



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Scuola di Dottorato di ricerca Curriculum in Economia Aziendale

**IL PROCESSO DI “DIGITALIZZAZIONE”:
NUOVE SFIDE E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE
DELLA GDO.
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA**

Coordinatrice del corso:

Prof.ssa Caterina Lucarelli

Relatore:

Prof. Gian Luca Gregori

Tesi di Dottorato di:

Roberta Celani

XXXI ciclo

A chi ha creduto in me...

INTRODUZIONE	1
---------------------------	---

CAPITOLO I

LA *DIGITAL ECONOMY*: TREND E TECNOLOGIE

I.1 Il concetto di innovazione	11
I.1.1 Tipologie di innovazione	21
I.2 La <i>Digital Economy</i>	24
I.3 Il futuro del lavoro con le nuove tecnologie digitali	33
I.4 <i>Digital Supply Networks</i>	37
I.5 <i>Internet of Things</i>	40
I.6 <i>Virtual Reality</i> e <i>Augmented Reality</i>	45
I.7 <i>Blockchain</i>	52

CAPITOLO II

L'IMPATTO DEL DIGITALE NEL MARKETING

II.1 Il nuovo ruolo del marketing	57
II.1.1 Il marketing tradizionale	58
II.1.2 Dal Tradizionale al Digitale	59
II.1.3 <i>Digital Marketing</i>	61
II.2 La centralità della <i>Customer Experience</i>	72
II.2.1 Il nuovo consumatore	96
II.2.2 Il concetto di <i>Customer Journey</i>	113

II.2.3 Lo smartphone e i nuovi touchpoint	124
II.2.4 I <i>social media</i>	138
II.2.5 La <i>e-Mail</i>	149
II.2.6 Il sito <i>web</i> aziendale	151
II.2.7 Il <i>customer service</i>	160
II.2.8 Verso un approccio <i>omnichannel</i>	161
II.3 Nuove forme di marketing	167
II.3.1 Il <i>Content Marketing</i>	168
II.3.2 Il <i>Lean Marketing</i>	172
II.3.3 Il <i>Proximity Marketing e Real-Time</i>	176
II.3.4 Il <i>Modern Marketing Model (3M)</i>	180

CAPITOLO III

LA *DIGITAL TRANSFORMATION* NELLA DISTRIBUZIONE E NEL *RETAIL*

III.1 Le sei fasi della trasformazione digitale	191
III.1.1 “ <i>Business as usual</i> ”	192
III.1.2 “ <i>Present and active</i> ”	193
III.1.3 “ <i>Formalized</i> ”	194
III.1.4 “ <i>Strategic</i> ”	195
III.1.5 “ <i>Converged</i> ”	195
III.1.6 “ <i>Innovative and Adaptive</i> ”	196
III.2 L’impatto sulle organizzazioni.....	197

III.2.1 Il settore dei servizi: bancario e assicurativo.....	205
III.2.2 L'Industria 4.0.....	211
III.2.3 Nella aziende <i>retail</i>	219
III.3 I differenti approcci alla digitalizzazione.....	248
III.4 Il concetto di <i>Figital</i> e la gestione della presenza omnicanale.....	253
III.5 I nuovi attori del mercato	257
III.6 Opportunità e criticità della digitalizzazione	266
III.7 L'importanza dell'analisi	272
III.7.1 La raccolta dei dati.....	274
III.7.2 L'analisi dei dati.....	277
III.7.3 I <i>Big Data</i>	282

CAPITOLO IV

LA *DIGITAL TRANSFORMATION*: IL CASO MAGGAZZINI GABRIELLI SPA

IV.1 La metodologia di ricerca: aspetti teorici.....	291
IV.1.1 L'osservazione	299
IV.1.2 L'intervista.....	305
IV.2 La ricerca empirica: aspetti introduttivi.....	309
IV.3 Analisi del caso studio: Magazzini Gabrielli Spa	313
IV.3.1 Il progetto di <i>Digital Transformation</i> lato Sistemi Informativi ..	317
IV.3.2 Il progetto di <i>Digital Transformation</i> lato Marketing	322
IV.3.2 Il progetto di <i>Digital Transformation</i> : interviste al <i>CEO</i> , <i>CIO</i> , <i>HR manager</i> , <i>CMO</i> e <i>Responsabile Digital Marketing</i>	338

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	351
APPENDICE A – Intervista semi-strutturata: gli effetti del processo della trasformazioni digitale sulla strategia aziendale	359
BIBLIOGRAFIA	361

INTRODUZIONE

La trasformazione digitale, anche definita quarta rivoluzione digitale, ha trasformato in modo drastico il sistema a livello mondiale. Si è assistito non solo a cambiamenti nelle strategie di business delle aziende, ma anche a trasformazioni e variazioni negli equilibri di numerosi settori economici.

Sono ormai molto lontani i giorni in cui si accedeva ad *Intenet* da casa, mediante linea fissa, solo per importanti questioni, la musica veniva registrata su cassette mentre si ascoltava la radio. Ora, invece, utilizziamo *Intenet* in qualsiasi momento, sulla rete facciamo acquisti, scambiamo messaggi e lo utilizziamo anche per studiare.

Oggi è possibile affermare che, non esistono settori economici in cui non vi sono componenti digitali, in base ai quali è possibile definire modelli di business alternativi con impatti di diversa rilevanza per le organizzazioni. È da specificare che, la digitalizzazione, non ha diffuso i suoi effetti in modo esclusivo sui modelli di business; basti pensare che l'offerta di prodotti e servizi viene, oggi, definita in base alle esigenze, che variano nel tempo, dei propri consumatori. Si va quindi ad agire anche sulla catena del valore del prodotto/servizio. C'è chi, pertanto, avrà un ruolo attivo in tale sistema, e c'è chi, invece, subirà le azioni dei precedenti attori, i cosiddetti *digital disruptor*; tutti, indipendentemente quindi dal

ruolo, dovranno affrontare le sfide e le opportunità offerte dalla trasformazione digitale (Bradley e al., 2015)¹.

Diverse e numerose sono state le innovazioni che si sono sviluppate negli ultimi decenni, dagli *smart device*, al *cloud computing*, alla *sharing economy*, all'importanza dei dati; tutto ciò ha comportato la ridefinizione delle strategie aziendali, l'abbattimento delle barriere di ingresso, sia di tipo imprenditoriale ma anche di tipo geografico, nei vari mercati e lo sviluppo di nuovi.

I cambiamenti nel comportamento dei consumatori e la loro condivisione di informazioni rappresentano le fondamenta della rivoluzione digitale, in quanto hanno reso inadeguati i tradizionali modelli di business. Il “nuovo” cliente ha aspettative via via più esigenti, il mercato cambia in maniera radicale e rapida; questo porta a considerare la *Digital Transformation* non come una delle tante alternative da scegliere, ma come un processo di investimento in infrastrutture, ricerca e competenze.

Le aziende sono spesso spinte a cambiare i loro piani e ad innovare al fine di sopravvivere nel proprio ecosistema, caratterizzato da un continuo cambiamento che segue le veloci e mutevoli esigenze del consumatore moderno. Con *Intenet* e la globalizzazione, il consumatore ha la possibilità di accendere ad

¹ Bradley J., loucks J., Macaulay J., Noronha A., Wade M., 2015, Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation

un grande numero di informazioni prima dell'acquisto, e ha la possibilità di acquistare prodotti che in passato non erano accessibili.

Per definire una strategia competitiva, nel nuovo contesto, occorre aggiungere alle cinque forze competitive del modello di Porter (*The Five Forces Model*)² la componente digitale. Questo fenomeno porta al nuovo concetto di economia, ovvero la *Digital Economy*, che mette in discussione quanto definito in origine da Porter, sia perché l'autore considerava l'*Information Technology* come semplice strumento e non come elemento fondamentale per l'applicazione di strategie di sviluppo; ma anche a causa dell'impatto globale della trasformazione digitale sulle dinamiche aziendali. Si ha quindi, oggi, difficoltà ad individuare un modello che permetta di misurare il proprio livello competitivo in un determinato settore, sottoposto a cambiamenti quotidiani.

Oltre agli aspetti negativi, la Digitalizzazione ha creato numerose opportunità all'interno delle cinque forze; grazie all'analisi del grande volume di dati di cui si dispone, è possibile prevedere efficacemente il comportamento dei propri clienti e le loro esigenze, i trend del settore in cui le stesse organizzazioni

² Micheal Eugene Porter ha sviluppato tale modello per definire una strategia che permetta all'organizzazione di continuare ad svolgere la sua attività nel mercato e allo stesso tempo, di sviluppare il suo business. Viene utilizzato dalle organizzazioni per valutare la propria posizione competitiva; le cinque forze fanno riferimento a (Porter, 2008):

- Concorrenti diretti, già presenti sul mercato
- Potere contrattuale dei fornitori
- Potere contrattuale dei clienti
- Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti
- Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi.

operano. L'intelligenza artificiale, inoltre, può individuare i bisogni dei consumatori prima che questi vengano percepiti dal consumatore stesso (Choudhary, 2015)³. È possibile affermare, quindi, che il processo di digitalizzazione è una scelta rilevante e utile per migliorare il rapporto con i propri clienti, con i propri fornitori, per favorire la permanenza sul mercato e per ottimizzare i processi interni.

La sopravvivenza nel nuovo contesto economico e competitivo del commercio al dettaglio ha portato, oltre a prezzi sempre più bassi e a prodotti innovativi (Andajani, 2015)⁴, all'esperienza del cliente; considerata ormai indispensabile per ottenere un vantaggio competitivo. Ovviamente questo porta alla definizione di nuovi obiettivi come, un incremento dell'efficienza degli *asset* già presenti e il miglioramento dell'esperienza del cliente (*Customer Experience*) con la digitalizzazione del suo *Journey*, in cui il punto di contatto diventa elemento di base in tale contesto (Gentile e al., 2007)⁵. Risulta fondamentale per le aziende attuare strategie di *Customer Relationship Management*⁶, volte ad aumentare la conoscenza del comportamento del cliente (Kotler e Keller, 2006)⁷.

³ Choudhary P., 2015, Digitization, Digitalization and Digital's Five Forces, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/digitization-digitalization-digital-s-five-forces-prakash-choudhary/>

⁴ Andajani E., 2015, Understanding Customer Experience Management in Retailing, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 211, pp. 629 – 633

⁵ Gentile C., Nicola S., Giulano N., 2007, How to sustain the customer Experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, Volume 25, Fascicolo 5, pp. 395-410

⁶ Si rimanda al paragrafo II.2.3 per una sua definizione

⁷ Kotler P., Keller K.L., 2007, *Marketing Management*, Edizione n. 12, Prentice Hall

Il nuovo mondo è caratterizzato da un'elevata incertezza che si ritrova sia nel progresso tecnologico, ma anche nei comportamenti e nelle esigenze dei consumatori. L'interesse verso questi ultimi diventa prioritario all'interno delle scelte strategiche delle organizzazioni; per sopravvivere, in tale contesto mutevole, in aggiunta, diventa fondamentale individuare le modalità corrette per condurre il processo di trasformazione digitale.

Dal punto di vista letterario, non vi è un'unica definizione del concetto di “coinvolgimento del cliente”; alla base delle varie definizioni vi sono due aspetti comuni, in primis in ognuna si fa riferimento ad interazioni tra clienti e azienda e, inoltre, tale rapporto si caratterizza per un coinvolgimento di tipo emotivo, cognitivo e comportamentale (Zhang e al., 2017)⁸.

Tutto questo rappresenta il nuovo ecosistema digitale, ovvero quell'ambiente caratterizzato dalla connessione tra media, telecomunicazioni, e industrie di *Information Technology* che consentono, mediante le opportune infrastrutture, interazioni digitali tra utenti, aziende e governi (WEF, 2007)⁹.

Scopo dell'elaborato è analizzare i cambiamenti generati dal processo di trasformazione digitale dapprima in un contesto generale, poi nello specifico contesto del settore del *retail*; individuare le opportunità offerte dal nuovo

⁸ Zhang M., Guo L., Hu M., Liu W., 2017, Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation, *International Journal of Information Management*, Volume 37, Fascicolo 3, pp. 229–240

⁹ World Economic Forum (WEF), 2007, *Digital Ecosystem*, World Economic Forum, Ginevra

ecosistema digitale, raggiungibile grazie ad investimenti e azioni che si sviluppano in modo trasversale tra le varie funzioni aziendali.

La domanda di ricerca, rappresentata dal lavoro di tesi, si basa su due principali obiettivi:

- *In che modo le aziende del retail approcciano i processi di Digital Transformation e le strategie omnicanale, con l'obiettivo di migliorare l'integrazione dei vari touchpoint e l'esperienza del cliente*
- *Quali sono gli effetti dell'attuazione di tali processi e di tali strategie all'interno delle stesse aziende retail*

In base a quanto emerso dalla lettura internazionale e in base alla domanda di ricerca, si è proceduto con un'analisi di tipo esplorativo e con una metodologia di ricerca di tipo qualitativo che fa riferimento al metodo del “*case study*” (Chiucchi, 2009¹⁰; Eisenhardt, 1989¹¹). Quest'ultimo risulta una metodologia rilevante perché permette un'indagine approfondita, individuando aspetti e prospettive differenti di un dato evento, e contribuisce ad incrementare le conoscenze, come avviene nel caso della ricerca qualitativa. L'obiettivo dell'elaborato infatti, è quello di accumulare conoscenze utili, partendo, attraverso un processo logico di tipo induttivo, dall'osservazione dell'evento e dalla

¹⁰ Chiucchi M.S., 2009, Lo studio di caso nel management accounting, Clua

¹¹ Eisenhardt K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research, The Academy of Management Review, Volume 14, Fascicolo 4, pp. 532-550

ripetizione dell'osservazione dello stesso per giungere ad affermazioni di tipo generale.

Tali aspetti sono sintetizzati di seguito e rappresentano le principali tematiche dei quattro capitoli di cui si compone l'elaborato.

Nel primo Capitolo, “*La Digital Economy: trend e tecnologie*”, dopo aver dato una prima definizione del concetto di innovazione, ci si concentra sul nuovo concetto economico, *Digital Economy*, che si caratterizza, oltre all'utilizzo di nuovi strumenti, per una maggiore attenzione all'esperienza del cliente. Oggi si assiste all'aggiunta di nuovi canali di tipo digitale a quelli già presenti all'interno delle organizzazioni aziendali (Geyskens e al., 2002¹²; Deleersnyder e al., 2002¹³); questi spingono l'azienda, dapprima verso strategie di tipo multicanale, e successivamente di tipo omnicanale (Rigby, 2011)¹⁴, a seguito del maggior uso di dispositivi *mobile* e della diffusione dei *social media*.

Il secondo Capitolo “L'impatto del digitale nel marketing” è dedicato, invece, all'individuazione degli effetti del digitale nel marketing. L'esperienza del cliente, infatti, è diventata un obiettivo strategico aziendale, portando alla definizione di nuove modalità di creazione di valore. Le persone hanno una concezione diversa delle offerte; la valutazione delle esperienze personali diventa

¹² Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., 2002, The Market Valuation of *Internet* Channel Additions, *Journal of Marketing*, Volume 66, Fascicolo 2, pp. 102–119

¹³ Deleersnyder B., Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., 2002, How Cannibalistic Is the *Internet* Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and the Netherlands, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 19, Fascicolo 4, pp. 337–348.

¹⁴ Rigby D., 2011, The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, pp. 65-76.

più importante di quella dei beni e servizi; si parla sempre più di “superare le aspettative dei propri clienti”. Le fasi dell’acquisto intraprese dal cliente non mirano solo esclusivamente all’ottenimento del prodotto o servizio, oggi, il vero obiettivo è l’ottenimento di un’esperienza sociale (Van Rompay e al., 2012)¹⁵, ovvero un’esperienza di acquisto multisensoriale, interattiva, olistica, stimolante e creativa (Schmitt, 1999¹⁶; Foster e McLelland, 2015¹⁷). L’aspetto sociale è la componente più rilevante; i *social media* (come ad esempio Facebook) stanno acquisendo a livello mondiale molto successo, non solo a livello di persone, ma anche a livello di organizzazione aziendale; si assiste, infatti, all’apertura di numerose pagine di *brand*, delle volte utilizzate, attraverso interazioni ricorrenti (Hutter e al., 2013)¹⁸, come principale canale di comunicazione con i propri clienti per attività di marketing (Acker e al., 2011)¹⁹.

Il terzo Capitolo, “La *Digital Transformation nella distribuzione e nel retail*”, si basa su un’analisi del contesto attuale e di cosa è cambiato rispetto al passato. Dopo aver analizzato le principali fasi della trasformazione digitale, si è

¹⁵ Van Rompay T.J.L., Krooshoop J., Verhoeven J.W.M., Pruyn A.T.H., 2012, With or without you: interactive effects of retail density and need for affiliation on shopping pleasure and spending, *Journal of Business Research*, Volume 65, Fascicolo 8, pp. 1126–1131

¹⁶ Schmitt B.H., 1999, *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*, The Free Press

¹⁷ Foster J., McLelland M.A., 2015, Retail atmospherics: the impact of a brand dictated theme, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 22, pp. 195–205

¹⁸ Hutter K., Hautz J., Dennhardt S., Füller J., 2013, The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook, *Journal of Product & Brand Management*, Volume 22, Fascicolo 5-6, pp. 342-351

¹⁹ Acker O., Gröne F., Akkad F., Pötscher F., Yazbek R., 2011, Social CRM: how companies can link into the social web of consumers, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 3-10

cercato di individuare le criticità e le opportunità dell'applicazione di modelli di business digitali e omnicanale, e i principali impatti sulle organizzazioni, soprattutto in ambito *retail*. Focalizzando anche l'attenzione sugli aspetti evolutivi del consumatore, sono state individuate le caratteristiche che emergono nel nuovo ecosistema digitale. Il punto vendita fisico è, ad oggi, ancora estremamente importante a cui, però, devono essere integrati altri nuovi canali derivanti dal processo di trasformazione digitale. Fondamentale, quindi, è il processo di integrazione delle informazioni sia di tipo interno che di tipo esterno, derivanti dai vari punti di contatto a disposizione dell'organizzazione aziendale.

Il quarto Capitolo, “La trasformazione digitale: il caso della Magazzini Gabrielli Spa”, sarà dedicato all'analisi empirica di un'azienda operante nel settore della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), che negli ultimi anni sta affrontando in modo travolgente gli effetti del processo di trasformazione digitale. Nel capitolo verranno affrontati gli sviluppi digitali che si sono susseguiti in tale ambiente, le innovazioni che si sono manifestate sia a livello tecnologico che a livello business. Si pone, inoltre, l'obiettivo di una valutazione della performance raggiunta attraverso una autovalutazione interna, resa possibile dal percorso di Dottorato di Ricerca²⁰ svolto in tale azienda. L'attività di ricerca empirica è stata

²⁰ Tale Dottorato di Ricerca è stato svolto grazie ad un Progetto Eureka, co-finanziato, mediante borsa di studio, da tre enti: Università Politecnica delle Marche, Regione Marche e Magazzini Gabrielli Spa.

possibile grazie all'analisi in dettaglio dei dati e dall'analisi dei progetti realizzati dall'azienda in cui ho personalmente partecipato.

CAPITOLO I

LA DIGITAL ECONOMY: TREND E TECNOLOGIE

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is most adaptable to change”

Charles Darwin

L'attenzione sempre più rivolta all'innovazione, come processo e non come obiettivo, è il risultato del passaggio dall'era industriale all'era della conoscenza caratterizzata da un mondo che cambia ad un ritmo sempre più veloce. Non vi è, infatti, una modalità o una soluzione di digitalizzazione corretta e chiara da garantire il successo (Bain & Company, 2015)²¹. Basti pensare ai numerosi effetti e cambiamenti apportati in ogni settore e nelle modalità in cui le persone ricercano informazioni (Kumar e al., 2017)²². Per questo le aziende devono fronteggiare, quotidianamente, la sfida della digitalizzazione, individuando e cogliendo le opportunità da essa offerte per auspicare ad un successo futuro (Graumann e al., 2017)²³. Le nuove tecnologie digitali, oltre a innescare processi di trasformazione all'interno delle strategie aziendali e a definire il nuovo concetto

²¹ Bain & Company, 2015, Global digital insurance benchmarking report: Pathways to success in a digital world <https://www.bain.com/insights/global-digital-insurance-benchmarking-report-2015/>

²² Kumar R., Sachan A., Mukherjee A., 2017, Qualitative approach to determine user experience of e-government services, Computers in Human Behavior, Volume 71, pp. 299-306

²³ Graumann S., Bertschek I., Weber T., Ebert M., Weinzierl M., Ohnemus J., Rammer C., Niebel T., Schulte P., Bersch T., 2017, Monitoring Report DIGITAL Economy 2017 - Compact, ZEW Expertises, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/174879/1/1013489551.pdf>

del cliente, hanno indotto una nuova era dell'economia, che prende il nome di *Digital Economy*.

I.1 Il concetto di innovazione

L'*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)²⁴ e la Commissione Europea nel Manuale di Oslo (2005)²⁵, definisce l'innovazione come l'implementazione di un prodotto/servizio, di un processo, sia nuovo che ottimizzato, di nuovi metodi organizzativi o di marketing. Prerequisiti fondamentali sono la loro introduzione nel mercato e il loro utilizzo all'interno dell'azienda.

L'innovazione può, anche, essere riferita al processo che porta alla creazione di nuovi prodotti e servizi o alla ricerca di modelli di business nuovi, differenti e maggiormente efficienti. Nel primo caso lo sforzo è massimo e si assiste in alcuni casi a situazioni di over-engineering (situazioni in cui i prodotti sono performanti in misura maggiore rispetto alla richieste del mercato) (Brack,

²⁴ L'organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico conta trentacinque membri attivi. I paesi fondatori di tale organizzazione, ovvero presenti dal 1948 sono: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Svezia, Svizzera, Turchia. I paesi che, invece, poi hanno aderito successivamente sono: Repubblica Federale Tedesca, Spagna, Canada, Stati Uniti, Giappone, Finlandia, Australia, Nuova Zelanda, Messico, Repubblica Ceca, Corea del Sud, Polonia, Ungheria, Slovacchia, Cile, Estonia, Israele, Slovenia e Lettonia

²⁵ OECD e Statistical Office of the European Communities, 2005, Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Terza Edizione, OECD Publishing, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1526549785&id=id&accname=guest&checksum=457A2E23BF3DCD779930F6AF4B68BCBF>

2016)²⁶. Per quanto riguarda i modelli di business, nella maggior parte di casi, si assiste all'esigenza di allargare il mercato con l'obiettivo di colpire diversi segmenti. L'attività non riguarda, quindi, lo sviluppo di nuovi prodotti, ma il riadattamento di quelli già esistenti, in modo da generare nuovo valore nel contesto mutevole. Pertanto, non si ha l'esigenza di investire in ricerca e sviluppo, ma l'attività principale fa affidamento su competenze tecnologiche, sulle infrastrutture e sull'analisi dei dati.

L'innovazione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communication Technology*, ICT), in ogni decennio degli ultimi trenta/quarant'anni, è stata caratterizzata da rivoluzioni tecnologiche: come il *personal computer* introdotto negli anni ottanta, *Internet* negli anni novanta, *mobile computing e smartphone* negli anni duemila e *Internet of Things* nel decennio corrente.

Solis e Szymanski (2016)²⁷ definiscono la trasformazione digitale come i nuovi investimenti in tecnologie, modelli di business, ma anche processi, che hanno come obiettivo sia la creazione di nuovo valore per i clienti e per i dipendenti, che la capacità di sopravvivere e competere nel nuovo contesto digitale, caratterizzato da una continua e rapida evoluzione. La sola tecnologia,

²⁶ Brack F., 2016, How To Accept Over-Engineering For What It Really Is, Hacker Noon, <https://hackernoon.com/how-to-accept-over-engineering-for-what-it-really-is-6fca9a919263>

²⁷ Solis B., Szymanski J., 2016, The Race Against Digital Darwinism: six stages of digital transformation. A maturity framework to advance technology roadmaps, business models, and processes to compete in the digital economy, Altimeter

come affermato dai due autori, non risulta sufficiente; vi è la necessità che l'intera azienda sia in grado di utilizzare tali nuove tecnologie e sia in grado di incrementare, di conseguenza, le proprie prestazioni.

Per Solis e Littleton (2017)²⁸, la trasformazione digitale è l'investimento e lo sviluppo di nuove tecnologie, visioni e modelli operativi con il fine sia di migliorare il lavoro e la competitività aziendale, ma, anche, di offrire ai propri clienti un valore nuovo e rilevante in un contesto che cambia velocemente.

I due *driver* che, sin dall'inizio, hanno guidato il processo di trasformazione digitale sono stati la digitalizzazione e l'interconnessione, il tutto alimentato da un insieme di tecnologie tra loro correlate.

Il primo pilastro tecnologico, la digitalizzazione, rappresenta il passaggio, o meglio la conversione, da un segnale analogico che trasmette informazioni (come il suono, l'immagine o il testo stampato) a bit binari. Le informazioni, così, possono non solo essere rappresentate in modo universale, ma possono, inoltre, essere archiviate come dati. Questi ultimi, a differenza dei dati non digitali, possono essere utilizzati, elaborati, filtrati, rintracciati, duplicati e trasmessi, infinite volte, mediante dispositivi tecnologici, senza possibilità di degrado, a velocità elevate e con bassi costi marginali. La digitalizzazione, quindi, ha trasformato, non solo il modo in cui si vive, ma anche le modalità di

²⁸ Solis B., Littleton A., 2017, The 2017 State of Digital Transformation, Altimeter

comunicazione, le modalità di lavoro e le abitudini di consumo; tale impatto non si è fermato, ma continuerà nel tempo.

Le interconnessioni, secondo pilastro tecnologico, frutto dell'utilizzo di *Internet*, consentono di svolgere le attività descritte in precedenza a livello globale, riducendo il limite tipico delle informazioni analogiche, ovvero la condivisione. Tutto questo ha trasformato l'interazione tra le persone, le attività delle imprese e quella dei governi, e ha trasformato in generale l'economia e la società in cui viviamo (OECD, 2017)²⁹.

Apparteniamo ad una società che dipende sempre più dai dispositivi digitali, per parlare, per ottenere informazioni (come le indicazioni stradali, ma anche informazioni sui propri conti bancari). Si parla oggi, infatti, di “Società Digitale”. In base a quanto affermato da Eurostat (2017)³⁰, l'85% delle famiglie dell'Unione Europea ha accesso ad *Internet* nel 2017 (tale percentuale sale all'88% nelle aree urbane e scende all'80% nelle zone rurali), rispetto al 2016 dove tale percentuale era pari al 70%. La crescita più considerevole si ha nella percentuale di famiglie che hanno una connessione mobile; dal 2010 al 2016 il valore è quadruplicato dal 10% al 41%.

Le motivazioni che spingono il 15% delle famiglie ad non avere accesso ad *Internet* sono principalmente due; la prima riguarda il fatto che, tali famiglie non

²⁹ OECD, 2017, OECD Digital Economy Outlook 2017, OECD Publishing, <http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9317011e.pdf>

³⁰ Eurostat, 2017, Digital economy & society in the EU. A browse through our *online* world in figures, <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/images/pdf/pdf-digital-eurostat-2017.pdf>

vedono *Internet* come qualcosa di utile (il 47% di essi), la seconda, invece, sta nella mancanza delle competenze necessarie per utilizzare tale servizio, da parte delle persone interessate (il 42% di essi).

Analizzando, inoltre, il comportamento degli utenti *online* dell'Unione Europea, le attività maggiormente svolte nel 2016 riguardavano:

- l'invio e la ricezione di *e-Mail* (con una percentuale pari all'86%)
- la ricerca di informazioni (80%)
- la lettura di notizie *online* (70%)
- la partecipazione ai *social network* (63%).

È stato sottolineato, da Eurostat, che negli ultimi cinque anni è incrementato lo svolgimento di determinate attività, come chiamate telefoniche o video via *Internet* (che ha registrato un aumento percentuale del 10% tra il 2011 e il 2016, 29%-39%) e l'utilizzo dei *social* è aumentato anch'esso di dieci punti percentuali (53%-63%). Gli stessi comportamenti variano, inoltre, tra i vari Stati dell'Unione Europea: ad esempio nel 2016, le chiamate telefoniche e video *online* erano più utilizzate da parte degli utenti bulgari (80%), mentre l'utilizzo dei *social* era maggiormente prevalente in Ungheria (83%) e Malta (82%). Finlandia (92%), Danimarca (91%) e Paesi Bassi (91%) si contraddistinguono, invece, per un maggior uso di *Internet Banking*, mentre Lituania (93%) e Croazia (91%) per una maggior lettura di notizie *online*.

Non solo il territorio, ma anche l'età influisce sulla tipologia di utilizzo di *Internet*. I giovani di età compresa tra i 16 e 24 anni, nel 2016, hanno utilizzato i *social network* (88%), hanno visualizzato video, di servizi commerciali e non, su piattaforme Youtube e Netflix (83%), hanno ascoltato musica (80%). Le attività degli utenti di età compresa tra 65 e 74 anni riguardano la lettura di notizie (64%) e la ricerca di informazioni, principalmente sul tema della salute (59%). La quota percentuale degli utenti più giovani attivi sui *social network*, sempre nel 2016, varia dal 77% in Francia all'80% in Slovenia, fino al 97% in Belgio, Danimarca e Ungheria. La media percentuale degli utenti più anziani che utilizzano i *social* è inferiore al 50% nei paesi membri dell'Unione Europea, ad eccezione del Belgio (56%), Ungheria (55%), Malta (51%) e Portogallo (50%).

Tutto questo spinge, ulteriormente, le aziende ad aumentare la loro presenza su *Internet*, con siti *web*, ad entrare nei *social media* e a sviluppare pubblicità mirate. La percentuale, infatti, delle aziende che hanno il proprio sito *web* è aumentata del 9% tra il 2010 e il 2016 (71%-80%). Tale percentuale varia non solo in relazione alla dimensione delle imprese (le grandi imprese che hanno un sito web sono il 95% rispetto al 79% delle piccole e medie imprese), ma anche in relazione al settore economico in cui operano (le aziende alberghiere che hanno un sito web sono il 96% rispetto al 67% delle imprese appartenenti al settore del trasporto).

Le ragioni che spingono le aziende ad entrare nei *social network* possono essere diverse:

- incrementare la conoscenza dell'immagine aziendale (*brand awareness*) e la commercializzazione dei prodotti
- rispondere alle domande dei propri clienti e valutare le loro opinioni.

Per quanto riguarda gli acquisti, nell'anno precedente al sondaggio Eurostat, è emerso che i prodotti di vestiti e articoli sportivi risultavano la categoria maggiormente acquistata (6 su 10 *e-shopper*); le altre categorie maggiormente acquistate fanno riferimento ad alloggi per viaggi e vacanze (circa il 52% degli *e-shopper*), ad articoli per la casa (il 44% degli *e-shopper*) e a biglietti per eventi (il 38%). Percentuali più basse sono state registrate per l'acquisto di prodotti di cibo e generi alimentari (solo il 23% degli *e-shopper*) e per l'acquisto di prodotti farmaceutici (circa il 13% degli *e-shopper*).

Questo è il risultato delle rapide trasformazioni innescate dalle tecnologie digitali, come il *cloud computing*, le applicazioni *mobile*, i *social media* e il *Real-Time Marketing*. Esse hanno agito sia nelle modalità di lavoro interne alle aziende, che nelle evoluzioni dei mercati; creando, in una visione *customer centrica*, difficoltà a rimanere al passo con gli sviluppi provenienti da contesto competitivo in cui opera l'azienda.

Oggi, nel mondo business, a causa dei processi di cambiamento che si manifestano nella società e che portano le aziende ad attuare strategie di adeguamento, il richiamo alle teorie evoluzioniste di Darwin è molto efficace. Si parla infatti di “Darwinismo Digitale”, ovvero quando la tecnologia e le società si sviluppano più rapidamente rispetto alla capacità di adattamento dell’azienda. Le aziende, infatti, che non riescono ad adeguarsi al cambiamento, diventano, così, obsolete e non competitive.

