



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Marketing

LA CUSTOMER EXPERIENCE NELL'ERA DEL  
MARKETING OMNICHANNEL: IL CASO AZIENDALE  
DELL' E-COMMERCE TIGER SHIRT

---

THE CUSTOMER EXPERIENCE IN THE ERA OF  
OMNICHANNEL MARKETING: THE COMPANY CASE  
OF THE E-COMMERCE TIGER SHIRT

Relatore: Chiar.mo

Tesi di Laurea di:

Prof. Marinelli Luca

Pasquini Gioele

Anno accademico 2021-2022



*In primis, ringrazio sentitamente il Professor Luca Marinelli, che mi ha guidato e supportato con autorevolezza e competenza e al quale sarò sempre debitore per quanto ho potuto da Lui apprendere in questi mesi di lavoro insieme.*

*Ringrazio i miei genitori per avermi dato la possibilità di studiare, Giulia per la forza e il costante sostegno che è riuscita a donarmi, Paola per aver sempre creduto in me, i miei amici per essermi sempre stati accanto donandomi spensieratezza.*

*Senza ognuno di voi non sarei arrivato a questo traguardo.*



## INDICE

### 1) DIGITAL MARKETING

1.1 L'EVOLUZIONE DEL WEB, CAUSA O CONSEGUENZA DELL'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE?

1.2 DIGITAL TRASFORMATION E DIGITAL MARKETING

1.3 MINACCE E OPPORTUNITÀ DEL DIGITAL MARKETING

1.4 DRIVER SOCIO-CULTURALI

1.4.1 Customer empowerment

1.4.2 Nuovo consumatore

### 2) STRUMENTI E CANALI DI MARKETING

2.1 CANALI DI MARKETING: DEFINIZIONE

2.1.1 Canali di marketing tradizionali

2.1.2 Canali di marketing online

2.2 MULTICANALITA' E OMNICANALITA'

2.3 CORPORATE WEBSITE

2.3.1 Search Engine Marketing

2.3.2 Search Engine Optimization

2.3.3 Display Advertising

2.3.4 Social Media Marketing

2.3.5 E-mail Marketing

2.4 E-COMMERCE

### 3) CUSTOMER EXPERIENCE

3.1 CUSTOMER EXPERIENCE: DEFINIZIONE

3.2 CUSTOMER JOURNEY

3.2.1 L'evoluzione del processo di acquisto del consumatore

3.2.2 I principali archetipi di settore

3.2.3 Messy middle: una ricerca Google

3.3 MOMENTI CHIAVE E TENDENZE DEL PROCESSO D'ACQUISTO

3.4 ESEMPI DI ALCUNI BIG PLAYER CHE HANNO UTILIZZATO I  
CANALI DIGITALI PER MIGLIORARE LA CUSTOMER EXPERIENCE

#### **4) REALIZZAZIONE DELL' E-COMMERCE TIGER SHIRT**

4.1 LA STORIA AZIENDALE

4.2 PERCHE' INVESTIRE SULL' E-COMMERCE NEL CONTESTO  
ODIERNO?

4.3 ANALISI COMPETITORS

4.4 IL CONFIGURATORE DIGITALE

4.5 PIANO D'AZIONE

4.6 DISCUSSIONE DEL CASO

## INTRODUZIONE

Con il presente elaborato si è inteso verificare quale sia l'approccio vincente nel marketing odierno e quali siano le dinamiche ad esso sottese, alla luce del fatto che l'evoluzione del web ha comportato un cambiamento anche nel consumatore.

La domanda di cui sopra si è, quasi naturalmente, generata durante il tirocinio svolto presso la sede dell'azienda poi oggetto della parte applicativa di questa tesi (si tratta di un'impresa serigrafica tessile). In effetti, la possibilità di collaborare alla progettazione del sito e-commerce "Tiger Shirt" è stata al contempo spinta motivazionale e "campo di pratica" per cercare di comprendere come muoversi nell'ambito delle nuove tecnologie, sempre più largamente utilizzate per creare esperienze personalizzate del cliente, il tutto in un ambito di integrazione fra il canale tradizionale e quello virtuale, così da proiettarsi in una dimensione di omnicanalità (nella quale, appunto, il punto vendita tradizionale e l'e-commerce sono integrati ed agiscono in sinergia).

Attraverso un *excursus* dall'avvento di internet ad oggi, soffermandosi sull'attualità, caratterizzata da nuovi device e applicazioni digitali, si viene condotti nella comprensione dei cambiamenti susseguitisi in questi trent'anni, cammino che ha portato oggi alla creazione di ambienti altamente interconnessi, "accorciando" sempre più le relazioni tra l'azienda ed il cliente e creando al contempo una contiguità fra fisico e virtuale che non può non essere al centro dello studio del

comportamento del nuovo consumatore. Quest'ultimo, infatti, si è evoluto a tal punto da essere definito “nuovo consumatore”, in quanto non ha solo strumenti nuovi, ma anche una nuova mentalità. Questi interagisce attivamente, è meticoloso ed esigente nelle scelte, spesso precedute da ricerche che lo possano condurre ad un acquisto soddisfacente (recensioni internet, etc). Ciò comporta per le aziende una maggiore difficoltà nel prevederne le mosse ed anticiparne i comportamenti, specie in assenza di un serio piano di perfezionamento delle strategie di business. Nulla può essere lasciato al caso, pena la perdita di posizioni di mercato o il non conseguimento o consolidamento delle stesse.

Lo studio e l'analisi delle modalità attraverso cui il cliente prende le sue decisioni, quindi dell'intero processo di acquisto, unitamente al tema della customer experience (di concerto con quello della omnicanalità già sopra citata), lungi dall'essere uno studio fine a sé stesso, è invece imprescindibile per guidare l'azienda in questo momento di transizione, che, se mal condotto, può portare, anziché a risultati vincenti, a clamorosi autogol.

Quanto alla struttura dell'elaborato, essa si articola, oltre che nella presente introduzione, in quattro capitoli e nella conclusione, come alla specifica se segue.

Nel primo capitolo viene trattato il tema dell'evoluzione del web ed il conseguente impatto che essa ha avuto nella modifica del comportamento del consumatore. Una volta analizzati i vantaggi e gli svantaggi legati appunto all'evoluzione del web (dal



1.0 al 4.0) e le relative implicazioni nell'ambito del comportamento del consumatore, viene affrontato il concetto di digital transformation, che rappresenta la base da cui partire per poter sfruttare i mezzi del digitale al fine di conseguire vantaggi in termini di efficienza produttiva e nuovi canali di comunicazione. Il focus è quindi centrato sull'interpretare le minacce e le opportunità del digital marketing allo scopo di comprendere a pieno l'importanza del ruolo della customer experience mediante lo studio dei driver socio-culturali, che hanno caratterizzato e consentito al consumatore di evolversi e di modificare il proprio comportamento d'acquisto.

Nel secondo capitolo vengono evidenziate le caratteristiche e le criticità dei canali di marketing tradizionali e on-line, questi ultimi spesso visti come sostitutivi, per il futuro, rispetto a quelli tradizionali, concezione questa che va superata approdando al concetto di omnicanalità, in forza del quale le imprese sono spinte ad adottare una visione integrata di entrambi i canali che hanno a disposizione (online e offline). Infine, l'ultima tematica trattata nel capitolo in parola attiene alle differenze di progettazione e di gestione tra corporate web site ed e-commerce.

Nel terzo capitolo la tematica principale è la "customer experience", partendo dalla definizione del concetto e mettendo in luce quanto sia importante che il cliente venga posto al centro delle strategie di marketing. In effetti, proprio attraverso i suoi

comportamenti, il consumatore rivela le proprie aspettative, unitamente a tutti i fattori che lo hanno indotto all'acquisto. A completamento del capitolo viene dato conto della grandissima rilevanza del customer journey e di quanto sia importante per l'azienda mapparlo e cercare di renderlo sempre più seamless, ovvero senza interruzioni. Infine, vengono illustrati alcuni esempi che illustrano il modo in cui i big players hanno utilizzato i canali digitali, passando per il concetto di omnicanalità per migliorare l'esperienza del consumatore nel campo dell'e-commerce.

Nel quarto e ultimo capitolo, l'intento è quello di illustrare, per mezzo dell'analisi di un caso aziendale, un punto di vista critico rispetto alle costruzioni teoriche esposte nei precedenti capitoli, applicando i temi trattati analizzati e riproponendoli sotto forma di progettazione e di piano di azione di un sito e-commerce facente parte del settore dell'abbigliamento personalizzato.

Nelle conclusioni, ovviamente, si svolgono le considerazioni finali, che permettono di dare una risposta, sebbene non definitiva perché il progetto su cui si è lavorato è ancora in corso in implementazione, alla domanda di ricerca iniziale.

## **CAP. 1 – DIGITAL MARKETING**

### **1.1 L'EVOLUZIONE DEL WEB, CAUSA O CONSEGUENZA DELL'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE?**

L'evoluzione del web si è articolata in varie fasi e ad ognuna di queste fasi è corrisposto un diverso comportamento del consumatore, ragione per cui, per rispondere al quesito se l'evoluzione del web sia stata causa o conseguenza del consumatore, è necessario fare un excursus che, partendo dal Web 1.0, ci permetta di verificare come il web si atteggiava e quali possibili interazioni dei consumatori rendeva via via possibili.

Il punto di partenza di questo processo evolutivo risiede nel Web 1.0, che potremmo infatti individuare come il Web di base, per sua natura adatto principalmente a condividere e pubblicare informazioni aziendali on-line e a permettere le transazioni commerciali più semplici, che di fatto è stato la prima opportunità per le aziende, soprattutto per quelle di caratura internazionale e di maggiore dimensione, di dare corpo ad una loro presenza on-line.

In questo contesto, pertanto, la rete è stata utilizzata principalmente per il marketing transazionale, con un comportamento dei consumatori on-line ancora sostanzialmente sovrapponibile a quello del consumatore tradizionale.

Di fatto, quindi, il primo e vero step nel processo di evoluzione in parola si ha con il Web 2.0, meglio noto come Social Web, che ha permesso la facilitazione della condivisione di informazioni tra gli utenti, soprattutto grazie alle piattaforme online messe a disposizione, non solo delle grandi multinazionali (con i propri dipartimenti IT), ma anche delle PMI, degli indipendenti, così come dei singoli consumatori. La maggiore agevolezza nella fruizione del servizio ha portato alla costruzione di relazioni bidirezionali tra consumatori e fornitori di beni e servizi, presupposto questo del marketing relazionale, elemento a sua volta sempre più centrale per il conseguimento del successo aziendale.

Il passo successivo nell'evoluzione che ha interessato il rapporto tra web e comportamento del consumatore coincide con il Web 3.0, ovvero con il cosiddetto Web semantico. Sebbene vi sia ancora un dibattito aperto sul significato e sulla definizione più appropriata da dare al Web 3.0, è indiscutibile che una delle sue caratteristiche principali risiede nella combinazione di intelligenza umana e artificiale, così come pregevolmente messo in evidenza da Benito e Osorio, i quali hanno affermato che il *“web 3.0 combina intelligenza umana e artificiale per fornire informazioni più pertinenti, opportune e accessibili. Il Web 3.0 ha un linguaggio più potente derivato da reti neuronali e algoritmi genetici, con*

*un'enfasi particolare sull'analisi, sulla capacità di elaborazione e su come generare nuove idee basate sulle informazioni generate dagli utenti”<sup>1</sup>.*

Negli anni le informazioni sono proliferate in quantità ed ampiezza e, divenendo al contempo disponibili in tempo reale grazie anche ai meccanismi interattivi, hanno permesso alle aziende di avere immediata contezza delle decisioni prese dai consumatori durante la navigazione on-line, con la correlata possibilità di rispondere in modo puntuale alle precise richieste degli stessi.

Grazie a ciò le aziende hanno raccolto informazioni accurate sul processo decisionale dei consumatori on-line, così da essere altamente adattive e da poter conseguentemente rispondere alle istanze degli stessi offrendo prodotti e servizi collegati alle loro ricerche e più vicini alle loro preferenze. L'elemento diromponente, quindi, sta nella circostanza che, potendo ottenere in tempo reale informazioni dettagliate sul processo decisionale dei consumatori, li si può anche profilare, tenendo anche conto di variabili psicologiche che prima erano quasi impossibili da valutare in tempo reale.

Il quarto passo nell'evoluzione del web è segnato dall'introduzione della comunicazione wireless, che ha assunto la maggior rilevanza con l'utilizzo dei dispositivi mobili. Questo passaggio ha dato vita al Web 4.0, anche detto Web simbiotico, proprio in ragione del fatto che ha la capacità di connettere persone,

---

<sup>1</sup> BENITO-OSORIO, D., PERIS-ORTIZ, M., ARMENGOT, C.R. *et al.*, Web 5.0: the future of emotional competences in higher education. *Glob Bus Perspect* **1**, 274–287 (2013)

luoghi e oggetti in qualsiasi momento e ovunque si trovino, in modo istantaneo e a cavallo tra mondo fisico e virtuale. Il Web 4.0 è il Web contemporaneo, in cui tecnologie, realtà aumentata e i Big Data giocano un ruolo ormai fondamentale.

In un futuro non lontano si prospetta un'era in cui ogni individuo avrà un vero e proprio alter ego digitale e dialogherà sempre di più con le nuove interfacce, come la domotica o le macchine intelligenti. Fa parte del quadro generale anche una visione piuttosto distopica del web, essendo la tendenza ormai consolidata quella di giungere ad un controllo sempre maggiore delle informazioni, che andrà ad influenzare in modo significativo, non solo il mondo digitale, ma anche la realtà che ci circonda, con pesanti ricadute, non solo sul trattamento dei dati digitali, ma anche nella vita reale delle persone, che potrebbero vedere condizionati i loro comportamenti, non più semplicemente studiati, bensì indotti.

Quanto sopra è stato colto da importanti studiosi, come il Khambatta, il quale ha affermato che *“in termini futuristici si prospetta un'ulteriore evoluzione del Web, nel campo sensoriale ed emotivo, dove l'obiettivo sembrerebbe quello di sviluppare computer che possano interagire con gli esseri umani e quindi influenzare le relazioni quotidiane di tutti i consumatori”*<sup>2</sup> e che *“sebbene le attuali tecnologie Web non siano ancora "emotivamente sensibili" o in grado di leggere le emozioni umane, queste tecnologie sono in fase di sviluppo e stanno avanzando rapidamente.*

---

<sup>2</sup> KHAMBATTA, P., DAI, H., LOGG, J. M., and NEWMAN, D. T. (2019). *The Future of Work: How People Respond to Digital Actors and Algorithms*. Boston, MA: Symposium, Academy of Management Meeting 2019.

*In alcuni studi molto recenti, i computer hanno già dimostrato di essere in grado di giudicare più accuratamente le emozioni umane e gli attributi della personalità dalle espressioni facciali in fotografie e video rispetto agli osservatori umani”<sup>3</sup>.*

Già da questo breve resoconto sull’evoluzione del Web si evincono le molteplici e massicce implicazioni e ricadute nell’ambito del comportamento del consumatore, rispetto al quale un ruolo sempre più importante viene rivestito dalle emozioni che i consumatori provano nel momento in cui fanno acquisti, soprattutto on-line, e le micro-interazioni nel processo decisionale, in particolar modo quando ogni scelta è immediatamente seguita da una risposta individualizzata, basata su algoritmi di intelligenza artificiale, che potrebbe influenzare la percezione del consumatore e con essa la sua prossima decisione.

## 1.2 DIGITAL TRASFORMATION E DIGITAL MARKETING

Il concetto di Digital Marketing, introdotto in ambito aziendale per la prima volta negli anni 90’ del secolo scorso, si riferiva principalmente alla pubblicità, esclusivamente rivolta ai clienti facenti parte della c.d. sfera digitale.

Successivamente il concetto di digital marketing si è andato notevolmente a

---

<sup>3</sup> KHAMBATTA, P., DAI, H., LOGG, J. M., and NEWMAN, D. T. (2019). *The Future of Work: How People Respond to Digital Actors and Algorithms*. Boston, MA: Symposium, Academy of Management Meeting 2019.

modificare ed ampliare grazie all'avvento di nuovi media digitale ed in forza della c.d. “*Digital Transformation*”, che altro non è che quel processo attraverso cui l'organizzazione aziendale e la maggior parte delle attività di routine subisce una mutazione, portando ad una maggiore efficienza di queste ultime attraverso un mix di tecnologie digitali, garantendo al contempo una migliore integrazione tra gli stakeholder aziendali.

Ovviamente, qualsiasi variazione all'interno di un'organizzazione punta a modificare e correggere, se non a stravolgere, i comuni processi di lavoro e prima ancora modo di pensare degli operatori, mirando una trasformazione digitale efficiente a stravolgere quella che è la routine aziendale, cercando di far uscire i lavoratori dalla propria comfort zone attraverso un processo di continuo apprendimento atto all'acquisizione di nuove competenze e tecnologie.

Spesso il passaggio all'utilizzo di nuove tecnologie per gestire il proprio business non è tuttavia una scelta, potendo essere invece dettato dalla necessità di assecondare le nuove aspettative dei clienti, che, diversamente, potrebbero virare in qualsiasi momento su aziende più moderne e che offrono servizi più innovativi.

La trasformazione digitale è solo il primo grande passo che un'organizzazione può compiere per ampliare e fortificare il proprio business, tuttavia, per poter sfruttare al massimo i benefici di tale trasformazione, è opportuno che un'azienda integri al meglio le nuove capabilities acquisite con una opportuna strategia di digital marketing, definito da Peretti, come “*l'insieme di attività che, attraverso*



*l'uso di strumenti digitali, sviluppano campagne di marketing e comunicazione integrate, targettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l'organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni della domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo”<sup>4</sup>.*

Sulla scorta della predetta definizione, si può anche affermare che il Digital Marketing rappresenta sicuramente un'opportunità per le aziende di raggiungere e disporre di una crescente fascia di consumatori, sebbene richieda sacrificio e competenze specifiche per poter acquisire e gestire le interazioni tra gli stessi consumatori.

Proprio sotto questo ultimo aspetto del controllo delle relazioni con il consumatore, le infrastrutture e le tecnologie di rete di cui disponiamo oggi possono offrire una serie di vantaggi alle organizzazioni, innanzitutto attraverso i nuovi canali digitali che permettono di sfruttare strategie di segmentazione della clientela, rivolgendo determinati contenuti, studiati ad hoc, alla fascia di consumatori predeterminata, che potrebbe comprendere sia clienti abituali che clienti potenziali.

---

<sup>4</sup> PERETTI P., 2011, *Marketing digitale: Scenari, Strategie, Strumenti*, Apogeo, Milano

Tutto questo è facilmente attuabile grazie ad un accesso agevole alle informazioni dei consumatori, immagazzinando i dati fondamentali per poterli utilizzare successivamente nei processi di advertising mirati ed efficienti.

Inoltre, in campo digitale anche la comunicazione può essere personalizzata a seconda del contesto o del pubblico cui ci si rivolge, per appagare le esigenze individuali, con benefici in termini di efficienza e costi. Il processo di comunicazione, quindi, diviene interattivo e assegna al consumatore un ruolo attivo, con la possibilità di fornire una risposta personalizzata, che, ovviamente, agevola l'azienda nell'individuare i desideri del consumatore medesimo.

Tutte queste risposte divengono informazioni utili, se non fondamentali, per l'azienda, la quale a quel punto, creando una corretta canalizzazione di vendita, potrebbe ottenere il risultato sperato, soprattutto spingendo verso un approccio c.d. "customer centric", ossia quel marketing incentrato sul cliente che *"enfattizza la comprensione e la soddisfazione dei bisogni, dei desideri e delle risorse dei singoli consumatori e clienti piuttosto che di quelli dei mercati di massa o dei segmenti di mercato"*<sup>5</sup>. Sulla scorta di questo approccio le imprese vanno a considerare ciascun cliente in maniera individuale, scegliendo se servire quel cliente senza intermediari o avvalendosi di terze parti.

