo di tecnologia, che la differenzia sensibilmente rispetto alle altre già citate, sta nella totale assenza di contatto tra strumentazione e individuo. Questo grazie alla presenza di magneti posti all'interno del supporto, il quale, posizionato intorno alla testa del consumatore, riesce a percepire i campi magnetici generati in reazione a stimoli di marketing senza la necessità di applicare alcun tipo di strumento di amplificazione a contatto con il soggetto.

Per quanto le potenzialità di questo strumento siano indubbiamente altissime, grazie all'estrema precisione di cui esso è dotato, i limiti sono altrettanto pronunciati. Di fatti, l'eccessivo costo dell'apparecchiatura la rende difficilmente accessibile ai ricercatori di marketing per condurre delle analisi approfondite.

Inoltre, i risultati ottenuti tramite tale strumentazione risultano negativamente influenzati dalla condotta dell'individuo sottoposto ad analisi. Spiegando meglio, l'eccessiva sensibilità dello strumento porta a dei disallineamenti nei risultati dovuti a contrazioni muscolari dell'individuo o frequenti movimenti degli occhi. Fattori come quelli appena elencati rendono questa tecnologia poco utilizzata dagli studiosi di marketing per la rilevazione di emozioni e sensazioni in reazione a determinati stimoli di marketing, inducendo gli stessi a preferire strumentazioni quali la fMRI (dal costo comunque elevato, ma meno invasiva) e la EEG.

#### **4. Tomografia ad emissione di positroni (PET- Positron Emission Tomography)**

Un'ulteriore tecnica applicata dalle neuroscienze per la registrazione delle emozioni dei consumatori in relazione all'esposizione a determinati stimoli di marketing è la Tomografia ad emissione di positroni (PET). Questa procedura si differenzia dalle altre precedentemente esposte per l'oggetto di misurazione per la quale essa è utilizzata. Di fatti, la PET misura la quantità di ossigeno e di glucosio che le cellule cerebrali consumano, registrando le variazioni del debito sanguigno nei tessuti cerebrali. Questo tipo di metodologia risulta efficace in quanto, questo delta di ossigeno/sangue nel cervello dimostra le variazioni di attività cerebrale in relazione ad uno specifico stimolo. Quanto maggiore risulta essere la variazione di sangue, tanto più elevata è l'attività compiuta dal sistema nervoso centrale.



Normalmente utilizzata in ambito medico per la diagnosi di demenze o deterioramento cognitivo lieve, essa riscontra un'ulteriore applicazione nel campo del Neuromarketing come analisi delle risposte del consumatore sottoposto a stimoli, di varia natura (sonori, visivi, olfattivi), di marketing.

Per quanto siano già stati presentati altre tecnologie e strumentazioni che misurano l'afflusso sanguigno a livello cerebrale, nella PET l'elemento distintivo risulta essere il driver che permette di accedere a questo tipo di informazioni. Infatti, nella Tomografia ed Emissioni di Positroni, la misurazione risulta eseguita mediante l'iniezione di un tracciante radioattivo nel paziente, il quale funge da rilevatore delle aree del cervello nelle quali il debito sanguigno aumenta all'aumentare dell'attività cerebrale. Questo genere di dati viene trasformato in misurazione vere e proprie per mezzo di sensori posizionati sul capo dell'individuo, in modo tale da generare, tramite supporto digitale, una riproduzione tridimensionale delle aree cerebrali attivate in relazione ad uno stimolo. In tal modo, i ricercatori di marketing possono studiare con precisione millimetrica la reazione dell'individuo, rilevando quindi quali possano essere messaggi e contenuti a maggior impatto per il consumatore. Questo genere di informazioni è strumentale all'elaborazione, da parte delle imprese, delle campagne di marketing più appropriate per migliorare l'esperienza di acquisto e di consumo del cliente, generando una relazione più intima e stretta con lo stesso.

Per quanto la risoluzione temporale e spaziale dello strumento risulti essere tra le migliori tra quelle elencate (sensibilità nell'ordine del millimetro e possibilità di analizzare le relazioni in real-time), essa è fortemente invasiva nei confronti dell'individuo. L'iniezione di una sostanza (tracciante radioattivo) nel consumatore fa della PET una tecnologia poco apprezzata, sia dalla comunità scientifica che dall'opinione pubblica, per il monitoraggio delle emozioni e sensazioni del cliente. Il costo risulta essere molto elevato come nei precedenti casi, di conseguenza la Tomografia ad Emissione di Positroni è uno strumento di neuro-imaging poco utilizzato nella realtà, per quanto, teoricamente e analiticamente, è una tecnologia estremamente precisa ed innovativa.

### **3.3.2. Eye-Tracking**

Su un piano diverso, rispetto alle tecnologie di neuro-imaging sopra analizzate, si può porre l'eye-tracking.

In un contesto di consumo come quello in cui è inserito il consumatore odierno, risulta quantomai importante identificare ciò che più lo colpisce, che attira maggiormente la sua attenzione. Il mercato del nuovo millennio è caratterizzata da un'elevata numerosità di competitor, che talvolta offrono prodotti molto simili al fine di soddisfare le esigenze del cliente. In una simile fattispecie, risulta particolarmente difficile attrarre la preferenza del cliente, a parità di offerta da parte delle imprese. Inoltre, come più volte affermato nel corso dell'elaborato,

gran parte delle scelte del consumatore derivano dal subconscio. Di conseguenza, capirne le motivazioni basandosi su una semplice analisi superficiale risulta palesemente inadeguato. La struttura delle scelte del cliente segue “l’effetto iceberg”: circa il 90% dei fattori sui quali si basano le decisioni dei clienti sono ancorate a processi cognitivi, emozioni e impulsi impossibili da percepire ad occhio nudo, ma la quale analisi risulta fondamentale per comprenderne la genesi, l’evoluzione e in che modo essi possano essere influenzati con iniziative di marketing basate su un’esperienza personalizzata e unica per il consumatore.

Di conseguenza, le imprese e i ricercatori di marketing necessitano di supporti, di tecnologie all’avanguardia per poter studiare l’individuo a 360 gradi. A tal proposito, una tecnica particolarmente efficace per comprendere i comportamenti dinamici ed eclettici dei consumatori è l’Eye-tracking.

L’Eye-tracking è una tecnica di tracciamento oculare, la quale definisce il percorso effettuato dallo stesso durante la visione di uno specifico contenuto oggetto di analisi. Essa si basa sul monitoraggio e lo studio della contrazione e dilatazione delle pupille, fenomeni tramite i quali si può verificare l’effettivo livello di attenzione, emotività, interesse e piacere che un determinato messaggio o contenuto suscita nel consumatore.

L’occhio è un organo di senso esterno tra i più utilizzati dall’uomo, esso è in continuo movimento, seppur talvolta impercettibile ad un’analisi superficiale. Di fatti, nel semplice esercizio di guardare qualcosa, l’occhio umano si sposta con

una frequenza di circa 3 / 4 volte al secondo, percorrendo raggi e deviazioni apparentemente casuali, ma che in realtà possono fornire importanti spunti di analisi. Ogni spostamento compiuto dall'occhio, denominato "saccade" ha una durata percepita nell'ordine del decimo di secondo, mentre le fasi in cui l'occhio è stabile, fermo, denominate "fissazioni", hanno una durata relativamente più lunga, dai due ai quattro decimi di secondo. Il continuo movimento compiuto dall'occhio è dovuto ad un fenomeno di natura nervosa, legato alle specifiche componenti del bulbo oculare. Ad esempio, la fovea, una regione centrale della retina, è contraddistinta da una spiccata accuratezza visiva, eccellente nitidezza e attenzione al dettaglio. Ma essendo situata nell'area posteriore del bulbo oculare, in prossimità del nervo ottico, percepisce un'immagine di qualità inferiore a quanto essa potrebbe sostenere, in quanto viene filtrata dalle altre componenti del bulbo oculare quali iride, cornea, retina (queste ultime due sono le più soggette a difetti di rifrazione dell'immagine come miopia e astigmatismo, tra le più comuni). Questo causa dei continui movimenti dell'occhio e costanti dilatazioni/contrazioni della pupilla, allo scopo di mettere a fuoco contenuti di interesse che richiedono particolare attenzione e sforzo visivo.

Infatti, molteplici studi hanno evidenziato un forte nesso relazionale tra ingrandimento della pupilla (midriasi) in situazioni di interesse e attenzione, e contrazione della pupilla (miosi) in contesti che generano avversione o disinteresse. Per quanto questo concetto possa risultare semplice, è frutto di un

meccanismo altresì complesso ed articolato, seppur si espliciti in un lasso di tempo irrisorio. Di fatti, l'informazione percepita attraverso l'occhio viene sottoposta ad analisi semantica e cognitiva ed integrata ai processi emozionali da essa generati, tramutandosi perciò in comportamenti ed azioni mediante le quali il consumatore esprime le proprie preferenze e sensazioni e sul potenziale acquisto di un prodotto. Attraverso la tecnica di Eye-Tracking si possono quindi formulare contenuti di marketing e progettare una Customer Experience che sia maggiormente coerente con quanto viene percepito dall'individuo, evidenziando i temi, le aree di maggior interesse e i punti deboli, i quali non attirano lo sguardo e tanto meno l'attenzione dell'individuo.

L'utilizzo multidimensionale dell'eye-tracking permette la sua estensione sia nell'ambito offline che in quello online. Nel primo caso, esso si esplica attraverso l'analisi dello sguardo dei consumatori tra gli scaffali di negozi, analizzando quali sono le aree di particolare interesse che maggiormente catturano l'attenzione dell'individuo (in questo particolare caso, la posizione del prodotto all'interno della scaffale e il packaging assumono un'importanza rilevante in termini di driver dello sguardo del consumatore); ma è utilizzabile anche in contesti non strettamente inerenti il negozio, ad esempio la pubblicità stampata: mediante il supporto di software, è possibile rilevare il percorso dello sguardo del consumatore andando a definire quali sono articoli o pagine di particolare interesse. Nel secondo caso, l'intento dell' eye-tracking è di monitorare il

percorso degli occhi del consumatore all'interno di pagine web. In questo particolare momento storico, in cui l'e-commerce sta prendendo sempre più piede a scapito del commercio tradizionale, questa risulta essere un'analisi quantomai doverosa e importante ai fini del marketing. Di fatti, mediante la rilevazione dello sguardo, è possibile capire come meglio strutturare una pagina web al fine di garantire una migliore usabilità ed accessibilità, al fine di garantire la miglior web customer experience (che costituisce il 100% del reale valore di un sito). In primo luogo, è possibile definire quali siano i contenuti a maggior impatto emozionale ed esperienziale per il consumatore, attraverso il monitoraggio della dilatazione/contrazione della pupilla. Ulteriormente, grazie all'eye-tracking è possibile rilevare quale sia la miglior posizione all'interno della gabbia logica per inserire uno specifico banner. Ancora, è molto utile per definire quali aree dello schermo siano maggiormente guardate dall'individuo (se queste si identificano nella zona dove è situato il pulsante di chiusura della pagina, vuol dire che il soggetto è più volte intenzionato a chiudere il sito prima ancora di compiere tale azione), in modo tale da percepire quali siano topic di particolare interesse da proporre all'interno di un'offerta di valore e di esperienza.

Si può quindi affermare che numerosi sono, in definitiva, gli ambiti di applicazione dell'eye-tracking: analisi di immagini quali messaggi pubblicitari, progettazione di siti internet e di libri di facile consultazione, test di usabilità, copy test, advertising test, tv research, test di prodotti.

La tecnica dell'eye-tracking è realizzabile attraverso l'ausilio di tecnologie e strumentazioni all'avanguardia, capaci di percepire con estrema precisione lo sguardo del consumatore. Si fa riferimento al remote eye-tracker, un dispositivo non invasivo ad infrarossi (i raggi infrarossi emessi vengono riflessi dal cristallino dell'occhio e registrati da un sensore alla velocità di 50 Hz e con un'accuratezza pari a 0,5 gradi del campo visivo) normalmente integrato all'interno di un monitor, che tiene traccia dal movimento oculare del soggetto consumatore sottoposto ad analisi. I dati riscontrati tramite remote eye-tracker vengono analizzati mediante mappe di calore. Facciamo riferimento ad uno strumento mediante il quale è possibile riportare, su di un supporto digitale, l'effettiva attività oculare del consumatore, evidenziando, in relazione ai contenuti e le aree giudicati di maggiore interesse, delle fasce cromatiche che tendono al rosso sulle zone in cui il soggetto ha focalizzato lo sguardo per più tempo, giallo nei punti in cui l'attenzione del cliente non si è focalizzata ma comunque sono stati visualizzati. In verde (o blu) vengono segnalate le aree verso le quali l'utente non ha soffermato molto lo sguardo, giudicabili di scarso interesse, o verso le quali non è richiesto un particolare focus in termini di dettagli e curiosità (si pensi al prezzo riportato su una schermata in riferimento ad un prodotto: per quanto sia un elemento molto importante da considerare, l'utente non dedica ad esso molto più di un semplice sguardo, sufficiente per percepirne l'entità e passare a considerare aspetti più caratteristici dell'offerta, come riportato nella Figura 11).

Figura 11: Mappa di calore relativa all'utilizzo della tecnica di Eye-Tracking



Fonte: E-commerce Eye-tracking per Adidas, Roberta De Cicco

Questo tipo di indagine può avere un input statico, in riferimento a pagine web o contenuti non in movimento, o dinamico, in relazione a spot pubblicitari.

L'eye-tracking, come i casi precedentemente citati, era inizialmente utilizzato per scopi medici, con l'intento di percepire l'attività cerebrale umana derivante da impulsi inconsci mediante l'analisi del movimento delle pupille e, inoltre, allo scopo di studiare quali siano i meccanismi di funzionamento della vista nell'uomo. Successivamente, questa tecnica ha trovato ampio utilizzo e apprezzamento nel campo del marketing, soprattutto in tema di miglioramento della customer experience offline e online.

Tuttavia, essa non si concretizza come tecnica sostitutiva a quelle precedentemente descritte, bensì può essere utilizzata con coerenza e efficacia in



combinazione con la EEG o fMRI, fornendo un quadro più ampio di informazioni su impulsi emozionali ed esperienziali del cliente.

Di conseguenza, tra i principali vantaggi forniti dall'eye-tracking, si annovera la:

- non invasività dello strumento, in quanto nella maggior parte dei casi il Remote Eye-Tracker è nascosto allo sguardo del consumatore;
- costi contenuti, rispetto ai precedenti strumenti esposti;
- capacità di analizzare dati/problemi rilevandoli all'origine, tramite esplorazione della dilatazione/contrazione della pupilla e relativo movimento;
- maggiore oggettività della tecnica rispetto alle tradizionali metodologie qualitative, evidenziando particolari impulsi emotivi e sensoriali che difficilmente il consumatore riesce ad esprimere verbalmente;
- capacità di offrire un report dettagliato sulle effettive aree di interesse dell'individuo in relazione ad uno specifico contenuto di marketing, permettendo a imprese e developer di creare piattaforme e spazi che riscontrino maggiormente le necessità emotive, esperienziali e di contenuto del cliente.

Nella tabella n.3 viene illustrato un interessante case study inerente l'utilizzo dell'eye-tracking per la valutazione dell'attenzione rivolta dai consumatori agli annunci pubblicitari in merito alla loro posizione all'interno della pagina web.

Tabella n.3: Case Study – Utilizzo dell’Eye-tracking per valutazione pagine web

*Eye-Tracking: Case Study*

*Nel 2015, il Poynter Institute for Media Studies, situato a St. Petersburg, in Florida, ha utilizzato la tecnica dell’ eye-tracking per valutare se gli annunci pubblicitari vengono visualizzati in modo specifico o meno a causa del posizionamento della pagina e di diversi elementi di design specifici. In parte, i risultati ottenuti si sono dimostrati ampiamente pronosticabili: è stato notato che circa il 55% degli utenti visualizzano contenuti pubblicitari posti in cima alla pagina, mentre solo il 14% hanno visualizzato quelli posti in fondo. Ma altre informazioni dedotte si sono rivelate sorprendenti per i ricercatori, infatti:*

- *gli annunci di testo sono risultati più efficaci degli annunci grafici;*
- *le pubblicità che si fondono con il contenuto generalmente hanno attirato molta attenzione (ad esempio, gli annunci pubblicitari inseriti in colonne di testo);*
- *le interruzioni visive tra le sezioni di contenuto tendono ad agire come dighe visive, creando un alto tasso di abbandono per ulteriori visualizzazioni.*

*Dalla ricerca condotta si può facilmente dedurre quanto la tecnica dell’eye-tracking possa fornire informazioni di rilevante importanza ai fini di una più corretta e coerente azione da parte delle imprese nel veicolare i contenuti di*

*marketing, migliorando l'esperienza per il cliente.*

Fonte: Poynter Institute for Media Studies, 2015

### **3.3.3 Facial Expression Recognition – Codifica delle Espressioni Facciali**

Non tutte le informazioni sulle reazioni emotive ed esperienziali dell'individuo sono desumibili dalle neuroscienze e dal neuromarketing. Seppur l'origine delle emozioni, delle preferenze e delle sensazioni è rinvenibile all'interno dell'apparato cerebrale, anche ciò che il corpo comunica, e come lo comunica, risulta essere un campo d'azione di rilevante importanza.