Diverse sono le necessità che lo sviluppo digitale richiede. In primis, ovviamente, l’infrastruttura tecnologica, soprattutto in termini di analisi dei dati; tale infrastruttura richiede, oltre la massima capacità di elaborazione e comunicazione, la connessione tra dispositivi, garantendo la massima elasticità (Sterbenz e al., 2010)³¹. A questo si collega la presenza di una buona infrastruttura di dati, provenienti da qualsiasi dispositivo, che devono essere conservati in modo da risultare completi, accurati, pertinenti, tempestivi; in altre parole deve essere garantito quel livello di qualità che permetta un buon utilizzo e una buona analisi (Heeks, 2006)³². Lo sviluppo tecnologico dovrà essere finanziato da più canali, quindi, risulta importante anche una buona infrastruttura finanziaria. Ultima, ma di primaria importanza, è l’infrastruttura umana, ovvero quelle competenze

³¹ Sterbenz J.P.G., Hutchison D., Cetinkaya E.K., Jabbar A., Rohrer J.P., Scholler M., Smith P., 2010, Resilience and survivability in communication networks, *Computer Networks*, Volume 54, Fascicolo 8, pp. 1245-1265

³² Heeks R., 2006, *Implementing and Managing eGovernment. An International text*, Sage

indispensabili per lo sviluppo digitale (Garrido e al., 2012)³³; occorre distinguere tra competenze, ruoli e competenze complementari. Le competenze riguardano abilità, conoscenze e attitudini (Heeks, 2006), in altre parole c'è bisogno oltre alle semplici capacità richieste per accedere ai dati *online*, anche delle capacità di valutare tali dati e trasformarli in informazioni utili. Per ruolo si intende, non solo l'utilizzo di strumenti di *ICT*, ma si assiste allo sviluppo di altri ruoli come quello dell'innovatore, che assume massima importanza all'interno del processo di sviluppo digitale. Le competenze complementari, che vanno oltre quelle dell'*ICT*, riguardano competenze interpersonali, occupazionali, decisionali e di azione.

I benefici che derivano dall'utilizzo di tecnologie digitali non interessano esclusivamente le aziende, ma possono comportare effetti positivi agli individui e, in aggiunta, al settore pubblico (World Bank, 2016)³⁴, come:

- Riduzione dei costi di informazione e quindi riduzione dei costi delle transazioni
- Promozione dell'innovazione
- Maggiore efficienza grazie a servizi più rapidi e convenienti

³³ Garrido M., Sullivan J., Gordon A., 2012, Understanding the links between ICT skills training and employability, Information Technologies and International Development, Volume 8, Fascicolo 2, pp. 17-32 <http://itidjournal.org/itid/article/viewFile/895/374>

³⁴ World Bank (WB), 2016, Digital Dividends Report, World Bank Group, http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405ea05/2_0/Rendered/PDF/World0developm0000digital0dividends.pdf

- Servizi che, grazie alle nuove tecnologie, diventano accessibili e sono disponibili per tutti i consumatori
- Nuove opportunità di lavoro

I.1.1 Tipologie di innovazione

Una prima classificazione dell'innovazione è quella della teoria socio-tecnica (Ngo e O'Cass, 2013)³⁵, che la suddivide in due macro categorie. Da una parte troviamo la capacità di innovazione di tipo tecnica (si fa riferimento allo sviluppo di nuovi servizi e nuove tecnologie), dall'altra parte troviamo la capacità di innovazione di tipo non tecnica (ovvero l'innovazione che fa riferimento al mercato, l'innovazione manageriale e anche l'innovazione che si sviluppa in alcuni contesti specifici aziendali, come ad esempio l'area marketing). L'innovazione di tipo tecnica, a differenza della non tecnica, ha suscitato e sviluppato, sin da subito, molto interesse e dibattito da parte della letteratura (Foroudi e al., 2016)³⁶.

Oltre alla teoria socio-tecnica, è possibile distinguere le tipologie di innovazione in base all'oggetto sottoposto a tale processo e alla novità dei risultati. In base all'oggetto dell'innovazione è possibile individuarne

³⁵ Ngo L.V., O'Cass A., 2013, Innovation and business success: The mediating role of customer participation, *Journal of Business Research*, Volume 66, Fascicolo 8, pp. 1134–1142

³⁶ Foroudi P., Jin Z., Gupta S., Melewar T.C., Foroudi M.M., 2016, Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty, *Journal of Business Research*, Volume 69, Fascicolo 11, pp. 4882–4889

quattro tipologie (OECD e Statistical Office of the European Communities, 2005):

- Innovazione di prodotto o servizio, sia nuovo che ottimizzato, nello sviluppo delle sue caratteristiche tecniche e funzionali o nell'introduzione di nuove componenti. Un esempio è l'inserimento del sistema frenante antibloccaggio (*ABS*) o i navigatori *GPS* (*Global Positioning System*) nelle automobili
- Innovazione di processo, riguarda l'inserimento all'interno di una linea di produzione di un sistema automatizzato o computerizzato, con l'obiettivo di realizzare un prodotto. Un esempio, in questo caso, è la tecnologia *RFID* (*Radio Frequency Identification*), che grazie ad un *tag* (*microchip*) e un codice univoco assegnato ad un oggetto, animale o persona, ne consente l'identificazione e la memorizzazione automatica di informazioni tramite onde radio. Tale tecnologia è stata utilizzata dal rivenditore britannico John Lewis che, tramite l'identificazione *RFID* e la tecnologia a stampa 3D, ha offerto ai propri clienti la possibilità di ottenere una visione virtuale dei divani in vari tessuti, "*try before you buy*". Una volta scelto il tipo di tessuto e posizionato, in un apposito spazio, la tipologia di divano preferita, il cliente visualizza il risultato finale

su un apposito schermo. Oltre a facilitare il processo decisionale, consente di visualizzare il prodotto in diverse angolazioni e anche in relazione ad altri articoli, in modo da avere un migliore senso di scala (Halterman, 2015)³⁷

Figura 1.1: John Lewis Interactive Sofa Studio 3D Printing



Fonte: Halterman, 2015

- Innovazione di marketing, applicazione di una nuova attività di marketing che ha effetti sul *design*, sul *packaging*, sul posizionamento, sul prezzo di un dato prodotto, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze mutevoli dei propri clienti e di conseguenza aumentare le vendite.

³⁷ Halterman, 2015, Interactive Sofa Studio Uses RFID and 3D Printing to Tune the Customer Experience, 3Dprint.com, <https://3dprint.com/54313/sofa-studio-uses-rfid-and-3d-printing/>

- Innovazione organizzativa, attuazione di un nuovo modello organizzativo, sia all'interno dell'organizzazione stessa ma anche in riferimento alle relazioni esterne, con l'obiettivo di migliorare la performance aziendale. Questo può tradursi in un maggior grado di soddisfazione sul posto di lavoro; sono tipici esempi le attività di formazione che hanno come principale obiettivo quello di valorizzare il personale.

In base alla novità dei risultati, è possibile distinguere:

- Innovazione incrementale, attività volte al miglioramento di prodotti, processi, servizi già presenti all'interno dell'organizzazione
- Innovazione radicale, inserimento di nuovi prodotti o servizi che portano allo sviluppo di nuovo valore.
- Innovazione rivoluzionaria (*breakthrough*), caratterizzata dall'effetto sorpresa sulle persone, quindi si tratta di eventi sporadici che sono il risultato di scoperte scientifiche.

1.2 La Digital Economy

Si tratta di un nuovo modello economico, risultante dall'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*) presente negli ultimi

trent'anni (Van Gorp e Batura, 2015)³⁸. Tutto ciò, come già in precedenza affermato, è ricollegabile, secondo World Bank (2016), ai benefici che emergono dall'uso delle tecnologie, non solo per le aziende, ma anche per individui e per il settore pubblico. Nuove opportunità di lavoro e la possibilità per servizi, prima inaccessibili, diventano, oggi, alla portata di tutti i consumatori, si parla in questo caso di maggiore inclusione.

È possibile affermare che la nascita di tale concetto è relativa all'avvento di *Internet* che, dagli anni novanta, ha innescato una serie di cambiamenti nel contesto economico. Successivamente, dal 2000 al 2020, numerose sono state le tecnologie dell'informazione della comunicazione che si sono sviluppate e che hanno, allo stesso tempo, incrementato i cambiamenti nel contesto economico. Tipici sono i sensori connessi agli oggetti, il campo dell'*Internet of Things*, o i nuovi dispositivi a disposizione degli utenti finali, ovvero *smartphone*, *tablet*, *netbook*, *laptop* e stampanti 3D. Non sono da dimenticare modelli di *cloud computing*³⁹ e servizi digitali, o l'utilizzo e l'analisi, sempre più frequente, da parte delle aziende di *Big Data* e le nuove tecnologie di robotica e automazione

³⁸ Van Gorp N., Batura O., 2015, Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy, ECON Committee http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU%282015%29542235_EN.pdf

³⁹ Possibilità di accedere, quando si necessita, a piattaforme di archiviazione attraverso la rete Internet (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2013, Information Economy Report 2013: The Cloud Economy and Developing Countries, UNCTAD Division on Technology and Logistics, ICT Analysis Section. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2013_en.pdf)

(OECD, 2015)⁴⁰. Nonostante i *robot* industriali sono presenti nel settore da decenni, oggi sono caratterizzati da maggior intelligenza, agilità e flessibilità.

Le fondamenta dell'economia digitale sono rappresentate dall'iperconnettività, in altre parole un insieme di persone, organizzazioni e macchine connesse mediante *Internet*, mediante la tecnologia *mobile* e mediante l'*Internet of Things*⁴¹.

Diverse, negli anni, sono state le definizioni di Economia Digitale (Bukht e Heeks, 2017)⁴². Si parte dal 1996 con Tapscott⁴³, che introduce tale termine senza darne una definizione diretta, ma definisce la *Digital Economy* come “*Age of Networked Intelligence*”. Tapscott fa riferimento sia al collegamento in rete della tecnologia delle macchine sia al collegamento delle persona mediante tecnologia; ovvero la combinazione di intelligenza, conoscenza e creatività, indispensabili per scoperte e sviluppo sociale. Lane, nel 1999⁴⁴, definisce tale concetto focalizzandosi più sulla parte dell'*e-commerce* e su aspetti come la

⁴⁰ OECD, 2015, OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, <http://www.oecd.org/sti/oecd-digital-economy-outlook-2015-9789264232440-en.htm>

⁴¹ Basti pensare, come osservato da Goodwin, un sito di notizie sull'economia digitale, che Uber è la più grande compagnia di taxi nel mondo e non possiede veicoli; o Facebook, proprietario più famoso al mondo di media, che non crea contenuti; o, infine, Airbnb, che è il più importante fornitore di alloggi ma non possiede beni immobili (Goodwin T., 2015, The Battle Is For The Customer Interface, TechCrunch, <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>),.

⁴² Bukht R., Heeks R., 2017, Development Informatics. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy, Centre for Development Informatics Global Development Institute, SEED, Working Papers, no. 68, pp. 1-24

⁴³ Tapscott D., 1996, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill

⁴⁴ Lane N., 1999, Advancing the digital economy into the 21st century, Information Systems Frontiers, Volume 1, Fascicolo 3, pp. 317-320

privacy e l'innovazione; fa riferimento all'insieme delle varie tecnologie informatiche e di comunicazione attraverso *Internet* e al flusso di informazioni e tecnologie che spingono il commercio elettronico, e determinano cambiamenti organizzativi considerevoli. Nello stesso anno, Margherio e altri (1999)⁴⁵ individuano quattro caratteristiche che distinguono l'Economia Digitale: *Internet*, commercio elettronico tra aziende, consegna digitale di beni e servizi e vendita al dettaglio di beni tangibili. Nel 2001, invece, Mesenbourg⁴⁶ individua, nel suo studio, tre componenti fondamentali della *Digital Economy*:

- l'infrastruttura di *e-business*, necessaria per supportare i processi aziendali di commercio elettronico
- *e-business*, ovvero quel processo di commercio elettronico che le aziende attivano attraverso la rete.
- *e-commerce*, rappresenta il valore dei beni e servizi venduti attraverso la rete

⁴⁵ Margherio L., Henry D., Cooke S., Monte S., Hughes K., 1999, The Emerging Digital Economy, Department of Commerce, Washington, DC.
http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf

⁴⁶ Mesenbourg T.L., 2001, Measuring the Digital Economy, US Bureau of the Census, Suitland, MD.
<https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>

Secondo l'*Organisation for Economic Co-operation and Development* (2013)⁴⁷, l'economia digitale permette il commercio di beni e servizi attraverso il commercio elettronico su *Internet*; tale studio pone l'attenzione sulla regolamentazione dei mercati digitali e la concorrenza. Per l'*European Commission* (2013)⁴⁸ si fa riferimento ad un'economia che può essere definita come "Economia di *Internet*", ovvero un'economia basata su tecnologie digitali, che crea posti di lavoro e che incoraggia l'innovazione; individua, inoltre, le principali caratteristiche delle aziende che attuano tale economia:

- un'innovazione che si basa su nuove fonti di finanziamento (il cosiddetto capitale di rischio)
- un'importanza per gli *assets* intangibili
- dei modelli di business nuovi che si basano sugli effetti della rete, dell'*user generated contents* e dell'esplorazione dei dati personali
- un commercio elettronico che presenta le caratteristiche tipiche di commercio tradizionale effettuato attraverso l'utilizzo di nuovi canali

Vi è poi, nel 2014, la *British Computer Society* che definisce l'economia digitale più come un'azienda che opera attraverso i mercati *online* e sul *World*

⁴⁷ OECD, 2013, *The Digital Economy 2012*, OECD, Paris. <http://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf>

⁴⁸ European Commission, 2013, Expert Group on Taxation of the Digital Economy, EC, Brussels. http://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/god_governance_matters/digital/general_issues.pdf

Wide Web; anche qui si dà risalto, quindi, ad un'economia basata sulle tecnologie digitali. Recentemente, nel 2016, sono due le definizioni emerse, una da *House of Commons*⁴⁹, che definisce la *Digital Economy* come l'accesso digitale a beni e servizi e l'utilizzo della tecnologia digitale come supporto e aiuto alle aziende. La seconda fa riferimento alla definizione di Rouse⁵⁰, ovvero la rete mondiale di attività economiche che vengono svolte grazie a tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*); quindi un'economia, come già in precedenza emerso dagli altri studiosi, che si basa sulle tecnologie digitali. Lo stesso autore, inoltre, mette in risalto la differenza tra economia digitale, economia di *Internet* ed economia del *web*, affermando che l'economia digitale presenta aspetti che la rendono più complessa soprattutto rispetto all'economia di *Internet* che, in base alla sua definizione, fa riferimento al valore economico derivante da *Internet* stesso. Infine vi è la definizione di *Oxford University Press* del 2017⁵¹, in cui si evince un'economia che deve il suo funzionamento alle tecnologie digitali, soprattutto per le transazioni elettroniche via *Internet*.

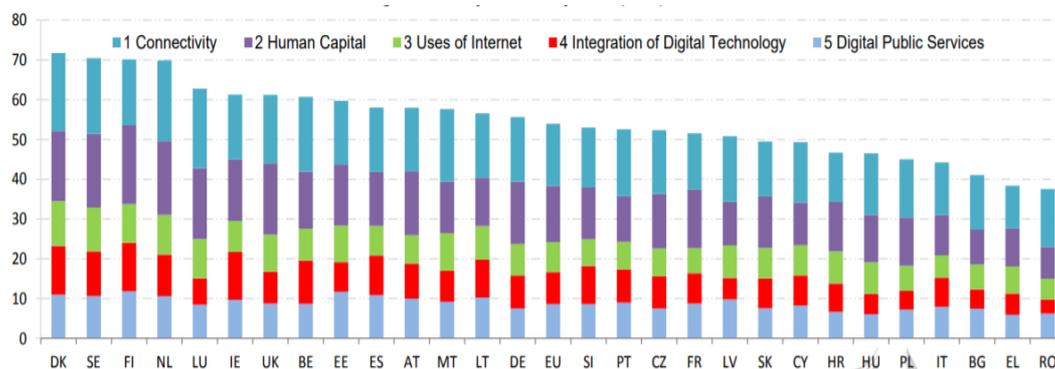
⁴⁹ House of Commons, 2016, The Digital Economy, Second Report of Session 2016–17, House of Commons Business, Innovation and Skills Committee, <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf>

⁵⁰ Rouse M., 2016, Digital Economy, Techtarget, Newton, MA. <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy>

⁵¹ Oxford University Press 2017. Digital Economy, Oxford Dictionary, OUP, Oxford, UK. https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy

I risultati del *Digital Economy and Society Index (DESI)* del 2018⁵², ovvero l'Indice Digitale dell'Economia e delle Società, che riassume gli indicatori delle prestazioni digitali dell'Europa e monitora l'evoluzione della competitività digitale degli Stati membri dell'Unione Europea, mostrano che la Danimarca, Svezia, Finlandia e Paesi Bassi hanno le economie più digitalmente avanzate all'interno dell'Unione Europea; seguite da Lussemburgo, Irlanda, Regno Unito, Belgio ed Estonia. Romania, Grecia e Italia hanno i punteggi più bassi nel *DESI*.

Figura 1.2: Classifica degli Stati membri dell'Unione Europea in base al Digital Economy and Society Index (2018)



Fonte: European Commission, 2018, The Digital Economy and Society Index (DESI), European Commission <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Cinque sono le dimensioni dell'Indice Digitale dell'Economia e delle Società (European Commission, 2018):

⁵² European Commission, 2018, The Digital Economy and Society Index (DESI), European Commission <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

- connettività, che fa riferimento alla domanda e all'offerta della banda larga sia fissa che mobile;
- il capitale umano, che riguarda sia le semplici competenze di base relative all'utilizzo della rete *Internet*, ma anche le capacità più avanzate;
- l'utilizzo dei servizi *Internet* traccia la visualizzazione dei contenuti, la comunicazione, l'acquisto, l'utilizzo di servizi bancari *online* e così via;
- l'integrazione della tecnologia digitale, misura la digitalizzazione aziendale e l'*e-commerce*. Per valutare il livello di digitalizzazione aziendale, si fa riferimento a tali aspetti, quali: la condivisione di informazioni elettroniche, la *Radio-Frequency Identification (RFID)*, i *social media* e le soluzioni *cloud*; per valutare, invece, l'*e-commerce* si misurano la percentuale delle piccole e medie imprese che operano nel mondo *online* e la percentuale del loro fatturato *e-commerce* rispetto al loro fatturato totale.
- i servizi pubblici digitali, ovvero la percentuale di coloro che hanno bisogno di presentare moduli alla Pubblica Amministrazione (PA), la misura in cui tali informazioni, già note alla Pubblica Amministrazione, sono precompilate in appositi moduli, la possibilità in cui alcune fasi della PA possono essere svolte in modo contemporaneo, la presenza di servizi pubblici digitali per le imprese, la propensione del governo all'apertura dei

dati e l'utilizzo da parte degli utenti di servizi di assistenza sanitaria *online* (senza recarsi nelle strutture mediche)

L'Italia, quindi, si posiziona al venticinquesimo posto tra i ventotto Stati membri dell'Unione Europea, nonostante il miglioramento rispetto al 2017. I migliori livelli di digitalizzazione si riscontrano nell'integrazione e nei servizi pubblici; al contrario l'Italia risulta carente dal punto di vista delle competenze digitali che portano ad una penalizzazione di tutte le altre dimensioni valutate dall'Indice Digitale dell'Economia e delle Società.

Tale situazione emerge anche dal report *Digital Europe*, dove risulta che il contributo del digitale al PIL in Italia è circa del 4%, inferiore rispetto alla media europea del 5%; le prime due posizioni sono occupate in quest'ambito dal Regno Unito (10%) e Svezia (6,9%). Una giustificazione può riguardare il fatto che le grandi imprese sono quelle maggiormente più digitalizzate; l'Italia, al contrario, si caratterizza per un elevato numero di piccole e medie imprese (le aziende con più di 250 dipendenti sono solo il 30% del numero totale di aziende presenti) (Lancellotti e Bellini, 2016)⁵³.

Quattro sono le tematiche principali di questa nuova fase dell'economia moderna:

⁵³ Lancellotti R., Bellini C., 2016, Come realizzare una trasformazione digitale di successo, McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.it/idee/come-realizzare-una-trasformazione-digitale-di-successo>

- Il futuro del lavoro
- *Digital Supply Networks*
- *Internet of Things*
- *Customer Experience*

I.3 Il futuro del lavoro con le nuove tecnologie digitali

Come affermato in precedenza, le tecnologie digitali hanno innescato processi che hanno, in maniera radicale, modificato la modalità con la quale gli individui/utenti accedono alle informazioni di cui hanno bisogno. Le informazioni, rispetto al passato, sono sempre più complesse e vi è l'esigenza di aggiornare in modo continuo le competenze, al fine di adeguarsi ai rapidi cambiamenti, di tipo tecnico e non, relativi alla propria posizione lavorativa. Queste nuove competenze, che sono state create dalla nascita di nuove tecnologie digitali, richiedono, nelle maggior parte dei casi, un uso congruo di tali tecnologie.

Risulta di fondamentale importanza per le aziende definire una strategia per accompagnare i propri dipendenti verso il cambiamento e cercare, in anticipo, competenze e strumenti. Investire solo nella tecnologia risulta non sufficiente, ma è opportuno agire anche sulle capacità di chi opera all'interno dell'organizzazione. Si parla quindi di cambiamento non solo tecnico ma anche culturale, trasformando le logiche di business dell'azienda. Le stessa forza lavoro, secondo un'indagine

svolta da Accenture (Blitz e al., 2016)⁵⁴, rientrava tra i *trend* della *Technology Vision 2016*; una forza lavoro caratterizzata da flessibilità e adattamento al cambiamento continuo, grazie a programmi avanzati e nuove tecniche di formazione e grazie ad un'organizzazione che si muove su progetti e non su funzioni.

Per sfruttare al meglio le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale, è necessario che le aziende si chiedano quanto sono pronte ad affrontare concretamente tale processo, in termini di organizzazione interna e propensione al cambiamento del proprio personale.

L'economia digitale pone il cliente al centro, un cliente che ha fiducia nella comunità digitale, un cliente ha la possibilità di connettersi, parlare, scegliere e condividere le informazioni (Internet Society, 2017)⁵⁵.

Si assiste, quindi, a nuove competenze richieste dalle organizzazioni aziendali, che riguardano tre principali ambiti:

- competenze specialistiche in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communications Technology*) al fine di programmare/sviluppare prodotti e servizi *ICT* (*software*, *pagine web*, *servizi cloud*) e gestire reti

⁵⁴ Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., 2016, People First, Accenture Technology Vision 2016

⁵⁵ Internet Society, 2017, 2017 Internet society global internet report. Paths to Our Digital Future, Internet Society, <https://future.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/09/2017-Internet-Society-Global-Internet-Report-Paths-to-Our-Digital-Future.pdf>

- competenze generiche in *ICT* che consentono di utilizzare tali tecnologie all'interno delle proprie attività lavorative quotidiane (come l'accesso ad informazioni *online* o l'utilizzo di un determinato *software*)
- competenze complementari in *ICT* al fine di svolgere nuove mansioni che prevedono l'utilizzo di tali tecnologie all'interno del proprio ruolo aziendale, come nel caso dell'elaborazione delle informazioni di tipo complesso.

Questo dimostra che l'utilizzo delle nuove tecnologie e i processi di trasformazione digitale che stanno attraversando le organizzazioni aziendali, non solo hanno comportato la domanda di nuove figure professionali (specialisti in *ICT* e personale con competenze generiche/complementari); ma hanno, anche, trasformato le modalità di svolgimento delle attività lavorative già presenti all'interno delle aziende. La maggiore disponibilità di informazioni rese disponibili da queste nuove tecnologie ha, infatti, indotto le varie funzioni aziendali alla necessità di gestione, di coordinamento e di pianificare in anticipo e alla necessità di adattarsi rapidamente all'ambiente sempre più caratterizzato da tecnologia. In esso è possibile trovare inoltre una maggiore cooperazione, rispetto al passato, tra i vari *team*.

È necessario ricordare il ruolo dell'Intelligenza Artificiale (*AI*) che, insieme all'automazione, ha comportato diversi cambiamenti strutturali nei vari

settori, trasformando in modo radicale le varie mansioni e ruoli aziendali. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito non solo ad un affiancamento dell'uomo alla macchina, al fine di incrementare le potenzialità dei lavoratori, ma anche ad una loro completa sostituzione portando ad un'evoluzione dell'erogazione di prodotti e servizi.

La trasformazione digitale è causa anche di una certa "rivalità" tra *CMO* (*Chief Marketing Officer*) e *CIO* (*Chief Information Officer*) nel ruolo di promotore del processo di trasformazione digitale. All'inizio, con l'avvento delle prime nuove tecnologie, il ruolo di *leader* del processo di trasformazione digitale era nelle mani del *CIO*, a fronte dei consistenti investimenti in tecnologie volti a migliorare le operazioni e attività di approvvigionamento. Successivamente con la centralità assunta dall'esperienza del cliente e dal *Digital Marketing*, il *CMO* ha iniziato a gestire la spesa tecnologica e ad intraprendere iniziative in tale ambito.

La partecipazione al processo digitale come leader necessita, come già anticipato, dell'introduzione di nuove professionalità, come il *Chief Digital Officer*. Questa nuova figura, distinta rispetto al *Chief Information Officer*, presenta le competenze che sono in grado di gestire la digitalizzazione trasversalmente, evitando problemi tra i vari reparti, puntando ad una maggiore collaborazione tra di essi. Ha il compito principale di gestire la governance digitale attraverso capacità sia in ambito di *management* aziendale, di *project management*, di *ICT* e di comunicazione ai clienti in un ottica multi canale.

I.4 Digital Supply Networks

L'impatto della trasformazione digitale ha coinvolto la maggior parte dei reparti aziendali. Il contesto in cui offre maggiori opportunità riguarda quello della catena di approvvigionamento (Hanifan e al., 2015)⁵⁶.

L'ambito aziendale, difatti, più propenso a assorbire in modo efficace ed efficiente i cambiamenti tecnologici, è rappresentato dalla logistica. In quest'ottica la *Supply Chain* viene vista come un elemento di competitività attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie. Da qui che la nuova rete di fornitura prende il nome di *Digital Supply Network*.

Un esempio di cambiamento nell'organizzazione è rappresentato da Amazon che con l'utilizzo di *robot* nella consegna dei prodotti ai propri lavoratori, ha ridotto il costo dell'elaborazione dell'ordine al 40% (Hanifan e al., 2015). Nell'ambito dei cambiamenti nei punti di controllo dell'azienda, un esempio è Tesco che nella metropolitana di Seul, Corea del Sud, ha, attraverso foto su pareti rappresentati scaffali di un supermercato, consentito ai propri clienti di ordinare prodotti (circa 500 appartenenti al mondo della salute e bellezza e della spesa alimentare) con il proprio *smartphone* scansionando un *QR-code*⁵⁷. Tali acquisti venivano poi consegnati in giornata a casa dei clienti.

⁵⁶ Hanifan G., Newberry C., Sharma A., 2015, The digital Supply Network: A new paradigm for supply chain management, Accenture Strategy

⁵⁷ Utile elemento che consente al consumatore di accedere ad informazioni aggiuntive, questo non riguarda solo i negozi al dettaglio. Tale pratica si sta diffondendo anche in gallerie d'arte, in cui

Figura 1.3: Immagine del Virtual Store di Tesco nella metropolitana di Seul



Fonte: <https://www.pinterest.co.uk/pin/2315138555342153/>

Anche la provenienza delle idee in ambito di Ricerca e Sviluppo (*Research and Development*,) è cambiata, basti pensare a MyStarbucksIdea.com, dove le idee non provengono solo dall'interno dell'organizzazione aziendale, ma Starbucks è riuscita ad ottenere, grazie all'utilizzo di questo portale, più di circa 300 idee dai suoi clienti, che sono state, poi, attuate negli ultimi anni (come nel caso del *wi-fi* gratuito all'interno dei suoi negozi).

L'inserimento del digitale all'interno della catena di approvvigionamento, comporta quattro distinti vantaggi (Antonietti e al., 2013)⁵⁸:

tale codice viene affiancato a opere d'arte in modo da arricchirlo di contenuti video o di altri informazioni più approfondite

⁵⁸ Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., 2013, Accenture Looking Forward – L'agilità che porta al successo, Harvard Business Review

- connessione. Le aziende connesse godono, ovviamente, di maggiore visibilità e di maggiore interazione, anche *real-time*, con i propri clienti. Possono cioè reagire e comunicare con loro, coinvolgendoli anche in attività volte a progettare nuovi prodotti e servizi;
- intelligenza, sta nel trasformare i dati in informazioni rilevanti ed utili, sfruttando la loro analisi avanzata, e fornendo tali informazioni al processo decisionale;
- scalabilità. La componente digitale all'interno della catena di approvvigionamento rende i processi maggiormente ottimizzabili e facilita l'individuazione di errori. Quindi la perfetta integrazione di persone, processi e tecnologia comporta una massima efficienza, una maggiore flessibilità organizzativa ed esperienze personalizzate;
- rapidità. I cambiamenti richiederanno una maggiore reattività, una velocità nell'accesso delle risorse, una velocità di spostamento delle stesse all'interno dei processi, ma anche una velocità ad aumentare o ridurre i livelli di produzione in relazione all'andamento della domanda.

Riassumendo, quindi, la *Digital Supply Networks* consente alle aziende di rispondere tempestivamente allo sviluppo del suo contesto mutevole, grazie ad un buon livello di pianificazione dei processi, sostenuto dall'analisi di informazioni

provenienti dai vari attori della filiera e dalla visibilità assunta grazie alla loro interazione.

1.5 Internet of Things

L'*internet of Things (IoT)* rappresenta la connessione tra *Internet* e il mondo fisico e risiede tra i principali “*drivers of change*” che hanno avuto e continueranno ad avere un impatto sul contesto sociale e aziendale.

La connessione tra qualsiasi oggetto e *Internet* porta ad eliminare, in modo sempre più definito, i confini tra mondo digitale e mondo fisico. Consente di modificare, attraverso tale connessione, infatti, lo stato di oggetti, con o senza il coinvolgimento attivo dell'essere umano. Include sensori che consentono di raccogliere dati che vengono scambiati tra vari dispositivi e inviati alla persona di competenza, al fine di valutare ad esempio lo stato di salute, l'ubicazione e le attività di essere umani o animali, di processi di produzione o dell'ambiente naturale (OECD, 2016)⁵⁹. Secondo uno studio di *Organisation for Economic Co-operation and Development*, del 2015, il numero di dispositivi connessi dentro le case e al di fuori, nei paesi appartenenti a tale organizzazione, dovrebbe aumentare da 1 miliardo nel 2016 a 14 miliardi nel 2022 (OECD, 2015).

⁵⁹ OECD, 2016, Summary of the CDEP Technology Foresight Forum: Economic and Social Implications of Artificial Intelligence, OECD Publishing, [https://www.oecd.org/sti/ieconomy/DSTI-CDEP\(2016\)17-ENG.pdf](https://www.oecd.org/sti/ieconomy/DSTI-CDEP(2016)17-ENG.pdf)

L'*Internet of Things* non può essere definito come singola tecnologia, anzi, rappresenta un insieme di applicazioni, funzionalità, servizi e infrastrutture capaci di fornire intelligenza che consente la connessione degli oggetti.

