



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

LA CUSTOMER EXPERIENCE NELL'ERA DEL
MARKETING OMNICHANNEL: CASI EMPIRICI DI
INTEGRAZIONE OFFLINE E ONLINE

Relatore:
Prof. PAIOLA MARCO UGO

Laureanda:
ZANATTA CHIARA

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

*“Get closer than ever to your customers.
So close that you tell them what they need
well before they realize it themselves”*

*Steve Jobs,
Co-founder Apple Inc.*

INDICE

1 – LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: NUOVA FRONTIERA PER LE IMPRESE ...	15
1.1 - Premessa.....	15
1.2 - Industria 4.0 e le principali tecnologie abilitanti.....	16
1.2.1 - Internet of Things	18
1.2.2 - Cloud Computing	19
1.2.3 - Big Data Analytics	20
1.2.4 - Machine Learning	20
1.2.5 - Additive Manufacturing	20
1.2.6 - Augmented Reality	21
1.2.7 - Cyber-Security Technology	21
1.2.8 - Simulation	22
1.2.9 - Horizontal and Vertical Integration	22
1.3 - Intelligenza Artificiale	22
1.3.1 - AI debole e forte: la distinzione	23
1.3.2 - I maggiori ambiti di applicazione dell’Intelligenza Artificiale nelle realtà aziendali.....	25
1.3.3 - Empatia e Human Touch: il limite delle macchine	27
1.3.4 - Automatization, Artificial Intellingence e Robot nel mondo dell’IoT.....	28
1.4 - La Trasformazione Digitale: verso il cambiamento.....	32
1.4.1 - Digitization, Digitalization e Digital Transformation: tre concetti a confronto..	32
1.4.2 - Digital Transformation: un percorso di innovazione senza precedenti.....	34
2 - LA CUSTOMER EXPERIENCE: IL CLIENTE AL CENTRO	37
2.1 - Le aspettative del nuovo consumatore: la customer experience	37
2.2 - Dal Funnel al Customer Journey: l’evoluzione dei modelli di rappresentazione del processo d’acquisto.	39
2.2.1 - Customer Path: altri modelli di riferimento	41

2.3 - I criteri di valutazione della CX: la Piramide dell'Esperienza.....	44
2.4 - Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale.....	45
2.5 - Gli approcci orientati al cliente: dalla Customer Satisfaction, al Customer Relationship Management fino al Customer Experience Management	47
2.5.1 - La customer satisfaction.....	47
2.5.2 - Il Customer Relationship Management.....	48
2.5.3 - Il Customer Experience Management.....	50
2.6 - Customer Experience: il futuro dipende dai data.....	52
2.7 - Il ruolo del marchio: la Brand Experience	53
2.8 - Come misurare la Customer Experience?.....	55
2.8.1 - Customer Satisfaction Score (CSAT)	56
2.8.2 - Net Promoter Score (NPS).....	56
2.8.3 - Customer Effort Score (CES)	57
3 - I CANALI DI MARKETING E L'OMNISCANALITÀ: OFFLINE, ONLINE E LA LORO INTEGRAZIONE.....	59
3.1 - Introduzione	59
3.2 - I canali di marketing: la definizione	60
3.2.1 - I canali tradizionali di marketing: i canali offline.....	60
3.2.2 - L'avvento di Internet e i nuovi media: i canali di marketing digitali	62
3.3 - Il canale di vendita online per eccellenza: l'e-commerce	65
3.3.1 - Le tipologie di e-commerce	67
3.3.2 - I player e l'e-commerce nel mondo	68
3.4 - Il social commerce: interazioni e influenze senza limiti grazie al digitale	70
3.5 - La nuova frontiera dei canali del marketing: verso una gestione unitaria	72
3.5.1 - Introduzione	72
3.5.2 - Canali unici in un sistema integrato a livello aziendale: online e offline complementari.....	73
3.5.3 - Single, multi e omnichannel: dalle origini ad oggi.....	74

3.5.4. La nuova fase ibrida: verso l'online and offline integration	76
4 - CASI EMPIRICI DI INTEGRAZIONE ONLINE-OFFLINE.....	81
4.1 - Premessa e metodologia dell'analisi empirica	81
4.2 – Venistar S.p.A.: soluzioni innovative per la gestione della CX	84
4.3 - L'occhio dell'esperto e del marketing consultant: opinioni messe a confronto.....	85
4.4 - Applicazioni, successi e problematiche: il punto di vista delle aziende	92
4.4.1 - Il settore dell'abbigliamento: Diesel e Boggi Milano nell'integrazione dei canali di marketing	98
4.4.2 - Il settore dell'arredamento: Lago S.p.A. e Arper S.p.A. nell'integrazione dei canali di marketing	101
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	104
BIBLIOGRAFIA	108
SITOGRAFIA	121

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1: <i>Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Fonte: Deloitte, 2015.</i>	15
Figura 2. 1: <i>The Traditional Funnel. Fonte: Court et al., 2009 - McKinsey</i>	39
Figura 2. 2: <i>Decision Journey. Fonte: Edelman and Singer, 2015 (HBR)</i>	40
Figura 2. 3: <i>Modello AIDA. Fonte: Elias St. Elmo Lewis, 1898</i>	42
Figura 2. 4: <i>Customer Life Cycle. Fonte: Noble et al., 2010</i>	43
Figura 2. 5: <i>La piramide della Customer Experience. Fonte: Manning and Bodine, 2012</i> ..	44
Figura 2. 6: <i>Customer Experience e Net Promoter. Fonte: Celi Srl</i>	57
Figura 2. 7: <i>Customer Effort Score. Fonte: Gartner, 2018</i>	57
Figura 3.1: <i>Rappresentazione grafica delle tre tipologie di media. Fonte: Cipolletta, 2017.</i>	64
Figura 3.2: <i>I principali vantaggi legati all'e-commerce per le aziende (Elaborazione dell'autore)</i>	66
Figura 3.3: <i>I principali vantaggi legati all'e-commerce per i consumatori (Elaborazione dell'autore)</i>	67
Figura 3.4: <i>Fatturato e-commerce Italia. Fonte: Casaleggio Associati, 2018</i>	69
Figura 3.5: <i>Navigating towards an omni-channel demand chain. Fonte: IBM - Deloitte, 2017</i>	74

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 4. 1 <i>Intervistati, aziende, ruolo e macrotemi (1)</i>	82
Tabella 4. 2 <i>Intervistati, aziende, ruolo e macrotemi (2)</i>	83

INTRODUZIONE

L'elaborato tratta i temi della customer experience e dell'omnicanalità; temi assolutamente attuali, affrontati da molti ma, come si evidenzierà in seguito, ancora molto oscuri. Il mio interesse verso questi aspetti appartenenti al marketing moderno mi hanno stimolato e invogliato a comprendere appieno le dinamiche che caratterizzano i nuovi comportamenti della domanda e dell'offerta. La curiosità per le nuove tecnologie e le relative applicazioni, sempre più largamente utilizzate per creare delle esperienze personalizzate, è stata la ragione per la quale ho deciso di approfondire queste tematiche.

Nel capitolo 1 viene trattato il tema dell'Industria 4.0 per poi procedere con l'analisi delle implicazioni dovute ai processi di trasformazione digitale che ad oggi molte aziende stanno affrontando. Tra le varie declinazioni: *Iot, Cloud Computing, Big data, Machine Learning, Additive Manufacturing, Simulation, Horizontal and Vertical Integration, Artificial Intelligence e Cyber security*. Si tratta di nuove tecnologie abilitanti che semplificano notevolmente le attività dell'uomo e garantiscono un sostegno per lo stesso.

Il cambiamento culturale e tecnologico è rapido e in espansione ed è necessario che le imprese comprendano appieno il potenziale economico e rispondano velocemente alle richieste del mercato e del cliente, tenendo presente che la rivoluzione non riguarda solo la trasformazione digitale, seppure questo sia un aspetto importante, ma implica un nuovo approccio che richiede nuovi modelli di business e idonee figure professionali qualificate.

Passando ad analizzare i nuovi modelli di business viene poi chiarito il motivo per cui i modelli tradizionali siano entrati in crisi. L'attenzione non è più rivolta al prodotto, ma è *customer oriented* e guarda con particolare interesse alla creazione di un'esperienza d'acquisto unica. In quest'ottica diventa quindi fondamentale comprendere al meglio i bisogni del cliente.

Il secondo capitolo mette in luce quanto sia importante che il cliente venga posto al centro delle strategie di marketing: attraverso i suoi comportamenti infatti egli rivela le proprie aspettative e tutti i fattori che lo hanno indotto all'acquisto.

La customer experience approfondisce l'aspetto esperienziale del processo di acquisto anche dal punto di vista emotivo, sensoriale e comportamentale, andando oltre la fase della vendita.

Le esperienze del cliente, ovvero l'interazione con l'azienda possono avvenire sia nel mondo online che in quello offline grazie ad una moltitudine di canali e touchpoint. I relativi dati

raccolti con le nuove tecnologie consentono di tracciare le scelte del cliente, filtrarle e interpretarle.

Da quanto emerso dalla teoria (capitolo 3) e da quanto confermato dalla ricerca empirica (capitolo 4) le azioni di marketing digitale e tradizionale, per risultare efficaci e proficue, devono combinarsi. Il mondo dell'offline e quello dell'online diventano complementari e si avverte la necessità di un'integrazione tra i due. Non sempre questo processo risulta facile perché spesso i dati raccolti restano chiusi in una sorta di silos non comunicanti.

Un approccio omnicanale che coinvolga l'intera azienda è quindi l'approccio giusto da abbracciare. In molti hanno avviato processi finalizzati alla combinazione dei diversi canali di marketing ma in quanti hanno avuto successo? Quali sono le problematiche riscontrate e quali le prospettive future? Il *customer* moderno è omnicanale e quindi, perché le aziende non dovrebbero esserlo?

1 – LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: NUOVA FRONTIERA PER LE IMPRESE

1.1 – Premessa

I cambiamenti aziendali verificatisi nel corso dell'ultimo decennio sono frutto della rivoluzione industriale in atto. L'implementazione di tecnologie e l'utilizzo di nuovi modelli di business rappresentano l'essenza dell'Industria 4.0. Di derivazione tedesca¹, il termine *Industrie 4.0* (*Industry 4.0* il corrispettivo in lingua inglese), si è espanso a livello mondiale con definizioni e denominazioni² differenti portando tuttavia a una visione della fabbrica nella quale le tecnologie digitali diventano fattori inderogabili in tutti i processi di business. La trasformazione digitale della stessa avviene di fatto, secondo modelli che acquisiscono differenti sfumature considerando i caratteri peculiari e gli interessi dei tessuti economici nazionali. Sintetizzando, si tratta di una nuova tendenza caratterizzata da un nuovo modo di pensare il business e dall'applicazione di tecnologie che consentono il perfezionamento dei processi per una miglior efficienza in termini di costi e un minor spreco in termini di risorse (Puthiyamadam, 2009; Borsa Italiana 2016).

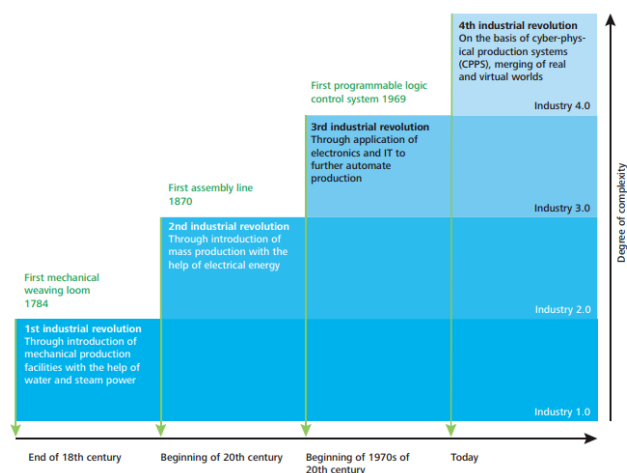


Figura 1.1: *Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies.* Fonte: Deloitte, 2015.

¹ Essa prende il nome dal piano industriale lanciato dal governo tedesco presentato per la prima volta nel 2011 alla Fiera di Hannover che prevedeva ingenti investimenti al fine di rendere nuovamente competitiva l'industria manifatturiera nazionale riportandola ai vertici mondiali (Pfleiffer, 2017).

² Il cambiamento viene spesso indicato con una vasta serie di espressioni quali "smart manufacturing", "smart factory", "factory of the future", "industrial internet" e altro ancora. Essi non propriamente sinonimi di Industry 4.0 ma rappresentano comunque degli elementi che arricchiscono il nuovo paradigma tecnologico (Magone e Mazali, 2016).

La Prima Rivoluzione Industriale la si ricorda per l'utilizzo del vapore nella produzione; la Seconda ha dato il via alla *mass production* grazie alla scoperta di nuove e potenti fonti di energia; la Terza ha sfruttato l'elettronica e l'informatica. Oggi le tecnologie moderne e i cambiamenti ad esse connesse hanno dato il via alla c.d. quarta rivoluzione industriale che, rispetto a quelle precedenti, si evolve a ritmo esponenziale (Schwab, 2015). L'alto grado di automatizzazione che la caratterizza sta radicalmente cambiando il modo in cui le aziende operano e non solo: apre le porte ad una produzione sempre più precisa, efficiente e flessibile, in grado di offrire prodotti e servizi personalizzati e di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato. Bensì il termine sia stato coniato considerando i soli processi produttivi, ad oggi, l'industria 4.0 è qualcosa che va ben oltre: le *Smart Technologies* stanno cambiando radicalmente il modo di vivere delle persone e il modo in cui esse si relazionano tra di loro e con le aziende (Schwab, 2015; Budman and Khan, 2017; Marr, 2018).

Queste nuove ondate di cambiamento continuano a modificare il panorama competitivo obbligando pertanto i produttori a compiere delle importanti scelte in termini di investimenti. Risulta dunque fondamentale per le aziende comprendere e identificare quali tecnologie sono in grado di guidare le attività economiche verso il vantaggio competitivo. Le aziende continuano ad investire nelle nuove tecnologie per ridisegnare i flussi di lavoro di fabbrica, migliorare le performance aziendale e ridurre gli sprechi e i costi di produzione. Stare al passo con le nuove regole imposte dal mercato implica uno sconvolgimento generale che impatta anche sulla struttura organizzativa delle aziende e sul ruolo della forza lavoro. Il cambiamento è ancora in atto e per questo le conseguenze dell'implementazione di queste tecnologie spesso risulta essere difficile da prevedere. Ciò che è certo è che queste rappresentano la pietra miliare della *r-evolution* odierna e i loro ambiti di applicazioni sono molteplici (De Boer, 2018).

1.2 - Industria 4.0 e le principali tecnologie abilitanti

Per Industria 4.0 si intende “*tutto un insieme di nuove tecnologie, nuovi fattori produttivi e nuove organizzazioni del lavoro che stanno modificando profondamente il modo di produrre e le relazioni tra gli attori economici, compresi i consumatori, con rilevanti effetti sul mercato del lavoro e sulla stessa organizzazione sociale.*” (Magone e Mazali, 2016).

Il Germany Trade and Invest (GTAI), definisce l'Industria 4.0 come “*A paradigm shift . . . made possible by technological advances which constitute a reversal of conventional production process logic. Simply put, this means that industrial production machinery no*

longer simply “processes” the product, but that the product communicates with the machinery to tell it exactly what to do.”

Ciò che vi è alla base dell'Industria 4.0 è il nuovo rapporto che si è venuto a creare tra il mondo fisico degli esseri umani e il mondo digitale ossia quello dove trovano ampio sfogo computer, sensori e prodotti per la simulazione della realtà virtuale. Dalla fusione dei due mondi si ottengono i *Sistemi Cyber Fisici o Cyber Physical System (CPS)* ovvero l'insieme di tecnologie abilitanti che generano un sistema autonomo, intelligente e auto-comunicante e dunque capace di agevolare l'interazione tra diversi soggetti anche fisicamente distanti. Nella definizione c'è un chiaro riferimento a tutti quegli oggetti interconnessi che generano e producono dati. Essi permettono la riduzione delle asimmetrie informative e quindi delle distanze tra i soggetti coinvolti nelle varie fasi dei processi di un'attività economica. Gli oggetti non sono semplicemente connessi, ma danno vita ad un sistema tale per cui le informazioni da loro generate possono essere soggette ad analisi e studi fino all'effettivo utilizzo. Inoltre, tali sistemi richiedono che gli oggetti fisici vengano affiancati da una propria rappresentazione virtuale o digitale: l'integrazione, la capacità di calcolo, di comunicazione e di memorizzazione degli stessi favorisce la loro attitudine al collegamento.

I CPS sono di fatto considerati una delle *Key Enabling Technology (KET o Tecnologie Abilitanti)* dell'attuale rivoluzione industriale ed è stata proprio la loro implementazione che ha permesso la maturazione del concetto di *Smart Factory*. Le tecnologie KET sono definite all'interno del Programma Quadro della Commissione Europea Horizon 2020 finalizzato al supporto della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione. Esse sono *“ad alta intensità di R&S, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati.”* (Commission of the European Communities 2009).

La lista delle tecnologie che rendono possibile il trionfo dell'Industria 4.0 è lunga e molto articolata. La Boston Consulting Group ha individuato le *“nove principali tendenze tecnologiche che stanno trasformando la produzione industriale”* e le ha così classificate: Autonomous Robots (o robot collaborativi, tema che verrà approfondito a breve in relazione al fenomeno dell'intelligenza artificiale), IoT, Cloud, Big Data Analytics, Addictive Manufacturing, Augmented Reality, Cybersecurity, Simulation e Horizontal and Vertical System Integration. Lo stesso piano nazionale industria 4.0 promosso dal MISE riconosce questa classificazione. Si tratta di concetti non più così sconosciuti che, al contrario, simboleggiano delle vere e proprie soluzioni pronte all'uso nella produzione industriale.

1.2.1 - Internet of Things

L'*Internet of Things* (IoT) - letteralmente "*Internet delle cose*" – è un'espressione molto diffusa che ha guadagnato negli ultimi anni – e continua a farlo – grande attenzione a livello mondiale. L'espressione in questione è stata coniata nel lontano 1999 da Kevin Ashton³, co-founder ed executive director di Auto-ID Center, Massachusetts Institute of Technology (MIT) ed esperto di tecnologia di identificazione e memorizzazione automatica di informazioni inerenti soggetti o oggetti meglio nota come RFID. Il termine all'epoca venne utilizzato solamente in riferimento a questa specifica tecnologia, ma lo stesso Kevin Ashton afferma che la *Radio-Frequency IDentification* è stata solo una delle prime che ha consentito allo sviluppo di una rete di sensori wireless.

Oggi l'IoT richiama una vasta gamma di dispositivi, apparecchiature e componenti elettronici che vengono incorporati in macchinari o in diversi oggetti consentendo una comunicazione attiva, uno scambio di informazioni con altri soggetti o una modifica di impostazioni dei *device* stessi. Dai telefoni cellulari, alle macchine per il caffè, dalle lavatrici alle lampade, fino ai dispositivi indossabili, potenzialmente, qualsiasi oggetto che presenti un circuito elettronico gode delle caratteristiche idonee per poter entrare a far parte del mondo IoT.⁴

Secondo recenti studi Gartner le prospettive per il prossimo biennio annunciano un considerevole aumento di oggetti connessi. "*We expect to see 20 billion internet-connected things by 2020. These "things" are not general-purpose devices, such as smartphones and PCs, but dedicated-function objects, such as vending machines, jet engines, connected cars and a myriad of other examples.*" afferma Mark Hung, vice president Gartner Research.

Deloitte, azienda di servizi di revisione e consulenza nota a livello mondiale, sostiene che la definizione di Industria 4.0 di GTAI riportata nella sezione precedente sia molto vicina al concetto di *Internet of Things* (Sniderman *et al.*, 2016).

Un termine meno familiare ma comunque molto diffuso nel contesto dell'Industria 4.0 è IIoT o *Industrial Internet of Things*. Questa espressione racchiude tutte le tecnologie abilitanti della *smart factory*; esse rappresentano gli elementi vitali per il miglioramento della performance aziendale.

³ Ashton K., 2009. That "Internet Of Things" Thing. In the real world, things matter more than ideas. RFID Journal, 22(7), 97-114.

⁴ Per fare un esempio più concreto, Apple ha appena lanciato il nuovo Watch 4 e tra le tante novità ce n'è una particolarmente sorprendente: la possibilità di utilizzarlo come un dispositivo medico capace di eseguire un ECG che la FDA riconosce legalmente. Grazie a KardiaBand, un accessorio Apple, è possibile monitorare l'andamento del battito cardiaco e diagnosticare in maniera autonoma fibrillazioni e aritmie.

Secondo un'analisi condotta da Accenture (Daugherty and Berthon, 2015), nel 2030 l'IoT potrebbe avere un impatto sulla produzione a livello globale di 14.2 trilioni (14.2 migliaia di miliardi) di dollari. In Italia, questa crescita potrebbe valere fino all'1.1% del PIL nazionale.

Paul Daugherty, Chief Technology & Innovation Officer Accenture dichiara al World Economic Forum Annual Meeting 2015, Davos *“L'Industrial Internet of Things è oggi una realtà e può aiutare a migliorare la produttività e a ridurre i costi. Tuttavia, il suo pieno potenziale economico sarà raggiunto solo se le aziende saranno capaci di andare oltre l'uso della tecnologia digitale unicamente al fine di migliorare l'efficienza e riconosceranno il valore che i dati hanno nel creare nuovi mercati e flussi di ricavi. Ciò impone un drastico cambiamento del modello di business: che comprende anche lavorare con la concorrenza, formare partnership con altre industrie, riprogettare strutture organizzative e l'investire in nuove competenze e capacità.”*

Il principale obiettivo di ideare degli oggetti intelligenti e connessi – che siano essi propri delle attività industriali o pensati per i consumatori - è quello di garantire una maggiore semplificazione e velocizzazione delle attività, industriali ma anche quotidiane. Si pensi per esempio alle *smart road* ossia le strade intelligenti che assicurano un miglior piano di viabilità e un'ottimizzazione dei flussi di traffico grazie alla possibilità di dialogo con le auto, i semafori e la segnaletica stradale.

L'IoT è un fenomeno rilevante grazie anche alla stretta correlazione con altri tre elementi: *Cloud Computing*, *Big Data* e *Machine Learning*.

1.2.2 - Cloud Computing

Il *Cloud Computing* è un sistema che permette l'elaborazione, l'archiviazione e la memorizzazione di dati mediante l'utilizzo di risorse hardware e software distribuite in rete. Gartner lo definisce come *“a style of computing in which scalable and elastic IT-enabled capabilities are delivered as a service using Internet technologies.”* (Gartner IT Glossary). Con questo termine si identificano tutte quelle tecnologie che consentono l'elaborazione e l'archiviazione di dati in rete. È erogato come un servizio e, per questa ragione, spesso comporta dei costi. Alcuni tra i servizi più comunemente utilizzati sono *Google Drive* e *iCloud*. Essi offrono uno spazio di memorizzazione virtuale e spesso vengono utilizzati per eseguire backup di dispositivi o per condividere documenti e file anche di grosse dimensioni. Questi servizi permettono di usufruire di capacità di computazione e risorse, senza la

necessità di acquistare e mantenere particolari apparati e soprattutto garantendo la possibilità di utilizzo dei dati da qualsiasi posto e in qualsiasi momento.

1.2.3 - Big Data Analytics

La crescita del fenomeno dell'IoT-IIoT (d'ora in poi semplicemente IoT), la digitalizzazione dei processi e l'utilizzo sempre più frequente dei social media e social network ha contribuito alla continua generazione di informazioni digitali portando alla nascita di un altro fenomeno denominato *Big Data*. Questo termine fa riferimento ad un'ampia mole di dati generati dagli utenti oppure automaticamente dalle macchine, movimenti di mercato o transazioni. Essi si presentano con diversi formati destrutturati e caratteristiche di tipo eterogeneo. Altro elemento che li distingue è la velocità con cui vengono prodotti (Rezzani, 2013).

Il processo che si occupa dell'analisi dei dati inerenti a preferenze dei clienti o tendenze di mercato prende il nome di Big Data Analytics. L'utilizzo di software e sistemi di analisi specifici può portare diversi vantaggi alle aziende tra cui nuove possibilità di guadagno, miglioramento dell'assistenza al cliente, strategie di marketing più efficienti e maggiore efficienza operativa.

1.2.4 - Machine Learning

La produzione di molti dati implica un rischio in termini di veridicità dei dati stessi. Le sorgenti di informazioni devono quindi essere appropriate al fine di evitare di raccogliere dati non veritieri e compromettenti per i processi decisionali. In questa fase entra in gioco il *Machine Learning*, ossia una branca dell'informatica che utilizza algoritmi che dettano le regole per la lettura e l'interpretazione delle informazioni. Le macchine sono in grado di apprendere senza una preventiva ed esplicita programmazione (Milles, 2018).

Queste tecniche trovano applicazione in ogni settore: dal filtro antispam per la posta elettronica, alle liste di risultati dei motori di ricerca, dalla possibilità per un ente creditizio di verificare la solvibilità di un cliente, alla ricerca scientifica in ambito medico e quindi a previsioni accurate di epidemie o diagnosi varie.

1.2.5 - Additive Manufacturing

Con additive manufacturing (produzione per aggiunta di materiale) si intendono le tecnologie di fabbricazione legate alla stampa 3D (Magone e Mazzoli, 2017). Il ciclo produttivo per questa tecnica di stampa inizia con la creazione di un modello mediante l'utilizzo di software di simulazione che permettano di visualizzare l'oggetto tridimensionalmente. Solo dopo il trasferimento alla stampante del file digitale, essa stende sottili strati di polveri fuse che creano il prodotto finale. L'utilizzo della stampante 3D rappresenta una vera e propria rivoluzione rispetto ai tradizionali processi produttivi. La stampa 3D trova applicazione in diversi settori poiché consente la personalizzazione di massa di molti prodotti, viene utilizzata per la produzione di forme anche molto complesse, permette flessibilità della stessa linea di produzione e soprattutto è versatile e ha tempi molto ridotti di risposta agli eventuali cambiamenti di mercato.

1.2.6 - Augmented Reality

L'*augmented reality* (AR) considera una serie di tecnologie in grado di alterare e moltiplicare la realtà percepita dai sensi. Sono dispositivi indossabili o oggetti che mediante la sovrapposizione di informazioni e sfruttando le immagini di ciò che si ha attorno, incrementano la percezione degli utenti (Carmigniani *et al.*, 2011). Mentre le applicazioni a livello industriale sono ancora abbastanza sperimentali, in molti altri settori gli investimenti sono stati ingenti. Google Glass, Microsoft HoloLens e Sony SmartEyeglass sono stati solo alcuni dei tentativi di creare dispositivi che permettessero a chiunque di alterare le proprie percezioni sensoriali. Nei reparti ospedalieri hanno trovato spazio visori di realtà aumentata per simulazioni o esercitazioni (Lateef, 2010; Carmigniani *et al.* 2011). Grande impatto l'ha avuto anche nel mondo del commercio dove molte aziende utilizzano questa tecnologia con l'obiettivo di rendere ancora più entusiasmante l'esperienza di vendita (Scholz and Smith, 2016). Anche in campo archeologico vi può essere applicazione per ricostruzioni virtuali di città o monumenti o nei musei per renderli più interattivi (Carmigniani *et al.* 2011; Bonasio, 2018).

1.2.7 - Cyber-Security Technology

Le tecnologie di cyber-security sono strumenti alla base della sicurezza informatica. In un'era in cui i dati sono fonte primaria e possono effettivamente definirsi dei veri e propri beni aziendali, le soluzioni di sicurezza e protezione degli stessi sono priorità fondamentali.

L'industria 4.0 ha portato grandissime opportunità, ma anche molte minacce. La maggior parte dei sistemi tecnologici può essere considerata infatti vulnerabile e per questo motivo è spesso soggetta ad attacchi informatici: essi causano miliardi di perdite ogni anno (Cerrudo, 2017). Grazie alle tecnologie di cyber-security è possibile prevenirle e preservare il proprio patrimonio aziendale.

1.2.8 - Simulation

Per simulazione si intende lo sviluppo di modelli matematici che permettano una maggiore comprensione di come si sviluppano i fenomeni, che siano essi naturali o artificiali come per esempio le previsioni del tempo o crash test per automobili. La simulazione digitale riduce notevolmente l'esigenza di ricorrere alla realizzazione di prototipi e spesso permette di identificare preventivamente problemi di performance. Si tratta di una tecnologia già largamente diffusa nel passato ma che ad oggi si integra, nelle applicazioni più avanzate, con la realtà aumentata (Carboni e Mangano, 2018).

1.2.9 - Horizontal and Vertical Integration

Con integrazione verticale e orizzontale si intende lo sfruttamento di queste tecnologie abilitanti al fine di sviluppare una rete di *networking* solida fra i vari compartimenti aziendali e tutti coloro che entrano a far parte della catena di valore dell'azienda stessa. Queste interconnessioni permetteranno miglioramenti e semplificazioni nella collaborazione tra i partner e una maggior trasparenza per quanto concerne il flusso di informazioni (Gasparetto, 2017).

1.3 - Intelligenza Artificiale

In uno scenario come quello attuale in cui le *smart factory* rappresentano la più grande ambizione si è alla continua ricerca di innovare e apportare miglioramenti al proprio business. Le nuove tecnologie rappresentano un trampolino di lancio per il raggiungimento dell'efficienza e l'ottimizzazione dei processi. L'utilizzo di macchine sempre più sofisticate offre aiuto alle realtà aziendali ma anche alla vita di tutti i giorni. A supporto delle stesse vi è l'intelligenza artificiale che permette loro di suggerire soluzioni in modo ingegnoso. (Kuepper *et al.*, 2018).

Il termine Intelligenza Artificiale (o *Artificial Intelligence* - AI) fu coniato nel 1956 durante un convegno al Dartmouth College di Hannover, New Hampshire, USA. Il seminario venne organizzato da John McCarthy, informatico statunitense noto per aver vinto il Premio Turing per i suoi contributi nel campo dell'AI nel 1971.

Egli stesso la definisce come “*the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs. It is related to the similar task of using computers to understand human intelligence, but AI does not have to confine itself to methods that are biologically observable. Intelligence is the computational part of the ability to achieve goals in the world. Varying kinds and degrees of intelligence occur in people, many animals and some machines.*” (McCarthy, 2007)

L'AI è dunque quel settore che ha come scopo lo studio e la progettazione di macchine che siano in grado di emulare le capacità della mente umana e, attraverso l'esperienza, migliorare. Da allora questa scienza si è affermata ma soprattutto evoluta. L'attuale fermento che ruota attorno a questa disciplina si spiega grazie alla maturità tecnologica che è riuscita a raggiungere nel calcolo computazionale e nella capacità di analisi di grandi quantità di dati.

Sebbene la sua nascita è riconducibile a studi informatici, ad oggi essa viene considerata come una disciplina autonoma che è stata però influenzata da svariate scienze come la matematica, la psicologia, la filosofia e le scienze cognitive.

La società odierna reagisce a questi nuovi cambiamenti in modo positivo; le aspettative nei confronti dell'Intelligenza Artificiale sono elevatissimi e per questo motivo i piani nazionali di promozione per la ricerca e lo sviluppo nel campo dell'AI assumono sempre più un maggior rilievo. Secondo Gartner (Gartner Newsroom, 2018), il valore a livello globale del business derivante dall'AI è stimato per il corrente anno ad una cifra pari a 1.2 trilioni di dollari, con un incremento del 70% rispetto al 2017. Nel 2022 si prevede il raggiungimento di un valore d'affari pari a 3.9 trilioni (3.9 migliaia di miliardi) di dollari.