---

<sup>5</sup> SHETH, J. N., SISODIA, R. S., & SHARMA, A., The antecedents and consequences of customer-centric marketing, in Journal of the Academy of marketing Science, 2000

### 1.3 MINACCE E OPPORTUNITA' DEL DIGITAL MARKETING

Un corretto sviluppo aziendale, come tale supportato da una visione aziendale integrata e da politiche aziendali efficaci atte a fidelizzare sempre più la propria base clienti, presuppone sempre la fusione tra le strategie di marketing tradizionale con quelle di digital marketing, attuate queste ultime tramite l'utilizzo degli strumenti e dei canali digitali.

Nell'immaginario collettivo, il digital marketing è inteso esclusivamente come la vendita di prodotti/servizi dell'azienda on-line, ovvero l'e-commerce, quando in realtà questa è solamente una delle tante possibili declinazioni applicabili dalle imprese e che, in ogni caso, si affianca sempre a strumenti essenziali come la gestione dei social o le tecniche di ottimizzazione. Senza un insieme coordinato ed attento di attività digitali, infatti, si potrebbe incorrere nel problema di rimanere invisibili agli occhi dei consumatori e di conseguenza di non essere rintracciabili sul web. Da ciò consegue che questa materia, molto complessa, deve essere ben padroneggiata, perché, diversamente, anziché portare benefici all'azienda potrebbe avere impatti negativi, ragion per cui ogni aspetto va approfonditamente analizzato e studiato dai marketers al fine di ideare un piano di azione che identifichi e coordini debitamente il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Andando nello specifico dei vantaggi, vediamo qui di seguito quali sono i principali.

In primis, la **personalizzazione**, infatti, in base alle preferenze e ai comportamenti dei consumatori, il marketing digitale consente la creazione di offerte, contenuti e programmi altamente personalizzabili.

Le campagne digitali sono poi **facilmente misurabili**, altro grande vantaggio rispetto al marketing tradizionale, mediante l'utilizzo di indicatori, da adoperare in maniera contestuale e costante lungo tutto il percorso dell'utente, dalla fase di pre-acquisito fino a quella di advocacy. Anche se gli indicatori e le metriche di misurazione sono sempre esistite, mediante l'utilizzo delle piattaforme digitali, che hanno reso ogni attività tracciabile, misurabile e immediatamente comparabile, se ne è vista accrescere l'importanza e l'utilizzo.

Altro beneficio importante è costituito dalla **possibilità di dialogare**, il digital marketing consente infatti alle aziende di avere conversazioni one-to-one con i propri clienti/utenti. Infatti, sia l'azienda che i consumatori possono dialogare in maniera istantanea ed esprimere liberamente le loro opinioni confrontandosi vicendevolmente.

Altro aspetto significativo concerne l'**interattività**, che consente agli utenti di dialogare, appunto, in maniera interattiva con l'azienda, che può quindi stimolare clienti attuali e potenziali a partecipare ad un processo di comunicazione back and forth, che dovrebbe motivare gli stessi a rilasciare informazioni importanti o la loro impressione sui prodotti/servizi offerti. L'idea aziendale dovrebbe essere quella di creare costantemente dialoghi interattivi con i propri consumatori al fine di promuovere una comunicazione bidirezionale efficiente e duratura.

Oltre a ciò, il marketing digitale, messo a confronto con il marketing tradizionale, offre un **pubblico più vasto**, dando alle aziende la possibilità di godere di una visibilità potenziale molto più ampia. Questo pubblico dovrà poi ovviamente essere selezionato dall'azienda in modo tale che il messaggio o il contenuto che la stessa vorrà comunicare arrivi esclusivamente agli utenti in target, in linea cioè con la fascia dei potenziali acquirenti di un prodotto o dei fruitori del messaggio pubblicitario.

Altro grande pregio è l'**efficienza dei costi**, infatti, rispetto ai mezzi tradizionali, il digital marketing ha costi molto più sostenuti, addirittura in alcuni casi il traffico on-line può essere generato anche gratuitamente, inoltre, attraverso metriche ed indicatori, è possibile osservare in tempo reale il costo che l'azienda sostiene per ogni attività digitale che decide di attuare.

Nonostante gli indubbi vantaggi di cui sopra, va comunque evidenziato come il digital marketing, se non correttamente gestito, possa determinare una vanificazione dei vantaggi sopra illustrati, facendo addirittura incorrere l'azienda in serie problematiche.

In primo luogo, si può constatare che, per una corretta gestione delle strategie digitali, le aziende necessitano di **personale qualificato**, che disponga di competenze avanzate, questo perché per strutturare delle strategie e delle campagne di advertisement solide la stessa deve disporre di personale formato, che sia in grado di collaborare dalle prime fasi di progettazione fino alla pubblicazione e alla successiva fase di misurazione dei dati. Il personale dedicato, quindi, deve sapere utilizzare gli strumenti, scegliere i canali giusti e creare contenuti accattivanti e di tendenza, per questo non possono mancare **competenze e formazione** specifiche in detto ambito.

Altro aspetto importante, anche se il marketing digitale può essere incredibilmente vantaggioso per una vasta gamma di aziende, va detto che le stesse devono prestare grande attenzione alle situazioni di **concorrenza** nelle quali potrebbero imbattersi, infatti, la possibilità di poter “parlare” ad un pubblico molto ampio potrebbe al contempo aggiungere un ostacolo molto insidioso, ossia portare ad una concorrenza più accentuata, che, come tale, richiederebbe poi la necessità per l'impresa di continuare ad essere presente su internet distinguendosi dalla massa

per poter conquistare l'attenzione degli utenti. Ma c'è anche un altro pericolo connesso alla possibilità di raggiungere l'intera popolazione, quello del **feedback visibile, che, ovviamente, potrebbe essere anche negativo**. L'insieme dei feedback generati dagli utenti che hanno utilizzato un prodotto o un servizio possono infatti minare la credibilità dell'azienda, motivo per cui il management aziendale, attraverso un piano di comunicazione strutturato per ogni canale on-line in cui è presente, deve pianificare un metodo di risposta, anche a semplici recensioni degli utenti, sostenendo degli standard e impostando dei sistemi di controllo delle recensioni medesime.

Ultimo aspetto, tanto complesso quanto delicato, che può essere considerato una minaccia per la corretta gestione delle strategie di digital marketing è sicuramente la **tutela della Privacy** in tutti i suoi aspetti. Con l'avvento delle nuove tecnologie e dei social network, infatti, i dati personali dei clienti sono molto più esposti e alla portata di tutti, non solo delle aziende e dei privati, ma anche dei malintenzionati che possono lucrare su tutti i dati sensibili che il web può far trapelare. Oggigiorno, gli utenti sono molto più attenti alla protezione dei loro dati, quindi l'azienda, per superare l'eventuale diffidenza del consumatore, si deve basare sul concetto di trasparenza, garantendo agli utenti la possibilità, in ogni momento, di individuare le finalità per cui vengono richiesti i suoi dati e le modalità con cui gli stessi vengono trattati, senza considerare che l'impresa

potrebbe incorrere in sanzioni molto salate comminate dall’Autorità Garante per la protezione dei dati personali, così come essere esposta a cause di danno da parte dei clienti i cui diritti risultino violati.

#### 1.4 DRIVER SOCIO-CULTURALI

In passato Dalli e Romani hanno scritto che *“il comportamento del consumatore può essere definito come l’insieme dei processi impiegati da individui e gruppi per la valutazione, la scelta, l’utilizzo e l’eliminazione di prodotti, servizi o altri beni per la soddisfazione di bisogni e aspettative”*<sup>6</sup>, tuttavia questa definizione, seppure corretta, può essere aggiornata specificando che nell’era digitale il consumatore deve essere considerato in modo nuovo, perché interagendo e comunicando con altri consumatori, attraverso piattaforme digitali, ha la possibilità di alimentare o distruggere la reputazione del brand e di agire sull’orientamento della domanda. Rispetto al passato poi, il cambiamento è molto sempre più rapido e la value proposition deve essere continuamente adeguata alle nuove tecnologie, circostanze queste che hanno di fatto portato alla caduta delle barriere tra i vari settori, con un conseguente avvicinamento, se non commistione, tra gli stessi attraverso i c.d. drivers socio-culturali.

---

<sup>6</sup> DALLI D., ROMANI S., Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing, FrancoAngeli, 2011



Come affermato da Kotler, *“la connettività è forse la più grande rivoluzione avvenuta nel marketing: essa ha spinto a mettere in dubbio teorie e modelli che i marketers davano assodati sul cliente, sui prodotti, sul brand management”* e che la stessa *“ha ridotto i costi delle transazioni tra aziende, clienti e altri soggetti, stravolgendo rapidamente settori ben consolidati”*<sup>7</sup>. Un esempio lampante di stravolgimento di un settore è rappresentato dall’evoluzione di Netflix, che nasce nel 1997 e rivoluziona il settore di noleggio DVD e VHS, con la dirompente novità consistente nella possibilità di noleggiare film e riceverli comodamente a casa o per posta, cui segue dopo alcuni anni la opportunità di disporre di un numero illimitato di noleggi, dietro pagamento di un canone fisso mensile, per poi arrivare nel 2008 ad offrire il servizio di streaming video che oggi tutti conosciamo. Attraverso questo sistema di streaming, Netflix mise in crisi il noleggio tradizionale fino a decretare la crisi delle multinazionali del settore, come ad esempio Blockbuster. Inoltre, dal 2013, la compagnia è divenuta anche produttrice di contenuti cinematografici, fatto questo che segna ulteriormente il cambio di rotta, scaturito dalla sempre maggiore connettività, che non può che influenzare il comportamento del consumatore, cambiandone decisamente abitudini e modalità di fruizione dei prodotti/servizi.

---

<sup>7</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

#### 1.4.1 CUSTOMER EMPOWERMENT

Internet ed i progressi nelle tecnologie digitali stanno trasformando radicalmente il marketing. I consumatori, dotati di un'abbondanza di informazioni e di opportunità, non accettano più il ruolo di destinatari passivi della comunicazione di marketing, tanto che uno degli effetti più evidenti provocato dalla digital transformation è proprio l'aumento del "potere del consumatore", derivante dalla riduzione di quella asimmetria informativa che sino ad oggi caratterizzava la relazione tra impresa e consumatore; infatti, *"la grande disponibilità di informazioni offerta dalla Rete, a basso costo, consente un confronto tra prodotti, marche e venditori più accurato rispetto al passato, attingendo anche a fonti non aziendali, e quindi maggiormente oggettive"*<sup>8</sup>.

In effetti, attraverso il proprio giudizio, il consumatore può influenzare le scelte d'acquisto di altri consumatori e utenti, motivo per cui va sempre debitamente tenuto conto del fatto che il mondo dei giudizi sul web, ossia delle recensioni e dei feedback (la cui importanza è legata al fatto che oggi il passaparola non è più limitato a parenti ed amici, ma può raggiungere qualunque consumatore sia intenzionato ad acquistare il bene o il servizio offerto, in qualsiasi parte del mondo esso si trovi), è in grado di condizionare pesantemente le scelte di

---

<sup>8</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

consumo altrui, proprio alla luce delle esperienze precedentemente descritte da altri consumatori.

Ciò detto, non si deve pensare che questo sistema di recensioni abbia solo effetti positivi nell'empowerment del consumatore, potendo al contrario assumere un effetto indesiderato sui meccanismi reputazionali, laddove vi si innestino meccanismi truffaldini (tramite il rilascio di false recensioni negative), potendosi quindi trasformare in uno boomerang idoneo ad incidere sui meccanismi concorrenziali tra i professionisti favorendo l'adozione di pratiche sleali.

Il vero incremento dell'influenza e dell'importanza del cliente si identifica nel coinvolgimento di quest'ultimo all'interno dei meccanismi e dei processi aziendali, sempre più brand infatti utilizzano piattaforme di social media per connettersi con i propri clienti creando contenuti accattivanti, in modo che gli stessi possano interagire e dialogare con loro. I brand più ingegnosi consentono ai propri clienti di creare e di votare per i nuovi design di prodotto, come ad esempio Barilla, che con la sezione "Nel Mulino Che Vorrei" (per Mulino Bianco), ha creato un luogo virtuale in cui il consumatore può divenire parte di qualcosa di molto più grande, di una vera e propria community, in cui ha la libertà di suggerire iniziative e proporre le sue idee in cambio di "Chicchi di Grano", i quali sono identificativi delle sue azioni e che, quale membro della community, gli permettono di partecipare a concorsi esclusivi o di godere di determinati vantaggi.

L'iniziativa di Barilla non riguarda solo il coinvolgimento emotivo, cognitivo e comportamentale dei clienti, ma trasferisce anche il potere e il controllo dello sviluppo del prodotto dell'azienda sui propri clienti.

Le iniziative di potenziamento, come il crowdsourcing, la co-creazione e le communities di marchi stanno rapidamente emergendo come potenti strumenti per rafforzare la connessione tra brand differenti e i loro clienti e possono essere utilizzate con successo dai marchi per avviare un dialogo con gli stessi per vari processi di marketing, dalla creazione di nuovi prodotti, alla selezione del copy pubblicitario. Ovviamente, affinché si verifichino questi effetti, i clienti "osservatori" devono essere messi a conoscenza dei progetti, attraverso una comunicazione brillante da parte dei brand stessi, solo in questo modo si realizza il vero e proprio empowerment del cliente, inteso come connessione più profonda con il marchio, cosa che può essere resa anche manifesta nel prodotto stesso, ad esempio, "*LEGO lo comunica in modo chiaro e visibile nella sua confezione del prodotto con il tag "designed by LEGO fan"*"<sup>9</sup>.

#### 1.4.2 IL NUOVO CONSUMATORE

---

<sup>9</sup> ACAR, O.A., PUNTONI S., (2016). Customer empowerment in the digital age. Journal of Advertising Research, 56(1), pp. 4-8. Doi: 10.2501/JAR-2016-007

*“Oltre all’aumento del potere, il consumatore attuale possiede alcune caratteristiche peculiari che lo distinguono da quello precedente la rivoluzione digitale”<sup>10</sup>*, in effetti, come ampiamente spiegato, una delle caratteristiche più importanti del consumatore odierno è la sua tendenza a **prendere parte a comunità virtuali**, che si costituiscono quando tutti gli utenti hanno in comune la stessa esigenza di confrontarsi riguardo a un determinato prodotto o ad un’esperienza vissuta. Queste comunità diventano pertanto una fonte di informazioni, suggerimenti e conoscenza, nella quale chiunque può esprimere concetti e pensieri diversi, senza dover sottostare a regole o imposizioni.

Per l’impresa queste comunità on-line possono essere un ottimo strumento per veicolare un’immagine positiva di sé ed anche per convertire i clienti titubanti in effettivi compratori, per questo motivo tale genere di interazioni tra utenti on-line può essere valido spunto per una nuova strategica attività di comunicazione, con l’obiettivo, appunto, di veicolare i valori ed i significati del prodotto, assicurando l’acquirente e facendolo sentire parte di un gruppo più grande.

Altra caratteristica collegata alla precedente, cui si è fatto in parte cenno anche nel paragrafo che precede, fa riferimento alla **diffidenza** del consumatore digitale nei

---

<sup>10</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

confronti dei contenuti e delle informazioni che provengono dall'impresa, senza considerare che lo stesso ha sviluppato la capacità di rifiutare le pubblicità invasive e ripetitive tipiche della comunicazione tradizionale, dando maggior credito al ruolo informativo di Internet e alla possibilità di confronto, che ha portato *“il consumatore moderno a privilegiare i contenuti generati dai propri simili, ovvero da altri consumatori, generalmente noti come user-generated-content”*<sup>11</sup>. Questi contenuti risultano altamente affidabili agli occhi degli utenti, i quali, come individui con gusti personali e desideri, tendono a riporre particolare fiducia in quei consumatori che, non possedendo alcun interesse economico, vengono identificati come autorevoli ed attendibili.

Il novo consumatore dispone di una **connessione continua**, che supera ogni confine geografico, con la possibilità quindi di effettuare acquisti in ogni luogo e a qualsiasi orario.

Il consumatore esprime poi nuove esigenze e aspettative, alle quali il brand si deve adeguare per poterle soddisfare. Ciò porta a una conseguente volatilità dell'attenzione dell'utente, che si distrae e deconcentra, per cui le imprese si devono confrontare con un cliente che passa da uno schermo all'altro, in una

---

<sup>11</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

dimensione sempre più **multitasking**, in cui l'acquisizione di informazioni si rivela essere intermittente e reticolare.

Il consumatore digitale è abituato a guardare la televisione, ma allo stesso tempo ad accedere a Facebook o ad acquistare online, in una connessione continua e costante, perché le sempre più presenti e performanti tecnologie mobile permettono una connettività totale e permanente, al di fuori degli schemi geografici. Diventa quindi necessario analizzare dove e come verrà utilizzato il prodotto e capire attraverso quale dispositivo il nostro utente dialoga ed effettua acquisti. Di qui la necessità per gli inserzionisti di trovare la modalità corretta per ottenere attenzione e mantenerla il tempo necessario per veicolare un messaggio completo.

Il consumatore digitale può essere rappresentato come un insieme di stili di vita differenti, caratterizzati da un'aumentata permeabilità, la quale esprime un passaggio agevole da uno stile all'altro, che possono coesistere anche in momenti differenti, con conseguenti cambiamenti inerenti la sfera dei comportamenti e degli atteggiamenti. Tutto ciò è stato pregevolmente colto da Gregori e Pascucci, i quali hanno affermato che *“nel contesto attuale il consumatore è un **bricoleur**, cioè svolge una molteplicità di ruoli, assume una molteplicità di identità, legate a*

*differenti contesti culturali di vita, a diverse ideologie, alle diverse attività (lavorative e non) svolte”<sup>12</sup>.*

La **maggiore selettività del consumatore**, unita ad una concorrenza sempre più numerosa, genera scelte sempre meno fedeli nei confronti di un unico brand. Infatti, nel tempo, il consumatore tende a categorizzare le marche e a decidere quali possano rientrare tra le sue scelte quotidiane, in base al rapporto qualità-prezzo o in base allo stato d’animo del momento, ponendo sempre più attenzione anche a caratteristiche tangibili e intangibili prima d’ora mai considerate. Possiamo affermare che tale soggetto è caratterizzato dalla volontà di diventare indipendente ed autonomo nelle sue scelte, senza condizionamenti, selezionando la pubblicità che riceve in base alle proprie esigenze e ponendo nel momento dell’acquisto grande attenzione al rapporto qualità-prezzo, anche dopo aver ricercato accuratamente informazioni e dettagli sui beni e sull’impresa che li produce.

In conclusione, analizzando questa evoluzione dalla prospettiva aziendale, si può notare come l’impresa può beneficiare di queste nuove caratteristiche del consumatore, che vuole, volendo essere protagonista, mettere a disposizione delle

---

<sup>12</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019



aziende una gran mole di informazioni opinioni e giudizi, fatto questo che permette a quest'ultima di individuare sempre più puntualmente il target di riferimento, con ciò potendo creare prodotti e servizi che possano soddisfarlo sin da subito e, possibilmente, anticipare le sue necessità. Per ottenere tutto questo l'impresa deve ovviamente farsi notare attraverso un'attenta ed efficace strategia di comunicazione, per non scomparire nell'enorme quantità di siti nei quali l'utente può atterrare.

## **CAP.2 – STRUMENTI E CANALI DI MARKETING**

### **2.1 CANALE DI MARKETING: DEFINIZIONE**

Una scelta di grande rilevanza è quella relativa alla tipologia di canale, avendo ognuna di questa specifici punti di forza e di debolezza, ragione per cui non centrare la scelta può avere ricadute negative sull'intera operazione di marketing. La principale classificazione è quella tra canali diretti ed indiretti.