Ruolo fondamentale è dato dall'Intelligenza Artificiale, altro importante “*drivers of change*”, che ha consentito e consentirà nuove modalità di connessione agli oggetti, tipico è l'esempio di comandi vocali o comandi gestuali. L'agosto del 1956 è stato riconosciuto come data di nascita del nuovo campo, nel famoso workshop estivo del *Dartmouth Summer Research Project*, in cui erano presenti John McCarthy, Alan Newell, Arthur Samuel, Herbert Simon e Marvin Minsky. Ad oggi, però, non vi è una definizione accettata universalmente. Una sua prima definizione la si ha da Marvin Minsky, considerato il pioniere dell'intelligenza artificiale; lo scienziato statunitense definisce l'intelligenza artificiale come quella scienza che ha capacità di costruire macchine che sono in grado di fare cose che necessitano dell'intelligenza se fatte dagli umani (Bolter, 1984)⁶⁰. Nilsson (2010)⁶¹, invece, la definisce come l'attività che ha come fine quello di rendere le macchine intelligenti, e tale intelligenza fa riferimento alla qualità che permette alle macchine di funzionare nel modo adeguato e con coerenza nel proprio ambiente. Dal 1956 l'Intelligenza Artificiale è stata oggetto di numerosi e significativi sviluppi; come la tecnologia *machine learning*, sviluppata grazie alla

⁶⁰ Bolter J.D., 1984, *Artificial Intelligence*, Daedalus, Volume 113, Fascicolo 3, pp. 1–18.

⁶¹ Nilsson N., 2010, *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*, Cambridge University Press

possibilità di utilizzo di *Big Data* e *cloud computing*, che ha portato ad un aumento delle potenzialità dell'AI (Chen e al., 2012)⁶². Un tipico esempio in questo ambito è l'Intelligenza Artificiale di Google che, grazie a sistemi di *machine learning*, impara a tradurre i contenuti presenti sul web in lingue diverse in base a documenti tradotti presenti già online; ma anche Facebook che, utilizzando tale tecnologia, riesce ad identificare le persone nelle immagini grazie ad un database in cui sono presenti i propri utenti.

Con l'*Internet of Things* non si pensa più alla relazione tra cliente e prodotto/*brand* solo al momento dell'atto di acquisto, ma quando si fa riferimento a tale relazione si considera tutta l'evoluzione del rapporto tra cliente e prodotto e, come quest'ultimo, viene utilizzato nei vari contesti in cui si trova il cliente, sia fisici che digitali. Tipico esempio è quello di "smart bottle" di Johnnie Walker Blue Label (Diageo, 2015)⁶³, che in collaborazione con Thinfilm (azienda produttrice di etichette di sensori), è riuscita a capire in quale fase si trovava il cliente con la bottiglia, se è aperta o ancora sigillata. Tutto ciò porta l'azienda ad avere la capacità di inviare messaggi di marketing mirati e tempestivi ai clienti (come nel caso in oggetto promozioni o ricette di cocktail). Un altro tipico

⁶² Chen K., Quoc V. Le, Ranzato M., Monga R., Devin M., Corrado G.S., Dean J., Ng A.Y., 2012, Building high-level features using large scale unsupervised learning, Proceedings of ICML, Volume 5, <https://arxiv.org/pdf/1112.6209.pdf>

⁶³ Diageo, 2015, Our new connected 'Smart Bottle' unveiled in Barcelona, <https://www.diageo.com/en/news-and-media/features/our-new-connected-smart-bottle-unveiled-in-barcelona/>

esempio è rappresentato dal Dash Button⁶⁴ di Amazon, dispositivo utile per la creazioni di canali commerciali per prodotti ad uso quotidiano.

L'Intelligenza Artificiale rientra anche nella applicazioni di messaggistica che possono portare ad nuovo aspetto del commercio, ovvero il commercio “colloquiale”. Mediante l'utilizzo di queste app di messaggistica, attraverso sistemi *BOT*⁶⁵ con *AI*, le aziende riescono a migliorare il percorso del cliente, fornendo, attraverso interazioni facili e veloci, aiuto anche nella ricerca dei prodotti di cui hanno bisogno. Macy's, rivenditore di abbigliamento statunitense, infatti, con lo strumento *mobile* Macy's on Call, offre ai clienti, presenti in negozio, assistenza al fine di migliorare la loro esperienza (D'Innocenzio, 2016)⁶⁶.

Oppure possono fornire altre tipologie di informazioni, come Sephora che con la sua piattaforma di messaggistica Kik, offre sia consigli su prodotti presenti nel proprio assortimento, ma anche consigli sul trucco (Arthur, 2016)⁶⁷. Lowe's, catena di negozi di ferramenta, utilizza sistemi di intelligenza artificiale in un

⁶⁴ Chiavette con un tasto che, se premuto, inviano un ordine di acquisto del prodotto scelto tra quelli disponibili per tale servizio che sono suddivisi per *brand* e che fanno riferimento a categorie differenti che vanno dai detersivi a biscotti, ovvero prodotti che si caratterizzano per un acquisto molto frequente.

⁶⁵ La parola *BOT* è l'abbreviazione di *robot*, e sta ad intendere programmi che hanno come obiettivo quello di imitare una conversazione attraverso l'offerta di informazioni, notizie ed altri contenuti, in altre parole rispondere automaticamente ai messaggi dell'utente. Esistono da molto tempo, basti ricordare Clippy, la graffetta di Microsoft Office.

⁶⁶ D'Innocenzio A., 2016, Macy's has launched an in-store shopping assistant powered by IBM's Watson AI tech, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/ap-macys-tests-artificial-intelligence-tool-to-improve-service-2016-7?IR=T>

⁶⁷ Arthur R., 2016, Sephora Launches Chatbot On Messaging App Kik, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2016/03/30/sephora-launches-chatbot-on-messaging-app-kik/#21957e23547e>

robot (LoweBot); tale tecnologia interagisce con i clienti nel negozio e li aiuta a risolvere le loro problematiche, come la ricerca fisica dei prodotti. Sarà proprio il *robot* ad accompagnare il cliente nella posizione in cui il prodotto ricercato si trova. Oltre ad aiutare i clienti LoweBot offre aiuto anche al personale, attraverso la verifica degli *stock* nel punto vendita (Johnson, 2017)⁶⁸. Starbucks, tramite My Starbucks Barista, alimentata da sistemi di *AI*, consente ai propri clienti, tramite comandi vocali o sistemi di messaggistica, di effettuare il proprio ordine; sarà poi la tecnologia *BOT* ad inviare l'ordine al negozio Starbucks più vicino, dove il cliente può ritirare la sua ordinazione evitando le solite file (Bishop, 2016)⁶⁹. Altri esempi di utilizzo di Intelligenza Artificiale, ma non meno importanti, sono Google Home e Echo di Amazon⁷⁰.

Lo stesso Amazon, a Seattle nel gennaio 2018, ha aperto il primo punto vendita fisico di prodotti alimentari senza casse. Per accedere in questo punto vendita, è necessario che i clienti abbiano installato sul proprio dispositivo *mobile* l'*app* supportata da *AI*. Tale applicazione tiene traccia, attraverso sensori di localizzazione, dei prodotti presi dai vari clienti; finita l'attività di acquisto, i

⁶⁸ Johnson L., 2017, 5 Bleeding-Edge Brands That Are Infusing Retail With Artificial Intelligence, Adweek, <http://www.adweek.com/digital/5-bleeding-edge-brands-are-infusing-retail-artificial-intelligence-175312/>

⁶⁹ Bishop T., 2016, Coffee from a chatbot: Starbucks unveils 'My Starbucks Barista' AI technology for mobile orders, GeekWire, <https://www.geekwire.com/2016/coffee-chatbot-starbucks-unveil-starbucks-barista-ai-technology-placing-mobile-orders/>

⁷⁰ Si tratta di *speaker* intelligenti che, attraverso comandi vocali, danno avvio a diverse azioni come ad esempio leggere *news*, leggere informazioni metereologiche, accedere all'agenda elettronica, ricercare informazioni *online*, riprodurre musica da programmi come Spotify e dare comandi per dispositivi elettrodomestici di tipo *smart* (attraverso collegamenti alla rete di casa permette ad esempio di regolare luci, temperatura etc.)

clienti usciranno semplicemente dal negozio. Sarà poi l'*app* ad addebitare l'importo della spesa nell'*account* Amazon del cliente (Alba, 2016)⁷¹.

Questi esempi mettono in risalto un aspetto fondamentale quando si utilizza l'Intelligenza Artificiale, ovvero il mantenimento dell'elemento umano, che può portare ad una maggiore fedeltà del cliente verso il *brand/azienda*. Oltre alla fidelizzazione, queste nuove tecnologie consentono di accedere a maggiori conoscenze relative al cliente, soprattutto sul suo comportamento, e di conseguenza all'offerta di esperienze migliori grazie all'utilizzo di tali dati. Quando si parla di Intelligenza Artificiale, occorre sottolineare che non si parla solo di sistemi di *chatbot*, ma può essere utilizzata anche nel contesto della *Sentiment Analysis* sui *social media*.

1.6 Virtual Reality e Augmented Reality

Steuer (1992)⁷² definisce la realtà virtuale come contesto simulato in cui l'utente percepisce e sperimenta la telepresenza, dove ruolo principale è svolto dalla vividezza e dall'interattività. La vividezza fa riferimento alla qualità rappresentativa dell'ambiente virtuale; l'interattività, invece, riguarda la possibilità da parte del cliente di poter mutare sia la forma, ma anche il contenuto dell'ambiente stesso.

⁷¹ Alba D., 2016, Only Amazon could make a checkout-free grocery store a reality, Wired, <https://www.wired.com/2016/12/amazon-go-grocery-store/>

⁷² Steuer J., 1992, Defining virtual Reality: Dimensions determining telepresence, Journal of Communication, Volume 42, Fascicolo 4, pp. 73-93, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1992.tb00812.x>

All'interno della letteratura il termine interattività è legato ad aspetti quali comunicazione bidirezionale, sincronicità e controllabilità (Mollen e Wilson, 2010)⁷³; per comunicazione bidirezionale si intende il flusso di informazioni che da la possibilità a ciascun utente di poter rispondere (Kim, 2011)⁷⁴, mentre per sincronicità si fa riferimento alla capacità di un sito di saper rispondere velocemente (*real-time*) (Yoo e al., 2010)⁷⁵. La controllabilità riguarda, infine, la scelta dell'utente dei tempi, del contenuto e della sequenza delle varie comunicazioni (Dholakia e al., 2001)⁷⁶. Nel concetto di interattività, spesso, rientrano sia la società, ovvero la facoltà di un sito di far connettere tra di loro i diversi utenti, grazie, ad esempio, alla presenza di *chat*, *blog* o *social network* (Macias, 2003)⁷⁷, ma anche il concetto di dimostrabilità, ovvero la possibilità da parte dell'utente di accedere a maggiori informazioni e, quindi, esaminare e valutare al meglio i prodotti/servizi (Huang, 2003)⁷⁸.

⁷³ Mollen A., Wilson H., 2010, Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives, *Journal of Business Research*, Volume 63, Fascicolo 9-10, pp. 919-925

⁷⁴ Kim S., 2011, Web-interactivity dimensions and shopping experiential value, *Journal of Internet Business*, Volume 9, pp. 1-25

⁷⁵ Yoo W.S., Lee Y., Park J., 2010, The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 17, Fascicolo 2, pp. 89-96

⁷⁶ Dholakia R.R., Zhao M., Dholakia N., Fortin D., 2001, Interactivity and revisits to websites: A theoretical framework, *American Marketing Association*, pp. 108-115

⁷⁷ Macias W., 2003, A preliminary structural equation model of comprehension and persuasion of interactive advertising brand web sites, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 3, Fascicolo 2, pp. 36-48

⁷⁸ Huang M.H., 2003, Designing website attributes to induce experiential encounters, *Computers in Human Behavior*, Volume 19, Fascicolo 4, pp. 425-442

Oltre a questi due dimensioni, altri aspetti importanti sono rappresentati dall'immersione, ovvero quella sensazione psicologica di isolamento dal mondo reale grazie al contesto virtuale (Witmer e Singer, 1998)⁷⁹, e dal concetto di flusso, ovvero la condizione perfetta dove le altre cose passano in secondo piano, e dove si ha la piena immersione e coinvolgimento nella *Virtual Reality* (Nah e al., 2011)⁸⁰.

Negli ultimi anni si ricorre all'utilizzo della realtà virtuale, capace di fornire una mediazione con la macchina grazie al quel senso di presenza in grado di attivare i sensi umani quali, la visione, l'udito; la capacità di osservare uno ambiente a 360 gradi, con la sensazione di camminare, girare e così via (Walsh e Pawlowski, 2002)⁸¹. L'utilizzo di queste tecniche di immersione in ambiti virtuali consente di raggiungere principalmente scopi di svago e intrattenimento (Verhagen e al., 2011)⁸², in altre parole consente di creare valore per il cliente (Hulten, 2011)⁸³.

⁷⁹ Witmer B.G., Singer M.J., 1998, Measuring presence in virtual environments: A presence questionnaire, *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, Volume 7, Fascicolo 3, pp. 225-240

⁸⁰ Nah F.F.H., Eschenbrenner B., DeWester D., 2011, Enhancing brand equity through flow and telepresence: A comparison of 2D and 3D virtual worlds, *MIS Quarterly*, Volume 35, Fascicolo 3, pp. 731-747

⁸¹ Walsh K.R., Pawlowski S.D., 2002, Virtual reality: A technology in need of its research, *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 8, Fascicolo 1, pp. 297-313

⁸² Verhagen T., Feldberg F., Van Den Hooff B., Meents S., Merikivi J., 2011, Satisfaction with virtual worlds: An integrated model of experiential value, *Information & Management*, Volume 48, Fascicolo 6, pp. 201-207

⁸³ Hulten B., 2011, Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*, Volume 23, Fascicolo 3, pp. 256-273

All'inizio veniva impiegata, grazie alle possibilità di offrire esperienze coinvolgenti, con l'obiettivo di influenzare le considerazioni sul marchio del cliente e di conseguenza le sue volontà di acquisto (Van Kerrebroeck e al., 2017)⁸⁴; ma anche con l'obiettivo di consentire ai propri clienti una migliore analisi di un dato prodotto, come avviene nel settore dell'abbigliamento (Verhagen e al., 2016)⁸⁵. Uniqlo, con il Magic Mirror, ha utilizzato tale strumento per consentire ai propri clienti, attraverso uno specchio, di provare diverse versioni cromatiche del capo indossato, senza la necessità di cambiare l'indumento, con la possibilità di farsi una foto e condividerla su Facebook (RetailInnovation, 2013).

⁸⁴ Van Kerrebroeck H., Brengman M., Willems K., 2017, When brands come to life: Experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications, *Virtual Reality*, Volume 21, Fascicolo 4, pp. 177-191

⁸⁵ Verhagen T., Vonkeman C., Van Dolen W., 2016, Making online products more tangible: The effect of product presentation formats on product evaluations, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Volume 19, Fascicolo 7, pp. 460-464

Figura 1.4: UniQlo's magic mirror

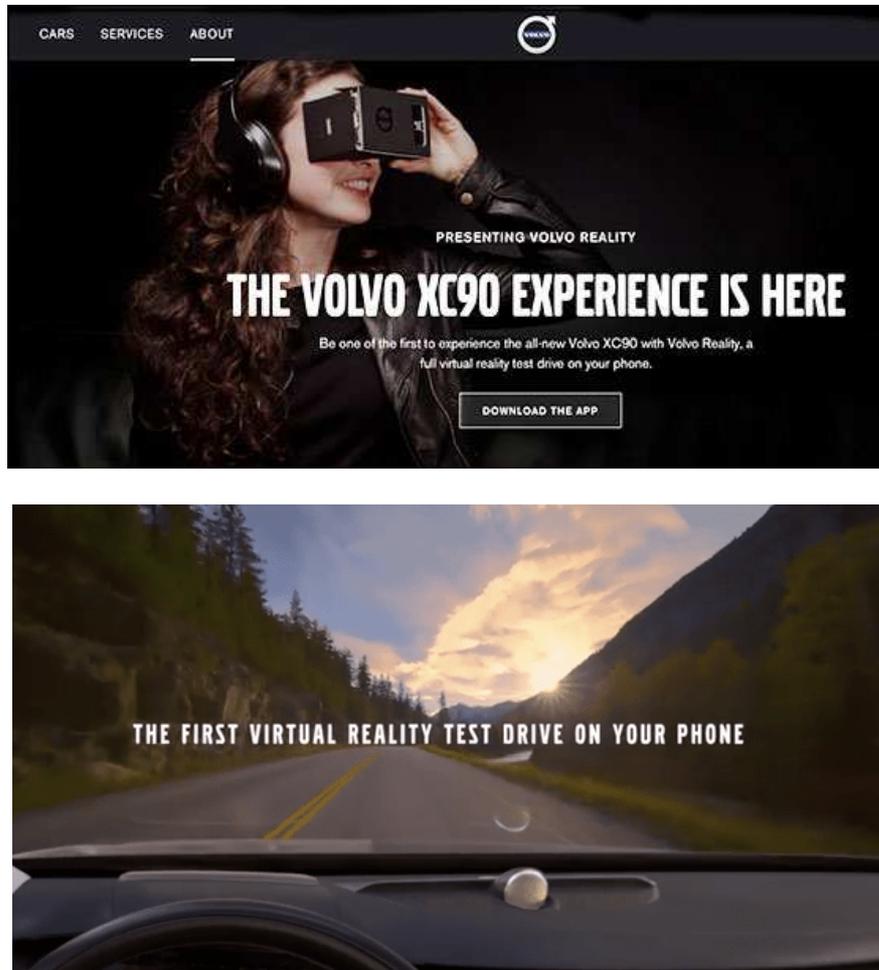


Fonte: RetailInnovation, 2013⁸⁶

Con la realtà virtuale è possibile, anche, sperimentarne l'utilizzo (Van Kerrebroeck e al., 2017), come ha fatto Volvo con il test guida virtuale del suo modello di auto XC90.

⁸⁶ RetailInnovation, 2013, UniQlo's magic mirror, Innovation Article, <http://retail-innovation.com/uniqlos-magic-mirror/>

Figura 1.5: Volvo, test drive con realtà virtuale



Fonte: Dua T., 2014

Diversi sono, oggi, i contesti in cui è applicata la realtà virtuale (Serrano e al., 2013)⁸⁷, ad esempio nell'istruzione (Merchant e al., 2014)⁸⁸, nella psicologia e in generale nella medicina (Hoffman e al., 2014⁸⁹; Laver e al., 2012⁹⁰).

Anche nel marketing, si riscontrano sue applicazioni, tipico è il caso delle agenzie di viaggio come Marriott International, Thomas Cook e Ultimate Jet Vacations, dove la realtà aumentata consente di visitare, ovviamente virtualmente, la destinazione scelta, i suoi paesaggi e gli hotel, prima di effettuare la loro prenotazione (Mandelbaum, 2015)⁹¹.

⁸⁷ Serrano B., Botella C., Banos R.M., Alcaniz M., 2013, Using virtual reality and mood-induction procedures to test products with consumers of ceramic tiles, *Computers in Human Behavior*, Volume 29, Fascicolo 3, pp. 648-653

⁸⁸ Merchant Z., Goetz E.T., Cifuentes L., Keeney-Kennicutt W., Davis T.J., 2014, Effectiveness of virtual reality-based instruction on students' learning outcomes in K-12 and higher education: A meta-analysis, *Computers & Education*, Volume 70, pp. 29-40

⁸⁹ Hoffman H.G., Meyer W.J.III, Ramirez M., Robert L., Seibel E.J., Atzori B., Sharar S.R., Patterson D.R., 2014, Feasibility of articulated arm mounted Oculus Rift Virtual Reality goggles for adjunctive pain control during occupational therapy in pediatric burn patients, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Volume 17, Fascicolo 6, pp. 397-401

⁹⁰ Laver K., George S., Thomas S., Deutsch J., Crotty M., 2012, Cochrane review: Virtual reality for stroke rehabilitation, *European Journal of Physical and Rehabilitation Medicine*, Volume 48, Fascicolo 3, pp. 523-530

⁹¹ Mandelbaum A., 2015, How companies are marketing with virtual reality, Chief Marketer, <http://www.chiefmarketer.com/companies-marketing-virtual-reality/>

Figura 1.6: Marriott International un esempio di realtà virtuale



Fonte: All N., 2017⁹²

I.7 Blockchain

Non è da dimenticare, la tecnologia di *Blockchain*, che consente di archiviare tutti i tipi di dati, anche le transazioni finanziarie, portando al tempo stesso una maggiore fiducia in un contesto, considerati da molti, poco affidabile.

⁹² All N., 2017, Augmented Reality in Hospitality – A Whole New World, Digital Industry News <https://www.mdsdecoded.com/blog/augmented-reality-in-hospitality-a-whole-new-world/>

Una maggior fiducia è relativa all'affidabilità delle transazioni; un protocollo definito stabilisce le regole che coordinano i nodi di una rete *Blockchain* e stabilisce come i dati possono essere registrati nei database. Tali reti sono implementate, inoltre, in maniera tale che non vi è, per ciascuna parte, la possibilità di controllo della sottostante infrastruttura (Brakeville e Perepa, 2016)⁹³.

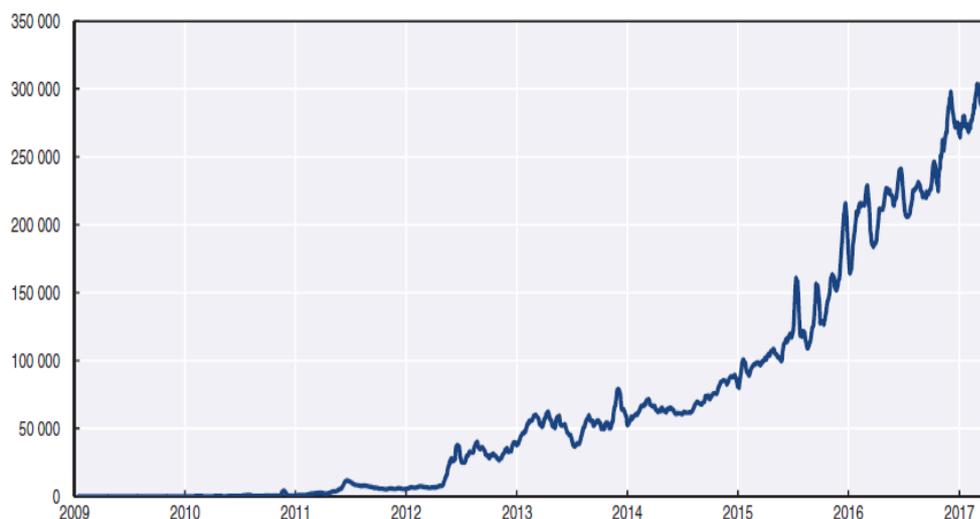
Oltre a questo, vi sono altri aspetti che differenziano le *Blockchain* dai tradizionali database e che le rendono affidabili per la registrazione di *record* e trasferimenti di valori, in contesti in cui le persone hanno difficoltà ad affidarsi a terze parti. Un primo aspetto fa riferimento alla forte disintermediazione che caratterizza il funzionamento di tale rete, indipendente, infatti, da qualsiasi operatore intermedio. Si tratta infatti, di un *database* che è di ostacolo a manomissioni, in quanto si basa su un sistema di sola aggiunta (i dati una volta caricati non possono subire modifiche o cancellazioni da parte di nessuna entità coinvolta). Una volta che i dati sono stati inseriti, vengono firmati dall'ente che li ha inseriti e archiviati in ordine cronologico all'interno di un nuovo blocco di transazioni.

L'esempio più noto, ma anche una delle prime applicazioni della tecnologia *Blockchain* all'interno del contesto finanziario, è rappresentato dai

⁹³ Brakeville S., Perepa B., 2016, Blockchain basics: Introduction to distributed ledgers, IBM, <https://www.ibm.com/developerworks/cloud/library/cl-blockchain-basics-intro-bluemix-trs/index.html>

bitcoin. Una valuta virtuale, denominata anche criptovaluta, e un sistema di pagamento decentralizzato indipendente da qualsiasi banca. Introdotta nel 2009 da Satoshi Nakamoto, la *Blockchain bitcoin* si basa su una serie di tecnologie già esistenti che consentono, una volta combinate, la creazione di un database decentralizzato e difficile da manomettere, in cui vengono registrate in ordine cronologico le transazioni eseguite in rete. Il suo utilizzo ha subito, in pochi anni, una crescita esponenziale; da cento transazioni al giorno nel 2009 a più di 250.000 transazioni giornaliere nel 2017 (Figura 1.7).

Figura 1.7: Transazione giornaliera di *Bitcoin*



Fonte: OECD, 2017 <http://dx.doi.org/10.1787/888933586749>

Non solo nel suo utilizzo, la crescita esponenziale si è avuta anche nel suo prezzo. All'inizio, nel 2009, il suo valore è stato pari a zero; dopo un anno, il suo

valore è salito a 6 centesimi di dollaro a causa delle prime transazioni. Il valore, infatti, è il risultato dell'incontro tra domanda e offerta; maggiore è la domanda, più il prezzo sale. Nel 2010 il prezzo era pari a 29 centesimi, ma un picco l'ha raggiunto nel dicembre del 2013, raggiungendo il valore di 1151 dollari.

Da quel momento si assiste ad un crollo, e nel 2015 il suo prezzo scende a 250 dollari. Un declino considerevole, coincidente con diversi eventi negativi, come l'arresto dell'amministratore delegato della banca virtuale, Bitinstant, che cambia e raccoglie *bitcoin*, con l'accusa di riciclaggio di denaro nel mercato nero Silkroad, in cui si vendono armi e droga; il sito di Silkroad venne chiuso da parte della FBI e vennero, dalla stessa, sequestrati milioni di dollari di *bitcoin*. Dopo il brusco arresto, il suo valore è tornato a salire in modo regolare (Magliocco, 2017)⁹⁴, con un'impennata considerevole nel dicembre del 2017, raggiungendo il valore di 19.499 dollari americani. Ad oggi il valore dei *bitcoin* si aggira intorno ai novemila dollari americani.

⁹⁴ Magliocco P., 2017, Il valore dei Bitcoin è sempre aumentato?, La Stampa, <http://www.lastampa.it/2017/12/09/economia/il-valore-dei-bitcoin-sempre-aumentato-sKLUz89HL44NeWIs0LUgSJ/pagina.html>

CAPITOLO II

L'IMPATTO DEL DIGITALE NEL MARKETING

“Because the purpose of business is to create a customer, the business enterprise has two--and only two--basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs. Marketing is the distinguishing, unique function of the business”

Peter Drucker, 1954

Si pensa al marketing come un concetto sempre più flessibile, in altre parole un concetto che si deve adattare e varia in base al contesto, al momento temporale e in base al settore a cui si riferisce. Siamo nella fase in cui il *web* e il *social media* rivestono il ruolo principale, e siamo nella fase dello sviluppo del settore digitale all'interno delle aziende. L'azienda deve fornire informazioni ad un cliente super attivo nel processo di marketing, sono infatti i contenuti e le informazioni sui punti di contatto digitali a creare in lui l'interesse. Quindi non si parla più di una comunicazione selettiva, ma attrattiva. Il suo interesse è posto al centro delle politiche di marketing, in tutte le fasi del processo di acquisto, puntando ad instaurare un relazione di lungo periodo, in cui l'atto di acquisto è una conseguenza ordinaria di tale relazione. Sempre più importanza, quindi, alla dimensione qualitativa piuttosto che alla dimensione quantitativa.

II.1 Il nuovo ruolo del marketing

Molti sono i fattori che hanno trasformato non solo la teoria, ma anche la pratica, del marketing, influenzando, di conseguenza tutto il contesto economico delle varie organizzazioni aziendali.

È dal 2006 che si parla di *Digital Marketing*, ovvero da quando si sono verificati i primi episodi di crisi, esplosa poi negli anni successivi. Il passaggio da marketing tradizionale a questo nuovo concetto di marketing, ha comportato considerevoli cambiamenti soprattutto in ambito organizzativo ma anche nelle politiche pubblicitarie da attuare.

II.1.1 Il marketing tradizionale

Per Kotler (2012)⁹⁵, il marketing è “la scienza e l’arte di esplorare, creare e trasferire valore per soddisfare i bisogni di un mercato di riferimento fino ad arrivare ad un profitto. Identifica i bisogni e desideri non soddisfatti. Definisce, misura e quantifica il mercato identificato e il profitto potenziale”.

Quando si parla di marketing tradizionale, si fa riferimento al processo di analisi, pianificazione, scelte e controllo delle decisioni che

⁹⁵ Kotler P., 1997, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall
Kotler P., 2012, *What is marketing?*, Kotler Marketing Group, http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml#answer3

riguardano il prodotto/servizio, prezzo, promozione e comunicazione al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

In passato, il marketing ricorreva a strumenti come *mass media*, televisione, radio, giornali, con una comunicazione di tipo unidirezionale. Tale tipologia di comunicazione, quindi, si caratterizzava per un basso livello di interazione con il consumatore finale.

II.1.2 Dal Tradizionale al Digitale

Anche se negli anni Novanta vi era la convinzione che il digitale avrebbe sostituito completamente i media tradizionali, non vi è stato mai un cambiamento radicale. Si assiste, al contrario, ad una connessione e sovrapposizione tra tradizionali e nuovi strumenti di comunicazione.

È necessario però entrare nell'idea che il consumatore è cambiato, sono cambiati i suoi bisogni e le sue esigenze; non svolgono più il ruolo passivo, ma sono sempre più attivi. Ci sono casi di un loro coinvolgimento all'interno dell'organizzazione aziendale; grazie alle loro esperienze di acquisto, le aziende spesso apportano miglioramenti nei propri prodotti/servizi. Si parla di marketing relazionale, abbandonando quelle tendenze e visioni del marketing verso l'impersonalità e la funzionalità.

Questo è il risultato della diffusione dell'utilizzo dei *Social Media* che ha generato e nel tempo incrementato la tendenza da parte dei

consumatori a condividere le proprie esperienze. La vera sfida da parte delle aziende è combinare queste due tipologie di mezzi di comunicazione, con l'obiettivo di offrire un'esperienza coerente in tutti i punti di contatto.

Le differenze tra il marketing tradizionale e marketing digitale sono molte e fanno riferimento a molti aspetti del marketing. Partendo dalla segmentazione, mentre nel tradizionale si fa riferimento a quella demografica, nel digitale si parla anche di segmentazione psicografica, comportamentale ed emozionale. Altro aspetto importante riguarda la promozione che mentre nella tradizionale è di massa, nella digitale si punta alla promozione personalizzata; infine, i nuovi prodotti non sono stabiliti in base alle direttive dell'azienda, come avviene nel marketing tradizionale, ma, al contrario, nel marketing digitale, sono stabiliti in base alle direttive del cliente.

Dalla definizione di marketing di Kotler e Levy (1969)⁹⁶, “marketing come la scienza e l'arte di esplorare, creare e trasferire valore per soddisfare i bisogni di un mercato di riferimento fino ad un profitto”, si fa riferimento ad un costante contatto con i consumatori per individuare i loro bisogni e sviluppare prodotti che li incontrano. In altre parole il marketing tradizionale crea e soddisfa la domanda, il digital guida la

⁹⁶ Kotler P., Levy S., 1969, Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Volume 33, Fascicolo 1, American Marketing Association

creazione della sua domanda usando il potere di *Internet*, soddisfacendo in un modo nuovo e del tutto innovativo. Caddell (2013) ⁹⁷ definisce questo tipo di marketing come particolare stato di tutti i *media*, che permette agli utenti di auto-scegliere la loro esperienza e permette al marketing l'abilità di colmare i *media*, ottenere *feedback*, modificare i loro messaggi e collezionare relazioni.

Questo non comporta la fine del marketing tradizionale, ma una sua integrazione con le nuove strategie che sono via via sempre più orientate a sviluppare e mantenere relazioni di lungo periodo con i propri clienti. Comporta quindi il coinvolgimento di tutte le funzioni, che parteciperanno in modi differenti al processo per accrescere il valore della relazione.

II.1.3 Digital Marketing

Internet ha imposto il superamento di alcuni aspetti del marketing tradizionale, basti pensare che le metodologie di marketing nella piattaforma *web* sono profondamente diverse da quelle utilizzate nei media tradizionali.