Questo genere di informazioni e dati sono presi in considerazione dal Biomarketing. Il Biomarketing, quale applicazione di marketing relativa alle scienze biometriche, consente di tracciare e mappare le reazioni inconsce dei consumatori agli stimoli di marketing, utilizzando strumenti e tecniche che si affiancano quelle di analisi dell'attività cerebrale, ma che prendono maggiormente in esame parametri quali la pressione, la sudorazione, la frequenza cardiaca e le espressioni facciali. Tra quelle appena citate, l'ultima metodologia risulta essere quella maggiormente innovativa ed implementabile al contesto del miglioramento della Customer Experience. La Facial Expression Recognition è una tecnica che si basa sulla rilevazione delle espressioni facciali del consumatore in relazione a determinati stimoli di marketing ai quali esso è sottoposto. La mimica facciale

risulta infatti essere una trasparente e significativa vetrina del grado di apprezzamento di un contenuto o messaggio da parte dell'individuo. Nei primi approcci al Riconoscimento delle emozioni facciali, sono state utilizzate tecniche quali l'elettromiografia (EMG), attraverso la quale si misura l'attività elettrica prodotta dalla contrazione muscolare al momento della manifestazione di un'espressione facciale, ma è risultata particolarmente invasiva e poco efficace al riguardo. Grazie alle recenti innovazioni nei campi della tecnologia e della digitalizzazione, sono stati sviluppati software che hanno reso accessibile questo campo di ricerca sulle emozioni, rendendo possibile l'importazione di registrazioni di foto o video inerenti le espressioni facciali degli individui su dispositivi digitali, normalmente computer (Bradley and Lang, 2000; Lench et al., 2011). Nell'attribuire un significato ben preciso, da utilizzare nell'ambito delle ricerche di marketing, alle espressioni facciali, si parte innanzitutto dalla codifica delle stesse. Codificare le espressioni facciali significa definire dei modelli standard di rilevazione, in base ai quali ad una specifica emozione corrisponde un determinato movimento dei muscoli facciali, e di conseguenza una precisa espressione. Questo processo consta di un'analisi molto approfondita di fotogrammi, di fatti l'immagine del consumatore deve essere studiata e approfondita frame-by-frame, in modo tale da captare ogni minimo movimento facciale. Attraverso l'elaborazione di un software, si determina la reale individuazione delle emozioni-espressioni. Si tratta di utilizzare tecnologie di AI (Artificial Intelligence), le

quali, in base a sofisticati algoritmi basati sul deep learning, forniscono uno scan ben definito delle espressioni facciali. Vengono presi, come riferimento, degli specifici punti sul viso dell'individuo (normalmente sopracciglia, punta del naso, angoli della bocca, zigomi); e al manifestarsi di determinate emozioni-espressioni, gli algoritmi rilevano le variazioni in termini di posizionamento di detti punti e codificano le informazioni acquisite. In tal modo, grazie ai dati appresi, è possibile creare un "catalogo" in base al quale classificare ed associare delle specifiche espressioni del viso alle emozioni provate in quell'istante dall'individuo.

Figura 12: Codifica delle Espressioni Facciali di Base



Fonte: Neuromarketing, Federico Barberis; 2019

Quello appena descritto risulta essere un passaggio di rilevante importanza, in quanto un'errata codifica comporterebbe un netto disallineamento tra ciò che il consumatore comunica e ciò che il software percepisce.

La progettazione di questo tipo di tecnologia richiede fondi ed investimenti notevoli, in quanto tali software sono frutto di una R&S puntuale ed approfondita. Tuttavia, per laboratori o ricercatori di marketing che vogliono utilizzare questo genere di tecnica per il monitoraggio delle emozioni dei consumatori (senza dover ricorrere ad una costosa progettazione personale), sono disponibili pacchetti software che includono il kit di sviluppo Affectiva Afdex (McDuff et al., 2016) e Noldus FaceReader (Lewinski et al., 2014), due aziende pioniere nel campo della Facial Expression Recognition. In tal modo, questa tecnologia risulta implementabile ad ampio raggio. Alla stregua dell'Eye-Tracking, anche il Riconoscimento delle Espressioni Facciali risulta essere una tecnica non invasiva, in quanto essa utilizza webcam o fotocamere ad ampio dettaglio per il monitoraggio della mimica facciale, le quali sono posizionate in punti non visibili al consumatore (si fa riferimento a scaffali di negozi, sensori posizionati in specifiche aree di interesse). Tuttavia, finora, l'utilizzo di questa tecnologia avviene principalmente a scopo sperimentale per ricerche di marketing in laboratorio o come prototipi destinati ad un'evoluzione futura. Anche se, in base ai recenti sviluppi di mercato, questo tipo di innovazione risulta avere una plausibile destinazione nel settore automotive, sia come detector della esperienza di guida dell'individuo, sia come strumento di sicurezza al volante, riuscendo a captare eventuali colpi di sonno o disattenzioni.

Il potenziale di marketing detenuto dalla Facial Expression Recognition è molto alto, in quanto permetterebbe alle imprese di adattare Customer Experience ed offerta di valore alle specifiche esigenze ed emozioni provate dall'individuo, fino ad arrivare ad una completa personalizzazione dell'esperienza, sia in ambito di marketpace che di marketplace.

### 3.5. Metodologie Non Tradizionali a confronto

Al termine della descrizione delle principali tecnologie di misurazione delle emozioni, tra Tradizionali e Non Tradizionali, viene ora offerto un diretto confronto tra i Pro e i Contro nell'applicazione di tali metodologie nel contesto operativo di marketing. Vengono principalmente prese in considerazione le tecnologie relative alle metodologie Non Tradizionali, in quanto maggiormente coerenti con il percorso dell'elaborato e con il successivo caso aziendale.

Figura 13: Tabella di confronto tra Metodologie Non Tradizionali

STRUMENTI	ATTIVITA'	PRO	CONTRO
<b>Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI)</b>	Misura l'attività del cervello rilevando il livello d'ossigeno nel flusso sanguigno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevata precisione temporale</li> <li>Elevata accuratezza spaziale</li> <li>Minimizzazione bias cognitivi e di rievocazione</li> <li>Integrazione processi psicologici e cognitivi</li> <li>Basso grado di invasività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nel distinguere fattori concernenti la neuromodulazione</li> <li>Costo elevato</li> <li>Criticato dall'opinione pubblica</li> </ul>
<b>Elettroencefalografia (EEG)</b>	Misura dell'attività delle onde cerebrali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevata precisione temporale</li> <li>Elevata accuratezza spaziale</li> <li>Identificazione meccanismi cognitivi ed emozionali</li> <li>Miglioramento predizione comportamenti futuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo elevato</li> <li>Elevato grado di invasività</li> <li>Non permette di misurare la</li> <li>Singola risposta cerebrale allo stimolo ottenibile solamente tramite media dei segnali percepiti</li> </ul>

<b>Magnetoencefalografia (MEG)</b>	Misura i campi magnetici generati dall'attività elettrica cerebrale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevata precisione temporale</li> <li>Assenza di contatto tra strumentazione e individuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non elevata accuratezza spaziale</li> <li>Costo eccessivo</li> <li>Disallineamenti nei risultati dovuti alla condotta dell'individuo</li> </ul>
<b>Tomografia ad Emissione di Positroni (PET)</b>	Misura la quantità di glucosio ed ossigeno che le cellule cerebrali consumano, registrando le variazioni di debito sanguigno nei tessuti cerebrali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevata precisione temporale</li> <li>Elevata accuratezza spaziale</li> <li>Permette di definire dettagliatamente le relazioni causa-effetto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eccessiva invasività dello strumento</li> <li>Costo elevato</li> <li>Criticato dall'opinione pubblica</li> </ul>
<b>Eye-Tracking</b>	Tecnica di tracciamento oculare, definisce il percorso effettuato dall'occhio e misura la dilatazione e contrazione della pupilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisce aree di maggior interesse per il consumatore (heat maps) e maggior impatto emotivo</li> <li>Non invasivo</li> <li>Adottabile in contesti online ed offline</li> <li>Costi contenuti</li> <li>Molto utile per miglioramento Customer Experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basandosi su algoritmi e software, può avere un margine di errore</li> </ul>
<b>Facial Expression Recognition</b>	Tecnica di rilevazione delle espressioni facciali, le quali vengono ricondotte, attraverso algoritmi di AI, alle emozioni provate dall'individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacia nel correlare espressioni facciali a emozioni</li> <li>Non invasivo</li> <li>Adottabile sia online che offline</li> <li>Molto utile per migliorare emozionalità dell'esperienza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi non irrilevanti</li> <li>Basandosi su algoritmi e software, può avere margini di errore</li> </ul>

Fonte: Elaborazione Personale

In base al confronto operato e alle analisi e ricerche svolte per ciascuno strumento di misurazione delle emozioni, le metodologie più indicate e meglio utilizzabili nella realtà operativa risultano essere l'Eye-Tracking e il Facial Expression



Recognition, in quanto meno invasive, dal costo contenuto e applicabili efficacemente in contesti online ed offline. Per quanto non forniscano una visuale dettagliata e puntuale dell'attività cerebrale, offrono comunque dei risultati attendibili sull'emozionalità e sul grado di attenzione/engagement suscitati da un contenuto o stimolo di marketing.

## CAPITOLO QUARTO

### IL CASO EMOJ S.R.L.

#### 4.1. Obiettivi e metodologia del lavoro

Il presente capitolo è dedicato all'analisi empirica svolta in relazione ai temi della Customer Experience e delle emozioni quali driver delle decisioni del consumatore nell'attuale contesto di mercato.

La metodologia utilizzata per l'analisi è quella del Case Study, inerente la presentazione e lo studio dell'impresa EMOJ SRL. Il presente caso di studio ha natura descrittiva ed esplorativa<sup>11</sup>, in quanto prevede una descrizione di tutti gli elementi fondamentali che contraddistinguono l'impresa oggetto del caso e le relazioni causa-effetto che si vengono a generare con il mercato e con i consumatori; ma al contempo le ricerche e le analisi esplorative condotte permettono di fornire spiegazioni ed interpretazioni del fenomeno studiato, delineando risultati empirici dell'operato dell'impresa.

---

<sup>11</sup> La classificazione del Case Study è operata in linea con quanto proposto da Chiucchi M.S. ne "Il metodo dello studio di caso nel management accounting", all'interno del quale i casi di studio vengono distinti in *descrittivi, esplorativi ed esplicativi*.

L'approccio utilizzato per condurre la ricerca è di positivista<sup>12</sup>, poiché la conoscenza è generata attraverso un'osservazione oggettiva del fenomeno, dalla quale vengono proposte considerazioni e conclusioni personali.

Attraverso il case study, l'obiettivo che si vuole raggiungere nella ricerca effettuata è quello di determinare in che misura e in quale modo le emozioni possono essere analizzate ed utilizzate quali driver di miglioramento della Customer Experience, e in che modo impattino su di essa. Il campo di studi a cui si fa riferimento è quello dell'Emotional Analytics, ovvero l'analisi e la misurazione delle emozioni trasmesse da determinati contenuti ed offerte, e come queste influiscano sul miglioramento dell'esperienza di acquisto. Alcuni limiti si possono riscontrare nella natura stessa del settore di studi il quale, per quanto si siano registrati dei cenni di evidente crescita negli ultimi anni, è ancora in fase sperimentale. Tale criticità è aggravata dalla naturale propensione dei consumatori del nostro Paese a diffidare da iniziative di marketing che risultino particolarmente invasive della propria privacy.

Sulla base di questi presupposti, il Case study proposto nell'elaborato mira a superare determinati limiti, delineando come il software e le soluzioni elaborate da EMOJ riescano ad analizzare emozioni ed esperienze tutelando anche l'individuo, offrendo un esempio pratico di come le imprese italiane si stiano

---

<sup>12</sup> Secondo l'approccio positivista, il ricercatore e l'oggetto di studio non si influenzano a vicenda.

mano a mano mettendo al passo con i tempi e con la rivoluzione tecnologica e digitale in atto.

Ulteriormente, attraverso lo studio del funzionamento della piattaforma software EMOJ e delle relative soluzioni implementate dall'azienda, si vuole dimostrare l'impatto delle emozioni sulla Customer Experience sia in contesti online che offline, delineando i principali benefici per le imprese clienti e per i consumatori.

I dati e le informazioni che vengono presentati ed analizzati nel corso dell'elaborato sono frutto di osservazioni dirette, interviste semi-strutturate<sup>13</sup> e ricerche svolte da novembre a febbraio presso EMOJ SRL. In diverse occasioni, si è avuta la possibilità di ottenere materiale sul modus operandi dell'azienda nel mercato, sul funzionamento e sulle caratteristiche del proprio software e la sua applicazione nei diversi contesti e prodotti. Le interviste sono state rivolte al presidente, dott.ssa Maura Mengoni, al CEO, dott. Luca Giralì e al CTO, dott. Andrea Generosi.

#### **4.2. EMOJ SRL: Core Business e Vantaggio Competitivo**

EMOJ SRL opera nel mercato business-to-business quale impresa sviluppatrice di tecnologie di Artificial Intelligence nell'ambito di Customer Experience e

---

<sup>13</sup> Le interviste sono state effettuate seguendo una linea guida ben precisa, ma con un rilevante grado di flessibilità in relazione alle esigenze informative del ricercatore e alla disponibilità degli intervistati.

Emotional Analytics. Attraverso lo sviluppo di un proprio software di riconoscimento e misurazione delle emozioni, EMOJ offre ad aziende ed agenzie soluzioni tecnologiche avanzate per analizzare in modo implicito e non invasivo gli stati d'animo e le aree di osservazione su cui si concentra lo sguardo del consumatore, mapparle al suo comportamento e riportarle in un'esperienza digitale omnicanale. In tal modo, EMOJ garantisce un supporto di rilevante importanza nella progettazione di strategie di marketing e Customer Experience maggiormente in linea con i dati emergenti sul consumatore (M. Mengoni, 2019). EMOJ SRL è uno spin-off dell'Università Politecnica delle Marche, una realtà imprenditoriale giovane, nata nel 2017 e situata nei pressi del Polo Monte Dago di Ingegneria dell'Università Politecnica delle Marche.

La crescente rilevanza delle emozioni nelle strategie di marketing sta dando una spinta alla nicchia di mercato del rilevamento, riconoscimento e misurazione delle emozioni. Oggi esistono diversi metodi e tecnologie per riconoscere le emozioni umane, con diversi livelli di invadenza, come affermato nel precedente capitolo. Ovviamente, l'uso di strumenti invasivi (ad es. ECG o EEG, sensori biometrici) può influenzare il comportamento dei soggetti, in particolare la spontaneità e di conseguenza le emozioni provate durante la misurazione.

EMOJ misura ed analizza il mondo delle emozioni in maniera del tutto non invasiva per comprendere quali leve emotive conducono all'acquisto di un prodotto, sia in contesti offline che online, e realizzare strategie capaci di creare

una forte connessione affettiva con il brand. In un mercato talmente dinamico ed in continua espansione, all'interno del quale l'esperienzialità ed emotività dei contenuti giocano un ruolo cardine nelle scelte del cliente, EMOJ struttura il proprio core business intorno alla detection non invasiva delle emozioni e di dati riguardanti il consumatore (età, sesso, sguardo), in modo tale da rilevare comportamenti ed informazioni utili attraverso i propri software, i risultati vengono poi forniti alle imprese, le quali possono impiegarli per migliorare le proprie offerte di valore e le esperienze da offrire al consumatore.

Figura 14: Logo EMOJ SRL



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Usufruendo del software sopra citato, i clienti di EMOJ acquisiscono maggior conoscenza e consapevolezza dei propri consumatori, studiando le relative preferenze, abitudini di acquisto, e apprendendo le motivazioni alla base dei processi decisionali, al fine di ottenere benefici in termini:

- di aumento delle vendite, l'utilizzo del software EMOJ permette alle imprese di ottenere un importante feed-back sulle preferenze dei consumatori, ed in relazione ad esso impostare le proprie offerte di valore;
- Conversion Rate Optimization (CRO, Ottimizzazione del Tasso di Conversione), concetto prettamente inerente alle soluzioni per il digital di EMOJ. L'analisi parte dallo studio del comportamento dell'utente e abitudini di navigazione con l'obiettivo di trasformare il semplice individuo in consumatore, diminuendo il tasso di abbandono della pagine, il numero di carrelli vuoti o lasciati in attesa, l'usabilità e accessibilità del sito/app. E' un processo non immediato, ma frutto di una continua propensione all'ottimizzazione della pagina web/applicazione che portino l'utente alla call to action, alla fidelizzazione;
- Riduzione dei costi di marketing. La soluzione EMOJ permette di definire in maniera più efficace quali possano essere le politiche di marketing che incontrino al meglio le preferenze dei consumatori, attraverso un supporto analitico di dati e informazioni ottenuti dal monitoraggio degli stessi. In tal modo, si riducono i costi che si manifesterebbero da politiche di marketing non allineate ai bisogni e necessità dei consumatori;
- Accesso a dati sui consumatori che permettano una migliore Customer Experience Management Strategy, al fine di progettare la migliore esperienza possibile per il consumatore, personalizzandola in base ai suoi

gusti e necessità, permettendo di integrare canale online e offline per un experience di alto livello e perfettamente in linea con ciò che il consumatore desidera;

- Aumento della Customer Loyalty e Engagement, come risultato della progettazione di Customer Experience ad hoc e campagne marketing mirate e personalizzate per il consumatore.