1.3.1 - AI debole e forte: la distinzione

Lo scopo principale di questa scienza è dare vita a una macchina che abbia delle funzionalità tali per cui possa comparare il ragionamento umano. La distinzione tra *weak AI* e *strong AI* parte da una domanda: potrà mai una macchina eguagliare o addirittura superare il cervello umano? (Kaplan, 2017)

Prendendo come punto di partenza il cervello umano e il suo funzionamento, i sistemi di Intelligenza Artificiale dovrebbero quindi saper:

- agire in modo indistinto rispetto al genere umano stesso;
- pensare umanamente utilizzando funzioni cognitive per la risoluzione dei problemi;
- ragionare sfruttando le logiche umane;
- compiere azioni in modo razionale ossia agire al fine di ottenere il miglior risultato atteso considerando informazioni già assimilate.

Per *Weak o Narrow AI*⁵ o intelligenza artificiale debole si intende quella che simula la cognizione umana e permette un'automatizzazione delle attività che contrariamente richiederebbero maggior tempo e ha la capacità di analizzare le informazioni che spesso gli umani non sono in grado di osservare. L'obiettivo è quello di creare dei sistemi che agiscano positivamente nel compimento di alcune funzioni umane di carattere complesso come p.e. la traduzione automatica di testi. Si parla di "intelligenza simulata" proprio perché le macchine non sono capaci di pensare autonomamente. L'AI debole è raccoglitrice di esperienza e ha come obiettivo la mera risoluzione dei problemi.

Tra i sostenitori della weak AI, Hubert Dreyfus (filosofo statunitense, 1929-2017) e John Searle (filosofo americano – 1932) (Dennet, 1982). Il primo sosteneva che questa disciplina poggiasse su diversi presupposti errati come l'idea che il cervello fosse assimilabile all'hardware di un computer e la mente al software (Hubert Dreyfus, 1992). Il secondo è noto per essere l'ideatore della Stanza Cinese⁶ ossia un esperimento mentale utilizzato per invalidare le teorie alla base della strong AI (Cole, 2014).

I sostenitori dell'Intelligenza Artificiale forte (strong AI) affermano che la macchina non sia solamente un calcolatore che accumula informazioni ma, al contrario, possa raggiungere la capacità cognitiva da renderla essa stessa una mente, non distinguibile da quella di un essere umano. La genesi di questi ideali risale a tempi antecedenti alla nascita dell'espressione AI. Thomas Hobbes (1951) infatti sosteneva: *"Il ragionamento consiste nel compiere operazioni di tipo matematico. La ragione è come una macchina calcolatrice."* Sono molti i sostenitori di questa branca dell'AI che affermano che la creazione di una macchina artificiale che possa eguagliare o superare la mente umana sia possibile.

⁵ Fonte: Investopedia

⁶ Per un maggior approfondimento: Searle, John. R. (1980) Minds, brains, and programs. Behavioral and Brain Sciences 3 (3): 417-457.

1.3.2 - I maggiori ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale nelle realtà aziendali

In questa sezione verranno analizzati i principali ambiti in cui l'AI si è già perfettamente integrata. Poiché le tecnologie di cui si è finora parlato sono considerate delle vere e proprie leve al fine di ottenere offerte qualitativamente elevate rispetto ai concorrenti, la loro implementazione nella realtà aziendale è polivalente. La loro forte trasversalità infatti rende possibile l'utilizzo delle medesime nelle diverse aree dell'azienda (ISA Digital Consulting, 2018): dalla gestione delle relazioni con i clienti alla gestione della *supply chain*, dalle strategie di marketing e di gestione dei contenuti o dei processi di vendita.

- Innanzitutto, l'ottimizzazione dei processi che vanno dall'approvvigionamento alla distribuzione dei prodotti finiti (c.d. *supply chain*) è uno tra gli ambiti in cui l'intelligenza artificiale sta riscontrando esiti molto positivi. L'adozione di sistemi di analisi, connessione e monitoraggio della filiera hanno permesso riscontri in tempo reale in termini di mercati delle materie prime e di consumi e una gestione di tipo preventivo della distribuzione (Columbus, 2018; Insight Team, 2018).
- Per quanto attiene la logistica, sono stati ideati e progettati strumenti specifici con modelli di *machine learning* utili per la previsione di ritardi nelle spedizioni, nell'identificazione dei fattori che hanno portato a questi e per la pianificazione di metodologie di intervento. L'AI può aiutare nella gestione di contatti al fine di mantenerli sempre aggiornati e dettagliati, nelle previsioni su ciò che gli utenti acquisteranno in futuro, nella movimentazione di merci, nella programmazione della manutenzione dei veicoli o nella gestione dell'inventario (Insight Team, 2018).
- Inoltre, anche nel retail l'AI è molto importante. Viene spesso impiegata per la personalizzazione e targetizzazione delle offerte al fine di proporle ai diversi segmenti di clientela. Alleata vincente per questo settore permette l'integrazione di soluzione per il miglioramento di prodotti e servizi: per citarne alcuni *chatbot*, sistemi di simulazione o di realtà aumentata (Scholz and Smith, 2016).
- Proseguendo. Nuova frontiera nella gestione del personale sono soluzioni basate sull'AI come modelli che prevedono l'effettivo fabbisogno di personale in relazione alla specifica attività aziendali o sistemi di *recruiting* online che permettono una notevole velocizzazione e semplificazione delle fasi di screening (Heilmann, 2018).

- Infine, in un'era in cui l'IoT e l'intelligenza artificiale predominano nell'ambiente aziendale è indiscussa la loro potenza nel marketing e nella gestione delle vendite (ISA Digital Consulting, 2018; Bentahar, 2018).

1.3.2.1 - AIM: l'intelligenza artificiale nel marketing

La partecipazione dell'intelligenza artificiale nel marketing è stata fin dal principio notevole. Prima di questo scenario, i dati venivano generati, oltre che dalle operazioni interne, dalle interazioni a catena mediante rapporti coi fornitori, visite al cliente o interazioni di vendita varie (Braga, 2017). Il marketing digitale moderno invece grazie alla multicanalità offre alle aziende un grande volume di dati sui propri clienti, reali o potenziali, con cui poter lavorare. I marketer hanno quindi a disposizione questa grande mole di informazioni (Ramaswamy, 2016); ne riconoscono le potenzialità ma la loro gestione richiede grandissimi sforzi. In quest'ottica lo sfruttamento delle informazioni è possibile grazie alle soluzioni di AI che automatizzano e rendono più efficace questo processo. La funzione principale del marketing è quella di promuovere le offerte personalizzate di prodotti e servizi in modo tale che i consumatori possano abbracciarle nel momento in cui sentano un bisogno (Boudet *et al.*, 2017; Bentahar, 2018): ed è così che attraverso l'analisi di dati di navigazione, preferenze in termini di acquisto o caratteristiche degli utenti è possibile prevedere i comportamenti degli stessi e offrire esperienze esclusive aumentando esponenzialmente il livello di engagement. Quali sono quindi i dati che rappresentano delle risorse di valore per le aziende e per la loro area marketing? Dati di geo-localizzazione, di carattere demografico o inerenti alle attività online: sono solo alcune delle informazioni che possono essere d'aiuto nella creazione di una buona offerta per i propri clienti (Davenport *et al.*, 2011).

L'obiettivo primario è quello di lanciare campagne pubblicitarie e di marketing fatte su misura per i clienti con la possibilità di pianificare i contenuti delle stesse in modo tale che essi siano mirati e focalizzarsi su target specifici. L'intelligenza artificiale nel marketing (AIM) trae beneficio dai software, dalle automazioni e dalle tecniche che raccolgono e decifrano i dati dei clienti con l'obiettivo di ottimizzare i processi di persuasione, le fasi decisionali di clienti e l'esperienza degli stessi con l'azienda.

Le principali applicazioni del AIM riguardano l'up-selling e il cross-selling, customer service e il controllo delle reazioni e dei comportamenti degli utenti.

Mediante sistemi di *recommendation system* ovvero software che si occupano del filtraggio di contenuti e di creare delle raccomandazioni differenziate che aiutino l'utente nelle proprie

scelte, le aziende sono facilitate nell'offrire al consumatore più prodotti o servizi (Davenport *et al.*, 2011). Si parla infatti di *up-selling* quando si offre qualcosa con un valore superiore rispetto alla scelta d'acquisto originaria e di *cross-selling* quando si propongono prodotti e servizi collegati alla preferenza d'acquisto iniziale. Sono delle tecniche di vendita funzionali che portano nella maggior parte dei casi a benefici sia al cliente che al venditore (Cohn, 2015).

In termini di *customer service* l'esempio più concreto di implementazione di sistemi di intelligenza artificiale è dato dai *chatbot*. Nascono a seguito dell'utilizzo sempre più sfrenato di sistemi di chat e messaggistica istantanea e gli ambiti di impiego sono innumerevoli: dagli avanzati sistemi di CRM agli assistenti virtuali (Ramaswamy, 2017). Sono dei software che, attraverso degli algoritmi, dialogano con gli utenti rappresentando così la chiave di accesso per un'interazione veloce e a basso costo. L'incorporazione di funzioni di *machine learning* permette, anche in questo caso, di approfondire la conoscenza da parte delle aziende dei propri clienti e di offrire loro al momento giusto la soluzione di cui necessitano.

Nel 2016 Epson America, azienda leader nel settore dell'*imaging* e stampanti, ha adottato un sistema di intelligenza artificiale chiamato *Conversica* che si occupasse della gestione e selezione dei contatti derivanti da fiere, direct mail, social media, email marketing e campagne pubblicitarie nonché della gestione delle risposte di soddisfazione dei clienti (Power, 2017). Chris Nickel, senior manager di Epson America afferma che *Conversica* ha prodotto \$2 milioni in entrate incrementalmente in soli 90 giorni dall'adozione.

In qualunque ambito di applicazione l'AI permette di conoscere più affondo le problematiche inerenti ai propri prodotti o servizi, il comportamento dei propri clienti, di rispondere repentinamente ai cambiamenti di domanda generati dal mercato, di raggiungere con più probabilità gli obiettivi di business prefissati e soprattutto un notevole risparmio di risorse.

1.3.3 - Empatia e Human Touch: il limite delle macchine

L'intelligenza artificiale è destinata a impattare sempre più pesantemente il mondo che ci circonda. Il settore dei servizi per esempio ha vissuto significativi sviluppi nell'ultimo decennio e questo ha portato ad un radicale cambiamento nella gestione delle relazioni con i clienti (Ramaswamy, 2017). IBM prevede che entro il 2020 quasi la totalità delle interazioni cliente-azienda saranno automatizzate grazie alla robotica. Alla stessa stregua di molte altre innovazioni passate però, l'ingresso nel mercato di queste tecnologie intelligenti è visto per alcuni con molto sospetto. Essi sono allarmati dalla continua ottimizzazione dei sistemi dotati

di intelligenza artificiale e che questo possa portare all'egemonia degli stessi. Per molti altri però, la componente umana identifica l'elemento determinante al fine di offrire un'esperienza ineguagliabile. Secondo uno studio PwC per esempio il 77% degli utenti intervistati è più propenso a farsi visitare da un medico di persona piuttosto che da un kit robotico intelligente oppure che il 61% degli intervistati preferisce che nelle università l'insegnamento venga erogato da professori in carne e ossa piuttosto che da sistemi di assistenti virtuali che abbasserebbero i costi delle tasse scolastiche (Bothum *et al.*, 2015).

In alcuni settori e per alcuni ruoli l'empatia costituisce un elemento vincente (Marr, 2018°; Angevine *et al.*, 2018); spesso le persone ricercano una figura che li ascolti, che li rassicuri e che possa capire come ci si senta in quella determinata situazione. Le macchine non sono in grado, ad oggi, e spero lo siano mai, di soddisfare del tutto queste aspettative. La componente umana fa quindi la differenza (Allen, 2016). Un particolare approfondimento in merito a questo tema deve essere fatto sui servizi al cliente e sulla forza vendita *face-to-face*. Spesso risulta difficile per le aziende capire dove la componente umana faccia la differenza vista l'attuale e, quasi forzata, spinta verso il mondo digitale. Secondo un recente sondaggio *McKinsey* (Lingqvist *et al.*, 2015), la maggior parte dei clienti B-to-B desidera entrare in contatto con le aziende non solo mediante canali digitali ma anche attraverso un'interazione di tipo umano. I clienti si aspettano che la realtà digitale e quella fisica siano complementari. Si pensi per esempio ai *robot advisor* nel settore bancario e finanziario (Birkinshaw, 2018). Sono dei consulenti che si occupano della gestione e dell'offerta di portafogli di investimenti. Essi non sono visti come perfetti sostituti degli esseri umani ma piuttosto come potenziamento delle funzioni degli stessi (Wilson and Daugherty, 2018). In un'era caratterizzata dalla presenza di consumatori esigenti e con una vita molto dinamica il modo di interazione tra il mondo del business e il mondo del cliente è sicuramente cambiato ma, salvo negli ambiti in cui l'automatizzazione, i robot e i sistemi di intelligenza artificiale velocizzano e facilitano i processi, il contatto diretto è alla base della differenziazione e del vantaggio competitivo.

1.3.4 - *Automatization, Artificial Intelligence e Robot nel mondo dell'IoT.*

L'*Automatization* è un concetto tutt'altro che nuovo: essa è stata la vera protagonista nella terza rivoluzione industriale (Schwab, 2015). Data la sua principale applicazione nelle fabbriche, ha permesso di rivoluzionare l'ambiente di lavoro e soprattutto le performance aziendali. Con i notevoli passi avanti in termine di innovazione e l'evoluzione nel settore della

robotica grazie all'avvento delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (*Artificial Intelligence – AI*) è stato possibile la progettazione di macchine intelligenti che siano in grado di lavorare e reagire come l'uomo rispondendo anche ad eventi impreveduti (Kuepper *et al.*, 2018). Proprio come succede nella psiche umana, l'AI crea modelli di studio dell'ambiente esterno e compiere azioni di carattere conosciuto. Le macchine attraverso l'esperienza, migliorano e aumentano la propria intelligenza. L'incontro tra automazione e AI ha permesso quindi la nascita di macchinari qualitativamente superiori in grado non solo di svolgere operazioni banali ma di gestire anche processi molto complessi, riducendo il margine di errore, migliorandone la velocità e in alcuni casi raggiungendo risultati che vanno bene oltre il potenziale umano (Kuepper *et al.*, 2018). Secondo uno studio *McKinsey* (Manyika *et al.*, 2015), questa nuova era dell'automatizzazione porta ad un incremento della produttività a livello globale da 0.8 a 1.4% l'anno.

Anche il legame tra *IoT*, *AI* e robotica è da sempre molto stretto. I robot di nuova generazione rappresentano infatti, tecnologie sempre più accreditate all'interno del paradigma dell'Industria 4.0. L'esigenza di creare delle interconnessioni tra gli oggetti e l'ambiente esterno ha portato la robotica ad abbracciare il mondo *IoT*. I nuovi robot, denominati infatti “*collaborativi*” (cobot o co-robot), facilitano i processi di automatizzazione favorendo un'interazione sicura e funzionale con la componente umana delle imprese. Essi affiancano gli operai e alleggeriscono il loro lavoro occupandosi di lavori prettamente ripetitivi (Wilson and Daugherty, 2018).

Finora si è parlato di una applicazione puramente industriale ma ad oggi i robot sono presenti in molti altri settori. La robotica chirurgica negli ultimi venticinque anni ha raggiunto notevoli miglioramenti; il mercato in questione ha registrato tassi di crescita molto elevati e ad oggi rappresenta la principale area di ricerca nell'ambito dell'ingegneria medica. La progettazione e la realizzazione di robot in questo settore favoriscono interventi precisi, sicuri e con margini di errore molto bassi. La ricerca inoltre permette di sanare molti deficit fisici utilizzando arti robot o esoscheletri (Impactscool, 2018).

Droni, carri armati senza piloti e robot da combattimento sono invece utilizzati in ambito militare. Nonostante i potenziali rischi legati alla possibilità che essi diventino autonomi (tema molto discusso), i robot sono una grande risorsa da non sottovalutare (Pozzi, 2018).

I robot arrivano anche nella costruzione. Sono robot che stampano case molto più in fretta di quanto lo possa fare un essere umano con conseguente risparmio di costi e risorse (Impactscool, 2017).

Sono diventati fondamentali non solo a livello industriale, medico, militare o edilizio ma anche nella quotidianità. I robot domestici, per esempio, sono i maggiordomi delle case del futuro: la gestione degli impianti delle abitazioni, la cura della casa o l'assistenza agli anziani sono solo alcune delle mansioni che possono svolgere. Col tempo diventeranno parte integrante della vita di ogni individuo, rendendolo meno dipendente dai ritmi frenetici imposti dalla società e concedendogli maggior tempo libero (Sag, 2018).

1.3.4.1 - AI e Robotica: qualche dato nel panorama mondiale

L'Intelligenza Artificiale è nota per lo sviluppo di sistemi che permettono alle macchine di comportarsi secondo una logica simile a quella umana (Mitra *et al.*, 2017). Essa sfrutta la robotica che da sempre dà vita ad apparati elettronici e meccanici programmabili per facilitare l'uomo nei processi ripetitivi o troppo pericolosi (Chella *et al.*, 2006). I due campi lavorano oggi giorni a pari passo per la progettazione di robot intelligenti. I robot di nuova generazione sono in grado di operare con molta facilità in ambienti caratterizzati da un'alta incertezza e di prendere delle decisioni in modo autonomo. Questo è possibile vista la loro capacità di assimilare informazioni e, grazie al machine learning, apprendere da esse (Milles, 2018). Anche il legame tra robotica e IoT sta diventando col tempo sempre più stretto: la connessione in rete è una delle condizioni essenziali per convertire i semplici robot in robot intelligenti. È stato infatti coniato il termine "Internet of Robotic Things" o IoRT che comprende tutte quelle tecnologie che forniscono alla robotica la capacità di monitorare eventi reali, acquisire e analizzare dati direttamente da essi e sfruttarli al fine di migliorare le performance (Simoens *et al.*, 2018).

Il successo nel campo dell'Intelligenza Artificiale grazie anche al suo stretto legame con la robotica e l'IoT, può considerarsi la nuova corsa allo spazio: grossi investimenti e sovvenzioni, pianificazioni e studi scientifici sono rivolti a questo tema da molto tempo. Per anni i maggiori contributi all'AI sono stati di origine statunitense. Ecco alcuni esempi passati alla storia come grandi successi: Deep Blue progettato da IBM famoso per aver sconfitto nel 1996 il campione di scacchi Garry Kasparov o Watson, sistema di intelligenza che nel 2011 ha partecipato a tre episodi di Jeopardy, quiz televisivo americano. Gli Stati Uniti hanno stabilito una forte leadership nel campo dell'AI (Berger, 2018). Il Paese è sede dei principali investitori globali, vanta società tecnologiche molto attive nella ricerca e sviluppo in questo ambito e dispone di università che permettono un'alta formazione. Questo permette loro non solo di coltivare talenti ma di attrarne. Ad oggi però, l'egemonia statunitense in questo settore

viene messa a dura prova. Tra gli Stati che non hanno avuto alcuna paura di abbracciare queste tecnologie vi è la Cina che, da come si evince dal piano governativo cinese, ha come obiettivo divenire una delle potenze leader mondiale nell'AI entro il 2030 (Consiglio di Stato - Cina, 2017).

L'offerta a livello internazionale è ampia e anche il mercato europeo si sta preparando da tempo a soddisfare tali richieste. Molte recenti scoperte nell'Intelligenza Artificiale sono frutto di studi europei e circa un quarto della robotica industriale è stata prodotta da società europee. Per questo motivo, essa continua a stanziare ingenti fondi per il suddetto settore.

Roland Berger Strategy Consultant, società tedesca che si occupa di consulenza strategica ha condotto la prima indagine completa su startup che lavorano nel campo dell'intelligenza artificiale. Da questo studio è emerso che gli Stati Uniti guidano l'ecosistema con una quota pari al 40% di startup AI nel mondo. La Cina occupa il secondo posto con una percentuale pari all'11%, seguita poi dall'Israele (10%).

Considerando individualmente gli Stati europei (nel complesso rappresenterebbero una quota pari al 22%), il Regno Unito, la Francia e la Germania si collocano rispettivamente al 4°, 7° e 8° posto. L'Italia invece si colloca al 19° posto.

L'implementazione di sistemi di intelligenza artificiale, come già è stato detto, è favorita dalla disponibilità di grande quantità di dati (Ramaswamy, 2016). I settori maggiormente avvantaggiati sono infatti i B-to-B services (comunicazione, marketing, vendite e quant'altro) seguiti poi da *healthcare* e *fintech* (Berger, 2018).

Il vicepresidente del Mercato Unico Digitale, Andrus Ansip dichiara: *“Proprio come il motore a vapore e l'elettricità hanno fatto in passato, l'AI sta trasformando il nostro mondo e presenta nuove sfide che l'Europa dovrebbe riunire affinché l'intelligenza artificiale possa avere successo e lavorare per tutti. Dobbiamo investire almeno 20 miliardi di euro entro la fine del 2020. La Commissione sta facendo la sua parte: oggi stiamo dando una spinta ai ricercatori in modo che possano sviluppare la prossima generazione di tecnologie e applicazioni dell'IA e alle imprese, in modo che possano abbracciarli e incorporarli”*. (Vandystadt and Houglud, 2018).

Per quanto riguarda il panorama italiano, dai dati riportati nel Rapporto dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD, 2017) sulla Trasformazione Digitale dello scorso anno è emerso che l'Italia è al quinto posto come produttore di documenti scientifici maggiormente citati sul *machine learning*, preceduta da Stati Uniti, Cina, India e Regno Unito. Dal punto di vista pratico è evidente che il nostro Paese però sta riscontrando delle difficoltà nell'implementazioni di queste tecnologie dovute principalmente ad ostacoli di

tipo tecnico, organizzativo e talvolta anche di competenze. Molte imprese italiane appaiono ancora poco coinvolte in questo mercato e prediligono ricerche a basso costo e l'elaborazione di soluzioni o di sviluppo a livello interno. In questo mercato dell'AI può essere considerato in fase di avviamento. L'Italia sta comunque rispecchiando quelle che sono le principali tendenze mondiali con un lieve ritardo rispetto ai Paesi occidentali.

1.4 - La Trasformazione Digitale: verso il cambiamento

Si sta attraversando uno dei periodi di evoluzione più significativi della storia caratterizzato da continui cambiamenti che coinvolgono interamente le realtà aziendali, anche appartenenti a diversi settori. La dinamicità dei mercati ha portato allo sviluppo di tecnologie digitali di notevole impatto. Più volte in questo capitolo si è parlato infatti di come le aziende, al fine di ottimizzare i propri processi abbiano dovuto ricorrere a sistemi sempre più evoluti e integrati: l'automatizzazione, i dispositivi e le macchine intelligenti e tutte le tecnologie abilitanti viste finora. Investire solamente nella tecnologia però non è la strada giusta da percorrere. Innovazione infatti non è sinonimo di trasformazione (Newmann 2018). Nell'era del digitale una delle più grandi sfide derivanti da questi cambiamenti riguarda proprio la capacità di rivoluzionare il proprio modo di pensare e agire. La trasformazione deve essere vista anche in termini di modelli di business, di processi, di organizzazione, di strategie e di comunicazione aziendale. *“Non è un cambiamento tecnologico, ma un nuovo approccio – che attraverso la tecnologia – cambia in maniera profonda il modo di fare impresa”* (Braga, 2017). Il nuovo contesto fisico-digitale inoltre ha rivoluzionato i canali attraverso cui le aziende possono raggiungere i propri clienti. Un maggior coinvolgimento per gli stessi è stato possibile grazie alla creazione di un sistema aperto di interazioni e di scambi di informazioni supportato ancor più da sistemi di IoT. L'analisi di questi dati va a sostegno della produzione e della comunicazione che diventa così mirata alle esigenze e alle volontà del cliente.

1.4.1 - Digitization, Digitalization e Digital Transformation: tre concetti a confronto

Le nuove tecnologie sono state finora trattate singolarmente senza che venissero considerati come elementi complementari. D'ora in poi verrà trattato il tema della *Digital Transformation* dove essi assumono un ruolo primario in egual misura.

Prima di approfondire l'argomento in questione è necessario fare chiarezza sulla corretta terminologia da utilizzare: *Digitization*, *Digitalization* e *Digital Transformation* (Bloomberg,

2018) vengono spesso utilizzati come sinonimi ma in realtà non lo sono affatto. In questa sezione verranno analizzati i fenomeni della *Digitization* e della *Digitalization*.

Mentre la lingua inglese distingue i termini *Digitization* e *Digitalization* con delle terminologie diverse, la lingua italiana utilizza un unico sostantivo (Digitalizzazione) sebbene assuma significato differente in base ai contesti in cui viene utilizzato. Per una maggiore chiarezza verranno utilizzate le terminologie inglesi.

Con il termine *Digitization*⁷ si intende la conversione di dati analogici (un'immagine, un suono o un documento cartaceo) in formato digitale e più precisamente in bytes o unità di misura elementari dell'informatica rappresentate alternativamente dalle cifre 0 e 1. Grazie a questo procedimento di codifica qualsiasi calcolatore è in grado di elaborarli e archivarli. Questo passaggio ne consente la dematerializzazione rendendo così le informazioni facilmente e velocemente trasferibili nonché riducendone i costi. L'esempio più banale da proporre è un documento cartaceo che attraverso l'uso di uno scanner diventa un documento PDF.

I termini *digitization* e *digitalization* sono strettamente collegati al punto tale che alcune branche della letteratura non ne fanno distinzione di significato.

In realtà, il concetto di *digitalization* è molto più ampio. Presuppone l'utilizzo di tecnologie digitali e dei dati da esse generate e fa riferimento al modo in cui la società abbia dovuto adattarsi al loro progresso. “*We refer to digitalization as the way in which many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures.*” Così scrissero *J. Scott Brennen* e *Daniel Kreiss* nel loro libro, pubblicato per la prima volta nell'Ottobre del 2016, “*The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*”. Brennen e Kreiss ritengono che alla base dei processi di *digitalization* vi sia le nuove modalità di interazione delle persone: anch'essa non più analogica (chiamate e posta ordinaria) ma digitale mediante chat, mail e social media.

Gartner definisce il processo di *digitalization*, sebbene in modo molto vago, come “*the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.*”⁸

Da questa enunciazione si evince chiaro riferimento al mondo aziendale e in particolar modo alla trasformazione e all'implementazione dei processi attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie digitali.

⁷ Fonte: Gartner IT Glossary

⁸ Fonte: Gartner IT Glossary

Ben diversa invece è la *Digital Transformation o Digital Disruption* (termine utilizzato al di fuori dell'Italia e della Germania). Nel prossimo paragrafo tratteremo i principali aspetti che contraddistinguono questo recente e inevitabile fenomeno.

1.4.2 - Digital Transformation: un percorso di innovazione senza precedenti

Prima di addentrarsi nell'argomento è necessario sfatare uno dei maggiori luoghi comuni legati a questo tema. La *digital transformation* non coincide con la tecnologia (Braga, 2017; Newmann 2018): essa la sfrutta in quanto rappresenta solamente mezzo per concretizzare questo fenomeno; può essere identificata come un comprovato contributore nei processi di trasformazione digitale, ma le semplici implementazioni non possono far altro che tradursi in fallimenti. Sebbene il rinnovo continuo dell'infrastruttura tecnologica non sia l'unica variabile da considerare nei processi di trasformazione digitale inutile dire che rappresenti una percentuale molto alta degli stessi. I progetti di trasformazione digitali, infatti, includono di norma molteplici programmi di digitalizzazione ma definirla come la sola adozione di nuove tecnologie è a dir poco riduttivo.

Mentre con il termine *digitalization* si intende l'utilizzo di tecnologie digitali per cambiare i business model, aumentare i guadagni e ottimizzare il valore della propria azienda (Gartner IT Glossary), il concetto di trasformazione digitale implica sì l'impiego delle digital technology ma si estende a tutti gli aspetti del business (Poli *et al.*, 2014; Newmann, 2018).

Si tratta di un radicale cambiamento di strategia e del modo in cui un'azienda opera; un cambiamento culturale, di pensiero e organizzativo al fine di apportare maggior valore ai propri clienti. Tali radicali cambiamenti comprendono generalmente il perseguimento di nuovi *business model* e nuovi livelli di performance. In termini generali, la trasformazione digitale è da considerarsi come un fenomeno in cui le aziende abbracciano le nuove tecnologie che consentono loro importanti miglioramenti e ne influenzano tutti gli aspetti aziendali (Notarnicola e Carvelli, 2017). Gli investimenti e l'integrazione delle innovazioni digitali interessano i prodotti, i servizi, i processi aziendali, le interazioni con i clienti e i fornitori, i canali di vendita, di comunicazione e molto altro. I potenziali benefici sono molteplici e includono l'aumento della produttività e delle vendite, del portfolio clienti e una maggiore accessibilità alle informazioni (Accenture, 2014).

Ad oggi l'avviamento di progetti di trasformazioni digitali risulta essere indispensabile per qualsiasi impresa, dalla più piccola alla multinazionale. Vista l'eterogeneità che caratterizza le aziende, sia in termine di settori che di fattori di peculiarità, i suddetti progetti non possono

essere pensati in modo uniforme. Questa è la ragione principale per cui dare chiara e, soprattutto, unica definizione al concetto di *Digital Transformation* è molto complesso.

Ciò che è certo è che il percorso di *Digital Transformation* che le aziende decidono di avviare deve apportare un miglioramento significativo, stabile e tangibile sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione; deve essere di tipo sistematico ovvero coinvolgere tutti i dipartimenti e settori aziendali. Per anni le organizzazioni si sono concentrate sul rinnovamento delle singole aree verticali, adesso l'obiettivo è cambiato e vi è una forte esigenza di innovare l'organizzazione nel suo insieme. Deve essere abilitante e quindi utilizzare le *digital technology* come espediente per il cambiamento di processi, approcci e metodi; e per finire iterativo o meglio ideato per ottenere migliorie continue grazie a confronti, feedback mettendo anche in discussione la stessa strategia. Il cambiamento deve incidere principalmente su quattro diversi assi (Braga, 2017):

- sulla produzione, di cui si è già ampiamente discusso precedentemente;
- sull'organizzazione: la gestione snella dell'azienda, meglio nota come *lean management*, è permessa dalle soluzioni digitali che eliminano le barriere di relazione e garantiscono una maggiore collaborazione tra i vari dipartimenti aziendali;
- sulle operazioni: l'integrazione delle tecnologie abilitanti quali *IoT*, *cloud computing*, *artificial intelligence* e *big data analytics* facilitano l'automatizzazione dei processi e lo sviluppo di piattaforme da cui poter gestire i vari aspetti operativi, anche in modo predittivo.
- sull'esperienza: la ricerca delle esperienze da parte dei clienti fa sì che non sia più possibile focalizzarsi solamente sulla vendita. È necessario fare uno studio approfondito sulle aspettative del cliente sia in termini di prodotto che di servizio.