La possibilità per gli utenti di connettersi, in modo continuativo e vario, con diversi dispositivi e punti di contatto, rende sempre più complesso, per gli addetti al marketing, l'obiettivo di offrire e sviluppare

⁹⁷ Caddell B., 2013, Digital Strategy 101, https://www.slideshare.net/bud_caddell/digital-strategy-101-24081694

una visione olistica del cliente, a prescindere dal percorso seguito da ciascuno di essi. Secondo l'analisi di *Adobe Digital Index* (Wasserman, 2016)⁹⁸, il consumatore medio statunitense possiede circa 7,2 dispositivi connessi ad *Internet*, utilizzando quotidianamente circa 3,1 dispositivi (per i *Millennials*⁹⁹ i valori sono leggermente più alti, circa 7,7 e 3,3), i *marketers* però, in genere, riescono ad identificarne soltanto uno durante le visite nel mondo web. Quindi, tutto ciò porta a prendere coscienza del fatto che, i professionisti del marketing hanno una conoscenza alquanto limitata dei propri clienti e di conseguenza una capacità limitata di offrire esperienze rilevanti tra i vari dispositivi (*cross-device*). La situazione risulta ancora più complicata, in quanto, non solo nel nuovo contesto il consumatore utilizza numerosi dispositivi, ma vi è commutazione tra di essi, ovvero un'utente può iniziare la sua attività *online* in un dispositivo ma continuarla con altri (soprattutto questo avviene nel caso del *Millennials*).

Per raggiungere l'obiettivo di un'esperienza rilevante, è necessario comprendere che un visitatore che accede tramite *smartphone*, è lo stesso che accede mediante dispositivo *desktop*, per poter trasmettere lo stesso messaggio indipendentemente dal dispositivo di accesso. Questa è la

⁹⁸ Wasserman T., 2016, ADI: Lack Of Device Data Hampers Marketers' CX Resolution, CMO.com, http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2016/3/17/adi-device-data-highlights-marketers-difficulty-assembling-holistic-experiences-.html#gs.bk_OuMg

⁹⁹ Si veda paragrafo II.2.1

principale sfida che caratterizza il nuovo mondo dell'omnicanalità. Un sondaggio svolto da Adobe su circa 2.000 professionisti in ambito marketing digitale ed *e-commerce*, sottolinea tutte queste difficoltà. È emerso, infatti, che solo il 12% del campione analizzato afferma di essere in grado di unire sia dati *online* che *offline* e un quarto di essi afferma di avere una visione unica del cliente. Il primo grande problema risiede nella non integrazione delle tecnologie (oltre alla metà delle aziende appartenenti campione, 51%, infatti presenta tecnologie separate per la gestione dei diversi canali di contatto con il cliente); vi è poi la presenza di diverse fonti di dati (solo il 5% dichiara infatti di avere un'unica piattaforma per la gestione di dati proveniente da diversi canali). Molte delle aziende analizzate, auspica alla capacità di saper rispondere alle esigenze e alle aspettative dei propri clienti attraverso esperienze coerenti, e di fornire servizi a supporto delle proprie richieste.

Tra il 2015 e il 2016 si assiste al passaggio dal *web marketing* al *Digital Marketing*, determinato da un maggior uso di dispositivi *mobile* e la conseguente nascita e diffusione delle *app*, dall'importanza raggiunta dai *social media* (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube) e dai sistemi di messaggistica come Whatsapp, Wechat e Messenger, che sono diventati i principali canali di contatto e d'interazione. Anche il termine di marketing digitale è evoluto a sua volta; da un concetto di marketing di prodotti e

servizi che fa uso di canali digitali, a un concetto più generico di processo che utilizza tecnologie digitali che, attraverso l'individuazione delle preferenze degli utenti, la promozione dei marchi e l'incremento delle vendite, cerca di acquisire e fidelizzare gli utenti stessi. Quindi non si fa riferimento al concetto di digitale come semplice canale, ma come una idea di marketing che fa riferimento alla comprensione del comportamento dei clienti. Secondo l'*American Marketing Association*¹⁰⁰, il *Digital Marketing* è costituito da tutte quelle attività e processi che sono facilitati dalle tecnologie digitali utilizzate al fine di creare, comunicare, e offrire valore ai clienti e a tutti gli altri *stakeholder* dell'organizzazione aziendale.

Kannan e Li (2017)¹⁰¹, infine, danno una definizione simile alla precedente. Per gli autori, infatti, il *Digital Marketing* è un processo, avanzato dal punto di vista tecnologico, con cui l'azienda instaura relazioni con i propri clienti e partner, nell'ottica di creare, comunicare e fornire valore per i propri *stakeholder*.

Le caratteristiche principali del *Digital Marketing* sono il fatto che tale nuovo concetto è sia *cross-device*, includendo tutte le modalità e tecniche per i vari dispositivi presenti (*desktop*, *mobile*, console di gioco,

¹⁰⁰ <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

¹⁰¹ Kannan P.K., Li H., 2017, Digital marketing: A framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 34, Fascicolo 1, pp. 22–45

smart tv e così via), ma anche *cross-platform*, considera cioè tutte le varie tipologie di piattaforme utilizzate per interagire (*mobile, web, ecc.*).

Occorre sottolineare che non vengono meno le tecniche del web marketing basate sulla *search*; quello che ha subito maggiori cambiamenti è il monitoraggio, con l'aggiunta di piattaforme di tracciamento *cross-device*, per la raccolta e l'analisi dei dati. Ciò che contraddistingue il *Digital Marketing* è l'analisi dei *Big Data*; è dai dati, infatti, che è possibile determinare le abitudini comportamentali degli utenti *online* e di conseguenza sviluppare e scegliere quali annunci pubblicitari mostrare agli utenti stessi. Da qui è possibile notare l'evoluzione dal *web marketing* al *Digital Marketing*; in quanto, mentre nel primo l'offerta veniva mostrata a chi la stava cercando in un determinato momento, il secondo prevede la possibilità di identificare utenti potenzialmente interessati a tale offerta *online* per intercettarli e cercare di convincerli a compiere l'azione voluta.

Si ha quindi una nuova concezione degli spazi pubblicitari, ovvero si parla di sempre più spesso di pubblicità intelligente; tali spazi, infatti, vengono considerati contenuti compatibili con gli interessi degli utenti *online*. Il tracciamento rappresenta le fondamenta della nuova concezione di marketing, la sua “spina dorsale”(Taviani, 2017)¹⁰²; tutte le informazioni sul comportamento *online* dell'utente (dalla visualizzazione

¹⁰² Taviani G., 2017, *Retargeting: Strategie di Digital Marketing per l'eCommerce*, Hoepli Editore

del *banner*, al *click* sul sito o il compimento di una data attività *web*) vengono immagazzinate in un sistema di stoccaggio che prende il nome di *DMP*¹⁰³.

Le nuove forme di *advertising* sono caratterizzate dalla possibilità di tracciare il comportamento degli utenti *online*, ed è questo l'aspetto che li differenzia dalle forme di *advertising* tradizionali, come tv, radio, giornali. Due sono i macro obiettivi dell'*advertising online*:

- *impression*, ovvero la visualizzazione dell'annuncio da parte dell'utente
- *action*, l'azione che l'utente compie sul messaggio da lui stesso visualizzato

Diverse sono le modalità di pagamento della pubblicità online:

- *Cost per click (CPC)*, il pagamento per ogni *click* compiuto dall'utente sull'annuncio
- *Cost per visit (CPV)*, il pagamento avviene in relazione alla visualizzazione del contenuto post-*click*
- *Cost per lead (CPL)*, il pagamento avviene al completamento del *form* di registrazione

¹⁰³ *Data Management Platform*, ovvero aggregatore di dati provenienti dal mondo *online*, *offline* e *mobile*

- *Cost per Action (CPA)*, il pagamento fisso avviene al completamento di un'azione definita
- *Cost per Sale (CPS)*, il pagamento avviene per ogni vendita derivante da un annuncio *online* o da un *link*.
- *Cost Per Thousand (CPM)*, il pagamento avviene al raggiungimento delle mille visualizzazioni della campagna pubblicitaria

Sono tre le fasi in cui può essere descritta l'attività di *digital advertising*:

- *Prospecting*, tale attività consiste nell'intercettazione, nelle rete, di potenziali clienti mediante offerte *online*. L'obiettivo di tale fase è quella di ottenere una visita all'interno del sito *web* o nella pagina che contiene la possibilità di scaricare un'*app mobile*.
- *Retargeting*, una volta individuati gli utenti interessanti all'offerta *online*, in tale fase, si cerca di indirizzarli a compiere una data azione. Tutte le attività dell'utente vengono registrate, nel *browser* dell'utente stesso, mediante il sistema di tracciamento dei *cookie*. Qui il ruolo principale è svolta dagli *Ad-exchange*, piattaforme di interscambio di spazi pubblicitari *online* basate su meccanismi di aste *online (RTB- Real-Time Bidding)*. La scelta sull'annuncio da

mostrare nei vari spazi, sia all'interno di pagine *web* che all'interno di applicazioni *mobile*, sarà guidata dai dati a disposizione

- *Customer Relationship Automation*, una volta che l'utente ha compiuto l'azione desiderata, occorre spingerlo di nuovo a compiere l'azione, in altre parole riguarda le azioni che hanno come obiettivo la fidelizzazione del cliente

Ruolo fondamentale è svolto dai motori di ricerca che danno la possibilità ai clienti di riuscire ad ottenere, in modo gratuito, informazioni relative a prodotti/servizi o ad aziende; questo, cliccando sull'elenco di *link* a siti *web*, risultante nella *SERP* (*Search Engine Results Page* – pagina dei risultati dei motori di ricerca) in base alle parole chiave di ricerca utilizzate dall'utente stesso.

Chan e al. (2011)¹⁰⁴ ha dimostrato nel suo studio che, i clienti acquisiti mediante ricerche a pagamento, hanno un maggior valore di acquisto rispetto ai clienti acquisiti mediante altri canali, sia online che offline. Questo significa che, i motori di ricerca costituiscono uno strumento di selezione per individuare i clienti caratterizzati da alto valore di acquisto; in linea con quanto affermato da Chan e al., Wiesel e al.

¹⁰⁴ Chan T.Y., Wu C., Xie Y., 2011, Measuring the lifetime value of customers acquired from Google Search advertising, *Marketing Science*, Volume 30, Fascicolo 5, pp. 837–850

(2011)¹⁰⁵, aggiungono che gli effetti della ricerca a pagamento sono più duraturi rispetto ad un contatto che avviene tramite *e-Mail*.

Diversi sono i principi che possono essere considerati importanti nella logica del *Digital Marketing*:

- Creazione di contenuti interessanti. Un messaggio risulta efficace quando risulta essere semplice, inaspettato, concreto, credibile, emozionale e relativo a storie, caratteristiche che compongono l'acronimo *SUCCES*¹⁰⁶ (Heath C. e Heath D., 2007)¹⁰⁷. È necessario inoltre creare contenuti focalizzati sugli interessi dei clienti e in grado di fornire risposte alle loro necessità. Dare poi una struttura coerente, utilizzando frasi brevi, brevi paragrafi, sottotitoli e punti elenco. I titoli devono essere creati per attirare l'attenzione dell'utente, in quanto è il primo elemento che viene letto velocemente dagli utenti del mondo *online*. Occorre puntare anche a contenuti multimediali, ovvero in vari formati, nel mondo *web* le sole parole non sono sufficienti; è necessario pubblicare anche video, immagini, infografiche, *ebook* e così via. Una volta

¹⁰⁵ Wiesel T., Pauwels K., Arts J., 2011, Practice prize paper-Marketing's profit impact: Quantifying online and off-line funnel progression, Marketing Science, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 604–611

¹⁰⁶ *Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional, Stories*

¹⁰⁷ Heath C., Heath D., 2007, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House

definiti i contenuti occorre stabilire gli obiettivi che portano a convertire un utente in acquirente; essi possono essere iscrizione alla *newsletter*, *like* alla pagina Facebook, acquisto di un prodotto/servizio

- Condivisione, aspetto fondamentale che è opportuno facilitare il più possibile attraverso pulsanti di condivisione, individuabili senza sforzo. È opportuno puntare su più *social network* (Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, Instagram). I *social* sono importanti, ma non occorre dimenticare Google e quindi ottimizzare i motori di ricerca.
- Comunicazione, dare una voce al *brand*, con un proprio tono comunicativo, che può assumere varie vesti, professionale, tradizionale, fresco e così via.

Tra i vari modelli di approccio al *Digital Marketing* vi è il modello *TCEO* (Stokes, 2014), che si fonda su quattro discipline che interagiscono per un uso adeguato delle diverse tattiche aziendali:

- *Think*. Si parte dalla definizione e comprensione della strategia di marketing aziendale, in termini di obiettivi, analisi di business, *competitor* e clienti. Si vanno a definire gli obiettivi e piani strategici dell'ambito digitale in un ottica utente centrica, che

consentono di sviluppare un'esperienza interattiva che va oltre la semplice comunicazione del messaggio. In altre parole, si fa riferimento alla *Digital Marketing Strategy*; dove, sfruttando le capacità del supporto digitale, si punta ad essere sempre interattivi ed in continua evoluzione. Si compone di diverse fasi; partendo dalla comprensione del contesto attraverso ricerche di mercato (*focus group, survey, online monitoring*), si passa all'esame la propria proposta di valore. Quest'ultima fa riferimento al *Content Marketing Strategy*, che comprende i contenuti, informativi e di intrattenimento, che si adattano alle necessità del cliente in ogni fase sul viaggio.

- *Create*. Rappresenta la fase dell'esecuzione delle campagne, dove la *User Experience (UE)* gioca il ruolo principale. Una volta definita la *UE* si passa allo sviluppo del *web design*, ovvero alla creazione degli elementi visivi di un sito *web*, fino ad arrivare alla creazione di un sito *web* funzionante ed interattivo.
- *Engage*. È la fase in cui si definiscono gli obiettivi di aumento del traffico nei *touchpoint online* e della costituzione di relazioni con i propri clienti. L'azienda in altre parole definisce il *Customer Relationship Management*.

- *Optimise*. Fase del tracciamento e dell'analisi delle risorse e delle campagne al fine di valutare e di ottimizzare i risultati raggiunti

II.2 La centralità della *Customer Experience*

Le aziende oggi vivono nell'“era del cliente”, ovvero nell'era in cui il cliente, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, riesce a gestire le proprie relazioni con le aziende, avendo un maggior grado di controllo (Temkin, 2015)¹⁰⁸. Il loro ricorrere all'utilizzo di tecnologie intelligenti, ha determinato profondi cambiamenti nella loro esperienza di acquisto (Foroudi e al., 2018)¹⁰⁹; tutto questo non è un aspetto che riguarda solamente la generazione più giovane, ma tutta la società.

Le aziende, oggi, cercano di attirare i propri clienti con esperienze che riescono a stimolare il consumatore, nei sensi e nella mente (Vanharantaa e al., 2015)¹¹⁰. Come già definito, una tecnologia viene reputata intelligente quando è collegata ad *Internet* ed è utilizzata in modo interattivo.

Fu tra la fine del 1993 e gli inizi del 1994, quando Joe Pine durante una lezione, ai membri dell'*IBM Consulting Group* presso l'*IBM Advanced Business Institute di Palisades* (New York) ha spiegato come la personalizzazione di massa

¹⁰⁸ Temkin B.D., 2015, The Customer Experience Value Chain, Forrester Research

¹⁰⁹ Foroudi P., Gupta S., Sivarajah U., Broderick A., 2018, Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience, *Computers in Human Behavior*, Volume 80, pp. 271-282

¹¹⁰ Vanharantaa H., Kantolaa J., Seikolab S., Customers' conscious experience in a coffee shop, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015, Elsevier, pp. 618-625

di un bene (la realizzazione di un prodotto fisico personalizzato a livello individuale con costi bassi, volumi elevati e operazioni efficienti) si sia trasformata in un servizio, e quella di un servizio in un'esperienza. In altre parole, una serie di attività che incidono nella definizione, produzione e consegna di un prodotto che rispecchia le esigenze di ogni singolo cliente in un determinato momento nel tempo.

In passato, infatti, le esperienze erano un'offerta economica differente dai servizi, e questi ultimi erano un'offerta distinta dai beni. Questo lezione è stata la base del libro del 1999 *The Experience Economy* (Pine e Gilmore, 2013)¹¹¹; c'è da sottolineare però, che già nel 1970, Alvin Toffler, in *Future Shock*, aveva già introdotto tale aspetto nel capitolo "*The experience makers*". In tale capitolo, l'autore cerca di intuire il futuro dell'economia, parlando della possibilità di sviluppo di un nuovo settore che si basa su, come da lui stesso definite, "industrie di esperienza" (Toffler, 1970)¹¹². Oggi, a differenza di quanto definito da Toffler, le esperienze non fanno riferimento ad un solo settore ma a diversi, che danno origine alla *Experience Economy*.

Per esperienza si intende l'incontro, o meglio la risposta soggettiva ed interiore del cliente, al contatto con l'azienda, di tipo diretto o indiretto (Meyer e

¹¹¹ Pine II B.J., Gilmore H.J., 2013, *The experience economy: past, present and future*. Handbook on the experience economy, Capitolo 2, pp. 21-44, Edward Elgar Publishing.

¹¹² Toffler A., 1970, *Future Shock*, New York: Bantam Books

Schwager, 2007)¹¹³. Per contatto diretto si fa riferimento alla relazione che avviene al momento dell'acquisto, dell'utilizzazione del prodotto/servizio e viene intrapreso dal cliente; nell'indiretto si fa riferimento alle interazioni, non programmate, con personale di vendita o rappresentanti del prodotto/servizio o marchio aziendale e si manifesta mediante passaparola e recensioni. Gentile e al. (2007), stabiliscono, in aggiunta, che l'esperienza si compone delle dimensioni del cliente di tipo spirituale, sensoriale, fisica, razionale ed emotiva. In ogni esperienza è possibile individuare diverse tipologie di benefici; vi sono i benefici, ad esempio, di tipo cognitivo, come la scoperta o la comprensione di nuovi aspetti e conoscenze. È possibile, inoltre, individuare benefici di natura edonistica (caratterizzati dal divertimento), sensoriali o di orientamento sociale. Per Schmitt (1999), l'esperienza del cliente è la valutazione del risultato di ciò che lo ha stimolato nella partecipazione ad un evento; tale valutazione può incrementare il valore del prodotto o del servizio in esame. Per Pine e Gilmore (1999)¹¹⁴ l'esperienza, tipicamente personale, si verifica nella mente di una persona, ogni volta che si relaziona con un ecosistema di tipo emotivo, fisico, intellettuale ma anche spirituale. Quindi non dipende solo da elementi controllabili dalle

¹¹³ Meyer C., Schwager A., 2007, Understanding Customer Experience, Harvard Business Review, Volume 85, Fascicolo 2, pp. 116–126, <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

¹¹⁴ Pine II B.J., Gilmore J.H., 1999, The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage. Harvard Business School Press

organizzazioni, ma da componenti non controllabili da queste ultime, tipico è l'esempio delle relazioni tra i vari clienti (Hume e al., 2006)¹¹⁵.

La creazione dell'esperienza non rappresenta l'unico compito che un'azienda deve assolvere, è necessario identificare quegli stimoli che sono in grado di far vivere al cliente l'esperienza desiderata (Gupta e Vajic, 2000)¹¹⁶; ogni qualvolta il cliente interagisce, attraverso i vari punti di contatto, con qualsiasi elemento di un prodotto/servizio, con il marchio o con l'azienda stessa (Zomerdijk e Voss, 2010)¹¹⁷. Per Holbrook e Hirschman (1982)¹¹⁸, l'esperienza è il risultato di stimolazioni interne, derivanti dal consumo di beni o servizi, percepite da un cliente e che influenzano le sue emozioni. Thompson e Kolsky (2004)¹¹⁹, definiscono l'esperienza come l'insieme degli eventi coscienti, evidenziando anche le opportunità derivanti da ogni interazione tra azienda e cliente; Mascarenhas e al. (2006)¹²⁰ sostengono che per un'esperienza, sia fisica che emotiva, positiva, coinvolgente, è indispensabile una relazione attiva tra cliente ed

¹¹⁵ Hume M., Mort G.S., Liesch P.W., Hume W., 2006, Understanding service experience in non-profit performing arts: implications for operations and service management, *Journal of Operations Management*, Volume 24, Fascicolo 4, pp. 304–324

¹¹⁶ Gupta S., Vajic M., 2000, The contextual and dialectical nature of experiences, pp. 33–51. In: Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks

¹¹⁷ Zomerdijk L.G., Voss C.A., 2010, Service design for experience-centric services, *Journal of Service Research*, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 67–82

¹¹⁸ Holbrook M.B., Hirschman E.C., 1982, The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, Volume 9, Fascicolo 2, pp. 132 – 140

¹¹⁹ Thompson E., Kolsky E., 2004, *How to Approach Customer Experience Management*, Gartner

¹²⁰ Mascarenhas O.A., Kesavan R., Bernacchi M.D., 2006, Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 23, Fascicolo 7, pp. 397–405

azienda. Per Bagdare e Jain (2013)¹²¹, le esperienze dei clienti derivano da tutte quelle risposte all'interazione, durante il processo di acquisto e nell'ambiente di vendita, con persone, oggetti e ambiente, che sono di tipo cognitivo, sensoriale, emotivo e comportamentale. De Keyser e al. (2015)¹²² definiscono l'esperienza come gli elementi di tipo cognitivo, emotivo, fisico, sensoriale e sociale che vanno ad influenzare il rapporto, sia diretto che indiretto, tra cliente e i vari protagonisti del mercato. Per Berman e Evans (1998)¹²³ è l'insieme di aspetti che promuovono o, al contrario, disincentivano un cliente nel rapporto con l'organizzazione aziendale.

Per Otieno e al. (2005)¹²⁴, l'esperienza del cliente è il risultato di tre fasi:

1. Fase di pre-vendita, si basa sulle aspettative del cliente sul prodotto/servizio, sul prezzo e sui benefici, che si manifestano nell'ambiente di vendita
2. Interazione *in-store*, è la fase dell'esperienza del cliente che si ha nel punto vendita, e che dipende, oltre che dal prodotto e dalla sua qualità, dalla presenza di altri clienti, dall'offerta e dai vantaggi relativi all'acquisto.

¹²¹ Bagdare S., Jain R., 2013, Measuring retail customer experience, International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 41, Fascicolo 10, pp. 790–804

¹²² De Keyser A., Lemon K.N., Klaus P., Keiningham T.L., 2015, A framework for understanding and managing the customer experience, Marketing Science Institute, pp. 15-121

¹²³ Berman B., Evans J.R., 1998, Retail Management. Prentice-Hall, Upper Saddle River

¹²⁴ Otieno R., Harrow C., Lea-Greenwood G., 2005, The unhappy shopper, a retail experience: exploring fashion, fit and affordability, International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 33, Fascicolo 4, pp. 298–309

3. Fase di post-vendita, si fa riferimento a tutte quelle attività relative alla consulenza, al supporto, alle procedure di rimborso e di reclamo.

Al contrario di Otieno e al., Arnould e al., in Caru e Cova (2003)¹²⁵, dividono l'esperienza in quattro fasi: esperienza pre-consumo, esperienza di acquisto, esperienza di consumo di base ed esperienza di consumo memorizzata (ovvero quando il consumatore manifesta la volontà di ripetere l'esperienza vissuta).

Dal punto di vista *online* (*User Experience*), l'esperienza viene considerata come la risposta, da un punto di vista psicologico, dell'utente al sito *web* aziendale (Rose e al., 2012)¹²⁶; per Mallapragada e al. (2016)¹²⁷, l'esperienza di acquisto *online* è rappresentata dal numero di visite alle pagine *web*, in cui l'utente può ottenere informazioni necessarie a compiere l'acquisto. Per una buona *UE*, che permette di differenziarsi dal mercato e raggiungere un vantaggio competitivo, è necessario che essa sia: reperibile (facile da trovare), accessibile (posso utilizzarlo quando ne ho bisogno), desiderabile (ho una piacevole

¹²⁵ Caru A., Cova B., 2003, Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept, *Marketing Theory*, Volume 3, Fascicolo2, p.267–286

¹²⁶ Rose S., Clark M., Samouel P., Hair N., 2012, Online customer experience in etailing: an empirical model of antecedents and outcomes, *Journal of Retailing*, Volume 88, Fascicolo 2, pp. 308-322

¹²⁷ Mallapragada G., Chandukala S.R., Liu Q., 2016, Exploring the effects of “what” (product) and “where”(website) characteristics on online shopping behavior, *Journal of Marketing*, Volume 80, Fascicolo 2, pp. 21–38

esperienza), usabile (facile da usare), credibile (affidabile) e utile (aggiunge valore all'utente).

Il miglioramento dell'esperienza, come affermato dallo stesso Accenture nel 2015¹²⁸, è diventato elemento prioritario per le aziende. Ovviamente l'azienda non prevede come offerta di vendita l'esperienza, ma fornisce gli adeguati ecosistemi e le strutture di tipo tangibile in grado di far vivere ai propri clienti un'esperienza di tipo memorabile.

Il termine *Customer Experience*, negli ultimi tempi, è stato causa di accesi dibattiti ed è considerato, da vari studiosi, come il nuovo paradigma del marketing (Maklan e Klaus, 2011¹²⁹; Schmitt, 1999; Shaw e Ivens, 2002¹³⁰), soprattutto nelle tematiche relative all'influenza degli ambienti di vendita nell'esperienza vissuta dal cliente (Belk, 1988¹³¹; Bitner, 1992¹³²; Naylor e al., 2008¹³³; Schmitt, 2003¹³⁴; Sousa e Voss, 2006¹³⁵; Verhoef e al., 2009¹³⁶; Yakhlef, 2015¹³⁷).

¹²⁸ Accenture, 2015, Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, Accenture Study news release

¹²⁹ Maklan S., Klaus P., 2011, Customer experience: are we measuring the right things?, *International Journal of Market Research*, Volume 53, Fascicolo 6, pp. 771-792

¹³⁰ Shaw C., Ivens J., 2002, *Building great customer experiences*, Palgrave Macmillan

¹³¹ Belk R.W., 1988, Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, Volume 15, Fascicolo 2, pp. 139-68

¹³² Bitner M.J., 1992, Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 57-71

¹³³ Naylor G.S., Kleiser B., Baker J., Yorkston E., 2008, Using transformational appeals to enhance the retail experience, *Journal of Retailing*, Volume 84, Fascicolo 1, pp. 49-57

¹³⁴ Schmitt B.H., 2003, *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons

¹³⁵ Sousa R., Voss C., 2006, Service quality in multi-channel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, Volume 8, Fascicolo 4, pp. 356-371

Sono diversi, infatti, gli studi e pubblicazioni realizzati intorno a tale concetto, e sta diventando un'importante area di ricerca (Homburg e al., 2015)¹³⁸. La letteratura prevede varie sue definizioni, ma tra di esse è possibile individuare tre aspetti comuni; in primis la soggettività dell'esperienza, quest'ultima si basa, infatti, su lati consci e inconsci della mente che coinvolgono tutti e cinque i sensi umani. Questo la rende unica e personale.

In secondo luogo ciascuna esperienza è espressione di decisioni e azioni di tipo razionale ed emotivo verso quanto offerto dall'azienda. Infine vi è, come aspetto comune, il concetto olistico dell'esperienza, rappresentato dalle varie interazioni tra azienda e cliente che definiscono il "territorio" in cui l'esperienza stessa ha luogo (Voss e al., 2008¹³⁹; Trevinal e Stenger, 2014¹⁴⁰; Altunel e Erkut, 2015¹⁴¹; Li e al., 2016¹⁴²; Palmer, 2010¹⁴³).

¹³⁶ Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A., 2009, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, Volume 85, Fascicolo 1, pp. 31-41

¹³⁷ Yakhlef A., 2015, Customer experience within retail environments an embodied, spatial approach, *Marketing Theory*, Volume 15, Fascicolo 4, pp. 545-564

¹³⁸ Homburg C., Danijel J., Kuehnl C., 2015, Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 43, pp. 1-25

¹³⁹ Voss C., Roth A.V., Chase R.B., 2008, Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation, *Production and Operations Management*, Volume 17, Fascicolo 3, pp. 247-266

¹⁴⁰ Trevinal A.M., Stenger T., 2014, Toward a conceptualization of the online shopping experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 3, pp. 313-326

¹⁴¹ Altunel M.C., Erkut B., 2015, Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 4, Fascicolo 4, pp. 213-221

¹⁴² Li J.J., Kim W.G., Wong I.A., 2016, Does destination perception differ based on Traveler type? A case of 'Las Vegas of Asia', *Tourism Planning & Development*, Volume 14, pp. 15-30

Autori, relativi al settore della vendita al dettaglio, del turismo (LeBlanc, 1992)¹⁴⁴ e dei servizi, affermano che le aziende, per sviluppare relazioni di tipo positivo con i propri clienti, devono puntare ad offerte esperienziali, ovvero uniche, personali, coinvolgenti, affascinanti e indimenticabili (Bharwani e Jauhari, 2013¹⁴⁵; Iglesias e al., 2011¹⁴⁶; Kim e al., 2012¹⁴⁷; Lemke e al., 2011¹⁴⁸; Manthiou e al., 2014¹⁴⁹; McColl-Kennedy e al., 2015¹⁵⁰). È grazie alle offerte esperienziali, che l'azienda è in grado di ottenere benefici, oltre ovviamente ad una maggiore differenziazione della propria offerta (Walls e al., 2011¹⁵¹; Terblanche, 2018¹⁵²). Si parla di aumento della soddisfazione dei propri clienti e della loro fedeltà

¹⁴³ Palmer A., 2010, Customer experience management: a critical review of an emerging idea, *Journal of Services Marketing*, Volume 24, Fascicolo 3, pp. 196–208

¹⁴⁴ LeBlanc G., 1992, Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions, *Journal of Travel Research*, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 265–293

¹⁴⁵ Bharwani S., Jauhari V., 2013, An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 823–843

¹⁴⁶ Iglesias O., Singh J.J., Batista-Foguet J.M., 2011, The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty, *Journal of Brand Management*, Volume 18, Fascicolo 8, pp. 570–582

¹⁴⁷ Kim J.H., Ritchie J.R.B., McCormick B., 2012, Development of a scale to measure memorable tourism experiences, *Journal of Travel Research*, Volume 51, Fascicolo 1, pp. 12–25

¹⁴⁸ Lemke F., Moira C., Wilson H., 2011, Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 39, Fascicolo 6, pp. 846–869

¹⁴⁹ Manthiou A., Lee S., Tanh L., Chiang L., 2014, The experience economy approach to festival marketing: Vivid memory and attendee loyalty, *Journal of Services Marketing*, Volume 28, Fascicolo 1, pp. 22–35

¹⁵⁰ McColl-Kennedy J.R., Gustafsson A., Jaakkola E., Klaus P., Radnor Z.J., Parks H., Friman M., 2015, Fresh perspectives on customer experience, *Journal of Services Marketing*, Volume 29, Fascicolo 6–7, pp. 430–435.

¹⁵¹ Walls A.R., Okumus F., Wang Y., Kwun D.J.-W., 2011, An epistemological view of consumer experience, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 10–21

¹⁵² Terblanche N.S., 2018, Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 40, pp. 48–59

(Brakus e al., 2009¹⁵³; Dubé e al., 2003¹⁵⁴; Iglesias e al., 2011; Lemon e Verhoef, 2016¹⁵⁵; Manthiou e al., 2014; McColl-Kennedy e al., 2015)

Questa forte attenzione verso l'esperienza del cliente, ha fatto venir meno la differenza tra beni e servizi; i prodotti fisici stanno assumendo, in misura sempre maggiore, la caratteristica di beni diversificati con un forte interesse da parte dei cliente alla loro creazione, insieme all'organizzazione aziendale (si parla in questo caso di co-creazione) (Grönroos, 2000¹⁵⁶; Vargo e Lusch, 2004¹⁵⁷).