Nei primi si assiste ad un trasferimento del prodotto dall'azienda al consumatore senza "ostacoli", arrivando i prodotti direttamente all'acquirente senza l'ausilio di intermediari, con correlata possibilità per l'azienda di conseguire maggiori profitti. Ciò, tuttavia, a fronte di ingenti investimenti nelle infrastrutture di marketing e di vendita, derivante dal non affidamento a partner terzi di attività di intermediazione appunto, così come di possibili difficoltà legate alla penetrazione geografica nei diversi segmenti non sempre agevole senza l'ausilio di intermediari qualificati.

I canali indiretti invece si avvalgono per il trasferimento dei prodotti e servizi ai clienti di uno o più partner di distribuzione o di intermediari. Questi sono i più diffusi, dato che la maggior parte delle aziende non vende i propri beni direttamente ai clienti finali. Quindi, per "avvicinare" azienda e cliente, diventa necessario il lavoro di una serie di intermediari, diversi tra loro e con compiti

differenti riguardo alla tipologia di transazione, che proprio nello svolgimento di queste attività creano il flusso delle informazioni, dei prodotti, dei valori e servizi che, di fatto, rappresentano il canale di marketing.

Il canale di distribuzione ha come scopo principale quello di rendere disponibile il prodotto/servizio nei tempi, nei luoghi e con le modalità migliori per il consumatore, rappresentando dunque il collegamento tra la domanda e l'offerta. Secondo la definizione di Kotler, infatti, *“un canale di distribuzione è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore”* <sup>13</sup>.

I canali di intermediazione possono essere off-line, quindi di tipo tradizionale, oppure on-line, ossia su piattaforme e la loro scelta dipende dalle esigenze della singola azienda, che opterà, per presidiare il mercato, per quella più confacente alle proprie necessità.

### 2.1.1 CANALI DI MARKETING TRADIZIONALI

Con il termine “off-line” intendiamo tutti quei canali non strettamente collegati con il web. L'obiettivo principale delle strategie di marketing off-line è quello di creare una forte consapevolezza in ordine ai prodotti e/o ai servizi offerti

---

<sup>13</sup> KOTLER P., SCOTT W.G., Marketing management, Peason, 2004

dall'azienda. In effetti, le strategie di marketing off-line sono essenzialmente dirette a porre sotto i riflettori del pubblico gli articoli che l'azienda produce e vende, tanto che, come efficacemente messo in rilievo da Kotler, *“il marketing offline (o tradizionale) ha sempre dato molta importanza al prodotto più che al cliente”*<sup>14</sup>.

Inizialmente, i canali di marketing tradizionali avevano l'obiettivo di rivolgersi ad una massa indistinta di individui, senza considerare quali fossero i loro gusti o i loro bisogni. L'esigenza di proporre canali diversi a soggetti diversi arriverà solo in seguito con la nascita dei canali di marketing on-line e la successiva integrazione tra on-line e off-line.

Tra i canali di marketing tradizionali più noti troviamo sicuramente gli **spot pubblicitari alla televisione**, in particolare a partire dagli anni '80 del secolo scorso, epoca in cui, con l'avvento delle tv private, la pubblicità si sviluppa notevolmente fino a raggiungere il primato assoluto.

Forse perché è il canale che utilizziamo più spesso o forse perché la pubblicità alla TV fa sempre molto discutere, una cosa è certa, questo mezzo, se utilizzato con cura, può portare ancora molto successo alle aziende. In effetti, si può affermare che la televisione offre la possibilità di coniugare elevati livelli di copertura<sup>15</sup> e di

---

<sup>14</sup> KOTLER, P., KELLER K.L., Gestione del marketing, Pearson Education, 2012

<sup>15</sup> numero di individui appartenenti al target esposti almeno una volta alla campagna

frequenza<sup>16</sup> in breve tempo; per contro però, la soglia minima di investimento per iniziare ad utilizzare questo canale è molto elevata. Altra criticità sta nella bassa selettività del target e nella possibile fuga dalla pubblicità con cambio canale repentino (c.d. “ad skipping”), che è l’altra faccia della medaglia della capacità della pubblicità televisiva di raggiungere vasti target.

Già da quanto sopra detto si evince facilmente come uno spot alla televisione possa rivelarsi altamente efficace per raggiungere un target che difficilmente utilizza la tecnologia digitale. Inoltre, gli spot alla tv permettono di creare una combinazione perfetta tra impatto visivo ed audio, che può mettere in ottima luce i prodotti ed i servizi offerti dall’azienda, sfruttando anche il fattore creatività ed espressività di cui la televisione dispone in maniera originaria. Questa formula trova ampio spazio prevalentemente tra le grandi aziende, atteso che i costi di una pubblicità su canali di livello nazionale sono particolarmente onerosi e quindi, di fatto, proibitiva per i piccoli business, che, al massimo, possono puntare su emittenti locali.

Altro canale molto noto, e sicuramente più economico rispetto al precedente, è rappresentato dagli **spot alla radio**, che ha un numero di utenti più ridotto.

Secondo il TER (Tavolo Editori Radio), gli ascoltatori medi giornalieri (sopra i 14

---

<sup>16</sup> numero medio di volte che l’individuo è esposto alla campagna pubblicitaria

anni d'età) sono 34,4 milioni, in crescita quindi sia rispetto al primo semestre 2021 (+3,6%) sia al secondo semestre 2020 (+2%), ma il divario maggiore tra radio e televisione si manifesta a livello generazionale: mentre per la televisione parliamo di bambini/ragazzi ed anziani, la radio risulta diffusa soprattutto tra gli adulti dai 20 ai 54 anni, probabilmente perché la radio è lo strumento per eccellenza di chi si sposta molto in automobile.

Questa strategia di marketing off-line viene attuata in modo indistinto da piccole, medie e grandi aziende e può rivestire la forma di semplice annuncio del conduttore radiofonico, oppure di vero e proprio spot della durata minima di 15 secondi. Trattandosi di forme pubblicitarie che non richiedono investimenti ingenti, pur essendo utilizzate in modo indistinto da grandi, medie e piccole imprese, vedono il maggior bacino di utenza proprio in queste ultime che hanno la necessità di imprimere il proprio business, soprattutto a livello locale, pur con budget limitati.

Altro canale tradizionale di marketing è rappresentato dagli **annunci sul giornale**, che, contrariamente alla pubblicità televisiva e radiofonica, vengono percepiti dagli utenti in modo molto meno invasivo, così da non risultare seccanti per il lettore.

Nonostante di senta spesso dire che i giornali cartacei sono ormai caduti in disuso a favore delle edizioni digitali, in realtà ancora oggi la stampa tradizionale risulta

uno dei mezzi d'informazione preferiti dalle generazioni più adulte ed è per questo motivo che molte aziende decidono di continuare ad avvalersene per pubblicare annunci sia sui media nazionali che locali, a seconda delle proprie esigenze, al budget e ai target aziendali di riferimento.

Tra le strategie di marketing off-line vanno annoverate anche le **fiere di settore**, occasioni che permettono alle aziende di incontrare potenziali clienti interessati e quindi essenziali per instaurare e generare contatti differenti. Si tratta infatti di uno dei migliori modi per mettere in mostra le peculiarità e il valore aggiunto aziendale. Altra caratteristica distintiva delle fiere di settore è la possibilità di offrire al potenziale cliente di poter esaminare con cura e da vicino la qualità e le caratteristiche di un prodotto o di servizio che viene offerto dall'impresa.

Dalla disamina di cui sopra possiamo giungere alla conclusione che in passato i canali di marketing tradizionali rappresentavano l'unica strada percorribile per promuovere il proprio brand, prodotto o servizio, mentre oggi, con l'avvento di Internet, i canali di marketing si sono moltiplicati e con essi anche le possibili interazioni cliente-azienda, tanto da poter affermare che "le strategie di

comunicazione e di vendita tradizionali ad oggi, se adottare singolarmente, risultano infatti essere del tutto inefficaci”<sup>17</sup>.

### 2.1.2 CANALI DI MARKETING ONLINE

Quando parliamo di canali marketing on-line o digitali, non possiamo non citare il consumatore digitale, ossia colui che interagisce e trasmette informazioni ai vari canali digitali, il cui ruolo di protagonista diventa sempre più forte. In effetti, ogni giorno il potenziale del web continua a crescere, così come sono sempre disponibili nuove applicazioni, che ovviamente devono essere intercettate dalle aziende ed in seguito realizzate, le quali sono in grado di ridurre sempre più, se non di eliminare del tutto, le barriere temporali e spaziali della comunicazione, rendendo più facilmente ai consumatori accedere direttamente all’offerta di prodotti e servizi.

I canali digitali, grazie alle loro importanti caratteristiche, sono diventati i principali mezzi attraverso cui le aziende hanno la possibilità di raccontare le proprie storie e diffondere i propri valori. Essi, a differenza dei canali tradizionali, permettono alle imprese di svolgere un’attività di monitoraggio e di analisi dei

---

<sup>17</sup> BIANCHI R., CERMAK M., DUSEK O., Omnichannel, no omnishambles, McKinsey Quarterly, December 2016



risultati molto efficace, infatti, il mondo digitale, offre, per sua stessa natura, la possibilità di controllare quali canali ottengono risultati migliori (ad esempio, quali campagne sono più performanti).

Anche in questo caso è d'obbligo fare una selezione dei canali che ogni azienda può utilizzare, scelta questa che deve tenere in debito conto le proprie esigenze e che presuppone a monte una corretta valutazione che tenga conto degli obiettivi da conseguire, andando così ad individuare il canale più adeguato e con esso i contenuti da veicolare. Ovviamente tale processo decisionale non può prescindere dalla conoscenza dei diversi tipi di canali e delle loro singole peculiarità.

Per comprendere le finalità e le caratteristiche di ogni canale, è necessario classificarli in tre principali gruppi.

Partiamo dai canali posseduti dall'azienda o conosciuti anche come **Media owned**, ossia monitorati e gestiti in modo diretto dai brand, i quali li utilizzano per comunicare al pubblico i propri contenuti, come prodotti e servizi, ma anche promozioni e news.

Una seconda categoria di canali è rappresentata dai **Media Earned**, ovvero guadagnati, proprio perché costituiti dall'insieme delle comunicazioni rese in modo spontaneo agli utenti rispetto ad un brand, si tratta quindi di interazioni create da terzi esterni al brand.

Altra distinzione la troviamo nei **Media Paid**, i quali rappresentano spazi di comunicazione che vengono acquistati dai rispettivi proprietari come, ad esempio, l'acquisto sui motori di ricerca di keyword. Le logiche che sono dietro detti gli stessi sono molto vicine al tradizionale concetto di media pubblicitario: *“chi usufruisce di questi canali paga in modo tale da essere presente e poter così raggiungere il proprio target”*<sup>18</sup>.

Fatta questa prima classificazione, riguardante la natura dei media a disposizione delle imprese, le aziende sono chiamate a scegliere, in linea con i propri obiettivi aziendali, i diversi canali di marketing.

Tra i principali canali di marketing digitali di cui l'azienda può avvalersi per alimentare la sua visibilità ed approcciare nella giusta maniera utenti e consumatori troviamo sicuramente il **corporate website**, definito da Gregori e Pascucci come “la prima interfaccia virtuale, tramite la quale l'impresa si presenta ai suoi stakeholders e ai clienti (attuali e potenziali)”<sup>19</sup>. Esso è fondamentale perché risulta essere il principale portale di accesso messo a disposizione dalle aziende al fine di offrire al pubblico maggiori informazioni circa la sua attività.

---

<sup>18</sup> MAGGI S., Paid, owned, earned media: l'effetto moltiplicatore. We Are Social, giugno 2010

<sup>19</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo, FrancoAngeli, 2019

Altro canale che si è sviluppato negli ultimi anni, e divenuto ormai basilare a livello aziendale, è l'**app**, strumento capace di mettere velocemente in contatto utente e brand, favorendo una facile interazione tramite di servizi rapidi, affidabili e di semplice accessibilità. Dal lato aziendale può essere altresì un ottimo mezzo per raccogliere agevolmente dati e preferenze sui gusti e sulle scelte degli utenti.

Un ruolo essenziale nel marketing online è rivestito sicuramente dal canale **e-commerce**, definito da Rutiguano come *“la vendita o l’acquisto di prodotti o servizi tramite Internet, indipendentemente dal momento e dal luogo del pagamento”*<sup>20</sup>.

È bene tuttavia sottolineare che l’e-commerce non si estrinseca solo sull’incasso dalle vendite on-line, concentrandosi il fulcro di detto canale di marketing su un complesso di attività commerciali e di operazioni comuni, come la logistica, le scelte dei fornitori, la politica di assistenza post-vendita, il Seo, etc...

Infine, altro strumento dirompente nel marketing on-line, è rappresentato dai **social media**, che consentono alle persone di comunicare e di condividere informazioni in tempo reale, risultando quindi un ottimo strumento digitale per le

---

<sup>20</sup> RUTIGUANO D., E-commerce vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita online, Hoepli, 2017

imprese, le quali possono disporre di informazioni in real time e utilizzare gli stessi canali social per promozioni e strategie di content marketing ad esempio.

Dall'analisi dei vari canali on-line emergono le loro caratteristiche comuni: essere raggiungibili in ogni parte del mondo e a qualsiasi orario, permettere alle imprese di farsi conoscere anche da potenziali clienti che vivono in zone lontanissime o anche della stessa città in cui si trovano quando, diversamente, gli stessi non ne conoscerebbero l'esistenza.

Dalle ricerche di [osservatori.net](https://www.osservatori.net) possiamo evincere come nel 2021 gli acquisti on-line segnino un +21% rispetto all'anno precedente, circostanza questa che va a confermare la costante crescita degli acquisti on-line. Alla base di ciò sta, da un lato l'evoluzione del consumatore digitale, anche in seguito alla situazione pandemica che ha reso ormai di comune utilizzo la rete, ma soprattutto perché si è assistito ad un processo di miglioramento continuo da parte delle aziende, proprio per rimanere sempre al passo con i “desiderata” del consumatore, che è proprio colui che detta e muta le regole del cambiamento, proprio in quanto soggetto al centro della strategia aziendale. Questo, infatti, vuole vivere un'esperienza unica durante tutto il suo percorso di acquisto, che deve essere altresì “senza ostacoli” o seamless; diversamente il consumatore potrebbe demordere e non terminare il percorso di acquisto.

Gli utenti tendono a combinare tutti i canali di vendita nel loro percorso d'acquisto, essi si informano su internet e comprano in negozio (webrooming) o viceversa (showrooming). Inoltre, hanno sempre più rilevanza le ricerche multi-dispositivo, che combinano computer fisso, portatile, tablet e smartphone. In questo contesto, in cui il consumatore ha un ventaglio infinito di possibilità, catturare la sua attenzione ed offrirgli esattamente quello che sta cercando è un fattore determinante. Proprio per tale ragione è necessario creare un'esperienza d'acquisto personalizzata ed utilizzare i canali di marketing on-line ed off-line adeguati alle esigenze aziendali.

## 2.2 MULTICANALITA' E OMNICANALITA'

Eva Adina e Maria Mengoli ci spiegano come l'incontro tra canali tradizionali e digitali possa essere un vantaggio, proprio in ragione del fatto che *“il consumatore di oggi è più digitale e più esigente. Vuole essere riconosciuto dalle aziende con cui entra in contatto per poter ricevere offerte e servizi personalizzati. L'unico modo per garantire esperienze clienti di qualità è quella di avere un'unica*

*piattaforma dove far convergere i dati e le informazioni raccolte su tutti i canali e quindi realizzare una visione Customer 360”<sup>21</sup>.*

Per il consumatore, sempre più esigente come abbiamo visto, non esiste più quella netta distinzione tra differenti tipologie di canali, tanto che i professionisti di marketing sono stati indotti a ragionare su strategie integrate per i diversi canali, cosicché il consumatore possa disporre di un’esperienza coordinata e senza interruzioni nel passaggio da un canale all’altro. Questa impostazione sta assumendo una rilevanza sempre più centrale, tanto da condurre ad una concezione del marketing secondo una visione multicanale.

Per marketing multichannel si intende pertanto una integrazione di canali differenti capace di massimizzare la presenza sulle piattaforme del brand, creando una user experience più coerente. Quest’ultima va a misurare il grado di soddisfazione dell’utente in base alle aspettative dello stesso. In altre parole, attraverso il design delle pagine web, si invita l’utente a far parte di un’esperienza, comunemente denominata “esperienza utente”.

Quindi, l’aspetto da rimarcare, e se vogliamo il più interessante riguardo questo aspetto, è rappresentato dal fatto che la user experience ci dà delle indicazioni sull’insieme delle emozioni e delle percezioni dell’utente nel momento in cui si

---

<sup>21</sup><https://www.ilsole24ore.com/art/l-esperienza-acquisto-e-sempre-piu-phygital-ecco-perche-incontro-i-canali-tradizionali-e-digitale-puo-essere-vantaggio-i-consumatori-AE9GY5x>

interfaccia con un prodotto e/o servizio offerto mediante l'utilizzo di un'interfaccia grafica.

Inoltre, per una user experience fluida, obiettivo questo primario nel marketing multicanale, è necessario gestire contemporaneamente diversi canali, sia di comunicazione che di vendita e sia on-line che off-line, affinché l'uno supporti l'altro, proprio perché più si consolida l'integrazione maggiore sarà l'efficacia.

Per disporre di una visione d'insieme di tutti i punti di contatto ed ottimizzare l'esperienza dell'utente, tutti i canali di comunicazione aziendale devono garantire un'unica strategia attuata tramite web, ad esempio tramite social media, ma allo stesso tempo con implicazioni anche off-line, come ad esempio nel negozio fisico. Attraverso l'integrazione dei canali ed una user experience fluida ed un'offerta di più esperienze sempre più mirate, in cui la soddisfazione gli utenti rappresenta la parte essenziale della strategia aziendale, l'azienda può conseguire i propri obiettivi.

Da quanto sopra, si evince che attraverso l'utilizzo di una strategia multicanale che l'azienda si preoccupa di offrire i propri prodotti e/o servizi su diversi canali, che, lo si precisa, esistono indipendentemente l'uno dall'altro; diversa l'ipotesi in cui i canali siano tra di loro interconnessi, perché allora si parla di strategia omnicanale.

In sostanza, la differenza fra omnicanale e multicanale sta nella diversa profondità d'interazione dei vari canali di comunicazione e di vendita. Il termine omnicanalità, o omnichannel, si riferisce infatti alla gestione sinergica dei canali di comunicazione d'impresa, tradizionali e digitali, e dei touchpoint a disposizione dei clienti per migliorare la loro esperienza con il brand. Il concetto di omnicanalità è visto in ottica evolutiva in quanto, oltre a collocare il consumatore al centro delle strategie aziendali, prevede una struttura interconnessa fra i punti di contatto impiegati.

Il fulcro di questa strategia, e se vogliamo anche il vantaggio e motivo per il quale tutte le aziende dovrebbero cercare di conseguire, risiede proprio nel trasferimento di dati tra i diversi canali, in modo che l'utente possa, non solo interagire con l'azienda, ma anche vivere la stessa esperienza su tutti quanti i touchpoint e senza interruzioni mentre passa dall'uno all'altro. Così facendo l'utente può iniziare la sua attività su di un canale e proseguirla tranquillamente in un altro, senza interruzioni e senza il rischio di dover ricominciare da capo.

Inoltre, il marketing omnicanale, e di conseguenza tutte le strategie relative alla sua attuazione, consente di intercettare e tentare di convertire l'utente in consumatore nei vari step e touchpoint del suo processo d'acquisto, anche se in realtà sono ancora poche le imprese che utilizzano sistemi di automazione e



personalizzazione utili per le attività di marketing omnicanale, nonostante oggi giorno le innumerevoli soluzioni tecnologiche lo permetterebbero.