Si tratta di una vera e propria sfida che le aziende non possono ignorare se vogliono sopravvivere. Il digitale è l'unica strada percorribile per la semplificazione dei processi, per rendere più efficiente il modo di fare business e per guadagnare un vantaggio sui competitors. È l'elemento di connessione per eccellenza con le nuove generazioni di consumatori. Risulta indispensabile quindi comprendere se le rivoluzioni che si sono adottate fino ad oggi hanno contribuito all'allargamento dei confini della propria impresa tradizionale: si pensi p.e. al servizio di car-sharing *Car2Go*⁹ di proprietà della *DaimlerAG* che è a sua volta proprietaria del noto brand automobilistico *Mercedes-Benz*. L'azienda opera con veicoli Smart e Mercedes

⁹ Car2go come Airbnb, Uber e molti altri sono solo alcuni dei casi eccellenti del nuovo modello di impresa che prende il nome di Sharing Economy. Sono delle piattaforme digitali che agevolano l'incontro tra chi è alla ricerca di un servizio e chi lo offre.

anche con allestimenti speciali e il loro servizio è disponibile per la maggior parte delle città europee e alcune città del Nord America. La domanda principale da porsi è: per quale motivo un'azienda che si è da sempre occupata della vendita di auto di lusso oggi ha deciso di diversificare il proprio business? Cambiando la proposta di valore, dalla vendita di auto di lusso all'offerta di un servizio di mobilità di lusso, il gruppo si è fatto strada come player digitale con lo scopo di rimanere competitivo.

Uno dei punti centrali della *digital economy* è difatti il passaggio dall'offerta tradizionale di un prodotto alla proposta di vendita di un servizio. In alcuni casi si parla di *augmented product* o prodotto allargato in quanto servizio è integrato nell'offerta proposta al cliente. Non si tratta perciò di attributi di carattere fisico ma piuttosto delle proposte da parte delle aziende che includono dei servizi in grado aumentare la soddisfazione dei clienti in termini di esperienza d'acquisto. Le caratteristiche aggiuntive favoriscono un aumento del valore del prodotto stesso nonché la ragione della sua differenziazione.

“Un prodotto può essere ragionevolmente definito come la somma della soddisfazione fisica, psicologica e sociale che l'acquirente ricava dall'acquisto, dal possesso e dal consumo” (Peter, Donnelly, Pratesi 2008, p. 142).

La dimensione del servizio sta subendo un graduale ma comunque significativo incremento per quanto concerne le relazioni che vi sono tra clienti e fornitori. Mentre in passato la fornitura di servizi assumeva un carattere accessorio rispetto alla vendita, nel mercato odierno ricopre un ruolo fondamentale. In particolare, la componente di servizio permette un confronto competitivo non più strettamente legato al prezzo, una maggiore fidelizzazione dei clienti e un aumento del livello di differenziazione. Alla base di un buon servizio p.e. vi devono essere competenze e processi formativi del personale, coordinamento di sistemi di produzione e di servizio, ottimi servizi di logistica, processi di velocizzazione delle tempistiche in termini di risposte, efficienza nella risoluzione di problemi e quant'altro.

Anticipando il capitolo successivo, la *Servitization*, come in generale i processi di *Digital Transformation*, presuppone che l'azienda sia *customer-oriented*. La differenza tra il saper destreggiarsi o l'eccellere nel proprio business deriva dalla consapevolezza che il cliente, i bisogni e le abitudini dello stesso, rappresentano il punto di partenza e la chiave di lettura di qualsiasi azione. Le aziende sono state costrette ad adattarsi agli impulsi e agli stimoli provenienti dalla clientela la quale sente sempre più l'esigenza di essere ascoltata e compresa.

2 - LA CUSTOMER EXPERIENCE: IL CLIENTE AL CENTRO

2.1 - Le aspettative del nuovo consumatore: la customer experience

Significativi mutamenti hanno rivoluzionato la società e i suoi equilibri negli ultimi anni. Nuove spinte tecnologiche e le loro innovative applicazioni hanno completamente stravolto le dinamiche sociali e il mercato ridefinendo le fasi del c.d. processo d'acquisto¹⁰, ovvero il modo con cui le persone ricercano e acquistano prodotti e servizi nel mercato. Il consumatore stesso è cambiato: è attento, esigente e per definizione non più molto fedele. La personale e accurata ricerca di informazioni su ciò che ha destato in lui interesse, lo rende qualitativamente pretenzioso, selettivo e scaltro, nonché molto spesso anche autonomo. È ricercatore costante del rapporto qualità-prezzo ed è attratto dalle innumerevoli modalità di coinvolgimento e quindi facilmente influenzabile. È alla ricerca di prodotti in grado di attrarlo, non solo dal punto di vista razionale, ma anche emotivo (Perkins and Fenech, 2014). Queste recenti tendenze di consumo hanno portato alla necessità di sviluppare delle strategie slegate dal mero concetto di convenienza: il consumatore è disposto a spendere di più qualora il servizio o il prodotto offerto presenti delle peculiarità generatrici di valore che lo rendano distintivo rispetto alle proposte concorrenti del mercato. La valutazione delle componenti d'offerta rappresenta uno *step* fondamentale per il potenziale acquirente il quale, solo dopo un'accurata comparazione delle proposte, è pronto a prendere una decisione. Cresce la consapevolezza del consumatore, ma soprattutto delle aziende per il ruolo che giocano le emozioni nelle scelte di consumo. Di fronte a questa figura più evoluta, i manager si trovano sempre più spesso in difficoltà e le aziende che intendono continuare ad essere vincenti nel mercato moderno devono mettere in discussione le loro strategie, dalla comunicazione all'intero modello di business¹¹.

Gli strumenti tradizionali rappresentano ormai un limite per le attività economiche evidenziando deficit di risposta ai bisogni del consumatore. Il marketing tradizionale¹² per esempio è sempre stato orientato al prodotto, più che al cliente ed erroneamente ha sempre considerato irrilevante l'intero processo che rendeva il cliente soddisfatto o meno,

¹⁰ P. Kotler (2012). The five stage model in consumer behaviour Philip Kotler: identificazione del problema, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento post-acquisto.

¹¹ Dall'ideatore di Business Model Canvas, Alexander Osterwalder: "Il business model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore".

¹² Il marketing tradizionale verrà trattato in maniera più approfondita attraverso una comparazione con il marketing esperienziale.

preoccupandosi prettamente del risultato economico finale. L'aspetto esperienziale del processo odierno invece, è oggetto di attente riflessioni e analisi: il marketing esperienziale mira al contesto di consumo e d'uso dei prodotti, alle esperienze e alla creazione di stimoli coinvolgenti. Poiché le esperienze, in generale, non sono auto-generate ma indotte, i brand che intendono ottimizzare le proprie strategie di marketing devono puntare su una buona Customer eXperience (CX).

Ma cosa si intende per customer experience? Dal libro *“Clienti al centro”*¹³ possiamo ricavarne la definizione: *“È l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l'azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di comprarlo di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati. La customer experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda”*. Essa riguarda le interazioni avvenute prima, durante e dopo l'acquisto sia con clienti reali che potenziali. Non si tratta di una singola e istantanea interazione, ma una serie di interazioni la cui durata persiste fintanto che il cliente può essere definito tale.

Fin dalla prima interazione, la CX rappresenta un'occasione di confronto e dialogo. L'utente durante le prime fasi del processo d'acquisto viene a contatto con l'azienda o il brand mediante diversi canali, sia digitali che fisici e in base alle impressioni avute, decide se proseguire con l'acquisto o meno. Le sue impressioni sono determinanti per ciò che accadrà in seguito e nel caso in cui fossero negative, il cliente risulterà essere maggiormente attratto dalle offerte concorrenti. Anche nelle successive fasi la CX è vitale: l'obiettivo è quello di fidelizzare il cliente ed invogliarlo a procedere con ulteriori acquisti legati alla stessa azienda. La CX rappresenta l'espressione di tutto ciò che le persone hanno provato dal momento in cui hanno cercato di conoscere l'offerta, di acquistare il prodotto o il servizio, di utilizzarlo o di richiedere assistenza qualora qualcosa fosse andato storto. Una buona customer experience facilita il cliente nel processo decisionale che porta all'acquisto e indirettamente genera valore per l'azienda. Un cliente soddisfatto, oltre ad essere propenso ad un secondo acquisto, parlerà con entusiasmo e condividerà la propria esperienza generando WOM¹⁴ positivo e soprattutto gratuito.

¹³ Manning H., Bodine K. (2012), *Outside In*: Forrester Research.

¹⁴ Acronimo di *Word of Mouth* o letteralmente “passaparola”. Nel marketing per WOM si intende lo scambio di consigli e pareri tra consumatori.

Una positiva e continua interazione cliente-azienda può considerarsi fonte bidirezionale di stimoli anche perché l'azienda, attraverso l'esperienza degli utenti, acquisisce maggiori informazioni per l'ottimizzazione delle proprie strategie aziendali.

2.2 - Dal *Funnel* al *Customer Journey*: l'evoluzione dei modelli di rappresentazione del processo d'acquisto.

Prima di procedere con l'analisi del modello che permette la rappresentazione del processo d'acquisto nell'era moderna è bene introdurre l'ormai obsoleto modello "*Funnel*" (Edelman and Banfi, 2014). Si tratta di un modello caratterizzato dalle fasi ben distinte dell'*Awareness*, *Familiarity*, *Consideration*, *Purchase* e *Loyalty* (Court *et al.*, 2009). La prima fase, quella dell'*awareness*, riguarda la consapevolezza ossia la capacità di individuare un prodotto o un servizio come mezzo di soddisfazione di un bisogno. Poi entra in gioco l'empatia col brand: il potenziale cliente lo riconosce grazie all'associazione prodotto-produttore. Durante la fase della *Consideration* il consumatore si orienta verso uno specifico prodotto o servizio e ne confronta le caratteristiche, oltre che compararne il prezzo. A questo punto il cliente è pronto a procedere con l'acquisto. La fase della *Loyalty* è quella più importante che ne determina la fidelizzazione o meno. L'obiettivo per le aziende è quello di sviluppare una capacità tale da continuare a suscitare interesse per altri prodotti dello stesso brand.

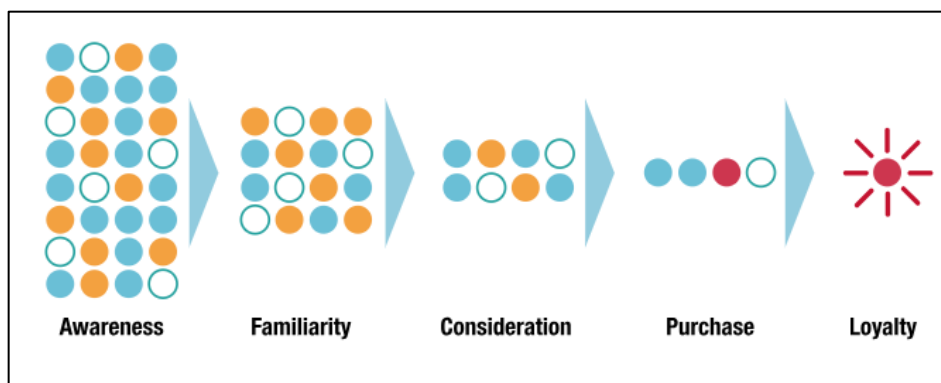


Figura 2. 1: *The Traditional Funnel*. Fonte: Court *et al.*, 2009 - McKinsey

Ma perché ad oggi un modello caratterizzato da una rappresentazione lineare e ad imbuto viene considerato non più funzionale? (Court *et al.*, 2009).

Attraverso molteplici *touchpoint* – social, sito internet, blog, store, TV, personale o pubblicità – il consumatore sviluppa delle impressioni sui prodotti, sui servizi o ancora più comunemente sui brand che gli offrono. Vista 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. Le aziende devono quindi mettere a

punto delle strategie che permettano di raggiungere gli utenti in qualsiasi momento condizionandone le decisioni o, ancor meglio, creando 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 delle emozioni in modo tale che i prodotti e il brand stesso possano insinuarsi nella mente dei clienti e influenzarne il comportamento anche futuro.

Si è reso quindi necessario lo studio di un nuovo modello che aiutasse i *marketers* in questo nuovo contesto caratterizzato da canali digitali e da un'offerta di prodotti e servizi molto vasta e concorrenziale. Si tratta di un modello non più lineare ma circolare, molto più complesso del vecchio *Funnel*. McKinsey (Court et al., 2009) denomina questo approccio *Customer Decision Journey* e lo ritiene applicabile in tutti i mercati, compresi quelli di Paesi emergenti come Cina e India. Il 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*).

Oggi giorno i consumatori dispongono di un'ampia gamma di strumenti tecnologici attraverso i quali risulta essere 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*.

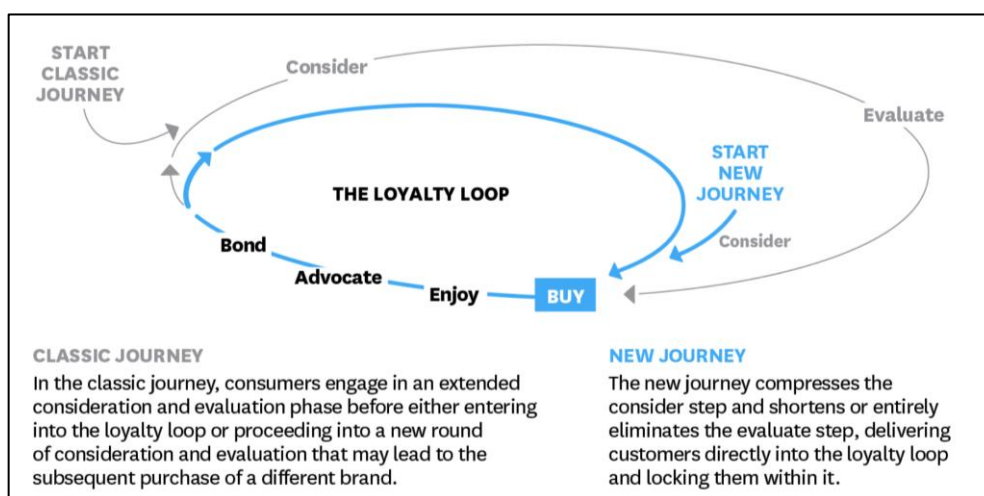


Figura 2. 2: Decision Journey. Fonte: Edelman and Singer, 2015 (HBR)

2.2.1 - Customer Path: altri modelli di riferimento

Il comportamento d'acquisto dei consumatori è stato da sempre oggetto di studi nella disciplina del marketing. Sono stati molteplici i modelli sviluppati al fine di mappare le fasi sequenziali di decisione d'acquisto. In questo paragrafo verrà trattato il modello AIDA, modello ad imbuto di prima generazione che si sviluppa secondo quattro distinte fasi e il modello Customer Decision Cycle ideato da Forrester e di forma circolare.

2.2.1.1 - Il Modello AIDA

Il primo modello teorico di analisi e misurazione del percorso d'acquisto del consumatore prese il nome di AIDA: acronimo di “*Awareness/Attention, Interest, Desire, Action*”. Fu Elias St. Elmo Lewis¹⁵ nel 1898 a lanciare lo slogan “*Attract attention, maintain interest, create desire, get action*”. Il modello acquisì maggior rilievo quando Edward Kellogg Strong lo citò nel 1925 nel suo libro *The Psychology of Selling*. AIDA¹⁶ divenne nel tempo uno strumento teorico di funzionamento molto utile per le aziende e le loro campagne pubblicitarie.

Esso definisce una sequenza che descrive il processo attraverso il quale il venditore conduce il potenziale cliente alla vendita.

Per essere motivati all'acquisto, i clienti devono diventare consapevoli del prodotto pubblicizzato e interessati abbastanza da valutarne vantaggi e svantaggi fino a provare il desiderio di beneficiarne. L'azione si manifesta nel momento in cui vi è un'interazione vera e propria con l'azienda scaricando per esempio una brochure, richiedendo informazioni o procedendo direttamente all'acquisto.

¹⁵ Charlesworth, A. (2014). *Digital Marketing*. London: Routledge.

¹⁶ Non vi sono fonti originali che convalidino questa teoria. Alcuni autori, quali p.e. Ralph Starr Butler, “*Advertising, Selling and Credits*”, 1911, attribuiscono il modello a A.F. Sheldon, il fondatore della “*Sheldon School of Scientific Salesmanship*”. Author Ian Moore invece in, “*Does Your Marketing Sell*”, 2005, appendix “*The origins of AIDA*” dimostra come Edward Kellogg Strong, professore emerito di psicologia applicata all'Università di Stanford, non abbia utilizzato l'acronimo in questione ma abbia citato Lewis. Strong venne inoltre definito dal famoso Philip Kotler come autore del concetto AIDA. Lo stesso Strong scrive “*The development of the famous slogan – ‘attention, interest, desire, action, and satisfaction’ – illustrates this. In 1898 E. St. Elmo Lewis used the slogan, ‘Attract attention, maintain interest, create deire,’ in a course he was giving on advertising in Philadelphia. He writes he obtained the idea from reading the psychology of William James. Later on he added the formula, ‘get action.’ About 1907, A.F. Sheldon made the further addition of ‘permanent satisfaction’ as essential to the slogan*”

Questo tipo di approccio semplificato ad imbuto della comunicazione pubblicitaria è da sempre stato considerato uno dei concetti pilastro del marketing.

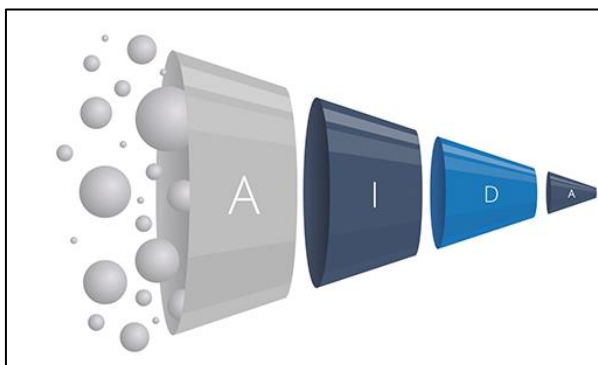


Figura 2. 3: Modello AIDA. Fonte: Elias St. Elmo Lewis, 1898

Anche se AIDA è stato un modello di successo in passato, il mercato nel corso degli anni è stato sottoposto a cambiamenti radicali: le strategie *push* ossia finalizzate a spingere le offerte commerciali verso i consumatori sono ormai state surclassate dalle strategie *pull*¹⁷, motivo per cui un solo punto di interazione non è più sufficiente per concretizzare una vendita.

2.2.1.2 - Il modello del Customer Life Cycle

Anche la nota compagnia americana di ricerca *Forrester* sostiene che il vecchio modello ad imbuto non descriva più nel migliore dei modi il comportamento d'acquisto dei consumatori. Ha ideato così un nuovo *framework*, quello del *customer life cycle*. *Forrester* definisce il ciclo di vita del consumatore come:

“Customers’ relationship with a brand as they continue to discover new options, explore their needs, make purchases, and engage with the product experience and their peers (Noble et al., 2010).

Il concetto del *customer life cycle* (CLC) si accompagna intrinsecamente a quello della customer experience, concetto dinamico e in continua evoluzione. Il CLC si basa sull'idea che il consumatore ricopra un ruolo fondamentale per la definizione della strategia da attuare. Al centro del ciclo di vita del consumatore è posto il consumatore stesso. Il c.d. *consumer centricity phenomenon* prevede un allineamento delle offerte aziendali ai bisogni dei clienti

¹⁷ Attrazione del cliente verso il prodotto.

permettendo un risparmio di costi e risorse nel medio-lungo termine. Inoltre, per accrescerne i benefici è necessario coinvolgere il cliente in tutto ciò che riguarda l'azienda stessa: la storia, il brand, il logo sono tutti elementi che possono influenzare positivamente le scelte d'acquisto degli utenti.

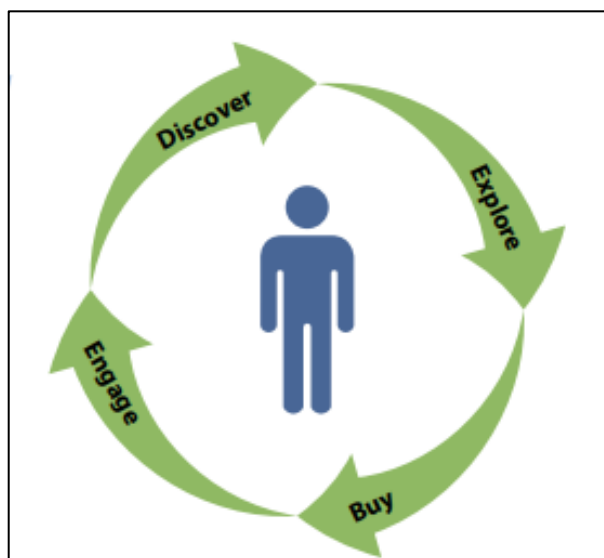


Figura 2. 4: Customer Life Cycle. Source: Noble et al., 2010

Il modello di *Customer Life Cycle* ideato da Forrester Research si sviluppa attraverso quattro fasi che descrivono i contatti relazionali azienda-cliente:

- *Discovery*. Le aziende pubblicizzano il loro brand e le loro offerte di prodotti o servizi e gli individui scoprono i loro bisogni personali.
- *Explore*. In questa fase si esaminano le varie opzioni attraverso la considerazione di diverse variabili quali prezzo, qualità, reputazione del brand e quant'altro. Attraverso l'online store p.e., è possibile raccogliere informazioni o comparare le caratteristiche di più prodotti e le loro performance.
- *Buy*. La CX in questa fase include l'assortimento, la disponibilità del prodotto e le sensazioni derivanti dal momento del checkout, ma anche il prezzo finale effettivamente pagato, il prezzo percepito e la risoluzione dei problemi legati alla vendita in base ai diversi canali.
- *Engage*. Dopo aver acquistato un servizio o un prodotto, l'interazione del cliente col brand deve continuare: le aziende devono creare relazioni stabili con i clienti che consentano nuovi futuri acquisti.

2.3 - I criteri di valutazione della CX: la Piramide dell'Esperienza

Manning Harley e Bodine Kerry, nel libro *“Clienti al centro: reinventare il business nell’era della Customer Experience”*, (2012), rappresentano la customer experience come una piramide a tre livelli: alla base della piramide, la soddisfazione o meglio, quanto l’interazione risulta essere appagante rispetto alle pretese del cliente; poi la facilità, da eguagliare al il grado di complessità o lo sforzo percepito dall’interazione; ed infine, l’ultimo livello, quello della piacevolezza, ossia la misura di comfort e gradimento dell’interazione.

L’esperienza dei clienti viene quindi valutata sulla base di tre criteri che definiscono le interazioni come soddisfacenti, facili e piacevoli.



Figura 2. 5: La piramide della Customer Experience. Fonte: Manning and Bodine, 2012

Il primo livello è strettamente collegato alla creazione di maggiori punti di contatto che agevolino l’interazione con il potenziale cliente. L’utente decide di interagire con l’azienda solo qualora ritiene che essa sia in grado di soddisfare i suoi bisogni. La capacità di soddisfazione delle esigenze di base dei clienti è infatti condizione imprescindibile per la sopravvivenza stessa del business.

Inoltre, colui che intende acquistare un prodotto o usufruire di un servizio si aspetta una facilitazione del processo d’acquisto: una customer experience efficiente deve tenere in considerazione questo obiettivo. In caso contrario, l’azienda contribuirebbe a innalzare delle barriere con il conseguente allontanamento del potenziale cliente. Il cliente deve sentirsi rispettato: il legame con l’azienda deve suscitare in lui sensazioni piacevoli. È a questo livello che si raggiunge il massimo aspetto emozionale del cliente generando un coinvolgimento di

tipo emotivo: dal comportamento degli addetti alla vendita, alla capacità di rassicurarlo se qualcosa destasse in lui timori o dubbi.

2.4 - Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale

Il Marketing assume un ruolo fondamentale all'interno delle strategie delle organizzazioni; si tratta di una disciplina estremamente trasversale a tutte le attività aziendali. Nel corso degli anni, conseguentemente all'evoluzione dei mercati, si sono susseguite svariate definizioni di Marketing evidenziando diverse visioni del concetto stesso. Inizialmente veniva considerato come uno strumento che permetteva a chi produce di indirizzare prodotti e servizi a chi consuma (*American Marketing Association*, 1935), poi come strategia orientata alla soddisfazione del cliente (Drucker, 1954), fino ad arrivare a una concezione più moderna in cui l'orientamento al mercato e al cliente prevalgono su quello al prodotto (Kotler and Scott, 2011).

In questa sezione mi limiterò a distinguere la definizione classica da quella moderna al fine di porre l'attenzione su come sia effettivamente cambiato il focus da prodotto a cliente.

Più precisamente il marketing tradizionale si sviluppa secondo alcuni principi cardine (Kotler and Scott, 2011):

- porre l'attenzione sulle caratteristiche fisiche e funzionali del prodotto e del servizio in quanto si presuppone che i consumatori valutino le proposte del mercato ponderando le diverse caratteristiche funzionali e prendano una decisione in base all'offerta che presenta il maggior livello di *utility*;
- la concorrenza è individuata all'interno delle categorie di prodotto e di servizio;
- i consumatori sono visti come figure esclusivamente razionali;
- la ricerca nel marketing tradizionale è basata esclusivamente su dati oggettivi attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi prettamente di carattere quantitativo;

Il marketing tradizionale è comunemente associato al modello di Marketing Mix¹⁸ ossia al paradigma delle c.d. 4P (*Product, Price, Place e Promotion*). Il cliente però non ha nessun ruolo in quest'ottica. L'approccio tradizionale relega lo stesso ad un ruolo secondario: in passato l'azienda e il prodotto rappresentavano il fulcro delle strategie di marketing e questo comportava un legame unidirezionale cliente-azienda senza interazioni e possibilità di contatto, cosa che contrariamente avviene ora.

¹⁸ McCarthy E.J., 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, III.

Anche la comunicazione, nel marketing tradizionale, è a senso unico mediante l'utilizzo di giornali, radio o televisione e questo definisce il consumatore come una figura passiva.

Con la diffusione di internet e delle nuove tecnologie il panorama è cambiato e molte aziende sono diventate *customer oriented*, ossia hanno dato una maggiore importanza al cliente ponendolo al centro dei loro processi decisionali e strategici. I cambiamenti sociali e le diverse inclinazioni nel consumo hanno reso necessario l'ingresso in scena alla fine degli anni Novanta di un nuovo concetto di marketing, quello esperienziale caratterizzato da uno spiccato interesse per il consumatore e per gli aspetti emozionali del consumo stesso (Schmitt, 2009).

Il marketing esperienziale abbandona l'esclusivo entusiasmo per caratteristiche funzionali e fisiche dei prodotti, esaltando valori sensoriali, comportamentali ed emotivi come elementi distintivi dell'esperienza nel processo d'acquisto (Glossario Marketing). Rivolge le sue attività e le relative risorse al cliente al fine di perfezionare, se non a rendere incomparabile la sua esperienza. Questa diversa prospettiva punta, attraverso la percezione dell'esperienza, alla realizzazione di forti relazioni e a sviluppare una maggiore flessibilità nell'adeguamento ai bisogni dei clienti fornendo loro maggiori informazioni e canali di interazione (Pine and Gilmore, 1998).

Bernd Schmitt (2009) classifica le esperienze in diverse tipologie meglio note come moduli strategici esperienziali (più comunemente definite con l'acronimo SEM), ognuna delle quali si contraddistingue per la propria struttura e i propri processi intrinseci. Le esperienze possono essere quindi di carattere sensoriale (*Sense*), affettive (*Feel*), cognitive (*Think*), fisiche, comportamentali o legate allo stile di vita (*Act*) e d'identità sociale o comunque derivanti dal relazionarsi a gruppi di riferimento o culture diverse (*Relate*).

Il *Sense* è il primo e il più basso grado di esperienza. Il gusto, l'olfatto, il tatto, l'udito e la vista sono gli elementi determinanti che danno vita ad esperienze sensoriali. Per esempio, Nespresso è uno dei brand *trendsetter* nel suo ambito: le strategie di *customer experience* sviluppate sono in linea con l'immagine che l'azienda ha da sempre cercato di trasmettere ai propri clienti. L'eleganza degli ambienti e l'accortezza del personale rendono le boutique un luogo di emozioni dove poter testare nuovi gusti di caffè e lasciarsi coinvolgere dalla loro storia. Nespresso infatti è riuscito negli anni a definire una Premium Customer Experience, rendendo una semplice degustazione di caffè, un'esperienza suggestiva e di prestigio (Koltsuk, 2016; Turco, 2018).

Il secondo modulo è il *Feel* dove entrano in gioco le esperienze affettive e interiori del cliente attraverso la capacità di suscitare emozioni, stati d'animo e sentimenti che vanno dalla gioia alla malinconia, dalla nostalgia alla felicità.

Il modulo del *Think* è legato alla creazione di esperienze e stimoli per la mente. Esso si appella alle capacità intellettive e creative dell'uomo, alla curiosità e alla sua voglia di comprendere e apprendere sempre cose nuove, alla propensione ad affrontare le sfide con l'obiettivo di superarle.

Il modulo dell'*Act* consiste invece nel proporre ai clienti azioni corporee e nuovi stili di vita. È un invito all'azione e uno dei casi più emblematici a riguardo è fornito dalla multinazionale Nike con il famosissimo *pay off* "*Just do it*", lanciato nel lontano 1988 e tuttora considerato uno dei più memorabili.

Il modulo *Relate*, infine, va ben oltre l'esperienza personale del singolo individuo: esso considera il contesto sociale dello stesso e le variabili che lo influenzano.

Secondo Schmitt, raramente le strategie in questo senso danno vita ad un unico tipo di esperienza e il vero successo, infatti, si raggiunge mettendo insieme tali moduli esperienziali in offerte ibride ed esperienze olistiche.

In conclusione, ad oggi, vista la dinamicità del mercato, le aziende non possono essere ancorate alla sola fisicità della merce; devono essere in grado di ideare progetti di intrattenimento di successo allettanti, stimolanti e coinvolgenti.

2.5 - Gli approcci orientati al cliente: dalla Customer Satisfaction, al Customer Relationship Management fino al Customer Experience Management

2.5.1 - La customer satisfaction

Più volte nelle sezioni precedenti si è parlato di esperienza soddisfacente, ma è bene precisare che customer experience non è sinonimo di *customer satisfaction* né tantomeno di *customer care*¹⁹ o *customer service*²⁰. Sono concetti collegati tra loro, accomunati da un termine, ma comunque ben distinti.

¹⁹ Per *customer care* si intende una serie di attività volte alla cura del cliente prima, durante e dopo la fruizione del prodotto o del servizio. È l'insieme delle iniziative che l'azienda mette in pratica al fine di comprendere i bisogni del consumatore. La conversione del consumatore in cliente e il legame di fiducia che si intende creare sono presupposti delle strategie di customer care.

La soddisfazione del cliente è un tema che si impone con forza negli anni '90 e che è stato per molto tempo oggetto di discussione nel campo del marketing rappresentando un indicatore di successo, o insuccesso, di molte attività di business. La *customer satisfaction*, come la *customer care* e il *customer service*, rappresenta solo una piccola componente della CX la quale, invece, incorpora ogni aspetto dell'offerta aziendale – la qualità del servizio clienti, ma anche la comunicazione, l'affidabilità e le caratteristiche della proposta di prodotti o servizi.

La piramide a tre livelli di Manning e Bodine fornisce una chiara motivazione del perché la *customer satisfaction* è considerata come un semplice, anche se fondamentale, elemento per giudicare un'esperienza soddisfacente. È la misura²¹ di come un prodotto o un servizio offerto sia in linea con le aspettative del cliente il quale oramai considera requisito minimo e ineluttabile la presenza della qualità. Gli strumenti di misurazione e i modelli teorici di analisi della soddisfazione sono molteplici in letteratura: per citarne uno, il modello classico matriciale²² basato sulla valutazione del grado di importanza e del raggiungimento del livello di performance.