Il vantaggio competitivo di EMOJ si fonda su tecnologie di intelligenza artificiale (AI), e capacità di integrare analisi e reazione del consumatore, in modo da riuscire ad automatizzare il Customer Journey secondo un approccio omnicanale. Per quanto concerne il primo fattore annoverato, al giorno d'oggi, l'etichetta di AI è spesso utilizzata da un cospicua numero di start up innovative per rispondere al trend di mercato, nel mero tentativo di "sfoggiare" capacità competitive e tecnologiche che difficilmente trovano riscontro in un'implementazione pratica: diversamente da esse, EMOJ utilizza software di AI i quali, basati su algoritmi di deep e machine learning, permettono il riconoscimento di espressioni, età, sesso ed emozioni con un altissimo grado di sensibilità e dettaglio, determinando inoltre i trend in termini di valence ed engagement attraverso grafici e analytics consultabili dal cliente per mezzo di web dashboard puntualmente fornite all'interno del servizio. Ulteriormente, la piattaforma EMOJ permette al consumatore di vivere una experience a tutto tondo, integrando tecnologie



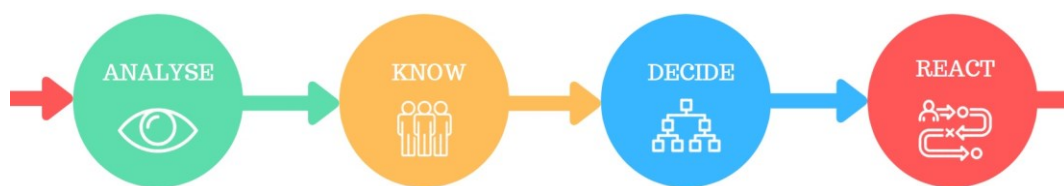
software non invasive e avanzate con strutture hardware innovative (come nel caso del “Evoque Format”, di cui verrà effettuata un’approfondita trattazione nei successivi paragrafi), avvolgendo il consumatore in un viaggio a forte impatto emozionale ed esperienziale. La “non invasività” delle tecnologie elaborate da EMOJ è, inoltre, un fattore da non sottovalutare: in un contesto in cui l’analisi del consumatore a livello emozionale e comportamentale è cruciale per le imprese, la soluzione EMOJ permette di interagire e studiare il consumatore in modo tale da non minacciare la sua privacy e intimità, garantendo la piacevolezza dell’esperienza senza in alcun modo invadere la “comfort zone” dell’individuo. La soluzione, infine, permette di raggiungere il consumatore sia in contesti fisici che digitali, allo scopo di migliorare la conoscenza dello stesso, attivare i touchpoint più coerenti al Journey dell’individuo ed offrire ogni volta una proposta di valore il più affine possibile alle sue esigenze e preferenze.

#### **4.3. Vision e Moduli Software della piattaforma EMOJ**

Sui principi precedentemente elencati si basa la vision di EMOJ: divenire leader nel settore dell’innovazione Customer-Oriented, sviluppando e fornendo software alle imprese per la creazione di una migliore Customer Experience, al fine di ottenere benefici in termini di aumento delle vendite, Customer Loyalty & Engagement e CRO. Con lo sguardo orientato al raggiungimento di tale obiettivo, la soluzione EMOJ si basa sull’integrazione di quattro moduli software, ovvero

Analyse, Know, Decide e React (Figura 15), e un motore di Intelligenza Artificiale, che creano un flusso continuo tra analisi, conoscenza, decision-making e reazione. Avanzati algoritmi di Deep e Machine Learning vengono utilizzati per il riconoscimento in real-time delle emozioni dalle espressioni facciali, delle aree di osservazione, del comportamento del consumatore in spazi fisici (body detection) e virtuali (modi di interazione) così da ottenere una segmentazione più ampia dei consumatori, apprendere dai loro comportamenti e attivare in tempo reale delle reazioni che si adattano gli stati emotivi e alle preferenze.

Figura 15: I quattro Moduli Software di EMOJ



Fonte: Rielaborazione Personale del materiale fornito da EMOJ SRL

Di seguito verranno analizzate puntualmente ciascuno dei moduli software sopra enunciati, provvedendo a delineare in che modo essi influenzano il raggiungimento dell'obiettivo finale.

### **1. Modulo Software *Analyse***

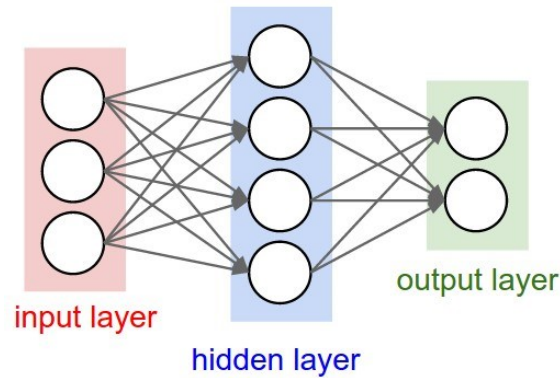
Il primo modulo software che caratterizza la piattaforma EMOJ concerne l'analisi del consumatore e acquisizione dati, attraverso l'utilizzo di telecamera ad alta

sensibilità 4K, oppure mediante webcam installate su monitor o integrate allo smartphone e IP camera, dove vengono registrate immagini. Algoritmi di Deep Learning e Machine Learning permettono l'analisi frame-by-frame delle immagini catturate dalla camera, in modo tale da registrare le interazioni del consumatore con il contesto di riferimento (che sia esso uno smartphone, un sito web o un retail fisico) e analizzarne i comportamenti.

Questa operazione è resa possibile dalle reti neurali artificiali sulle quali tali algoritmi si basano: si fa riferimento a costrutti, a funzioni matematiche che hanno il fine di riprodurre il lavoro svolto dalle reti neurali biologiche, ossia quelle costituenti il cervello umano. Per rendere più chiaro il funzionamento di questo particolare tipo di tecnologia, si può affermare che le reti neurali sono costituite da varie unità, definite neuroni, ossia elementi di elaborazione semplici e fortemente interconnessi tra loro.

Solitamente, i neuroni vengono dislocati su tre livelli (Figura 16): Input Layer, livello progettato per ricevere informazioni provenienti dall'esterno, al fine di riconoscere e processare le stesse informazioni ricevute; Hidden Layer (spesso più di uno), livello intermedio tra quello di ingresso e quello di uscita, ha il compito di analizzare e semplificare la rete complessa di dati in entrata; Output Layer, livello finale, il quale mostra il risultato di quanto il programma è riuscito ad imparare. Ovviamente, gli output neurali prodotti vengono salvati all'interno di un database.

Figura 16: Rete Neurale Artificiale



Fonte: Deep Learning e Applicazioni, Google

Nello specifico caso della piattaforma EMOJ, vengono utilizzate reti neurali artificiali FeedForward di tipo Convolutionale: analizzando step by step quanto enunciato, la rete neurale artificiale FeedForward è una particolare tipologia di rete neurale, nella quale il flusso di informazioni è monodirezionale (ossia segue il percorso Input Layer, Hidden Layer e Output Layer in un'unica direzione), e quanto appreso in fase di addestramento o normale operazione viene indirizzato ai livelli successivi. Ogni livello nascosto riceve informazioni solo dai neuroni posizionati alla sua sinistra e gli input si moltiplicano per il peso delle interconnessioni che essi percorrono. Ogni livello provvede a sommare gli input ricevuti, e se la somma è superiore a un certo valore di soglia, il livello indirizza le informazioni e attiva il livello connesso alla sua destra. Si parla, inoltre, di “Convolutionale” (CNN, *Convolutional Neural Network*) nel caso di reti neurali

artificiali di feedforward nelle quali il posizionamento e la connettività fra i suoi neuroni è ispirato dall'organizzazione della corteccia visiva negli animali, quindi disposti in maniera tale da rispondere alle regioni di sovrapposizione che costituiscono il campo visivo. Questo genere di rete neurale è particolarmente adatto per il riconoscimento e l'analisi di immagini, presupposto fondamentale nel business di EMOJ.

In questo specifico contesto, EMOJ utilizza reti neurali convoluzionali di *Age* e *Gender*, attraverso le quali è possibile individuare l'età e il sesso dell'individuo attraverso i fotogrammi analizzati dalla fotocamera e ricevuti quali input; le reti neurali in questo caso sono istruite tramite set di dati IMDB-Wiki, che è composto da oltre 500k immagini scansionate ed etichettate dal sito IMDB per ottenere una più precisa scansione di età e sesso possibile; reti neurali di *Gaze Detection*, inerenti il monitoraggio del movimento oculare (eye-tracking) tale modulo prende in input un flusso video ottenuto dalla telecamera, lo divide in diversi fotogrammi, analizza ogni fotogramma per rilevare il volto e la posizione della pupilla attraverso la rete neurale e abbina le coordinate risultanti con un'istantanea di ciò che l'utente stava veramente guardando durante le riprese video; la rete delle *Emotions*, in grado di analizzare le espressioni facciali e i correlati comportamenti dell'individuo, avendo quale input l'immagine dell'individuo percepita dalla telecamera e restituendo quale output le emozioni provate in termini percentuali, ottenibili attraverso l'analisi dei landmark facciali, ossia dei riferimenti presi in

specifici punti del viso dell'individuo (normalmente sopracciglia, punta del naso, angoli della bocca, zigomi) che individuano le espressioni facciali, e di conseguenza le emozioni provate, in relazione ad una specifica fattispecie (nel caso di EMOJ, utilizzo di un app, navigazione su un sito web, retail experience, eventi culturali ecc). Come affermato nei precedenti paragrafi, in questo modulo EMOJ detiene un vantaggio competitivo importante, in termini di non invasività del sistema. Infatti, le informazioni ottenute in fase Analyse sopra descritte, in termini soprattutto di emozioni e movimento oculare, vengono ottenute da EMOJ in modo totalmente non intrusivo, essendo il software basato sull'analisi dei frame individuati dalla fotocamera, e di conseguenza non considera la possibilità che l'individuo debba indossare supporti o sottoporsi a processi come nel caso di EEG (elettroencefalografia), fMRI (Risonanza Magnetica Funzionale) o altre tecniche richiamate nel capitolo precedente.

## **2. Modulo Software *Know***

Una volta che il primo modulo software ha analizzato gli input ottenuti dalla fotocamera, gli Hidden Layer e Output Layer semplificano i dati complessi ottenuti e li trasformano in informazioni misurabili.

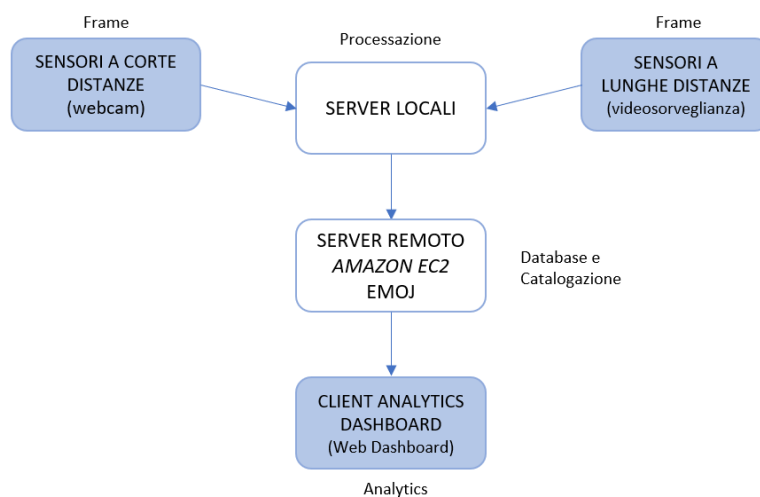
La misurazione e l'esplicitazione di quanto avvenuto in fase "Analyse" vanno a costituire il secondo modulo software della piattaforma EMOJ: il modulo Know. L'obiettivo principale di questo software è la generazione di conoscenza tramite i dati acquisiti dall'esterno. Il dato in se e per se è una risorsa poco utile alla causa

se non integrato in maniera tale da essere comprensibile ed utilizzabile per fini pratici.

Grazie al modulo Know, EMOJ offre alle imprese la possibilità di avere uno screening completo ed ampio, sia da un punto di vista temporale che spaziale, dell'attività dell'utente/consumatore. Il processo che il frame ripreso dalla webcam/fotocamera affronta prima di divenire dato utilizzabile dal cliente non è immediato, bensì composto da step che prevedono il transito dello stesso attraverso varie piattaforme, hardware e software. In principio, le immagini sono individuate attraverso sensori, che possano essere “a corte distanze”, come ad esempio webcam oppure telecamere integrate su device, oppure “a lunghe distanze”, come nel caso di videocamere di sorveglianza, (posizionate ad un'altezza di circa 2.5 m, più adatte in contesti fisici). Le immagini vengono processate da server locali, elaborate per definire dati anagrafici (quali età e sesso) ed emozioni espresse dal consumatore, grazie al supporto delle reti neurali, e poi inviate al server remoto *Amazon EC2* della piattaforma EMOJ che funge da database e li cataloga, e infine sono riportati sulla *Client Analytics Dashboard*, all'interno della quale il cliente potrà consultare i dati relativi all'attività del cliente, sottoforma di grafici, istogrammi ed analytics sulle quali può basare le proprie deduzioni in termini di esperienza del cliente, emozionalità, interazioni dello stesso all'interno del contesto fisico e digitale (quindi comportamenti nel retail fisico o all'interno del sito web/app), età, sesso. Viene di seguito proposta la

Figura 17, per meglio comprendere il processo di elaborazione e trasferimento dati.

Figura 17: Processo di elaborazione e trasferimento dati



Fonte: Elaborazione Personale

Una volta in possesso di tali informazioni, il cliente può più facilmente capire quali siano le politiche più idonee per garantire una miglior Customer Experience al consumatore. Come affermato, la conoscenza generata tramite il modulo software Know può essere facilmente accessibile alle imprese clienti interessate ai comportamenti dei propri consumatori. Di conseguenza, si può affermare che i primi due moduli software della piattaforma EMOJ, *Analyse* e *Know*, offrono un importante supporto informativo all'impresa per la categorizzazione della propria customer base e per venire a conoscenza delle effettive reazioni che vengono generate nei consumatori. Usufruento della tecnologia EMOJ, viene messo a disposizione delle imprese una web dashboard che offre un report dettagliato sulle



attività dei consumatori, sia registrati che non registrati, in modo tale da riuscire ad indirizzare le proprie iniziative di marketing verso una maggior piacevolezza dell'esperienza per il consumatore e, d'altro canto, benefici in termini di fatturato, costi e gestione del cliente per l'impresa stessa.

Nei moduli software seguenti, *Decide* e *React*, l'obiettivo della piattaforma è quello di indurre una reazione, adattare il contenuto dell'offerta o l'ambiente sulla base di quanto monitorato nei moduli software sopra elencati, in modo tale da creare un'esperienza personalizzata. Di conseguenza, in relazione agli stati d'animo del consumatore, al suo Journey e al rapporto con il brand, la piattaforma genera delle soluzioni che possano andare ad impattare sulla piacevolezza del viaggio del consumatore, e di conseguenza la propria relazione con l'impresa, adattabili a contesti fisici e digitali, ovviamente in relazione al campo d'azione dell'impresa cliente.

### **3. Modulo Software *Decide***

Il modulo software *Decide* si basa sulla generazione di soluzioni che possano impattare sul Journey del consumatore. Si tratta di andare ad attivare determinati touchpoint che portino ad interagire con il consumatore, migliorando l'engagement e la soddisfazione nel suo rapporto con un determinato brand, o in linea generale con il processo di acquisto.

Sulla base della conoscenza generata in fase di detection di emozioni, gaze e comportamenti del consumatore, la proposta di soluzioni viene generata tramite

l'elaborazione, da parte degli algoritmi su cui si fonda il software, di alberi decisionali di Machine Learning. Risulta alquanto importante chiarire il concetto appena espresso, al fine di definire come il software opera in questo specifico modulo. Gli alberi decisionali consistono in rappresentazioni grafiche di processi di decision-making suggeriti al manifestarsi di determinate condizioni, delineando le possibili conseguenze alle decisioni prese. Sono normalmente utilizzati per definire un piano di azioni da seguire per il raggiungimento di un manifesto obiettivo. Nel Machine Learning, gli alberi decisionali sono implementati allo scopo di effettuare predizioni su possibili risultati operativi inerenti decisioni poste in essere durante il processo. In tal caso, ogni nodo costituente l'albero decisionale rappresenta una variabile o un fattore, ad ogni nodo possono corrispondere una o più soluzioni, che potremmo definire quali "foglie" dell'albero decisionale, e definiscono i risultati attesi in relazione alla variabile di riferimento. Gli alberi decisionali nel Machine Learning vengono elaborati sulla base dell'apprendimento di un set iniziale di dati, inerenti gli input che vengono trasformati ed elaborati da reti neurali ed algoritmi di cui sopra è stata fornita ampia descrizione. Sulla base di quanto affermato, EMOJ utilizza alberi decisionali nel modulo software Decide prevalentemente per offrire supporto alle imprese sulla base delle informazioni concernenti il consumatore e sulle analytics prodotte dal sistema, in modo tale da trasformare un eventuale disagio o insoddisfazione del consumatore in un senso di piacere e godimento

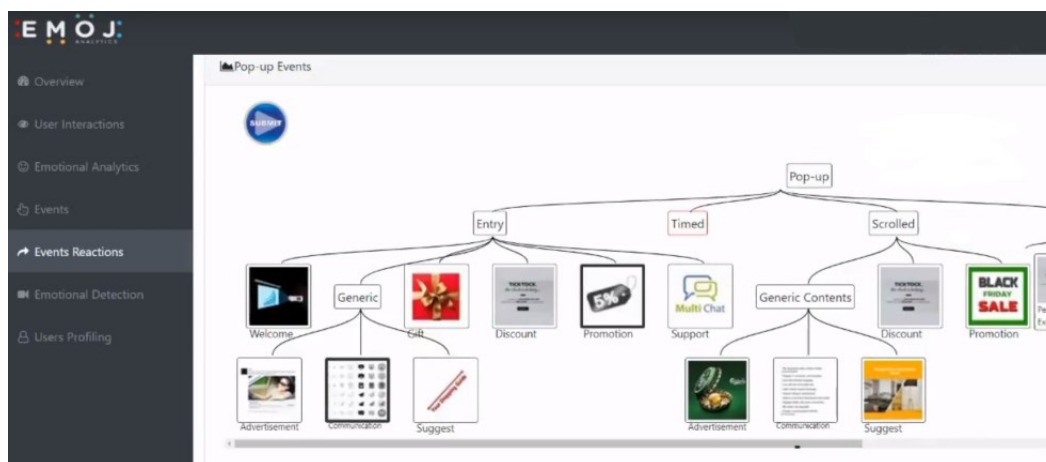
dell'esperienza, andando ad identificare i mezzi e i touchpoint tramite i quali agire.

Nelle varie interviste svolte presso EMOJ dal sottoscritto, sia il Presidente Maura Mengoni che il CTO Andrea Generosi hanno tuttavia affermato che è sbagliato, in tal senso, parlare di “predicting”, ovvero predizione di scenari futuri attraverso la propria tecnologia software. Questo perché si andrebbe ad offrire una visione del servizio offerto fuorviante e non in linea con il vero supporto che EMOJ offre ai propri clienti. È tuttavia in cantiere il progetto di una tecnologia in grado di effettuare attività predittiva sulla base di Machine Learning.