### 2.3 CORPORATE WEBSITE

Nonostante la proliferazione dei punti di contatto tra consumatore e impresa, il sito web rimane al centro dell'ecosistema della comunicazione aziendale, così come messo in risalto anche da Gregori, che ha affermato che *“il sito web non è roba vecchia, anzi, è tutto il contrario. Avere un sito proprio è più necessario che mai”*<sup>22</sup>.

I touchpoint tra impresa e consumatori si sono moltiplicati con l'evoluzione tecnologica: la presenza on-line dell'azienda si distribuisce di conseguenza su un numero più o meno ampio di "luoghi virtuali", i quali nel loro complesso vanno a trovare il suo ecosistema digitale. Tale evoluzione non ha però sminuito la rilevanza del sito web aziendale, che rimane il fulcro di tale ecosistema, esso, infatti, è la prima interfaccia virtuale, tramite la quale l'impresa si presenta ai suoi stakeholders e ai clienti attuali e potenziali. Come tale, il sito influisce in modo significativo sulle impressioni che gli utenti si formano dell'impresa, contribuendo

---

<sup>22</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

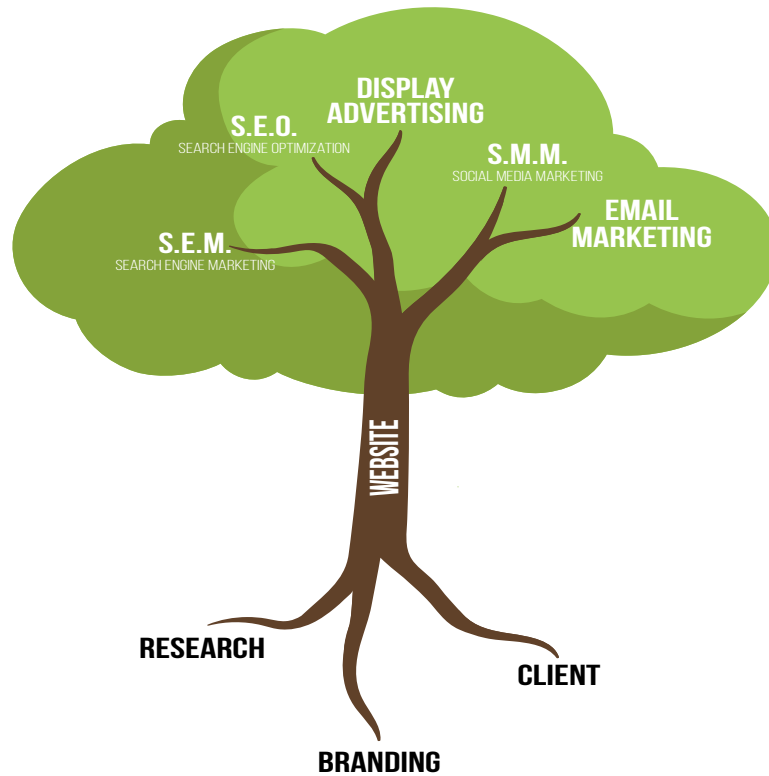
in ultima analisi a delineare l'immagine e la reputazione del brand e dell'azienda stessa e comunicando di fatto la sua identità ("corporate identity"). E' stato infatti elficamente affermato che *“se gli utenti sviluppano una percezione e un'attitudine positive verso il sito, anche l'immagine dell'impresa ne guadagnerà”*<sup>23</sup>.

Affinché ciò accada è importante che aspetto e contenuti del sito siano coerenti ed allineati con l'identità aziendale, con la sua immagine e con il suo posizionamento competitivo. In altre parole, la “personalità” del sito dovrebbe rispecchiare quella dell'organizzazione e del brand. Un sito mal funzionante, mal progettato e povero di contenuti è un "biglietto da visita" non soltanto inutile, ma addirittura dannoso per l'impresa, costituendo un pregiudizio all'immagine aziendale, sia nel canale on-line, sia in quelli off-line.

Al fine di chiarire i concetti e la metodologia per creare un sito web, risulta utile far ricorso all'immagine di un albero, le cui radici si fondano su concetti che stanno alla base della creazione di un sito web, fino ad arrivare alle fasi finali, ovvero alle strategie di visibilità e di web marketing necessarie per il corretto funzionamento del sito web.

---

<sup>23</sup> Ageeva E., Melewar T.C., Foroudi P., Dennis C., Jin Z., "Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: findings from fsQCA", Journal of Business Research, 2018.



**Figura 1**

**Fonte:** Elaborazione personale di un percorso di sviluppo di un website

Partendo appunto dalle radici, il lavoro di progettazione di un sito web e le seguenti strategie devono necessariamente partire con la research, ovvero con l'analisi dei bisogni degli individui (che è una dei moventi per cui l'azienda crea un sito web) e l'individuazione dei prodotti o servizi già esistenti o potenziali. Inoltre, l'azienda che inicializza questo processo deve definire il proprio messaggio esperienziale e comunicarlo agli utenti mediante un tone of voice,

ovvero un linguaggio, adeguato alla tipologia di utenti alla quale l'azienda si vuole rivolgere, secondo quel processo prende il nome di branding. L'azienda, pertanto, deve lavorare su di una value proposition solida che sia in grado di essere recepita dagli utenti, sentendosi al contempo parte dello stesso processo creato dall'azienda.

Altro step fondamentale riguarda la creazione dei content, ovvero dei contenuti fruibili ai consumatori; questa fase iniziale non riguarda sicuramente la creazione vera e propria del contenuto che sarà visibile all'utente, ma in fase di progettazione l'essenziale è capire come i contenuti dovranno poi essere creati nella fase successiva, ideando delle "linee guida" che poi dovranno essere rispettate per sviluppare un posizionamento strategico chiaro e ben definito, fondato su elementi distintivi forti ed una visione chiaramente customer-centric. In altri termini, il sito deve essere orientato al visitatore, ponendo al centro dell'attenzione la sua esperienza di navigazione (user experience).

Altro passaggio significativo riguarda lo sviluppo del design del sito, che, come possiamo vedere, è raffigurato come il tronco dell'albero in questione, quindi centrale. Di fatto, in fase di progettazione la struttura e il visual design dovranno essere calibrati sempre in base alla facilità di navigazione e di uso del sito, con un aspetto estetico adeguato ed accattivante, proprio perché "biglietto da visita" on-

line dell'azienda; è quindi necessario che tutti gli elementi visivi siano studiati per rendere i contenuti chiari e comprensibili ed allo stesso tempo per rendere positiva l'esperienza di navigazione dell'utente.

La creazione di un sito facile da navigare e dotato di contenuti soddisfacenti non basta a far sì che esso diventi un sito di successo, per creare "traffico" di visitatori è infatti necessario che l'esistenza del sito venga comunicata e promossa in modo adeguato, ovvero che venga data al sito "visibilità". A tal proposito Gregori e Pascucci affermano che *“per promuovere efficacemente il sito è indispensabile conoscere le modalità con le quali le persone cercano le informazioni in Rete e combinare gli strumenti di promozione online con quelli di promozione offline”*<sup>24</sup>.

Quindi, passando per il tronco, sempre nella figura proposta prima, troviamo i rami dell'albero i quali possono essere interpretati come gli strumenti di cui si avvale il sito web per risultare più visibile agli utenti ed efficace in fase di verifica dei risultati. È pertanto d'obbligo una presentazione dei rami, per comprendere come le strategie e le attività di progettazione vengano attuate.

---

<sup>24</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

### 2.3.1 SEARCH ENGINE MARKETING

L'acronimo SEM inizialmente indicava il raggruppamento di tutte le attività (a pagamento o meno) utili a scalare le posizioni nei risultati dei motori di ricerca. In seguito, le sponsorizzazioni hanno assunto sempre più rilevanza e un ruolo sempre più importante, tanto da spingere gli esperti ad utilizzare il termine SEM per indicare esclusivamente le attività di paid advertising, realizzate nella maggior parte dei casi tramite Google Ads.

Questo strumento offre la possibilità di disporre di contenuti sponsorizzati nella SERP (search engine result page) del motore di ricerca e, di fatto, permette di aumentare la visibilità dei contenuti aziendali, sponsorizzando la propria presenza nei risultati del motore di ricerca, in modo da acquisire traffico da veicolare sul proprio sito tramite una spesa diretta.

Il programma di pubblicità più utilizzato è AdWords, strumento di proprietà Google, che permette di creare, personalizzare e lavorare sui contenuti delle inserzioni e allo stesso tempo anche di pianificare questi ultimi attraverso una segmentazione molto mirata ed una proiezione statistica su costi e tempi.

Quindi l'utilità di questo strumento riguarda la possibilità di effettuare simulazioni, fissando dei budget che siano adeguati alle realtà aziendali e alle parole chiave che si vogliono utilizzare, rendendo così l'inserzione visibile agli utenti facenti parte del segmento selezionato, i quali hanno effettuato quella

ricerca con quelle parole chiave. L'annuncio creato e ottimizzato su Google AdWords verrà poi pubblicato da Google sul proprio motore di ricerca e su quello dei suoi partner, se scelti dall'azienda, come ad esempio Yahoo!, Libero, etc...

### 2.3.2 SEARCH ENGINE OPTIMIZATION

Questo strumento è composto da una serie di tecniche e strategie che hanno il fine di aumentare il numero di visitatori di un sito, mediante l'ottenimento di un posizionamento più alto nei risultati del motore di ricerca (SERP). Tale tool consente di raggiungere un target ben preciso, ovvero un gruppo di consumatori che possiedono determinate caratteristiche comuni e a cui è rivolto il messaggio pubblicitario. Così facendo, l'azienda può intercettare esclusivamente quegli utenti che stanno cercando informazioni relative ad essa, oppure relative al settore di appartenenza, senza intercettare ed infastidire utenti che non sono interessati a determinati contenuti.

La SEO, a differenza della SEM, non richiede una spesa diretta ma richiede un investimento più continuativo e con un orizzonte di lungo periodo, viene per tale ragione definita earned media. Questo tool, a differenza di quello visto prima, porta a una crescita organica del sito, ovvero a farlo emergere sempre più nella SERP del motore di ricerca senza doverlo sponsorizzare e quindi senza dover spendere direttamente in campagne pubblicitarie paid. La "crescita organica" però

non deve essere intesa come una crescita gratuita, perché i contenuti e le linee strategiche che devono essere attuate, studiate e concepite da professionisti, i quali indirettamente sono un costo per l'azienda.

Questo strumento rappresenta una delle basi per ottenere la sostenibilità del proprio business per molte tipologie di iniziative che richiedono o si basano sulla presenza on-line. L'azienda per ottimizzare costi e lavoro dovrà creare e classificare i propri contenuti in funzione del bisogno dell'utente che esso stesso esprime attraverso la propria ricerca sul web.

### 2.3.3 DISPLAY ADVERTISING

Altro strumento di marketing molto utilizzato è quello che consiste nel promuovere alcune tipologie di annunci, per lo più sotto forma di banner, all'interno di siti e applicazioni, che all'interno delle loro pagine mettono appunto a disposizione degli appositi spazi in cui vengono inseriti banner pubblicitari, sia di testo, che di immagine o addirittura in forma video.

Come già detto, è la piattaforma AdWords che permette di pianificare, creare e gestire le campagne di advertising. L'inserzionista ha infatti la possibilità di scegliere il formato dell'annuncio, decidere dove pubblicare, fissare il proprio budget e poi monitorare l'andamento della campagna. Si possono quindi creare campagne mirate in base al proprio target di riferimento, ovvero segmentando il



pubblico sulla scorta di interessi, dati demografici ed anagrafici, dispositivo attraverso il quale avviene la navigazione, etc.

Alle strategie di display advertising solitamente viene affiancato l'utilizzo dei cookies, i quali consentono di identificare i singoli dispositivi, fornendo all'utilizzatore la possibilità di scegliere e classificare che tipo di contenuto mostrare e a quale utente sottoporlo.

I cookies, inoltre, possono tracciare un utente (ad esempio se abbandona una certa pagina dopo aver manifestato un qualche interesse, cliccando magari più volte su di un contenuto o lasciando un carrello al checkout senza completare l'acquisto), così da poter successivamente riproporre all'utente una pubblicità coerente con il sito precedentemente visitato, spingendolo in tal modo a concludere il processo di acquisto o proponendo allo stesso dei contenuti simili. In questa maniera si possono creare dei profili differenti per ogni utente, in modo da mostrare allo stesso una pubblicità pressoché personalizzata.

#### 2.3.4 SOCIAL MEDIA MARKETING

*“Il social media marketing è caratterizzato dall'uso dei social media per aumentare la consapevolezza del marchio, identificare il pubblico chiave,*

*generare lead e costruire relazioni significative con i clienti*<sup>25</sup>. Il Social Media Marketing riguarda quindi l'utilizzo di piattaforme social per promuovere un prodotto o un servizio. Ci sono diversi social media che possono essere inclusi all'interno di una strategia digitale, e la scelta di questi dipende fortemente dal settore di appartenenza dell'azienda, dall'obiettivo di business che si vuole raggiungere e dal target di riferimento. In particolare, le imprese devono prestare grande attenzione nel momento in cui decidono di inserire tale strumento all'interno della propria strategia digitale e di comunicazione, questo perché non basta attivare lo strumento creando la pagina aziendale sui vari social che si è deciso di utilizzare, dovendo l'azienda essere effettivamente attiva su di essi. Questo strumento viene ampiamente utilizzato per aumentare la brand awareness, ovvero la riconoscibilità del marchio aziendale da parte dei consumatori. I social media sono piattaforme molto economiche per lavorare su questa tipologia di obiettivo rispetto, ad esempio, alla banneristica off-line o alle pubblicità televisive. Tale strategia aiuta a trasmettere i valori e la visione aziendale, utili quindi ad aumentare la fiducia dei clienti verso l'azienda.

Un altro motivo per il quale le aziende utilizzano frequentemente tale tool è il fatto di fornire un rapido e simultaneo punto di contatto e di comunicazione con i propri utenti.

---

<sup>25</sup> <https://blog.hootsuite.com/social-media-definitions/social-media-marketing/>

Nella pratica, tramite i social possiamo anche raggiungere altri obiettivi di business, ad esempio inseguire l'aumento del traffico nella pagina aziendale o di un e-commerce, oppure, sempre tramite l'utilizzo dei social, si possono strutturare strategie utili ad incrementare la "generazione di lead", ovvero di utenti che hanno mostrato una qualche forma di interessamento verso il prodotto/servizio.

I social media possono diventare uno strumento utile per incidere sul processo di acquisto dell'utente (sia nelle prime fasi di awareness, che in quelle successive di ricerca prodotto, di knowledge e convincimento alla conversione).

Inoltre, i social offrono la possibilità di migliorare la profilazione utente, usando strumenti di tracciamento come Facebook Pixel, il quale mostra agli utenti che usciti da un potenziale processo di acquisto pubblicità sui social media mirate a far tornarli tornare a terminare la transazione.

### 2.3.5 E-MAIL MARKETING

Altra strategia molto efficace consiste nell'inviare un messaggio commerciale, tipicamente a un gruppo di persone, utilizzando l'e-mail. È uno strumento che l'azienda può usare per entrare in contatto con i suoi clienti, personalizzandole in base allo specifico utente/ricevente, il quale potrebbe a sua volta riscontrare la comunicazione interagendo con l'azienda.

In alcune classificazioni l'invio di e-mail viene considerato un Owned Media, trattandosi di uno strumento in possesso dell'azienda, che non deve necessariamente sostenere spese dirette per diffondere i contenuti. È sufficiente, infatti, disporre di una lista di indirizzi e-mail e di un provider di posta elettronica. Si tratta quindi di uno strumento utilizzato soprattutto per stimolare l'awareness e la Lead Generation, ma anche per la Lead Nurturing, ovvero per mantenere attivi e vicino all'azienda i contatti/prospect precedentemente creati. L'e-mail marketing, per sua natura, permette di ingaggiare una relazione one to one con i clienti ed in modo personalizzato, segmentato, automatizzato.

## 2.4 E-COMMERCE

Ulteriore canale a disposizione dell'azienda è appunto l'e-commerce, mezzo costantemente in evoluzione, che può considerarsi un trend globale in continua crescita.

Una definizione che delinea meglio le caratteristiche del canale in parola è riportata nella Comunicazione della Commissione UE 97/157, in cui viene definito come: *“lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti*

*pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della Pubblica Amministrazione*”<sup>26</sup>.

Nel corso degli anni le funzionalità a disposizione dei siti si sono evolute, dalla semplice transazione per l’acquisto di prodotti o servizi, fino ad arrivare a delle implementazioni, ad esempio, di editor grafici all’interno del sito e-commerce, per poter personalizzare un capo di abbigliamento in real-time, offrendo all’utente la possibilità di visionare il suo prodotto finito e modificato ancora prima di acquistarlo via web.

Il commercio elettronico, grazie alle più sofisticate funzionalità e ad una maggiore penetrazione ed in virtù della grande diffusione di smartphone, è divenuto uno dei pilastri fondamentali per l’intero ecosistema aziendale, questo perché oggi essere on-line significa essere raggiungibile da ogni parte del mondo e a qualsiasi orario, consentendo in tal modo alle aziende di beneficiare di questo canale 24 ore su 24. Nonostante i dati indubbiamente positivi relativi all’uso dell’e-commerce, è essenziale mettere in rilievo come ogni azienda debba valutare la propria attività in modo corretto, scegliendo quindi il corretto modello di business, al fine di organizzare la propria strategia on-line, conquistando il proprio target di riferimento e raggiungendo poi il successo. Una domanda fondamentale che

---

<sup>26</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE Bruxelles, 16.04.1997 COM(97) 157 def., Un’iniziativa europea in materia di commercio elettronico

L'imprenditore deve assolutamente porsi affinché ci sia una corretta pianificazione strategica riguarda la figura del cliente finale, ovvero l'imprenditore dovrà domandarsi quale mercato vorrà servire attraverso l'implementazione di un sito e-commerce, perché a seconda dell'interlocutore a cui ci rivolgiamo, B2C o B2B ad esempio, le transazioni e gli scambi commerciali assumono caratteristiche e rapporti differenti. Ancora più attenzione dovrà essere rivolta ai rapporti se l'e-commerce è concepito sia per scambi B2C che B2B.

Lo scopo principale dell'e-commerce è quello di vendere prodotti e/o servizi online con conseguente aumento del fatturato aziendale, ma, al contempo, l'inserimento di una strategia e-commerce, se ben articolata, può portare all'impresa di ulteriori vantaggi.

In primis, l'azienda può beneficiare di un mercato più vasto e raggiungibile con costi più contenuti rispetto ai canali tradizionali, potendo così acquisire nuovi consumatori. Proprio riguardo a questi ultimi, l'e-commerce fornisce un ulteriore vantaggio, ovvero la possibilità di immagazzinare dati sull'utente; grazie alla sua semplice iscrizione, infatti, l'azienda sarà in grado di monitorare gli acquisti dei consumatori e quindi di scoprire e rilevare, in maniera analitica, le preferenze degli stessi. Queste informazioni diventano pertanto fondamentali per migliorare e rielaborare in maniera continua la propria strategia sia on-line che off-line, ad esempio premiando clienti fidelizzati tramite comunicazioni o sconti esclusivi o

addirittura fornendo loro dei prodotti per testarli, ricevendo feedback prima che i nuovi articoli siano effettivamente immessi sul mercato, rendendo così l'offerta ancora più mirata.

Come messo in evidenza da Antonacci, *“l'e-commerce può aumentare la soddisfazione dei clienti attraverso l'offerta di un servizio migliore”*<sup>27</sup>. I clienti difatti possono acquistare a qualsiasi ora, ovunque, e disporre di informazioni riguardo al bene comperato, non sono sempre disponibili attraverso i canali tradizionali. Inoltre, i clienti hanno a disposizione un catalogo di prodotti ampio e sempre aggiornato, a volte anche con prezzi inferiori, venendo spesso applicati sconti sulla merce venduta in rete. Detti vantaggi portano ad un aumento dello scontrino medio e ad un incremento frequenza di acquisto dei clienti rispetto al negozio tradizionale.