Per generalizzare il concetto, possiamo affermare che il soddisfacimento è raggiunto nel momento in cui vi è l'incontro o il superamento delle aspettative della domanda dei clienti generando un appagamento degli stessi. L'approccio della *customer satisfaction* dovrebbe essere orientato al cliente ma, in realtà, non lo si può effettivamente definire tale: trascura il livello emotivo degli utenti e i legami esperienziali creati con l'azienda attraverso una valutazione puramente funzionale. L'equazione "*satisfaction = loyalty*" sulla quale è costruito il modello della *customer satisfaction* ad oggi non è più sufficiente (Schmitt, 2009).

2.5.2 - Il Customer Relationship Management

²⁰ L'elemento distintivo che caratterizza, invece, il concetto di *customer service* è generato dalla nascita di un dubbio, un problema o una perplessità: il cliente si rivolge al *customer service* solo nel caso in cui le proprie pretese non siano state soddisfatte o avesse riscontrato problemi di altra natura. È quindi l'insieme di servizi finalizzati all'assistenza tecnica o post-vendita.

Nel panorama del business odierno, infatti anche il servizio clienti rientra nello sforzo strategico legato alla customer experience. È importante che le aziende comprendano i bisogni, le aspettative e i desideri dei propri clienti al fine di risolvere preventivamente le situazioni che li obbligherebbero a cercare un'interazione con le stesse.

²¹Westbrook R.A., 1980. *A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction*. The Journal of Marketing, 68-72 and Oliver R.L., 1997. *A Behavioral Perspective on the Consume*. McGraw Hill.

²²Martilla J.A. and James J.C., 1977. *Importance-Performance Analysis*. Journal of Marketing, 41, 77-79.

Altro approccio orientato al cliente è il Customer Relationship Management, meglio noto con l'acronimo CRM. È un approccio integrato per la gestione e lo sviluppo delle relazioni con uno scopo di fidelizzare il cliente; una combinazione di persone, processi e tecnologia che facilita la conoscenza dei clienti di un'azienda (Chen and Popovich, 2003). Il CRM riflette un'integrazione di tecnologie a livello d'impresa nella sua integrità come data warehouse, web site, amministrazione, vendite, marketing e produzione (Bose, 2002). Le applicazioni CRM aiutano a rispondere a domande come “Quali prodotti o servizi sono importanti per i clienti? Quale packaging preferiscono? Dimensioni e colore?”

Il CRM si concretizza principalmente in software utili per la raccolta di informazioni di contatto, studio dei bisogni funzionali e misurazione delle transazioni. Si è cercato comunque nel tempo di adattare i software CRM all'evoluzione del mercato considerando la necessità di slegarsi dai tradizionali canali per focalizzarsi su quelli social (Choudhury and Harrigan, 2014). Nasce così il Social CRM con lo scopo di coinvolgere maggiormente i clienti attraverso una comunicazione di tipo collaborativo. Oltre al monitoraggio delle tradizionali interazioni, i software SCRM esaminano le informazioni derivanti da canali come Twitter, Facebook, YouTube e piattaforme di recensioni online.

Si tratta comunque di un approccio che si limita ad analizzare le relazioni coi clienti: il legame emozionale, come nella customer satisfaction, viene meno.

Alla base del CRM vi è il *Relationship Marketing* con l'obiettivo di migliorare le relazioni a lungo termine con i clienti. Nell'articolo “*Preventing the Premature Death of Relationship Marketing*”²³ viene messo in evidenza come la disciplina in questione rappresenti una svolta dal punto di vista teorico comportando però, a livello pratico, confusione e stress per i clienti: essi si sentono manipolati dal nuovo approccio che le aziende usano con l'intento di soddisfare i loro bisogni. Dall'articolo emerge una chiara critica da parte degli autori che affermano che l'entusiasmo con cui l'azienda promuove questo tipo di approccio non è giustificato, visto che il cliente non sempre vuole far parte di questa relazione.

Si consideri per esempio ciò che sta succedendo con le compagnie telefoniche: i clienti sono frastornati a seguito delle mille offerte che ogni operatore propone per riservarsi il primo posto in classifica. Offerte casa-mobile, fibra e internet come vantaggio competitivo, ma non si può parlare di certo di relazione in senso stretto. Lo stesso ragionamento si può fare con le compagnie aeree: basti pensare a quanto sia difficile contattare le compagnie low-cost in caso di necessità. La gestione delle relazioni con i clienti è una leva competitiva fondamentale per le aziende, ma esse devono imparare ad attuare delle strategie efficienti.

²³ S. Fournier *et al.*, 1998. Harvard Business Review on Customer Relationship Management.

Le aspettative dei consumatori moderni sono alte e il CRM ha rappresentato solo il primo passo verso la gestione delle relazioni con gli stessi: la sola gestione delle interazioni di un'azienda con i propri clienti è a dir poco limitativa per le aziende. Lo step successivo è meglio noto come CEM, customer experience management. Mentre il CRM considera i clienti in termini statistici, il CEM assume un approccio più qualitativo. Il *customer experience management* tende infatti a concentrarsi sul cliente come individuo e sull'importanza di fornirgli un'esperienza coerente in ogni *touchpoint* con l'azienda. Questo permette di offrire una maggiore personalizzazione dell'esperienza tenendo in considerazione le preferenze del consumatore. Per sintetizzare e rendere estremamente facile la comprensione delle diversità legate ai due concetti si può dire che il CRM (tradizionale e social) subentra solo dopo che l'esperienza è stata vissuta, il CEM invece gioca d'anticipo.

2.5.3 - Il Customer Experience Management

Come è stato già sottolineato, gli approcci appena analizzati sono nati dall'intenzione di aiutare i manager a comprendere al meglio i propri clienti, ciò nonostante, non risultano essere sufficientemente efficaci a tale scopo. Si è quindi reso necessario un nuovo sistema di gestione che fornisse una visione integrale dell'esperienza del cliente. Questo approccio è denominato CEM (in alcuni casi meglio noto come CXM) ossia *customer experience management*. Si tratta di una vera e propria disciplina che si prefigge di ottimizzare e comprendere l'aspetto esperienziale di ogni processo d'acquisto e di aumentare la *customer satisfaction* e *loyalty* (Fournier *et al.*, 1998).

“[CEM is] the practice of designing and reacting to customer interactions to meet or exceed customer expectations and, thus, increase customer satisfaction, loyalty and advocacy.” It is a strategy that requires process change and many technologies to accomplish.” – Gartner

Esso ha una visione più ampia permettendo all'azienda di adeguare le proprie offerte alla vita del cliente e sviluppando delle esperienze diversificate per ogni *touchpoint* che il consumatore sceglie al fine di interagire con l'azienda stessa. Ogni *touchpoint*, dalle campagne pubblicitarie al supporto post-vendita, può influenzare le percezioni dei clienti e il loro grado di fedeltà. Il CEM gestisce le relazioni con i clienti oramai caratterizzate da un livello di intimità più profondo. Il mero studio relazionale non è più sufficiente (Fournier *et al.*, 1998).

Il *customer experience management* in letteratura è un concetto correlato alla nozione *customer experience* e spesso anche a quella di *marketing management*. Numerosi studi sottolineano la necessità di estendere l'orientamento del mercato in modo che le aziende prediligano approcci basati interamente sulla CE dalle fasi di pre-vendita a quelle di post-vendita. La *customer experience* è da considerarsi la nuova frontiera del marketing: secondo la Customer Experience in Marketing Survey di Gartner del 2017 più dei 2/3 dei responsabili marketing affermano che le loro aziende competono principalmente sulla base della CX e gli stessi affermano che tra un biennio si aspettano di competere completamente sulla base della stessa. Anche l'approccio all'analisi risulta essere piuttosto frammentata: alcuni studi sono orientati sull'ottimizzazione dei servizi e più specificatamente sullo sviluppo di metodi per la progettazione dell'esperienza in termini di servizio. Altri invece, analizzano più che altro il comportamento del consumatore moderno.

È chiaro a tutti comunque che una buona gestione della CX permette alle aziende di incrementare il vantaggio competitivo e favorire migliori interazioni con i consumatori. Il Customer Experience Management rappresenta un approccio basato sulla centralità dell'esperienza, sulla conoscenza dei consumatori e sullo studio dei loro comportamenti.

Questo approccio permette di offrire un'esperienza ineguagliabile generando una maggiore differenziazione per le aziende e un maggior coinvolgimento per i consumatori.

Un esempio eclatante di ottima gestione in termini di esperienza è Marriott International gruppo leader nel settore dell'*hotellerie*. La multinazionale americana ha ideato in collaborazione con LG Electronics un nuovo *hotel concept* chiamato M Beta (Charlotte, North Caroline). Insieme hanno dato vita a un nuovissimo ambiente alberghiero basato su tecnologie avanzate, prodotti ad alte prestazioni e display interattivi. La trasformazione comprende tutte le aree dell'hotel: dalla hall al centro fitness, dalle camere per gli ospiti alle sale riunioni. Per portare qualche esempio più concreto, non ci sono più i tradizionali front-desk, punto di riferimento per l'accoglienza. I clienti possono effettuare il check-in tramite il proprio *smartphone* e accedere direttamente alla propria stanza utilizzando la mobile *key technology*, vale a dire lo stesso *device* utilizzato per effettuare l'accettazione. È stata progettata un'area adibita all'interazione e alla condivisione tra ospiti, LG Studio Kitchen, una cucina domestica con l'obiettivo di portare l'ospite a sentirsi a casa. Spesso quando si soggiorna in un hotel si tende a prediligere i locali esterni allo stesso ed è per questo motivo che Marriott ha progettato degli spazi comuni in modo che siano omogenei e che invogliassero gli ospiti a godere della struttura in tutto il suo complesso. Christian Abell, vice presidente experience

design in Marriot International in un'intervista spiega *"You look around and say well, you don't need to go anywhere. This is the place to be. It's full of locals. It's full of action. Every space is activated!"* (Abell, 2016).

2.6 - Customer Experience: il futuro dipende dai data

Nei paragrafi precedenti ho descritto l'interazione cliente-azienda come fonte bidirezionale di stimoli. La tesi per cui una buona customer experience rappresenti una variabile imprescindibile per l'azienda visto il cambiamento della domanda è ormai consolidata. Poniamo ora l'attenzione sul principale beneficio, oltre a quello economico, che porta le aziende a sviluppare delle strategie basate sull'esperienza. La misurazione della stessa, infatti, genera un vantaggio non indifferente: sfruttare la potenza dei dati dei singoli clienti può aiutare i brand a dotarsi di informazioni dettagliate per offrire l'esperienza che i consumatori desiderano, esperienze più uniformi e soprattutto personalizzate. I dati derivanti dai processi di customer experience possono essere utilizzati per diversi scopi: individuare ciò che risulta essere migliorabile, fissare gli obiettivi per i miglioramenti futuri, intervenire nel caso in cui risultasse necessaria un'azione correttiva, ma anche per individuare le dinamiche che portano alla fidelizzazione.

L'accesso rapido a milioni di dati e l'elevata frequenza di aggiornamento degli stessi permette inoltre di ridurre il dispendio di costi e risorse.

I dati comportamentali sono fondamentali al fine della creazione di messaggi che siano recepibili al momento giusto dal consumatore come l'invio di un'offerta per un prodotto di cui un individuo sente l'estrema necessità in quel preciso momento. L'obiettivo è quello di far sì che l'interesse dei consumatori non sfumi mai rispetto ad uno specifico brand o prodotto; la perdita di un cliente implica infatti maggiori costi (Santorelli, 2009).

La conoscenza dei propri clienti e dei loro acquisti passati, delle loro abitudini e preferenze è fattore primario per il design di esperienze indimenticabili e spesso garantisce delle vere e proprie anticipazioni delle domande del mercato. Steve Jobs disse *"Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves"*. Conscio del fatto che il miglior modo per creare valore fosse la giusta coniugazione tra creatività e tecnologia, Jobs rappresenta l'emblema del *think different*. Il suo punto di forza, infatti, è sempre stata la grande capacità intuitiva: immaginare ciò che il cliente vuole, ancora prima che lo faccia lui stesso. Il magnate della tecnologia è riuscito a indurre e alimentare nuovi bisogni nel mondo proponendo prodotti come l'iPhone, l'iPod e l'iPad, *device* che, trasformandosi in icone, sono entrati con forza nelle vite delle persone.

Nell'ottica della *customer centricity* vi è quindi anche questo aspetto: partire dal cliente perché è proprio questo che rivela attraverso i propri comportamenti le proprie aspettative.

A supporto dell'analisi dell'esperienza ci sono le nuove tecnologie: la gestione della raccolta di dati derivanti dalla vastità di punti di interazione azienda-cliente implica più precisione, efficienza e prontezza. Gli stessi prodotti possono fungere da generatori di dati. Nel corso degli anni, infatti, le aziende hanno ideato prodotti intelligenti, meglio noti come *smart product* che sono alla base del fenomeno dell'IoT. Essi rappresentano una rivoluzione anche in termine di customer experience perfezionando l'interazione cliente-azienda e lo scambio di informazioni a riguardo. Le modalità di utilizzo, le preferenze dello *user*, la soddisfazione del cliente, diventano costanti chiave per la customizzazione delle offerte, grazie anche al regolare monitoraggio dell'esperienza del cliente e dei suoi feedback. Prima che i prodotti diventassero *smart*, i dati provenivano dalle principali transazioni col mercato: elaborazione di ordini, interazioni con fornitori o commerciali o mediante il riscontro a seguito di un contatto col servizio clienti. Le aziende hanno poi integrato tali informazioni con indagini e ricerche e combinando i set di dati raccolti hanno cominciato a definire i profili dei propri clienti e le loro necessità. Era però ancora a loro sconosciuto il reale funzionamento del proprio prodotto. Le informazioni derivanti dalle tradizionali fonti, grazie ai prodotti *smart*, vengono così integrate da dati generati dal prodotto stesso. I dati di questi nuovi prodotti sono preziosi di per sé, tuttavia il loro valore aumenta in modo esponenziale se integrati con degli altri. Attraverso l'utilizzo di questi dati è possibile colmare il gap che spesso le aziende si trovano a dover affrontare tra le aspettative dei loro clienti e ciò che in concreto esse offrono loro.

2.7 - Il ruolo del marchio: la Brand Experience

Spesso quando si parla di un prodotto risulta essere automatica la sua associazione al brand. Estremizzando è anche possibile che il nome della marca stesso entri far parte del gergo comune come termine per identificare un prodotto generico. Si pensi come nei Paesi di lingua inglese *fazzoletto* e *aspirapolvere* possano essere chiamati rispettivamente *Tempo* e *Hoover*. Il brand assume quindi un ruolo fondamentale come identificatore di prodotti e servizi di un'azienda attraverso l'uso di nomi, slogan pubblicitari, packaging o loghi. Ad oggi però, ricordiamoci quanto la customer experience sia determinante per il successo del proprio business come mezzo di differenziazione delle offerte rispetto ai competitors. I brand sono diventati dei veri e propri fornitori di esperienza (Schmitt, 2009).

Il concetto di *esperienza di marca*, meglio nota come *brand experience*, riguarda sentimenti, sensazioni e risposte comportamentali come risultato di stimoli legati al brand. Poiché gli impulsi per definizione sono soggettivi, la stessa esperienza del marchio si concretizza soggettivamente: se un soggetto percepisce positivamente un brand e il suo prodotto non è detto che un secondo soggetto risponda in egual modo. Le esperienze di marca variano infatti anche di intensità e forza: alcune brand experience sono più forti e intense di altre. Sono comunque poche quelle che si verificano spontaneamente senza necessità di progettazione. Esse generalmente si manifestano per un ridotto periodo di tempo ma il reale scopo di una buona strategia di brand experience è rimanere impressa nella mente del consumatore influenzandolo favorevolmente negli acquisti fino al raggiungimento di uno stato di *loyalty* (Brakus *et al.*, 2009).

I primi studi sul concetto di brand experience risalgono al 1991 quando G. Ortmeier e J. Huber pubblicarono “*Brand experience as a moderator of the negative impact of promotions*”²⁴. Lo studio si basa sulla teoria secondo la quale l’esperienza generata dal brand funge da moderatrice per il negativo impatto delle promozioni: la scontistica applicata sul prezzo di un prodotto crea una percezione avversa della qualità del prodotto stesso portando gli individui ad optare per l’acquisto a prezzo pieno considerando il marchio offerente. Si comincia a familiarizzare col concetto solo a partire dal 2009 (Brakus *et al.*, 2009) attraverso un’analisi approfondita della capacità dei brand di evocare dimensioni diverse di esperienza. I *luxury retail* nel settore abbigliamento p.e. sono maestri nella progettazione di esperienze. Dagli store, alle sfilate di alta moda, dalle campagne pubblicitarie alla cura con cui si accompagna il cliente nelle fasi del processo d’acquisto.

Bensì ad oggi esse aspirino a far spiccare la propria solida identità, in passato i prodotti venivano spesso favoriti in base alla percezione che le persone hanno del brand. Questo faceva sì che il coordinamento tra ciò che si prometteva al consumatore e le caratteristiche dei prodotti risultava fuorviante e confuso; come lo erano le strategie adottate in termini di linguaggio nei diversi punti di contatto che costituivano il customer journey. La confusione e l’insicurezza generata da questo tipo di impostazione dava vita a percezioni negative del brand e conseguentemente anche del prodotto o servizio, nonostante dietro quest’ultimo vi fosse un grande impiego di risorse. Sono queste le ragioni per cui i progetti di branding sono stati posti alla base della customer experience: i prodotti e i servizi che le aziende progettano devono rispecchiare uniformemente il brand, poiché essi ne sono le più significative

²⁴ Ortmeier, G. & Huber, J. Marketing Letter (1991) vol. 2, pp. 35-45.

manifestazioni. Un'esperienza di marca deve essere totalmente allineata a ciò che il marchio rappresenta, al modo in cui appare, alla sua reputazione e posizionamento.

Nelle strategie di branding, come nel marketing esperienziale, l'obiettivo è quello di coinvolgere il consumatore in un processo di interazione. Si parla di esperienza di marca anche nel momento in cui vengono messe a punto strategie che implicino una sorta di coinvolgimento sensoriale o affettivo. Il marchio racconta e comunica l'identità di un'azienda e spesso rafforza l'immagine positiva dei prodotti assicurando il consumatore quanto a qualità, gusto o resistenza (Keller, 2000).

Uno dei più conosciuti casi scuola in questi termini è Lego. Lego è noto a livello internazionale come produttore di mattoncini assemblabili: dal mattoncino in legno a quello in plastica fino al mattoncino “*green*” di plastica vegetale ottenuta dalla canna da zucchero. Il brand ha riscontrato uno straordinario successo in termini di vendite fin dai primi anni seguito poi dalla necessità di cambiamento delle strategie a causa delle diverse condizioni del mercato. Si pensi semplicemente al modo in cui i bambini giocavano in passato rispetto a come giocano oggi. Il marchio LEGO, nato nel lontano 1932, è riuscito comunque a superare le sfide tecnologiche grazie al proprio atteggiamento positivo ideando processi esperienziali che coinvolgessero i bambini moderni e persuadessero i genitori all'acquisto. Lego non si limita a vendere, racconta storie studiando attentamente l'uso di contenuti di valore.

2.8 - Come misurare la Customer Experience?

Le aziende aspirano all'ottimizzazione delle strategie proponendo ai propri clienti delle esperienze superiori rispetto ai loro competitors. Da tempo ormai investono nello studio dei dati raccolti per potenziare i processi di *customer experience* poiché è proprio grazie alla misurazione che è possibile scoprire ciò che soddisfa o meno il cliente, anticipare le loro richieste e migliorare i servizi. Purtroppo, in molti casi questi sforzi implicano degli ingenti investimenti che non sempre producono sostanziali miglioramenti.

Un'efficace misurazione dell'esperienza è possibile solo se si considerano attentamente tre elementi. In primo luogo, è necessario esaminare l'esperienza nel suo complesso, non soffermandosi sul risultato del singolo touchpoint ma analizzandola in termini di *journey*. In secondo luogo, è fondamentale investire in una tecnologia che permetta di catturare i feedback dei clienti derivanti dalle interazioni con l'azienda ed infine utilizzare questi dati per modificare la progettazione e l'esecuzione dei processi di esperienza.

Spesso molte organizzazioni riscontrano difficoltà nell'analizzare i dati e nella messa a punto delle strategie perché utilizzano criteri di misurazione fini a sé stessi o non adeguati per la loro

offerta di prodotto o servizio. L'utilizzo di un'appropriata metodologia di raccolta dati è fondamentale per verificare se i processi adottati possono essere implementati.

Il Net Promoter Score (NPS), il Customer Satisfaction Score (CSAT) e il Customer Effort Score (CES) forniscono tutti preziosi feedback e informazioni sulle performance aziendali (Moore, 2018). Gli indicatori in questione misurano il grado di soddisfazione del cliente considerando aspetti diversi dell'esperienza. Spesso per avere un'idea ben chiara dell'andamento del proprio business è quindi necessario avviare dei processi di misurazione che considerino punti di vista differenti al fine di ottenere dei risultati concreti e utili.

2.8.1 - Customer Satisfaction Score (CSAT)

Il tradizionale Customer Satisfaction Score (CSAT) è un indicatore molto generico ed è il frutto di una grande varietà di sondaggi con l'obiettivo di ottenere dei *feedback* da parte dei clienti. La personalizzazione delle domande del sondaggio permette di misurare più aspetti dell'attività aziendale. Tuttavia, CSAT presenta alcuni inconvenienti: le persone che sono maggiormente motivate a rispondere sono i clienti molto soddisfatti e i clienti molto scontenti e questo fa sì che non traspaia il reale stato di *loyalty* degli stessi. Si tratta essenzialmente di una misurazione che valuta la soddisfazione dei clienti nel breve termine.

2.8.2 - Net Promoter Score (NPS)

Il *Net Promoter Score* (NPS), introdotto nel 2003, è un indicatore di fedeltà basato sulla disponibilità da parte del cliente di consigliare o raccomandare un'azienda, un brand, un prodotto o un servizio ad amici o conoscenti (Celi S.r.L). Rispetto al tradizionale CSAT, questo metodo si concentra sulla misurazione della soddisfazione a lungo termine e quindi sulla fedeltà dei clienti.

Viene impiegata una scala da 0 a 10 nell'ambito della quale da 0 a 6 si posizionano i *Detrattori* o clienti infelici che proprio per questo motivo possono danneggiare il brand e impedirne la crescita attraverso un WOM negativo; da 7 a 8 vi sono i *Passivi* o coloro che possono essere considerati neutrali, soddisfatti ma non entusiasti e quindi vulnerabili alle eventuali offerte concorrenti; e infine i *Promotori*, coloro che contribuiscono alla crescita aziendale attraverso un passaparola positivo perché soddisfatti e fedeli. Sottraendo la percentuale di *Detrattori* dalla percentuale di *Promotori* si ottiene il Net Promoter Score, che

Gli indicatori NPS e CES sono spesso correlati tra loro: i clienti che indicano di dover fare piccoli sforzi per risolvere un problema, tendono a fornire un NPS elevato. Tuttavia, i metodi di misurazione in questione considerano due aspetti diversi della soddisfazione dei clienti: l’NPS offre un risultato a livello generale, mentre il CES indica il modo in cui viene gestita la risoluzione dei problemi.

Con una precisa valutazione della CX le aziende avranno modo di migliorare molti aspetti delle proprie attività. L’approccio al pubblico e la soddisfazione del cliente devono rappresentare gli obiettivi principali nella progettazione di customer experience d’effetto.

Il prossimo capitolo si focalizzerà sul cambiamento epocale dei canali di marketing dovuto alle dinamiche finora approfondite. L’avvento di Internet e l’utilizzo sempre più sfrenato di nuovi *device* connessi hanno rivoluzionato il comportamento d’acquisto del consumatore e con esso è sorta la necessità da parte delle aziende di far vivere delle esperienze integrate e omnicanale.

3 - I CANALI DI MARKETING E L'OMNICANALITÀ: OFFLINE, ONLINE E LA LORO INTEGRAZIONE.

3.1 - Introduzione

Il tema che verrà trattato all'interno di questo capitolo è quello dell'omnicanalità e dell'interazione dei canali online e offline: un tema molto attuale che sempre più spesso le aziende si trovano a dover affrontare al fine di garantire un'interazione e un'esperienza soddisfacente e completa ai propri clienti.

Come è stato più volte sottolineato nei capitoli precedenti, il mondo delle nuove tecnologie sta crescendo a ritmi sostenuti; il cambiamento del mercato e le nuove abitudini dei consumatori hanno rivoluzionato le strategie di business. La *Digital Transformation* ha difatti avuto un impatto sconvolgente.

Nei prossimi paragrafi, vedremo come anche il tradizionale approccio al marketing è stato compromesso e come i punti di contatto azienda-cliente si siano notevolmente moltiplicati. Mentre in passato i giornali, la radio e la televisione giocavano un ruolo fondamentale per far sì che i prodotti arrivassero ai clienti, oggi le nuove tecnologie influenzano notevolmente il modo in cui azienda e individui interagiscono (Gavril, 2017). Dalle strategie di marketing tradizionali si comincia a pensare a strategie che coinvolgano appieno tutti i canali di interazione e quindi a combinare coerentemente le attività del mondo offline con quelle del mondo online.

Ed è così che a supporto del mondo fisico si affianca la realtà digitale con l'obiettivo di creare una *customer journey experience* di maggior effetto. Si applicano attività di marketing digitale, meglio noto come *Digital Marketing*, ovvero quella branca della classica disciplina che si occupa della commercializzazione di beni e servizi attraverso l'utilizzo di canali e strumenti digitali quali web, social media, *smartphone* e quant'altro. È utile alle aziende non solo al fine di promuovere prodotti e servizi ai clienti ma anche per la fortificazione della propria immagine e del proprio brand. Inoltre, i canali digitali generano una grande vastità di dati inerenti ai comportamenti e alle aspettative dei consumatori che, se analizzati attentamente, rappresentano una ricchezza informativa di notevole importanza.

Le strategie di marketing moderne pongono al centro la figura del cliente e al fine di capirne meglio i bisogni e soddisfarne le aspettative, esse sono pensate con l'obiettivo di gestire in modo unitario i due mondi, online e offline.

Questo capitolo racchiude molti concetti che sono la diretta conseguenza delle tematiche trattate in precedenza e al tempo stesso rappresenta la base teorica per il capitolo successivo in

cui verranno prese in esame le opinioni di diversi esperti che affrontano quotidianamente successi, problematiche e applicazioni legati ai temi dell'integrazione delle esperienze online e offline.

3.2 - I canali di marketing: la definizione

Da sempre l'obiettivo primario del marketing è stato quello di fare in modo che i prodotti e i servizi arrivino ai consumatori.

“Il marketing è un processo sociale e gestionale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò che desiderano e di cui hanno bisogno, attraverso la creazione e lo scambio di prodotti e di valore con altri” (Kotler and Keller, 2007).

La facilitazione del processo di scambio avviene grazie alla presenza di canali di marketing ed è per questo motivo che costituiscono una delle principali scelte strategiche per un'azienda: essi rappresentano infatti il collegamento tra domanda e offerta; dei ponti tra produttori e consumatori. I canali di marketing possono considerarsi dei canali di comunicazione, di distribuzione o vendita che favoriscono i rapporti di scambio con i clienti durante tutte le fasi di interazione con l'azienda (Pelton *et al.*, 2016).

Le interazioni, dirette o indirette, che l'azienda e i consumatori stabiliscono vengono definite *touchpoint* o punti di contatto (Gartner IT Glossary; Kotler, 2017). Esse possono verificarsi mediante l'utilizzo di qualsiasi tipo di canale messo a disposizione dall'azienda (store, *e-commerce*, via smartphone, social o Internet).

3.2.1 - I canali tradizionali di marketing: i canali offline

Guardando al passato, è facile percepire quanto le strategie di marketing abbiano dovuto adattarsi ai molteplici cambiamenti sociali, culturali e tecnologici che hanno caratterizzato il contesto che ci circonda.

Con l'avvento di Internet i canali di marketing si sono notevolmente moltiplicati e con essi anche le interazioni cliente-azienda. Le strategie di comunicazione e di vendita tradizionali ad oggi, se adottate singolarmente, risultano infatti essere del tutto inefficaci (Bianchi *et al.*, 2016). In passato invece rappresentavano l'unica strada percorribile per far conoscere il proprio brand, il proprio prodotto o servizio.

Tra i principali canali offline utilizzati vi erano:

- brochure e volantini;

- giornali o riviste, locali o nazionali;
- televisione;
- radio;
- direct mail;
- punti vendita;
- fiere ed eventi.

Questi canali offline permettevano, e permettono tuttora seppur integrati con quelli online, alle aziende di comunicare con il pubblico in modo unidirezionale e non interattivo, senza che esso potesse esporsi. L'architettura relazionale era di tipo *one-to-many*, comunemente nota come comunicazione su vasta scala o di massa: un unico emittente - l'azienda - e molto riceventi.

L'obiettivo principale i brand era quello di concludere la vendita, senza preoccuparsi delle aspettative dei consumatori. Si trattava di una realtà statica che non permetteva che vi fosse una reale interazione tra azienda e cliente (Das and Dall, 2016). I brand raccontavano i propri prodotti o servizi, senza raccontare sé stessi o i propri valori e le persone a loro volta si limitavano ad acquistare, senza grosse pretese. Prima dell'avvento del digitale e della conseguente diffusione di servizi online, l'unica vera forma di interazione era rappresentata dal venditore (Newman, 2014).

Il marketing offline (o tradizionale), come è stato già evidenziato nel precedente capitolo, ha da sempre dato molta importanza al prodotto più che al cliente (Kotler, 2012): l'intento principale era quello di rivolgersi a un maggior numero di persone, ad una massa indistinta di individui, senza considerare quali fossero i loro gusti o i loro bisogni.

Al fine di sviluppare la domanda da parte del mercato le aziende adottavano una strategia di tipo *push* caratterizzata da processi di spinta del prodotto o servizio verso il consumatore finale, il quale a sua volta ne era alla continua ricerca vista la ridotta possibilità di scelta di alternative.

Le strategie di marketing offline richiedevano generalmente molte risorse e l'elaborazione di piani specifici che considerino i clienti target e i canali che risultano essere più adatti al fine di raggiungerli (Yannopoulos, 2011). Si pensi per esempio alle pubblicità sui quotidiani o sulle riviste, il costo è relazionato allo spazio e alla posizione che l'annuncio o la pubblicità occupa sulla pagina.

I tradizionali canali di comunicazione offline non favorivano la veicolazione e la divulgazione di messaggi che erano spesso molto lente e talvolta anche ridotte. Una frase divenuta celebre, permette una riflessione in merito: *“Negli Stati Uniti la radio ha impiegato trent'anni per*

raggiungere sessanta milioni di persone, la televisione ha raggiunto questo livello di diffusione in quindici anni; internet lo ha fatto in soli tre anni dalla nascita del world wide web” (Castells, 1996). Difatti, se inizialmente la comunicazione, seppur di massa, prevedeva una ristretta circolazione di informazioni dovuta alle scarse e non connesse fonti di comunicazioni, col tempo, grazie all’innovazione tecnologica, il numero di messaggi e di emittenti è aumentato incredibilmente (Mancini, 2012).

3.2.2 - L’avvento di Internet e i nuovi media: i canali di marketing digitali

Nato alla fine degli anni '60 come strumento al servizio della guerra, Internet si è espanso per uso commerciale e civile a livello mondiale solo successivamente. Il suo utilizzo come nuovo mezzo di comunicazione di massa ha stravolto completamente i mercati e dato il via alla rivoluzione industriale moderna.