La piattaforma software EMOJ nel modulo Decide offre un'ampia e dettagliata quantità di alternative utili all'impresa, utilizzabili sia in un contesto fisico che digitale, decidendo di volta in volta quali touchpoint o iniziative attivare, per ovviare ad eventuali stati d'animo negativi del consumatore, opportunamente analizzati nei moduli software precedentemente elencati, ed offrire al consumatore un Journey personalizzato, in linea con le proprie necessità.

Ad esempio, attraverso l'utilizzo (come in Figura 18) di Pop-up attivabili in diversi momenti della ricerca del consumatore, l'impresa può migliorare lo stay-time, la Customer Experience e l'emozionalità del Journey attraverso l'offerta di contenuti personalizzati generati ad hoc, in relazione alle misurazioni effettuate.

Figura 18: Modulo Software Decide per Pop-up Events



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

#### 4. Modulo Software *React*

In linea con quanto affermato nella “fase Decide”, l’ultimo modulo software inerente la piattaforma EMOJ riguarda appunto la reazione, del contesto di riferimento, agli specifici comportamenti ed emozioni dell’individuo. In base a quanto percepito dalla fotocamera, e a quanto processato da reti neurali ed algoritmi, l’idea alla base del modulo software “React” è quella di reagire, in tempo reale, alle emozioni e ai comportamenti degli individui in uno specifico contesto, andando a modulare luci, suoni, offerte e advertising, al fine di migliorare la Customer Experience, rendendola più piacevole. Il concetto su cui il modulo React si fonda è strettamente connesso con l’universo IoT (Internet of Things): si fa riferimento alla connessione tra il World Wide Web e i device, i supporti, o più generalmente le “cose” che circondano l’agire quotidiano

dell'individuo. In tal modo si possono sfruttare dati raccolti sull'individuo, principalmente tramite utilizzo di fotocamere ad alta sensibilità, come nei precedenti casi, per proporre esperienze personalizzate a ciascun consumatore, generando una connessione multimediale tra individuo e device che lo circondano. Attraverso questo genere di modulo software, la tecnologia EMOJ permette di adattare contesti e ambiente allo stato d'animo dell'individuo, delineando un'atmosfera più piacevole e godibile per l'individuo, che impatta sulle sue emozioni ed esperienze. L'interazione che si viene a generare tra individuo e supporti digitali e tecnologici è adattabile sia ad un contesto online che offline. Nel primo caso, durante la navigazione su siti web o app, il software EMOJ permette di interpretare stato d'animo, attenzione ed engagement del consumatore per proporre in maniera automatica contenuti ed offerte personalizzate, che migliorino sia l'esperienza per il consumatore, sia il Conversion Rate e le vendite per l'impresa. Ad esempio, durante la navigazione su un sito web, se il consumatore è intenzionato a chiudere la pagina, il sensore EMOJ lo intercetta e reagisce, offrendo una particolare offerta pop-up (sconto, proposta di prodotti e servizi in linea con i gusti dei consumatori), in modo tale da trattenere il consumatore all'interno del sito e indirizzarlo all'acquisto, alla fidelizzazione (Figura 19).

Figura 19: Esempio di Reaction del Modulo Software “React” di EMOJ



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Per quanto concerne la reazione in contesti offline, facendo riferimenti a negozi e retail, EMOJ propone un framework denominato Reactive Box, un sistema software che permette di gestire e coordinare i diversi device IoT in modo tale da modulare luci, suoni ed offerte all'interno dello store in base alle caratteristiche ed emozioni degli individui presenti all'interno di quello specifico contesto ambientale. Ciò avviene, ad esempio, tramite affissione di totem digitali all'interno degli store, i quali permettono di trovare l'offerta giusta per il consumatore in base a quanto analizzato dalla fotocamera e dal software, proponendo quindi un contenuto di valore che può essere apprezzato dal consumatore, migliorando la Customer Experience e l'emozionalità del suo Journey. Il reagire alle necessità del consumatore, adattando contenuti, luci e suoni, è fortemente radicato nella ricerca da parte di EMOJ di una migliore esperienza globale per l'individuo. In un mercato in cui la sensibilità al prezzo,

soprattutto su prodotti di elevata qualità, risulta essere meno pronunciata, il team EMOJ ha individuato nella Customer Experience l'elemento di differenziazione determinante tra le offerte delle varie imprese. Attraverso il modulo React, EMOJ mira proprio a offrire alle imprese un supporto che possa rendere uniche le loro proposte, adattando le tecnologie di AI alle specifiche esigenze di contesto. Come si potrà apprezzare tra le tecnologie sviluppata da EMOJ, e che verranno di seguito analizzate al dettaglio, l'idea di reazione alle sensazioni e caratteristiche del consumatore viene amplificata all'ennesima potenza attraverso l'Evoque Format, un tunnel che avvolge completamente il consumatore in un Journey che crea una relazione diretta tra brand e individuo, tendendo quasi ad anticipare le decisioni e preferenze dei consumatori con un'offerta su misura e una Unique Customer Experience di alto livello.

#### **4.4. Le Soluzioni EMOJ per Digitale e Fisico**

Coerentemente con quanto affermato in relazione ai vantaggi competitivi citati nei paragrafi precedenti, la tecnologia EMOJ permette di creare una Customer Journey automatizzata e omnicanale, proponendo alle imprese soluzioni che si adattano alle loro specifiche esigenze, sia in un contesto online, in riferimento a mobile app, siti web, e-commerce e similari, sia per quanto concerne il contesto offline, proponendo efficaci prodotti per il contesti retail, ma anche nell'ambito di eventi culturali e di intrattenimento e quale supporto alle normali attività di vita

quotidiana, le quali possono comunque essere spunto per le imprese per l'elaborazione di contenuti personalizzati al consumatore.

Il software EMOJ offerto alle imprese opera in conformità con GDPR 679/2016, norma di regolamento europeo per il rispetto della privacy e data protection, per garantire al consumatore il trattamento dei propri dati nel pieno rispetto delle normative in vigore.

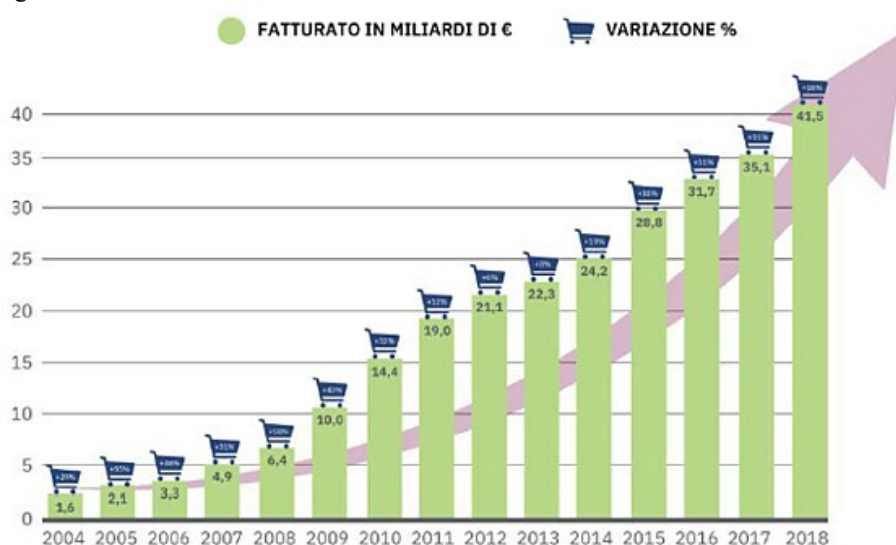
#### **4.5. EMOJ per il Digitale**

Negli ultimi due decenni si è assistiti ad una vera e propria rivoluzione in senso digitale e tecnologico, che ha investito non solo il modo di agire dei consumatori, ma il modo con cui gli stessi approcciano ai brand, agli acquisti, e alla Customer Experience. La creazione e lo sviluppo di tecnologie e piattaforme all'avanguardia in tal senso ha messo a disposizione dell'individuo una vasta gamma di mezzi tramite i quali adempiere ai propri bisogni, soddisfare i propri impulsi e necessità, ampliare la propria conoscenza sui mercati e sui prodotti/servizi, ed il più delle volte direttamente da casa, oppure ovunque egli si trovi, tramite smartphone e tablet. Restringendo il campo di analisi a ciò che risulta maggiormente coerente con l'elaborato, i processi di decision-making e di acquisto ne risultano particolarmente influenzati. L'e-commerce è il settore all'interno del quale la rivoluzione digitale ha avuto il maggiore impatto, in senso estremamente positivo, come può essere apprezzato dai grafici in Figura 20 e 21, che testimoniano la



crescita dell'e-commerce in Italia in termini di fatturato e di variazione percentuale (41,5 miliardi di euro nel 2018, crescita del +18% rispetto all'anno precedente) negli ultimi 15 anni e la composizione degli acquisti effettuati via web.

Figura 20: Crescita del fatturato e-commerce in Italia



Fonte: Casaleggio Associati, 2019

Figura 21: Distribuzione fatturato e-commerce



Fonte: Casaleggio Associati, 2019

EMOJ, attraverso le soluzioni proposte, intende sfruttare questo trend al massimo delle potenzialità, offrendo soluzioni e software alle imprese trarre vantaggio da questa crescita. Attraverso la piattaforma e i prodotti EMOJ, le imprese clienti possono beneficiare di un più dettagliato monitoraggio dello sguardo, delle emozioni e attenzione del consumatore, determinando quali sono contenuti di maggior interesse, attivando offerte personalizzate. In tal modo, le imprese traggono notevoli vantaggi da una diminuzione dei carrelli vuoti o abbandonati (ad esempio, nel caso in cui un consumatore stia spostando lo sguardo o il cursore verso l'uscita dalla pagina, il software EMOJ può attivare pop-up con offerte che indirizzano l'individuo a rimanere all'interno della pagina/app, in modo tale da indurlo ad acquistare), ottimizzazione del tasso di conversione e fidelizzazione, fermo restando i benefici di natura economica che l'impresa otterrebbe.

I prodotti che EMOJ propone alle imprese per il settore digital sono:

- SDK per app;
- eCommerce Plugin & Miora
- Web Dashboard

## **1. SDK per app**

La prima soluzione offerta da EMOJ per il digital è il Software Development Kit (SDK) per App. Prima di andare a definire il funzionamento del prodotto, risulta particolarmente utile definire con un Software Development Kit sia.

L'SDK è una libreria di strumenti e moduli software che agevolano gli sviluppatori nella progettazione di applicazioni web o mobile, come in questo caso. Concretamente, si fornisce agli sviluppatori un kit preimpostato da installare all'interno dell'applicazione, abbreviando notevolmente i tempi per la creazione della stessa. Questo poiché ogni applicazione, che sia essa mobile o web, è contraddistinta da migliaia di stringhe di codici che ne permettono il funzionamento e ne definiscono talune utilità. La programmazione dei codici è un procedimento lungo e dettagliato, che richiede tempo e meticolosità. Per ovviare a questi elementi di complessità, specifiche imprese, quali EMOJ, forniscono agli sviluppatori di applicazioni dei moduli con codici preimpostati da installare all'interno delle stesse, con l'obiettivo di svolgere talune tasks e operazioni di interesse dello sviluppatore (e, normalmente, dell'impresa che esso rappresenta).

Nello specifico caso di EMOJ, il Software Development Kit che viene fornito alle imprese ha il compito di monitorare i comportamenti dei clienti durante la navigazione all'interno delle applicazioni e l'interazione con le stesse. Sono le imprese clienti ad installare il SDK all'interno delle app, adattandolo alle specifiche esigenze e agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Per quanto concerne il funzionamento del Software Development Kit, all'apertura dell'app sul device del consumatore, l'SDK si attiva e, tramite fotocamera frontale posta sullo smartphone dell'utilizzatore, inizia ad acquisire frame ad una frequenza preimpostata, individuando emozioni, età, sesso e sguardo dell'individuo. Le istantanee acquisite vengono processate e trasformate in dati valutabili e concreti per mezzo di un server remoto (Amazon EC2) oppure direttamente all'interno dell'applicazione.

L'SDK è inoltre in grado di misurare le interazioni che avvengono tra consumatore ed individuo, ottenendo informazioni inerenti il tempo totale impiegato dall'utente nella navigazione sull'app, il numero di tocchi (tap) effettuati dall'utente sullo schermo dello smartphone al fine di scorrere la videata oppure aprire determinati contenuti o offerte, identificare quali di questi contenuti sono stati effettivamente visualizzati ed il tempo impiegato per ciascuno, quanta parte dell'applicazione è stata realmente visitata, acquisendo informazioni relativi alla percentuale di applicazione visualizzata attraverso lo scorrimento del dito del consumatore sullo schermo.

All'interno della web dashboard messa a disposizione del cliente è possibile andare ad analizzare e prendere visione dei comportamenti e delle interazioni che si instaurano tra applicazione e consumatore. Nella web dashboard sono forniti dati e analytics già individuati all'interno della descrizione del modulo software Know, i quali permettono di dare una visione globale sulla piacevolezza o meno

della navigazione, di capire quali contenuti potrebbero essere modificati per allinearsi alle preferenze dei consumatori e così via. Tuttavia questi verranno presentati più dettagliatamente in seguito, all'interno del paragrafo dedicato specificamente a questo genere di servizio offerto da EMOJ alle imprese.

Il SDK elaborato da EMOJ risulta molto efficace nell'attuale contesto sociale e tecnologico. La digitalizzazione dei contenuti e degli strumenti ha permesso al consumatore di svolgere gran parte delle proprie operazioni direttamente tramite lo smartphone. Ne consegue la necessità, per le imprese, di fornire il miglior servizio possibile al consumatore mediante lo sviluppo di un'applicazione che sappia incontrare perfettamente le esigenze degli individui, non solo dal punto di vista dei contenuti, ma anche dei valori, delle esperienze e delle emozioni. Attraverso l'SDK per App di EMOJ, le imprese prendono conoscenza in tempo reale delle emozioni, delle interazioni e dell'attenzione che si generano tra la propria applicazione e il consumatore. Questi dati risultano particolarmente importanti per le aziende, al fine di determinare una miglior organizzazione e disposizione di gabbie logiche e layout sulla base delle quali è strutturata la pagina e l'applicazione. L'obiettivo di EMOJ è rendere l'SDK totalmente automatico, in modo tale da reagire ai dati e alle immagini che percepisce per fornire all'istante una risposta in termini di contenuti che meglio incontrano le preferenze dei consumatori, quali offerte personalizzate, al fine di prolungare la

navigazione del cliente all'interno dell'app e garantire una miglior Customer Experience.

Il Software Development Kit elaborato da EMOJ per app ha avuto notevoli riscontri pratici, come ad esempio la collaborazione con Vodafone e il progetto pilota con Lamborghini. Per quanto riguarda il primo caso, la partnership che si è creata con questo importantissimo brand di telecomunicazioni ha avuto lo scopo di individuare e meglio determinare i comportamenti degli utilizzatori di SIM e app Vodafone, delineando quindi offerte personalizzate e contenuti specifici in base alle caratteristiche dei consumatori. Questo progetto è stato molto utile per lo sviluppo e il miglioramento del SDK, anche se ad oggi non è stata ancora effettuata una vera e propria commercializzazione del prodotto su scala globale. Il progetto pilota con Lamborghini, nota casa automobilistica italiana, è stato effettuato, in maniera simile a quanto affermato in precedenza, per analizzare le interazioni e la piacevolezza della navigazione dei consumatori all'interno dell'app Lamborghini, per fornire importanti feedback all'impresa su come andare ad elaborare una migliore esperienza di navigazione direttamente da mobile.

I benefici che il Software Development Kit permette di ottenere alle imprese, e di conseguenza al consumatore finale, sono: riconoscimento di frustrazione o benessere durante la navigazione, con la possibilità di generare reazione tramite AI; miglior segmentazione del mercato per le imprese, riuscendo a suddividere i propri consumatori in cluster meglio definiti, differenziazione di offerte e prezzi

in base a quanto appreso sul consumatore che ha utilizzato l'app, possibilità di consultare i dati sugli utenti tramite la Web Dashboard offerta dalla piattaforma EMOJ; adattamento real-time di contenuti e usabilità dell'applicazione.

Figura 22: SDK per app di EMOJ



Fonte: Materiale fornito da EMOJ

## 2. eCommerce Plugin & Miora

Come affermato precedentemente, l'e-Commerce è certamente il settore che ha registrato la più evidente crescita negli ultimi anni.

A tal proposito, EMOJ ha sviluppato un sistema software dedicato alle piattaforme di e-Commerce, la seconda soluzione per il digital analizzata in questo elaborato, che prende il nome di Miora.

Miora è una piattaforma tecnologica basata su algoritmi di intelligenza artificiale e reti neurali, che fa uso del SDK di EMOJ sopra descritto (in questo caso, non solo per applicazioni, ma anche siti web) per fornire alle imprese la possibilità di godere di importanti benefici relativi al miglioramento e alla ottimizzazione del

Conversion Rate ed offrire una Customer Experience unica e personalizzata all'utente.

EMOJ, mediante Miora, permette di avere una più ampia visione della Customer Experience dell'utente, monitorando quali contenuti generano emozioni positive o negative, come possono essere allineate le offerte alle preferenze degli individui, come offrire benefici alle imprese in termini economici e non.

Al momento dell'ingresso del consumatore all'interno di uno specifico sito eCommerce, Miora attiva la fotocamera frontale posta sul device (webcam nel caso di computer o camera integrata nel caso di smartphone) ed inizia ad acquisire frame relativi alla navigazione del consumatore. Come nel caso precedente, vengono acquisiti dati relativi all'età del consumatore, al sesso, alle espressioni facciali e al movimento oculare.