Nella pratica si utilizzano anche diverse tecniche di marketing che aiutano l'e-commerce ad aumentare frequenza e la spesa media, come ad esempio le tecniche di upselling, che consistono nell'incoraggiare i clienti a comprare la versione a maggior valore aggiunto di un certo prodotto rispetto a quella che intendevano acquistare originariamente, oppure mediante sconti sulle quantità o ancora

---

<sup>27</sup> ANTONACCI F., E-commerce marketing e vendite, Strumenti e strategie per vendere online, Hoepli, 2018

attraverso tecniche di vendita cross-selling, ossia proponendo all'utente prodotti o servizi aggiuntivi correlati al prodotto per il quale era stato espresso interesse da parte dello stesso.

Il raggiungimento dei benefici di cui sopra presuppone che l'azienda effettui delle corrette analisi, creando una strategia adeguata a vendere on-line. Innanzitutto, l'impresa deve valutare il proprio business e stabilire se operare on-line possa portare ad un reale valore aggiunto per sua attività. L'e-commerce infatti può essere costruito con lo scopo di servire nuovi mercati o di ampliare il mercato già servito, applicando ad esempio strategie multicanale o omnicanale, oppure unicamente quello di operare con prezzi più competitivi.

Va poi rilevato come l'imprenditore debba essere pienamente consapevole del fatto che creare un e-commerce proficuo non è operazione semplice, richiedendo molteplici skills, quindi, specifiche abilità facenti riferimento ad ogni campo, quello commerciale, quello logistico, del marketing e finanziario.

Sotto detto ultimo aspetto va infatti evidenziato che un progetto di e-commerce spesso richiede investimenti iniziali molto elevati, che vengono recuperati solamente dopo alcuni anni, senza considerare che al giorno d'oggi l'elevata competitività on-line comporta che e-commerce poco redditizi vengano immediatamente eliminati dallo stesso mercato.



Di solito ciò accade quando alla base degli stessi vi è una strategia inefficace, in cui le scelte vengono prese fondandosi su supposizioni e non su dati reali conseguiti con appositi studi. Per sfruttare appieno le opportunità dell'e-commerce è quindi essenziale che le aziende pongano la massima attenzione ad ogni suo aspetto e che alla guida del progetto vi siano soggetti in possesso di competenze dirette al continuo miglioramento dello strumento.

## CAP. 3 CUSTOMER EXPERIENCE

### 3.1 CUSTOMER EXPERIENCE: DEFINIZIONE

Il cambiamento del comportamento del consumatore, lo sviluppo dei canali di marketing e la loro conseguente integrazione, ha stravolto e modificato l'esperienza di acquisto dello stesso, come infatti evidenziato sino ad ora, con il cambiamento del contesto attorno al consumatore è mutata anche l'attenzione che viene posta nei suoi confronti da parte delle aziende. Inizialmente, la visione e la strategia aziendale erano soggetti ad un approccio orientato al prodotto, mentre oggi diventa fondamentale creare una customer experience soddisfacente e coerente, coinvolgendo tutti i canali aziendali, mediante un approccio customer-centric, in cui il consumatore viene concepito come il fulcro della strategia aziendale.

È importante, perciò, intendersi su cosa sia la customer experience, considerando che in tutte le molteplici definizioni date dai vari autori ci si riferisce sempre all'evoluzione del concetto di relazione azienda-cliente, partendo dall'analisi della multidimensionalità del pensiero e dei canoni personali dell'individuo coinvolto ed influenzato nella suddetta relazione.; la definizione più completa è forse quella stilata da Gentile, che la descrive come *“l'insieme di interazioni tra un cliente e un prodotto, un'azienda o parte della sua organizzazione, che provocano una*

*reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del cliente a diversi livelli (razionale, emotivo, sensoriale, fisico e spirituale). La sua valutazione dipende dal confronto tra le aspettative del cliente e gli stimoli provenienti dall'interazione con l'azienda e dalla sua offerta in corrispondenza dei diversi momenti di contatto o touchpoint”<sup>28</sup>.*

Per le aziende diventa quindi essenziale comprendere il percorso dell'esperienza del cliente, il quale interagisce con le aziende tramite una miriade di punti di contatto, attraverso più canali e media per mezzo di esperienze sempre più di natura sociale. Questi cambiamenti richiedono alle aziende l'integrazione di più funzioni aziendali e persino di partner esterni per creare e fornire esperienze positive per i clienti. La soddisfazione del cliente, quindi, non si limita più all'equazione “costi/benefici economici”, ma coinvolge anche aspetti emotivi.

Dopo aver posto l'esperienza del cliente al centro del pensiero aziendale, le aziende dovrebbero mappare il percorso del consumatore per identificare quali stimoli relativi all'offerta possono influenzare le sue risposte e reazioni. A tal fine, un utile punto di partenza è costituito dall'analisi degli stimoli relativi all'offerta, facendo però attenzione a non concentrarsi esclusivamente sui singoli punti di

---

<sup>28</sup> Cit. Gentile C., Spiller N., Noci G., "How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer", European Management Journal, 2007

contatto (negozio fisico) o sui segnali (ad esempio, funzionalità del sito Web), ma piuttosto sulla molteplicità e connettività tra gli stimoli e i punti di contatto che i clienti incontrano durante i loro viaggi, secondo quella che viene detta ricerca etnografica. Detta tecnica di ricerca, che si basa sull'osservazione partecipante, può essere utilizzata per comprendere gli stimoli nei punti di contatto esterni e, in definitiva, per verificare come le offerte si adattino ai mondi di vita dei clienti. Una emblematica applicazione di questa tecnica di ricerca è stata posta in essere da IKEA, la quale ha incaricato i propri designer di osservare dei consumatori nelle loro case, con ciò consentendo all'azienda di creare offerte mirate corrispondenti, appunto, alle esperienze quotidiane dei clienti studiati attentamente.

Al fine di valutare correttamente poi le risposte dei clienti, le aziende devono essere bene consapevoli che le risposte degli stessi agli stimoli dipendono anche dalle loro contingenze, situazionali e socioculturali. È infatti altamente probabile che clienti in situazioni e posizioni diverse, con risorse diverse, reagiranno a stimoli particolari in modi differenti. A ciò si aggiunga che i fattori contestuali possono influenzare i risultati valutativi di particolari stimoli, come il grado in cui una particolare reazione porta alla soddisfazione ed alla lealtà.

Le aziende sono esortate a condurre ricerche sui clienti per conoscere le connessioni tra i profili dei clienti, le situazioni di utilizzo e le risposte agli

stimoli; queste informazioni potrebbero poi essere utilizzate per segmentare e progettare differenti tipi di viaggi per più clienti.

Infine, possiamo constatare che le aziende hanno molto meno controllo, dell'esperienza del cliente e del percorso del cliente. È chiaro quindi che lo studio dei profili dei clienti e le interazioni cliente-cliente attraverso i social media assumono sempre più potere, creando sfide e opportunità significative per le aziende. Quindi, l'esplosione di potenziali punti di contatto in funzione dei clienti e il ridotto controllo dell'esperienza, richiedono alle aziende di integrare più funzioni aziendali, tra cui tecnologia dell'informazione (IT), logistica, marketing, risorse umane e persino partner esterni, per creare e fornire esperienze dei clienti. Pertanto, mediante le motivazioni e i cambiamenti illustrati precedentemente, è evidente come sia diventato sempre più complesso per le aziende creare, gestire e tentare di controllare l'esperienza ed il percorso di ciascun cliente.

### 3.2 CUSTOMER JOURNEY

Il customer journey è fondamentale per le aziende al fine di pianificare in maniera puntuale quello che potrebbe essere il percorso ideale che gli utenti dovrebbero percorrere per diventare clienti del nostro brand. Infatti, partendo dalla crescente attenzione sul comportamento del consumatore, oggetto di sempre maggiori studi,

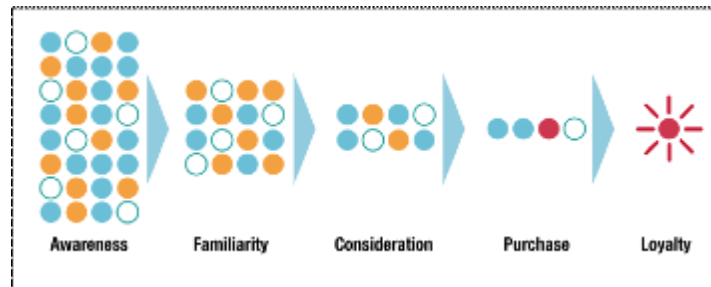
Vianelli ha affermato che *“il consumatore viene collocato al centro di un viaggio esperienziale reso possibile dallo sviluppo della tecnologia digitale, da un focus crescente sulla personalizzazione della relazione, nei molteplici punti di contatto che possono arricchire l'esperienza a livello di distribuzione e comunicazione. Il percorso non sempre è lineare e, infatti, può svolgersi su diversi canali e avere diversi punti di contatto (i cosiddetti “touch point”) tra cliente e azienda”*<sup>29</sup>. In poche parole, il customer journey è il viaggio, più o meno consapevole, che tutti noi percorriamo dal primo contatto con un brand fino all'acquisto. Programmare ed ipotizzare i vari customer journey del proprio brand è fondamentale per tracciare le interazioni che avvengono nelle varie fasi. Per capire ulteriormente l'importanza del concetto e la sua attualità, di seguito saranno trattati i principali processi decisionali del consumatore, la conseguente evoluzione degli stessi, lo studio dei vari archetipi di settore, con un focus particolare sulla ricerca Google i merito al messy middle.

---

<sup>29</sup> Donata Vianelli, Customer journey e trasformazione digitale, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2017, pp. 209-212

### 3.2.1 L'EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI ACQUISTO DEL CONSUMATORE

Fino a qualche tempo fa il processo decisionale del consumatore veniva reso mediante la metafora dell'imbuto o meglio del "*Funnel*". Questo modello era articolato in cinque fasi, con la precisazione che, se è sempre vero che il consumatore inizia tutte le volte dalla prima fase (awareness), non è poi scontato che poi giunga alla conclusione del percorso e quindi che arrivi alla fase di loyalty. Come si evince dall'immagine proposta sotto (fig. 2), il viaggio del cliente può essere paragonato ad un setaccio, il consumatore infatti inizia il suo percorso con in mente un elevato numero di brand, i quali sono rappresentati mediante i pallini, entro i quali poter scegliere; iniziato il percorso questi pallini potranno solamente diminuire, poi mano a mano, attraverso le fasi successive, il numero dei brand presi in considerazione diminuisce, passando per la fase dell'acquisto ed arrivando all'ultima fase, quella più importante, che determina la fidelizzazione o meno del cliente. L'obiettivo per le aziende è quello di sviluppare una capacità tale da continuare a suscitare interesse per altri prodotti dello stesso brand.



**Figura 2**

**Fonte:** The Traditional Funnel. Fonte: Court et al., 2009 - McKinsey

Ad oggi questo modello ad imbuto non viene più considerato funzionale, non rispecchiando più il comportamento attuale del consumatore, che si è fortemente modificato nel tempo ed è caratterizzato sicuramente dall'aumento dei touchpoint, tra cui social, siti internet, blog, pubblicità, etc. Il consumatore sviluppa quindi delle impressioni sui prodotti, sui servizi o, ancora più semplicemente, sui brand che gli offrono. Anche se, data la vastità di proposte del mercato e le diverse abitudini di ognuno, non sempre il consumatore è in grado di percepire appieno tutti i messaggi lanciati con fini promozionali o informativi.

Perciò le aziende devono studiare delle strategie che permettano loro di raggiungere gli utenti nel luogo e nel momento giusto, condizionandone le decisioni o, ancor meglio, creando loro nuovi bisogni. Alcuni punti di contatto sono più importanti di altri ed è fondamentale che la loro gestione sia coerente con il posizionamento preposto. Ogni touchpoint deve suscitare infatti delle emozioni



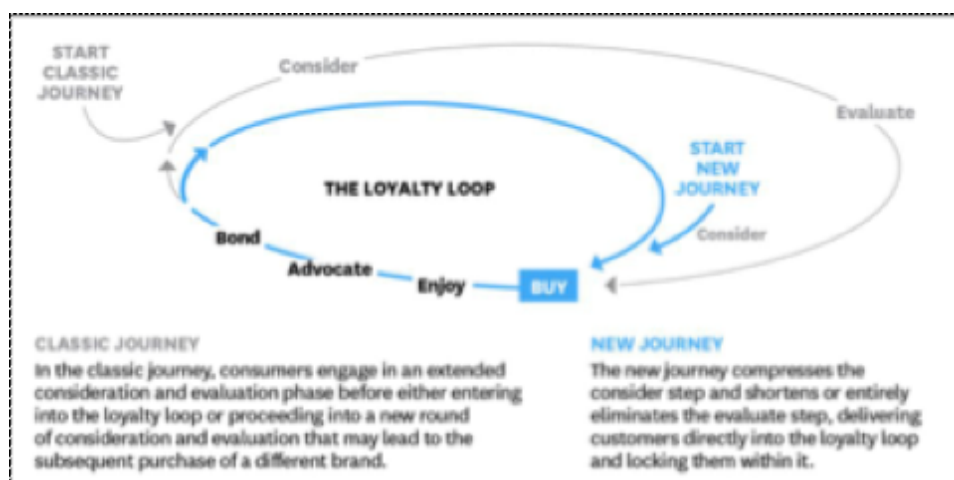
in modo tale che i prodotti e il brand stesso possano insinuarsi nella mente dei clienti e influenzarne il comportamento anche futuro.

Sono nati pertanto ulteriori modelli che rappresentano meglio il processo decisionale di acquisto del consumatore attuale, dato dal contesto e che risulta caratterizzato da una concorrenza più agguerrita da un'immensa varietà di prodotti e servizi fruibili, sia on-line che off-line.

Si tratta di un modello non più lineare ma circolare, molto più articolato del vecchio Funnel. McKinsey denomina questo approccio Customer Decision Journey e lo ritiene applicabile in tutti i mercati. Un primo modello sviluppato prevede una rappresentazione circolare più ampia con le seguenti fasi: la considerazione di un set iniziale di brand/prodotti basata sulla percezione dei clienti degli stessi (Consider), la valutazione e scrematura delle alternative (Evaluation), la selezione del brand/prodotto al momento dell'acquisto (Buy), l'esperienza col prodotto (Experience), la condivisione della stessa (Advocate) e la creazione di un legame col brand (Bond).

Oggigiorno i consumatori dispongono di un'ampia gamma di strumenti tecnologici che attraverso le loro funzionalità permettono in maniera estremamente facile acquisire informazioni. Questo permette di sviluppare una maggiore consapevolezza dei prodotti o servizi che si desidera acquistare e di

ridurre conseguentemente il tempo impiegato durante le fasi iniziali di valutazione delle alternative portando il cliente direttamente nel *Loyalty Loop* (*Buy, Enjoy, Advocate, Bond and Buy again*). Questo nuovo modello rivisitato viene definito *The Accelerated Journey*.



**Figura 3**

**Fonte:** *Decision Journey*. Fonte: Edelman and Singer, 2015 (HBR)

Infine, è essenziale aggiungere un'altra evoluzione, ossia un ulteriore passaggio che si è dimostrato dirompente e rivoluzionario, il quale viene interpretato e definito da Google come segue: “chiamiamo questo momento decisionale online il *Momento Zero di Verità*, o semplicemente *ZMOT*. Lo *ZMOT* si riferisce al momento nel processo di acquisto in cui il consumatore ricerca un prodotto prima

*dell'acquisto*<sup>30</sup>. ZMOT è una svolta epocale nelle dinamiche di scelta del consumatore rispetto al recente passato.

L'esperienza d'acquisto che, prima dell'irrompere delle tecnologie web based, si suddivideva in tre fasi, **stimolo**, **scaffale** o first moment of truth (dove avveniva la scelta fra le diverse opzioni disponibili) ed **esperienza** del prodotto (second moment of truth), si è arricchita di un altro passaggio (che secondo Google è il più importante), quello dello **zero moment**: il momento in cui il potenziale cliente costruisce le sue convinzioni e quello in cui il processo d'acquisto inizia.

Dalla ricerca di Google emerge che le persone prendono sempre più decisioni nel Momento Zero, il quale caratterizza il momento preciso in cui sorge in loro un bisogno o una domanda e lo esprimono attraverso una domanda on-line, ad esempio, richiedendo una risposta immediata sul web.

Un marchio che risponde a queste domande al momento giusto ottiene una doppia vittoria: aiuta a migliorare la vita di un consumatore ed è in grado di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai marchi che non lo fanno. Inoltre, l'hypertargeting all'inizio del percorso del consumatore offre al marchio più tempo e opportunità per conquistare clienti. Quindi, abbracciare la frammentazione e

---

<sup>30</sup> Lecinski J., WINNING THE ZERO MOMENT OF TRUTH, Google, 2011

sfruttare gli strumenti digitali per parlare con i clienti giusti al posto e al momento giusti è il percorso da seguire per risultare vincenti.

Infine, un'altra peculiarità che caratterizza questo modello è caratterizzata dalla tendenza a condividere esperienze sulle piattaforme social, lasciando ad esempio recensioni o addirittura videorecensioni con istruzioni pratiche di utilizzo di un determinato prodotto, con ciò comunicando al pubblico on-line sia che la propria soddisfazione, quanto la propria non soddisfazione, andando così ad incidere sulle scelte degli altri consumatori che possono fare tesoro, nel bene e nel male, dei consigli condivisi dagli altri utenti.

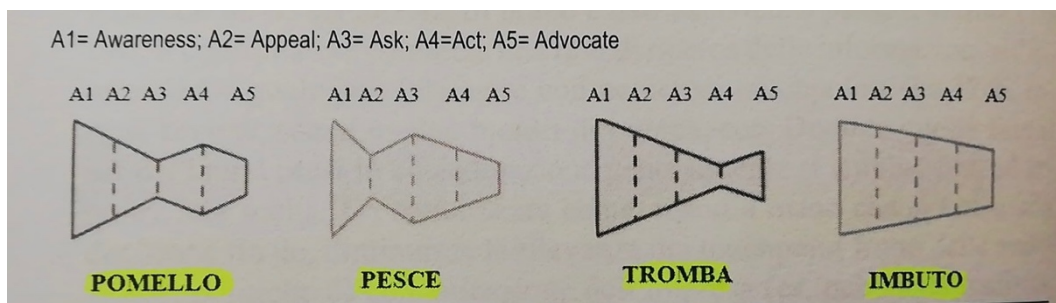


## Figura 4

Fonte: Lecinski J., WINNING THE ZERO MOMENT OF TRUTH, Google, 2011

### 3.2.2 I PRINCIPALI ARCHETIPI DI SETTORE

Dopo aver introdotto i diversi modelli che fanno riferimento al comportamento e alle decisioni del consumatore, per completezza d'esposizione e d'obbligo introdurre il concetto di archetipo di settore e capire perché sia importante classificare i diversi archetipi in base alla tipologia di prodotto che il consumatore intende acquistare. Philip Kotler, nel suo libro Marketing 4.0, ha semplificato le diverse rotte possibili del viaggio del cliente in 4 grandi archetipi di settore, usando il modello delle 5 A e tassi di conversione: attrattività (da awareness ad appeal), curiosità (da appeal ad ask), impegno (da ask ad act) e affinità (da act ad advocate).



## **Figura 5**

**Fonte:** GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

Come si può evincere dall'immagine proposta, gli archetipi in discussione hanno variazioni di pendenza delle rette differenti, proprio in quanto ad ogni archetipo è assegnata una tipologia di bene differente. L'obiettivo è appunto quello di comprendere il fenomeno, atteso che il coinvolgimento e il comportamento di un consumatore che si avvicina a un settore come quello dei beni di largo consumo saranno ovviamente molto diversi rispetto a quelli di un bene di lusso.