Internet o *Interconnected Network* è una rete di reti e come tale in essa viaggiano una grande quantità di dati e informazioni. Uno dei principali servizi di Internet è il web o World Wide Web che favorisce la visualizzazione e il trasferimento di questi dati (Marinelli, 2008).

Inizialmente i siti web erano di carattere statico: gli utenti potevano navigare, leggere testi, visitare diverse pagine e fruirne dei contenuti ma senza alcuna possibilità di stabilire un’interazione. Con il passare degli anni, il web diventa sociale: da mero fruitore di contenuti, l’utente ha la possibilità di partecipare attivamente, creandone e condividendone. Durante questa fase grazie a blog, social network e forum comincia a prendere piede il concetto di *online community*.

Il potenziale del web continua a crescere, nuove applicazioni sono disponibili e le aziende ne percepiscono le potenzialità in termini di interazione. Grazie a Internet le barriere del tempo e dello spazio si eliminano e la comunicazione diventa globale, le informazioni sono molto più accessibili e questo permette alle persone di comprendere meglio l’offerta di prodotti e di servizi. Le informazioni pubblicate online diventano oggetto di libera consultazione da parte degli utenti.

Il web inoltre non rappresenta solo un canale di trasmissione delle informazioni, ma è in grado di memorizzare le stesse e permette così alle aziende di sfruttarle a proprio vantaggio.

La perfetta conoscenza del profilo del nuovo consumatore diventa necessario al fine di ottenere un maggior vantaggio competitivo (Newman, 2014). Il cliente viene posto al centro delle strategie di marketing – e non solo (Manning and Bodine, 2012).

L'obiettivo è quello di comprendere il modo in cui le persone scoprono, valutano e acquistano i prodotti o usufruiscono di servizi al fine di rendere i *customer journey* esperienzialmente unici e coinvolgenti.

In marketing si parla di *insight* ovvero “*l'interpretazione dei comportamenti umani e l'individuazione dei trend al fine di migliorare l'efficacia di un prodotto o un servizio e di conseguenza le vendite*” (Dodson, 2016).

Coinvolgere i clienti e interagire con essi, risolvere - anche preventivamente - quello che potrebbe destare in loro preoccupazioni e renderli fedeli al brand: sono questi i nuovi obiettivi del marketing (Newman, 2014).

Le strategie di marketing mutano e così anche i canali che diventano digitali e sinonimo di interattività (Das and Dall, 2016).

Il mondo della rete aumenta esponenzialmente il numero di canali utili e sia delle imprese che dei consumatori. I canali digitali, grazie alle loro importanti caratteristiche, diventano il principale mezzo attraverso il quale le aziende hanno la possibilità di raccontare le proprie storie e diffondere i propri valori. Essi fanno parte – o per lo meno dovrebbero – di un sistema integrato ma si differenziano gli uni dagli altri. Ogni canale adotta codici e regole di comunicazione proprie (Alfieri *et al.*, 2018).

A differenza dei canali tradizionali i canali digitali permettono alle aziende di svolgere un'attività di monitoraggio²⁵ e di analisi dei risultati molto efficace: quali canali ottengono risultati migliori, cosa ricercano i consumatori, quale campagna è più performante, sono solo alcune delle variabili che i canali digitali sono in grado di identificare.

Risulta difatti estremamente importante decidere quali canali utilizzare e quali no, i contenuti ad essi destinati e gli obiettivi specifici per ognuno di essi.

Al fine di scegliere i canali digitali più adatti è necessario conoscerli e comprendere le ragioni per le quali si distinguono gli uni dagli altri.

I *digital channel* possono essere classificati in tre principali categorie (Corcoran, 2009): *paid*, *owned* e *earned channel*.

- *Media owned* o canali posseduti. Sono canali di comunicazione 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.

²⁵ Con il termine monitoraggio si fa riferimento alle attività di tracciamento, individuazione, raccolta, analisi e comprensione delle informazioni trovate in rete. Tutte le informazioni generate e rintracciabili in rete sono considerate dati e ogni canale da origine a flussi di dati diversi con lessici e metriche specifiche (Cipolletta, 2017).

- *Media Earned* ovvero guadagnati. Si intende infatti l'insieme delle comunicazioni di carattere spontaneo da parte degli utenti in relazione ad un brand.
- *Media Paid* o spazi di comunicazione che vengono acquistati dai rispettivi proprietari come ad esempio l'acquisto sui motori di ricerca di keyword. Le logiche che vi sono dietro ai media a pagamento sono molto vicine al tradizionale concetto di media pubblicitario (Maggi, 2010): chi usufruisce di questi canali paga in modo tale da essere presente e poter così raggiungere il proprio target.

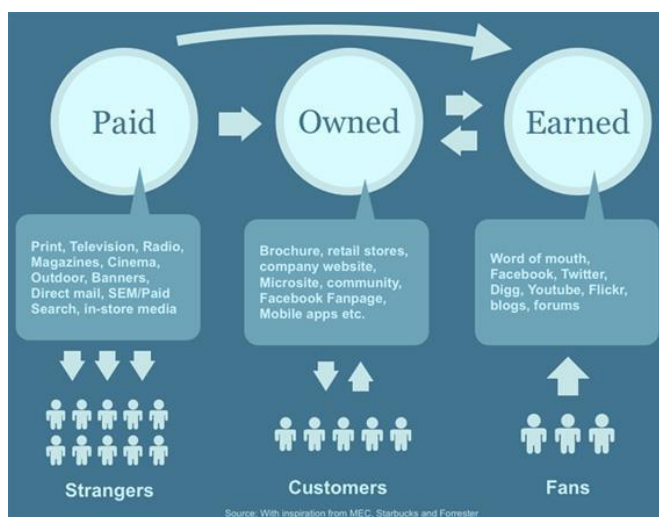


Figura 3. 1: Rappresentazione grafica delle tre tipologie di media. Fonte: Cipolletta, 2017

I principali – perché ve ne sono davvero molti - canali di marketing digitali sono (Alfieri *et al.*, 2018):

- il *corporate website*. È il principale portale di accesso messo a disposizione dalle aziende al fine di offrire al pubblico maggiori informazioni circa la loro attività;
- il *vertical website* ovvero un sito Web, semplificato rispetto al principale che solitamente è dedicato ad uno specifico prodotto o a un evento;
- le APP ovvero dei programmi che rappresentano dei canali che permettono agli utenti di interagire velocemente con il brand. Nell'ambito della comunicazione, esse sono generate per offrire servizi rapidi e di facile accessibilità, nonché per dare informazioni.
- i *social media*²⁶. Sono degli strumenti che consentono alle persone di comunicare e condividere informazioni su Internet. Essi possono presentarsi sotto forma di siti Internet o come APP.

²⁶ Fonte: Cambridge Dictionary

3.3 - Il canale di vendita online per eccellenza: l'e-commerce

Avere un accesso in rete significa avere la possibilità di confrontarsi quotidianamente col mercato, col consumatore e con i competitor a livello globale.

I nuovi canali di marketing digitale non vengono utilizzati solo per comunicare, promuovere e informare gli utenti ma anche per vendere prodotti e servizi. Per una maggior visibilità i brand che si sono trovati catapultati in questa nuova dimensione digitale devono adottare le proprie strategie a quelle che sono le aspettative del consumatore sia dal punto di vista informativo che in merito alle possibilità d'acquisto dei prodotti o servizi.

Il commercio elettronico rappresenta sicuramente uno dei principali servizi che gli acquirenti si aspettano da un contesto ormai molto più che digitalizzato. Così le reti, che in passato erano utilizzate come semplice mezzo di trasmissione di informazioni, diventano anche un luogo astratto di transazioni e di scambio.

Con l'espressione *e-commerce* o commercio elettronico si fa riferimento allo svolgimento di qualsiasi attività di carattere commerciale e di transazioni per via elettronica.

Gli strumenti telematici che vengono utilizzati per praticare il commercio elettronico sono svariati. Come vedremo a breve, Internet, sebbene sia quello prevalentemente utilizzato, non è l'unico.

L'*e-commerce* comprende un'ampia gamma di attività tra le quali “*la commercializzazione di beni e di servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, di appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni* (Commissione Europea, 1997)”.

Tuttavia, nell'uso comune il termine indica semplicemente la vendita di beni e servizi.

Le principali variabili che indicano la presenza di un'attività di commercio elettronico sono (Vietri e Cappellotto, 2015):

- la presenza di un'offerta di prodotti e/o servizi;
- la presenza di una domanda d'acquisto di tali prodotti e/o servizi;
- un luogo virtuale dove poter effettuare le transazioni;
- il verificarsi di una transazione elettronica e di carattere commerciale tra gli attori che offrono e coloro che desiderano acquistare beni e/o servizi.

Per alcune realtà, soprattutto quelle più piccole, l'investimento in questo tipo di attività ha destato molta preoccupazione ma procedere in quest'ottica offre indubbiamente notevoli vantaggi quali:

- la riduzione generale dei costi: il commercio elettronico non richiede importanti investimenti (rispetto ai canali tradizionali) per quanto concerne la pubblicità, la progettazione e la messa appunto di una vetrina virtuale nonché rende più snelle le procedure di gestione dell'azienda con i fornitori e con i clienti;
- l'attività è sempre aperta: le transazioni possono avvenire in tempo reale e senza interruzioni durante tutto l'arco della giornata;
- una maggiore visibilità: Internet è globale e permettere di raggiungere clienti in tutto il mondo. Le aziende possono espandere la loro portata in tutto il paese o nel mondo e vendere le merci in modo assolutamente più redditizio rispetto al passato.

“L'e-commerce offre un rischio inferiore, una strada più veloce per entrare, testare e penetrare nei mercati internazionali rispetto ai tradizionali canali di vendita” (Quinn et al., 2014).



Figura 3. 2: *I principali vantaggi legati all'e-commerce per le aziende (Elaborazione dell'autore)*

Il commercio online è una grande opportunità per le imprese, di qualsiasi dimensione esse siano, ma il suo funzionamento è direttamente proporzionale alla strategia di progettazione che vi è alla base. Un progetto *e-commerce* deve essere il risultato di un'attenta analisi aziendale considerando il posizionamento nel mercato e gli obiettivi del brand.

Dal punto di vista del cliente, l'acquisto mediante questi nuovi canali offre notevoli vantaggi in termini di risparmio di tempo e sforzi, nonché la possibilità di confrontare più prodotti e le informazioni circa gli stessi (Rohn and Swaminathan, 2004). L'acquirente può considerarsi maggiormente motivato ad effettuare un acquisto online anche vista la comodità con cui può procedere: l'ordine, il pagamento e la ricezione dello stesso ovunque e in qualsiasi momento (Swaminathan et al., 1999).



Figura 3. 3: I principali vantaggi legati all'e-commerce per i consumatori (Elaborazione dell'autore)

3.3.1 - Le tipologie di e-commerce

In relazione alle modalità di vendita e alle diverse tipologie di prodotti è possibile riconoscere (Commissione Europea, 1997; Vietri e Cappellotto, 2015):

- il commercio elettronico in forma diretta. Esso prevede un *iter* di vendita che si perfeziona in rete: l'ordine, il pagamento e la ricezione di ciò che si sta acquistando avvengono online. Per questo motivo è dominio destinato a beni immateriali ovvero digitalizzabili o digitali come consulenze, software ed *e-book*.
- il commercio elettronico in forma indiretta al contrario non prevede un iter di vendita completamente online: la vendita e il pagamento attraverso vie telematiche ma la consegna attraverso canali tradizionali. Contrariamente al commercio elettronico diretto, i beni in questione sono materiali;
- *e-commerce* su portale o *marketplace*. Definisce la situazione in cui i venditori si rivolgono a infrastrutture tecniche di terzi che gli permettono di vendere al loro interno senza dover intervenire nelle fasi di transazione.

L'e-commerce può essere classificato anche in base ai soggetti che vengono coinvolti e all'attività commerciale che vi sono alla base delle transazioni:

- B2B o *Business to Consumer*. Identifica le transazioni commerciali che vengono effettuate tra privato e azienda. Si tratta di una tipologia di *e-commerce* che si è diffusa notevolmente a seguito dell'avvento di Internet e di tutti nuovi canali che hanno permesso una maggiore interazione rispetto al passato: negozi virtuali, siti multimediali e il libero accesso a informazioni dettagliate e in continuo aggiornamento.
- B2B o *Business to Business*. Riguarda le interazioni tra professionisti e imprese con lo scopo di acquistare prodotto e servizi a fini professionali. Si verifica nel

caso in cui, per esempio, il distributore utilizza cataloghi elettronici per selezionare e ordinare prodotti dal proprio fornitore.

- C2B o *Consumer to Business*. Si verifica nel caso in cui l'azienda si rivolge ad un privato per l'acquisto di un prodotto destinato a un'attività professionale.
- C2C o *Consumer to Consumer*. Si tratta di un rapporto di tipo commerciale che si instaura tra privati. Solitamente lo scambio avviene con il supporto da parte di terzi che offrono un servizio di mediazione.

Un'altra classificazione del commercio elettronico riguarda ciò che viene venduto all'interno dei siti *e-commerce*.

- Si parla di *e-commerce* orizzontale nel caso in cui si vendano prodotti appartenenti a un gran numero di categorie merceologiche diverse. L'attività di *e-commerce* (*marketplace*) orizzontale più conosciuta è *Amazon*: sebbene inizialmente vendesse solo libri, ad oggi rappresenta una piattaforma di shopping dove è possibile trovare qualsiasi tipologia di prodotto (mobilio, food, abbigliamento, musica e molto altro).
- È invece *e-commerce* verticale il commercio elettronico che si occupa della vendita di un'unica categoria merceologica. I venditori di questo mercato sono definiti rivenditori specializzati.

3.3.2 - I player e l'*e-commerce* nel mondo

L'acquisto di beni e servizi attraverso canali online è diventata una pratica molto comune in tutto il mondo.

Dal report di maggio 2018 di Casaleggio Associati, Milano emerge quanto il mercato *dell'e-commerce* stia prendendo piede sia a livello globale che nazionale.

- Il valore del mercato *dell'e-commerce* è in continua crescita: il numero di utenti che ha effettuato almeno un acquisto in rete (*e-shopper*) ha raggiunto quota 2 miliardi nel 2018, ben 23 miliardi in più rispetto al 2017. Un'ulteriore crescita esponenziale è prevista con il superamento di 2,5 miliardi di euro per l'anno 2022 (Advertiser Communication Strategies, 2018). Cina e Stati Uniti dominano la scena mondiale e rappresentano il 69,1% del commercio elettronico a livello globale con un fatturato di circa 1.600 miliardi di dollari in relazione allo scorso anno.
- Anche in Europa il commercio elettronico ha preso piede con grandi risultati: circa il 68% della popolazione europea è *e-shopper*. Per il corrente anno le previsioni di

vendita in rete sono pari a 321 miliardi di euro e il fatturato totale e-commerce di 660 milioni di euro. Regno Unito, Germania e Francia sono leader in questo settore e generano il 70% del fatturato europeo. Tra i diversi settori quelli maggiormente coinvolti sono quello del turismo, della moda, dell'elettronica, del personal care& food, dell'arredamento e dei media.

- Tra i Paesi che negli ultimi anni hanno subito un'importante crescita nel mercato del commercio elettronico vi è anche l'Italia. La diffusione dell'online nel territorio nazionale ha raggiunto quasi il 90% della popolazione. Il mercato del commercio elettronico in Italia lo scorso anno ha generato un fatturato pari a 35,1 miliardi di euro e sono state registrate performance positive in tutti i settori.

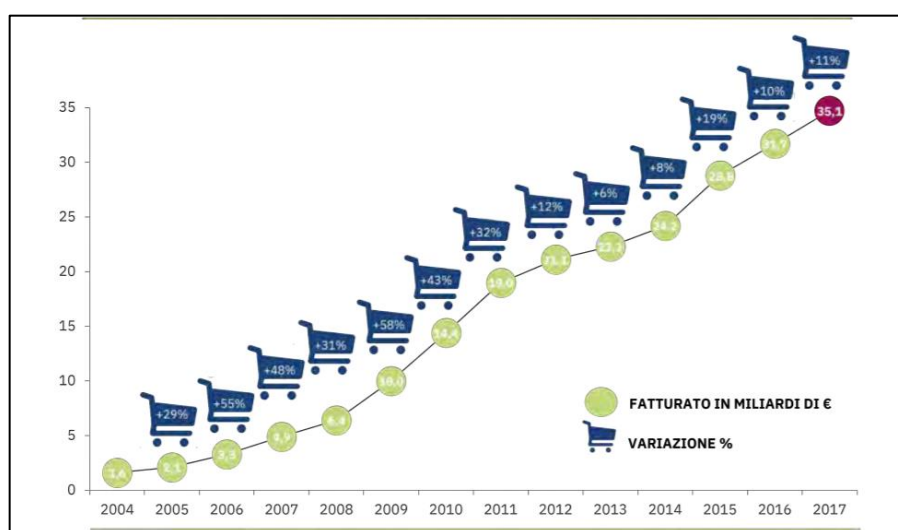


Figura 3. 4: Fatturato e-commerce Italia. Fonte: Casaleggio Associati, 2018

Negli ultimi anni sono molte le PMI che sono ricorse al canale di vendita *e-commerce* per incrementare il proprio volume d'affari ma esse devono comunque tenere conto della presenza ormai affermata di grandi player internazionali.

I loro principali punti di forza risiedono nella capacità di gestire efficacemente le varie aree di business come le ricerche di mercato, ordini, spedizioni, pagamenti e logistica grazie a soluzioni avanzate e flessibili nonché la capacità di proporre servizi qualitativamente elevati agli utenti. Questa offerta incentiva i clienti a ripetere gli acquisti e rimanere fedeli al canale (JEME Bocconi, 2016).

Il commercio online si è diffuso in tutti i settori e gli esempi sono molteplici: Asos, H&M, Nike per il settore moda/abbigliamento, IKEA per il mondo arredamento, Microsoft per il

settore degli hardware e software, Apple leader nel settore dell'elettronica, Trenitalia e Alitalia per il settore trasporto, Booking e Expedia per il mondo del turismo.

Vendere online è un'occasione di crescita per molte realtà: esse possono decidere di aprire un proprio sito e-commerce oppure raggiungere un volume di consumatori notevolmente più ampio affidandosi ai marketplace. Tra i principali vi sono:

- Amazon: *e-retailer* per eccellenza, dalla sua fondazione a metà degli anni '90 come venditore di libri via Internet a oggi, è diventato il più affermato leader del commercio online orizzontale. La piattaforma di vendita che prende il suo nome rappresenta il punto di incontro tra la domanda e l'offerta e funge al tempo stesso da luogo di interazione cliente -potenziale e non- e fornitore. Amazon come marketplace online, oltre alle vendite *private label* offre la possibilità ad altre realtà, anche quelle più piccole, di vendere i propri prodotti.
- Wal-mart Stores Inc. opera nel mercato statunitense e canadese e oltre ad essere presente con grandi store fisici è l'emblema della vendita online. È la più grande catena nel settore della GDO al mondo che per oltre venti anni si è aggiudicata il primo posto nella classifica "*Global Powers of Retailing*" di Deloitte.
- Alibaba è l'operatore di *e-commerce* più conosciuto nel territorio cinese. Nato come sostegno per i commercianti locali è diventato uno dei principali colossi dell'*e-retail* a livello mondiale.

Oggi giorno sono poche le attività commerciali che hanno rinunciato a mostrare la propria offerta online. Il digitale offre nuove opportunità e abbraccia le esigenze dei consumatori.

3.4 - Il social commerce: interazioni e influenze senza limiti grazie al digitale

Negli ultimi anni, grazie alla rapida diffusione dei social media, il mondo di Internet che in passato era un semplice luogo d'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi, è diventato un mercato socialmente incentrato e guidato dall'utente (Wigand *et al.*, 2008). In un ambiente in cui le continue interazioni portano inevitabilmente gli utenti ad influenzarsi reciprocamente e a condividere informazioni in termini di esperienze, le aziende sfruttano queste relazioni al fine di comprendere appieno le aspettative di shopping degli stessi e sviluppare così strategie di successo. Questi vantaggi reciproci hanno contribuito all'evoluzione che l'*e-commerce* sta affrontando recentemente equiparata alla nascita del c.d. commercio sociale (Huang and Benyoucef, 2013).

I consumatori moderni sono più connessi, più indipendenti e maggiormente influenzabili (Perkins and Fenech, 2014). Danno molta importanza all'esperienza e in particolare a quella già vissuta da altri consumatori (Birke, 2013). Difficilmente infatti essi compiono delle scelte in modo isolato: la ricerca di informazioni e la richiesta di consigli giocano un ruolo determinante all'interno del *customer decision journey*.

Ciò si verifica molto frequentemente nella quotidianità di chiunque. Basti pensare a quante volte ci si rivolge a colleghi o amici per essere indirizzati in merito a luoghi da visitare, a film da vedere piuttosto che a prodotti da acquistare. Questo scambio di informazioni oggi giorno non è più circoscritto al mero coinvolgimento di persone a noi vicine: le persone sfruttano le reti sociali per rimanere connesse ed interagire in maniera costante per un banale scambio di informazione, per dare consigli o raccontare le proprie esperienze. Lo scenario attuale vede i consumatori completamente immersi e coinvolti dal mondo digitale.

Negli ultimi anni, il *social networking* ha rappresentato una delle principali componenti delle interazioni sociali (Rassegna *et al.*, 2015). Per fare qualche esempio, rientrano nella definizione di reti sociali i blog, i canali video come YouTube, i social media come Facebook e tutto ciò che fornisce agli utenti uno spazio d'incontro e scambio. Nati come strumenti di comunicazione e di vendita a livello personale, sono oggi diffusi anche all'interno delle realtà aziendali come mezzi di comunicazione per raggiungere efficientemente i clienti e i consumatori (George, 2010).

L'arrivo e la conseguente evoluzione dei mezzi digitali ha così generato una notevole combinazione di influenze con effetti diretti sulla cultura aziendale e sui comportamenti d'acquisto. Le piattaforme online hanno dato alle aziende la possibilità di essere connesse ed onnipresenti (Deighton and Kornfeld, 2009).

Si diffonde così il *social commerce* che si basa sull'applicazione del Web 2.0²⁷: le percezioni, le propensioni e le scelte dei clienti sono il risultato di un processo di influenze dei contenuti generati dalle persone che utilizzano attivamente i social network (Constantinides and Fountain, 2008).

I marketers sfruttano le opportunità che questi canali offrendo e pianificando delle strategie di comunicazione per invogliare gli utenti a trasformarsi in clienti.

²⁷ “Web 2.0 considera tutte le applicazioni di Internet e del World Wide Web che si concentrano sulla condivisione interattiva e sulla collaborazione partecipativa degli utenti. Il termine è stato coniato durante una sessione di brainstorming alla conferenza O'Reilly Media Web 2.0 nel 2004, incentrata sugli usi sociali del Web” (Business Dictionary: Web 2.0).

Comunicare non è però l'unica cosa che le aziende possono fare sfruttando questi canali. La connessione tra utenti e la loro ricerca continua di consigli e informazioni, ha portato le aziende a sperimentare la vendita diretta attraverso ulteriori canali tra cui anche i social network.

Facebook per esempio è già diventato un luogo di acquisto grazie alla creazione di un vero e proprio servizio *markeplace online* all'interno dello stesso. La suddetta funzione permette agli utenti la vendita e l'acquisto di oggetti nuovi o usati.

Anche Instagram sta procedendo verso questa direzione: la piattaforma sta anch'essa aprendo uno spazio *marketplace* dedicato. Nel frattempo, offre alle aziende uno spazio di sponsorizzazione di contenuti e attraverso il quale gli utenti possono accedere direttamente ai prodotti e acquistarli.

I social media sono diventati un potente canale per l'avvio di acquisti. La maggior parte degli utenti oggi difatti utilizza i social non solo per ricercare prodotti o ricevere consigli ma anche per acquistare prodotti o usufruire di servizi (Wang *et al.*, 2016).

3.5 - La nuova frontiera dei canali del marketing: verso una gestione unitaria

3.5.1 - Introduzione

Sebbene i canali digitali siano in continua espansione, le realtà offline come gli store continuano ad essere un punto di riferimento importante per i consumatori. Il mantenimento della sua centralità è dato soprattutto dall'implementazione tecnologica che porta ad una riconfigurazione dello stesso.

“I consumatori si dimostrano sempre più interessati ad una shopping experience originale caratterizzata dalla presenza di tecnologie emergenti che ne condizionano le dinamiche” afferma Simone Maggi, CEO di Lanieri durante il *Netcomm Focus Fashion & Lifestyle* tenutosi a Milano lo scorso luglio.

Basti pensare ad alcuni dei più grandi brand di abbigliamento sportivo come Adidas e Nike che hanno progettato delle esperienze senza eguali all'interno dei loro negozi-*entertainment*.

Se si considera questi pochi esempi è semplice intuire che l'acquisto rappresenta solo una parte del processo che i brand deve considerare per la conversione e fidelizzazione dei clienti.

I brand si trovano pertanto davanti alla necessità di gestire una comunicazione di tipo integrato che coinvolga più canali e che sia mirata ad un pubblico attento ai contenuti e all'esperienza.

3.5.2 - Canali unici in un sistema integrato a livello aziendale: online e offline complementari

I canali e le realtà di vendita, sia online che offline, differiscono notevolmente e grazie alle loro caratteristiche sono in grado di offrire delle esperienze uniche per i propri clienti che diventano poi complete grazie all'integrazione degli stessi.

Sono molteplici le variabili che contribuiscono ad aumentare - o diminuire - la percezione in termini di esperienza: l'atmosfera in negozio, la struttura e la facilità di navigare nel sito internet del brand, il personale di servizio, l'assortimento dei prodotti e la trasparenza e la coerenza dei prezzi nei diversi canali (Verhoef *et al.*, 2007).

Nonostante il fisico e l'online siano due realtà molto diverse, vengono considerate complementari per la valorizzazione dell'offerta. Pensiamo ai negozi: la musica, i profumi, l'illuminazione, la disposizione delle merci, l'arredamento sono tutti elementi che coinvolgono sensorialmente i clienti (Berry *et al.*, 2010), cosa che attraverso i canali virtuali non è possibile.

I negozi fisici possono offrire esperienze che difficilmente possono replicare quelli online. Dall'altro canto però si è alla continua ricerca di mezzi di rapido utilizzo per informarsi, acquistare o ricevere assistenza e spesso le realtà fisiche sono in netta antitesi con queste esigenze. L'aumento di *touchpoint*, al contrario di quanto si pensi, non ha però semplificato l'erogazione di esperienze controllate e coerenti, ma anzi ne ha reso nettamente più difficile la gestione (Sanchez, 2017).

La messa a punto di strategie di marketing che colmino il divario tra esperienza online e offline è infatti una delle prerogative indiscusse al fine di offrire ai clienti esperienze complete e senza interruzioni. Le dinamiche dei *customer journey* sono in continua evoluzione e le aziende hanno bisogno di sistemi di comunicazioni snelli che favoriscano un allineamento strategico tra i due mondi (inRiver PIM, 2017).

Far sì che il proprio brand sia raggiungibile attraverso i canali preferiti dei propri clienti è importante, se non indispensabile. L'eterogeneità dei bisogni e le diverse preferenze nell'utilizzo dei canali sono il motivo principale per cui è necessario sviluppare una strategia che permetta di raggiungere i clienti sfruttando ogni mezzo possibile.

Le aspettative stesse dei consumatori includono difatti una “comodità omnicanale” (Bianchi *et al.*, 2016) che permetta loro di sentirsi liberi durante il proprio *journey* di utilizzare diverse modalità di interazione.

Informarsi circa un prodotto utilizzando un’applicazione, procedere all’acquisto mediante il sito internet utilizzando il proprio laptop e per finire ritirare il prodotto in negozio sono passaggi molto comuni al giorno d’oggi.

La principale sfida per le aziende riguarda proprio la capacità di fornire un servizio a 360° integrando canali digitali e tradizionali in modo efficace: i clienti richiedono lo stesso livello di servizio e di accesso alle informazioni sia che si trovino all’interno di un negozio che siano connessi online, da un computer, smartphone o tablet.

Oggi si parla di omnicanalità, ma cerchiamo di capire come venivano gestiti i canali precedentemente.

3.5.3 – Single, multi e omnichannel: dalle origini ad oggi

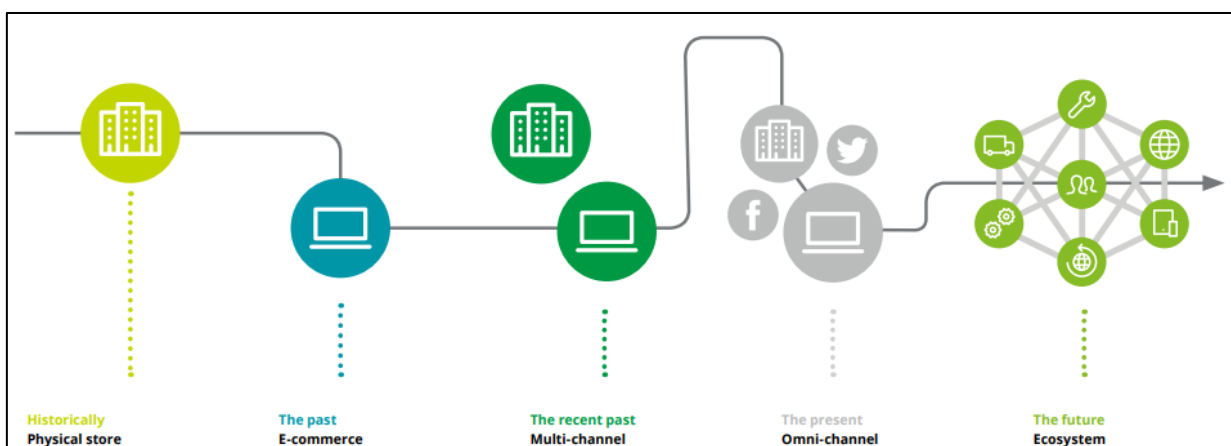


Figura 3. 5: Navigating towards an omni-channel demand chain. Fonte: IBM - Deloitte, 2017

Le strategie di scelta dei canali adottate nel corso degli anni dalle imprese riflettono la necessità di adattarsi ai cambiamenti che hanno impattato il mercato e di offrire un maggior valore alle esperienze d’acquisto dei consumatori.

Il passaggio dalla *single-channel strategy* che prevedeva l’utilizzo esclusivo del canale fisico, alla *multichannel strategy* è avvenuto grazie alla diffusione esponenziale di Internet e di *device* connessi che hanno permesso la proliferazione dei canali di interazione.

“La gestione multicanale del cliente riguarda la progettazione, l’implementazione, il coordinamento e la valutazione dei canali attraverso cui le aziende e i clienti interagiscono” (Neslin *et al.*, 2006). Il marketing multicanale offre simultaneamente informazioni, prodotti,

servizi e supporti al cliente attraverso due o più canali, sia fisici che virtuali (Kushwaha and Shankar, 2013). Questa strategia però, nonostante coinvolga tutti i canali utili per l'interazione azienda-cliente, non è del tutto efficiente: la loro gestione e il loro sviluppo avviene di fatto separatamente (Verhoef *et al.*, 2015).

Il punto centrale sotto il profilo organizzativo e strategico è che i canali coesistono ma non sono integrati tra loro (Beck and Rygl, 2015). In un'ottica *multichannel*, ciascun canale acquisisce informazioni, impiega tecnologie e abbraccia strategie autonomamente.