Una volta ottenuti gli input, questi vengono processati e trasformati in output relativi alla piacevolezza e all'interesse dell'esperienza di navigazione. Contestualmente all'analisi emozionale, Miora monitora le aree di osservazione della piattaforma, attraverso la detection dei movimenti oculari dell'utente, individuando le principali aree di fissazione dello sguardo, le quali generano più interesse e attenzione nel consumatore. Per ampliare il campo di analisi della navigazione, Miora recepisce anche le interazioni tra individuo e piattaforma, individuando numero di click e di scroll all'interno del sito e-Commerce, i percorsi effettuati dall'utente alla ricerca di un determinato contenuto (funnels) e



il tempo trascorso all'interno del sito e specificamente su ogni sezione nella quale esso è articolato.

Gli output determinati sono consultabili in tempo reale dalle imprese all'interno della Web Dashboard della piattaforma EMOJ, nella quale sono riportati gli strategic reports sull'emozionalità e il coinvolgimento della navigazione, i funnels relativi al percorso dei consumatori all'interno del sito e-Commerce, Gaze Maps traccianti lo sguardo del consumatore e altre funzionalità, permette di determinare eventuali punti di forza e di debolezza della piattaforma e-Commerce, di mostrare alle imprese un ampio quadro della propria customer base, basando su questi dati delle politiche di marketing, miglioramento della Customer Experience e dell'usabilità della piattaforma. Ovviamente, analytics e grafici consultabili nella dashboard prendono in considerazione non solamente il singolo accesso, bensì anche l'andamento di emozioni, comportamenti e interazioni nel tempo

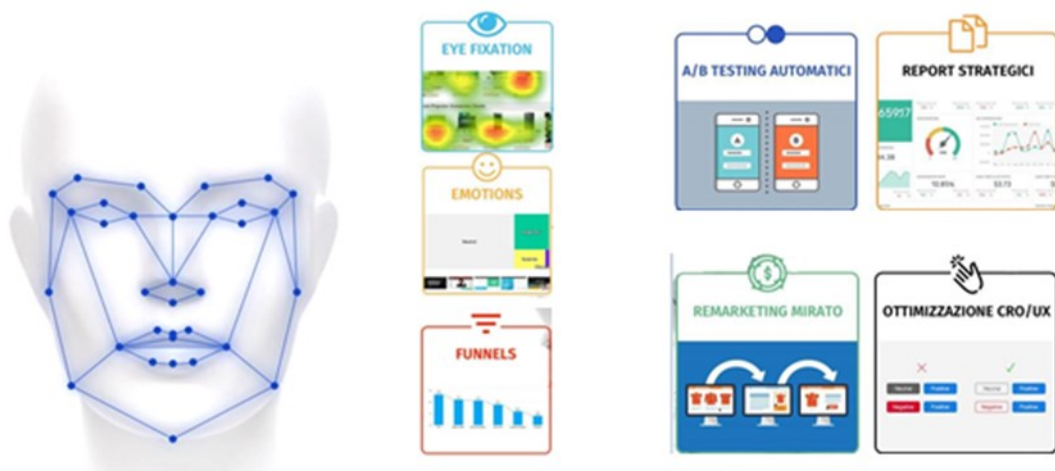
Nello specifico caso di Miora, l'obiettivo di EMOJ è garantire una migliore fruibilità delle piattaforme eCommerce al fine di determinare benefici tangibili per le imprese. Nell'era degli acquisti online, gran parte delle imprese detengono un proprio sito eCommerce per la vendita dei propri contenuti. E di fronte ad un'offerta così vasta, il principale driver di differenziazione risulta essere l'esperienza di navigazione. Monitorare la Customer Experience durante un processo di acquisto online risulta di primaria importanza al fine di adattare contenuti ed offerte alle specifiche esigenze dei consumatori.

Attraverso Miora, EMOJ propone *A/B Testing Automatici*, utili per capire come viene considerata la modifica di un contenuto o del sito stesso. I dati rilevati da Miora permettono di trarre conclusioni su una maggiore o minore piacevolezza della navigazione relativa ad una modifica apportata in termini di usabilità (l'introduzione di modifiche potrebbero infatti rendere il sito troppo complesso e meno intuitivo), di design della piattaforma o contenuti, il tutto in maniera automatica. Ulteriormente, attraverso questa soluzione, le imprese possono effettuare *Remarketing Mirato*, adattando contenuti ed offerte sulla base delle misurazioni effettuate da Miora. Ad esempio, per un nuovo consumatore non registrato nella piattaforma, Miora suggerisce delle offerte (in termini di sconti, codici omaggio e promozioni, principalmente) di cui il consumatore può usufruire solo ed esclusivamente se si registra al sito e-Commerce. In tal modo, il consumatore ne risulta piacevolmente sorpreso e l'impresa ha acquisito una nuova registrazione da poter studiare a fidelizzare.

Un'ulteriore iniziativa di remarketing mirato può far riferimento alla diminuzione di carrelli lasciati in sospeso dai consumatori, che per l'azienda si traduce in un minor ROI e un minor tasso di conversione. In tal caso, soprattutto in riferimento a utenti già registrati, Miora suggerisce politiche di email marketing, oppure pop-up e advertising personalizzati in grado di richiamare una call-to-action al consumatore, portandolo a raggiungere il checkout e il relativo pagamento. Questo genere di iniziative impattano sensibilmente sulla *Conversion Rate*

*Optimization e User Experience Optimization*, elementi sui quali Miora offre delle appropriate soluzioni alle imprese. In tal caso, la piattaforma EMOJ basa le proprie analisi per l'ottimizzazione del tasso di conversione e il miglioramento dell'esperienza sullo studio dei sales funnels, vale a dire il percorso effettuato dai consumatori che entrano all'interno del sito e-Commerce. L'obiettivo in questo frangente non è solo innalzare il numero di visite alla piattaforma, ma primariamente migliorare la qualità della navigazione.

Figura 23: e-Commerce Miora Plugin



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Poter reagire agli stati d'animo dell'individuo, contestualizzando le offerte e i contenuti alle emozioni da esso provate, permette alle imprese di adattare il Journey del consumatore alle sue specifiche necessità, generando una Customer Experience altamente personalizzata.

EMOJ rende disponibile il plugin e-Commerce Miora per Magento, Prestashop and Woocommerce, agenzie di e-Commerce che gestiscono le piattaforme degli store online delle varie imprese.

### **3. EMOJ Web Dashboard**

La terza ed ultima soluzione di EMOJ per il digitale è la Web Dashboard. Questo prodotto risulta fortemente collegato a quelli precedentemente citati, in quanto si sostanzia in una piattaforma tramite la quale le imprese possono consultare i dati e le analytics relative alle misurazioni dei software EMOJ, sia SDK per app che Miora. La Web Dashboard si manifesta quale panel che la piattaforma EMOJ mette a disposizione per i propri clienti, al fine di offrire un ampio spettro di misurazione relative al comportamento, all'emozionalità, alle caratteristiche dei proprio consumatori, e anche in relazione alle interazioni che si generano tra questi ultimi e il sito web/app/e-Commerce in questione.

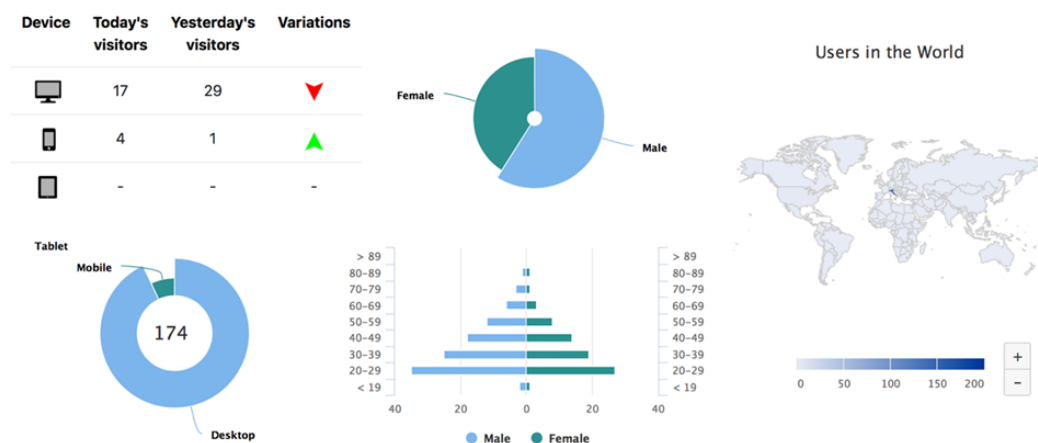
La dashboard EMOJ permette consultazioni in real-time delle misurazioni effettuate, offrendo ai propri clienti la possibilità di basare le proprie decisioni e politiche di marketing/customer experience/CRO su dati certi, approfonditi e che riescano a spiegare al meglio i comportamenti inconsci dei consumatori, spesso difficilmente individuabili attraverso metriche e misurazioni tradizionali.

Si potrebbe definire la Web Dashboard quale logico frutto del modulo software *Analyse*, poiché dà una rappresentazione grafica e tangibile agli input acquisti e

trasformati in output da algoritmi di AI e reti neurali, e si sostanzia nel modulo software *Know*, capace di generare conoscenza tramite l'analisi delle emozioni e delle caratteristiche del consumatore. All'interno della piattaforma, l'impresa può avere accesso a dati inerenti:

- *User Cluster*, in riferimento ai segmenti di clientela a cui l'impresa si rivolge. Normalmente vengono rappresentati tramite grafici a torta (o istogrammi) inerenti il numero di visitatori dello store, dell'e-commerce, del sito web o app, e la loro clusterizzazione in termini di sesso ed età. Il cluster tiene conto sia dell'andamento odierno dei flussi, sia di dati storici relativi a precedenti misurazioni, in modo tale da offrire un efficace confronto. Gli user cluster tengono in considerazione anche la provenienza geografica dei consumatori.

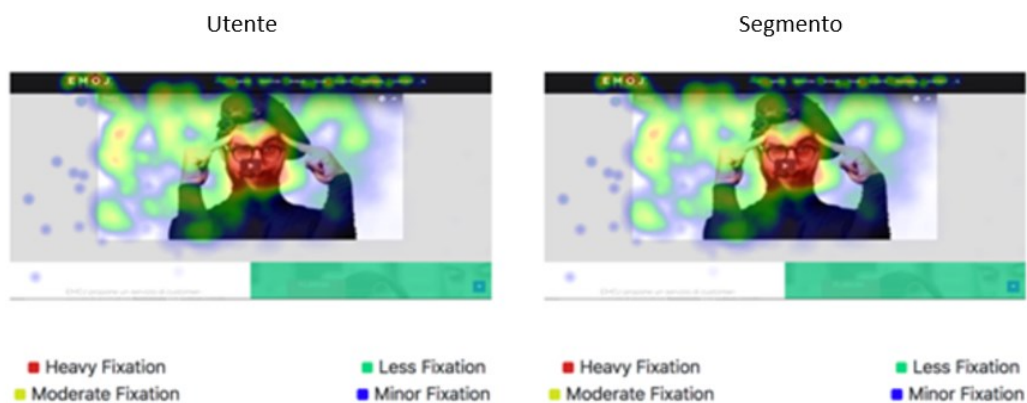
Figura 24: User Cluster



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

- *Gaze Maps*, in riferimento alle mappe di calore concernenti l'attività oculare del consumatore nei confronti dello schermo, in modo da tracciare le aree di maggior rilevanza ed interesse, sulle quali lo sguardo del consumatore si sofferma maggiormente. I colori utilizzati all'interno delle gaze maps sono il rosso, per individuare zone di fissazione prolungata dello sguardo, giallo per fissazione moderata, verde per zone di fissazione minore e blu per fissazione scarsa o inesistente. Questo tipo di analisi può essere condotta sia a livello di singolo consumatore che di intero segmento, andando a calcolare una media del movimento oculare dei vari consumatori (Figura 25)

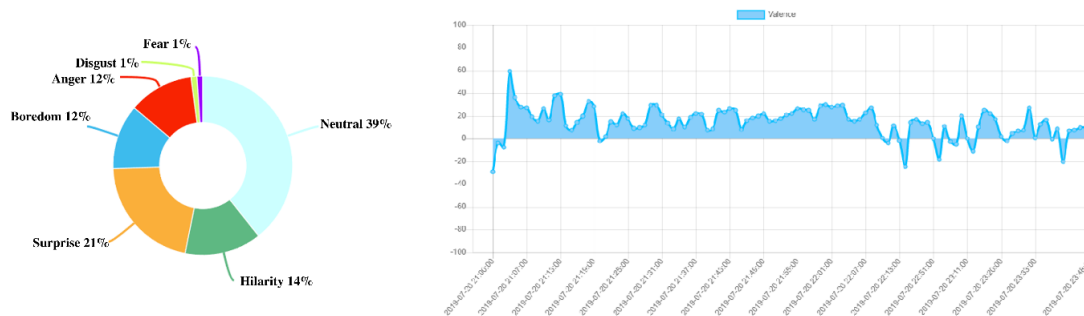
Figura 25: Gaze Maps



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

- *User Interactions*, in relazione al livello di attenzione dimostrato dal consumatore nei confronti dei contenuti esposti nel sito web/applicazione/retail fisico, anche questo studiabile tramite il monitoraggio dello sguardo, più precisamente in riferimento alla dilatazione e contrazione della pupilla; e il numero di click/tap effettuati dal consumatore durante la navigazione. Da questo punto di vista, risultano parimenti importanti anche il tempo trascorso sulla pagina, le azioni compiute, il numero di tap/click necessari per arrivare alla pagina/articolo di interesse ecc.
- *Strategic Reports*, inerenti il report delle emozioni provate dal cliente ed intercettate tramite landmark facciali. Tramite gli input ricevuti dalla fotocamera e processati da algoritmi di AI e reti neurali, i dati vengono riportati in grafici a torta ed istogrammi e fungono da importante fattore di giudizio, da parte delle imprese, circa la riuscita delle loro offerte di valore e di esperienza. Lo strategic report (Figura 26) tiene in considerazione anche grafici raffiguranti la Valence Emotiva e l'Engagement suscitati al consumatore (questi ultimi verranno meglio spiegati nel paragrafo dedicato ad Emojmeter).

Figura 26: Strategic Reports



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

- *A/B testing* e *Funnels*, rispettivamente in relazione ai riscontri che le imprese possono analizzare nei consumatori in riferimento a specifiche iniziative di marketing o di comunicazione con il cliente (ad esempio modifiche al sito e-Commerce, alle offerte, al layout di un specifico spazio fisico o virtuale ecc.), e relativamente al percorso del cliente all'interno dello store fisico o digitale, definendo il comportamento degli stessi in termini di tempo impiegato sulla pagina o nel negozio, acquisti, fidelizzazione ecc.

#### 4.5. EMOJ per il Fisico

Per quanto il settore digital sia, come affermato, in piena e costante crescita, EMOJ rivolge la propria attenzione anche all'ambiente offline, fisico. Il focus di EMOJ non si concentra solamente sulla shopping experience del consumatore (quindi all'interno di uno store, un retail), ma in un quadro più generale di



miglioramento dell'emozionalità ed esperienzialità nelle azioni di uso quotidiano, quali la guida della propria automobile, la partecipazione ad eventi culturali e di intrattenimento, il tempo trascorso all'interno delle mura casalinghe. Nel campo delle soluzioni offline, EMOJ propone alle imprese una maggior conoscenza dei propri consumatori, del modo in cui affrontano l'esperienza di acquisto, delle interazioni che si generano con l'ambiente circostante, ma anche in termini delle emozioni che un determinato contenuto, messaggio o prodotto riesce a trasmettere all'individuo. Grazie all'utilizzo di telecamere, installate su smartphone, dispositivi hardware o specifici ambienti, la tecnologia EMOJ riesce a percepire lo stato d'animo del consumatore e restituire una risposta che può spaziare in relazione a specifici prodotti adatti alle caratteristiche del consumatore, oppure interagire con l'ambiente grazie alle reti IoT e creare l'atmosfera più giusta alle esigenze e alle emozioni dell'individuo.

Per quanto concerne l'analisi dei comportamenti del consumatore durante Shopping Experience a livello retail, un'importante ricerca è stata condotta nel 2018 da EMOJ per testare l'efficacia del software nell'applicazione a contesti reali, all'interno di un negozio di vendita al dettaglio (*Generosi et al., 2018*).

Attraverso l'utilizzo di due telecamere (webcam e IP camera) e un microfono, collegate al server in grado di filtrare gli input in entrata e trasformarli in analytics (età, sesso, emozioni ed espressioni facciali, gaze recognition) EMOJ è riuscita a

tracciare la curva emozionale degli individui intercettati nei tre touchpoint, in modo tale da elaborare la piacevolezza della esperienza di acquisto.

I risultati definiti dal software inerenti le emozioni provate dai consumatori sottoposti ad analisi sono stati confrontati con quelli forniti da una video analisi tradizionale effettuata da un esperto in psicologia comportamentale. Dal confronto è emerso che il sistema possiede una efficacia di detection del volto tra l'82% al 96%, a seconda del tipo di telecamera/webcam utilizzata e delle condizioni di illuminazione. Elevata è anche la capacità di monitoraggio delle emozioni e delle espressioni facciali in percentuali superiori al 71% in riferimento specificamente a stati di felicità, sorpresa e rabbia. Ottimi risultati anche in termini di detection del sesso del cliente, 92%, ed età dell'individuo, 83%. (*Generosi et al. 2018*). Da tale ricerca emerge indubbiamente che il sistema può essere efficacemente implementabile all'interno di contesti retail, e quindi in spazi fisici.

Di seguito, possono essere apprezzate le soluzioni che EMOJ offre per il Fisico, distinte in:

- AI Toolkit (Digital Signage);
- Evoque Format
- EmojMeter (Live Audience Measurement).