Quindi saranno le caratteristiche del mercato in cui l'azienda opera ad influenzare il "viaggio" che il cliente percorre sino ad arrivare all'acquisto del prodotto.

Il modello più diffuso è il pomello, che rappresenta il classico viaggio di un cliente nel settore dei beni di largo consumo.

In questo archetipo i clienti non dedicano molto tempo alla ricerca di informazioni (ask) e alla valutazione delle possibili alternative, anche per via del prezzo sostanzialmente basso di questi beni. Gli acquisti sono istantanei, impulsivi (anche grazie alle promozioni), frequenti e abituali e derivano principalmente da esperienze dirette passate. Questo modello è segnato da una scarsa affinità, atteso che i consumatori non sono ben disposti a consigliare il prodotto ed è abbastanza

frequente che si cambi marca. Diventa dunque fondamentale per le aziende facenti parte di questo settore aumentare tale affinità attraverso, ad esempio, programmi di engagement post-vendita. Inoltre, in questo settore il posizionamento gioca un ruolo fondamentale, così come le comunicazioni di marketing per acquisire nuove quote di mercato.

Il secondo modello in questione, il pesce, è contraddistinto da un elevato livello di curiosità, tipico del contesto B2B. Questo archetipo è caratterizzato da un aumento che avviene in A3 in quanto, in detto settore, i clienti tendono a prendere in considerazione molti fattori prima di scegliere un Brand, come ad esempio fare domande e chiedere informazioni o soluzioni differenti a soggetti esterni. Il basso livello di attrazione è dato dal fatto che i clienti coinvolti in questa tipologia di viaggio sono informati e specializzati, quindi la pubblicità risulta praticamente inutile. Qui è il cliente ad attivarsi per la valutazione di proposte differenti; quindi, i fattori chiave che stimolano l'interesse dei clienti sono riconducibili ad un'ottimizzazione della curiosità, ragion per cui l'azienda sarà chiamata a creare contenuti ed informazioni stimolanti per il cliente e su misura agli interessi che essi esprimono o possono esprimere.

Il terzo modello, la tromba, si trova essenzialmente nelle categorie "lifestyle", come i beni di lusso e di nicchia. La caratteristica principale riguarda l'elevato livello di affinità, quindi le persone tendono a fidarsi della qualità del Brand e sono disposte a consigliarlo ad altri (advocacy), anche se non acquistano

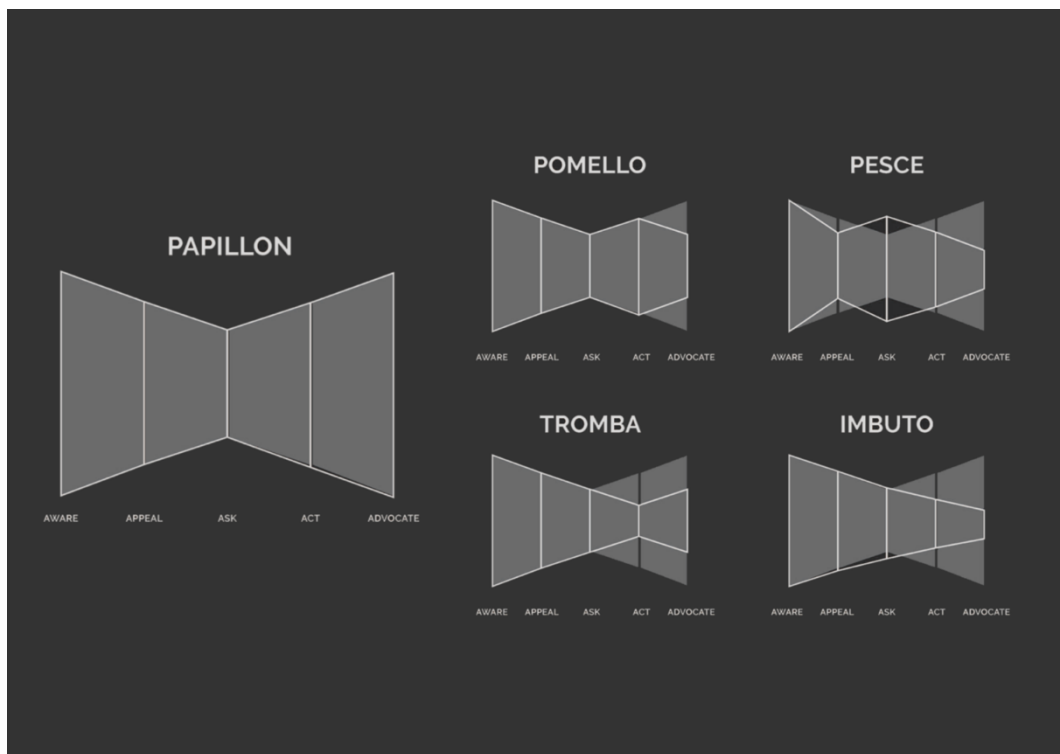
effettivamente i prodotti in prima persona. In questo archetipo assumono notevole importanza il passaparola e la reputazione positiva del brand derivante dall'associazione con la qualità. Tipiche di questo settore sono le community e gli influencer, che hanno un effetto positivo nel trasferire le qualità e l'unicità del prodotto. In questo settore le aziende dovrebbero sicuramente cercare di estendere la fase A4, ponendo in essere iniziative volte ad aumentare l'acquisto del prodotto, senza però ridurre attrattività ed appartenenza al brand.

L'ultimo modello è quello tradizionale con cui normalmente si rappresenta la Customer Journey, il funnel, ed è caratterizzato dal fatto che i clienti attraversano tutte le fasi del viaggio senza saltarne neanche una. La customer experience in generale e la fase di act sono importantissime per i clienti, che desiderano immergersi nell'esperienza di acquisto ed uso. Per i brand di questo settore è dunque fondamentale posizionarsi in maniera adeguata ed efficiente e sviluppare un'ottima capacità di gestione dei touchpoint. Una delle ragioni per cui un cliente potrebbe passare da un brand a uno concorrente è proprio la scarsa qualità della customer experience o la riluttanza del brand a migliorarsi ed innovare.

Infine, Kotler ipotizza un ipotetico archetipo perfetto, il papillon, composto da tutti i punti di forza dei 4 modelli principali, dove chi inizia il Customer journey lo conclude, quindi A1=A5. Inoltre, il consumatore non ha la necessità di informarsi



sulle alternative (sinonimo di un chiaro posizionamento del brand) ed è disposto a consigliarlo ad altri grazie alla sua ottima reputazione.



**Figura 6**

**Fonte:** Elaborazione personale degli archetipi di Kotler

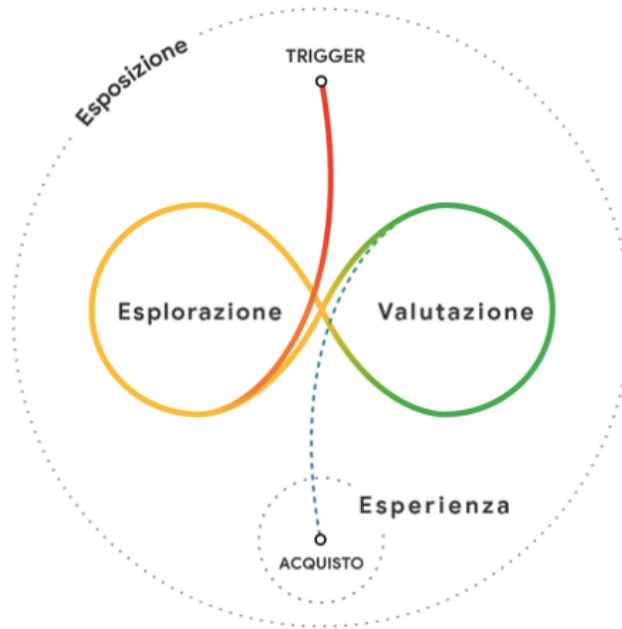
Come abbiamo visto, ogni modello ha punti di forza e debolezze. Quindi, sovrapponendo questo modello ideale con gli altri quattro, risultano evidenti le aree di miglioramento di ciascun archetipo, da ciò deriva che ogni brand, in base all'archetipo di appartenenza, dovrebbe cercare di colmare le aree in cui il proprio

archetipo è meno prestante; l'obiettivo delle imprese sarà pertanto quello di studiare e sviluppare strategie ad hoc per poter colmare proprio questi gap.

### 3.2.3 MESSY MIDDLE: UNA RICERCA GOOGLE

Alistair Rennie e Jonny Protheroe, insieme al loro team, hanno intrapreso un progetto su più fronti con l'obiettivo di capire come i consumatori sulle strade di Internet interpretano le informazioni e le scelte durante l'acquisto on-line e off-line.

Questo obiettivo li ha portati a valutare ed interpretare l'importanza e le motivazioni per cui l'utente ricerca sul web. Detta attività ha portato a delineare un nuovo tipo di modello decisionale, più aggiornato rispetto a quelli visti precedentemente. Esso viene definito "messy middle", con queste due parole viene appunto identificato il centro del modello in cui regna il caos, visibile come lo spazio complesso tra il primo trigger e l'acquisto finale, nel quale i clienti si ritrovano sopraffatti e confusi dalle informazioni che sono presenti sul web.



**Figura 7**

**Fonte:** Rennie A., Protheroe J., Capire il “messed middle”: come le fasi centrali del percorso d’acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020

Il principio del modello parte dal presupposto che le persone cercano informazioni sia su prodotti che sui brand prima di valutare tutte le opzioni che di fatto sono a disposizione, tanto che Alistair Rennie e Jonny Protheroe nella ricerca affermano che *“qualsiasi cosa stia facendo una persona, in un’ampia varietà di fonti online, come motori di ricerca, social media, aggregatori e siti web di recensioni, può*

*essere classificata in una di queste due mentalità*<sup>31</sup>. Con mentalità si fa riferimento alle aree presenti all'interno del “messy middle”, ovvero all'esplorazione e valutazione. Inoltre, i medesimi autori dichiarano che “*nel processo di esplorazione e valutazione i bias cognitivi modellano il comportamento di acquisto delle persone e influiscono sui motivi che spingono i consumatori a scegliere un prodotto rispetto a un altro*”<sup>32</sup>.

Partendo dai predetti presupposti, Google, non limitandosi a dare solo una lettura teorica al modello, ha pensato bene di condurre un esperimento su larga scala con più di 310.000 scenari di acquisto in differenti settori, impiegando sei bias cognitivi diversi per costruire la base dell'osservazione. Nella ricerca sono stati utilizzati, per influenzare il comportamento e le decisioni di acquisto dei sottoposti i bias rappresentati nella figura 9.

---

<sup>31</sup> Rennie A., Protheroe J., Capire il “messy middle”: come le fasi centrali del percorso d'acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020

<sup>32</sup> Rennie A., Protheroe J., Capire il “messy middle”: come le fasi centrali del percorso d'acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020



**Figura 8**

**Fonte:** Rennie A., Protheroe J., Capire il “messy middle”: come le fasi centrali del percorso d’acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020

Analizzando in breve i bias utilizzati nella ricerca troviamo: a) l’euristica di categoria, che può semplificare la decisione di acquisto mediante l’inserimento di descrizioni e informazioni chiave del prodotto; b) il potere dell’immediatezza, che fa riferimento all’attesa ed è in grado di condizionare l’acquisto in quanto più tempo bisogna aspettare per usufruire di un prodotto e minore diventa l’intenzione di acquistarlo; c) la prova sociale, che riesce ad influenzare l’opinione di un

cliente grazie a consigli e recensioni proposte da altre persone; e) il bias di scarsità, il quale si riferisce alla desiderabilità del prodotto, che aumenta quando la sua disponibilità diminuisce; f) il bias di autorità, in forza del quale l'opinione di un esperto o di una fonte attendibile risulta particolarmente influente sulle decisioni di acquisto; g) il potere della gratuità, per sua natura ottimo incentivo.

Al termine dell'esperimento i due autori hanno concluso che lo stesso “ *ha rivelato che, quando applicati in modo intelligente e responsabile, i principi delle scienze comportamentali (e le esigenze comportamentali e informative in linea con questi) sono strumenti potenti per conquistare le preferenze dei clienti e fidelizzare gli acquirenti nelle fasi centrali del processo decisionale*”<sup>33</sup>.

Dopo aver applicato diversi bias a scenari differenti, si è constatato che le persone sono ben disposte a cambiare le loro preferenze. Quindi, la metodologia e la linea guida consigliate dal team di Google consiste nel non forzare le persone ad uscire dal ciclo che viene mostrato nel modello e di fornire loro indicazioni e chiarimenti che siano idonee ad aiutare i consumatori nelle fasi del customer journey. Inoltre, è importante avvicinare il momento del trigger a quello dell'acquisto in modo tale da ridurre il tempo di esposizione dei clienti a brand concorrenti, lavorando in maniera strategica sul prodotto, affinché sia ricordato dai clienti che si trovano

---

<sup>33</sup> Rennie A., Protheroe J., Capire il “messy middle”: come le fasi centrali del percorso d'acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020

appunto nel “messy middle”. Infine, si consiglia di utilizzare il modello con l’aiuto dei principi delle scienze comportamentali (bias) in maniera accattivante per rendere le proposte più convincenti nel momento in cui i consumatori si trovano nella fase di valutazione.

### 3.3 MOMENTI CHIAVE E TENDENZE DEL PROCESSO D’ACQUISTO

Le persone oggi effettuano acquisti in modi prima impensabili, per soddisfare al meglio le proprie esigenze, combinando ad esempio l’esperienza di acquisto online con quella in negozio. È quindi più importante che mai raggiungere le persone dove preferiscono fare acquisti e metterle al centro della strategia di marketing e della customer experience, così come colto anche dal team di Google, molto presente e capace in questo ambito, che ha stilato delle apposite linee guida sul comportamento che l’azienda dovrebbe tenere, ponendo attenzione ai momenti chiave che caratterizzano il modello decisionale d’acquisto “messy middle”.

In primo luogo, possiamo dire che è importante per un’azienda lavorare sull’esposizione, quindi assicurarsi che il proprio brand sia presente in tutte le fasi ed in tutti i touchpoint che il cliente prende in esame durante tutto il suo customer journey. Le aziende pertanto, per essere prese in considerazione dal consumatore, devono essere presenti quando questi esplora e valuta le sue opzioni di acquisto,

in modo da poter così ottenere una quota significativa di preferenza data dal marchio.

Inoltre, le aziende dovrebbero puntare a diminuire il tempo medio in cui il navigatore naviga il “messy middle”, atteso che, più il consumatore esplora e valuta in questa fase del percorso, più aumenta la possibilità che la sua scelta ricada su di altri brand. L’importanza di questa fase dovrebbe essere nota alle imprese per comprendere l’importanza della “messy middle” rispetto alla scelta finale del cliente. Perciò assume fondamentale rilevanza fornire informazioni chiare per aiutare gli utenti a superare questa fase in maniera veloce ed efficace. Altro argomento su cui porre attenzione è proprio la scelta dei bias (sopra menzionati), in quanto l’importanza di un bias può variare e va analizzata in riferimento alle differenti categorie. Alcuni bias, inoltre, possono essere efficaci in diversi momenti del percorso d’acquisto. Ad esempio, la componente emozionale è più efficace nella fase di esplorazione, mentre quella sociale lo è nella fase di valutazione. Inoltre, le decisioni di acquisto non vengono sempre prese in modo razionale. Quindi utilizzare i bias cognitivi in modo efficace sia nella fase di valutazione che in quella di esplorazione del percorso di acquisto può aiutare a conquistare quote di mercato.

Tutto quanto sopra, consente di concludere che i brand affermati avranno clienti più fedeli grazie al valore del marchio esistente, mentre per i brand che vorrebbero entrare nel mercato il “messy middle” rappresenta un’opportunità, perché, anche



senza enormi investimenti, hanno una possibilità concreta di essere visibili e di essere presi in considerazione dal consumatore.

Oltre a questi accorgimenti, le imprese devono anche far fronte alla rapida evoluzione a cui siamo sottoposti quotidianamente, per cui i brand sono chiamati a comprendere e cercare il modo corretto per crescere in questo mondo che si modifica continuamente.

Durante la pandemia abbiamo visto i comportamenti dei consumatori diventare più dinamici e imprevedibili che mai, fenomeno questo colto da più parti, anche da personaggi del calibro di Matt Brittino, il quale ha rilevato “*tre tendenze di consumo durature, mentre le aziende si preparano al futuro*”<sup>34</sup>. Vediamole qui di seguito.

1) La pandemia ha accelerato i cambiamenti di comportamento già esistenti. È evidente che la pandemia è stata una delle cause principali dell’accelerazione e modificazione dei comportamenti dei consumatori, che era già peraltro in atto. I consumatori sono passati ad usare il digitale in tutti gli aspetti della loro vita: le ricerche di "consegna", "codici sconto" e persino "come fare per" sono cresciute in modo significativo rispetto agli anni precedenti. Tutto sta diventando più veloce. È possibile notarlo soprattutto analizzando i volumi di ricerca. Ad esempio, l'interesse di ricerca per il termine "ideas" (idee) è aumentato moltissimo

---

<sup>34</sup><https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/guida-marketing-per-vendita-al-dettaglio-festivita/>

nel 2021 e continua a crescere nel 2022. Questa tendenza indica che le persone vanno sempre più spesso on-line per trovare ispirazione per i propri acquisti. In fondo, per quanto riguarda il comportamento del consumatore vige una sola regola, “l’unica costante è il cambiamento”.

2) Le persone hanno bisogno di più aiuto per navigare nella complessità delle possibili scelte. In questo momento essere veloci ed utili per i clienti è fondamentale per supportarli nel processo decisionale, che appare sempre più complesso, con più opzioni e valutazioni da fare che mai. Questa è una grande opportunità per le aziende, le quali dovrebbero cercare di distinguersi e di offrire servizi utili ed efficaci al momento giusto. Possono ad esempio fornire ai consumatori le informazioni e la tranquillità di cui hanno bisogno per prendere le decisioni di acquisto più corrette. Inoltre, l'automatizzazione può aiutare le stesse ad essere sempre presenti e ad offrire la duttilità necessaria per cogliere al volo l'opportunità di essere di supporto ai consumatori.

3) Le persone vogliono un mondo digitale aperto e conveniente e ciò richiede annunci pertinenti che rispettino la loro privacy.

La crescente importanza della tecnologia nelle nostre vite ha accresciuto le aspettative per un mondo digitale aperto e conveniente, caratterizzato però al contempo dalla sicurezza e dalla necessaria protezione dei dati on-line. Le persone comprendono il valore della pubblicità per supportare quell'esperienza e vogliono vedere annunci pertinenti che rispettino la loro privacy. Inoltre, l’interesse di

ricerca per la "privacy on-line" è cresciuto a livello globale di oltre il 50% anno dopo anno.

#### 3.4 ESEMPI DI ALCUNI BIG PLAYER CHE HANNO UTILIZZATO I CANALI DIGITALI PER MIGLIORARE LA CUSTOMER EXPERIENCE

*“La Customer Experience oggi è diventata un fattore chiave per dare maggior valore all'utente. Inoltre, con l'accelerazione che la digital transformation ha avuto dell'ultimo anno, siamo sempre più consapevoli di quanto sia fondamentale curare i touchpoint con il cliente, che oggi più che mai sono sempre per lo più online”<sup>35</sup>.*

Separare l'esperienza digitale del cliente dall'esperienza utente in generale, in un mondo in cui il digitale e il fisico si fondono, sarebbe inutile se la guardiamo come una separazione "reale". L'utente è uno, indipendentemente dai canali e dai dispositivi che utilizza. Per cogliere a pieno questo articolato concetto è necessario analizzare alcuni casi aziendali che, per favorire la Customer experience, hanno integrato canali digitali e tradizionali, aggiungendo una parte tecnologica, proprio al fine di ottenere davvero un'interazione soddisfacente.