Per *Customer Experience* si fa riferimento alla percezione, da parte del cliente, dell'interazione con un dato *brand* in modo conscio o inconscio (Richardson, 2010)¹⁵⁸. Una combinazione, quindi, tra un'azione definita in modo razionale e in anticipo dall'azienda e le emozioni provate dal cliente, comparata poi con le aspettative del cliente stesso. Secondo Shaw e al. (2010)¹⁵⁹, oltre il 50% della *Customer Experience* è legato alle emozioni; la loro presenza è elemento di differenziazione tra qualità del servizio ed esperienza del cliente (Lee e Lin,

¹⁵³ Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L., 2009, Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?, *Journal of Marketing*, Volume 73, Fascicolo 3, pp. 52–68

¹⁵⁴ Dubé L., Le Bel J., Sears D., 2003, From customer value to engineering pleasurable experiences, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 44, Fascicolo 5-6, pp. 124–130

¹⁵⁵ Lemon K.N., Verhoef P.C., 2016, Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Volume 80, Fascicolo 6, pp. 69–96

¹⁵⁶ Grönroos C., 2000, Service reflections: Service marketing comes of age, in Swartz T., Iacobucci D., *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publications, pp. 13–16

¹⁵⁷ Vargo S.L., Lusch R.F., 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Volume 68, Fascicolo 1, pp. 1–17

¹⁵⁸ Richardson A., 2010, Understanding Customer Experience", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experience>

¹⁵⁹ Shaw C., Dibeehi Q., Walden S., 2010, *Customer experience: Future trends and insights*, Palgrave Macmillan

2005¹⁶⁰; Edvardsson, 2005¹⁶¹), quest'ultimo aspetto è fondamentale per il raggiungimento di un vantaggio competitivo (Verhoef e al., 2009).

Anche l'analisi del comportamento *online* del cliente si è spostata dall'attenzione verso la percezione del cliente e il controllo della qualità del servizio (Klaus, 2013)¹⁶² ad un interesse verso l'esperienza del cliente stesso (Lallemand e al., 2015¹⁶³; Nambisan e Watt, 2011¹⁶⁴), che fa riferimento allo stato cognitivo dell'essere umano durante la navigazione *online* (Novak e al., 2001)¹⁶⁵.

Il loro risultato, inoltre, positivo o negativo, può variare durante il viaggio del cliente (Lin et al., 2014)¹⁶⁶. Oggi, nonostante la presenza di metriche come la *Customer Experience Quality Scale* (Maklan e Klaus, 2011) e la *Customer Experience Index* (Kim et al., 2011), non vi è misura considerata adeguata per

¹⁶⁰ Lee G.G., Lin H.F., 2005, Impact of organisational learning and knowledge management factors on e-business adoption, *Management Decision*, Volume 43, Fascicolo 2, pp. 171-188

¹⁶¹ Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I., 2005, Service portraits in service research e a critical review, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 107-121, <http://www.ihroos.fi/rapporter/Service%20portraits%20in%20serviceresearch%20-%20a%20critical%20review.pdf>

¹⁶² Klaus P., 2013, The case of amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT), *Journal of Services Marketing*, Volume 47, Fascicolo 6, pp. 433-457

¹⁶³ Lallemand C., Guillaume G., Koenig V., 2015, User experience: a concept without consensus? Exploring practitioners' perspectives through an international survey, *Computers in Human Behavior*, Volume 43, pp. 35-48

¹⁶⁴ Nambisan P., Watt J.H., 2011, Managing customer experiences in online product communities, *Journal of Business Research*, Volume 64, Fascicolo 8, pp. 889-895

¹⁶⁵ Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y.F., 2001, Measuring the customer experience in online environments: a structural equation approach, *Marketing Science*, Volume 19, Fascicolo 1, pp. 22-42

¹⁶⁶ Lin Y., Kerstetter D., Nawijn J., Mitas O., 2014, Changes in emotions and their interactions with personality in a vacation context, *Tourism Management*, Volume 40, pp.416-424

misurare l'esperienza del cliente durante il suo processo di acquisto. Palmer (2010) individua tre elementi che rendono difficile tale misurazione:

- Complessità delle variabili, si fa riferimento ad esperienze sia di tipo soggettivo che di tipo specifico
- Non linearità dell'esperienza
- Complessità nell'individuare un livello di esperienza ideale

Per superare queste difficoltà, secondo l'autore, è necessario l'applicazione e l'utilizzo di ricercati strumenti di analisi, che non rientrano, quindi, nei tipici approcci che avvengono tramite il questionario.

Spesso si utilizza il termine esperienza per quelle aziende che utilizzano servizi come palcoscenico, e beni come oggetti di coinvolgimento dei singoli clienti con l'obiettivo che l'evento risulti memorabile. C'è molta differenza rispetto alle precedenti offerte economiche di materie prime, prodotti e servizi; con le esperienze di tipo personale si entra nella mente dell'individuo. In altre parole si va a toccare la sua parte non solo fisica, ma anche emotiva, intellettuale e spirituale. Questo sta ad intendere che non ci saranno mai esperienze uguali tra i diversi individui, in quanto è, come già specificato, il risultato dell'interazione tra evento e lo stato d'animo della persona coinvolta. Non solo sono diverse le esperienze tra i vari clienti, è diversa l'esperienza del singolo cliente. Essa varia sia in base al livello fisico e psicologico di coinvolgimento di tipo razionale e di

tipo emotivo, sia in base al *gap* tra aspettative dello stesso cliente e la reale interazione con l'azienda (LaSalle e Britton, 2003¹⁶⁷; Kim e al., 2011). Per Morgan e al. (2010)¹⁶⁸, infatti, l'esperienza equivale a quel processo che mira a ridurre la differenza tra promesse aziendali e l'esperienza offerta al cliente; l'offerta di esperienze uniche ha come risultato la creazione di valore aggiunto per i clienti e lo sviluppo di vantaggi competitivi.

Tipici sono gli esempi degli Hard Rock Cafè, dove l'obiettivo principale non è solo l'offerta di cibo, ma anche l'intrattenimento, o i punti vendita di Niketown o Cabela's che offrono, oltre ai propri prodotti, attività divertenti ed eventi promozionali, che prendono il nome di *Shoppertainment* o *Entertaling*¹⁶⁹. C'è da sottolineare il fatto che quando si parla di esperienza non si fa riferimento solo all'attività di intrattenimento, ma a tutte le interazioni tra azienda e cliente che portano ad un loro coinvolgimento di tipo personale e memorabile.

Lo stesso Smith (2003)¹⁷⁰, con l'obiettivo di incentivare strategie di branding esperienziale, ha individuato sei fasi distinte:

¹⁶⁷ LaSalle D., Britton T.A., 2003, *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press

¹⁶⁸ Morgan M., Lugosi P., Ritchie J.R.B., 2010, *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*, Channel View Publications

¹⁶⁹ Rappresentano eventi che trasformano i punti vendita, di solito di grandi dimensioni, in una specie di parco divertimenti a tema, come pupazzi, attori, attività ambientate nella storia e pensate per adulti e bambini.

¹⁷⁰ Smith S., 2003, *Brand Experience*. In *Brands and Branding*, *The Economist*, pp. 97- 111, http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Brands_And_Branding_-_Rita_Clifton_And_John_Simmons.pdf

1. Stabilire controlli sull'esperienza del cliente per verificare lo stato dell'arte dell'esperienza del marchio
2. Definire, mediante dichiarazione, il posizionamento del proprio marchio
3. Elaborare l'esperienza del marchio
4. Comunicare internamente il marchio
5. Comunicare esternamente il marchio
6. Controllare e monitorare le prestazioni per determinare se gli obiettivi prefissati, nelle fasi precedenti, sono stati raggiunti

La società è sempre più esperta (Immonen e Sintonen, 2015)¹⁷¹, orientata verso servizi sempre più personalizzati e mirati, sempre più reattivi ed organizzazioni molto più efficienti sotto questi aspetti, grazie alle possibilità derivanti dalla ricerca e dell'utilizzo di tecnologie intelligenti (Pantano, 2014)¹⁷².

Non sono ancora state individuate, in ambito letterario, le componenti dell'esperienza del cliente (Homburg e al., 2015), soprattutto in ambito marketing e nel settore della vendita al dettaglio gli studi empirici al riguardo sono scarsi. La letteratura esistente si concentra soprattutto su azioni e risultati manageriali,

¹⁷¹ Immonen M., Sintonen S., 2015, Evolution of technology perceptions over time, *Information Technology & People*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 589-606

¹⁷² Pantano E., 2014, Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 825-826

piuttosto che sulle reali conseguenze nell'esperienza di acquisto del cliente (Frow e Payne, 2007¹⁷³; Gentile e al., 2007)

L'importanza e l'attenzione, da parte delle organizzazioni, verso la creazione di esperienze personalizzate (Kang e Gretzel, 2012¹⁷⁴; Park e al., 2010¹⁷⁵; Quan e Wang, 2004¹⁷⁶), ha definito il passaggio dall'economia di servizi ad un'economia delle esperienze (Knutson e al., 2010)¹⁷⁷. Pine e Gilmore (1998)¹⁷⁸ hanno definito “*The Four Realms of an Experience*” come concezione fondamentale dell'economia delle esperienze; si riferiscono a quattro tipologie di esperienze: educative, evasive, estetiche e di intrattenimento, le note “4E”¹⁷⁹.

Esse sono il risultato della convergenza di due dimensioni:

- *Customer Participation*, o meglio il livello di interazione tra organizzazione e cliente. Un aumento del coinvolgimento da parte del cliente trasforma il modo in cui il servizio viene erogato. Non riguarda, infatti, le modalità in cui l'azienda crea un servizio e lo offre ai propri

¹⁷³ Frow P., Payne S.A., 2007, Towards the 'perfect' customer experience, *Journal of Brand Management*, Volume 15, Fasciolo 2, pp. 89-101

¹⁷⁴ Kang M., Gretzel U., 2012, Effects of podcast tours on tourist experience in a national park, *Tourism Management*, Volume 22, Fasciolo 2, pp. 440-455.

¹⁷⁵ Park M., Oh H., Park J., 2010, Measuring the experience economy of film festival participants, *International Journal of Tourism Sciences*, Volume 10, Fasciolo 2, pp. 35-54

¹⁷⁶ Quan S., Wang N., 2004, Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism, *Tourism Management*, Volume 25, Fasciolo 3, pp. 297-305

¹⁷⁷ Knutson B. J., Beck J. A., Kim S., Cha, J., 2010, Service quality as a component of the hospitality experience: Proposal of a conceptual model and framework for research, *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), pp. 15-23

¹⁷⁸ Pine II B.J., Gilmore J.H., 1998, Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, Volume 76, Fascicolo 4, pp. 97-105.

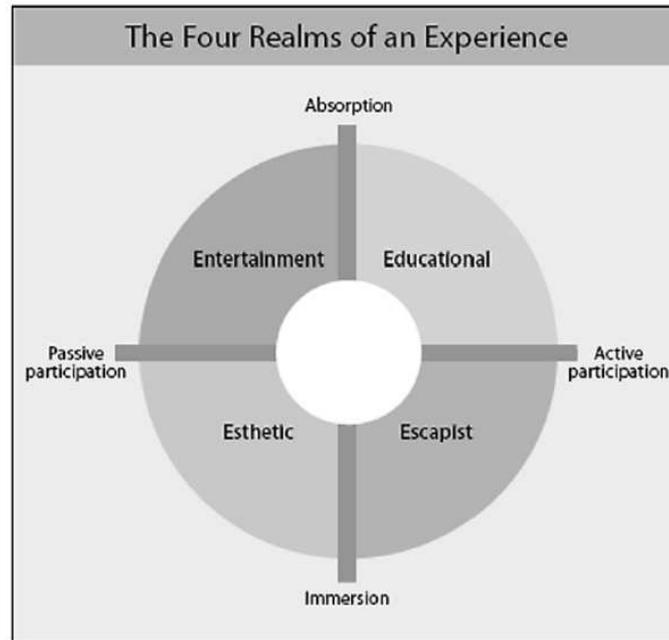
¹⁷⁹ *Educational, Escapist, Esthetic, Entertainment*

clienti, ma si parla di co-creazione tra azienda e cliente in modo interattivo. Occorre quindi distinguere la partecipazione passiva del cliente (non vi è influenza di quest'ultimo nell'offerta del servizio), da quella attiva (vi è l'influenza del cliente nell'erogazione del servizio) (Quadri-Felitti e Fiore, 2013)¹⁸⁰

- *Connection*, ovvero l'intensità del cliente, la forza del suo sentimento verso l'interazione, l'unione del cliente alla prestazione. In questo caso la differenza è tra assorbimento (viene coinvolta la mente del consumatore) e immersione, fisica o virtuale, nell'evento.

¹⁸⁰ Quadri-Felitti D., Fiore A.M., 2013, Destination loyalty: Effects of wine tourists'experiences, memories, and satisfaction on intentions, Volume 13, Fascicolo 1, Tourism and Hospitality Research, pp. 47-62

Figura 2.1: *The Four Realms of an Experience*



Fonte: Pine e Gilmore, 1999

Queste quattro tipologie di esperienze non si escludono a vicenda; le esperienze di intrattenimento, come le sfilate di moda o i concerti, prevedono un basso grado di coinvolgimento e di intensità del cliente. In un'ottica di assorbimento ma con un maggior coinvolgimento del cliente ci si trova di fronte ad un'esperienza educativa, come la frequentazione ad una lezione, dove chi partecipa acquisisce nuove conoscenze o incrementano quelle già in possesso. Le esperienze evasive, invece, prevedono sia un elevato coinvolgimento che un elevato livello di intensità (immersione), tipico è il caso di un musicista che suona in un'orchestra. Fermo restando il livello di intensità ma diminuendo il

coinvolgimento, si ha un'esperienza estetica; l'osservazione, ad esempio, del design di una *boutique* consente ai clienti di immergersi in un'attività senza, però, avere effetto su di essa (Atwal e Williams, 2009)¹⁸¹.

L'individuare ed amplificare la natura un prodotto attraverso esperienze tangibili e interattive, rappresenta l'obiettivo di base del marketing esperienziale; gli stessi Holbrook e Hirschman (1982), primi a sostenere e individuare nelle fantasie, nei sentimenti e nel divertimento, gli aspetti dell'esperienza di consumo, sostengono che elementi come il piacere, la bellezza e la creatività possono migliorare la comprensione del comportamento messo in atto dal consumatore. Il marketing esperienziale punta quindi a fornire le informazioni che sono di supporto al cliente nel momento di attuare la propria decisione di acquisto.

Si tratta, oggi, di un percorso non più lineare ma continuo, dinamico, ovunque accessibile; quindi assume più la forma, come definito da Accenture (2015), di un *Nonstop Customer Experience Model*, si tratta di una visione dell'esperienza del cliente che è sottoposta a continui cambiamenti e ottimizzazioni in base ai risultati degli *Analytics*. Si va alla ricerca di un'esperienza continua tra *shopping online*, *mobile* e *in-store* (Barthel e al., 2015)¹⁸², si tratta di un'esperienza *offline* (Verhoef e al., 2009) e *online* (Chang e

¹⁸¹ Atwal G., Williams A., 2009, Luxury brand marketing — The experience is everything!, *Journal of Brand Management*, Volume 16, Fascicolo 5-6, pp. 338–346

¹⁸² Barthel R., Hudson-Smith A., De Jode M., 2015, Future retail environments and the internet of things (IoT), UCL: London Global University

al., 2016)¹⁸³, definita superiore che rientra nei principali obiettivi degli ambienti di vendita.

Questo sostiene l'idea del venir meno dei confini tra mondo *online* e mondo *offline*, che porta ad un percorso dell'utente tra i due mondi sempre più naturale. Con l'aumento del numero di canali di comunicazione, con maggiori possibilità di accesso alle informazioni e con una concorrenza sempre più complessa, rende l'esperienza del cliente un elemento fondamentale, ma al tempo stesso complicato nella sua gestione. Questo reso ancora più difficile da quei contenuti accessibili da parte degli utenti, ma non controllati dall'azienda; e dal fatto che oggi l'esperienza del cliente si estende nel loro intero ciclo di vita, dalle attività di *branding*, ovvero dalle attività precedenti le fasi di pre-acquisto, alle attività post-vendita (servizio clienti e così via). Il punto centrale quindi non è più l'atto di acquisto ma la valutazione del cliente.

Da molto tempo, inoltre, le aziende stanno valutando, in maniera crescente, il livello di soddisfazione dei propri clienti; la soddisfazione, occorre precisare, è un concetto distinto dal concetto di fidelizzazione. Un cliente fedele è quello che acquisterà di nuovo ed è disposto a pagare un premio per continuare nel riacquisto, presso la stessa azienda, al fine di evitare costi di ricerca (Griffin,

¹⁸³ Chang S.H., Chih W.H., Liou D.K., Yang Y.T., 2016, The mediation of cognitive attitude for online shopping, *Information Technology & People*, Volume 29, Fascicolo 3, pp. 618-646

1995¹⁸⁴; Maklan e Klaus, 2011; Reichheld e Sasser, 1990¹⁸⁵). Mentre la fidelizzazione genera l'intenzione del riacquisto e il passaparola positivo; la soddisfazione del cliente è il risultato di una serie di esperienze, vissute dal cliente attraverso le interazioni (rappresentate da attività, offerte, etc.), sia dirette che indirette, con i vari punti di contatto dell'azienda in esame durante il processo di acquisto (Mossberg, 2007¹⁸⁶; Payne e al., 2008¹⁸⁷; Kotler, 1997). Si va, quindi, a valutare il *gap* tra aspettative ed esperienze (Meyer e Schwager, 2007). Per Choi e al. (2013)¹⁸⁸ la soddisfazione del cliente fa riferimento ad una sua valutazione completa del prodotto/servizio che ha acquistato. La soddisfazione andrà, quindi, ad influenzare il comportamento futuro del cliente. Concentrarsi sulla misurazione dell'esperienza rispetto alla soddisfazione, comporta una serie di vantaggi: le esperienze sono precedenti la soddisfazione (analizzarle conduce ad informazioni maggiormente approfondite), sono olistiche e quindi si verificano anche prima di un contatto diretto tra cliente e azienda, ed infine misurando l'esperienza, si tiene conto del lato emotivo del cliente in oggetto.

¹⁸⁴ Griffin J., 1995, Customer loyalty: How to earn it, how to keep it, Lexington Books

¹⁸⁵ Reichheld, F.F., Sasser Jr. W.E., 1990, Zero defections. Quality comes to services, Harvard Business Review, Volume 68, Fascicolo 5, pp. 105–111

¹⁸⁶ Mossberg L., 2007, A marketing approach to the tourist experience, Scandinavian, Journal of Hospitality and Tourism, Volume 7, Fascicolo 1, pp. 59-74

¹⁸⁷ Payne A.F., Storbacka K., Frow P., 2008, Managing the Co-Creation of value, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 36, Fascicolo 1, pp. 83-96.

¹⁸⁸ Choi E.K., Wilson A., Fowler D., 2013, Exploring customer experiential components and the conceptual framework of customer experience, customer satisfaction, and actual behavior, Journal of Foodservice Business Research, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 347–358

Anche il marchio presenta aspetti diversi tra marketing tradizionale e marketing esperienziale; nel marketing tradizionale, il marchio rappresenta un elemento identificativo, che si compone di nomi, slogan e loghi, di tipo statico (Schmitt, 1999). Nel marketing esperienziale fornisce, invece, esperienza, richiamando, sempre con nomi, loghi e slogan, i cinque sensi del consumatore (Pine e Gilmore, 1998). Quindi è possibile affermare che l'esperienza del cliente rappresenta la somma dell'esperienza del prodotto, del servizio e dell'esperienza del marchio.

Anche nel mondo dell'abbigliamento, al fine di sopravvivere e competere, è fondamentale importante, da parte delle aziende, incrementare e sviluppare la propria *Customer Experience*, data dalle interazioni tra cliente e azienda che partono prima del suo ingresso in negozio; attraverso il reperimento delle informazioni su siti *web*, annunci pubblicitari che vanno ad influenzare la visita ad un dato negozio; e che finisco dopo l'uscita da esso. Quando si trova in un dato negozio, il cliente, al fine di soddisfare al meglio le proprie necessità, si aspetta un'interazione di tipo positivo ed informativo sia con prodotti che con personale di vendita. La possibilità di prevedere un ambiente interattivo che consente di esprimere *feedback* su un prodotto acquistato, rappresenta uno dei principali aspetti che consentono di instaurare e mantenere un rapporto di lungo termine tra

cliente e azienda (Choi e al., 2015)¹⁸⁹. Questo spostamento verso l'aspetto emotivo (Kim e al., 2009)¹⁹⁰, ha portato le aziende del mercato dell'abbigliamento a creare esperienze diverse con l'obiettivo di ingaggiare nuovi clienti e incentivare loro stessi ad ulteriori acquisti.

Un tipico esempio del nuovo concetto di *Customer Experience* è rappresentato dalla catena di negozi di abbigliamento Kate Spade, che ha dipinto di giallo (con motivi grafici in bianco e nero) quattro vetrine di Manhattan. Queste vetrine erano una sorta di finestre con all'interno prodotti di abbigliamento ed accessori relativi all'anteprima della nuova linea Saturday Girl¹⁹¹; sempre nella vetrina, vi era un grande schermo *touch*, che permetteva agli utenti di osservare i prodotti della nuova linea, di acquistarli con la possibilità di scegliere la consegna entro un'ora con pagamento effettuato tramite applicazione mobile. Tale processo di acquisto richiedeva l'inserimento del numero di telefono al fine di ottenere un codice di conferma per l'approvazione. L'obiettivo dello sviluppo di questa vetrina era principalmente quello di suscitare un'emozione tra i passanti portandoli a conoscenza dell'identità del marchio Kate Spade. Questa modalità ha consentito, alla stessa azienda, di verificare come i clienti rispondono e interagiscono con tale canale di acquisto. Durante la fase di progettazione

¹⁸⁹ Choi S.H., Yang Y.X., Cheung H.H., 2015, Item-level RFID for enhancement of customer shopping experience in apparel retail, *Computers in Industry*, Volume 71, pp. 10–23

¹⁹⁰ Kim J.B., Koo Y., Chang D.R., 2009, Integrated brand experience through sensory branding and IMC, *Design Management Review*, Volume 20, Fascicolo 3, pp. 72–81

¹⁹¹ https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=5fMMm5PNeDw

l'azienda è stata in grado di individuare, già da subito, alcuni aspetti negativi, come la non conoscenza, da parte del cliente, delle giuste taglie della nuova linea o possibili ritardi nella consegna. Per ovviare a ciò, e giungere ad un'esperienza del cliente di tipo positivo, l'azienda ha dato la possibilità all'utente di acquistare più taglie, e un corriere disposto ad aspettare che il cliente provasse quanto ordinato e poi pagasse solo quanto scelto.

Con questa nuova possibilità di acquisto offerta ai clienti, Kate Spade è riuscita a sfruttare i vantaggi dello *shopping online* (possibilità di accesso 24 ore su 24) e del mondo fisico, che mediante l'interazione con il mondo digitale, ha consentito di rendere il punto vendita un ambiente meno dedicato alla vendita e più allo sviluppo di un'esperienza.

Figura 2.2: La Customer Experience di Kate Spade



Fonte: Abodeely, 2014¹⁹²

L'esperienza vissuta dal cliente può essere buona, cattiva o indifferente (Berry e al., 2002)¹⁹³. Un risultato positivo può essere individuato in vari atteggiamenti del cliente, nella sua soddisfazione, nella sua fiducia, in una sua intenzione verso un'ulteriore visita o un'ulteriore acquisto (Badgett e al., 2007¹⁹⁴; Verhoef e al., 2009).

¹⁹² Abodeely A. , 2014, Kate Spade New York: Innovating the 360° Experience, Columbia Business School <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/brand-talk/kate-spade-new-york-innovating-360-experience>

¹⁹³ Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., 2002, Managing the total customer experience, MIT Sloan Management Review, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 85–89

¹⁹⁴ Badgett M., Boyce M. S., Kleinberger H., 2007, Turning shoppers into advocates, IBM Institute for Business Value, <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6554-03-shoppers-advocates.pdf>

II.2.1 Il nuovo consumatore

Con la tecnologia, il consumatore è diventato un soggetto sempre più connesso, sempre più *social*, sempre più mobile; con essa è cambiato il modo in cui i consumatori interagiscono con i prodotti, con i servizi, con le aziende ma anche come interagiscono tra di loro.

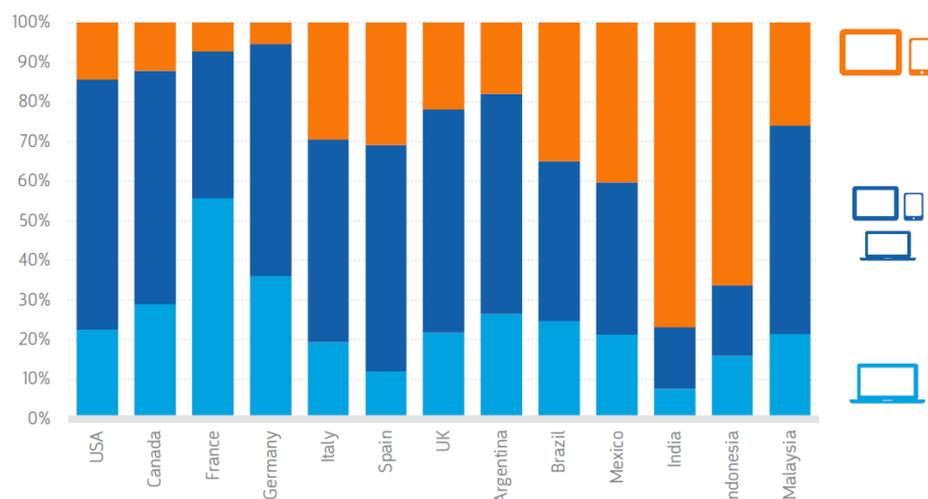
Siamo in un'epoca in cui l'informazione è infinita, l'interazione è continua e l'utilizzo della tecnologia è massimo, le aziende sono di fronte ad un nuovo cliente, con caratteristiche diverse rispetto al passato. Il cliente odierno è competente, esigente e diversificato (Accenture Digital, 2015)¹⁹⁵

Si parla di utenti multi-piattaforma, ovvero utenti che utilizzano e accedono sia da dispositivi mobile, ovvero smartphone e tablet, ma anche da dispositivi *desktop*. Secondo una ricerca svolta da comScore (comScore, 2018)¹⁹⁶, tali utenti rappresentano la maggioranza della popolazione, con una media tra i vari mercati internazionali pari al 46%. La media degli utenti a livello internazionale che fa uso dei soli dispositivi mobile è oggi superiore alla media internazionale degli utenti che utilizzano solo dispositivi *desktop*, pari al 30% rispetto al 24%.

¹⁹⁵ Accenture Digital, 2015, The evolution of Customer Experience: Non-stop Customer Experience Model & The new customer, Accenture

¹⁹⁶ comScore, 2018, Global Digital Future in Focus. 2018 International Edition, <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>

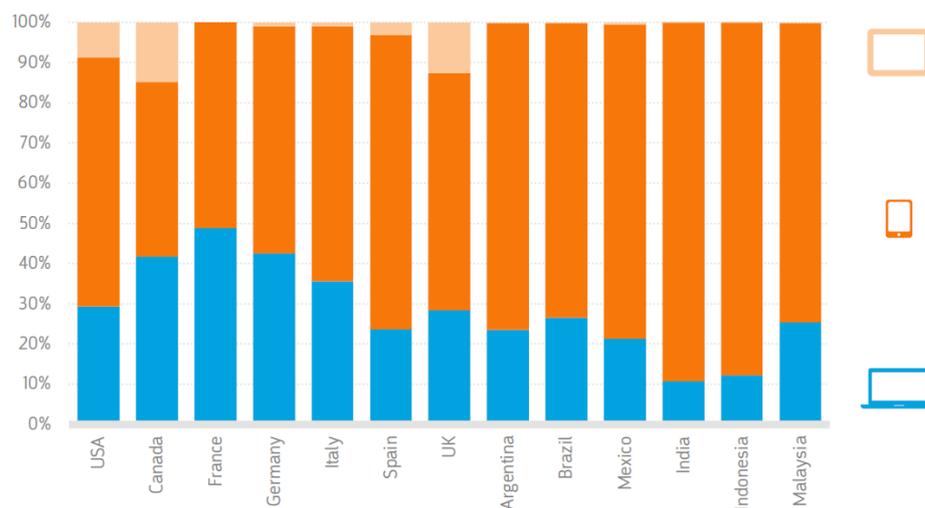
Figura 2.3: Percentuale dell'audience digitale in base alla piattaforma utilizzata (solo *desktop*, solo *mobile*, multi-piattaforma)



Fonte: comScore, 2018, Global Digital Future in Focus. 2018 International Edition

Considerando solo gli *smartphone* come dispositivo *mobile*, sempre in riferimento a tale studio, emerge che è la tecnologia dominante nel mercato; come è possibile osservare dalla Figura (2.4) questo è vero soprattutto in India dove l'89% dei minuti digitali provengono dallo *smartphone*. Situazione un po' meno rappresentativa è quella del Canada dove è maggiore, rispetto alla media internazionale, l'utilizzo del *tablet* (circa il 15%).

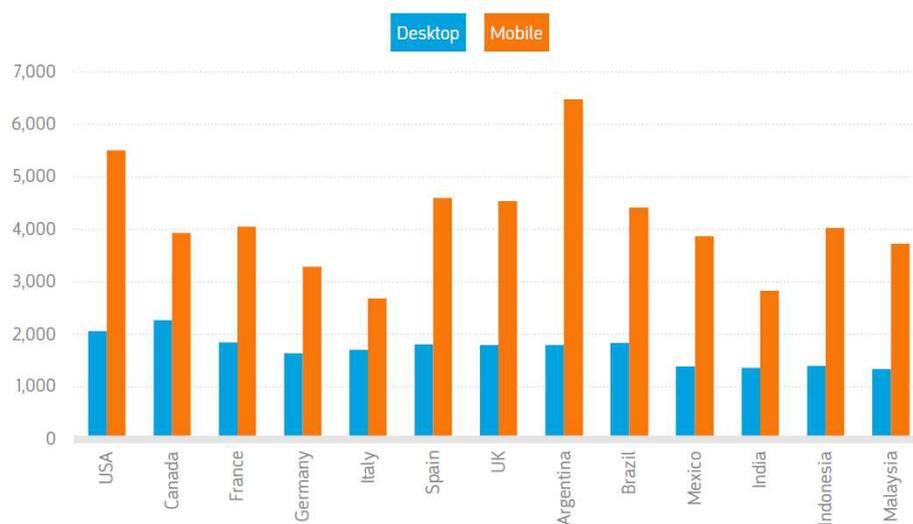
Figura 2.4: Quota percentuale di minuti digitali in base alla piattaforma utilizzata (solo *desktop*, solo *mobile*, solo *tablet*)



Fonte: comScore, 2018, Global Digital Future in Focus. 2018 International Edition

Lo stesso studio inoltre ha confrontato in maniera più approfondita il comportamento degli utenti *desktop* e degli utenti *mobile*; da tale analisi è emerso che gli utenti *mobile* consumano quasi il doppio dei minuti digitali nella maggior parte dei paesi, tipico è l'esempio dell'Argentina (Figura 2.5)

Figura 2.5: Minuti medi per utente in base alla piattaforma utilizzata (desktop o mobile)



Fonte: comScore, 2018, Global Digital Future in Focus. 2018 International Edition

La possibilità di accesso a numerose tipologie e ad un elevato quantitativo di informazioni rende il nuovo cliente estremamente informato. Tali conoscenze, al tempo stesso, comportano, da una parte, la possibilità per il cliente di assumere una posizione migliore; dall'altra rende sempre più complicato il ruolo delle aziende in termini di integrazione dei dati e in termini di coerenza tra esperienza *online* ed esperienza *offline*. Le conseguenze alla mancata capacità da parte delle aziende di fornire un'esperienza coerente, sono rappresentate da un senso

di frustrazione e da una lesione del rapporto di fiducia verso quel determinato *brand*; tutto ciò comporta una minore redditività per l'azienda.