## **1. AI Toolkit – Digital Signage**

Il Digital Signage è una forma di comunicazione (ad esempio, totem) posta in prossimità di un punto vendita o in spazi pubblici aperti o ancora all'interno di edifici – pubblici o privati. È una vera e propria strategia digitale che unisce software, hardware e funzionalità specifiche. L'AI Toolkit di EMOJ, applicato al Digital Signage, è un prodotto interattivo il quale permette di migliorare la Customer Experience degli individui attraverso la connessione alle reti IoT (Internet of Things). Monitorando lo stato d'animo e i comportamenti dei consumatori, l'AI Toolkit permette di creare delle reazioni che meglio si adattino alle emozioni e caratteristiche individuate, proponendo contenuti personalizzati, oppure adattando il sistema di luci e suoni dell'ambiente specifico per creare un'atmosfera più avvolgente e piacevole per il consumatore. Questa specifica soluzione di EMOJ è principalmente adottabile in contesti retail, vale a dire posizionando un dispositivo di Digital Signage all'interno di negozi per monitorare la Shopping Experience degli individui e adattare contenuti ed offerte alle loro emozioni, ma è anche applicabile quale sistema di domotica (progetto sperimentale in corso per EMOJ), all'interno delle abitazioni dei consumatori, creando un sistema interattivo capace di connettersi con i dispositivi IoT ed agire sull'ambiente in termini di illuminazione, suoni, creando un'atmosfera che reagisca allo stato d'animo del consumatore.

Questa tecnologia si basa essenzialmente sullo stesso modus operandi proposto nelle precedenti soluzioni presentate per il digital, con la peculiarità di essere fortemente reattivo nell'interazione con i consumatori. Di fatti, una volta che la telecamera posizionata sul totem acquisisce i frame relativi al consumatore, questi vengono direttamente processati da algoritmi di AI e reti neurali ed inviati ad un computer locale, collegato al Digital Signage, il quale restituisce una risposta in termini di Emotions, Gaze, Gender e Age.

La vera e propria funzione dell'AI Toolkit di EMOJ si sostanzia nell'abbinare, ai dati misurati, una playlist di contenuti che possono essere proposti al consumatore. Per maggior chiarezza, all'interno di ogni computer collegato al Digital Signage sono contenuti una serie di reazioni (una playlist, appunto), ciascuna reazione è collegata ad un determinato stato emotivo del consumatore. Quando l'AI riconosce l'emozione provata dal consumatore, cerca nella playlist il contenuto che meglio si adatta all'individuo e lo restituisce sotto forma di reazione. Di conseguenza, una volta processati i dati, sull'interactive display o ledwall del digital signage comparirà il contenuto, prodotto o offerta che meglio risponde alle emozioni e alle caratteristiche dell'individuo analizzato. Attraverso funzionalità touchscreen e di riconoscimento, il consumatore può interagire con il totem, offrendo feedback sull'esperienza e scoprendo altri contenuti offerti dall'impresa attraverso la connessione del device al sito web e social network del brand, grazie alle sopra citate reti IoT che permettono la connessione tra diversi

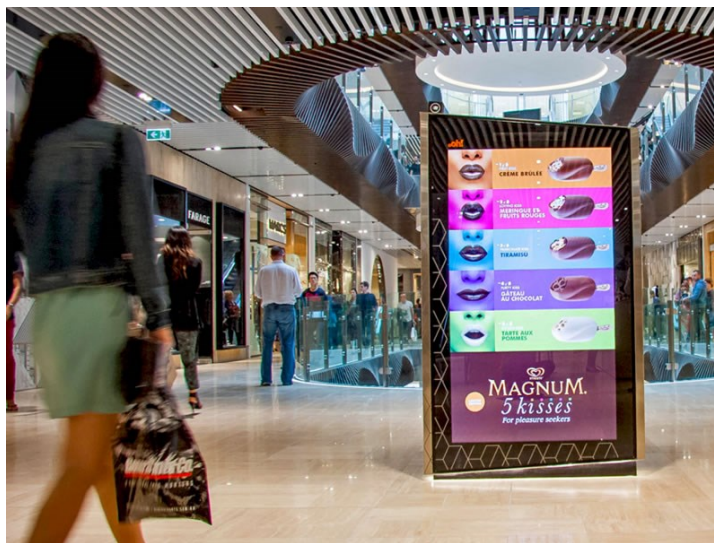
dispositivi e piattaforme. Inoltre, grazie alla scansione del codice a barre o QR Code del contenuto o prodotto proposto sul totem- e collegandosi con l'applicazione mobile dell'impresa di riferimento- , il consumatore può facilmente individuare la posizione dell'articolo all'interno dello store e godere di un'esperienza di acquisto piacevole ed interattiva.

Contestualmente alla fase analitica e reattiva, il software EMOJ elabora dati ed informazioni consultabili dalle imprese, in real-time, all'interno della Web Dashboard, al fine di monitorare il comportamento dei consumatori e basare su queste misurazioni le più opportune politiche di marketing e Customer Experience.

In una realtà in cui la comunicazione è fondamentale per la promozione di contenuti, per il branding e per una migliore esperienza erogabile al cliente, questa soluzione offerta da EMOJ ai propri clienti permette di implementare strategie di marketing che si basino su dati realistici e tangibili del consumatore, che difficilmente si potrebbero ottenere da ricerche di mercato tradizionali. Questo perché, come più volte affermato nel corso dell'elaborato, emozioni ed inconscio dell'individuo sono difficilmente monitorabili e, talvolta, non è possibile ottenere una risposta che sia abbastanza realistica da potervi basare delle scelte strategiche. L'AI Toolkit permette alle imprese di ottenere evidenti benefici in termini di economicità, intrattenimento, comunicazione, pubblicità, branding, Customer

Experience Management, efficacia ed efficienza delle scelte strategiche di marketing, fidelizzazione dei consumatori e Customer Satisfaction.

Figura 27: Esempio di AI Toolkit applicato a Digital Signage



Fonte: Sito Web EMOJ SRL

## 2. Evoque Format

L'Evoque Format, che ha trovato pratica implementazione nell'Evoque Tunnel, incarna a pieno il concetto di miglioramento della Customer Experience promosso da EMOJ. L'Evoque Tunnel è il primo prodotto EMOJ che integra tecnologia hardware e software allo stesso momento, ed è completamente fornito dall'impresa marchigiana. L'Evoque Tunnel, è principalmente utilizzato nel campo del fashion retail, quale strumento di branding e coinvolgimento del cliente in un'esperienza unica.

E' un tunnel emozionale, attraverso il quale il consumatore vive un'esperienza omnicanale ed interattiva, generando una connessione empatica, esperienziale ed affettiva con il brand (Figura 28).

Figura 28: Evoque Format – Tunnel Evoque



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Questo prodotto è stato sviluppato in collaborazione con Premiata SRL, importante azienda di calzaturificio di alta qualità, ed ha come focus lo sviluppo dei contenuti multimediali che permettono al cliente di immedesimarsi a pieno nel viaggio proposto attraverso il tunnel. I contenuti evocati all'interno dell'Emotional Journey generano emozioni e stati d'animo nel consumatore, tali da poter essere studiate e trarre importanti analytics da applicare nelle strategie di marketing e di CEM (Customer Experience Management). Il prodotto permette di

sensi del consumatore, attraverso impulsi di natura sonora, visiva e tattile, creando una Customer Experience unica e personalizzata.

Durante la presentazione del Evoque Tunnel al Retail Forum di Milano, il 30 Novembre 2018, EMOJ è riuscita a testare il prodotto su 1000 partecipanti, ottenendo importanti feedback sulla sua efficacia:

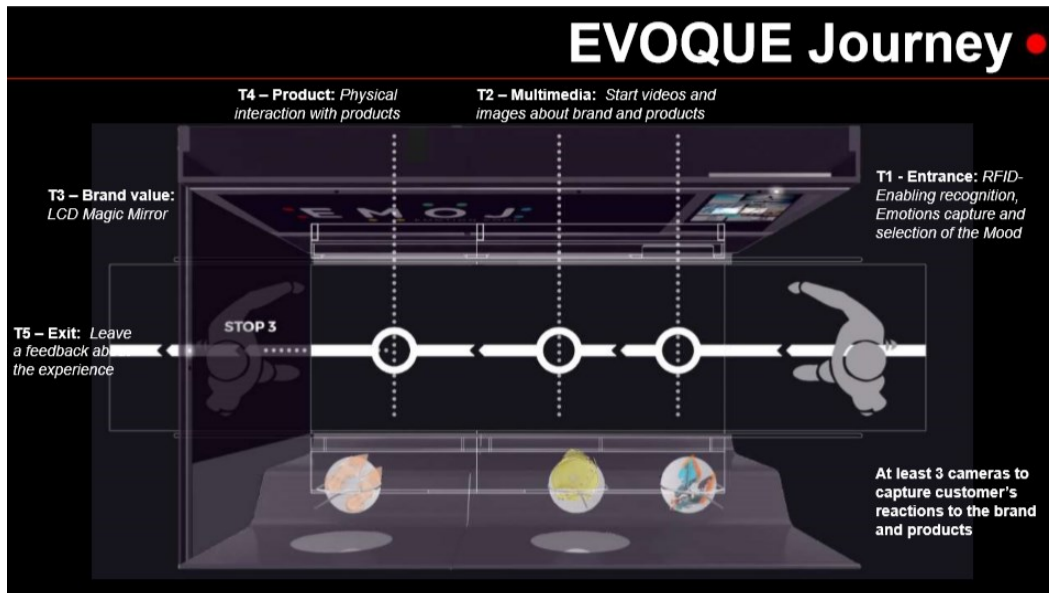
- Grado di affidabilità di riconoscimento di emozioni = 93,7 %,
- Grado di affidabilità di riconoscimento del sesso = 98%,
- Grado di affidabilità di riconoscimento dell'età= 91%,
- Efficienza di detection del volto = 85,5 %.

Il percorso all'interno del tunnel prevede l'attivazione di touchpoint specifici e che permettono la completa personalizzazione dell'esperienza (vedere Figura 29).

Il concept alla base dell'Evoque Journey è quello di effettuare un branding diverso dalla tradizionale comunicazione pubblicitaria. In tal caso, l'obiettivo è creare empatia con il consumatore attraverso un'esperienza di altissima qualità e coinvolgimento, tramite la quale si offre un percorso multimediale e guidato al fine di individuare il contenuto (principalmente articolo di abbigliamento e moda) più adatto in base alle caratteristiche del consumatore analizzate.



Figura 29: Journey all'interno dell'Evoque Tunnel



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

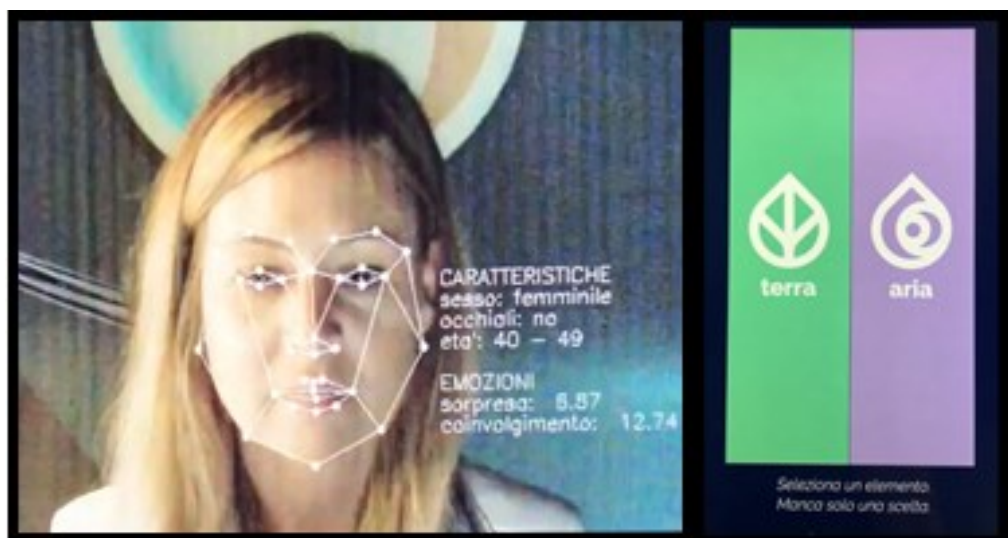
Come si evince dalla figura, il percorso elaborato da EMOJ all'interno dell'Evoque Tunnel mira ad avvolgere completamente il consumatore in una Customer Experience multisensoriale, nella quale si alternano immagini, suoni e profumi scelti sulla base delle emozioni manifestate dall'individuo a contatti diretti con il brand e i suoi prodotti.

Le telecamere posizionate all'interno del tunnel permettono il completo monitoraggio dell'esperienza del consumatore, restituendo un importante feedback per le imprese in relazione all'attaccamento al brand generato da questa esperienza.

All'entrata, il consumatore trova alla sua destra un display touchscreen che ha una duplice funzione, effettuare analisi dell'età, sesso ed emozioni attraverso una

telecamera posta in prossimità dello schermo, e selezione del mood del suo viaggio. L'elaborazione delle informazioni sul consumatore avviene in real time grazie ad un laptop e un "mini pc" collegati all'hardware che fungono da server per decifrare dati e offrire soluzioni. Nel secondo caso, la selezione del mood del viaggio avviene attraverso il moodboard, ovvero un display, integrato a quello di recognition dei dati sul consumatore, che offre una scelta al consumatore in base ai quattro elementi fuoco, terra, aria e acqua. La scelta del mood funge da input per l'adattamento hardware e software dei contenuti, suoni ed immagini che vengono proiettati durante il viaggio, ma risulta molto utile per individuare che tipo di persona sia il consumatore, i suoi stili di vita, preferenze, personalità.

Figura 30: Detection Age, Gender and Emotions e MoodBoard



Fonte : Materiale fornito da EMOJ SRL

Il software EMOJ reagisce ai dati acquisiti . Attraverso un ledwall 75” installato nel tunnel (a lato del display per la detection del consumatore e la moodboard), sei speaker posizionati sopra e sotto il display, un diffusore multi-aromatico e un display 3D Olografico, EMOJ e Evoque Tunnel propongono al consumatore effetti video, grafici, sonori e olfattivi unici, relativi al mood selezionato. Lo scopo di questo secondo step è di creare un’esperienza unica per l’individuo, attraverso immagini che rievocano il brand e che creino connessione con lo stesso, ma in maniera del tutto indiretta.

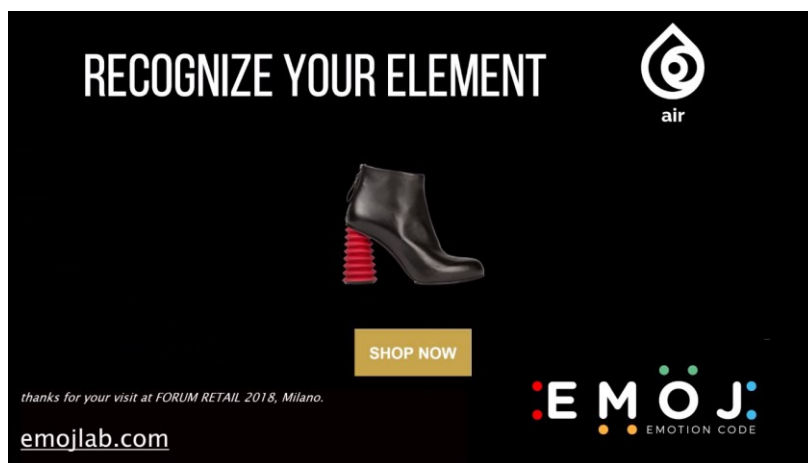
Terminata l’Emotional Experience multimediale, il consumatore ha la possibilità di interagire con prodotti del brand posizionate su appositi supporti all’interno del tunnel, in modo da avere un contatto diretto con la qualità e l’operato del brand.

All’uscita dal tunnel, il consumatore rilascia un feedback sull’esperienza vissuta (con un indice di gradimento superiore al 90% nel caso dell’esposizione in collaborazione con Premiata), e riceve tramite mail il prodotto che meglio si addice alle caratteristiche studiate sul consumatore in termini di emozioni provate, scelta del mood e comportamenti ed interazioni all’interno del tunnel.

La scelta del prodotto offerto non è casuale, bensì, deriva dall’operato del software il quale collega emotional analytics e user interactions ad un catalogo di prodotti inseriti all’interno del server. In tal modo, per ogni combinazione di emozioni e mood selezionato, il server nel mini-pc e laptop restituiscono un feedback relativo al prodotto che più è in linea con il consumatore (Figura 31).

L'obiettivo è far percepire al consumatore l'empatia che il brand genera con esso, in modo tale da generare emozioni e processi mentali che portano alla conclusione "questo brand sa davvero cosa è meglio per me, mi capisce".