A supporto di questa tesi, Stone *et al.* (2002) affermano “*Channels tend to be managed and maintained in silos with multiple infrastructures, management teams, technology and, possibly, different marketing strategies*” (2002).

In un contesto aziendale una strategia *multichannel* può condurre a importanti squilibri e a potenziali conflitti tra un canale e l'altro generando percezioni negative durante la *customer journey*.

L'omnichannel è considerato l'evoluzione del concetto di multicanalità (Juaneda-Ayensa *et al.* 2016). Esso si riferisce alla gestione sinergica di tutti i canali e i *touchpoint* a disposizione del cliente in modo tale che esso possa godere di esperienze d'acquisto – e non solo - qualitativamente maggiori.

Una strategia omnichannel si basa su un approccio *customer-centric* (e non più *marketing-centric*), sulla personalizzazione delle esperienze e soprattutto sulla capacità di offrire maggiore armonia tra i canali stessi. I confini tra di essi cominciano a scomparire e diventano così perfettamente intercambiabili (Verhoef *et al.*, 2015). Questo rappresenta un grande vantaggio sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Capita molto spesso infatti che si raccolgano informazioni circa un prodotto attraverso un canale ma si proceda poi all'acquisto in un altro (Verhoef *et al.*, 2007).

Gli effetti sinergici dei diversi canali permettono una migliore gestione dell'esperienza di scelta del cliente e pertanto una sua maggiore soddisfazione (Barwitz and Mass, 2018). Conseguentemente questo porta a (Cao and Li, 2015):

- un notevole miglioramento del rapporto di fiducia con il brand: infatti, ideando un sistema interconnesso si superano le carenze legate ai singoli canali che spesso portano a problemi di asimmetrie informative importanti, percepite negativamente dai consumatori;
- una maggiore fidelizzazione della clientela in quanto l'omnicanalità favorisce un miglior servizio che da sempre è visto come un grande valore aggiunto per i

consumatori (Sousa and Voss, 2006) nonché la possibilità di rimanere in contatto con i clienti invogliandoli quindi in acquisti futuri (Neslin et al., 2006);

- maggiori tassi di conversione in relazione ai nuovi clienti/consumatori; la combinazione di più canali, che siano essi fisici o virtuali, favorisce la creazione di esperienze complete (Neslin and Shankar 2009);
- maggiori opportunità di cross-selling. Le opportunità di acquisti incrociati derivano da promozioni a loro volta incrociate: le aziende possono utilizzare e-mail o social network al fine di invitare in negozio i propri clienti o viceversa. Queste strategie di coinvolgimento favoriscono maggiori acquisti (Berry *et al.*, 2010).

Dal punto di vista dall'azienda, le opportunità legate all'omnicanalità offrono ai brand la possibilità di creare delle strategie di marketing molto più efficaci. Più canali significa una maggiore opportunità di raggiungimento dei clienti, una migliore distribuzione dei costi legati alle strategie e programmi di marketing coordinati ed integrati (Neslin and Shankar, 2009).

I consumatori utilizzano i canali per scopi molto diversi: acquisire informazioni, usufruire di un servizio, richiedere supporto o semplicemente completare un acquisto. Allo stesso modo anche le aziende sfruttano più canali con obiettivi diversi come p.e. il raggiungimento di segmenti di mercato non omogenei. Alcuni segmenti potrebbero infatti preferire dei canali che non vengono prediletti da altri. Tuttavia, il principale scopo delle aziende è quello di comprendere a fondo i comportamenti e le aspettative dei clienti, reali e potenziali ed è proprio attraverso lo studio dei canali che ciò è possibile (Berry *et al.* 2010).

Le prospettive future vedono la creazione di un ecosistema in cui i canali di marketing sono perfettamente integrati e connessi.

3.5.4. La nuova fase ibrida: verso *l'online and offline integration*

L'esigenza di rimanere sempre connessi è parte integrante della quotidianità. L'utilizzo laptop, tablet e smartphone aiutano notevolmente a soddisfare questa comprovata necessità. Le persone si avvalgono di svariati dispositivi nelle diverse fasi del *customer journey* ricercando gli stessi prodotti, servizi e contenuti e diventano così utenti *cross-device*.

A loro volta i brand si impegnano a comprendere a fondo il nuovo modo in cui le persone manifestano il loro interesse per prodotti e servizi e aggiustano le proprie strategie omogenizzando le esperienze tra i diversi canali. È così che anche annunci e promozioni navigano tra i diversi dispositivi e raggiungono gli utenti *anyway, anytime and anywhere*.

Sebbene il business online negli ultimi anni abbia conquistato significativamente il mercato, la tesi che le strategie digitali rimpiazzeranno completamente quelle del marketing tradizionale è contraria a molti (Kotler, 2017).

Cresce l'opinione secondo cui mantenere una presenza fisica possa essere vantaggioso per le aziende. Per citare un esempio, Amazon lo scorso anno è di fatto entrato a far parte nel mondo dei negozi fisici grazie all'acquisizione di una delle più grandi catene di supermercati di prodotti biologici al mondo, la *Whole-Foods-Market*.

Raul Vesquez, amministratore delegato di Walmart.com afferma “*C'è stato un momento in cui le attività online e offline sono state viste come diverse. Ora ci stiamo rendendo conto che in realtà abbiamo un vantaggio fisico grazie alle nostre migliaia di negozi e possiamo usarlo per diventare i numeri uno online*” (Bustillo and Fowler 2009).

Sempre più spesso accade che realtà native digitali decidano di presenziare fisicamente attraverso negozi tradizionali o *flagship store*, che le campagne pubblicitarie online fungano da *driver* per portare i clienti in negozio e che la consulenza o il servizio clienti personalizzati riducano notevolmente le barriere d'acquisto.

Pertanto, i canali tradizionali e quelli online cominciano a convergere con lo scopo di garantire al consumatore un'esperienza coerente e incisiva (Herhausen *et al.*, 2015).

Di significativo interesse per le aziende è sviluppare la capacità tale per cui sia possibile la coniugazione di elementi che da sempre hanno caratterizzato l'approccio tradizionale e di elementi propri della realtà virtuale.

Tale capacità ha richiesto lo sviluppo di un nuovo modello di business che sia in grado di fornire un approccio *seamless*²⁸ al cliente caratterizzato dalla convergenza dei canali online e offline.

Il modello *brick-and-click* è nato come conseguenza dei cambiamenti nelle richieste e nei comportamenti dei consumatori che hanno rivoluzionato le strategie di vendita e di comunicazione. Si tratta di un modello di business dove un'impresa sia nel mondo offline (brick) sia nel mondo online (click) attraverso un'integrazione delle due strategie e una convergenza dei processi fisici e di quelli dematerializzati.

Questo perché è assolutamente indispensabile per un'azienda identificare come i clienti interagiscono sia con i canali online che offline al fine di poter catturare ogni loro interazione lungo il *customer path*.

Tony Brown²⁹ di *Teradata Corporation* afferma “*We're all customers who don't always know the channel we will buy through next. We might prefer to buy via web, mobile or in retail, but*

²⁸ Senza interruzione, continuativo.

at any point, the channel of choice may change depending on time of day, location, urgency or type of product. With this in mind, figuring out where a customer wants to buy is tough, so why bother? When you have an offer or message for a customer, create it once and make it available simultaneously in every channel. You perhaps use e-mail to generate interest, but be prepared to fulfill through any channel, on the customer's agenda” (AMA, 2016).

Se un cliente ricerca un prodotto o un servizio e l'azienda non fornisce il modo per raggiungerlo, quest'ultima perde delle opportunità di vendita e con esse anche la possibilità di instaurare un rapporto duraturo di interazione.

In sostanza, la frontiera su cui molti aziende stanno ragionando è l'*online-offline integration*: essa rappresenta un grande potenziale per le aziende ma questo processo è molto complesso e spesso sottovalutato (Balestreri, 2015).

Per citare alcune strategie di integrazione adottate nel corso degli anni vi sono:

- le soluzioni BOPS o “*buy-online, pick-up in store*” ovvero dei servizi messi a disposizione dai rivenditori che offrono la possibilità agli utenti di acquistare online gli articoli da loro selezionati e ritirarli presso store fisici.
- Le soluzioni “*Drive to Store*” dove, grazie a campagne informative o di promozione, è possibile catturare l'attenzione degli utenti e invogliarli a recarsi negli store.
- O viceversa: campagne che incidono sulle conversioni portando i clienti dei negozi fisici a condividere contenuti ed esperienze su canali online.

L'integrazione dei canali di marketing rappresenta la nuova frontiera per le aziende che si trovano totalmente immerse in una fase che potremmo definire ibrida dove il mondo offline e quello online sono complementari e necessitano una convergenza.

A fronte di una situazione in cui le fasi del *customer journey* si muovono tra l'online e l'offline, i consumatori si aspettano linearità tra mondo fisico e mondo digitale.

Estensioni fisiche e digitali coesistono per creare esperienze complete, appaganti e ineguagliabili. Le strategie di marketing digitale e quelle di marketing tradizionale non operano più in modo indipendente.

Il processo d'acquisto si perfeziona sempre più spesso mediante un mix di touchpoint e canali tradizionali e digitali portando così l'omnicanalità e l'integrazione degli stessi a rappresentare un fattore non più accessorio ma necessario.

²⁹ Vice President of Marketing and Business Development

Attraverso una strategia omnichannel viene di fatto garantita la possibilità ai clienti di muoversi all'interno delle svariate fasi del processo d'acquisto mediante i vari canali messi a disposizione dall'azienda, che siano essi fisici o virtuali.

Le sfide da affrontare sono ancora molte e nel prossimo capitolo ne individueremo i limiti, le aspettative e le potenzialità.

4 - CASI EMPIRICI DI INTEGRAZIONE ONLINE-OFFLINE

4.1 - Premessa e metodologia dell'analisi empirica

Nei capitoli precedenti si è considerato – dal punto di vista della letteratura - innanzitutto il percorso legato al cambiamento dovuto alla necessità sentita dalle aziende di confrontarsi con nuove tecnologie e nuove opportunità di business, poi i temi relativi alla indiscussa importanza del customer journey e del creare un'esperienza esclusiva e per finire, l'impatto che queste dinamiche hanno avuto sui canali di marketing, intesi sia come canali di vendita che di comunicazione.

L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è di indagare circa l'attuale stato di evoluzione dei fenomeni sopracitati considerando l'aspetto implementativo dell'approccio omnicanale e dell'integrazione dei canali stessi.

Per conseguire un tale obiettivo è stata proposta un'intervista sia a esperti provenienti da realtà a diverso titolo e con diversa struttura coinvolte nei temi in questione (freelance o agenzie di comunicazione, di marketing e di consulenza, ovvero i cd. *Knowledge Intensive Business Services* – KIBS – specializzati in marketing e digital marketing), che a coloro che occupano posizione lavorative strettamente legate a queste tematiche all'interno di specifiche aziende. Le persone intervistate hanno sviluppato un'esperienza pluriennale nella gestione delle relazioni con i clienti all'interno di diverse realtà di business. Le informazioni emerse dall'indagine esplorativa da me condotta identificano motivazioni, opinioni, credenze e comportamenti come percepiti e raccontati dall'intervistato. Le figure professionali contattate – principalmente via LinkedIn - sono state circa 60. Tuttavia, solo da 17 di loro ho ottenuto un riscontro positivo.

L'intervista è avvenuta per la maggior parte dei casi per via telefonica seguendo un questionario semi-strutturato e questo ha favorito la possibilità di ricevere chiarimenti o approfondimenti sui temi trattati.

Ho ritenuto fosse necessario procedere con la registrazione dei vari colloqui al fine di non perdere concetti o peculiarità chiave. Al termine degli stessi ho provveduto a riascoltare le conversazioni, a trascriverle su file Word e a codificarle coerentemente con i concetti affrontati nella sezione teorica del presente lavoro.

Le seguenti tabelle saranno d'aiuto al fine di identificare con maggiore chiarezza il punto di vista di ogni intervistato circa i macro-temi emersi.

Tabella 4. 1 Intervistati, aziende, ruolo e macro-temi (1)










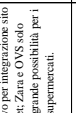
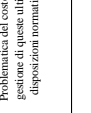
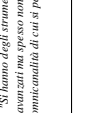
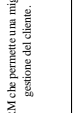
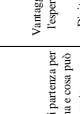
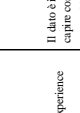

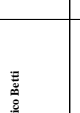
INTERVISTATO	AZIENDA	RUOLO	MACRO-TEMI					L'AZIENDA SUI TEMI
			LIMITI DEI CANALI E INTEGRAZIONE	STRUMENTIE TECNOLOGIE DISPONIBILI	STRUMENTIE TECNOLOGIE NECESSARIE	PRIVACY	SETTORI, MERCATIE PIONIERI	
SOLUZIONI SOFTWARE								
Antonio Canavese		CX Sales Manager	La personalizzazione parte dal dato.	Venistar Commerce eXperience integra i processi fisici con quelli online, cambiando cultura dell'organizzazione di business.	Complessità della tecnologia; necessità di uno strumento che governi questa complessità.	Di difficile gestione	Settore della moda (gruppo LVMH, Moncler e Zanotti) e settore dell'elettronica di consumo (Unilever). CX.	
ESPERTI								
Alberto Canazza		Head of Strategy and Innovation	Il dato serve per avere una visione chiara dell'esperienza del cliente	CRM.	Il limite principale non è nella tecnologia ma nella sua applicazione. Cambiare è difficile	Il GDPR ha spaventato molti e rallentato il progetto di adozione di alcune tecnologie.	"Non vedo un'evoluzione più veloce in certi settori piuttosto che in altri. Forse oggi l'avanguardia è rappresentata dai brand DTC."	
Andrea Vit		Founder	"Il dato permette di misurare l'efficacia di qualsiasi tipo di azione"	CRM e DMP	Non esiste uno strumento reale valido. Esistono solo buone approssimazioni. Difficile e rilevare l'identità dell'utente.	Di difficile gestione.	Bottega Verde per settore cosmetici; Boggi Milano per abbigliamento.	
Christian Paggiarin		Marketing Manager	Il dato è importante per capire quale strategia adottare.	Molissimi strumenti e tecnologie. Computer, telefoni, table e tecnologie come VR.	Implementazione di quelle già esistenti e si necessita di strumenti superiori che permettano di identificare in modo chiaro il percorso del cliente.	"Se le aziende potessero diffondere le informazioni contenute all'interno dei data warehouse di loro proprietà probabilmente non servirebbero molte altre implementazioni."	Storeis si occupa di digital, di consulenza strategica e e-commerce.	
Gabriele Da Genaro		Senior UX Designer	Il dato per l'improvement e la verifica dell'efficienza	CRM	Molissimi strumenti e tecnologie ma capita che il CJ debba essere disegnato a mano per mancanza di KPI.	No calo dal punto di vista raccolta dati: si è avvisati e si acconsente.	"Ho lavorato con banche e enti PA."	
Giovanni Cappolitto		Project Manager e consulente	"La vendita online di beni fisici sarà sempre minoritaria. Diversa è la vendita online di servizi che è in forte crescita"	Riconoscimento clienti iscritti e anonimi, analisi di navigazione, marketing automation, analisi dei percorsi.	Più importanza alle figure all'interno del negozio fisico, meno marketing manager.	Nessun limite se non quello legato all'applicazione delle nuove norme.	Oltre al progetto nel settore GDO, segue produttori che cercano di mettere online le loro produzioni in maniera diretta (tema della disintermediazione).	
Francesco Chiappini		Co&F founder	"Il tracciamento e il monitoraggio dei dati è un fattore di successo"	Strumenti di misurazione, per facilitare l'aspetto pubblicitario e di geo marketing.	La costruzione di un CJ completo è estremamente complicata. Ad oggi non esistono strumenti in grado di farlo.	Una legislazione sulla privacy esasperante: i limiti dipendono dal settore.	Formazione e aggiornamento costante per lo sfruttamento delle nuove tecnologie.	
Miriam Bertoli		Digital & Content Marketing Consultant	Fondamentali per verificare l'efficienza.	CRM, sistemi di tracciamento come coupon, carte fedeltà, login, analytics, performance.	Frammentazione dei dati; difficile ricostruire un CJ completo.	Incombenze legate alla necessità di raccogliere consensi.	Consulente freelance.	
AZIENDE								
Antonella Pivaro		Head of E-commerce & CRM Manager	Importanti per sopprimere problema rivalità.	"L'idea è quella di riuscire a toccare perfettamente gli interessi del cliente" Espediente per estrarre analgrafica: loyalty program.	Lo strumento di per sé difficilmente ha limiti.	"Il GDPR ammazza la profizione" Il problema è la lead acquisition (cessione dei dati a terzi) che il cliente non tollera.	Grande volontà di creare una CX omnicale. Proseguono con il loyalty program per tracciare il cliente attraverso i diversi canali.	

Tabella 4. 2 Intervistati, aziende, ruolo e macro-temi (2)

INTERVISTATO	AZIENDA	RUOLO	MACRO-TEMI					LAZIENDA SU TEMI
			LIMITI DEI CANALI INTEGRAZIONE	STRUMENTI TECNOLOGIE DISPONIBILI	STRUMENTI TECNOLOGIE NECESSARIE	PRIVACY	SETTORI/MERCATI E PIONIERI	
AZIENDE								
Filippo Caresana		E-commerce & Omnichannel Manager	Limiti offline: misurabilità e "voce al buio". Limiti online: competenze.	CRM che permette una migliore gestione del cliente.	"Si hanno degli strumenti avanzati ma spesso non c'è l'omnicanalità di cui si parla."	Problematica del costo di gestione di queste ultime disposizioni normative	Settore Telecomunicazioni e assicurativo per integrazione sito internet. Zero e OVS solo tentativi; grande possibilità per i supermercati.	"Siamo in una fase preliminare e per capire una fidelity strategy che consenta un'interazione valore ma adattaremo di un CRM"
Deborah Bersini		CRM Manager	"Ogni canale serve perché ognuno il caso inizia ad un target diverso di cliente."	CRM che a breve adatteremo.	Servirebbe uno strumento che permettesse di identificare e raccogliere informazioni circa hobby e attività del tempo libero.	No problemi circa normativa	Le aziende che sono nate con un approccio comunicale. "Avendo un passato di analogica il canale unico è complesso"	"Noi abbiamo una multi-canalità che non è omnicanalità perché non riconosciamo il cliente sui vari canali"
Anna Pippi		E-commerce & Digital Manager	"L'online è nato come estensione dello scaffale fisico. Pensate per gestire un ordine dentro un punto vendita."	CRM, DMP e strumenti di Campaign Management.	"Inviare il comportamento dell'online non è ancora così immediato."	I loro clienti sono soci prima di tutto. Siamo in un'ottica di trasparenza e comunicazione con i clienti, sulle finalità, obiettivi e obiettivi che ci possono essere per loro nel dare consenso."	Un settore che ha già sperimentato molto e quello della moda. L'online del digitale quello della CDO. In comp solo Alleanza 3.0.	Successo con pagamenti veloci. Progetti su un orizzonte di 4 anni per maggiore efficienza e efficacia di marketing.
Pietro Mealli		Brand Manager	Limiti offline: misurabilità ma maggiore awareness del brand.	CRM	Avrebbero bisogno di uno strumento che fornisse loro informazioni circa i loro clienti. Serve una struttura del consumatore più precisa.	/	"Il nostro non sono prodotti adatti ad oggi. Chi sta ampliando il mondo e-commerce e sono principalmente i retailer, non sono tanto i piccoli o i grandi venditori, quanto più i distributori."	No e-commerce diretto perché spese logistiche e gestionali dello stesso livello rispetto al negozio fisico che ha costi "Marta Vercari è piuttosto all'avanguardia comunque."
SETTORE ABBIGLIAMENTO								
(ANONIMO PER POLICY AZIENDALE)		Online Shopping Experience Manager	Vantaggi offline: più tangibile l'esperienza. Limiti offline: misurabilità. Digital: complessità. Sono necessari e competenze.	Analytics, Customer Database, Campaign management tools e DMP.	"Lo scoglio è tecnologico non perché non si sia tecnologia adeguata ma per la difficoltà di implementazione della stessa."	Il consenso esplicito: 30/40% di registrazioni	Settori servizi (bancario, assicurazioni). "Su fashion, abbigliamento e più in generale settore che detiene lego sono i colossi Amazon, Zalando, Asos."	È stata creata un'infrastruttura tecnologica che ha permesso di integrare Analytics, CRM, Campaign Management tools e sito. L'obiettivo è quello di raggiungere il target multicanal.
Riccardo Milani		Head of Omnichannel	Limiti: misurazione in store.	CRM, DMP, AdServer, Footfall Technology, Tablet con app cleaning e sistema casse. Tutto integrato.	Con quelli a disposizione si è a buon punto.	GDPR ha maggior tutela al consumatore ma per noi crolla sulle conversioni (da 100% a 20%)	Fashion e Food soprattutto. Ha successo chi ha già una buona presenza fisica.	Organizzazioni trasformazione culturale e organizzativa con nuovo dipartimento omnicanalità e tecnologia (adottato salesforce)
SETTORE ARREDAMENTO								
Federico Betti		Digital & CRM Strategist	"L'offline è un arma di massa mentre il digitale un'arma di precisione."	CRM	Il problema principale è la sovrabbondanza di dati. Servirebbero strumenti di sintesi.	GDPR ha generato difficoltà aggiuntive.	Settore fashion (H&M, Zara). Per il settore arredamenti il player di riferimento IKEA. Il resto è abbastanza "flat".	Info-commerce finalizzato al go to store. No e-commerce per complessità del prodotto e per non creare conflitto con la rete distributiva.
Chiara Davanzo		Global Brand Manager	Limiti offline: misurabilità. Limiti online: se non integrato.	Piattaforme digital analytics, email marketing e social media marketing. CRM, PIM, DAM.	Strumento che traccia completamente il CI e che sia in grado di mappare diversi touchpoint.	GDPR: regolamento europeo altamente discrezionale. Necessità di armonizzazione.	Grandi potenzialità per arredamento. Ikea player di riferimento. Settori più avanzati fashion/luxury, bancari, finanziari e turistici.	Progetto di trasformazione digitale avviato fine 2016 che sta trasformando l'azienda in un'azienda che ha come pillole principali le funzioni brand, marketing, IT e HR.

L'analisi del materiale collezionato ha richiesto un'attenta sintesi della documentazione empirica, al fine di individuare e codificare concetti comuni a situazioni diverse e frutto di opinioni condivise. Pertanto, in questa sezione sono riportate solo le conclusioni più significative affiorate durante le diverse interviste.

4.2 – Venistar S.p.A.: soluzioni innovative per la gestione della CX

Venistar, FashionAble Solutions Company è un'azienda specializzata nel creare e implementare soluzioni software per la gestione dei processi legati al tema della CX per le aziende del settore *fashion & luxury* per quanto concerne *retail, wholesale e distribution*.

È al servizio di più di 80 marchi globali (tra cui Fendi, Gucci, Diesel, Prada, Ferrari, Benetton, La Perla), 18.000 utenti in 38 Paesi e rappresenta un punto di riferimento in termini di consulenza e innovazione dando particolare importanza alla figura del cliente e alle esigenze dello stesso.

Fondata a Venezia nel 2005, ha da sempre creduto nella propria mission di affiancare i propri clienti con l'obiettivo di migliorarne la competitività del business grazie a soluzioni tecnologiche all'avanguardia e omnicanale.

Dall'intervista al Sig. Antonio Canovese (co-founder di Venistar e attuale CX Sales Manager) è emerso che l'obiettivo principale dell'azienda è quello di offrire supporto nella realizzazione di esperienze innovative omnicanale per i clienti dell'industria internazionale del lusso e della moda. Tra aziende “guida” dallo stesso citate sono emersi i brand del gruppo LVMH e Moncler. Da quanto dichiarato, le industrie del *fashion & luxury* hanno abbracciato positivamente l'idea di sviluppare delle esperienze uniche che coinvolgano maggiormente i clienti attraverso diversi touchpoint.

Il tema del conflitto tra i canali di marketing è molto discusso anche grazie all'evoluzione che ha caratterizzato il comportamento d'acquisto dei consumatori ritenuti ormai *omnichannel consumer*. La raccolta di informazioni e la mappatura circa il loro comportamento, i loro bisogni e le loro aspettative sono diventate difatti degli step da prendere in esame.

Tuttavia, uno dei più grandi ostacoli che le aziende devono affrontare è rappresentato dalla difficoltà di raccolta dati e la loro gestione in una logica di conversione. La stessa moltitudine di piattaforme e canali di marketing rappresenta un grande limite per le aziende che ipotizzano un'integrazione: la maggior parte delle piattaforme software lavora di fatto in silos e questo fa sì che la comunicazione tra di esse sia limitata o addirittura inesistente.

“Il destino della tecnologia è quello di essere sempre più complessa ed è per questo motivo che risulta necessario individuare uno strumento che sia in grado di governare questa complessità e architettare delle soluzioni software che supportino l’innovazione continua.” È così che Canovese ha introdotto ciò che Venistar ha ideato e concepito per i propri clienti: un approccio vincente basato sulla progettazione di una piattaforma avanzata dedicata alla gestione della CX. Questa piattaforma, denominata Commerce eXperience (CX) rappresenta uno strumento collaborativo che permette un’orchestrazione delle esperienze digitali e fisiche dei consumatori garantendo loro un alto grado di personalizzazione nonché di coerenza attraverso tutti i punti di contatto messi a disposizione dall’azienda.

La piattaforma software ideata da Venistar rappresenta così una base digitale per l’integrazione dei canali. L’adozione di questo approccio di tipo sistemico, a differenza degli approcci tattici finora impiegati, ha ovviato alle problematiche legate alla scalabilità ovvero alla difficoltà di adattarsi agli agenti esterni del mercato, piuttosto che agli ingenti costi e ai lunghi tempi di realizzazione. L’analisi di ciò che non funziona e potrebbe essere oggetto di miglioramento e le *tailor-made solutions* sono di fatto indicatori di un approccio di tipo classico, tradizionale e con grossi limiti.

La suddetta piattaforma consente di integrare i processi propri dell’ambiente dei canali fisici con quelle dei canali online, offre soluzioni mirate al consumatore finale grazie alla conoscenza delle preferenze e abitudini comportamentali dello stesso e dà il via a un cambiamento culturale dell’organizzazione di business che implica l’uniformazione dei processi delle varie aree.

Canovese ha sottolineato difatti che il cambiamento all’interno delle realtà aziendali deve riguardare prima di tutto un cambiamento del modello di business. L’applicazione di un approccio omnicanale alle sole attività di marketing risulterebbe essere vano. L’integrazione dei canali digitali e fisici e i dati da essi generati pertanto, deve avvenire considerando gli strumenti e le piattaforme di tutti i dipartimenti aziendali al fine di promuovere un’organizzazione completamente integrata.

4.3 - L’occhio dell’esperto e del marketing consultant: opinioni messe a confronto

Dopo aver considerato il punto di vista di una società che si occupa della progettazione e dell’implementazione di software adibiti alla gestione della CX, esaminiamo i temi dell’omnicanalità e dell’integrazione dei canali di marketing attraverso gli occhi di consulenti

professionisti, freelance o provenienti da realtà come studi di comunicazione e agenzie specializzate in consulenza e marketing.

Alberto Canazza, Head of Strategy and Innovation presso Young Digital, importante agenzia di consulenza e comunicazione con sede a Padova, ritiene che ad oggi non sia più possibile parlare distintamente di canali tradizionali e digitali se si assume una logica di integrazione.

“Quelli che tradizionalmente vengono ritenuti punti di forza dei canali digitali, come ad esempio la misurabilità, stanno trovando spazio anche nei media tradizionali come la televisione. Certo, permangono delle differenze, ma probabilmente le categorie “tradizionale” e “digitale” non si adattano più bene allo scenario a cui assistiamo oggi. Per questo oggi le parole chiave sono omnicanalità e integrazione. Dopo la rivoluzione digitale, con cui sembrava nascere un mondo parallelo con regole diverse, oggi si ritorna a capire che ciò che conta è sempre l’esperienza del cliente. Il cliente vive il passaggio da un media all’altro in modo naturale e spontaneo: ciò che si cerca di offrirgli è una naturale continuità nel rispetto delle caratteristiche proprie di ciascun canale.” È così che l’esperto Young Digital esprime il proprio punto di vista circa questi temi. I tempi in cui la distinzione dei due mondi era netta sono stati superati; la sinergia degli stessi è la chiave per comprendere appieno le aspettative del cliente e creare delle esperienze complete che lo soddisfino.

Alberto Canazza non vede settori avanguardisti in termine di omnicanalità e integrazione. Piuttosto afferma che l’avanguardia sia dipesa dalla struttura aziendale dei brand stessi: i *direct-to-consumer* (DTC brand), che difficilmente hanno una struttura marketing e vendite tradizionale, nascono con un modello di business che abbraccia appieno questo approccio e non hanno così bisogno di affrontare alcuna trasformazione ulteriore.

Tante realtà difatti non sono pronte ad affrontare un percorso di strutturazione in questa direzione; spesso non ne comprendono i vantaggi, spesso ne sono spaventate.

Andrea Vit, founder di StoreIs, un’agenzia specializzata in consulenza e marketing per *e-commerce* con sede a Padova, afferma che i casi reali di integrazione online-offline siano davvero pochi (si veda oltre per alcuni esempi). Un aspetto molto interessante che l’intervistato ha voluto sottolineare è che molte aziende native digitali negli ultimi anni hanno sentito la necessità di aprire store fisici. Essi hanno compreso l’importanza e il valore della presenza offline di un brand poiché essa rappresenta un fattore influente sull’esperienza del consumatore.

L'offerta di esperienze di vendita uniche e soddisfacenti sono dovute alla conoscenza della figura del cliente, all'attenzione per i suoi bisogni e alla necessità dei brand di creare delle relazioni durature e di fiducia. Per i *digital native* l'omnicanalità non rappresenta un limite ma reali vantaggi di estensione del business.

A contrario, per i vecchi *retailer*, che devono vivere il passaggio al digitale, l'adozione di un approccio omnicanales implica grandi sforzi e maggiori costi. Per questo motivo, capita sempre più spesso che queste aziende acquisiscano startup che le aiutino in questa impresa.

La testimonianza del fondatore di StoreIs è stata utile al fine di comprendere appieno quanto la *brand awareness* aumenti grazie al canale di vendita offline per eccellenza, il negozio. Andrea Vit ha di fatti portato l'esempio di un suo cliente che a seguito della chiusura di alcuni punti vendita ha riscontrato una diminuzione del volume delle ricerche online in riferimento al brand. *“L'online necessita dell'offline per riuscire ad essere efficace e dall'altra parte l'offline, in assenza dell'online non è sufficiente. Il bisogno è reciproco.”* È così che Vit sottolinea l'importanza della convergenza dei dati derivanti dai due mondi e dell'integrazione degli stessi.

Tra i pionieri dell'integrazione dei canali online e offline nel contesto italiano, secondo l'intervistato spiccano aziende come Bottega Verde e Boggi Milano.

- Bottega Verde per esempio promuove in modo assiduo la fidelizzazione al brand mediante *fidelity* che comporta offerte e promozioni personalizzate per l'utente sia attraverso media online che offline. *“Hanno disegnato il customer journey alla vecchia maniera ma in modo efficiente: si basano sugli acquisti passati e cercano di interagire al momento giusto e con i mezzi giusti”* (Andrea Vit).
- Boggi Milano propone un'esperienza di shopping omnicanales e senza confini. Il *click&collect*, il *e-reserve in store* e l'*order in store* rappresentano solo alcuni degli esempi di strategia di integrazione dei canali di marketing online e offline dell'azienda. Al brand è stato assegnato il premio *Retail Technology Awards Europe 2018* come miglior soluzione omnicanales. Boggi Milano rappresenta così un ottimo esempio di sinergia tra online e offline che genera valore garantendo ai clienti una *seamless experience* (Ferronato, 2018).