Altro aspetto fondamentale per il cliente è un servizio di assistenza pronto e capace a rispondere alle proprie esigenze, quindi la scelta verso una soluzione *omnichannel*, che pone il cliente al centro, è particolarmente attinente in quanto consente la fornitura di un supporto costante al cliente in ogni fase del suo viaggio.

Oggi i consumatori sono immersi in una realtà caratterizzata da un insieme di reti, costituite da relazioni tra soggetti, organizzazioni ed oggetti (grazie soprattutto all'avvento dell'*Internet of Things*) (Verhoef e al., 2017)¹⁹⁷. Una realtà in cui la connettività è onnipresente, multiforme e multidimensionale; si parla oggi di “Consumatore Connesso”. Le nuove tecnologie consentono ai consumatori di connettersi con:

- Persone, rappresentati sia da altri consumatori che dalle organizzazioni aziendali. Si fa riferimento alla connessione alla base delle loro comunicazioni ed interazioni, che non richiede la presenza fisica nello stesso luogo per poter comunicare. Basti pensare, oggi, alla possibilità di comunicare in diretta, anche

¹⁹⁷ Verhoef P.C., Stephen A.T., Kannan P.K., Luo X., Abhishek V., Andrews M., Bart Y., Datta H., Fong N., Hoffman D.L., Hu M.M., Novak T., Rand W., Zhang Y., 2017, Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 40, pp. 1–8

visivamente, tramite applicazioni mobile, non essendo presenti nel medesimo posto (ad esempio FaceTime e Skype). In questo ambito si fa, anche, riferimento alla connessione della persona con se stessa; tipico è l'esempio di Fibit¹⁹⁸, grazie al quale gli utenti possono accedere ad informazioni istantanee relative alla propria salute personale, come la frequenza cardiaca.

- Oggetti. La connessione può avvenire, come già anticipato, tra persone e oggetti da essi stessi posseduti e che si possono trovare sia in spazi pubblici che privati. Un esempio sono le “case intelligenti”, che permettono di compiere azioni ed dare comandi da remoto ad oggetti all'interno della casa.
- Ambienti Fisici. La localizzazione in tempo reale è un esempio di connessione tra le persone e gli ambienti fisici, dove Google Maps la fa da padrone e consente anche di misurare la distanza percorsa e la velocità in cui si viaggia.

Da semplici ricercatori di informazioni, i consumatori oggi, con le nuove modalità d'interazione con l'azienda e con gli altri consumatori (sviluppate attraverso l'avvento di *Internet* e dei canali digitali), condividono i propri contenuti tramite i *social network* (Straker e Wrigley,

¹⁹⁸ Società americana che realizza prodotti per il tracciamento di attività mediante wireless e dispositivi indossabili. I dati misurati riguardano il numero di passi, qualità del sonno, numero di gradini saliti e altri valori personali

2016)¹⁹⁹. Sono parte, quindi, attiva dei canali digitali, manifestando le loro preoccupazioni, segnalando problematiche con i prodotti acquistati (relativamente alla qualità, alla disponibilità, ai prezzi).

Per questo motivo, la progettazione dei canali digitali risulta di fondamentale importanza; ogni interazione, tramite la tecnologia digitale, con i propri clienti può incrementare la sua fiducia verso l'azienda. Come, infatti, spiegato da Robinette e al. (2000)²⁰⁰, tali relazioni possono sia rappresentare un'opportunità in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, sia dare luogo, al tempo stesso, ad un'interazione di tipo emotiva. Ma come dimostrato dalla ricerca (Parent e al., 2011²⁰¹; Schultz e Peltier, 2013²⁰²), non tutte le aziende sono in grado di cogliere tutte queste opportunità ed emerge, in aggiunta, una loro difficoltà nel rendere coinvolgenti i propri canali digitali per i propri clienti.

¹⁹⁹ Straker K., Wrigley C., 2016, Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements, *Business Horizons*, Volume 59, Fascicolo 3, pp. 339-346

²⁰⁰ Robinette S., Brand C., Lenz V., Hall D., 2000, *Emotional marketing: The Hallmark way of winning customers for life*, New York: McGraw-Hill Education

²⁰¹ Parent M., Plangger K., Bal A., 2011, The new WTP: Willingness to participate. *Business Horizons*, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 219-229

²⁰² Schultz D.E., Peltier J., 2013, Social media's slippery slope: Challenges, opportunities, and future research directions, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 7, Fascicolo 2, pp. 86-99

Sei sono i fattori da considerare nella relazione con il nuovo cliente:

- i modelli operativi da applicare per sostenere i nuovi mercati e soprattutto per sostenere i comportamenti mutevoli dei clienti;
- la fusione tra mondo digitale e mondo fisico (nell'ottica di migliorare il rapporto con i propri clienti);
- l'uso sempre più complesso dell'analisi al fine di personalizzare l'offerta;
- l'estensione della relazione con i clienti cercando di avere un ecosistema diversificato;
- agili sistemi tecnologici che permettano di raggiungere gli obiettivi di business prefissati;
- la capacità di individuare punti chiave a cui dare la priorità nel rapporto con i clienti.

In definitiva il nuovo cliente digitale ricerca esperienze uniche caratterizzate dal alto valore aggiunto e che fanno riferimento alle sue preferenze e necessità; condivide molte informazioni sulle esperienze vissute ma anche informazioni personali. Il nuovo cliente utilizza il *social media*, non solo come strumento di condivisione e diffusione delle proprie opinioni, ma anche come uno strumento di ricerca, che utilizza in qualsiasi

momento attraverso *device* digitali. Riassumendo (Della Vecchia e al., 2014)²⁰³, il nuovo cliente è:

- Super-informato: ricerca informazioni utili per futuri acquisti, soprattutto mediante dispositivi mobile
- Esperienziale, sono disposti a cambiare fornitore per servizi più personalizzati
- Co-produttivo, disposto a condividere *online* opinioni su prodotti, che possono risultare utili per una loro evoluzione
- *Social*, utilizzano prevalentemente piattaforme di *social network* per raccogliere informazioni su ciò che vuole acquistare
- Connesso, si assiste sempre più ad un cliente che vuole acquistare nelle modalità da lui stesso preferite.
- Sensibile al prezzo, spende un pò del suo tempo alla ricerca del prezzo migliore

Ogni cliente ha la sua impronta digitale che lascia durante il suo percorso d'acquisto, questo consente alle aziende di attuare strategie di marketing personalizzate e differenziate. Oggi il cliente ha un maggior potere rispetto al passato e, grazie alle nuove tecnologie digitali, più

²⁰³ Della Vecchia A., Bosisio N., Gargasole L., 2014, Connected Insurer: i driver del cambiamento nelle assicurazioni, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

strumenti per poterlo esercitare. Il nuovo cliente, infatti, navigando su siti di recensione *online* o su piattaforme di *social network*, ha maggiore possibilità di ottenere informazioni utili, incrementando, di conseguenza, la propria conoscenza di prodotti e servizi (Stein e Ramaseshan, 2016)²⁰⁴.

Come già affermato in precedenza, anche nel mondo della digitalizzazione, il valore percepito dal cliente assume notevole importanza; tale concetto, inoltre, trova molta attenzione nella letteratura (Kim, 2011)²⁰⁵; per Zeithaml (1988)²⁰⁶, il valore percepito dal cliente rappresenta la sua valutazione relativamente all'utilità di un prodotto, il confronto tra quanto viene offerto e quanto effettivamente ricevuto.

Considerando il mondo *online*, il valore percepito dal cliente può essere, inoltre, il risultato di tre elementi:

- Benefici monetari, sia in termini di risparmi che di valore economico, tipico è il caso delle piattaforme *online* che prevedono il confronto di prezzi (Chiu e al., 2014)²⁰⁷

²⁰⁴ Stein A., Ramaseshan B., 2016, Towards the identification of customer experience touchpoint elements, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 30, pp. 8–19

²⁰⁵ Kim S., Cha J., Knutson B.J., Bexk J.A., 2011, Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI), *Managing Service Quality: An International Journal*, Volume 21, Fascicolo 2, pp. 112–132

²⁰⁶ Zeithaml V.A., 1988, Consumer perceptions of price, quality, and value - A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 2–22

²⁰⁷ Chiu C. M., Wang E.T.G., Fang Y.H., Huang H.Y., 2014, Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: The roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk, *Information Systems Journal*, Volume 24, Fascicolo 1, pp. 85–114

- Benefici non monetari, la convenienza funzionale, valore emotivo, ma anche la libertà di scelta (Sigala, 2006)²⁰⁸
- Sicurezza e *privacy*, l'attenzione al controllo e alla protezione delle proprie informazioni personali nell'ecosistema *online* (Lallmahamood, 2007)²⁰⁹

Per Sweeney e Soutar (2001)²¹⁰, invece, il valore percepito dal cliente è il risultato delle scelte da esso stesso effettuate in base a tre dimensioni:

- Dimensione funzionale, composta dalla qualità riconosciuta dal cliente, dalle prestazioni offerte e dal valore monetario dei prodotti/servizi
- Dimensione sociale, il livello del benessere sociale del cliente determinato dalla qualità delle sue relazioni sociali
- Dimensione emozionale, il risultato dei sentimenti e degli stati interiori dei clienti

²⁰⁸ Sigala M., 2006, Mass customisation implementation models and customer value in mobile phones services: Preliminary findings from Greece, *Managing Service Quality: An International Journal*, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 395-420

²⁰⁹ Lallmahamood M., 2007, An Examination of Individual's Perceived Security and Privacy of the Internet in Malaysia and the Influence of This on Their Intention to Use E-commerce: using an extension of the technology acceptance model, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Volume 12, Fascicolo 3, pp. 1-26

²¹⁰ Sweeney J.C., Soutar G.N., 2001, Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Volume 77, Fascicolo 2, pp. 203-220

Tutto questo è dimostrazione del cambiamento delle necessità del cliente, da un unico interesse di consegna del prodotto/servizio, alla ricerca costante di esperienze esclusive e indimenticabili che fanno parte del processo di acquisto del prodotto/servizio stesso (Pine e Gilmore, 1999)

Oggi si è di fronte ad un consumatore che prende le proprie decisioni non solo su base razionale, ma spinto, nella maggior parte delle situazioni, dalle emozioni e dalla voglia di avere un ruolo principale nelle decisioni di acquisto.

Considerando che, non tutte le generazioni dei clienti hanno avuto a disposizione le tecnologie digitali nello stesso momento della loro vita, oltre al sesso e alle condizioni economiche, l'età può essere considerata un elemento utile per ottenere informazioni immediate sul comportamento dei propri clienti. L'essere nati in un determinato momento può condizionare, infatti, il proprio modo di agire, di pensare e di comunicare, sviluppando abitudini, necessità e gusti differenti da persona a persona; quest'ultima, infatti, è influenzata dagli avvenimenti che hanno luogo durante la propria vita.

Tale variabile demografica può costituire un aspetto utile per determinare un differente utilizzo di tecnologie digitali in base a gruppi di

consumatori (Morris e Venkatesh, 2000)²¹¹. Come definito da Barclays insieme all'Università di Liverpool (2013)²¹², sono cinque i differenti profili individuabili nell'ecosistema attuale, partendo dall'analisi della popolazione del Regno Unito.

C'è chi, come la generazione cosiddetta “*Maturist*” o dei “tradizionalisti”, ovvero le persone nate tra il 1925 e il 1945 (cresciuti durante la Grande Depressione e la Seconda Guerra Mondiale), ha vissuto gran parte della loro vita senza dispositivi digitali. Si caratterizzano per un forte rispetto delle regole e della tradizione, e per una minore propensione, rispetto alle generazioni più giovani, a cambiare il proprio lavoro in un'ottica di avanzamento del loro piano carriera. Sono ancora legati ai tradizionali *media* come la televisione e alla radio, credono molto a quanto raccontato da giornalisti e presentatori televisivi. C'è, comunque, una piccola parte di loro, che con la voglia di essere al passo con i tempi, ha un *computer* e un *account* Facebook, per comunicare e seguire i propri familiari e combattere la solitudine attraverso lo sviluppo di nuovi rapporti.

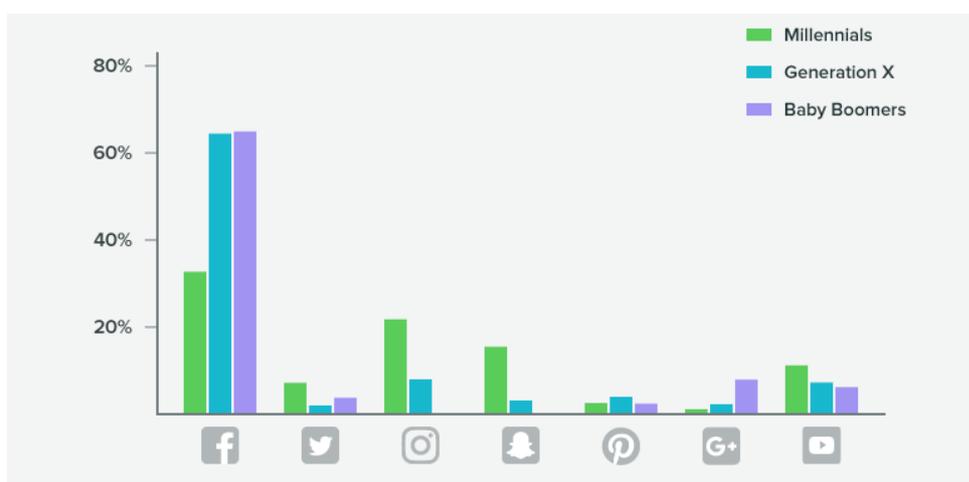
²¹¹ Morris M.G., Venkatesh V., 2000, Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing work force”, *Personnel Psychology*, Volume 53, Fascicolo 2, pp. 375-403.

²¹² Barclays, 2013, A Summary of Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge, Barclays, https://wealth.barclays.com/global-stock-and-rewards/en_gb/home/research-centre/talking-about-my-generation.html

I “*baby boomers*” (1946-1960), nati nel periodo della ripresa successivo alla Seconda Guerra Mondiale (periodo contraddistinto da rivoluzioni culturali, lotte per diritti civili), sono quelli che hanno visto nascere le nuove tecnologie e queste sono, di fatto, entrate nella loro vita inizialmente solo in ambito lavorativo. Sono caratterizzati da un forte orientamento al lavoro e alla carriera, da un forte spirito di indipendenza grazie alle loro disponibilità economiche e di istruzione rispetto alla generazione precedente. Sono più inclini alle relazioni personali (faccia a faccia) piuttosto che quelle da remoto, oggi particolarmente presenti con il diffuso utilizzo delle nuove tecnologie digitali da parte delle persone (preferiscono la comunicazione telefonica e le riunioni). Sono presenti su Facebook e lo preferiscono in misura maggiore (65,2%) rispetto alle generazione successiva (64,7%), ma non utilizzano né Instagram né Snapchat (Sprout Social, 2017)²¹³.

²¹³ Sprout Social, 2017, The Social Generations: Millennials Ask, Gen X Buys & Baby Boomers Observe, Sprout Social, <https://sproutsocial.com/insights/data/q1-2017/>

Figura 2.6: Preferenza delle varie piattaforme di social network in base alle generazioni



Fonte: Sprout Social, 2017

Anche se l'utilizzo di Facebook avviene in misura prevalentemente passiva, la comunicazione del *brand* su tale piattaforma può risultare fondamentale ai fini di una loro scelta di acquisto.

Per la “generazione X”, nata tra il 1961-1980, le tecnologie erano presenti già nella loro giovane età, quindi non riguarda solo l'ambito lavorativo ma anche il tempo libero e lo studio (Priporas e al, 2017)²¹⁴. È la prima generazione cresciuta con il *computer* e considera le tecnologie come risorse da sfruttare in modo completo. Hanno un maggiore apertura mentale alle differenze di genere, razza e orientamento sessuale e sono,

²¹⁴ Priporas C., Stylos N., Fotiadis A.K., 2017, Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda, *Computers in Human Behavior*, Volume 77, pp. 374-381

inoltre, più inclini al cambiamento rispetto alle generazioni precedenti. Preferiscono come mezzo di comunicazione *e-Mail* ed *sms*, e sono, inoltre, la generazione più *social* (anche rispetto ai *Millennials*); come dimostrato dalla ricerca di Nielsen²¹⁵, la “generazione X” trascorre mediamente 7 ore alla settimana sui social (rispetto alle 6 dei *Millennials*). Si caratterizzano per una ricerca costante di informazioni utili e usufruiscono, prima di intraprendere azioni di acquisto, delle recensioni degli altri consumatori.

La “generazione Y” o anche “*Millennials*”, quelli nati tra il 1981 e il 1995, nati, cioè, in piena rivoluzione digitale ma anche durante la grande crisi economica, rappresentano la prima generazione digitale. Sono i primi a sperimentare e adottare le nuove tecnologie, sono sempre connessi. Si caratterizzano per un particolare interesse all’interazione e alla comunicazione e condivisione di contenuti (foto, video, etc.) mediante *social network*, in cui lasciano anche recensioni e commenti.

Infine, vi è la generazione più recente, la “generazione Z” o anche detta “generazione *mobile-first*”, che comprende le persone nate dopo il 1995, multimediali e iperconnessi già dalla nascita. A differenza dei precedenti, non condividono solo contenuti nelle piattaforme di *social network*, ma sono essi stessi a crearli. Hanno una soglia di attenzione bassa

²¹⁵ Nielsen, 2016, 2016 Nielsen Social Media Report <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/2016-nielsen-social-media-report.html>

rispetto alle generazioni precedenti, prediligono, infatti, una comunicazione interattiva per immagini e immediata che attivi la propria curiosità. Utilizzano *Internet* per qualsiasi cosa, facendo gran uso di *video tutorial*.

Altra classificazione fa riferimento alla conoscenza delle tecnologie da parte della popolazione. Per questo motivo è possibile distinguere tra:

- Gli “Analogici”, caratterizzati da un basso livello di conoscenza digitale e dall’utilizzo di canali di vendita tradizionali. Gli unici strumenti utilizzati riguardano dispositivi *mobile* e carte di debito/credito
- Gli “Sperimentatori”, utilizzano dispositivi tecnologici in modo graduale e in relazione alla comprensione delle funzionalità dei vari strumenti.
- Gli “Adepti”, utilizzano e comprendono la funzione dei dispositivi digitali come conseguenza di un bisogno e hanno una propensione ad acquistarne altri.
- I “Saggi”, la tecnologia è parte fondamentale della loro vita, appassionati della tematica, così tanto da portarli, in alcuni casi, a conoscerne gli aspetti tecnici

L'analisi delle diverse generazioni è di fondamentale importanza per le attività di marketing, in quanto, grazie ad essa, è possibile offrire una migliore esperienza d'acquisto di prodotti/servizi (Bilgihan, 2016)²¹⁶, individuando per ognuna le differenze tra valori, necessità e comportamenti nel processo di acquisto (Parment, 2011²¹⁷; 2013²¹⁸).

II.2.2 Il concetto di *Customer Journey*

Oggi, il cliente è il più importante *stakeholder* (Norton e Pine, 2013)²¹⁹ per le aziende; ma come già affermato i comportamenti e i bisogni del nuovo cliente sono in continuo cambiamento, questo porta ad interazioni di tipo dinamico che richiedono il massimo sforzo.

Per *Customer Journey* si fa riferimento al percorso intrapreso dal cliente fino alla scelta e l'atto di acquisto di un determinato prodotto o servizio (Mangiaracina e al., 2009)²²⁰. Con l'avvento della tecnologia e, quindi, con l'accesso ad un maggior numero di informazioni sia da parte del cliente ma anche da parte dell'azienda stessa, la comprensione del

²¹⁶ Bilgihan A., 2016, Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding, *Computers in Human Behavior*, Volume 61, pp. 103-113

²¹⁷ Parment A., 2011, Generation Y in consumer and labour markets, *Routledge Interpretive Marketing Research*

²¹⁸ Parment A., 2013, Generation Y vs. Baby Boomers: shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 20, Fascicolo 2, pp. 189-199

²¹⁹ Norton D.W., Pine B.J., 2013, Using the customer journey to road test and refine the business model, *Strategy & Leadership*, Volume 41, Fascicolo 2, pp. 12-17

²²⁰ Mangiaracina R., Brugnoli G., Perego A., 2009, The eCommerce Customer Journey: a model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Volume 14, Fascicolo , pp. 1-11

viaggio del cliente, indipendentemente dal punto di contatto, è di fondamentale importanza. Come dimostrato, infatti, da Econsultancy (2017)²²¹ i due terzi delle aziende relative al campione analizzato, afferma che l'analisi del viaggio del cliente risulta utile per migliorare i tassi di conversione.

Nel passato, la letteratura definiva tre fasi nel viaggio del cliente. La prima era la fase dello stimolo, ovvero la necessità di un prodotto o di un servizio da parte di un cliente, questa può essere la conseguenza dell'incontro tra il cliente stesso e il brand dell'azienda. Poi vi è *FMOT* (*First Moment of Truth*), che riguarda il primo contatto tra prodotto e consumatore, in cui quest'ultimo riflette sulla sua decisione di acquisto. La restante parte del momento della verità (*SMOT - Second Moment of Truth*) fa riferimento, invece, all'atto dell'utilizzo del prodotto, ovvero il momento dell'esperienza del prodotto stesso, dove, in altre parole, si ha il confronto tra quanto atteso e quanto realmente percepito dal cliente; la valutazione positiva dell'esperienza spingerà il cliente a riacquistare.

All'interno della teoria del marketing tradizionale, il processo di acquisto era definito come la sequenza di cinque fasi distinte (Nicosia,

²²¹ Econsultancy, 2017, Conversion Rate Optimization Report 2017, <https://econsultancy.com/reports/conversion-rate-optimization-report>

1966²²²; Engel e al., 1968²²³; Kotler, 1997; Blackwell e al., 2003²²⁴; Hawkins e al., 2003²²⁵):

1. Necessità di riconoscimento di un bisogno
2. Ricerca di informazioni
3. Valutazione delle diverse alternative
4. Acquisto
5. Comportamento post-acquisto

Con lo sviluppo del mondo *online*, tale definizione risulta alquanto statica e, in essa, viene meno la dinamicità che caratterizza tale nuovo contesto *online* in continua evoluzione; tipico è l'esempio di un cliente che dopo aver effettuato l'ordine, potrebbe imbattersi in un *pop-up* che mostra un'opzione migliore, quindi decidere di annullare l'ordine effettuato e acquistare quest'ultima opzione proposta.

Inoltre, rispetto alla definizione proposta dagli studiosi precedenti, alcune fasi, in tale nuovo ecosistema, possono verificarsi in modo simultaneo (ricerca e valutazione delle informazioni e selezione possono

²²² Nicosia F.M., 1966, Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications, Prentice-Hall

²²³ Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D., 1968, Consumer Behavior, Holt Rinehart and Winston

²²⁴ Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F., 2003, Consumer Behavior, Harcourt

²²⁵ Hawkins D.I., Coney K.A., Best R.J., 2003, Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, McGraw-Hill Education

verificarsi, difatti, nello stesso momento). Klaus (2013) suddivide il processo di acquisto in tre fasi:

- Fase precedente all'acquisto, fase caratterizzata, al fine di compiere una scelta giusta di acquisto (Wang e Strong, 1996)²²⁶, dalla ricerca e analisi delle informazioni utili per comprendere la qualità di un prodotto/servizio (Wolfenbarger e Gilly, 2003)²²⁷, dal confronto tra le varie alternative individuate, dalla valutazione delle recensioni degli altri consumatori. Mentre nella vendita tradizionale erano il *layout* del negozio, l'illuminazione, i colori, la musica e l'odore ad influenzare il processo di acquisto del cliente (Kotler, 1973)²²⁸; oggi il ruolo fondamentale è attribuito alle caratteristiche proprie del sito *web* aziendale (Eroglu e al., 2003)²²⁹. Esse, difatti, vanno ad incidere sull'esperienza di acquisto e sulla soddisfazione del cliente (McKinney, 2004)²³⁰; si parla, cioè, della sua facilità di utilizzo, delle sue prestazioni, del suo aspetto (colore e grafica), della qualità

²²⁶ Wang R.Y., Strong D.M., 1996, Beyond accuracy: what data quality means to data consumers, *Journal of Management Information Systems*, Volume 12, Fascicolo 4, pp. 5-33 http://mitiq.mit.edu/Documents/Publications/TDQMpub/14_Beyond_Accuracy.pdf

²²⁷ Wolfenbarger M., Gilly M.G., 2003, eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality, *Journal of Retailing*, Volume 79, Fascicolo 3, pp. 183-98

²²⁸ Kotler P., 1973, Atmosphere as a marketing tool, *Journal of Retailing*, Volume 49, Fascicolo 4, pp. 48-64.

²²⁹ Eroglu S., Karen A.M., Lenita M.D., 2003, Empirical testing of a model of on-line store atmospherics and shopper response, *Psychology and Marketing*, Volume 20, Fascicolo 2, pp. 139-150

²³⁰ McKinney L.N., 2004, Creating a satisfying internet shopping experience via atmospheric variables, *International Journal of Consumer Studies*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 268-283

delle informazioni in esso presenti (come dimostrato da Peterson e al. nel 1997²³¹, maggiore sarà la loro qualità maggiore sarà la soddisfazione del cliente) e del suo livello di personalizzazione. Studi dimostrano che l'acquisto *online* viene praticato soprattutto per ragioni di comodità (UPS, 2012)²³², quindi prestazioni scarse di un sito *web* possono influenzare negativamente le aspettative degli utenti sia in termini di tempo speso in tale navigazione che di convenienza. La personalizzazione consente di ottemperare a tale problema, in quanto permette all'utente di visualizzare cosa desidera, senza dover dedicare molto del suo tempo alla ricerca di prodotti/servizi o contenuti. La personalizzazione comporta, in altre parole, una riduzione dei costi di ricerca del cliente ed un incremento della qualità del suo acquisto (Häubl e Trifts, 2000)²³³

- Fase durante l'acquisto, fa riferimento all'esecuzione dell'ordine, che va dalla selezione del prodotto/servizio, a cui si aggiunge la scelta della modalità di pagamento e consegna, fino ad arrivare alla conferma dell'ordine. L'azienda deve evitare, in questa fase, di

²³¹ Peterson R.A., Balasubramanian S., Bronnenberg B.J., 1997, Exploring the implications of the internet for consumer marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, Fascicolo 4, pp. 329–346

²³² UPS, 2012, Online shopping customer experience study commissioned by UPS, comScore, http://ursamajorassociates.com/wp-content/uploads/2013/05/Online_Shopping_Cust_Experience_Study.pdf

²³³ Häubl G., Trifts V., 2000, Consumer decision making in online shopping environments: the effects of interactive decision aids, *Marketing Science*, Volume 19, Fascicolo 1, pp. 4–21

proporre procedure troppo articolate di pagamento, che possono frenare l'utente nella conclusione dell'acquisto; deve considerare, al tempo stesso, che l'attesa media di un cliente *online* al *feedback* del sistema è di circa 8 secondi (Dellaert e Kahn, 1999)²³⁴. In questa fase risulta importante anche il tema della sicurezza delle informazioni; gli utenti dimostrano particolare preoccupazione in termini di violazione dei dati, che di eventuali furti attraverso siti *phishing*²³⁵ (Cozzarin e Dimitrov, 2016)²³⁶. Ovviamente, diminuendo il rischio della sicurezza dei dati, aumenta la soddisfazione del cliente (Szymanski e Hise, 2000)²³⁷

- Fase successiva all'acquisto, è la fase della valutazione di quanto ottenuto. La letteratura, nel tempo, ha dimostrato che tale fase influisce sui comportamenti che l'utente applicherà nel tempo. Ciò che verrà valutato dal cliente fa riferimento all'adempimento dell'ordine da parte dell'azienda, in maniera affidabile e scrupolosa

²³⁴ Dellaert B.G.C., Kahn B.E., 1999, How tolerable is delay?: Consumers' evaluations of internet web sites after waiting, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 41–54

²³⁵ Termine che deriva dall'inglese fishing che sta a significare pescare. Si parla infatti di pratiche, svolte online, che hanno l'obiettivo di rubare informazioni riservate come, username, password, numeri di conto corrente o carte di credito/debito.

²³⁶ Cozzarin B.P., Dimitrov S., 2016, Mobile commerce and device specific perceived risk, *Electronic Commerce Research*, Volume 16, Fascicolo 3, pp. 335–354

²³⁷ Szymanski D.M., Hise R.T., 2000, E-satisfaction: an initial examination, *Journal of Retailing*, Volume 76, Fascicolo 3, pp. 309–322

(Stank e al., 1999²³⁸; 2003²³⁹); in altre parole, offrire, quanto richiesto nel modo giusto, al momento giusto e al prezzo corretto. Ciò che va ad influenzare il valore della qualità del servizio erogato, è, in aggiunta, la reattività dell'azienda alle varie richieste del cliente; maggiore sarà la risposta reattiva dell'organizzazione aziendale, maggiore sarà la qualità del servizio percepita dal cliente. L'importanza del reso è maggiore nel mondo *online* rispetto al mondo *offline*, questo è dato dal fatto che con l'acquisto *online* l'utente non ha la possibilità di toccare il prodotto prima dell'atto di acquisto (Griffis e al., 2012)²⁴⁰. Più l'azienda si impegna a recuperare l'erogazione non conforme del servizio, minore sarà la percezione negativa del cliente (Oliver, 1997²⁴¹; Oliver e Swan, 1989²⁴²). Occorre qui precisare la differenza tra beni di ricerca e beni di esperienza (Darby e Karni, 1973)²⁴³; per

²³⁸ Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., 1999, Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry, *Journal of Operations Management*, Volume 17, Fascicolo 4, pp. 429–448

²³⁹ Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., Savitskie K., 2003, Logistics service performance: estimating its influence on market share, *Journal of Business Logistics*, Volume 24, Fascicolo 1, pp. 27–56

²⁴⁰ Griffis S.E., Rao S., Goldsby T.J., Niranjana T.T., 2012, The customer consequences of returns in online retailing: an empirical analysis, *Journal of Operations Management*, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 282–294

²⁴¹ Oliver R.L., 1997, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill

²⁴² Oliver R.L., Swan J.E., 1989, Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach, *Journal of Marketing*, Volume 53, Fascicolo 2, pp. 21–35

²⁴³ Darby M.R., Karni E., 1973, Free competition and the optimal amount of fraud, *The Journal of Law & Economics*, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 67–88

Nelson (1974)²⁴⁴, i beni di ricerca si riferiscono a quei beni le cui caratteristiche consentono di acquisire informazioni prima dell'acquisto, caratterizzati, cioè, da un elevato livello di standardizzazione (ad esempio i prodotti elettronici). I beni di esperienza, invece, non consentono di ottenere informazioni prima dell'acquisto, ma le loro caratteristiche diventano note soltanto all'atto di acquisto e dopo il loro utilizzo. Sono quindi prodotti caratterizzati da un basso livello di standardizzazione, come nel caso di libri, viaggi, cena a ristorante, etc.

È cambiato, quindi, il processo di acquisto del cliente, quando si relaziona con i canali tradizionali, il cliente è già super informato e forse ha già deciso, in quanto ha già utilizzato tutti i *touchpoint* digitali di cui dispone (sito *web*, applicazioni *mobile*, *blog*, *social network* come Facebook, Youtube, Twitter, Instagram e così via) nelle prime due fasi del processo di acquisto.