---

<sup>35</sup> Bergareche N., Customer Experience: come potenziarla nell'era del cliente digitale, We Are Marketing, 2021

Il primo caso che si intende analizzare è quello de “iGuzzini illuminazione S.p.A.”, azienda marchigiana di grande dimensione che opera nel settore dell'illuminazione, progettando e producendo in particolare lampade per interni ed esterni nel segmento di clientela medio-alto. L'azienda opera nel mercato B2B e non interagisce direttamente con il cliente finale, servendo i propri clienti attraverso una rete di rappresentanti e grossisti a livello internazionale. Tuttavia, il cliente più importante per l'azienda è rappresentato dal cosiddetto «specificatore», ossia da quella figura che sceglie i prodotti iGuzzini per i propri progetti e «prescrive» il loro acquisto ai clienti finali. Parliamo quindi di lighting designer, di architetti ed ingegneri. Proprio la complessa struttura del canale di vendita e dei target di riferimento ha portato iGuzzini a ragionare sempre più in un'ottica di customer experience, al fine di fornire un'esperienza unica e senza attriti, che sia in grado di differenziare iGuzzini rispetto ai competitor.

La strategia attuata da iGuzzini, che comprende tecnologia ed integrazione dei canali, si articola principalmente in due punti.

Il primo punto è legato allo sviluppo di una digital customer experience, la quale consiste nella trasposizione digitale, che, presso la sede aziendale e mediante sistemi di realtà aumentata, viene presentata al cliente fisico nella forma della “Light Experience”. L'azienda ha infatti allestito una stanza con le pareti nere e con dimensioni predefinite, dove vengono mostrati i prodotti iGuzzini ai clienti, i

quali possono così «vivere» la luce in prima persona, in un'esperienza immersiva e fortemente emozionante. Tuttavia, l'impossibilità di ospitare tutti gli specificatori dell'azienda all'interno della sede aziendale ha portato nel 2017 alla realizzazione di una versione digitale della scatola nera, spazio virtuale accessibile quindi da computer e dedicato ai vari professionisti del settore.

A oggi sono possibili due modalità di navigazione:

- un tour guidato attraverso le tre differenti stanze disponibili: invisible, color e guiding, che rispecchiano le tipologie di prodotto offerte dall'azienda;
- un'esperienza 3D, completamente interattiva e personalizzabile, attraverso la quale l'utente può osservare dettagliatamente ogni singolo prodotto e provare diversi effetti della distribuzione della luce regolando direzione, intensità, temperatura ecc.

Questo strumento e le possibilità ad esso connesse, essendo fruibile sia on-line che off-line, permettere ai clienti di provare il prodotto anche senza «toccarlo» da un punto di vista fisico, imparando a conoscerlo e a «giocarci» prima del contatto con la forza vendita aziendale. Inoltre, permette all'azienda di rivolgersi al segmento di clienti specificatori in grado di influenzare il cliente finale e che l'azienda non sarebbe in grado di raggiungere attraverso i canali tradizionali offline.

Infine, lo strumento aiuta ad intercettare il cliente potenziale in un'ottica di lead generation, grazie alla richiesta di iscrizione a una mailing list per rimanere aggiornato sulla futura uscita di ulteriori stanze.

Il secondo punto della strategia ha portato alla realizzazione di un “assistente virtuale”, ovvero l'utilizzo di una chatbot che permette di fornire assistenza al cliente che naviga all'interno del sito web aziendale. Tale servizio nasce con l'intento di ridurre il carico di richieste inviate al servizio di assistenza tecnico e di vendita, non sostituendosi certamente ad esso, ma facilitando il reperimento delle informazioni da parte di tutti i partner aziendali nel processo di acquisto e fornendo un servizio di assistenza tempestivo per situazioni meno complicate, ovvero inerenti ad assistenza base. Grazie all'intelligenza artificiale si è in grado quindi di velocizzare e ottimizzare il servizio fornito a tutti gli stakeholder.

Il secondo caso, anch'esso esempio di successo, si focalizza sul tema del miglioramento della Customer experience, attraverso integrazione dei canali digitali e tradizionali, mediante strategie di gamification.

Il concetto di gamification è definito come un processo che fa uso delle esperienze di gioco per supportare una continua creazione di valore per gli utenti. Questo strumento di marketing innovativo può quindi essere adottato da un'azienda per aumentare il coinvolgimento della comunità, avvicinando i clienti al marchio, ai suoi prodotti e ai suoi servizi. È in questo contesto che il famoso marchio italiano

Gucci ha approfittato della crescente tendenza dell'esperienza pubblicitaria di Gamification per promuovere una nuova capsule collection all'interno del videogioco di successo Tennis Clash. Quindi i giocatori di Tennis Clash potranno scoprire i look esclusivi di Gucci e partecipare a un torneo speciale. I fan di Tennis Clash potranno inoltre personalizzare i propri avatar con abiti esclusivi firmati Gucci, disponibili anche direttamente all'acquisto grazie ad un collegamento immediato all'e-commerce della maison, unendo così mondo reale e mondo virtuale. La gamification permette di fornire un'esperienza immersiva con lo sviluppo di customer journey innovativi e customizzati. Secondo la ricerca condotta dagli studenti del Master in Fashion, Experience & Design Management di SDA Bocconi, promossa da Salesforce, azienda leader globale nel CRM, in collaborazione con Camera Nazionale della Moda Italiana, i giovani ricercano il coinvolgimento da parte dei Fashion Luxury Brand prima, durante e dopo la fase di acquisto. Le dinamiche dei videogame sono adatte anche in ottica di lancio e promozione di nuovi prodotti in modo innovativo e coinvolgente. Traendo spunto dai giocatori che sono mossi da un'irrefrenabile curiosità che li porta a voler scoprire il livello successivo, le aziende di moda possono svelare le proprie collezioni attraverso percorsi interattivi che, soprattutto grazie alla realtà aumentata, riducono la distanza fisica con i consumatori. Altro vantaggio di questa strategia è rappresentato dalla raccolta di contatti che, mediante la registrazione per accedere alla piattaforma dei giochi, consente una profilazione

accurata. Più si hanno a disposizione dati sulle persone, più è semplice offrire loro servizi, promozioni e contenuti su misura.

Infine, la gamification favorisce la loyalty, dato che un sistema di ricompensa può davvero funzionare in questo settore, senza che l'immagine del marchio venga sminuita. I clienti del lusso, per sentirsi davvero legati a un brand, devono percepire di ricevere un "trattamento VIP" in grado di ricompensarli. Attraverso la gamification, le aziende di moda possono regalare agli utenti un assaggio di esclusività, come ad esempio l'invio di gadget, l'invito a eventi esclusivi, personalizzazioni gratuite dei prodotti, vendite private, consulenze di stile.



## **CAP. 4 – CASO DI STUDIO: TIGER SHIRT**

### **4.1 LA STORIA AZIENDALE**

Dal 1993 Seritess è una realtà leader di riferimento internazionale nel settore della stampa tessile, la cui mission aziendale si estrinseca nel creare, assieme al cliente, prodotti unici e qualitativamente elevati. Da oltre 20 anni realizza progetti con le più grandi maison internazionali, offrendo la possibilità agli stilisti delle più importanti aziende di abbigliamento italiane ed estere di progettare e creare all'interno dei laboratori di Seritess i propri capi avvalendosi dei suoi grafici e tecnici, altamente specializzati e formati per trasformare un'idea in un prodotto unico.

In particolare, Seritess è particolarmente all'avanguardia nel settore della stampa tessile, grazie ad una serie di macchinari di ultima generazione ed una vasta gamma di tecniche di stampa perfezionate progetto dopo progetto, e, ovviamente, alla capacità di offrire qualità ed esperienza in tutte le lavorazioni, frutto di costante ricerca e diretto alla creazione ricerca di prodotti finali unici e non replicabili. Questa filosofia aziendale ha fatto sì che Seritess diventasse un importante punto di riferimento nel campo dell'high fashion.

Dalla sua nascita ad oggi l'azienda ha operato nell'ambito del "business-to-business", mercato caratterizzato da un continuo cambiamento e da una certa

variabilità delle relazioni tra clienti e fornitori, ma anche nella struttura del mercato stesso?.

Da corrente anno (2022), tuttavia, l'azienda ha deciso di intraprendere un percorso anche nel mercato BtoC, previo un accurato studio diretto alla futura apertura di un e-commerce che offra la possibilità, direttamente all'utente, di modificare i capi mediante l'utilizzo di un configuratore digitale.

#### 4.2 PERCHE' INVESTIRE SULL'E-COMMERCE NEL CONTESTO ODIERNO?

La pandemia Covid-19 ha rivoluzionato la vita di tutti, modificando anche il comportamento d'acquisto dei consumatori. I siti di e-commerce, in particolare, in questo periodo di emergenza hanno fatto registrare un significativo aumento delle vendite on-line. Durante il lockdown della primavera 2020, quando le persone erano costrette in casa, anche i più scettici, infatti, si sono affidati con continuità allo shopping on-line.

Oltre all'importante incremento di fatturato dell'e-commerce e alla crescita del valore degli acquisti on-line da sito o da mobile, si è registrato anche un cambiamento nelle dinamiche tipiche di questa modalità di vendita.

Il trend dell'e-commerce è inevitabilmente segnato dall'uso e dall'atteggiamento verso i canali digitali della generazione Z (generazione dei nati approssimativamente tra la fine degli anni '90 del secolo scorso e i primi anni '10 di questo), la quale migra sulle piattaforme in cui trova più privacy, linguaggi nuovi e più veloci, personalizzazione e valori. Non percepisce il limite tra off-line e on-line; infatti, cerca prodotti on-line ma usa le raccomandazioni degli amici per decidere l'acquisto e sente l'esigenza di recarsi presso punto vendita fisico, dove si aspetta di vivere esperienze avanzate e di toccare con mano i prodotti. Si tratta di una generazione video first e multimediale che si muove tra le piattaforme ed è già pronta per il Metaverso come arricchimento del fisico.

Barbara Tomasi a riguardo afferma: *“siamo di fronte a un momento storico decisivo per la trasformazione dei modelli di business delle aziende, che devono rispondere con prontezza alle esigenze dei consumatori italiani, sempre più digitali, che non sono disposti a tornare indietro. Anzi, chiedono un'esperienza di acquisto sempre più su misura”*<sup>36</sup>.

---

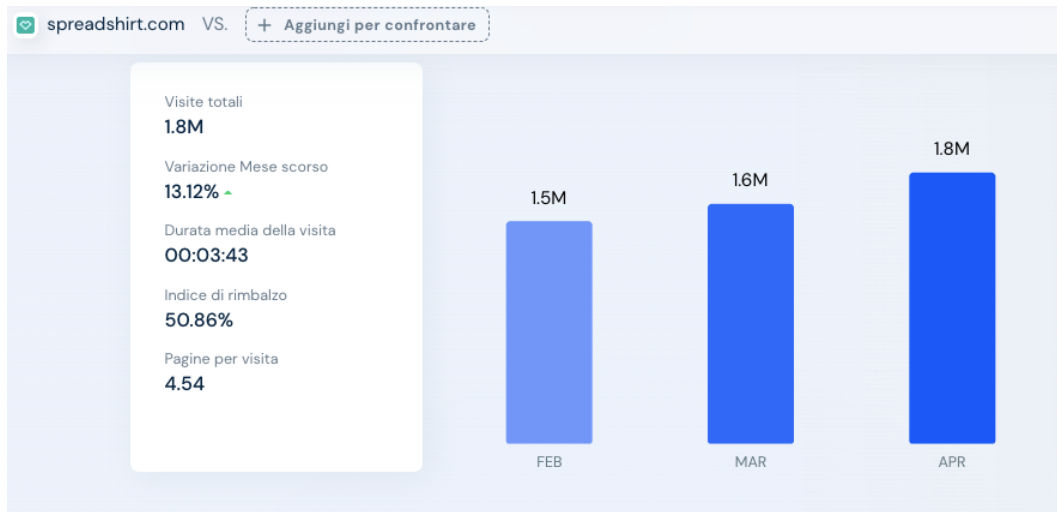
<sup>36</sup> Tomasi B., Dal Live Shopping Al Metaverso L'e-commerce Continua La Sua Corsa, Netcomm, 2022

In seguito all'analisi della situazione mondiale, dei consumi e dei relativi futuri trend, l'azienda Seritess ha scelto di investire sull'apertura di un sito e-commerce che si differenziasse dal core business aziendale. L'e-commerce in analisi è stato denominato "Tiger Shirt", optando quindi per una differenziazione del naming aziendale, dato che l'offerta in questo caso sarà rivolta esclusivamente ad un mercato BtoC.

#### 4.3 ANALISI COMPETITORS ED OBIETTIVI

Per poter iniziare a ragionare sull'effettiva realizzazione del sito, l'azienda ha deciso di effettuare un'analisi delle aziende che da anni sono leader nella personalizzazione di capi mediante il web. Sono state prese in analisi molte imprese, tra cui è essenziale citare SpreadShirt.com, leader mondiale della personalizzazione, e Pubblicarrello.com, la best in class italiana.

Mediante l'analisi e la comparazione di queste due realtà, operanti nello stesso settore anche se con differenze strutturali alla base, sono emersi dati molto importanti e linee guida per la progettazione dell'e-commerce TigerShirt.



**Figura 9 e 10**

**Fonte:** <https://www.similarweb.com/it/website/pubblicarrello.com/#geography>

Come si può notare dal grafico, sussiste una grande differenza di visite totali tra i due siti, giustificabile col fatto che la prima è una realtà mondiale, mentre la seconda vende i suoi prodotti quasi esclusivamente nel territorio italiano.

Al di fuori di questa riflessione, i dati che sono stati più utili per la nostra ricerca sono risultati decisamente la “durata media della visita” e le “pagine per visita”, in questo caso il sito “spreadshirt” dimostra come è stato in grado progettare un sito con una elevata facilità di arrivo al carrello, in media attraverso 4.5 pagine ed è riuscito a contenere la durata della visita da parte dell’utente, solamente 3.43 minuti in media. Questi dati sono ancor più significativi se messi a confronto con i quelli prodotti dal sito “pubblicarrello”, in cui si registra una durata della visita eccessivamente alta ed un numero medio di consultazione delle pagine nel sito molto elevato.

Questi dati sono esplicativi e dimostrativi del fatto che SpreadShirt ha introdotto tecnologie e sezioni intuitive per gli utenti, dove gli stessi entrano e navigano all’interno del sito con facilità tale da permettere loro di personalizzare un capo o un prodotto mediante poche pagine consultate ed in un tempo relativamente basso.

Questi due elementi sono riconducibili ad un sistema di visual design che è presente all’ interno del sito, che facilita la personalizzazione dei prodotti e conferisce la possibilità agli utenti di vedere il rendering del prodotto in tempo reale (quindi un disegno del prodotto personalizzato ancora prima di comprarlo).

Questa implementazione nel sito pubblicarrello.com non è presente, infatti

vediamo come è più complicato per gli utenti che accedono al sito arrivare alla fase di acquisto e l'alta permanenza all'interno del sito da parte degli non è un buon segno per un'e-commerce, essendo sintomo del fatto che il cliente, molto probabilmente, si perde in qualche pagina senza capire bene quali azioni deve compiere per arrivare al checkout.





**Figura 11 e 12**

**Fonte:** <https://www.similarweb.com/it/website/pubblicarrello.com/#geography>

Molto utile si è dimostrato anche questo confronto relativo ai dati demografici del pubblico relativi ai due e-commerce analizzati in precedenza, che ha permesso all'azienda di stilare delle linee guida per la realizzazione della buyer personas. Come si evince dall'esame delle fig. 12 e 13, il traffico relativo agli utenti che utilizzano il dispositivo desktop riguarda sia il genere femminile che quello maschile, anche se quest'ultimo è leggermente in vantaggio, inoltre la fascia d'età più significativa è rappresentata dai 25-34 con un 30% di frequenza. Entrambi i casi selezionati mostrano questa composizione interna della propria audience.



#### 4.4 IL CONFIGURATORE DIGITALE

Il configuratore di prodotto digitale rende possibile in pochi click un'esperienza di acquisto totalmente ad personam. La piattaforma dedicata permette infatti all'utente di effettuare una serie di simulazioni sul prodotto prescelto in base alle proprie necessità, variando parametri quali: la tipologia, il materiale, le dimensioni, il colore, il tipo di stampa, i tempi di consegna e le quantità ordinate. In questo modo il cliente diventa parte più che attiva del processo che conduce all'acquisto, inserendo nel carrello solo beni e servizi perfettamente in linea con le proprie aspettative e conseguendo una soddisfazione pressoché certa. Grazie a questa intuitiva integrazione delle piattaforme e-commerce si può quasi "toccare con mano" l'articolo desiderato e vedere come cambia al variare dei parametri impostati.

Da un lato, possiamo osservare il singolo cliente che diviene artefice, insieme all'impresa, di una "co-creazione" dei prodotti che si accinge ad acquistare; dall'altro, l'azienda produttrice può fare tesoro di una chiara ed immediata visione delle scelte e dei gusti dei consumatori. I benefici sono tangibili, sia in termini di soddisfazione del cliente, sia ai fini del rafforzamento della brand identity.

Questo performante strumento permette pertanto all'impresa di applicare condizioni diverse in relazione al mercato di riferimento, di impostare il

configuratore su un numero potenzialmente illimitato di variabili, di ridurre i tempi della preparazione di preventivi individuali e di scongiurare il rischio di errori umani.

Il configuratore di prodotto on-line consente di andare oltre il concetto di merce standard e si rivela uno strumento straordinario per quelle realtà commerciali che aspirano ad una maggiore digitalizzazione e che intendono innovare il processo di vendita via web.

Proprio per i motivi sopra elencati e per le analisi effettuate, anche per la start up “Tiger Shirt” è di primaria importanza collegare all’interno del sito web un configuratore di prodotto digitale.

La progettazione del configuratore è un processo molto complesso che l’azienda non ha potuto sviluppare al suo interno per mancanza di competenze specifiche e che ha perciò affidato nella progettazione all’azienda VG7 by Vampigroup S.r.l., una software house innovativa, con sede a Padova, specializzata in soluzioni web to print innovative, flessibili e capaci di soddisfare le esigenze del cliente.

Data la complessità dello sviluppo grafico del configuratore e l’alto numero delle variabili (taglia, colore, consegna, prezzo, tipologia di stampa, inserimento grafica da parte dell’utente etc...), la realizzazione dello stesso è ancora in corso, dovendo si procedere a configurare al meglio le variazioni di prezzo a cui deve far fronte il configuratore ogni qualvolta l’utente modifica le variabili.

Comunque, l'utente, per quanto riguarda il prodotto, avrà la possibilità di scegliere tra differenti capi, il tessuto, il colore e la taglia. Invece per ciò che concerne la grafica, questi potrà decidere se stampare un'immagine di sua proprietà, oppure un testo o un motivo messo a disposizione all'interno del sito. Inoltre, l'utente, in maniera molto intuitiva, potrà collocare il testo o l'immagine nella posizione che preferisce, regolarne la dimensione e la tecnica di stampa con cui vuole realizzare il suo progetto (serigrafia, digitale, ricamo etc..).

Nell'immagine qui sotto esposta (Fig. 14) è possibile vedere come in una sola pagina del desktop sia possibile effettuare tutte queste modifiche.