Come Antonio Canovese di Venistar, anche Andrea Vit sostiene comunque che sia di notevole rilievo l'imposizione da parte della direzione su tutte le aree aziendali di un approccio di tipo omnichannel e *data-centric*.

L'integrazione in termini di organizzazione è possibile anche grazie a strumenti e tecnologie che permettano la raccolta di dati circa il comportamento dei clienti. Lo strumento principe in

questa operazione è il CRM, inteso come un software gestionale che permetta l'acquisizione di dati derivanti da sistemi e canali diversi incentrati sul cliente e la convergenza degli stessi. L'analisi del CJ deve scontrarsi però con un grande limite derivante dagli strumenti di misurazione attualmente disponibili nel mercato. Per quanto riguarda l'online, spesso risulta molto difficile per le aziende ricollegare l'attività di un utente sul web con un'identità vera e propria. Basti pensare attraverso quanti modi è possibile accedere ad un sito internet: via diversi browser, attraverso il login di facebook, attraverso banner o pubblicità e così via. Al contrario, nell'offline, l'unico modo per identificare un cliente è attraverso la carta fedeltà per cui non tutti sono disposti a concedere i propri dati.

I dati che i diversi canali generano diventano quindi fondamentali al fine di misurare l'efficacia di qualsiasi tipo di azione compiuta dal cliente. La recente legislazione sulla privacy ha però ostacolato le aziende nella raccolta e misurazione degli stessi. Andrea Vit porta in esame lo scandalo Cambridge Analytica e la violazione di dati sensibili legati alla stessa. La collaborazione della suddetta società di analisi nelle campagne elettorali del presidente Donald Trump ha rappresentato per il Vit un modo come un altro per influenzare le decisioni di terzi, cosa che StoreIs fa quotidianamente per suggestionare le decisioni di acquisto. Con questo non si ritiene a favore della liberalizzazione dell'uso dei dati privati a tale scopo; l'affermazione sottolinea semplicemente le grandi potenzialità di influenza di questi strumenti, a prescindere dall'ambito in cui esse vengono implementate.

Christian Paggiarin, Marketing Manager di Orto Creativo - studio di comunicazione specializzato in siti web e campagne di social marketing - ha trattato i temi dell'omnicanalità e dell'integrazione online-offline considerandone l'aspetto legato alla comunicazione veicolata principalmente attraverso l'utilizzo di social network. L'intervistato ha sottolineato l'importanza della divulgazione dei contenuti che è strettamente collegata al momento e alla fase del *customer journey* in cui si trova il cliente.

“Il CJ è fondamentale per capire il percorso dell'utente: se si è in grado di capire dove si trova, si è in grado di creare dei giusti touchpoint e così di interagire”. Paggiarin sottolinea - come la maggior parte degli intervistati - quanto sia importante comprendere appieno i bisogni, le paure e i punti deboli dei clienti al fine di strutturare messaggi molto precisi e mirati.

“Lo studio del percorso dell'utente è fondamentale quando si pianifica una strategia di marketing: se si conosce il cliente, come si comporta, dalla prima interazione alla conversione, e successivamente, si è agevolati nella creazione di strategie che funzionano.

Potrebbe essere ancora più facile ottenere dei risultati se solo si avessero degli strumenti in grado di generare e raccogliere informazioni più profonde ma andremmo a creare un gravissimo problema di privacy". Per definire meglio il concetto di "informazioni più profonde" porta l'esempio di una comunicazione mirata ad una cliente, proprietaria di un cane per lo più malato. "Se qualcuno mi proponesse un'offerta così mirata mi sentirei infastidito".

Paggiarin pone l'attenzione sulla necessità di strumenti e tecnologie che favoriscano la selezione e la misurazione dei dati provenienti dai canali social che lui stesso utilizza primariamente. Sostiene che l'implementazione di tali strumenti sarebbe necessaria sia dal punto di vista delle funzionalità che dal punto di vista di *data* generati. Anche per quanto concerne l'online le strategie che propone ai propri clienti sono studiate al fine di ricollegare l'azione che il cliente compie all'identità dello stesso. Porta come esempio una campagna di marketing che Orto Creativo ha sviluppato lo scorso anno per un cliente B2C. Per un evento legato al mondo dell'enogastronomia, la strategia adottata prevedeva la distribuzione di un volantino informativo, nonché promozionale. Non si è riusciti però a tracciare coloro che hanno effettivamente compiuto un'azione di interazione e quindi a misurarne l'efficienza dell'investimento. Anche quest'anno la strategia è stata messa a punto ma con una correzione che assicurasse la tracciabilità del volantino stesso (codice sconto o link). Il dettaglio in questione ha permesso di tracciare la reale efficienza di questa strategia.

Questo esempio è stato fatto per evidenziare il maggior limite dei canali tradizionali ovvero quello legato alla tracciabilità dei dati da essi generati. Secondo il Sig. Paggiarin però la pianificazione di una strategia chiara e vincente permette comunque di ottenere buoni risultati anche attraverso i canali offline. Per quanto riguarda invece i canali online, sostiene che il limite principale dipenda dalla capacità di utilizzo e quindi dalla conoscenza del canale stesso. Al contrario di quanto pensa Antonio Canovese, Paggiarin in fase di consulenza propone un approccio di tipo tattico dove lo studio dell'azienda committente, l'analisi degli indicatori e la personalizzazione rappresentano il punto di partenza per creare strategie ad hoc.

L'esperienza dell'intervistato è circoscritta al settore *hotellerie* che descrive come un settore che si trova a buon punto nei processi di integrazione online-offline.

In particolar modo una delle soluzioni che ha adottato per una nota catena alberghiera, rappresenta un ottimo esempio di come l'integrazione dei canali venga ricercata per aumentare il flusso di dati.

Si tratta di un'applicazione mobile nata con lo scopo di ottenere maggiori informazioni circa gli utenti in entrata e che permette agli stessi grandi vantaggi in termini di promozioni, materiale informativo, servizi vari e ordini di servizio. Questa app rappresenta un grande

espedito per far sì che l'utente acconsenta al rilascio dei dati personali cosa che con la newsletter sarebbe restio a fare.

L'intervista sottoposta a Gabriele Da Gennaro, di Senior User Experience Designer in Accenture, fa emergere quanto il dato, sia esso qualitativo o quantitativo, rappresenti lo strumento sovrano per *“l'individuazione dei processi di improvement delle esperienze.”* L'intervistato sottolinea che gli strumenti messi a disposizione dal mercato sono infiniti ma ciò che risulta assolutamente imprescindibile è la necessità di creare un ecosistema caratterizzato da un linguaggio unico. La distinzione netta tra mondo digitale e mondo fisico vincola il cliente nella percezione che esso si stia rivolgendo alla stessa azienda. L'azienda deve essere in grado di convergere i canali di marketing al fine di dare un'immagine di sé univoca.

Da Gennaro porta esempi legati a realtà di cui gli altri intervistati non avevano parlato, come quella bancaria. Intesa San Paolo è di fatti impegnata in un articolato progetto di digitalizzazione che prevede anche una grandissima integrazione in termine di canali, nonché una forte spinta dal punto di vista dei pagamenti digitali e un miglioramento dell'esperienza del cliente (es. sistemi di prelievo cardless).

Menziona poi il settore della pubblica amministrazione citando Inail. *“L'obiettivo principale consiste nel ridisegnare il modello d'interazione tra utente e Istituto in un'ottica omni-canale, identificando e ridisegnando i percorsi di utilizzo e misurando i risultati tramite tecniche innovative di gestione della customer satisfaction e della reputazione digitale dell'Istituto.”* (INAIL, Piano Triennale IT 2017-2019).

Dalla testimonianza dell'esperto Accenture si evince quindi che tutte le aziende, che siano esse bancarie, assicurative, retail o quant'altro, stanno abbracciando i temi dell'omnicanalità e dell'integrazione dei canali online e offline.

Tra gli esperti provenienti da realtà di consulenza indipendente è stato intervistato Giovanni Cappellotto. L'esperto in questione cura principalmente progetti di vendita online e web, di social media marketing e web marketing. Lavora come project manager e consulente per imprese commerciali e retail che prediligono la sinergia tra vendite online e offline.

Il suo motto *“un buon progetto è un fattore chiave per il successo nel commercio online”* abbraccia completamente la teoria secondo la quale la pianificazione strategica rappresenta un passaggio importante per l'ottenimento di buoni risultati. Un'analisi rigorosa dell'azienda-

cliente risulta quindi essere fondamentale e solo grazie alla definizione di obiettivi chiari ed esigenze specifiche è possibile produrre dei contenuti d'effetto.

Giovanni Cappellotto sottolinea quanto sia importante lavorare con un'ottica omnicanale ma nonostante questo il canale fisico per eccellenza, il negozio, rimarrà sempre il più grande punto di riferimento per le aziende che vendono prodotti.

“I negozi non spariranno” afferma l'intervistato *“sicuramente il numero degli stessi si ridurrà ma personalmente ritengo che i canali online rappresentino solo un servizio aggiuntivo, non un canale di vendita separato.”* È fondamentale che i brand che vendono prodotti si concentrino sulle vendite in negozio e sfruttino le attribuzioni dei canali digitali sull'offline per guidare il business. Diversa invece, è la sua opinione circa la vendita online di servizi che è in forte crescita per innegabili vantaggi.

Cappellotto si è poi focalizzato sulle problematiche legate alle figure professionali distinguendo nettamente coloro che hanno nozioni puramente di marketing da coloro che invece si occupano della gestione degli store fisici. *“Ci sono troppi marketing manager e pochi store manager. È importante essere in grado di distinguere i piani di vendita e i piani di marketing. L'analisi dei risultati dell'esposizione della merce, di ciò che i clienti realmente comprano e delle tecniche di vendita sono fattori importanti ma spesso non vengono considerati”*.

L'intervistato afferma che sta lavorando ad un progetto legato al mondo della GDO alimentare e che il settore si stia affermando positivamente circa il tema dell'omnicanalità e dell'integrazione dei canali.

Un altro esperto di e-commerce che ha gentilmente acconsentito all'intervista è Francesco Chiappini, Ceo & Founder di E-commerce School. Con più di dieci anni di esperienza in questo settore, assume il ruolo di docente formatore e e-commerce & web marketing manager. Proprio per il percorso che offre, sostiene che la formazione e l'aggiornamento costante siano indispensabili al fine di comprendere appieno le funzionalità dei vari canali, strumenti e tecnologie messe a disposizione per l'integrazione online-offline. Pertanto, posso affermare che, anche dal punto di vista di Chiappini uno dei principali limiti legati ai vari canali di marketing è strettamente riconducibile alla capacità di sfruttare o meno gli stessi nel modo più valido possibile.

Altro limite che è emerso dall'intervista riguarda il fenomeno della disintermediazione ovvero la riduzione di figure intermedie quali importatori, grossisti, distributori, agenti commerciali, dettaglianti e simili che vengono molto spesso accantonati a causa della

presenza sempre più marcata dei grandi player del mercato che ragionano principalmente nell'ottica di sviluppare un'interazione online. *“Come una partita a monopoli dove c'è chi ha già tutti gli alberghi”*.

L'esperto di e-commerce vede la mappatura del CJ come un processo estremamente complicato che ad oggi non viene supportato da strumenti che siano effettivamente in grado di svolgere una tracciatura completa del percorso stesso. Sostiene inoltre che legislazione e burocrazia odierna rappresentino una grande barriera in questo senso e che il motivo principale sia di origine politica, tema su cui Andrea Vit ha ragionato in termini di influenza.

Per chiudere questo paragrafo dedicato ai consulenti professionisti, propongo alcuni concetti chiave emersi dall'intervista fatta con Miriam Bertoli, Digital & Content Marketing Consultant. Miriam lavora come *freelance* offrendo il proprio *know-how* e la propria esperienza a diverse aziende di diversi settori.

“Per definizione, se il customer journey di un cliente è integrato ovvero rappresentato sia da touchpoint online che offline, l'integrazione è l'unica via per un marketing efficace. Non credo che i canali tradizionali e i canali digitali abbiano dei limiti intrinseci, ma semplicemente, che l'integrazione garantisca un'esperienza più soddisfacente e con miglior performance”.

L'esperta sostiene quindi che i canali di marketing, che siano essi online o offline, devono lavorare insieme al fine di dare i mezzi all'azienda per ricostruire il CJ completo del cliente. Le incombenze legate alle necessità di raccogliere i dati degli stessi rappresentano un ostacolo considerevole a tal fine.

Come dimostrazione esemplare di online-offline integration, Miriam Bertoli propone lo store ZARA all'interno del centro commerciale di Westfield Stratford City di East London.

Il brand appartenente al gruppo Inditex ha di fatto lanciato un nuovo concept di digital store all'avanguardia. Ciò che contraddistingue il negozio è la creazione di un ambiente che permette l'integrazione del mondo online con quella dello store fisico: un'area online dedicata all'acquisto e alla raccolta degli ordini, punti di raccolta degli ordini automatici, specchi interattivi e un'area di self-checkout sono solo alcune delle novità che rappresentano un valore aggiunto nell'esperienza del cliente.

4.4 - Applicazioni, successi e problematiche: il punto di vista delle aziende

In questa sezione verranno analizzate le interviste sottoposte ad esperti provenienti da realtà di business diversi. Nel contesto attuale i temi dell'omnicanalità e dell'integrazione dei canali rappresentano delle grandi opportunità ma il percorso per la realizzazione di questo scenario può risultare per molti ancora molto lungo.

Antonella Pivaro, Head of E-commerce & CRM Manager presso AW LAB, azienda italiana di calzature, evidenzia una tematica importante rispetto all'integrazione tra i canali ponendo il focus sul punto di vista delle realtà franchising. Pivaro afferma *“Sono molti gli imprenditori che vedono i canali e-commerce con rivalità. Il pensiero comune è che il negozio digitale possa togliere clienti a quello fisico”*. La paura che i canali digitali possano incidere negativamente sugli acquisti in negozio è però infondata. Poi continua: *“non vi deve essere rivalità, poiché l'integrazione degli stessi rappresenta un grande vantaggio. Il mondo dell'online e quello dell'offline è ovvio che convivano perché, ad oggi convive il digitale nel negozio.”*

La primaria necessità per un brand è quella di essere in grado di capire e anticipare gli interessi dei consumatori ed è anche grazie al supporto dei canali digitali, di facile misurabilità, che questo è possibile. L'ostilità iniziale mostrata da molti imprenditori viene superata grazie alla capacità di mettere a punto delle strategie che siano in grado di creare delle nuove opportunità.

La Sig.ra Pivaro porta come esempio il punto vendita di AW LAB nel quale sono stati predisposti dei totem che permettano ai clienti di informarsi circa disponibilità di taglie, modelli e colori e ordinare le referenze qualora non fossero disponibili al momento. L'obiettivo primario è quello di impedire al cliente di rivolgersi ai negozi dei brand concorrenti.

AW LAB per lo studio della CJ considera fondamentale l'analisi dei dati derivanti sia dai canali fisici che online. Come nel caso dell'app per la catena di hotel ideata dall'esperto Christian Paggiarin, anche Antonella Pivaro palesa la ricerca di un espediente che favorisca la raccolta delle informazioni dei clienti: un *loyalty program*. Da quanto dichiarato, la loyalty rappresenta lo strumento principe per la segmentazione e la profilazione dei clienti.

Antonella Pivaro sostiene inoltre che la capacità di tracciare i comportamenti dei clienti dipenda dagli strumenti adottati. Essi, se presi singolarmente, difficilmente evidenziano grossi limiti. Ragionando però in un'ottica di interazione delle informazioni è fondamentale che l'azienda disponga di strumenti che siano in grado di dialogare tra di loro. In alternativa, si creano dei silos non comunicanti che ostacolano il miglioramento dei diversi punti di contatto.

AW LAB per esempio utilizza un software CRM che integra i diversi sistemi di gestione e le diverse piattaforme come quella di e-commerce e merchandising.

A sostegno della tesi di Andrea Vit, la Sig.ra Pivaro evidenzia come tra le aziende avanguardiste vi siano le *native e-commerce* che ad oggi sentono la necessità di aprire dei punti di riferimento fisici per il proprio business. Per quanto concerne invece il settore di riferimento, sottolinea come le aziende *luxury* siano sopraggiunte in un secondo momento e abbiano faticato ad abbracciare il tema dell'omnicanalità. I brand del lusso avevano di fatto la convinzione che i loro clienti non fossero inclini all'interazione digitale e che apprezzassero maggiormente l'esperienza offline dove lo human touch è per definizione preponderante.

Filippo Caresana occupa il ruolo di E-commerce & Omnichannel Manager in SBS, azienda nativa B2B (ma che da pochi anni ha aperto il mercato anche al consumatore finale) di origine italiana leader di accessori per smartphone, tablet e PC. Proveniente da realtà quali Decathlon, Darty, QVC e Reply ha iniziato la sua carriera come store manager per diventare poi esperto in commercio online.

Definisce il tracciamento dei dati "*cruciale*" spiegando che "*teoria vorrebbe che più si riesce a far convergere l'analisi del dato proveniente da vari canali, più si conosce il cliente. Infatti, uno dei fini ultimi del marketing è offrire al cliente quello che sta cercando quindi ragionare in un'ottica di personalizzazione.*"

Tuttavia, Caresana, ritiene - coerentemente con quanto affermato da Andrea Vit - che la problematica primaria nella tracciabilità del dato derivi dalla capacità di identificare un profilo unico del cliente. Molto spesso infatti le aziende, nonostante si dotino di tecnologie avanzate, non dispongono di sistemi in grado di integrare i dati derivanti dai diversi canali.

I canali offline prediligono una comunicazione tutt'altro che mirata, "*sparando al buio*" contro un pubblico di massa e sono per definizione poco misurabili. Al contrario i canali online dimostrano grandi risultati solo se utilizzati nel modo corretto. "*Saperli utilizzare è il modo più giusto per farli combinare tra di loro*" afferma il Caresana. La gestione del dato per silos rappresenta un indiscusso limite a livello aziendale.

Come la maggior parte degli intervistati sostiene la tesi per cui è il CRM lo strumento principe che permette una buona interazione del dato: favorisce la capacità di padroneggiare la relazione con il cliente in ogni step del CJ avendo a disposizione informazioni derivanti da diversi canali e integrate tra loro.

Se si pensa a SBS, è facile convincersi che una buona conoscenza del cliente favorisca il *cross-selling*; l'acquisto di uno smartphone per esempio implica l'acquisto di una cover o un *saveglass* e questo vale anche per molte categorie merceologiche.

Tra i settori e mercati emergenti per quanto riguarda casi di integrazione dei canali e omnicanalità, Caresana cita aziende di telecomunicazione come gestori telefonici e aziende del settore assicurativo per ciò che riguarda l'interazione attraverso il sito internet, il negozio e il servizio clienti.

Si dissocia invece dall'esempio portato dalla Bertoli in quanto considera aziende come Zara e OVS solo in fase preliminare come pure le aziende del *fashion retail* che a parere dell'intervistato stanno compiendo dei tentativi in questo senso.

Concorda invece con Cappellotto per quanto concerne il potenziale delle aziende GDO alimentari e cita Esselunga e gruppo Pam per i loro sistemi di fidelizzazione virtuale che permettono una maggiore profilazione del cliente.

Per il settore della cosmetica l'intervista di riferimento è Deborah Bersini, CRM Manager in Bottega Verde, azienda che Andrea Vit, founder di StoreIs, considera tra le più esemplari in termini di implementazione dell'*omnichannel approach*.

In realtà Bersini afferma "*noi abbiamo una multi-canalità che non è omni-canalità perché non riconosciamo il cliente sui vari canali*".

Risulta essere proprio questa una delle principali problematiche legate al tema dell'integrazione. Sembra manchi di fatto un sistema che permetta l'individuazione unitaria del cliente: "*il cliente che va in negozio e si iscrive al programma fidelity, che richiede la consegna del pacco a casa e che contatta il servizio clienti tramite mail non viene letto come un unico cliente. Disponiamo di software CRM avanzati ma ci manca un "sistema CRM".*"

L'adozione di questo software è prevista per l'anno venturo con l'implementazione di sistemi di *marketing automation*.

Bottega Verde, a sostegno di quanto diceva Vit, è comunque un brand che ha cercato di raggiungere i propri target clienti mediante l'utilizzo di diversi canali: app, sito internet, social networks e sms per un target più giovane, offerte promozionali via posta o telemarketing per un target più adulto; il negozio rimane un canale di riferimento, seppur costoso, per entrambi. L'adozione in tempi storici di questo approccio ha fatto in modo tale che i dati inerenti alle anagrafiche dei clienti siano molti e che ad oggi vi sia un problema di integrazione delle stesse al fine di individuare clienti unici. Per aziende native digitali e *omnichannel* questo problema non sussiste.

Ciò che invece l'intervistata ritiene possa davvero essere utile al fine di raggiungere il cliente in qualsiasi posto esso si trovi è il dato inerente al tempo libero, agli hobby e alle diverse attività che esso compie al di fuori dell'interazione con Bottega Verde.

“Se noi sapessimo se nel tempo libero il cliente va in palestra o frequenta l'ambiente della montagna potremmo fargli delle proposte più mirate e soprattutto potremmo andare a cercare dei nuovi clienti da reclutare invece di aspettare che siano loro a raggiungere noi in negozio”.

Per il settore della GDO ho avuto modo di raccogliere la testimonianza Anna Pioppi, E-commerce & Digital Manager di UniCoop Firenze, uno delle sette cooperative facenti parte del gruppo Coop Italia. Le cooperative Coop godono di grande autonomia gestionale ma sottostanno alla gestione centrale per gli aspetti legati al marketing e al prodotto *private label*. L'intervistata afferma che per quanto riguarda la realtà in cui lavora l'approccio al mondo online è avvenuto al fine di estensione dello scaffale fisico. *“UniCoop Firenze ha ragionato nell'ottica di usare l'online per estendere quello che nel mondo fisico non si poteva più offrire per diminuzione dello spazio di vendita o chiusura del formato degli ipermercati. Si è pensato a ridimensionare spazi, a renderli più agibili e a ridurre gli assortimenti offrendo però un assortimento esteso in modalità a distanza”.*

Vista l'età media del pubblico – 58/59 anni - della cooperativa capita molto spesso che le persone si rivolgano al box informazioni al fine di ordinare delle referenze online. La preferenza di essere assistiti nella vendita rappresenta un fattore determinante che incide anche su un maggior flusso in negozio. La consegna della merce presso il punto vendita è di fatto l'opzione prediletta in quanto *“le persone fanno la spesa generalmente una volta a settimana e non rappresenta per loro un problema recarsi nel punto vendita dove andrebbero anche se non avessero effettuato un ordine in rete.”* La Sig.ra Pioppi afferma *“in quest'ottica l'online si è inserito ed è una parte dell'attività dello store fisico perché il cliente passa tradizionalmente più da lì che dal sito”.*

Viceversa, Coop Alleanza 3.0, anch'essa facente parte del gruppo Coop Italia, rappresenta l'unica cooperativa che offre esperienza completa di spesa online con relativa piattaforma *e-commerce*.

Ammette che il settore della GDO sia molto lontano dal digitale e che fintanto che non vi sarà una crisi del modello, le aziende tenderanno *“a non essere così anticipatrici del cambiamento”.* La realtà è che si cerca di andare incontro alle scelte del consumatore che ad

oggi non sembra apprezzare appieno i vantaggi derivanti dalla spesa online per le realtà della GDO tradizionale.

Tuttavia, hanno suscitato particolare interesse e approvazione le migliorie apportate al sistema di pagamento: la tecnologia *satispay*, app che permette lo scambio di denaro tra i contatti dell'utente e di acquistare prodotti, sembra essere positivamente accettata anche da un pubblico non propriamente digitale.

Al fine di una maggiore integrazione dei canali di marketing, Anna Pioppi sottolinea l'importanza di strumenti quali CRM inteso come un sistema che permetta di strutturare una rete complessa di informazioni circa il consumatore, sistemi di DMP (Data Management Platform) e quelli di Campaign Management, che verranno menzionati anche in seguito da un altro esperto. Vista la natura delle interazioni, prettamente attraverso canali tradizionali, UniCoop Firenze raccoglie dati e informazioni circa il comportamento dei propri soci – in quanto cooperativa – nonché lancia offerte mirate soprattutto attraverso tecnologie di *geofencing*³⁰.

Vi sono invece aziende più giovani che sono nate con alla base questo approccio di interazione online, come per esempio *Cortilia* e *Eataly* che stanno riscontrando molto successo, soprattutto nelle grandi città, dove la vita è ancor più frenetica e le implementazioni tecnologiche vengono abbracciate con più entusiasmo.

La Sig.ra Pioppi conferma la tesi secondo cui il settore che ha già sperimentato molto in termini di integrazione online-offline è quello della moda, realtà che conosce personalmente anche dal punto di vista lavorativo.

Pietro Meulli, Brand Manager di Vicenzi Group è portavoce dell'azienda rappresentante la categoria alimentare.

Vicenzi, azienda operante nel settore di prodotti da forno, si ritiene all'avanguardia per quanto concerne i processi di integrazione dei canali di marketing. *“Si è mossa con largo anticipo rispetto a molti altri suoi competitor nel mondo del web”* afferma l'intervistato. Vicenzi è di fatto presenza attiva su molti canali digitali; oltre alle interazioni attraverso newsletter, sito internet o servizio clienti, pubblicizza i propri prodotti e il proprio brand attraverso Instagram, Facebook, Youtube, Twitter e altri social del mondo estero.

³⁰ *“The geofencing API allows you to define perimeters, also referred to as geofences, which surround the areas of interest. Your app gets a notification when the device crosses a geofence, which allows you to provide a useful experience when users are in the vicinity”* (Fonte: Developers Google).

Pietro Meulli afferma che il gruppo non dispone di una piattaforma *e-commerce* in quanto “*i nostri prodotti hanno una battuta di cassa che va da 1 a massimo € 2.40*” e se si considerano le spese logistiche e gli investimenti ad esse associate non risulta conveniente. Afferma di fatto che ad oggi prodotti di questa categoria merceologica vengono venduti online solo attraverso rivenditori terzi quali aziende GDO alimentari. Il mondo *e-commerce* cresce invece a ritmi esponenziali per le realtà retail.

L'intervistato preannuncia inoltre una possibile collaborazione con Amazon: “*Lo stiamo valutando. Amazon sulla vendita del nostro prodotto guadagnerebbe circa il 15%, percentuale che è assolutamente inferiore ai costi della GDO*”.

Dal punto di vista dell'integrazione dei canali, le prospettive future per l'azienda sono buone; vi è comunque la necessità di tracciare in modo più completo i comportamenti degli utenti che si mettono in contatto con l'azienda. Chi manda una mail, chi si iscrive alla newsletter, chi partecipa ad un contest, chi cerca un'interazione attraverso il servizio clienti; sono queste le uniche informazioni che ad oggi vengono reperite. Interessante sarebbe invece riuscire a creare dei profili *personas* al fine di ottenere una figura del consumatore più precisa.

4.4.1 - Il settore dell'abbigliamento: Diesel e Boggi Milano nell'integrazione dei canali di marketing

L'intervistato, che rimarrà anonimo per questioni di policy aziendale, assume il ruolo di Online Shopping Experience Manager ³¹ in Diesel. Si occupa della comprensione e del monitoraggio del comportamento cliente, sia online che offline, al fine di declinarlo poi all'interno di una esperienza attraverso più canali.

Diesel ha avviato circa due anni fa una serie di processi con lo scopo di creare un'infrastruttura tecnologica grazie alla quale è stato possibile implementare l'utilizzo di molti strumenti ritenuti fondamentali per la raccolta del dato, l'analisi dello stesso e lo sviluppo di esperienze mirate sia in termini d'acquisto che di comunicazione.

Per l'azienda in questione risulta essere primaria la necessità di individuare in modo preciso il comportamento del cliente: il brand deve essere in grado di soddisfare le esigenze dei diversi target di riferimento. “*Per approcciarsi ad un target giovane come potrebbe essere quello dei Millennial è necessario capire quanti sarebbero i potenziali clienti, come acquisirli e quale offerta fare loro. Allo stesso tempo però dobbiamo confrontarci con clienti che si rivolgono a Diesel in modo storico e acquistano lo stesso modello di jeans da anni. A loro dobbiamo*

³¹ Secondo la policy aziendale di Diesel è invece permesso riportare il *job title*.

riservare una comunicazione mirata che è del tutto differente rispetto a quella che invece andremo a riservare ai Millennial”

Per fare questo è banale dire che il dato risulta essere indispensabile. L'intervistato afferma *“rappresenta il punto di partenza per capire se quello che si sta facendo lo si sta facendo nel modo giusto o meno, per la segmentazione dei consumatori e la targetizzazione di offerte delle esperienze”*

L'approccio omnichannel è così sentito dalle realtà di business a causa del radicale cambiamento del comportamento d'acquisto che ha determinato l'avvento del digitale. La possibilità di accedere ai canali digitali anche nel momento in cui il cliente si trova in un negozio - fisico – grazie agli apparecchi mobile - lo rende un cliente *cross-channel*: *“il fine ultimo di Diesel è quello di essere in grado di raggiungere il cliente in qualsiasi momento a prescindere dal canale che esso utilizza”*.

Strumenti di *analytics* che permettono un profondo monitoraggio del cliente, *tool di campaign management* che creano campagne mirate per i diversi target di utente, la *digital management platform (DMP)* che permette la raccolta e l'organizzazione dei dati al fine di creare dei cluster e analizzarli e un buon sistema di *customer database* integrato (CRM), sono gli strumenti che l'intervistato afferma di notevole rilevanza a tal fine.

Per ottenere dei buoni risultati in termini di integrazione dei canali non è però sufficiente dotarsi solo di tecnologie e strumenti all'avanguardia; l'investimento deve prevedere anche l'acquisizione di persone che dimostrino di avere un'elevata dimestichezza e competenza circa tali strumenti e tecnologie.

Dall'intervista è inoltre emerso che vi sono limiti legati alla raccolta del dato strettamente connessi al canale di distribuzione del prodotto. *“Se un prodotto viene venduto attraverso un rivenditore come Zalando o Asos, vengono condivisi solo i dati di vendita, non quelli legati agli utenti. Dal punto di vista del canale offline invece abbiamo alcuni department store in Francia e UK dove grazie ad una concession³² gli addetti alla vendita rispondono al nostro brand e questo implica che siano loro stessi a registrare le azioni del cliente attraverso un sistema chiamato Clientelling app, utilizzato in tutti gli store gestiti direttamente da Diesel”*.

Per quanto concerne invece le nuove normative sulla privacy, l'intervistato tocca una questione non ancora considerata; in passato le clausole che si richiedevano per il consenso alla profilazione erano *“pre-flaggate”* mentre a oggi la legge stabilisce che il consenso alla profilazione debba avvenire in modo esplicito: *“questo giochetto ci è giocato il 30/40% di*

³² Spazio commerciale monomarca gestito direttamente (retail), ubicato all'interno di un grande magazzino o department store (Fonte: Moncler Group Glossary).

persone che rinunciano alla profilazione; molto spesso anche profili che chiudono un acquisto ma che previo consenso non riusciamo a tracciarne il behavioural aspect.”