Con il tempo, si è passati da *FMOT* a *ZMOT* (*Zero Moment of Truth*), in cui la ricerca, l'indagine, la risposta agli stimoli, la raccolta di informazioni avviene in modo congiunto nel mondo *online*. Il *Customer Journey* del cliente è cambiato; nel corso degli ultimi anni, sono cambiate

²⁴⁴ Nelson P., 1974, Advertising as information, Journal of Political Economy, Volume 82, Fascicola 4, pp. 729-54

le abitudini dei consumatori, presentando una molteplicità di comportamenti. Si tratta di un processo di acquisto non più lineare, cioè dal desiderio all'acquisto, ma assume più le caratteristiche di un percorso circolare, dove ciascuna fase è legata all'altra con una certa dinamicità. L'omnicanalità e, quindi, la tecnologia, ha permesso l'uso dei diversi canali in modo non continuo, gli utenti infatti si spostano da un canale all'altro.

L'aspettativa del nuovo consumatore è quella di ottenere lo stesso servizio in tutti i *touchpoint* utilizzati, per loro, infatti, vi è un unico *Customer Journey*, soprattutto nel contesto della vendita al dettaglio. Tipico esempio è il caso del consumatore che vuole ordinare *online* da dispositivo *desktop* o dispositivo *mobile* e ritirare il prodotto acquistato in negozio.

Non è sottovalutare la complessità della gestione del viaggio del cliente, è possibile riscontrare infatti, numerosi fattori che possono ostacolare la sua attuazione. Un primo fattore è rappresentato, ad esempio, dall'assenza di collegamento tra i vari punti di contatto, ostacolando un adeguato tracciamento del suo viaggio (Dhebar, 2013)²⁴⁵; un altro fattore può essere la difficoltà di ottenere informazioni dai vari *touchpoint* relative

²⁴⁵ Dhebar A., 2013, Toward a compelling customer touchpoint architecture, Business Horizons, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 199-205

al cliente, quindi questo può pregiudicare la conoscenza del cliente e quindi la possibilità di offrire un'esperienza che rispecchi appieno le sue attitudini. Si commette l'errore di non considerare tutti i punti di contatto (Mangiaracina e al., 2009), o dare maggior peso, in ambito di analisi, ad alcuni di essi; questo può costituire, soprattutto in ambiti dove vi è il massimo collegamento tra mondo fisico e mondo digitale (Arnette e Wright, 2015)²⁴⁶, un fattore di insuccesso in termine di strategia di marketing. Le informazioni ricavate dal mondo *offline*, sul comportamento dei propri clienti, possono essere la base di partenza dello sviluppo di strategie di marketing anche su canali digitali (Peltola e al., 2015)²⁴⁷.

Ruolo principale, all'interno della *Digital Customer Journey*, assume la *Digital Analytics* che permette, attraverso i dati provenienti dai vari punti di contatto, di ottenere informazioni sul comportamento di acquisto dei clienti. Tali informazioni, poi, saranno soggette ad analisi ed interpretazioni, al fine di ottenere dati relativi alla valutazione dei vari canali da parte dei clienti. Tre sono gli aspetti da prendere in considerazione, le famose tre "I" della *Customer Journey*: Integrazione

²⁴⁶ Arnette C.S., Wright A., 2015, Accenture Solutions for Oracle Customer Experience - Accelerate your digital journey, Accenture Strategy

²⁴⁷ Peltola S., Vainio H., Nieminen M., 2015, Key factors in developing omnichannel customer experience, Springer International Publishing, Volume 9191, pp. 335-346

(omnicanalità), interconnessione tra i vari punti di contatto e interazione tra utente e brand (Marciano, 2015)²⁴⁸.

Lo studio di Aberdeen Agenda (2016)²⁴⁹, ha evidenziato la tendenza delle aziende a mappare la propria *Customer Journey*, composta da vari canali. La ricerca mostra, infatti, che il 58% delle aziende intervistate, utilizza almeno otto canali nella relazione con i propri clienti, essi infatti arrivano ad interagire con l'azienda utilizzando strade differenti. Diventa, quindi, di fondamentale importanza studiare, descrivere e gestire, sulla base dei dati raccolti e analizzati, i percorsi di acquisto intrapresi dai propri clienti. Un successivo studio di Aberdeen (2016) ha evidenziato, inoltre, che soltanto il 15% delle aziende analizzate è soddisfatto delle proprie competenze in termini di analisi e utilizzo dei dati nella gestione delle relazioni con i propri clienti (la causa principale è la presenza di *silos* che comporta una scarsa integrazione tra i vari comparti aziendali).

Il monitoraggio, quindi, del comportamento dei propri clienti in tutte le varie fasi del loro processo di acquisto e delle informazioni in esso raccolte, consentono una visione unica e coerente del suo viaggio. Questo consente, inoltre, di giungere ad una comunicazione maggiormente

²⁴⁸ Marciano G., 2015, Oltre il digitale: analizzare il customer journey omnicanale, TSW, <https://www.tsw.it/digital-marketing/oltre-il-digitale-analizzare-il-customer-journey-omnicanale/>

²⁴⁹ Minkara O., 2016, CEM Executive's agenda 2016: aligning the business around the customer, Aberdeen Group

personalizzata e reattiva, che consente di incentivare il cliente a passare alla fase successiva del proprio *Customer Journey*. Il raggiungimento di tale obiettivo comporta una serie di benefici che vanno da una crescita dei ricavi, ad una riduzione dei costi necessari a servire il cliente ed, infine, ad un incremento del valore del marchio.

Oggi quindi, si parla di *Customer Journey* omnicanale che prevede un passaggio continuo tra mondo *online* e mondo *offline*, sostenuto da una mappa che individua tutti i possibili contatti, e che quindi consente di averne un controllo maggiore durante tutto il percorso che porterà il cliente all'acquisto (Norton e Pine, 2013).

II.2.3 Lo smartphone e i nuovi touchpoint

Le aziende, oggi, si relazionano con un consumatore super informato e quindi molto preparato, che utilizza tutti gli strumenti di cui dispone prima di procedere con l'acquisto; ottiene informazioni navigando *online*, come le recensioni lasciate da altri consumatori dello stesso prodotto, guarda video *online*, per poi spostarsi nel punto vendita per “toccare con mano” il prodotto oggetto.

Queste occasioni di relazione, “punti di contatto”, hanno luogo sia prima, sia durante, che dopo l'acquisto in tutti i vari canali di vendita. L'unione di essi dà luogo al viaggio intrapreso dal cliente per raggiungere

il proprio obiettivo, che può essere indentificato nella ricerca di informazioni o nell'acquisto di un prodotto/servizio.

Tale comportamento rende alquanto complessa la gestione e il monitoraggio di tutti questi contatti, soprattutto per le imprese non native digitali. L'obiettivo di tutte le aziende è capire come l'utente/cliente si interfaccia con tutti questi *touchpoint*. Qui entra in gioco il concetto di *Customer Relationship Management (CRM)*. Non vi è una sua definizione unica, tale termine viene concepito diversamente da azienda ad azienda. Possono, comunque, essere individuati cinque step, per la sua implementazione (Stokes, 2014)²⁵⁰:

1. Spingere l'azienda ad attività di analisi; il *CRM* è visto come un processo dove gli *stakeholders* assumo decisioni in modo collettivo, che dovrebbero basarsi su dati già definiti e calcolati, prima che la decisione venga assunta
2. Individuare i bisogni del cliente, dove la parola d'ordine è ascolto del cliente
3. Definire obiettivi e misure di successo, come l'aumento del numero di clienti o della loro soddisfazione

²⁵⁰ Stokes R., 2014, eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world, Quinta Edizione, Quirk eMarketing

4. Definire come integrare il *CRM*, quali canali e *touchpoint* scegliere, etc.
5. Individuare gli strumenti adeguati

Alcuni studiosi la considerano come una pura tecnologia (Firth, 2006)²⁵¹, altri come un processo di *data mining*²⁵² (Triznova, 2015)²⁵³; in entrambi i casi si ha un incremento della redditività dell'organizzazione aziendale e un migliore relazione con i propri clienti (Berson e al., 2000²⁵⁴; Johnston e Clark, 2008²⁵⁵). In aggiunta viene considerato come un processo volto a raggiungere il massimo livello di profitto (Kotler e Keller, 2007) o come una strategia rivolta al cliente e che punta all'integrazione di tutti i processi aziendali al fine di creare valore per il cliente stesso (Buttle, 2010²⁵⁶; Greenberg, 2010²⁵⁷; Payne, 2005²⁵⁸; Croteau e Li, 2003²⁵⁹; Pan e

²⁵¹ Firth D., Lawrence C., 2006, An Institutional Perspective on Customer Relationship Management, *Journal of Information Technology Theory and Application*, Volume 8, Fascicolo 1, pp. 21–31

²⁵² Il data mining è un processo che, attraverso tecniche e metodi principalmente automatici, si riferisce all'estrazione di informazioni necessarie provenienti da grandi quantitativi di dati

²⁵³ Triznova M., Mat'ova H., Dvoracek J., Sadek S., 2015, Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, pp. 953 – 959

²⁵⁴ Berson A., Smith S., Thearling K., 2000, *Building data mining applications for CRM*, McGraw-Hill

²⁵⁵ Johnston R., Clark G., 2005, *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson

²⁵⁶ Buttle F., 2009, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Butterworth-Heinemann

²⁵⁷ Greenberg P., 2010, *CRM at the Speed of Light*, Quarta Edizione, McGraw-Hill Education

²⁵⁸ Payne A.F., 2005, *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, A Butterworth-Heinemann Title

Lee, 2003²⁶⁰; Seybold, 2001²⁶¹). In definitiva, il *Customer Relationship Management* è definito sia come una tecnologia connessa di dati che comporta maggiori profitti, e sia come una strategia che mira a crea valore.

Nella letteratura è possibile individuare cinque scuole di *CRM*: la prima che fa riferimento al marketing *B2B* degli Stati Uniti, in cui tale rapporto si basava su tre dimensioni (connessioni, fonti ed interazione umana); vi è poi la scuola nordica dove si da molta rilevanza alla componente umana del rapporto (interazione, dialogo e valore). La scuola anglo-australiana, definisce le relazioni come le connessioni tra azienda e ambiente; la scuola asiatica, invece, da molto peso ai contatti personali di tipo positivo. La scuola nord-americana, infine, si basa sul principio che tutte le relazioni tra azienda e clienti si basino una rapporto di fiducia ed un tipo di comunicazione aperta. Indipendentemente dalle differenti visioni, è necessario che il *Customer Relationship Management* sia supportato da tre dimensioni aziendali (Berson e al., 2000; Peelen, 2005²⁶²; Torggler, 2009²⁶³):

²⁵⁹ Croteau A.M., Li P., 2009, Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Volume 20, Fascicolo 1, pp. 21–34

²⁶⁰ Pan S.L., Lee J.N., 2003, Using e-CRM for a unified view of the customer, *Communications of the ACM*, Volume 46, Fascicolo 4, pp. 95–99

²⁶¹ Seybold P.B., 2001, Get inside the lives of your customers, *Harvard Business Review*, Volume 79, Fascicolo 5, pp. 80–89,

²⁶² Peelen E., 2005, *Customer Relationship Management*, Pearson Education

²⁶³ Torggler M., 2009, The Functionality and Usage of CRM Systems, *International Journal of Computer and Systems Engineering*, Volume 4, Fascicolo 5, pp. 163–171

- La dimensione operativa, è possibile migliorare, grazie al *CRM*, i processi dei vari clienti, prevedendo, ad esempio, l'automazione delle attività di marketing aziendali.
- La dimensione analitica. Grazie alla sua dimensione operativa, il *CRM* aiuta a reperire ed utilizzare i dati, per la creazione di valore sia per i clienti che per l'azienda.
- La dimensione collaborativa, si fa riferimento al *CRM* che utilizza tutti i canali di comunicazione con il cliente

I tradizionali *touchpoint*, come la tv e il negozio fisico, sono stati superati dai nuovi strumenti digitali. Si è assistito anche ad episodi di interazione tra punti di contatto tradizionali e quelli digitali, è il caso di Shazam²⁶⁴, dove durante spot pubblicitari televisivi invitava gli spettatori ad utilizzare l'applicazione in modo da accedere a contenuti riservati.

Oggi l'azienda entra in contatto con il cliente mediante quattro differenti modalità:

- Presenza *web*, attraverso il proprio sito *web*, sito *e-commerce* e mediante *landing page* create *ad hoc*
- *Mobile*, con la diffusione e l'utilizzo degli *smartphone* oggi le aziende riescono ad interagire con i propri clienti mediante *app*,

²⁶⁴ Applicazione di origine inglese che è capace di riconoscere ed identificare il brano che si sta ascoltando.

- push notification*, attività di *proximity*, mediante messaggi inviati su WhatsApp o tramite i tradizionali *Short Message Service (SMS)*
- *Direct Marketing* Digitale, la possibilità di inviare *e-Mail* sia a carattere informativo che promozionale
 - Attività *social*, tutte le attività di ingaggio intraprese dall'azienda nelle varie piattaforme di Social Network.

È possibile notare che, alcuni punti di contatto sono gestiti direttamente dall'azienda, come le campagne *ADS*, *landing page* e *newsletter*; altri, invece, non sono gestiti dall'azienda ma sono ad essa strettamente collegati, è il caso delle recensioni e del passaparola. Risulta quindi di fondamentale importanza avere una visione olistica, che gli consente di rispondere al meglio e anticipare le esigenze del consumatore.

Ovviamente la visione non deve trasformarsi in una visione esclusivamente digitale, al contrario tutto il mondo digitale deve integrarsi con la comunicazione *offline* e nei punti vendita fisici.

Oggi si parla sempre più di *Seamless Customer Experience*, che punta ad un'esperienza di tipo uniforme ed integrata tra i canali presenti ed utilizzati dall'azienda. Come già affermato, l'azienda segue il proprio cliente che interagisce con essa mediante l'utilizzo dei diversi punti di contatto; questo permette di offrire al cliente esaminato prodotti,

promozioni o altri contenuti coerenti e in linea con le sue necessità. Ovviamente tutto questo deve partire da una necessità di business, che può riguardare ad esempio la volontà di aumentare il numero di nuovi clienti.

Diventa fondamentale che l'esperienza risulti coerente nei vari punti di contatto; per il cliente, inoltre, l'esperienza deve avere caratteristiche quali:

- Velocità, il prodotto deve essere disponibile entro 24 ore dall'acquisto
- Convenienza
- Personalizzazione
- *Mobile*, con la possibilità di fare pagamenti direttamente dal suo *smartphone* o leggere recensioni mediante *QR-code* o dalle etichette digitali.

Per applicare tale strategia le aziende devono personalizzare il più possibile, in quanto i clienti sono sempre più esigenti con un'attesa di un'esperienza di acquisto unica; inoltre si trovano sempre in contatto con i clienti anche su canali non direttamente gestiti (necessaria quindi la coerenza nelle attività di marketing, nelle vendite e nelle erogazioni di servizi, assicurando quanto promesso), devono avere l'obiettivo di superare le aspettative del cliente. I grandi *retail* hanno iniziato ad adattarsi

alle nuove esigenze e tecnologie, prevedendo la personalizzazione delle offerte, aumentando il contesto di vendita e prevedendo relazioni *one-to-one* anche nei *social media*. Tutto questo necessita di un cambiamento non solo attraverso nuove tecnologie, ma un cambiamento che parte dall'interno (abbattimento delle barriere tra le varie funzioni aziendali, processi integrati).

La considerazione delle aziende del mondo *mobile* all'interno del proprio business, è quindi, oggi, un aspetto necessario per sopravvivere nel contesto di riferimento (Capgemini, 2014)²⁶⁵. In tale ambito, sono necessari, al fine di garantire la qualità desiderata, *test* non solo nella fase di avvio ma anche in corso d'opera.

Lo *smartphone* rappresenta l'elemento che ha determinato lo sviluppo dell'omnicanalità e che ha un ruolo fondamentale nei comportamenti degli utenti e nelle strategie di marketing delle aziende.

Fondamentale, come dimostrato dai dati precedenti, è la considerazione del *mobile* nella strategia *omni-channel* a seguito della considerevole crescita in termini di popolarità e utilizzo. Oltre a questo aspetto, i dispositivi mobile detengono un ruolo centrale nel processo di integrazione da mondo *online* e *offline*; non si parla solo di *design* reattivo

²⁶⁵ Capgemini, 2014, Testing and SMAC Technologies: Ensuring a Seamless and Secure Customer Experience, in World Quality Report 2014-2015, Sesta Edizione, pp. 25-31

ma di una loro integrazione all'interno della strategia aziendale di omnicanalità, al fine di offrire ai clienti un'esperienza coerente a livello *mobile*, *desktop* e *in-store*. Basti pensare alla relazione tra dispositivi *mobile* e traffico in punto vendita, all'utilizzo da parte dei clienti dello *smartphone* per controllare i prezzi o ottenere informazioni sui prodotti in assortimento, per ricercare un determinato negozio. Secondo lo studio di EE (2015)²⁶⁶, nel Regno Unito il 41% dei consumatori utilizza i propri dispositivi *mobile* quando sono all'interno di un negozio con l'obiettivo di effettuare un controllo sui prezzi.

La connettività attraverso dispositivi *mobile* ha consentito e generato un ampliamento sia della gamma dei prodotti che dei servizi, basti pensare alle applicazioni disponibili nei nostri *smartphone*, che hanno arricchito il sistema di tecnologie utilizzate sempre più non solo dalle persone, ma anche dalle organizzazioni, dalle aziende e dai governi. Tra le cinque migliori applicazioni, come mostrato dalla ricerca di comScore (2018) (figura 2.7), continua il predominio di Facebook e Google, ma compare per la prima volta alla quinta posizione, in America e nel Regno Unito, l'applicazione Snapchat

²⁶⁶ EE Press Office, 2015, 'Showrooming' impacts Christmas shopping as 41% of UK shoppers use mobiles to find best deals while in-store, <http://newsroom.ee.co.uk/showrooming-impacts-christmas-shopping-as-41-of-uk-shoppers-use-mobiles-to-find-best-deals-while-in-store/>

Figura 2.7: La classifica delle prime cinque *app* utilizzate

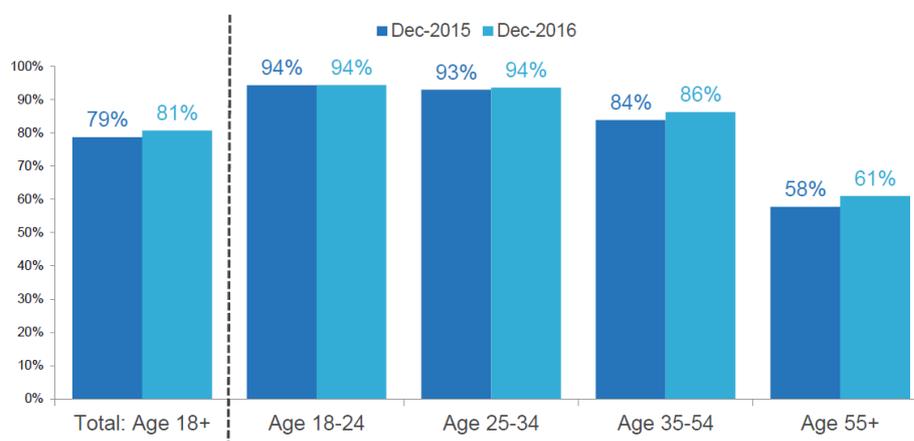
USA	Canada	France	Germany	Italy	Spain	UK
Facebook	Facebook	Google Play	Google Play	WhatsApp	WhatsApp	YouTube
YouTube	FB Messenger	Google Search	WhatsApp	Google Play	YouTube	Facebook
Google Search	YouTube	YouTube	Google Search	Google Search	Google Play	Google Search
FB Messenger	Google Search	FB Messenger	YouTube	YouTube	Google Search	FB Messenger
Snapchat	Google Maps	Gmail	Facebook	Facebook	Google Maps	Snapchat

Argentina	Brazil	Mexico	India	Indonesia	Malaysia
WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	Google Play	WhatsApp
Google Play	Google Play	YouTube	Google Play	WhatsApp	Google Play
YouTube	YouTube	Google Play	YouTube	YouTube	YouTube
Google Search	Google Search	Google Search	Gmail	Google Search	Google Search
Google Calendar	Gmail	Facebook	Google Search	Gmail	Facebook

Fonte: comScore, 2018

Nei Millennials, si è assistito una penetrazione dello *smartphone* piuttosto piatta dal 2015 al 2016, in quanto maggiore già del 90%. Il segmento che ha registrato maggiore crescita, tre punti percentuale, è quello delle persone comprese nella fascia di età superiore a 55 anni.

Figura 2.8: La penetrazione dello *smartphone* in base all'età



Fonte: comScore, 2017²⁶⁷

Dalla ricerca condotta da Pwc (2016)²⁶⁸ su un campione di acquirenti *online* in cinque continenti (25 stati), emerge, inoltre, che l'utilizzo dei dispositivi *mobile* è più alto in Cina rispetto al resto del mondo. Nel campione cinese, il 65% afferma di acquistare *online* tramite *smartphone*, almeno una volta al mese (il 12% dichiara di non averlo mai fatto); nel resto del campione tali percentuali sono pari al 28% e al 46%. Tali differenze sono conseguenza della mancanza di *personal computer* in Cina e dalla presenza, in tale stato, di grandi aziende come Alibaba (azienda *leader* per quanto riguarda offerte personalizzate, grazie a

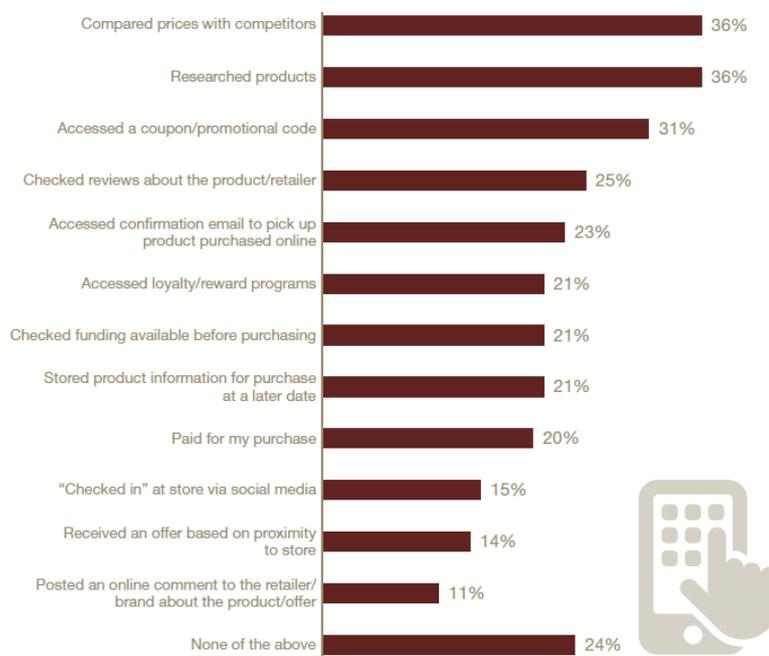
²⁶⁷ comScore, 2017, The 2017 U.S. Cross-Platform Future in Focus, comScore Whitepaper, <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/2017-US-Cross-Platform-Future-in-Focus>

²⁶⁸ PwC – PricewaterhouseCoopers, 2016, They say they want a revolution, Total Retail 2016, <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/assets/total-retail-global-report.pdf>

piattaforme di analisi dei dati, in base al livello del reddito, in base alle abitudini di acquisto e in base alla localizzazione) .

La ricerca condotta da Pwc (2016), inoltre, ha effettuato un'analisi, dello stesso campione, sulle principali attività effettuate nel punto vendita utilizzando uno *smartphone*; da questo è emerso che tra le principali attività eseguite mediante dispositivi mobile rientrano, la comparazione di prezzo con aziende *competitor*, la ricerca di prodotti, controllo delle revisioni e così via.

Figura 2.9: Attività svolte mediante l'utilizzo di dispositivi *mobile* mentre si è *in-store*



Fonte: Pwc (2016)

Questo utilizzo, quasi esclusivo, di *device mobile* per connettersi e navigare, porta ad un nuovo mercato, un mercato sempre più *only mobile*. Si è quindi nella fase del passaggio dal *web desktop* al *web responsive*; è necessario quindi agire in un'ottica *first mobile*, in altre parole contenuti pensati per *mobile* e poi riadattati per la versione *desktop*, e successivamente passare ad un'ottica *only mobile*. Queste nuova ottica è presente soprattutto in Cina, i consumatori cinesi infatti non possiedono *computer* e utilizzano dispositivi *mobile* per compiere ogni tipo di attività e interazione *online*.

Quando si fa riferimento ai dispositivi *mobile*, emerge il problema dell'utilizzo dei motori di ricerca e della competizione tra le varie *app*, soprattutto risulta problematico il tracciamento nell'utilizzo di queste ultime. I *cookies* sono, infatti, collegati ai *browser* utilizzati; una soluzione può essere l'utilizzo di sistemi di *fingerprinting*²⁶⁹, ovvero sistemi basati su impronte digitali che tracciano il comportamento dell'utente durante l'utilizzo delle applicazioni.

Altro problema riguarda l'utilizzo *cross-device*, superato da Facebook e Google con sistemi di tracciamento, che permettono attività di *retargeting* di pubblicità di un sito visualizzato da *desktop*, ma anche

²⁶⁹ Impronta digitale, che si basa su una sequenza di *bit* in grado di distinguere i diversi profili

sistemi di tracciamento *cross-platform*, che permettono la visualizzazione di un annuncio su differenti tipologie di dispositivi.

Non è rimasto ovviamente inosservato che l'introduzione dello *smartphone* ha trasformato il processo di acquisto della quasi totalità dei consumatori. Basti pensare alle applicazioni e alle offerte georeferenziate, ovvero quelle offerte che fanno riferimento ad informazioni di localizzazione grazie ad applicazioni che usano la posizione (Grewal e al., 2016)²⁷⁰, Google Map e iBeacons²⁷¹; ma anche la possibilità di offrire promozioni in relazione alla previsioni meteo (Rosman, 2013)²⁷².

L'accesso così immediato al modo *online*, ha in definitiva non solo trasformato le aspettative dei consumatori, creandone delle nuove; ma ha anche incrementato la connessione tra i consumatori stessi e l'azienda. Esso ha permesso la convergenza tra esperienza di acquisto *online* e *offline*, i consumatori, ad esempio, possono cercare informazioni e leggere eventuale recensioni *online* del prodotto e acquistarlo nel negozio fisico. Ad esempio, con la sua *app* Nordstrom, consente ai propri clienti di cercare *online* i suoi prodotti, ottenere informazioni più dettagliate sul suo

²⁷⁰ Grewal D., Bart Y., Spann M., Zubcsek P.P., 2016, Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 34, pp. 3–14

²⁷¹ Dispositivo *wireless* con batteria, introdotto da Apple nel 2013, che permette la trasmissione di contenuti all'applicazione dello *smartphone*, in un raggio che può variare da pochi centimetri ad una decina di metri, attraverso la tecnologia *Bluetooth Low Energy (BLE)*

²⁷² Rosman K., 2013, Weather Channel Now Also Forecasts What You'll Buy, *The Wall Street Journal* <https://www.wsj.com/articles/weather-channel-now-also-forecasts-whats-youll-buy-1376522336>

assortimento e ottenere informazioni circa la disponibilità del prodotto selezionato nel negozio più vicino (Gensler e al., 2017²⁷³; Rapp e al., 2015²⁷⁴).

II.2.4 I social media

Quando si parla di rete di tipo sociale, si fa riferimento ad un gruppo di persone che sono connesse tra di loro per vari motivi come quello lavorativo, quello familiare ma anche quello casuale. Si crea cioè quella *community* virtuale, in cui è possibile riscontrare passaparola di notizie, tendenze, stili e quindi anche di messaggi aziendali. Su una popolazione mondiale di circa 7,6 miliardi di persone, il 42% è attivo sui *social media* e il 39% lo fa attraverso l'utilizzo di dispositivi *mobile* (We are social, 2018)²⁷⁵.

I *social media* possono essere definiti, anche, come un sistema applicativo *online*, che rende facili le interazioni e la condivisione dei vari contenuti, dando la possibilità ai propri utenti di accedere e sviluppare una relazione individuale tra di essi (Kelly e al., 2010)²⁷⁶. Berthon e al.

²⁷³ Gensler S., Neslin S.A., Verhoef P.C., 2017, The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 38, Fascicolo 2, pp. 29–43

²⁷⁴ Rapp A., Baker T.L., Bachrach D.F., Ogilvie J., Beitelspacher L.S., 2015, Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-efficacy and Performance, *Journal of Retailing*, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 358–69

²⁷⁵ We Are Social, 2018, Global Digital 2018, <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

²⁷⁶ Kelly L., Kerr G., Drennan J., 2010, Avoidance of advertising in social networking sites: the teenage perspective, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 10, Fascicolo 2, pp. 16–27

(2012)²⁷⁷ definiscono i *social* come quell'insieme di tecnologie, sia *hardware* che *software*, che facilitano la creazione e l'interazione tra utenti creativi.

Si assiste, grazie ad essi, al passaggio da consumatori passivi a consumatore attivi nello sviluppo e condivisione di contenuti. Studi mostrano una partecipazione di circa il 30% degli utenti nella condivisione di contenuti da essi generati (ad es. video, storie, foto) (Lenhart et al., 2010)²⁷⁸. Da tutto questo si sviluppa il nuovo concetto di *Social Relationship Management* (Greenberg, 2010)²⁷⁹, che si basa su un rapporto maggiormente collaborativo, interattivo e che comprende la gestione delle interazioni con i clienti (Trainor e al., 2014)²⁸⁰. Si parla quindi *Social CRM*, riferito all'integrazione delle azioni effettuate nei confronti dei clienti, che attraverso i *social media*, vengono coinvolti in conversazioni di tipo collaborativo al fine di migliorarne i rapporti. Tale nuovo concetto non sostituisce quello tradizionale di *CRM*, ma ne rappresenta una sua estensione, che ingloba processi ed azioni tipiche dell'attività *social* volta

²⁷⁷ Berthon P.R., Leyland F.P., Plangger K., Shapiro D., 2012, Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy, *Business Horizons*, Volume 55, Fascicolo 3, pp. 261–271

²⁷⁸ Lenhart A., Purcell K., Smith A., Zickuhr k., 2010, Social Media and Young Adults, Pew Research Center <http://www.pewinternet.org/2010/02/03/social-media-and-young-adults/>

²⁷⁹ Greenberg P., 2010, The Impact of CRM 2.0 on Customer Insight, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 410–419

²⁸⁰ Trainor K.J., Andzulis J.M., Rapp A., Agnihotri R., 2014, Social Media Technology Usage and Customer Relationship Performance: A Capabilities-based Examination of Social CRM, *Journal of Business Research*, Volume 67, Fascicolo 6, pp. 1201–1208

a sviluppare e mantenere una relazione con il cliente e tra clienti (Greenberg, 2010).

Come è dimostrato, le tecnologie *CRM* per poter generare valore per le organizzazioni aziendali, devono essere combinate con altre risorse aziendali (Chang e al., 2010²⁸¹; Jayachandran e al., 2005²⁸²; Srinivasan e Moorman 2005²⁸³; Trainor e al., 2014), in altre parole non basta il semplice investimento in strumenti di tipo *hardware* e *software*. È necessaria, quindi, un'integrazione con le strategie volte al cliente e alla competenza, che siano in grado di generare capacità di creazione di vantaggio competitivo (Coltman, 2007)²⁸⁴. Già nel 2004, Reinartz e al.²⁸⁵ definivano il *CRM* come quel sistema che consentiva di gestire in modo strutturato le relazioni, con i clienti, tra clienti stessi e con i vari punti di contatto, nel suo intero viaggio.