### **Figura 13**

**Fonte:** immagine relativa al configuratore digitale “Tiger Shirt”

## 4.5 PIANO D’AZIONE

Nell’ambito dell’e-commerce, il piano d’azione permette di definire una meta precisa nonché strade da percorrere per raggiungerla, è quindi possibile porsi traguardi realistici e realizzabili, dando vita ad una strategia che permetta al business di acquisire clienti e aumentare il fatturato, in un’ottica di crescita costante. Senza questo strumento, rischieremmo di muoverci in maniera casuale, investendo tempo e denaro in strategie che potrebbero rivelarsi poco performanti. In seguito alle analisi effettuate sul mercato e sulle caratteristiche dei vari competitors valutati, l’azienda ha deciso di strutturare un piano d’azione diretto a tracciare le linee guida strategiche per l’apertura del proprio e-commerce. Il piano studiato dall’azienda è strutturato in tre fasi, che mirano, all’esito della terza fase, all’attuazione del principio di omnicanalità.

Vediamole nel dettaglio.

La prima fase è quella in cui si trova attualmente l’azienda, la stessa ha infatti predisposto il configuratore digitale in due dimensioni, puntando verso la messa on-line del sito e-commerce, ma lavorando nel frattempo sulla progettazione di un configuratore 3D, che potrebbe sicuramente migliorare la Customer experience,

con ricadute positive sulle vendite. Alcune ricerche consultate dall'azienda ed i relativi dati hanno suscitato l'interesse verso la progettazione di un configuratore 3D, essendo evidente che la visione d'insieme del prodotto (quale quella 3D), avvicinando sempre più il digitale alla realtà, è tassello importante per la omnicanalità.

Un dato molto interessante riguarda la propensione a spendere di più da parte degli utenti nell'ambito di un'esperienza 3D interattiva, *“si registra infatti la disponibilità a spendere fino al 47% in più, se possono personalizzare a proprio gusto il prodotto ed il 20% in più, se viene loro fornita la possibilità di visualizzare il prodotto in 3D o AR”*<sup>37</sup>.

Secondo uno studio di Narvar del 2020, *“il tasso di reso oscilla tra il 25% e il 30% del totale degli acquisti. Tuttavia, nel 2020, a seguito della pandemia globale che ha spinto e incoraggiato l'acquisto on-line, si sono registrati picchi che hanno raggiunto addirittura il 70%”*<sup>38</sup>.

Sebbene questo dato sia in buona parte dovuto al fenomeno del “Bracheting” (comprare svariate copie di un prodotto in taglie diverse e restituire quelle che non vanno bene), è interessante notare come circa il 22% dei resi sia invece dovuto al semplice fatto che il prodotto consegnato non era in linea

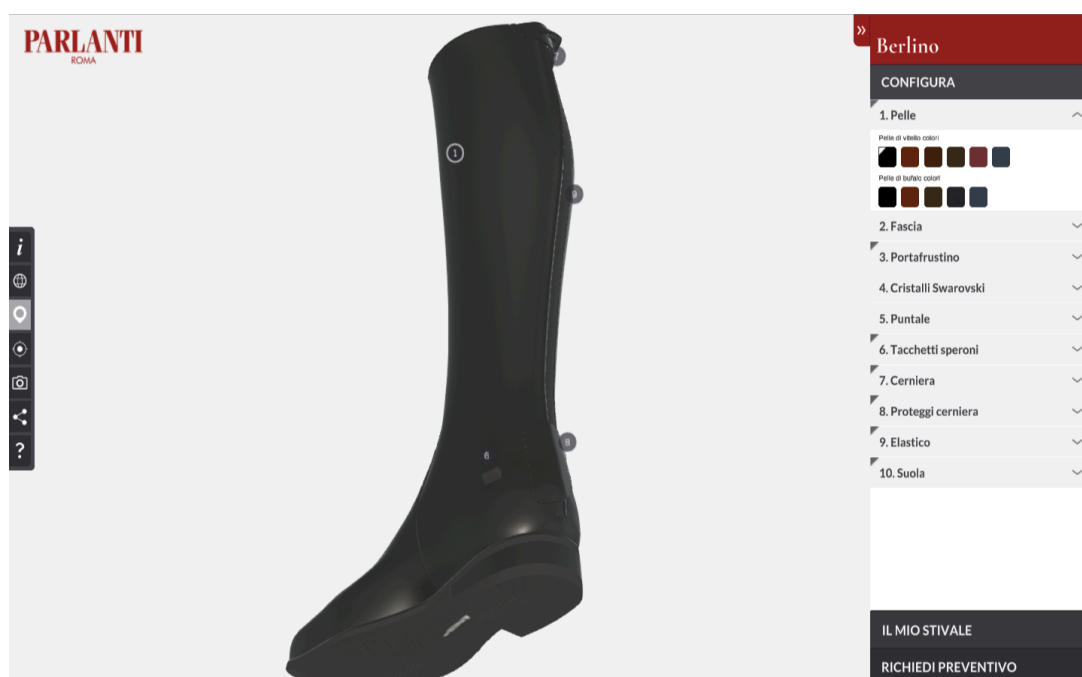
---

<sup>37</sup> [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-134/Accenture-Immersive-Experience-Digital-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-134/Accenture-Immersive-Experience-Digital-Report.pdf)

<sup>38</sup> <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/State-of>Returns-New-Expectations-Narvar-Consumer-Study-2020.pdf>

con la foto del sito e-commerce. Per queste ragioni l'azienda ha inserito come primo obiettivo futuro la realizzazione del configuratore 3D.

Un esempio è stato realizzato dalla Stivaleria Parlanti Roma che viene proposto in foto.



**Figura 14**

**Fonte:** <https://configurator.parlanti.com/index.html?product=BERLINO>

Per quanto concerne la seconda fase del piano d'azione, avendo l'azienda come obiettivo principale l'omnicanalità, dovrà concentrarsi sicuramente, dopo averlo

progettato, sulla realizzazione e l'inserimento nella piattaforma del configuratore 3D. Inoltre, vista l'importanza che rivestita oggi dal punto vendita fisico, il piano aziendale include la progettazione di uno stand espositivo da introdurre nei retail plurimarca. Assieme alla progettazione dello stand, di pari passo, l'azienda lavorerà sulla creazione di un totem multimediale da abbinare allo stand, così da permettere all'utente di toccare il prodotto con mano e di ordinarlo tramite totem, personalizzandolo nel punto vendita e ricevendolo poi comodamente a casa.

Lo stand sarà provvisto di una bacheca al cui interno saranno collocati i differenti materiali di cui dispone l'azienda per creare T-shirt personalizzate ed una proiezione delle taglie con le relative misure. Inoltre, il totem multimediale sarà chiaramente predisposto del configuratore 3D, per dare la possibilità all'utente di attuare la personalizzazione anche in store con l'aiuto di personale altamente qualificato.

Questi due strumenti abbinati nel punto vendita permetterebbero all'azienda di raggiungere l'obiettivo dell'omnicanalità, fornendo al cliente un'esperienza personalizzabile a 360°, che potrebbe essere iniziata in negozio e poi completata a casa.

Alla base di questa strategia aziendale, quindi, c'è la relazione con il cliente e la capacità di elaborare e sfruttare i dati a disposizione su quest'ultimo per intercettarlo e soddisfarlo in tutte le fasi del processo d'acquisto.

La fase finale del piano d'azione proposto dall'azienda verterà sulla realizzazione di tutto quello che è stato progettato nelle fasi precedenti.

Di seguito una stilizzazione del progetto inerente all'inserimento dello stand e del totem multimediale in store.



**Figura 15**

**Fonte:** elaborazione personale grafica del prototipo di stand





**Figura 16**

**Fonte:** elaborazione personale grafica del prototipo di stand

<b>PIANO D'AZIONE TIGER SHIRT</b>			
<b>FASE 1</b>	<b>REALIZZAZIONE CONFIGURATORE PRODOTTO 2D</b>	<b>PROGETTAZIONE CONFIGURATORE PRODOTTO 3D</b>	
<b>FASE 2</b>	<b>REALIZZAZIONE CONFIGURATORE PRODOTTO 3D</b>	<b>PROGETTAZIONE STAND ESPOSITIVO</b>	<b>PROGETTAZIONE TOTEM</b>
<b>FASE 3</b>	<b>INSERIMENTO RETAIL STAND ESPOSITIVO</b>	<b>INSERIMENTO RETAIL TOTEM</b>	<b>CREAZIONE QR-CODE</b>

**Figura 17**

**Fonte:** piano d'azione aziendale effettuato con <https://www.canva.com/>

#### 4.6 DISCUSSIONE DEL CASO

Nel far ciò l'azienda, avendo l'esigenza di diversificare il proprio business, ha posto l'attenzione sul cliente, analizzando i vari modelli d'acquisto, di comportamento e della loro evoluzione, elaborando poi il "configuratore digitale", ma solo dopo aver compiuto precise analisi sulle preferenze, sui momenti chiave e sulle tendenze del processo di acquisto. Ovviamente, l'azienda, per poter elaborare questo progetto, si

è avvalsa dei vari modelli e della letteratura prodotta in ordine all'evoluzione del processo di acquisto del consumatore.

Determinante è stata l'analisi approfondita del "messy middle" e dei "bias", i quali sono stati esaminati e sono risultati fondamentali per strutturare le basi della pagina e-commerce, come ad esempio il bias euristica di categoria, che ha permesso all'impresa di soffermarsi ulteriormente sull'importanza di creare informazioni e descrizioni chiave in funzione della vendita del prodotto on-line.

Altro aspetto fondamentale è consistito nel far tesoro, applicandolo al caso di specie, della copiosa letteratura prodotta su multicanalità ed onmicanalità, arrivando così ad elaborare un piano d'azione che simula queste due realtà, partendo dalla multicanalità

mediante l'attivazione del sito e commerce ed il suo corrispettivo configuratore prodotto in 2D e giungendo allo step finale con l'obiettivo di diventare azienda omnichannel attraverso l'implementazione, in retail fisico, dello stand espositivo e l'inserimento di un totem contenente il configuratore prodotto in 3D. Quindi l'obiettivo perseguito dall'azienda è quello di garantire esperienze clienti di qualità, unito a quello di avere un'unica piattaforma in cui far convergere i dati e le informazioni raccolte su tutti i canali, approdando all'esito ad una visione Customer 360°.

## CONCLUSIONE

Da tutto quanto esposto nel presente elaborato emerge in modo pacifico, se ce ne fosse ancora bisogno, come lo sviluppo del Web abbia avuto un impatto grandissimo sulle persone, e, per quello che qui interessa, sul consumatore; il comportamento d'acquisto dello stesso, infatti, rispetto al passato (neppure tanto remoto) ha visto un ampliamento dei processi che lo vedono protagonista, non limitandosi più il cliente, come abbiamo visto, ad acquistare, ma andando questi anche alla ricerca delle informazioni on-line “preliminari” rispetto all'acquisto (fase c.d. dello “*Zero Moment of Truth*”). In questa ottica, che potremmo in qualche modo definire “investigativa”, ormai quasi tutte le persone prima di comperare un prodotto consultano le fonti di informazione sul Web, come le recensioni, i commenti sui social network, i tutorial degli influencer del momento, etc.

Il contesto è poi divenuto via via più complesso ed integrato, perché, mentre prima si aveva a disposizione un unico canale, il negozio fisico, oggi i consumatori possono scegliere più canali ed utilizzarli in maniera simultanea in base alle loro esigenze. Possono decidere ad esempio se ricercare le informazioni on-line ed acquistare in spazi di e-commerce, oppure se farlo in un negozio fisico, o, ancora, se scegliere una combinazione tra i due metodi.

Il consumatore si è evoluto, tanto da meritare l'appellativo di “nuovo consumatore”, nuovo nelle modalità, ma anche nella mentalità. Il cliente, infatti, chiede di poter

interagire in maniera sempre più diretta con l'azienda, la quale dovrà quindi creare nuovi touchpoint e semplificare progressivamente le relazioni con l'utente.

Nel far ciò l'impresa non può improvvisare, dovendo, non solo dare seguito alle richieste del cliente, ma addirittura prevederne le mosse e anticiparne i risultati, cose queste impossibili da fare in assenza di un serio piano di perfezionamento delle strategie di business.

Di fondamentale importanza è pertanto lo studio approfondito del contesto che si articola anche sulla conoscenza dei vari modelli decisionali d'acquisto del consumatore (il decision journey di forma circolare ed il messy middle elaborato da Google), affinché la visione e l'indagine sul comportamento del consumatore siano il più completi possibile, analizzando tutti i possibili differenti aspetti riguardanti le modalità con cui il cliente prende le sue decisioni e procede all'acquisto del prodotto.

La presenza di nuovi touchpoint consumatore-azienda ha costretto quest'ultima a ideare delle strategie che sfruttino a pieno il nuovo ambiente relazionale creatosi, sia esso fisico o virtuale, situazione questa nella quale, proprio grazie all'integrazione dei diversi canali di marketing si assiste ad una migliore gestione dell'esperienza di scelta del cliente, dimostrando ancora una volta che una gestione sinergica degli stessi risulta assolutamente imprescindibile.

L'obiettivo che si vuol conseguire è quello di passare da un approccio multichannel, in cui ciascun canale acquisisce informazioni, impiega tecnologie e abbraccia

strategie in modo autonomo, ad un approccio omnichannel, cioè senza confini, favorendo sempre più la relazione con i propri clienti e raggiungendo gli stessi in qualsiasi punto del customer journey essi si trovino, incrementando al contempo notevolmente la loro fidelizzazione.

Cercando di traslare questi principi cardine nell'azienda in cui si è svolta sul campo la ricerca, si è potuto constatare che, così come teorizzato, effettivamente l'omnicanalità è l'obiettivo principe che la maggior parte delle imprese sta perseguendo, affrontando, tuttavia, questa sfida in modo ambivalente, da un lato è spesso intimorita (o preoccupata) dall'abbracciare in toto questo cambiamento, dall'altro fortemente allettata dai pregevoli risultati che potrebbe ottenere.

Questa titubanza, che può portare a pericolose soluzioni "di mezzo", può comportare che, pur rispetto all'avvio di progetti innovativi, gli stessi non vengano individuati o scelti nel modo corretto, così da ottenere addirittura risultati a volte controproducenti.

Ad esempio, una delle valutazioni errate che più si riscontra nella pratica è l'idea che ormai la distinzione tra i canali fisici e i canali digitali sia superata, cosa questa che invece, pur in un'ottica di integrazione dei canali di marketing, assolutamente non è.

Inquadrare correttamente questo elemento è quello che può determinare il successo, o, al contrario, l'insuccesso. In effetti, porre questa barriera anche concettuale tra il canale fisico e quello on-line non permette di considerare la loro sinergia,

dipendente dal fatto che il cliente, sebbene vi siano oggettivamente delle differenze tra i due canali, dovrà sempre percepire una certa continuità tra i canali di interazione e proprio qui sta l'obiettivo aziendale, che deve tenere in debito conto che ogni canale ha le sue potenzialità e le sue debolezze. Ad esempio, nel canale fisico la raccolta di dati riguardanti il consumatore è complessa e a volte inottenibile, mentre è più agevole on-line, ma è anche vero che in questo ultimo canale può venire meno l'aspetto empatico, invece presente in un'esperienza fisica. L'azienda deve quindi offrire un'esperienza integrata e personalizzata per un alto numero di utenti, affinché i due mondi non siano più considerati come realtà parallele, bensì complementari ed integrate.

È necessario quindi adottare un approccio customer-centric omnicanale, in modo da permettere a quelle aziende che hanno intenzione di sviluppare un canale on-line da affiancare al canale tradizionale di attuare una strategia competitiva e vincente. Sfruttando la forza della propria rete di negozi fisici, i due canali sono in grado di collaborare e portare benefici l'uno all'altro. Con l'integrazione dei canali si sta assistendo alla nascita di un unico ecosistema di brand in grado di far sentire il consumatore in un unico ambiente ben definito in cui lo stesso può interagire con il brand dove, quando e nelle forme che più preferisce.

Tra coloro che spiccano nell'offerta di un'esperienza omnichannel vi sono le realtà digital native, che, grazie alla modernità dei loro business model, non necessitano di affrontare ulteriori trasformazioni.

In definitiva, un'integrazione dei canali di marketing si è dimostrata, come da previsione, assolutamente imprescindibile al fine di realizzare veri percorsi di trasformazione digitale che mettano al centro il cliente ed i suoi bisogni, tuttavia, in molti oggi parlano di omnicanalità e integrazione dei canali di marketing ma la verità è che la maggior parte delle aziende si trova ancora in una fase che può essere considerata preliminare o di transizione, per cui la strada da fare è ancora parecchia. Nei prossimi anni, pertanto, il raggiungimento di una nuova dimensione di esperienza cliente-azienda sarà l'obiettivo primario da perseguire, unica strada questa percorribile per uscire indenni da un mercato complesso e altamente concorrenziale quale quello che caratterizza la nostra realtà e sempre più li connoterà in futuro.



## **BIBLIOGRAFIA**

ACAR O.A., PUNTONI S., (2016). Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, 56(1), pp. 4-8. Doi: 10.2501/JAR-2016-007

ANTONACCI F., E-commerce marketing e vendite, Strumenti e strategie per vendere online, Hoepli, 2018

BECKER, L., JAAKKOLA, E. Esperienza del cliente: premesse fondamentali e implicazioni per la ricerca. *J. dell'Acad. Segno* 2020

BENITO OSORIO D., PERIS-ORTIZ, M., ARMENGOT, C.R. *et al.*, Web 5.0: the future of emotional competences in higher education.

BERGARECHE N., Customer Experience: come potenziarla nell'era del cliente digitale, We Are Marketing, 2021

CHOO, CW, DETLOR, B. e TURNBULL, D. (2000) *Web Work: Information Seeking e Knowledge Work sul World Wide Web*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Paesi Bassi.

DALLI D., ROMANI S., Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing, FrancoAngeli, 2011

EAGLE, CZARNECKA, DAHL, LLOYD in “*Marketing Communications*”

ENGE E., SPENCER S., STRICCHIOLA J. C., 2015 (2009), *The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization*, Sebastopol, CA, O’Reilly Media,

GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il Digital Marketing Come Fattore Competitivo*, FrancoAngeli, 2019

KHAMBATTA, P., DAI, H., LOGG, J. M., and NEWMAN, D. T. (2019). *The Future of Work: How People Respond to Digital Actors and Algorithms*. Boston, MA: Symposium, Academy of Management Meeting 2019.

KOTLER, P., KARTAJAYAN, H., SETIAWAN, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, Hoepli

LECINSKI J., *WINNING THE ZERO MOMENT OF TRUTH*, Google, 2011

NOTARNICOLA G., CARVELLI M., *Gestire la transizione nell'era della digital transformation*, in *Harvard Business Review*, Italia, 2017

PELLICELLI A. C., VARESE E., Marketing 4.0 le sfide della multicanalità., XVI SIM Conference, Piacenza., 2019

PERETTI P., 2011, *Marketing digitale: Scenari, Strategie, Strumenti*, Apogeo, Milano

RENNIE A., PROTHEROE J., Capire il “messy middle”: come le fasi centrali del percorso d’acquisto influiscono sulle decisioni finali degli acquirenti /Luglio 2020

SHETH, J. N., SISODIA, R. S., & SHARMA, A., The antecedents and consequences of customer-centric marketing, in *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 55-66, 2000

TOMASI B., Dal Live Shopping Al Metaverso L’e-commerce Continua La Sua Corsa, Netcomm, 2022

VIANELLI D., Customer journey e trasformazione digitale, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2017, pp. 209-212

## **SITOGRAFIA**

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

<https://configurator.parlanti.com/index.html?product=BERLINO>

[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-134/Accenture-Immersive-Experience-Digital-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-134/Accenture-Immersive-Experience-Digital-Report.pdf)

<https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/State-of>Returns-New-Expectations-Narvar-Consumer-Study-2020.pdf>

<https://www.similarweb.com/it/website/pubblicarrello.com/#geography>

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/guida-marketing-per-vendita-al-dettaglio-festivita/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-esperienza-acquisto-e-sempre-piu-phygital-ecco-perche-incontro-i-canali-tradizionali-e-digitale-puo-essere-vantaggio-i-consumatori-AE9GY5x>