Figura 31: Prodotto che il software EMOJ elabora in relazione all' Evoque Journey



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Tramite i dati elaborati sui consumatori, le imprese possono ottenere importanti benefici in termini di:

- Customer Mapping e Segmentation: attraverso il riconoscimento del consumatore tramite RFID e Analyse, l'impresa individua chi siano i suoi consumatori (non in termini necessariamente di identità, ma di stili di vita, preferenze, personalità). Ulteriormente, dati relativi alle emozioni provate (% di emozioni in termini di Gioia, Divertimento, Sorpresa, Rabbia, Paura, Disgusto ecc.) sono fondamentali per la determinazione di curve di

Valence emotiva tramite le quali le imprese, sulla Web Dashboard di EMOJ, possono studiare la curva emozionale del consumatore durante il suo viaggio. Inoltre, il livello di attenzione e coinvolgimento mostrato dal consumatore durante il viaggio sono presupposti fondamentali per strutturare le curve di Engagement. Tramite questi dati e grafici, le imprese determinano una puntuale segmentazione dei consumatori, individuando cluster di clienti simili ai quali si possono rivolgere offerte simili, e un mapping più approfondito degli individui che interagiscono con il brand;

- Pre-testing di nuovi prodotti e campagne di comunicazione: avvolgere il cliente in una Customer Experience unica e super-personalizzata permette alle imprese di generare maggior empatia tra brand e consumatore anche intorno a nuovi prodotti di futuro lancio sul mercato. Attraverso le reazioni, emozioni provate ed il feedback del consumatore, l'impresa può trarre utili informazioni in relazione a futuri prodotti che potrebbero essere lanciati sul mercato. In tal caso, l'Evoque Journey funge da reale A/B testing, oltre che ottenimento dati su consumatori;
- Miglioramento Customer Experience: come più volte affermato, l'obiettivo di EMOJ è operare su un continuo miglioramento delle esperienze vissute dai consumatori attraverso il loro monitoraggio. Questo perché la Customer Experience è il più importante fattore di

differenziazione adottabile all'interno del mercato odierno. L'Evoque Tunnel incarna perfettamente il concetto di esperienzialità promosso da EMOJ, attraverso la creazione di un ambiente unico e personalizzato tramite colori, luci, suoni, video e aromi perfettamente in linea con la personalità del consumatore e i dati acquisiti su di esso;

- **Miglioramento Brand Visibility:** attraverso una forte connessione ed interazione con il consumatore, EMOJ permette di effettuare un branding mirato e non invasivo, che attiri il consumatore verso i prodotti del marchio, e non viceversa. In tal modo, il consumatore non percepisce di essere soggetto ad un'iniziativa di marketing, bensì di vivere un'esperienza creata ad hoc per lo stesso, rimescolando i normali schemi di shopping experience e customer experience;

### **3. EmojMeter – Live Audience Measurement**

Emojmeter è la soluzione adottata da EMOJ per il monitoraggio delle emozioni del pubblico durante gli eventi, indipendentemente dalla natura degli stessi. Emojmeter è stato efficacemente utilizzato per l'osservazione delle emozioni percepite dai consumatori durante spettacoli teatrali e intrattenimenti di vario genere. La tecnologia software Emojmeter consiste nella detection dei volti degli spettatori di un evento (o in generale di una folla di persone) per determinarne il livello di attenzione ed emozioni provate, il coinvolgimento e la piacevolezza

dell'esperienza. La soluzione trova una notevole applicazione e efficacia a livello pratico poiché permette agli organizzatori di eventi di analizzare il comportamento degli spettatori, e sulla base dei dati forniti dalla Web Dashboard migliorare di volta in volta la Customer Experience offerta.

Figura 32: Funzionamento Emojmeter



Fonte: Sito Web EMOJ SRL

L'Emojmeter da una risposta real time alle emozioni, età e sesso individuate dalla fotocamera, attraverso la frammentazione delle immagini acquisite in numerosissime istantanee (impostate secondo necessità), in modo tale da avere un ampio e dettagliato spettro del trend dell'esperienza vissuta dagli individui durante uno specifico evento.

Ogni telecamera può monitorare un quantitativo di individui pari a 15, c'è inoltre la possibilità di utilizzare più telecamere in uno stesso momento per allargare il range di misurazione. Alcune piccole oscillazioni possono nel quantum di persone monitorate possono avvenire in relazione alla potenza del computer alle quali sono collegate, tramite connessione WiFi, le fotocamere. Maggiore è la potenza e la capacità del computer, migliore è la sensibilità al monitoraggio della folla. Usufruento di algoritmi di AI basati su reti neurali convoluzionali, le immagini acquisite dalle telecamere riescono comunque a fornire uno scan delle emozioni, età, sesso e attenzione dell'individuo anche in case di lieve sovrapposizione. Questo è possibile grazie all' "istruzione" sulla quale sono basati gli algoritmi di AI, che prevengono quindi delle inefficienze di misurazione sotto questo punto di vista. Il computer alle quali sono connesse le telecamere riceve istantaneamente le Emotional Analytics relative alle immagini acquisite, in modo tale da avere un feedback analitico in real-time dell'esperienza degli spettatori, consultabile direttamente dalle imprese sulla Web Dashboard.

Per dare una maggiore valenza empirica, viene di seguito proposta la dimostrazione dell'utilizzo di Emojmeter durante lo "Sferisterio Opera Festival" a Macerata, nell'estate 2019<sup>14</sup>. L'obiettivo della sperimentazione è stato quello di

---

<sup>14</sup> I dati e le Emotional Analytics relativi alle misurazioni effettuate da EMOJ sono frutto di materiale e report forniti dall'impresa al sottoscritto. La fornitura di tale materiale è stata effettuata



misurare la Customer Experience e il livello di attenzione dei consumatori sottoposti ad analisi durante lo svolgimento di tre diverse opere teatrali (*Carmen*, *Macbeth* e *Rigoletto*).

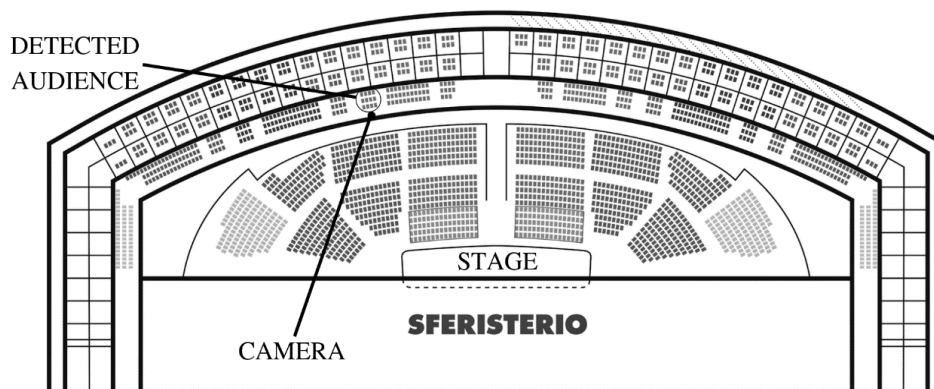
La misurazione è stata svolta nel periodo tra il 17 Luglio e il 9 Agosto 2019 e si è basata sul monitoraggio di 12 spettatori durante ciascuna delle opere sopra elencate. L'obiettivo della ricerca non è stato quello di migliorare la qualità della rappresentazione, ma bensì di fattori logistici e comunicativi che possano migliorare l'esperienza degli spettatori. Di seguito viene riportata la mappa dello Sferisterio con indicazione della posizione all'interno dello Sferisterio degli spettatori sottoposti al monitoraggio delle emozioni e dell'attenzione<sup>15</sup> (Figura 33).

---

su richiesta del sottoscritto durante le visite all'Emojlab, previa autorizzazione da parte della dott.ssa Maura Mengoni, presidente di EMOJ SRL.

<sup>15</sup> Alla ricerca qualitativa delle emozioni percepite durante lo svolgimento delle opere, è stata affiancata una ricerca quantitativa tramite la somministrazione di 800 sondaggi in merito a feedback dei consumatori sulla piacevolezza dell'esperienza allo Sferisterio.

Figura 33: Mappa dello Sferisterio in relazione alle misurazioni svolte



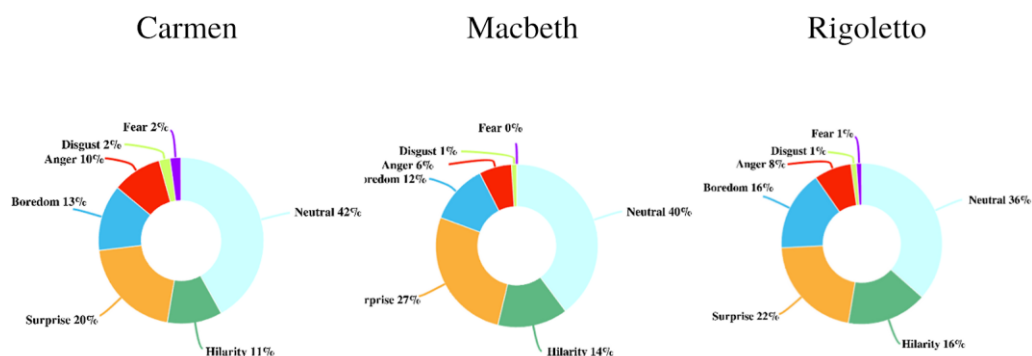
Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Gli spettacoli presi in considerazione sono stati ripetuti, nel corso del festival, per un totale di 11 volte. L'Emojmeter ha elaborato dati e Emotional Analytics per ognuno di essi, con rilevazioni effettuate ogni due minuti sul segmento di pubblico sopra indicato. I risultati in termini di misurazioni sono stati catalogati secondo le *action units* di Ekman, sulla base delle quali sono stati istruiti algoritmi di AI e reti neurali caratterizzanti il software Emojmeter. Le misurazioni operate sono state aggregate sottoforma di grafici a torta, i quali rappresentano le emozioni provate dai consumatori in misura percentuale, e per mezzo di grafici strutturati su assi cartesiani, determinanti la Valence emotiva degli spettatori in relazione alla rappresentazione. Il grafico della Valence emotiva è così determinato:

- Sull'asse delle ascisse è riportata la timeline delle misurazioni;
- Sull'asse delle ordinate sono riportate le emozioni provate, con valori che oscillano da -1 a -99 per rappresentare emozioni negative (passano da diversi livelli di tristezza, che corrispondono principalmente alla sensazione di noia e disgusto che appare nei momenti di scarsa piacevolezza dell'esperienza), da 1 a 99 per rappresentare emozioni positive (il valore 50 corrisponde a sorpresa), 100 per il massimo valore di felicità provato dallo spettatore, -100 per valori corrispondenti a rabbia e frustrazione; 0 per la neutralità dell'espressione facciale.

Vengono di seguito riportati (Figura 34) i grafici a torta relativi all'aggregato delle misurazioni svolte per le opere teatrali citate.

Figura 34: Grafici a torta relativi all'overall delle emozioni provate durante le rappresentazioni



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Come si può osservare dai grafici a torta sopra riportati, l'esperienza per i consumatori sottoposti ad analisi è stata perlopiù positiva: 73% di emozioni positive in relazione all'opera Carmen, 81% nel caso del Macbeth, 74% nel caso di Rigoletto). Da questi dati traspare una più che soddisfacente organizzazione comunicativa ed esperienzialità nel godimento della rappresentazione. Sono dati molto importanti per il reparto marketing dell'Associazione Sferisterio (ente che cura le opere e intrattenimenti ivi locati), in quanto stanno a significare che il consumatore può vivere un'esperienza piacevole non solo in relazione al contenuto rappresentato nell'opera, ma anche in base alla Customer experience che la comunicazione e la logistica sono in grado di offrire<sup>16</sup>.

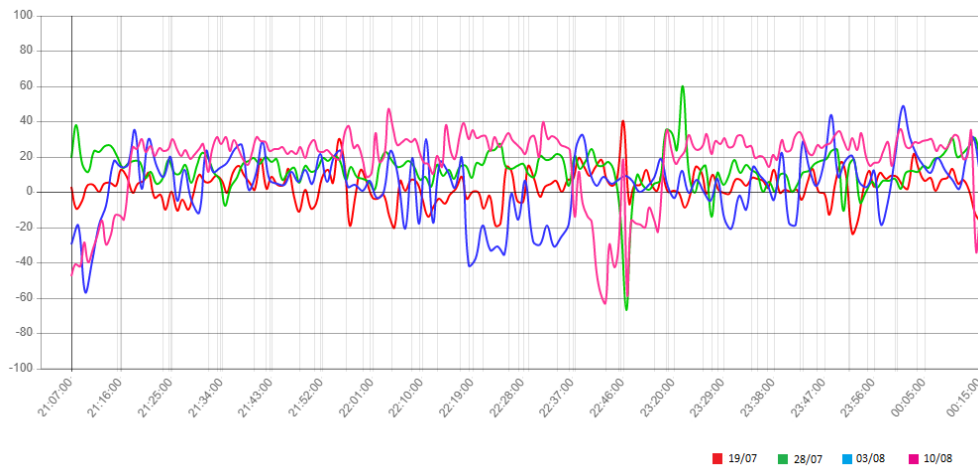
Come già affermato, l'altra categoria di misurazioni che EMOJ è stata in grado di effettuare in relazione alle opere teatrali rappresentate riguarda la Valence emotiva, ovvero il trend di emozioni provate dagli spettatori sottoposti ad analisi.

Ciascun grafico di Valence emotiva che viene successivamente riportato fa riferimento ai trend di ogni spettacolo per il numero di volte che è stato riproposto, rispettivamente quattro volte per la Carmen, tre volte per il Macbeth e quattro volte per il Rigoletto. I diversi colori delle linee caratterizzanti i trend rappresentano le misurazioni svolte in relazione alla stessa rappresentazione ma in occasioni diverse dal punto di vista temporale.

---

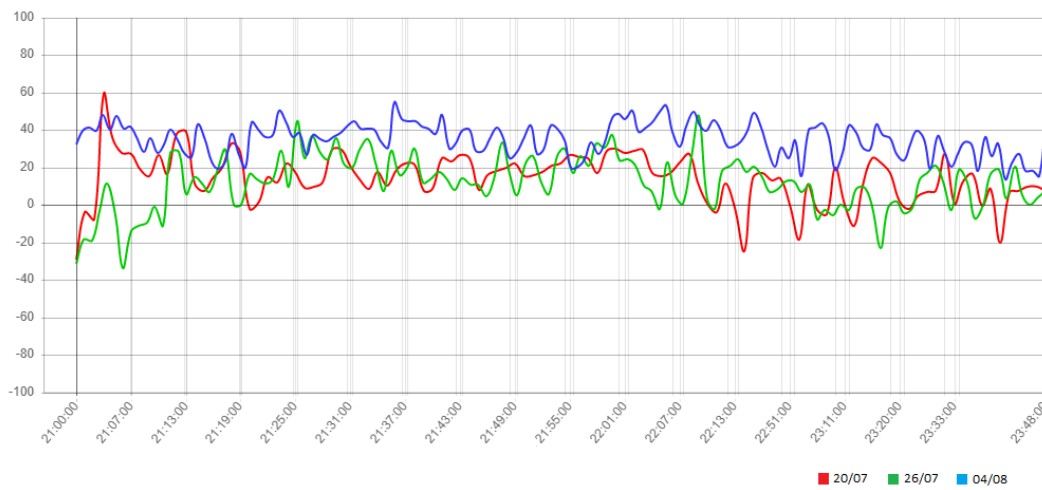
<sup>16</sup> Considerazioni personali in merito alle Emotional Analytics derivanti dalle rappresentazioni teatrali citate.

Figura 35: Grafico di Valence Emotiva relativo allo spettacolo Carmen



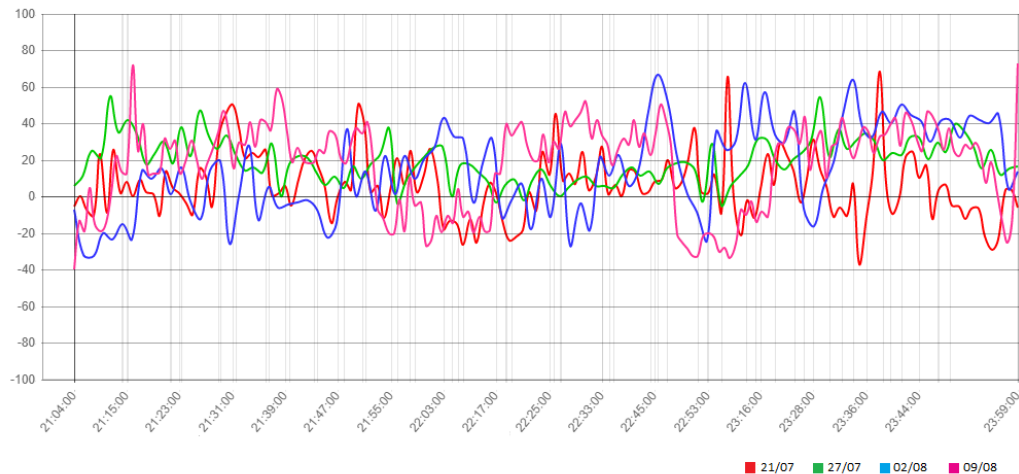
Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Figura 36: Grafico di Valence Emotiva relativo allo spettacolo Macbeth



Fonte: Materiale fornito da EMOJ SRL

Figura 37: Grafico di Valence Emotiva relativo allo spettacolo Rigoletto



Fonte: Materiale fornito da EMOJ

Ovviamente, essendo il grafico di Valence Emotiva uno spettro dettagliato del trend di emozioni provate e riportate nei grafici a torta, anche in questo caso l'esperienzialità dell'intrattenimento è giudicabile positivamente nell'aggregato. In merito alle analisi effettuate da EMOJ, i valori più elevati di valenza si ottengono in relazione alle parti cantate dell'opera, rispetto a quelle parlate. Ciò suggerisce che il contributo dell'orchestra alla rappresentazione è molto elevato, e genera emozioni molto positive negli spettatori. Un altro dato deducibile, in questo caso, è che quindi c'è buona capacità comunicativa in termini di propagazione del suono e quindi di organizzazione dei posti nell'Arena, il che

permette una Customer Experience piacevole e più che soddisfacente per gli spettatori.

## CONCLUSIONI

Dall'analisi della letteratura e del caso esaminato si evince chiaramente che la ricerca di esperienze gioca un ruolo cardine nei processi di decision-making. La Customer Experience vissuta dal consumatore diviene il vero e proprio driver di differenziazione dalla concorrenza, fonte di vantaggio competitivo stabile e duraturo. Essa permette di generare un alto livello di soddisfazione nell'individuo, creando una forte relazione con il brand, nel quale il consumatore si identifica e per il quale effettua WOM (Word of Mouth) positivo, fidelizzandosi. Ne consegue, che a fronte di un elevato dinamismo ed eclettismo del consumatore, il quale opera scelte principalmente guidate dall'inconscio sull'onda delle emozioni e alla ricerca di esperienze nuove e gratificanti, le imprese devono modificare il proprio approccio al mercato, studiando a fondo i comportamenti inconsapevoli dell'individuo, poiché è in essi che si cela la vera personalità del consumatore, le proprie pulsioni più intime che difficilmente esplicita e che raffigurano al meglio il quadro di preferenze. Come si può evincere dall'elaborato, l'obiettivo che si devono porre le imprese è quello di generare Customer Experience uniche altamente personalizzate, sfruttando sia i canali tradizionali che le innovative piattaforme digitali. Di fatti, le imprese orientate al consumatore e all'esperienza pongono il Customer Experience Management al centro delle loro strategie, operando proattivamente e anticipando le tendenze di mercato, al fine di generare



una brand experience che susciti empatia con il consumatore e si allinei perfettamente alle esigenze e ai bisogni esperienziali dell'individuo.