Boggi Milano, famosa azienda di abbigliamento maschile, è stata portata come esempio da Andrea Vit per il successo ottenuto nell’abbracciare il tema dell’omnicanalità. L’intervistato Riccardo Milani conferma che l’azienda in cui lavora come responsabile Omnichannel ha sviluppato un ottimo piano di *online-offline integration*. Questo è stato reso possibile in particolar modo grazie ad un importante cambiamento dal punto di vista organizzativo e culturale e all’apertura di un dipartimento di omnicanalità che funge da guida nell’adozione di questo approccio.

Milani afferma *“Il cliente è già un cliente omnicanales; dà per scontato di poter dialogare attraverso il sito internet, il negozio e i social con la stessa naturalezza con cui ogni giorno utilizza i vari strumenti digitali. Ecco perché l’azienda deve diventare anch’essa omnicanales.”*

“È la tecnologia l’altra leva determinante nei processi di integrazione.” sottolinea Milani. Boggi Milano sfrutta non solo ottimi strumenti di gestione della pubblicità, di *tracking* e di misurazione dell’online (come *AdServer*) ma anche sistemi DMP (Data Management Platform – già menzionata da altri intervistati) per la segmentazione degli utenti, nonché un supporto CRM ben integrato e che non abbia visioni distinte – online e offline - del *customer*.

L’intervistato sottolinea quanto la misurazione del traffico in store sia nettamente più complessa rispetto alla tracciabilità delle azioni compiute nell’ambiente online. Sull’intera rete di negozi Boggi è stata installata una nuova tecnologia che va al di là della classica rilevazione del *footfall* ovvero il numero di persone che entrano in negozi. Si tratta di una *in-store analytics solution* che attraverso un sistema di telecamere permette il riconoscimento dell’età e del sesso delle persone che entrano in negozio. I dati raccolti da questa tecnologia vengono poi integrati con altre informazioni ottenute, oltre che dal gestionale cassa, dall’utilizzo di applicazioni per tablet di *clientering* a disposizione ai *sales assistant* per identificare il cliente nelle fasi precedenti all’acquisto, servirlo al meglio e soprattutto registrarne i comportamenti. *“In Boggi questo ci è permesso in quanto il 70% dei nostri acquisti in negozio proviene da clienti fidelizzati.”*

Milani afferma *“I pillars per offrire un’esperienza omnicanales sono due: organization e technologies”*; Boggi ha già avviato progetti considerando entrambi gli aspetti e ciò che ad oggi ha come una immediata priorità è la tracciabilità del cliente all’interno dei propri store.

4.4.2 - Il settore dell'arredamento: Lago S.p.A. e Arper S.p.A. nell'integrazione dei canali di marketing

Federico Betti, Digital & CRM Strategist presso Lago S.p.A – azienda di arredamento di design - è un esperto di Marketing e Omnichannel Business Developer.

Durante l'intervista, l'esperto racconta come Lago S.p.A. si debba confrontare con un grande limite derivante dalla gestione distributiva dell'azienda stessa. *“Ci affidiamo a negozi multimarca per la vendita dei nostri prodotti ed è difficile avere una buona raccolta di dati perché non sempre le aziende a cui ci affidiamo hanno gli stessi nostri interessi e non è quindi detto che siano propense a scambiare con noi dati e informazioni.”*

Betti sottolinea l'importanza di poter gestire i canali di vendita al fine di padroneggiare le informazioni dei propri clienti. *“Chi possiede negozi è sicuramente avvantaggiato in questo”* afferma. Il dato rappresenta un elemento fondamentale per capire dove investire e l'efficacia delle strategie: *“se non vi è misurazione, si va a sensazione e non si è in grado di comprendere cosa andrebbe migliorato.”* In un contesto dove i big data predominano, Federico Betti evidenzia però la necessità di strumenti che permettano di fare una sintesi (tema dello smart data che verrà citato anche da Arper).

Molto sentita anche la problematica derivante dalla minore capacità di profilazione e di divulgazione delle informazioni a seguito dell'attuazione della nuova GDPR. *“Sicuramente ha impattato e diminuito il potere delle aziende di entrare in contatto in modo pesante con i consumatori. Da punto di vista del consumatore, permette sicuramente una maggiore tutela, va invece a discapito delle aziende in quanto hanno minore possibilità di raggiungere il pubblico: non tutti acconsentiranno alla divulgazione dei propri dati personali per fini di marketing, di analisi o commerciali.”*

Betti definisce l'offline come *“un'arma di massa”* e il digitale come *“un'arma di precisione”*. L'acquisizione o la difficoltà di misurazione dei dati derivanti dai canali offline è sentita da tutti gli intervistati. Federico Betti non vede però grossi ostacoli derivanti dai canali digitali se non la competenza nell'utilizzo. Aziende *digital native* o i giovani che dimostrano familiarità con questi strumenti e temi non hanno di fatto esitato nel comprendere appieno le potenzialità dell'omnicanalità.

Evidenza però un problema legato alla quantità di informazioni che colpiscono i consumatori e per questo motivo afferma *“Sarà sempre più difficile attirare l'attenzione degli utenti che sono oramai oberati di avvisi, promozioni e quant'altro.”*

Alla domanda “*Quale azienda considereresti pioniera per quanto riguarda il settore arredo?*” il Sig. Betti non esita a citare il grande colosso svedese IKEA. Grazie alle cospicue risorse che il gruppo ha disposizione e ai negozi di proprietà, IKEA in termini di omnicanalità è il player di riferimento per il settore.

Lago S.p.a., a detta dell’intervistato, sembra essere a buon punto nell’integrazione dei canali di marketing: l’azienda ha adottato una buona strategia di *info-commerce* finalizzata al *go to store*. Sta lavorando al lancio di un configuratore di prodotto online che permetta un collegamento diretto con la fase di produzione. A causa della complessità del prodotto offerto da Lago S.p.A. e dell’esigenza di evitare un conflitto con la rete distributiva (i negozi multimarca sopra citati), l’azienda non ha predisposto una piattaforma e-commerce. Nonostante ciò affronta positivamente i temi legati al sistema CRM, all’integrazione dei dati e al marketing intelligence in un’ottica omnichannel.

Chiara Davanzo, Global Brand Manager di Arper S.p.A. porta la propria testimonianza per quanto concerne la realtà in cui lavora. Arper S.p.A. è un’azienda B2B di origine italiana che, a differenza di Lago, produce e distribuisce soluzioni d’arredo per ambienti quali uffici, università, hotel e spazi pubblici di vario genere.

L’azienda si sta interrogando sull’apertura di una piattaforma *e-commerce*, ma da quanto dichiarato, al momento non risulta essere una priorità. I prodotti arrivano al consumatore finale in particolar modo grazie alla figura degli architetti che selezionano i prodotti Arper per i loro progetti diventando così il veicolo principe per la distribuzione degli stessi.

Come Lago S.p.a., anche questa azienda sta ragionando in termini di *info-commerce* e punta su tecnologie quali sistemi di Digital Asset Management (DAM) e sistemi di Product Information Management (PIM):

- i primi sono utili per la raccolta e l’aggregazione di informazioni circa prodotti. Questi sistemi favoriscono la diffusione delle informazioni attraverso diverse piattaforme e la tracciabilità delle interazioni con i clienti;
- i secondi invece sono dei sistemi che gestiscono le librerie immagini e video dell’azienda attraverso la segmentazione a parametri. Questi strumenti consentono di capire come l’utente utilizza i contenuti permettendo così al brand di fare una *content intelligence*.

“Un’integrazione online-offline è indispensabile e fondamentale al fine di realizzare dei veri percorsi di trasformazione digitale che mettano al centro l’utente, i suoi bisogni e il suo percorso attraverso i diversi touchpoint. Questo consente di avere una conoscenza molto più

complessa dell'utente/target di riferimento e quindi realizzare delle azioni più mirate fino ad arrivare, in maniera estrema, al one-to-one."

L'intervistata considera difatti anche l'aspetto comunicativo nel vantaggio legato all'omnicanalità e appoggia la tesi secondo la quale gli strumenti ad oggi a disposizione hanno delle grandi possibilità se utilizzati in maniera integrata e non nell'ottica di silos: la visione dell'utente deve essere unitaria.

Il progetto di trasformazione digitale avviato da Arper a fine 2016 ha permesso una trasformazione in maniera trasversale dell'azienda che ha coinvolto principalmente le funzioni brand, marketing, IT e HR.

La Sig.ra Davanzo dichiara che è stata effettuata una mappatura di alcuni progetti per i prossimi quattro anni legati all'integrazione delle diverse piattaforme grazie a software CRM e alla facilitazione nella lettura dei dati.

Sostiene che *"Il settore dell'arredamento è un settore con grandi potenzialità di crescita e di evoluzione dal punto di vista digitale e dell'integrazione online-offline"* e come Federico Betti, cita IKEA come azienda di arredamento leader per l'omnicanalità e per l'integrazione.

Identifica invece come settori guida quello del *fashion & luxury*, bancario, finanziario e quello del turismo, primato dovuto prevalentemente dal diverso approccio – più diretto - che le aziende di questi settori hanno con i loro clienti.

Il rapporto diretto con il cliente facilita quindi il processo di analisi del percorso di interazione e d'acquisto dello stesso. La raccolta e la gestione del dato derivanti da diversi canali rappresentano *"l'unico modo per saldare la visione digitale alla visione di business. Una lettura trasversale dei dati consente di fatto di avere una lettura più intelligente dei dati stessi."* L'acquisizione di dati intelligenti, rilevanti e significativi è fondamentale per tracciare il customer journey in tutti i punti di contatto ed è quindi priorità di tutte le aziende.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il presente elaborato ha guidato il lettore nel cercare di comprendere i cambiamenti derivanti dall'avvento di Internet e il conseguente utilizzo di nuovi *device* e applicazioni tecnologiche e digitali. L'attuale ambiente interconnesso ha contribuito alla creazione di nuovi *touchpoint* e semplificato le relazioni tra l'azienda e il cliente. Quest'ultimo, a sua volta, si è evoluto: interagisce attivamente, è meticoloso ed esigente nelle scelte. Difficile è per le aziende prevederne le mosse e anticiparne i risultati, in particolar modo in assenza di un piano di perfezionamento delle strategie di business.

Il tradizionale *funnel* di forma lineare, che per anni ha simboleggiato il modello di riferimento nella rappresentazione del processo d'acquisto, ad oggi, è stato surclassato dal *customer decision journey*, modello di forma circolare a supporto delle aziende in questo nuovo contesto caratterizzato da canali digitali e da offerte sempre più concorrenziali.

La presenza di nuovi *touchpoint* consumatore-azienda ha costretto quest'ultima a ideare delle strategie che sfruttino appieno il nuovo ambiente relazionale creatosi, sia esso fisico o virtuale.

L'integrazione dei diversi canali di marketing favorisce una migliore gestione dell'esperienza di scelta del cliente, motivo per cui la gestione sinergica degli stessi risulta indispensabile.

Da un approccio *multichannel*, dove ciascun canale acquisisce informazioni, impiega tecnologie e abbraccia strategie in modo autonomo, si passa ad un approccio *omnichannel*, ovvero senza confini.

Tra i principali vantaggi derivanti dall'attuazione di strategie omnicanale vi è la possibilità di padroneggiare appieno la relazione con i propri clienti e raggiungere gli stessi in qualsiasi punto del customer journey essi si trovino, nonché migliorarne notevolmente lo stato di fidelizzazione.

Dalle interviste raccolte circa questi temi sono emersi degli aspetti molto interessanti sia legati alle opportunità che alle sfide poste dagli stessi.

In conformità con quanto riportato nella parte teorica del presente lavoro, l'omnicanalità è l'obiettivo principe che la maggior parte delle aziende sta cercando di raggiungere. Se da un lato molto spesso esse sono intimorite dall'abbracciare questo cambiamento, dall'altro i risultati ottenibili rappresentano una leva motivazionale significativa.

Tuttavia, capita molto spesso che coloro che scelgono di avviare dei progetti di cambiamento in tal senso, non lo facciano nel modo giusto e questo risulta essere assolutamente discriminate al fine del raggiungimento di un'efficienza omnicanale.

In un'ottica di integrazione dei canali di marketing, è sorprendente come oramai la distinzione tra i canali fisici e i canali digitali si ritenga superata quando questo nella realtà non accade.

Secondo il parere di chi scrive, ciò che divide chi sta raccogliendo successi da chi sta riscontrando molte difficoltà è la barriera innalzata dalle caratteristiche che contraddistinguono i canali fisici dai canali online. Per i primi, l'acquisizione e la raccolta di dati circa il consumatore è complessa e a volte inottenibile. Diversamente accade per i canali online che si appoggiano a validi strumenti per raggiungere tale scopo. Ma considerando, per esempio, l'aspetto empatico sicuramente il cliente preferirà un'esperienza fisica piuttosto che virtuale.

Inevitabilmente permarranno delle differenze tra i due mondi; le aziende tuttavia, devono fare in modo tale che il proprio cliente percepisca una certa continuità tra i canali di interazione; l'azienda a cui egli si rivolge è unica e come tale deve offrire un'esperienza integrata. È proprio per questo motivo che i due mondi non devono più essere considerati realtà parallele bensì complementari.

Dallo studio è emerso quanto per la creazione di una customer experience originale sia importante considerare il dato la forza motrice per avviare progetti di successo.

Le aziende devono quindi adottare un approccio, oltre che *customer-centric*, anche *data-centric* e, in linea con quanto emerso dalla teoria, le interviste hanno confermato quanto l'analisi del dato generato da diversi canali permetta una maggiore conoscenza della domanda favorendo così la creazione di esperienze personalizzate sia in termini di comunicazione che di vendita.

Lo strumento principalmente utilizzato a tal fine è il CRM inteso come software che favorisce una migliore gestione del cliente attraverso la raccolta intelligente di tutte le azioni di interazioni che lo stesso ha avuto con l'azienda.

A tal proposito rammento come in passato il CRM fosse stato oggetto di critica, rappresentando una svolta puramente dal punto di vista teorico, senza alcun riscontro positivo in termini di risultati effettivi.

L'interesse verso le soluzioni CRM durante l'ultimo decennio del secolo precedente era di fatto ai massimi livelli. La grande fiducia verso queste soluzioni portò le aziende ad investire in tecnologia ancora prima che venisse sviluppata una strategia di implementazione vera e propria. Questo approccio, tutt'altro che studiato, fu la causa di molti insuccessi.

Il presupposto primario perché un sistema CRM funzioni è di fatto il coinvolgimento dell'intero sistema aziendale con conseguenti modifiche alla sfera culturale, organizzativa e metodologica dello stesso.

Il “nuovo” CRM non riguarda più la mera creazione di un database di marketing, come era in principio, ma è diventato, anche grazie allo sviluppo di nuovi software e di nuove tecnologie, fattore abilitante per la gestione integrata dell'esperienza del cliente.

Molti intervistati hanno tuttavia riscontrato la mancanza di uno strumento che permetta di mappare perfettamente la customer journey online-offline del cliente inteso come un'unica identità. Per altri invece, le tecnologie e gli strumenti a disposizione sul mercato sono sufficienti ed efficaci in tale senso; ciò che invece risulta essere un limite è la disponibilità di figure competenti capaci di sfruttare appieno le potenzialità degli strumenti e della tecnologia stessa.

In conclusione, un'integrazione dei canali di marketing si è dimostrata, come da aspettativa, assolutamente indispensabile al fine di realizzare dei veri percorsi di trasformazione digitale che mettano al centro il cliente e i bisogni dello stesso.

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.

Secondo il parere di chi scrive, in molti oggi discutono 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 transitoria. Il raggiungimento di una nuova dimensione di esperienza cliente-azienda sarà certamente l'obiettivo primario per i prossimi anni; l'unica strada percorribile per uscire indenni da un mercato complesso e altamente concorrenziale.

BIBLIOGRAFIA

Abell C., 2016. Interviewed by B. Tong. Charlotte Marriott City Center is the Hotel of the Future | Future Stay. Marriot Hotel, youtube publication, December 2016.

Alfieri et al., 2018. Content Strategy. Milano: Egea.

Allen K., 2016. The robots are coming – but we still need human touch in the workplace. The Guardian, March 2016.

AMA, 2016. Seven Experts on Marketing Problem Five: Dealing With an Omni-channel World. American Marketing Association, October 2016.

Angevine et al., 2018. The secret to making it in the digital sales world: The human touch. McKinsey&Company. May 2018.

Ashton K., 2009. That “Internet of Things” Thing. In the real world, things matter more than ideas. RFID Journal, July 2009, 97-114.

Barwitz N., Mass P., 2018. Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. Journal of Interactive Marketing, August 2018, 43, 116-133.

Beck N., Rygl D, 2015. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, 2015, 27, 170–178.

Bentahar A., 2018. How AI Will Change Marketing as We Know It. Forbes, May 2018.

Berger R., 2018. Artificial Intelligence – A strategy for European startups . Ronald Berger GMBH, 2018.

Berry *et al.*, 2010. Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. Journal of Interactive Marketing, May 2010, 24.2, 155-167.

Bianchi *et al.*, 2016. Omnichannel, no omnishambles. McKinsey Quarterly, December 2016.

Birke D., 2013. *Social Networks and their Economics: Influencing Consumer Choice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2013.

Birkinshaw J., 2018. What's the Purpose of Companies in the Age of AI? *Harvard Business Review*, August 2018.

Bloomberg J., 2018. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril. *Forbes*, April 2018.

Bonasio A., 2018. Augmented Reality Will Reinvent How We Experience Art. *Forbes*, August 2018.

Borsa Italiana, 2016. *La Quarta Rivoluzione Industriale. Formazione sotto la lente*, giugno 2016.

Bose R., 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 2002, 102, 2, 89-97.

Bothum et al., 2015. *Bot.Me: A revolutionary partnership. How AI is pushing man and machine closer together*. Pwc, 2015.

Boudet J., et al., 2017. *The heartbeat of modern marketing: data activation and personalization*. McKinsey&Company, March 2017.

Braga A., 2017. *Digital Transformation*. Milano: Egea.

Brakus *et al.*, May 2009. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 2009, 73.3, 52-68.

Bryan J., 2018. What's Your Customer Effort Score?. *Smarter with Gartner*, July 2018.

Budman M., Khan A., 2017. *Forces of change: Industry 4.0. A Deloitte series of Industry 4.0*. Deloitte Insight, 2017.

Bustillo M., Fowler G.A., 2009. Wal-Mart Sees Stores as Online Edge. *The Wall Street Journal*, December 2009, B1.

Cao L., Li L., 2015. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, June 2015, 9.2, 198 – 216.

Carboni G., Mangano M., 2018. Guida alle tecnologie abilitanti. Le guide per l'innovazione digitale n°2. Camera di Commercio di Ancona, febbraio 2018.

Carmigniani et al., dicembre 2010. Augmented reality technologies, systems and applications. *Multimedia Tools and Applications*, 2011, 51.1, 341-377.

Casaleggio Associati, maggio 2018. E-commerce in Italia. Disponibile su: <https://www.casaleggio.it/download-focus/?downloadID=10947>.

Castells M., 1996. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Volume I, pg. 382. Malden, MA: Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

Celi S.r.l.: Customer Experience e Net Promoter. Disponibile su: <https://www.celi.it/soluzioni/text-analytics/customer-experience-e-net-promoter/>

Cerrudo C., 2017. Why cybersecurity should be the biggest concern of 2017. *Forbes*, January 2017.

Chella et al., 2006. Artificial Intelligence and Robotics. *Intelligenza Artificiale* (3), January 2006, 87-93.

Chen I.J., Popovich K., 2003. Understanding customer relationship management (CRM).

People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 2003, 9.5, 672-688.

Choudhury M.M., Harrigan P., 2014. CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 2014. 22.2, 149–176.

Choudhury M.M., Harrigan P., 2014. CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, January 2014, 22. 2, 149-176.

Cipolletta E., 2017. *Social Media Analytics*. Milano: Apogeo.

Cohn C., 2015. A Beginner's Guide to Upselling and Cross-Selling. *Forbes*, May 2015.

Cole D., April 2014. The Chinese Room Argument. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Columbus L., 2018. 10 Ways Machine Learning is Revolutionizing Supply Chain Management. *Forbes*, June 2018.

Commissione Europea, 1997. Un'iniziativa europea in materia di Commercio Elettronico. COM (97) 157 def. 15 aprile 1997, Bruxelles, 1997.

Consiglio di Stato – Cina, luglio 2017. Avviso del Consiglio di Stato sulla stampa e distribuzione di una nuova generazione di piano di sviluppo dell'intelligenza artificiale. Disponibile su: http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/20/content_5211996.htm/.

Constantinides, E., and Fountain, S. J., 2008. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 2008, 9.3, 231–244.

Corcoran S., 2009. Defining Earned, Owned and Paid Media. *Forrester*, December 2009.

Court *et al.*, 2009. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, June 2009.

Das S.K., Lall G.S., 2016. Traditional marketing VS digital marketing: An analysis. *International Journal of Commerce and Management Research*, August 2016, 2.8, 05-11.

Daugherty P., Berthon B., 2015. Winning with the Industrial Internet of Things. How to accelerate the journey to productivity and growth. *Accenture*, 2015.

Davenport et al., 2011. Know What Your Customers Want Before They Do. *Harvard Business Review*, December 2011.

De Boer E., 2018. Industrial revolution or evolution? McKinsey&Company, March 2018.

Deighton J., Kornfeld L., 2009. Interactivity's Unanticipated Consequences for Marketers and Marketing. *Journal of Interactive Marketing* 2009, 23, 4–10.

Dodson I., 2016. *L'arte del Marketing Digitale*. Milano: Apogeo.

Dreyfus H.L., 1992. *What Computers Still Can't Do. A Critique of Artificial Reason*. New York: MIT Press.

Edelman D., Banfi F., 2014. The funnel is dead. Long live the consumer decision journey. McKinsey&Company, February 2014.

Edelman D., Singer M., 2015. The new consumer decision journey. McKinsey Digital, October 2014.

Ferronato T., 2018. Boggi Milano è il miglior Technology Retail d'Europa all'EuroCIS 2018. Sinesy Innovation, marzo 2018.

Fournier *et al.*, 1998. Preventing the Premature Death Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, 1998, 76.1, 42-51.

Gasparetto W., 2017. Industria 4.0 per la PMI – Incontro con Fraunhofer. *Concetti Industria 4.0. Fabbrica intelligente ed industria del futuro*. Confindustria Ud, marzo 2017.

Gavril M., 2017. The New Age of Marketing and Digital Transformation. *Forbes*, December 2017.

George B., 2010. How Social Networking Has Changed Business. *Harvard Business Review*, December 2010.

Heilmann C., 2018. Artificial Intelligence and Recruiting: A Candidate's Perspective. *Forbes*, June 2018.

Herhausen *et al.*, June 2015. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, June 2015, 91.2, 309-325.

Hobbes T., 1951. *Leviathan I. Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiastical and Civil. Cap V.*

Huang Z., Benyoucef M., 2013. Electronic Commerce Research and Applications. *Electronic Commerce Research and Applications*, December 2013, 12, 246–259.

inRiver PIM, February 2017. Bridging the gap between online and offline. *Marketing Week Magazine*. Disponibile su: <https://www.marketingweek.com/knowledge-bank/white-paper/bridging-gap-online-offline/>.

Insight Team, 2018. How artificial intelligence and machine learning are revolutionizing logistics, supply chain and transportation. *Forbes*, September 2018.

ISA Digital Consulting, febbraio 2018. *Intelligenza Artificiale - Tecnologie e ambiti*.

JEME Bocconi, ottobre 2015. *E-commerce in Italia*. Disponibile su: <https://www.jeme.it/portfolio-posts/e-commerce-in-italia/>.

Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, July 2016, 7.125.

Kaplan J., 2017. *Intelligenza Artificiale. Guida al futuro prossimo*. LUISS University Press.

Keller K.L, 2000. The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, January-February 2000.

Koltsuk V., 2016. Nespresso – a superior 360° customer experience. Disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/nespresso-superior-360-customer-experience-veronika-koltsuk>.

Kotler P., 1972. What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*, 1972, 50, 48-57.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.

Kotler P., Keller K.L., 2007. *Il marketing del nuovo millennio*. Milano: Mondadori.

Kotler P., Scott W.G., 2011. *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*. Milano: Gruppo 24 Ore.

Kuepper et al., April 2018. *AI in the Factory of the Future*. The Boston Consulting Group, Inc. 2018.

Kushwaha T., Shankar V., 2013. Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. *Journal of Marketing*, July 2013, 77.4, 67-85.

Lateef F., 2010. Simulation-based learning: Just like the real thing. *Journal of Emergencies, Trauma and Shock*, 2010, 3.4, 348–352.

Laurita G., Venturini R., 2016. *Strategia Digitale. Comunicare in modo efficace su Internet e sui social media*. Milano: Hoepli.

Lingqvist et al., 2015. Do you really understand how your business customers buy? *McKinsey Quarterly*, February 2015, 1, 74-85.

Maggi S., 2010. Paid, owned, earned media: l'effetto moltiplicatore. *We Are Social*, giugno 2010.

Magone A., Mazali T., 2016. *Industria 4.0. Uomini e Macchine nella Fabbrica Digitale*. Milano: Guerini e Associati.

Mancini P., 2012. L'evoluzione della comunicazione: vecchi e nuovi media. Treccani Enciclopedia, 2012.

Manning H., Bodine K., 2012. Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della Customer Experience. Milano: Hoepli.

Manyika et al., 2015. A future that works: automation, employment and productivity. McKinsey & Company. McKinsey Global Institute, January 2015.

Marinelli A., 2008. Internet e Web. Treccani Enciclopedia, 2008.

Marr B., 2018(a). 7 Job Skills Of The Future (That AIs And Robots Can't Do Better Than Humans). Forbes, August 2018.

Marr B., 2018(b). The 4th Industrial Revolution Is Here - Are You Ready? Forbes, August 2018.

McCarthy J., November 2007. What is artificial intelligence? Disponibile su: <http://jmc.stanford.edu>.

Milles T., 2018. Machine Learning Vs. Artificial Intelligence: How Are They Different? Forbes, July 2018.

Mitra et al., 2017. Artificial Intelligence and Robotics – 2017. Leveraging artificial intelligence and robotics for sustainable growth. PwC, March 2017.

Moore S., 2018. How to Measure Customer Experience. Smarter with Gartner, June 2018.

Neslin *et al.*, 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research, November 2006, 9.2, 95-112.

Neslin S.A., Sharkar V., 2009. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. Journal of Interactive Marketing, 2009, 23, 70–81.

Newman D., 2014. Understanding the Channels: An Overview Of Social, Mobile, Digital And Traditional Marketing For B2B. Forbes, November 2014.

Newmann D., 2018. Understanding the six pillars of digital transformation beyond tech. Forbes, May 2018.

Noble *et al.*, 2010. It's time to bury the marketing funnel. Report: marketers must embrace the customer life cycle. Forrester, October 2010.

Notarnicola G., Carvelli Ma., 2017. Gestire la transizione nell'era della digital transformation. Harvard Business Review, settembre 2017.

OECD, 2017. Highlights from the OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 - The Digital Transformation: Italy. Disponibile su: <https://www.oecd.org/italy/sti-scoreboard-2017-italy.pdf/>.

Pelton *et al.*, January 2016. Marketing Channels. A Relationship Management Approach. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

Pine B.J., Gilmore J.H., 1998. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, July-August 1998.

Pine J. B., Gilmore J. H., Monkhouse A. S., 2000. L'Economia delle esperienze. Oltre il servizio. Milano: Rizzoli Etas. Milano: Franco Angeli Edizioni.

Poli *et al.*, 2014. Smart Factory: la nuova rivoluzione nel modo di produrre. La Trasformazione Digitale, VIII. Accenture, dicembre 2014.

Power B., 2017. How AI is streamlining marketing and sales. Harvard Business Review, June 2017.

Pozzi C., 2018. Robot: buoni o cattivi? Impactscool, gennaio 2018.

Quinn *et al.*, 2014. From bricks to clicks. Generating global growth through e-Commerce expansion. Deloitte, 2014.

Ramaswamy S., 2016. Using IoT Data to Understand How Your Products Perform. Harvard Business Review, June 2016.

Ramaswamy S., 2017. How Companies Are Already Using AI. Harvard Business Review, April 2017.

Rassegna *et al.*, 2015. Social Networks and the Buying Behavior of the Consumer. Journal of Global Economics, December 2015, 3.4.

Rezzani A., 2013. Big Data: Architettura, tecnologie e metodi per l'utilizzo di grandi basi di dati. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.

Rohm A.J., Swaminathan V., July 2004. A typology of online shoppers based on shopping motivations. Journal of Business Research, July 2004, 57.7, 748-757.

Sag A., 2018. Robots are the future smart assistants. Forbes, March 2018.

Sanchez S., 2018. The Future Of Business: Integrating Offline And Online To Delight The Customer. Forbes, December 2018.

Santorelli G., 2009. La comunicazione per il professionista di successo. Le abilità relazionali, di negoziazione e di marketing che fanno la differenza in ambito professionale. Milano: Franco Angeli.

Schmitt B., 2009. The concept of brand experience. Journal of Brand Management, 2009, 16.7, 417-419.

Schmitt B., Ferraresi M., 2015. Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo. FrancoAngeli, 2015.

Schmitt, B., 1999. Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 1999, 15(1-3), 53-67.

Scholz J., Smith A.N., 2016. Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 2016, 59, 2, 149-161.

Schwab K., December 2015. *The Fourth Industrial Revolution. What it means and how to respond*. Milano: Franco Angeli Editore.

Shaw C., Ivens J., 2002. *Building Great Customer Experience*. London: Palgrave Macmillan.

Simoens et al., 2018. The Internet of Robotic Things: A review of concept, added value and applications. *International Journal of Advanced Robotic Systems*, 2018, 15.1, 1-11.

Sniderman et al., 2016. *Industry 4.0 and manufacturing ecosystems. Exploring the world of connected enterprises*. Deloitte Consulting, 2016.

Sousa R., Voss C.A., 2006. Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 2006, 8.4, 356-37.

Stone *et al.*, 2002. Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, June 2002, 10, 1, 39–52.

Swaminathan *et al.*, 1999. Browsers or Buyers in Cyberspace? An Investigation of Factors Influencing Electronic Exchange. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1999, 5.2.

Turco M., 2018. *Nespresso e la customer experience*. CRetail.

Vandystadt N., Høglud I., 2018. *Artificial intelligence: Commission outlines a European approach to boost investment and set ethical guidelines*. European Commission. Brussels, April 2018.

Verhoef *et al.*, 2007. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, June 2007, 24.2, 129-148.

Verhoef *et al.*, 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 2015, 91.2, 174–181.

Vietri D., Cappellotto G., aprile 2015. E-commerce. La guida definitiva. Progettare e realizzare un negozio online di successo. Milano: Hoepli.

Waldron P.V., 2014. Take a trip through the Channels: Single, Multi, Cross and Omni. IBM Retail Industry Blog, May 2014.

Wang *et al.*, 2016. How savvy, social shoppers are transforming e-commerce. McKinsey&Company, April 2016.

Wigand *et al.*, 2008. Web 2. 0 and beyond: Implications for electronic commerce. International Cost Engineering Council (ICEC), August 2008.

Wilson H.J., Daugherty P.R., 2018. Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*, 2018.

Yannopoulos P., 2011. Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation. *International Journal of Business and Social Science*, October 2011, 2.18.

SITOGRAFIA

www.accenture.com

www.borsaitaliana.it

www.deloitte.com

www.dictionary.cambridge.org

www.forrester.com

www.gartner.com

www.glossariomarketing.it

www.hbr.org

www.investopedia.com

www.marketingweek.com

www.mckinsey.com

www.pwc.com

www.treccani.it