Ma per capire come proporre una Customer Experience di livello, bisogna ricondurre l'analisi al fulcro intorno al quale le esperienze ruotano: le emozioni, che giocano un ruolo cardine all'interno dei processi decisionali e in ambito di Customer Experience. Solo attraverso la conoscenza di come reagisce il cervello umano alle stimolazioni esterne si possono capire a fondo i comportamenti dei consumatori e le loro relazioni con i brand e le imprese. E questo perché, gran parte di ciò che davvero i consumatori sentono, non traspare da un'osservazione esterna superficiale, pertanto è necessario indagare a fondo nella psiche del consumatore, individuando genesi ed evoluzione del processo emozionale e cognitivo. Questo è reso possibile dalle neuroscienze e neuromarketing, discipline che indagano sull'attività cerebrale umana per risalire a bisogni, preferenze e relativi comportamenti di acquisto e di relazione con prodotti e servizi.

Ma la sola conoscenza risulterebbe inutile se non supportata e se non implementata per ottenere riscontri in chiave esperienziale. Le imprese elaborano quindi piattaforme esperienziali e, tramite il giusto posizionamento e offerta di valore, intessono relazioni forti e durature con i consumatori, generando una Customer Experience in linea con le più intime emozioni e preferenze dei consumatori. Risulta però evidente che per poter coniugare le emozioni provate dagli individui con la Customer Experience, c'è bisogno di avere un dato

tangibile, concreto, empirico, di come il consumatore nel suo inconscio reagisce agli stimoli di marketing. Partendo da questo presupposto, lo studio effettuato all'interno dell'elaborato ha portato alla determinazione delle principali strumentazioni utilizzate dai ricercatori per la misurazione e analisi delle emozioni provate dagli individui, in modo tale da non rendere la letteratura orfana di un riscontro empirico. In questo contesto, le metodologie "Non Tradizionali" sono quelle che offrono le migliori potenzialità per la misurazione delle emozioni dei consumatori in reazione agli stimoli esterni, e tra esse, mediante un confronto operato all'interno dell'elaborato, si è notato che l'Eye Tracking e il Facial Expression Recognition sono le più indicate, poiché meno invasive, dal costo contenuto e applicabile in contesti di consumo online ed offline.

Il caso aziendale EMOJ SRL, azienda operante nel campo dell'Emotional Analytics e Customer Experience rappresenta un esempio di come si possano rilevare e misurare le emozioni del consumatore, al fine di progettare una più efficace Customer Experience.

Di fatti, EMOJ SRL, tramite un software proprietario, riesce ad individuare le emozioni provate dall'individuo durante l'interazione con un brand o un processo di acquisto, delinearne i comportamenti e le caratteristiche ed offrire alle imprese un importantissimo supporto informativo e concreto sull'emozionalità della Customer Experience che offrono ai loro consumatori, consigliando anche come poterla migliorare sulla base delle rilevazioni effettuate.

La rilevazione e misurazione delle emozioni tramite il software EMOJ permette un miglioramento della Customer Experience a livello globale, sia in contesti online, migliorando l'esperienza di navigazione e di utilizzo di applicazioni per smartphone e di piattaforme eCommerce, sia in contesti offline, rendendo unica la shopping experience dei consumatori attraverso la personalizzazione di contenuti ed offerte sulla base delle emozioni provate dagli individui. Ne è l'emblema l'Evoque Tunnel, esempio di come tecnologie hardware e software possano essere integrate per creare un'esperienza multisensoriale unica ed altamente customizzata per il consumatore. Sfruttando il crescente utilizzo di smartphone e eCommerce, prodotti quali SDK per App e Miora permettono di reagire agli stati d'animo del consumatore, adattando layout, contenuti ed offerte alle emozioni provate, migliorando la fluidità della navigazione e suscitando maggiore attrazione e feeling tra brand e consumatore.

Dall'analisi condotta è emerso che il miglioramento della Customer Experience non riguarda solamente la mera esperienza di acquisto o di navigazione. Il monitoraggio delle emozioni durante eventi culturali e di intrattenimento mediante Emojmeter offre un importante supporto ad associazioni ed enti per migliorare l'organizzazione e la logistica degli spazi al fine di garantire la miglior piacevolezza possibile allo spettatore.

In conclusione, l'analisi del case study EMOJ SRL ha permesso di verificare l'importanza della rilevazione delle emozioni, quali driver di miglioramento della

Customer Experience, la quale può contribuire in maniera significativa all'aumento delle vendite, della brand visibility, all'ottimizzazione del conversion rate e, più in generale, all'efficacia delle strategie di marketing.

## **RINGRAZIAMENTI**

Un particolare ringraziamento va alla prof.ssa Federica Pascucci per la sua professionalità, competenza e disponibilità. Il suo contributo è stato fondamentale ai fini della realizzazione dell'elaborato.

Un ulteriore ringraziamento va ad EMOJ SR e nello specifico al presidente, dott.ssa Maura Mengoni, al CEO, dott. Luca Giraldi, al CTO, dott. Andrea Generosi per la disponibilità dimostrata.

Grazie alla mia famiglia, per avermi sempre sostenuto in questo percorso, per avermi insegnato ad affrontare gli ostacoli, a trarre insegnamento dagli errori e perché senza di loro questo traguardo non l'avrei mai potuto raggiungere.

Grazie a mio padre per avermi insegnato il valore delle cose e che nulla si ottiene senza sacrificio e dedizione. Grazie a mia madre per avermi trasmesso l'abnegazione nell'affrontare le sfide che la vita ci pone di fronte, e per essere stata paziente durante i miei innumerevoli sfoghi. Grazie a mia sorella, la persona a cui più tengo in assoluto, la persona di cui più sento la mancanza quando sono/sei lontano/a. Lotta sempre per raggiungere i tuoi obiettivi, sogna, non cambiare mai per nessuna ragione al mondo. Sei una persona fantastica.

Grazie a tutti i miei amici. Grazie agli amici di Centobuchi/San Benedetto e Ascoli, per sopportarmi da una vita o anche solo da pochi anni, per le interminabili giornate passate insieme, per avermi fatto capire quanto l'amicizia sia una cosa rara e quindi importantissima. Grazie agli amici dell'Università per le bellissime esperienze, per il team-work, per l'aiuto reciproco e per i bei ricordi con voi che questo viaggio mi ha lasciato (con particolare riguardo ai miei coinquilini).

Grazie agli amici dell'Erasmus, Andrea, Pietro e Serena, con i quali ho condiviso l'esperienza più significativa della mia vita e grazie ai quali ho capito che non c'è distanza che possa spezzare il legame forte che si è generato.

Grazie a tutti voi, per avermi fatto capire il significato dell'amicizia, l'importanza dell'esserci l'uno per l'altro, sia in momenti di allegria e divertimento, sia quando le cose si sono fatte pesanti e difficili da affrontare. Mi avete aiutato molto più di quanto voi possiate credere. Inoltre, siete riusciti a far capire ad un essere cocciuto e testardo come me, l'importanza del lavoro di squadra, della complicità. Grazie per avermi fatto comprendere cosa significa affezionarsi a qualcuno che non vuoi perdere<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Non me ne voglia nessuno. In particolare, doverosi e speciali ringraziamenti vanno a Stefano, Mirko, Alessandro, Cristiano, Claudia, Roberta e Lucio.

Vorrei concludere con quello che in realtà non è un ringraziamento. Ma ci tenevo a lasciarlo impresso in questo elaborato. Al professore, che all'esame di stato disse "Lunerti, nel resto della tua vita, qualsiasi cosa che riguardi l'economia lasciala fare a qualcun altro, non è roba per te", volevo solo comunicare che, meno di sei anni dopo, lo stesso ragazzo che lei ha giudicato incapace è Dottore Magistrale in Economia e Management.

## BIBLIOGRAFIA

BARBERIS M., *Marketing Emozionale. Strategie di Comunicazione nel Mercato della New Generation*, Casini Editore, Roma, 2007

BARBERIS F., *Neuromarketing*, Pubblicazione Indipendente, Milano, 2019

BASTIAANSEN M., LUB X.D., MITAS O., JUNG T.H., PASSOS ASSENCAO

BETTIGA D., LAMBERTI L., *Exploring the role of anticipated emotions in product adoption and usage*, in *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 35, No. 3, 2018

BOLTON N. R., MCCOLL-KENNEDY J.R., CHEUNG L., GALLAN A., ORSINGHER C. WITELL L., ZAKI M., *Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms*, in *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 5, 2018

BOOTH A. D., FREEMAN R., *Mind-reading versus neuromarketing: how does a product make an impact on the consumer?*, in *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 31, No. 3, 2014

BRUHNAND M., SCHNEBLEN S., *Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective*, in *European Journal of Marketing*, Vol.51, No.3, 2017



BRUNNER T.A., STOCKLIN M., OPWIS K., *Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers*, in European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 9/10, 2008

CHAMBERLAIN L., BRODERICK A.J., *The application of physiological observation methods to emotion research*, in Qualitative Market Research, An International Journal, Vol. 10, No. 2, 2007

CHIUCCHI M.S., *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2012

CIPOLLETTA G., *Customer Experience, Fai marketing di valore nell'era dell'esperienza*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2017

DENG C.G., TSENG T.H., *On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity*, in European Journal of Marketing, Vol.49, No.7/8, 2015

DOLAN R., CONDUIT J., FRETHEY-BENTHAM C., FAHY J., GOODMAN S., *Social media engagement behavior. A framework for engaging customers through social media content*, in European Journal of Marketing, Vol.53, No.10, 2019

EDELMAN D.C., SINGER M., *Competing on customer journeys*, in Harvard Business Review, Vol. 1, 2015

ERICSON M., *Towards a sensed decision-making approach*, in Management Decision, Vol. 48, No. 1, 2010

- FERRERO G., *Marketing e Creazione del Valore*, , Giappichelli Editore, Torino, 2013
- FIOCCA R., SHENOTA I., TUNISINI A., *Marketing Business to Business*, Mc Graw Hill, Milano, 2009
- FOLSTAD A., KVALE K., *Customer Journey. A systematic literature review*, in *Journal of Service Theory and Practice* Vol. 28 No. 2, 2018
- FUGATE D.L., *Marketing services more effectively with neuromarketing research: a look into the future*, in *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 2, 2008
- FUGATE D.L., *Neuromarketing: a layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice*, in *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24, No. 7, 2007
- GALLUCCI F., *Marketing Emozionale*, EGEA Editore, Milano, 2007
- GEORGE M., WAKEFIELD K.L., *Modeling the consumer journey for membership services*, in *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No.2, 2018
- GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia"*, Franco Angeli, Milano, 2019
- HAN D., MOILANEN T., SMIT B., STRIJBOSCH W., *Emotions as core building blocks of an experience*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.31, No.2, 2019

HEFFERNAN R., LAVALLE S., *Emotional interactions: the frontier of the customer-focused enterprise*, in *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 3, 2007

HUAMAN-RAMIREZ R., *Brand experience effects on brand attachment: the role of brand trust, age, and income*; in *European Business Review*, Vol.31, No.5, 2019

HWANG J., SEO S., *A critical review of research on customer experience management. Theoretical, methodological and cultural perspective*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.28, No.10, 2016

IEVA M., ZILIANI C., *The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services*, in *The TQM Journal*, Vol. 30, No. 5, 2018

JAIN R., AAGJA J., BAGDARE S., *Customer experience – a review and research agenda*, in *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 3, 2017

JOHNSTON R., KONG X., *The customer experience: a road-map for improvement*, in *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 1, 2011

JONES P., O'MALLEY L., PETERS L.D., RADDATS C., ROBINSONS W., *Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures*, in *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No.2, 2017

KOTLER P., *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010

- KOTLER P., *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, HOEPLI Editore, Milano, 2019
- KUMAR S., *Neuromarketing: The New Science of Advertising*, in *Universal Journal of Management*, Vol. 3, No.12, 2015
- KUMAR H., SINGH P., *Neuromarketing: An Emerging Tool of Market Research*, in *International Journal of Engineering and Management Research*, Vol.6, No.5, 2015
- LAKOMSKI G., EVERS C. W., *Passionate rationalism: the role of emotion in decision making*; in *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 No. 4, 2010
- LIN M. H., CROSS S. N. N., JONES W. J., CHILDERS T. L., *Applying EEG in consumer neuroscience*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 52, No.1/2, 2018
- LINDSTROM M., *Neuromarketing*, Apogeo Education, Milano, 2015
- LIPKIN M., *Customer experience formation in today's service landscape*, in *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 5, 2016
- MCCOLL-KENNEDY J.R., GUSTAFSSON A., JAAKKOLA E., KLAUS P., RADNOR Z.J., PERKS H., FRIMAN M., *Fresh perspectives on customer experience*, in *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, 2015
- MOSQUERA A., OLARTE-PASCUAL C., AYENSA J.E., MURILLO Y.S., *The role of technology in an omnichannel physical store*, in *Spanish Journal of Marketing ESIC*, Vol. 22, No. 1, 2018

NAGASAWA S., *Customer Experience Management- Influencing on human Kansei to management of technology*, in *The TQM Journal* Vol. 20 No. 4, 2008

NUNES P.F., BELLIN J., LEE I., SCHUNCK O., *Converting the nonstop customer into a loyal customer*, in *Strategy & Leadership*, Vol. 41, No. 5, 2013

PALMER A., *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*, in *Journal of Services Marketing*, Vol.24, No. 3, 2010

PARKINSON J., RUSSELL-BENNETT R., PREVITE J., *Challenging the planned behavior approach in social marketing: emotion and experience matter*, in *European Journal of Marketing* Vol.52, No.3/4, 2018

PASCUCCI F., *Strategie di Marketing Online per il Vantaggio Competitivo Aziendale*, Esculapio Editrice, Bologna, 2013

PASCUCCI F., *Materiale Didattico Integrativo per il corso di Internet e Marketing*, Ancona, A.A. 2018/2019

PENZ E., HOGG M. K., *The role of mixed emotions in consumer behaviour. Investigating ambivalence in consumers' experiences of approach-avoidance conflicts in online and offline settings*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 1/2, 2011

RAGGETTI G., CERAVOLO M.G., FATTOBENE L., *Neuroeconomics: theory, applications, and perspectives*; Bocconi University Press, Milano, 2018

RAZZAQ Z., YOUSAF S., HONG Z., *The moderating impact of emotions on customer equity drivers and loyalty intentions. Evidence of within sector*

*differences*, in Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 29, No. 2, 2017

ROZAN FORTUNATO V.C., GIRALDI J.M.E., *A Review of Studies on Neuromarketing: Practical Results, Techniques, Contributions and Limitations*, in Journal of Management Research, Vol. 6, No. 2, 2014

SCHMIDT C., *NeuroEconomia*, Codice Edizioni, Torino, 2013

SCHMITT B.H., FERRARESI M., *Marketing Esperenziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano, 2018

SKINNER C., *The complete customer journey: avoiding technology and business barriers to measure the total value of media*, in Business Strategy Series, Vol. 11, No. 4, 2010

SUDHIR S., UNNITHAN A.B., *Role of affect in marketplace rumor propagation*, in Marketing Intelligence & Planning, Vol. 37, No. 6, 2019

SUNG B., WILSON N. J., YUN J. H., LEE F. J., *What can neuroscience offer marketing research?*; in Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2019

TEDESCHI M., *Le Decisioni degli Agenti Economici: Razionalità, Contesto ed Emozioni*, Franco Angeli, Milano; 2006

THOMAS A., *Multivariate hybrid pathways for creating exceptional customer experiences*; in Business Process Management Journal, Vol. 23, No. 4, 2017

TORRES E.N., LUGOSI P., ORLOWSKI M., RONZONI G., *Consumer-led experience customization: a socio-spatial approach*, in Journal of Service Management, Vol. 29, No. 2, 2018

WANG X., GUO J., YU W., *Emotion as signal of product quality. Its effect on purchase decision based on online customer reviews*, in Internet Research, Vol. 6, No.7, 2019

YI-TING HSU M., MING-SUNG CHENG J., *fMRI neuromarketing and consumer learning theory. Word-of-mouth effectiveness after product harm crisis*, in European Journal of Marketing, Vol.52, No.1/2, 2018

ZHANG M., HU M., GUO L., LIU W., *Understanding relationships among customer experience, engagement, and word-of-mouth intention on online brand communities*, in Internet Research, Vol. 27, No. 4, 2017

ZOLKIEWSKI J., STORY V., BURTON J., CHAN P., GOMES A., HUNTER-PARIHAR P., DAWRA J., SAHAY V., *The role of customer engagement in the involvement-loyalty link*, in Marketing Intelligence & Planning Vol. 37 No. 1, 2019

## SITOGRAFIA

<https://www.affectiva.com/how/how-it-works/>

<https://www.emojlab.com/>

<https://four.marketing/2015/04/che-cose-e-come-usare-una-customer-experience-journey-map/>

<https://www.insidemarketing.it/eye-tracking-applicato-al-marketing/>

<https://www.key4biz.it/dcx-le-nuove-metriche-della-customer-experience-nellera-della-people-centricity-cosa-misurare/232055/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-and-loyalty>

<https://www.netstrategy.it/ecommerce/statistiche-e-commerce-2019-in-italia-quali-sono-le-tendenze>

<https://www.nytimes.com/2007/11/11/opinion/11freedman.html>

<https://www.robortadecicco.it/le-nuove-frontiere-della-user-experience/ecommerce-eye-tracking-adidas/>

<https://tech.everyeye.it/articoli/speciale-cos-e-convolutional-deep-learning-cosa-serve-33066.html>