²⁸¹ Chang W., Park J.E., Chaïy S., 2010, How Does CRM Technology Transform into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability, *Journal of Business Research*, Volume 63, Fascicolo 8, pp. 849–855

²⁸² Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P., Raman P., 2005, The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, Volume 69, Fascicolo 4, pp. 177–192

²⁸³ Srinivasan R., Moorman C., 2005, Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing, *Journal of Marketing*, Volume 69, Fascicolo 4, pp. 193–200

²⁸⁴ Coltman T., 2007, Can Superior CRM Capabilities Improve Performance in Banking, *Journal of Financial Services Marketing*, Volume 12, Fascicolo 2, pp. 102–114

²⁸⁵ Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D., 2004, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Volume 41, Fascicolo 3, pp. 293–305

Seo e Park (2018)²⁸⁶, si sono concentrati, invece, sulle caratteristiche delle azioni intraprese dal reparto di marketing, distinguendo tra: intrattenimento, interazione, tendenza, personalizzazione e rischio percepito. L'intrattenimento è l'effetto di attività di divertimento e gioco svolte all'interno dei *social* (Agichtein e al., 2008)²⁸⁷ ed è, di conseguenza, di fondamentale importanza riguardo alle emozioni, alla partecipazione e all'intenzione del cliente al riutilizzo. Le interazioni, grazie alla concezione da parte degli utenti di considerare i *social* come uno spazio in cui confrontarsi e condividere pensieri, consentono di approfondire la conoscenza dei vari *brand* per gli utenti (Muntinga e al., 2011)²⁸⁸. Offrendo informazioni maggiormente aggiornate, rendono essi anche strumenti pratici di ricerca di prodotti (Naaman e al., 2011)²⁸⁹, proprio per questo i clienti ripongono in essi, in aggiunta, maggiore fiducia

²⁸⁶ Seo E., Park J, 2018, A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry, *Journal of Air Transport Management*, Volume 66, pp. 36–41

²⁸⁷ Agichtein E., Castillo C., Donato D., Gionis A., Mishne G., 2008, Finding high-quality content in social media. In *WSDM '08 Proceedings of the 2008 International Conference on Web Search and Data Mining*, pp. 183–194.

²⁸⁸ Muntinga D.G., Moorman M., Smit E.G., 2011, Introducing COBRAs: exploring motivations for brand-related social media use, *International Journal of Advertising*, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 13–46

²⁸⁹ Naaman M., Becker H., Gravano L., 2011, Hip and trendy: characterizing emerging trends on twitter, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Volume 62, Fascicolo 5, pp. 902–918

rispetto agli strumenti di comunicazione tradizionale (Mangold e Faulds, 2009²⁹⁰; Vollmer e Precourt, 2008²⁹¹)

Per sfruttare il potere dei *social media* è necessario essere disposti all'integrazione, ragionando in un'ottica *one-to-one*. Risulta, comunque, difficile definire i *social media* in modo alquanto distaccato dalle già sviluppati strumenti di comunicazione ed informazione, come le *e-Mail* o i *form* di discussione (Kane e al., 2014)²⁹², in quanto vi sono molte somiglianze. Basti pensare, come definito da molti, che il pulsante, presente nelle *e-Mail*, "Rispondi a tutti", è stata la prima azione sociale che permetteva la comunicazione di gruppo (Shirky, 2008)²⁹³; lo stesso Kane (2017)²⁹⁴ definisce i *social media* come lo sviluppo e l'evoluzione continua dell'*Information and Communication Technology*, le persone riescono a comunicare utilizzando soltanto tali nuove piattaforme, e non, come avveniva in passato, un insieme di tecnologie tra loro indipendenti.

²⁹⁰ Mangold W.G., Faulds D.J., 2009, Social media: the new hybrid element of the promotion mix, *Business Horizons*, Volume 52, Fascicolo 4, pp. 357–365

²⁹¹ Vollmer C., Precourt G., 2008, *Always on: Advertising Marketing and Media in an Era of Consumer Control*, McGraw-Hill Education

²⁹² Kane G.C., Alavi M., Labianca G., Borgatti S., 2014, What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, Volume 38, Fascicolo 1, pp. 275–304.

²⁹³ Shirky C., 2008, *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*, Penguin Press

²⁹⁴ Kane G.C., 2017, The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management, *Information and Organization*, Volume 27, Fascicolo 1, pp. 37–46

Le caratteristiche principali di queste piattaforme *social* sono:

- Presenza di uno spazio virtuale dove l'utente può esprimersi
- Presenza di altri utenti con cui connettersi e entrare in contatto
- Possibilità di analisi delle connessioni tra i vari utenti
- Maggiore diffusione del passaparola elettronico (Goldenberg e al., 2001)²⁹⁵

Gli obiettivi di marketing all'interno dei *social media* fanno riferimento all'analisi della salute del marchio, dell'incremento dell'efficacia con l'ottimizzazione, la generazione dei ricavi e lo sviluppo dei rapporti con i clienti; anche se ad oggi, si riscontrano difficoltà dell'ottimizzo ottimale ed efficace dei *social* da parte dell'azienda (Chung e Austria, 2010)²⁹⁶.

Tra i più importanti troviamo Facebook, fondato nel 2004: circa il 29% della popolazione mondiale utilizza tale piattaforma (il 95% da *smartphone* e *tablet*), dove il 44% è femminile e il 56% maschile. Permette la creazione oltre di profili utente anche di gruppi e di pagine, l'invio di

²⁹⁵ Goldenberg J., Libai B., Muller E., 2001, Talk of the network: a complex system look at the underlying process of word-of-mouth, *Marketing Letters*, Volume 12, Fascicolo 3, pp. 211–223

²⁹⁶ Chung C., Austria K., 2010, Social Media Gratification and Attitude toward Social Media Marketing Messages: A Study of the Effect of Social Media Marketing Messages on Online Shopping Value, *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, pp. 581-586

messaggi ed ovviamente la condivisione di contenuti. Tra gli Stati primeggia l'India seguita da Stati Uniti e Brasile (Figura 2.10).

Figura 2.10: Classifica degli Stati con il maggior numero di utenti attivi su Facebook

#	TOP COUNTRIES	USERS	% TOTAL*
01	INDIA	250,000,000	12%
02	UNITED STATES	230,000,000	11%
03	BRAZIL	130,000,000	6%
04	INDONESIA	130,000,000	6%
05	MEXICO	83,000,000	4%
06	PHILIPPINES	67,000,000	3%
07	VIETNAM 	55,000,000	3%
08	THAILAND	51,000,000	2%
09	TURKEY	51,000,000	2%
10	UNITED KINGDOM	44,000,000	2%

Fonte: We are Social, 2018

Vi è poi Youtube (circa il 20% della popolazione mondiale utilizza tale piattaforma), in cui gli utenti possono caricare e commentare video. LinkedIn (3,5% della popolazione mondiale) è, invece, il *social* professionale per eccellenza con l'obiettivo di mettere in contatto persone con competenze simili o alla ricerca di esse. Twitter (4% della popolazione mondiale), *social* che ha come obiettivo la condivisione di brevi messaggi

(massimo 280 caratteri) da condividere con i propri contatti. Infine Instagram, utilizzato dall'11% della popolazione mondiale, suddiviso equamente tra popolazione femminile e maschile (50,4% e 49,6%); nel suo utilizzo, da un punto di vista geografico, primeggiano gli Stati Uniti seguiti da Brasile ed Indonesia

Figura 2.11: Classifica degli Stati con il maggior numero di utenti attivi su Instagram

#	COUNTRY	USERS	PENETRATION
01	UNITED STATES	110,000,000	34%
02	BRAZIL	57,000,000	27%
03	INDONESIA	53,000,000	20%
04	INDIA	52,000,000	4%
05	TURKEY	33,000,000	41%
06	RUSSIA	29,000,000	20%
07	IRAN	24,000,000	29%
08	JAPAN	22,000,000	17%
09	UNITED KINGDOM	21,000,000	32%
10	MEXICO	20,000,000	15%

Fonte: We are Social, 2018

A livello italiano, a differenza del trend mondiale, tra le piattaforme *social* maggiormente attive primeggia Youtube, seguita da Facebook (34 milioni di utenti attivi, 48% donne e 52% uomini) e da Instagram (16

milioni di utenti attivi, 51% donne e 49% uomini) che si posiziona al terzo posto (We are Social, 2018)²⁹⁷.

Con i *social media*, sono cambiate, quindi, le modalità di interazione tra azienda e i propri clienti; questi, infatti, utilizzano tali piattaforme per sviluppare e instaurare relazione, di tipo duraturo, con gli altri (Joo e al., 2011)²⁹⁸; la possibilità, infatti, di accedere ai vari contenuti generati dagli stessi clienti, offre sia opportunità e sfide (He e al., 2015)²⁹⁹, che la possibilità di identificare le tematiche rilevanti, le necessità dei clienti e analizzare le relazioni. Sono cambiate anche le modalità in cui, gli stessi clienti, diffondono e ricercano informazioni. Tutto ciò è stato il risultato di una maggiore facilità di connessione al mondo *online*, che ha permesso ai *social network* la possibilità di avere una connessione di tipo costante tra le persone (Jansen e al., 2009)³⁰⁰.

Lo sviluppo e l'importanza assunta, nel corso del tempo, dai *social*, ha portato ad un loro inserimento nelle strategie di sviluppo di marketing aziendale. Oltre al classico sito *web*, oggi le aziende mostrano un interesse

²⁹⁷ We Are Social, 2018, Digital in Italia 2018, <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-italia-2018>

²⁹⁸ Joo Y.H., Kim Y., Yang S.J., 2011, Valuing customers for social network services, *Journal of Business Research*, Volume 64, Fascicolo 11, pp. 1239–1244

²⁹⁹ He W., Wu H., Yan G., Akula V., Shen J., 2015, A novel social media competitive analytics framework with sentiment benchmarks, *Information & Management*, Volume 52, Fascicolo 7, pp. 801–812

³⁰⁰ Jansen B.J., Zhang M., Sobel K., Chowdury A., 2009, Twitter power: tweets as electronic word of mouth, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Volume 60, Fascicolo 11, pp. 2169–2188

verso l'utilizzo dei strumenti di *social media* (Forbes, 2012)³⁰¹. I sistemi di monitoraggio tradizionale non sono in grado di soddisfare le nuove necessità informative delle aziende verso questi nuovi *touchpoint*. Con l'utilizzo di strumenti avanzati e automatici e di nuove tecniche di raccolta e monitoraggio dei relativi dati, è possibile analizzare rapidamente ed individuare schemi ed informazioni molto utili (Lin e al., 2014³⁰²; Zeng e al., 2010³⁰³); tipici esempi sono (Abrahams e al., 2015³⁰⁴; Abrahams e al., 2013³⁰⁵; Barbier e Liu, 2011³⁰⁶; He e al., 2013³⁰⁷; Wang e al., 2013³⁰⁸):

- *Text mining*, ha l'obiettivo di estrarre automaticamente le informazioni maggiormente significative da dati testuali non

³⁰¹ Forbes, 2012, The Developing Role of Social Media in the Modern Business World., <https://www.forbes.com/sites/moneywisewomen/2012/08/08/the-developing-role-of-social-media-in-the-modern-business-world/#7fab0f5c6fd6>

³⁰² Lin H., Fan W., Chau P., 2014, Determinants of users' continuance of social networking sites: a self-regulation perspective, *Information & Management*, Volume 51, Fascicolo 5, pp. 595–603

³⁰³ Zeng D., Chen H., Lusch R., Li S.H., 2010, Social media analytics and intelligence, *IEEE Intelligent Systems*, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 13–16

³⁰⁴ Abrahams A.S., Fan W., Jiao J., Wang G.A., Zhang Z., 2015, An integrated text analytic framework for product defect discovery, *Production and Operations Management*, Volume 24, Fascicolo 6, pp. 975-990

³⁰⁵ Abrahams A.S., Jiao J., Fan W., Wang G.A., Zhang Z., 2013. What's buzzing in the blizzard of buzz? Automotive component isolation in social media postings, *Decision Support Systems*, Volume 55, Fascicolo 4, pp. 871–882

³⁰⁶ Barbier G., Liu H., 2011, Data mining in social media, in *Social Network Data Analytics*, Springer US, pp. 327–352.

³⁰⁷ He W., Zha S.H., Li L., 2013, Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Fascicolo 3, pp. 464–472

³⁰⁸ Wang G.A., Jiao J., Abrahams A.S., Fan W., Zhang Z., 2013, ExpertRank: a topic-aware expert finding algorithm for online knowledge communities, *Decision Support Systems*, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 1442–1451

strutturati (He e al., 2013; Hung e Zhang, 2008³⁰⁹; Liu e al., 2011³¹⁰), che si basano sulla ricerca di modelli e tendenze. Morinaga e al. (2002)³¹¹, hanno dimostrato, inoltre, che le tecniche di analisi che si basano sul *text mining* comportano costi minori e l'individuazione di maggiori informazioni, rispetto a quelli tradizionali come il sondaggio. Una sua principale applicazione è rappresentata dall'analisi dei *cluster* composta da quattro fasi principali: selezione delle funzionalità, algoritmo di *clustering*, convalida dei risultati e loro interpretazione (Fayyad e al., 1996)³¹²

- *Sentiment Analysis*, rappresenta lo studio delle opinioni e dei sentimenti presenti nei testi (Li e Wu, 2010³¹³; Liu, 2010³¹⁴), attraverso la separazione automatica di pensieri positivi e negativi da tali testi (Pang e Lee, 2004)³¹⁵. Grazie a tecniche di

³⁰⁹ Hung J., Zhang K., 2008, Revealing online learning behaviors and activity patterns and making predictions with data mining techniques in online teaching, MERLOT Journal of Online Learning and Teaching, Volume 4, Fascicolo 4, pp. 426–437

³¹⁰ Liu B., Cao S.G., He W., 2011, Distributed data mining for e-business, Information Technology and Management, Volume 12, Fascicolo 1, pp. 1–13

³¹¹ Morinaga S., Yamanishi K., Tateishi K., Fukushima T., 2002, Mining product reputations on the web, in: Proceedings of the Eighth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, pp. 341–349

³¹² Fayyad M.U., Piatetsky-Shapiro G., Smuth P., Uthurusamy R., 1996, Advances in Knowledge Discovery and Data Mining, AAAI/MIT Press

³¹³ Li N., Wu D.D., 2010, Using text mining and sentiment analysis for online forums hotspot detection and forecast, Decision Support Systems, Volume 48, Fascicolo 2, pp. 354–368

³¹⁴ Liu B., 2010, Sentiment analysis and subjectivity, in: Indurkha N., Damerau F.J., Handbook of Natural Language Processing, Taylor and Francis Group

³¹⁵ Pang B., Lee L., 2004, A sentimental education: sentiment analysis using subjectivity summarization based on minimum cuts, Proceedings of the 42nd Annual Meeting on Association for Computational Linguistics, pp. 271–278

apprendimento automatico, si valuta il comportamento *online* del cliente su determinate tematiche. Bollen e al. (2011)³¹⁶, con l'analisi del sentimento di un insieme di messaggi Twitter, sono riusciti a determinare l'umore della popolazione di Twitter in un dato giorno; hanno scoperto, soprattutto, che l'umore della popolazione di Twitter è in grado di prevedere il movimento del *Dow Jones Industrial Average (DJIA)* il giorno successivo con un'accuratezza dell'87.6%.

II.2.5 La e-Mail

Strumento di promozione non dalle caratteristiche tipicamente moderne, resta comunque, di fondamentale importanza per via del suo uso immediato (sia da parte del mittente che del destinatario) e per la sua economicità.

L'aspetto principale, inoltre, che da forza all'*e-Mail marketing*, è che il fatto che sfrutta il *touchpoint* più fertile di un cliente online, la sua casella di posta.

³¹⁶ Bollen J., Mao H., Zeng X., 2011, Twitter mood predicts the stock market, Journal of Computational Science, Volume 2, Fascicolo 1, pp. 1-8

È possibile distinguere tra:

- *e-Mail* promozionali, che hanno obiettivi immediati, come l'acquisto o il *download* di un contenuto o la compilazione di un *form*
- *Newsletter* è un messaggio di posta elettronica che viene inviato con periodicità verso chi si è iscritto, di solito mediante procedura *online*, a tale servizio. Viene utilizzato dalle aziende per trasmettere informazioni sia di carattere puramente informativo ma anche promozionale, con l'obiettivo di mantenere una relazione di lungo periodo con l'utente.

Ruolo principale, soprattutto nelle piccole realtà, gioca l'*e-Mail service provider*, il fornitore di servizio *e-Mail*, che aiuta l'azienda nella gestione, nell'invio e nella creazione delle *e-Mail*. Nelle aziende di grandi dimensioni tutto ciò avviene internamente attraverso l'acquisto di un *software* e di un *provider*.

L'invio periodico ha come principale obiettivo quello di mantenere una relazione duratura e continua con i propri utenti, non solo clienti, ma anche dipendenti, fornitori ecc.

II.2.6 Il sito *web* aziendale

Ogni impresa nel proprio sito *web* stabilisce che tipo di contenuti e funzioni offrire all'utente con l'obiettivo di migliorare l'interazione e soddisfare le sue curiosità portandolo al compimento dell'azione desiderata. Le scelte relative agli obiettivi, al *target* di riferimento porteranno ad una data configurazione del sito, che rappresenterà il modo in cui l'azienda si relaziona con il mondo virtuale.

Il ruolo di *Internet* diventa quello di aumentare la *brand awareness* dell'azienda e dei prodotti/servizi da essa stessa offerti, attraendo in questo modo il maggior numero di visitatori e nuovi contatti.

All'interno della tematica del sito *web*, occorre soffermarsi anche sul concetto di *e-commerce*, ovvero compravendita, marketing e fornitura di prodotto/servizi mediante dispositivi collegati in rete. Per Jones (2013)³¹⁷, oggi tale concetto, con lo sviluppo e la diffusione di *Internet*, è andato oltre la sua tradizionale definizione (Bressolles e al., 2014³¹⁸; Burt e Sparks, 2003³¹⁹; Faqih e Jaradat, 2015³²⁰; Nilashi e al., 2015³²¹; Towers e

³¹⁷ Jones C., 2013, Ecommerce is Growing Nicely While Mcommerce is on a Tear, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/10/02/ecommerce-is-growing-nicely-while-mcommerce-is-on-a-tear/#24f852b254fa>

³¹⁸ Bressolles G., Durrieu F., Senecal S., 2014, A consumer typology based on e-service quality and e-satisfaction, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 889–896

³¹⁹ Burt S., Sparks L., 2003, E-commerce and the retail process: a review, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 10, Fascicolo 5, pp. 275–286

Xu, 2016)³²². Attualmente è visto come uno strumento commerciale, a causa della possibilità di acquistare, da un assortimento in genere più ampio e personalizzato, direttamente da casa e quando se ne ha il tempo (Jiang e al., 2013³²³; Rezaei e al., 2016³²⁴).

Con questa nuova tipologia di commercio sono venuti meno i problemi relativi alla distanza fisica delle controparti. Rappresenta il nuovo canale di vendita generato dallo sviluppo del Marketing Digitale, all'incirca intorno agli anni Novanta. All'inizio della sua ascesa era considerato come un canale concorrente a quelli tradizionali, si parlava infatti di “*channel conflict*”, facendo riferimento all'aspetto della cannibalizzazione delle vendite tra canali, senza dare importanza all'aumento delle vendite generato con il nuovo canale (Barbera, 2017)³²⁵.

Diverse aziende, oggi di grande successo, sono nate grazie a tale modello,

³²⁰ Faqih K.M.S., Jaradat M.I.R.M., 2015, Assessing the moderating effect of gender differences and individualism-collectivism at individual-level on the adoption of mobile commerce technology: tam3 perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 22, pp. 37–52

³²¹ Nilashi M., Ibrahim O., Reza Mirabi V., Ebrahimi L., Zare M., 2015, The role of security, design and content factors on customer trust in mobile commerce, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 26, pp. 57–69

³²² Towers N., Xu K., 2016, The influence of guanxi on physical distribution service quality availability in e-commerce sourcing fashion garments from China, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 28, pp. 126–136

³²³ Jiang L.A., Yang Z., Jun M., 2013, Measuring consumer perceptions of online shopping convenience, *Journal of Service Management*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 191–214

³²⁴ Rezaei S., Shahijan M.K., Amin M., Ismail W.K.W., 2016, Determinants of app stores continuance behavior: a PLS path modelling approach, *Journal of Internet Commerce*, Volume 15, Fascicolo 4, pp. 408–440

³²⁵ Barbera M., 2017, *Marketing Contestuale. Giocare per vincere nel marketing digitale*, Franco Angeli Edizioni

come non pensare ad Amazon, Alibaba ed a E-bay, e sono divenute attori chiave dell'economia moderna (Kannan e Li, 2017).

Nel modello di *e-commerce* innovativo è possibile individuare tipologie di acquisto di gruppo *online* (*Online group-buying - OGB*) (Xiao e al., 2017)³²⁶. In esse il potere contrattuale degli acquirenti è maggiore per ottenere prezzi inferiori (Kukar-Kinney e al., 2016³²⁷; Wang e al., 2016³²⁸; Jing e Xie, 2011³²⁹); l'esempio più eclatante è rappresentato da Groupon³³⁰. Si tratta di aziende che, con l'obiettivo di incrementare la vendita dei propri prodotti, si affidano a *provider* di siti *web OGB*, che promuovono l'offerta attraverso il proprio sito (evidenziando il prezzo effettivo, il tasso di sconto, il prezzo scontato e la numerica di acquirenti richiesta). Il pagamento è anticipato rispetto alla ricezione del prodotto o servizio. Tale tipologia di acquisto è differente rispetto alla piattaforma di *e-commerce* tradizionale; l'assortimento, infatti, è limitato (Liu e al,

³²⁶ Xiao L., Guo Z., D'Ambra J., 2017, Analyzing consumer goal structure in online group buying: A means-end chain approach, *Information & Management*, Volume 54, Fascicolo 8, pp. 1097–1119

³²⁷ Kukar-Kinney M., Scheinbaum A.C., Schaefer T., 2016, Compulsive buying in online daily deal settings: an investigation of motivations and contextual elements, *Journal of Business Research*, Volume 69, Fascicolo 2, pp. 691–699

³²⁸ Wang W.T., Wang Y.S., Liu E.R., 2016, The stickiness intention of group-buying websites: the integration of the commitment-trust theory and e-commerce success model, *Information & Management*, Volume 53, Fascicolo 5, pp. 625–642

³²⁹ Jing X., Xie J., 2011, Group buying: a new mechanism for selling through social interactions, *Management Science*, Volume 57, Fascicolo 8, pp. 1354–1372

³³⁰ Azienda statunitense, originaria della diffusione del settore dei gruppi di acquisto *online*, consente ai propri iscritti di accedere ad offerte giornaliere con buoni utilizzabili presso terzi

2013)³³¹. Ciò che viene maggiormente acquistato nell'*OGB* sono prodotti relativi a servizio, come *coupon* ristorante, intrattenimento e hotel.

L'interesse alla valutazione dell'esperienze vissuta dal cliente, ha determinato il passaggio da siti *web* statici, come ad esempio i siti di e-commerce o i siti informativi, a siti *web* dinamici e interattivi che permettono all'utente di navigare ed relazionarsi con una pagina *web* personalizzata. È stato dimostrato infatti, che la capacità da parte delle organizzazioni di offrire ai propri clienti esperienze *online*, incide positivamente sul comportamento *online* del cliente stesso (Shobeiri e al., 2015)³³². Il ruolo delle emozioni diventa, quindi, di fondamentale importanza, anche nell'ambiente *online*, (Rose e al., 2012) sia durante che successivamente la ricerca delle informazioni da parte del cliente; in alcuni casi possono condurlo ad abbandonare la sua esperienza *online* (Flavian-Blanco e al., 2011)³³³. Il cliente, come evidenziato da Cho e Park (2001)³³⁴, non è solo un acquirente ma un ricercatore di informazioni.

L'esperienza *online* del cliente è strettamente collegata al concetto di

³³¹ Liu Y., Li H., Hu F., 2013, Websites attributes in urging online impulse purchase: an empirical investigation on consumer perceptions, *Decision Support Systems*, Volume 55, Fascicolo 3, pp. 829-837

³³² Shobeiri S., Mazaheri E., Laroche M., 2015, Creating the right customer experience online: the influence of culture, *Journal of Marketing Communications*, Volume 24, Fascicolo 3, pp. 270-290

³³³ Flavian-Blanco C., Gurrea-Sarasa R., Orus-Sanclemente C., 2011, Analyzing the emotional outcome of the online search behaviour with search engines, *Computers in Human Behaviour*, Volume 27, Fascicolo 1, pp. 540-551

³³⁴ Cho N., Park S., 2001, Development of electronic commerce user-consumer satisfaction index (ECUSI) for internet shopping, *Industrial Management and Data Systems*, Volume 101, Fascicolo 8, pp. 400-406

flusso (Hoffman e Novak, 2009)³³⁵, che consente di interpretare come i clienti si relazionano in tale ecosistema (Smith e Sivakumar, 2004)³³⁶

L'utilizzo del sito *web* ha lo scopo principalmente di creare un legame con i propri clienti (Dou e Krishnamurthy, 2007³³⁷; Eastlick e al., 2006³³⁸; Keeling e al., 2013³³⁹; Piccoli e al., 2004³⁴⁰). Esso rappresenta, oggi, la nuova sfida del marketing di tipo relazionale (Bonnemaizon e al., 2007)³⁴¹, in cui l'azienda cerca di offrire e comunicare in modo personalizzato, migliorando il rapporto con i propri clienti (Eastlick e al., 2006; Flores e Volle, 2005³⁴²; Müller e al., 2008³⁴³; Rowley, 2004³⁴⁴; Voorveld e al., 2009³⁴⁵).

³³⁵ Hoffman D.L., Novak T.P., 2009, Flow online: lessons learned and future prospects, Journal of Interactive Marketing, Volume 23, Fascicolo 1, pp. 23-34

³³⁶ Smith D.N., Sivakumar K., 2004, Flow and internet shopping behavior: a conceptual model and research propositions, Journal of Business Research, Volume 57, Fascicolo 1, pp. 1199-1208

³³⁷ Dou W., Krishnamurthy S., 2007, Using brand websites to build brands online: A product versus service brand comparison, Journal of Advertising Research, Volume 47, pp. 193-206 http://personal.cb.cityu.edu.hk/mkwydou/Using%20Brand%20Websites%20to%20Build%20Brands%20Online_A%20Product%20versus%20Service%20Brand%20Comparison.pdf

³³⁸ Eastlick M.A., Lotz S. L., Warrington P., 2006, Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust, and commitment, Journal of Business Research, Volume 59, Fascicolo 8, pp. 877-886

³³⁹ Keeling K., Keeling D., McGoldrick P., 2013, Retail relationships in a digital age, Journal of Business Research, Volume 66, Fascicolo 7, pp. 847-855

³⁴⁰ Piccoli G., Brohman M.K., Watson R.T., Parasuraman A., 2004, Net-based customer service systems: Evolution and revolution in web site functionalities, Decision Sciences, Volume 35, Fascicolo 3, pp. 423-455

³⁴¹ Bonnemaizon A., Cova B., Louyot M.C., 2007, Relationship marketing in 2015: A delphi approach, European Management Journal, Volume 25, Fascicolo 1, pp. 50-59

³⁴² Flores L., Volle P., 2005, Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing, Decisions Marketing, Volume 40, pp. 39-49

³⁴³ Müller B., Flores L., Agrebi M., Chandon J.L., 2008, The branding impact of brand websites: Do newsletters and consumer magazines have a moderating role?, Journal of Advertising Research, Volume 48, Fascicolo 3, pp. 465-472

La diffusione del mondo *online* ha portato lo sviluppo dell'*Electronic word-of-mouth (eWom)*³⁴⁶, che oggi rappresenta il *refferal* più importante rispetto a quelli tradizionali, determinando effetti più immediati (Trusov e al, 2009)³⁴⁷. Tra le forme più diffuse troviamo le recensioni *online*, tipicamente utilizzate per condividere l'utilizzo di un prodotto ed influenzare, di conseguenza, i comportamenti dei clienti (Chevalier e Mayzlin, 2006³⁴⁸; Coulter e Roggeveen, 2012³⁴⁹; Zhu e Zhang, 2010³⁵⁰). Rappresentano una fonte informativa utile, per i clienti, per intraprendere le proprie decisioni di acquisto (con un impatto che va

³⁴⁴ Rowley J., 2004, Just another channel? Marketing communications in e-business, Marketing Intelligence & Planning, Volume 22, Fascicolo 1, pp. 24-41.

³⁴⁵ Voorveld H.A.M., Neijens P.C., Smit E.G., 2009, Consumers' responses to brand websites: An interdisciplinary review, Internet Research, Volume 19, Fascicolo 5, pp. 535-565

³⁴⁶ Tale modalità di comunicazione permette la diffusione delle informazioni, sia di tipo positivo che negativo, da parte degli utenti, siano essi clienti e non, in ambito digitale. Questo aspetto è particolarmente diffuso in caso di informazioni su prodotti e servizi (Herr e al., 1991; Podnar e Javernik, 2012). *WOM* ed *eWOM* si differenziano principalmente in termini di anonimato, rischio sociale, riservatezza, libertà geografica e spaziale. La comunicazione *WOM*, faccia a faccia, si caratterizza dal modo in cui le persone sono in stretto contatto con gli altri, traendone aspetti sociali e contestuali (come comunicazione non verbale, intonazione vocale e postura) (Verhagen e al., 2013). Al contrario, *eWOM* di solito comporta conversazioni non simultanee con una rete di persone.

³⁴⁷ Trusov M., Bucklin R.E., Pauwels K., 2009, Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an Internet social networking site, Journal of Marketing, Volume 73, pp. 90-102

³⁴⁸ Chevalier J.A., Mayzlin D., 2006, The effects of word of mouth on sales: online bookreviews, Journal of Marketing Research, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 345-354

³⁴⁹ Coulter K.S., Roggeveen A., 2012, Like it or not: consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks, Management Research Review, Volume 35, Fascicolo 9, pp. 878-899

³⁵⁰ Zhu F., Zhang X., 2010, Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics, Journal of Marketing, Volume 74, Fascicolo 2, pp. 133-148

dal 20% fino ad arrivare al 50%, Mathwick and Mosteller, 2016³⁵¹) e ridurre il rischio percepito (Hu e al., 2012³⁵²; Ladhari e Michaud, 2015³⁵³); per l'azienda per aumentare il successo dei propri prodotti/servizi, attraverso l'ottenimento di *feedback* da parte dei propri clienti (Habibi e al., 2014³⁵⁴; Suo e al., 2015³⁵⁵; Wang e al., 2016³⁵⁶; Xie e al., 2014³⁵⁷). Nella maggior parte dei casi si compongono sia di una valutazione, da uno a cinque, del prodotto o servizio (*ratings*), che di una descrizione di esso (Schlosser, 2011³⁵⁸; Pavlou e Dimoka, 2006³⁵⁹). Queste informazioni devono essere analizzate, ovviamente, nel modo corretto; la valutazione di una stella derivante da un servizio di consegna non eccellente, non va ad

³⁵¹ Mathwick C., Mosteller J., 2016, Online reviewer engagement, *Journal of Service Research*, Volume 20, Fascicolo 2, pp. 204-2018

³⁵² Hu N., Bose I., Koh N.S., Liu L., 2012, Manipulation of online reviews: an analysis of ratings, readability, and sentiments, *Decision Support Systems*, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 674-684

³⁵³ Ladhari R., Michaud M., 2015, EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 46, pp. 36-45

³⁵⁴ Habibi M.R., Laroche M., Richard M.O., 2014, Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities, *International Journal of Information Management*, Volume 34, Fascicolo 2, pp. 123-132

³⁵⁵ Suo Q., Sun S., Hajli N., Love P.E., 2015, User ratings analysis in social networks through a hypernetwork method, *Expert Systems with Applications*, Volume 42, Fascicolo 21, pp. 7317-7325

³⁵⁶ Wang Y., Hsiao S.H., Yang Z., Hajli N., 2016, The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities, *Industrial Marketing Management*, Volume 54, pp. 56-70.

³⁵⁷ Xie K.L., Zhang Z., Zhang Z., 2014, The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 43, pp. 1-12

³⁵⁸ Schlosser A.E., 2011, Can including pros and cons increase the helpfulness and persuasiveness of online reviews? The interactive effects of ratings and arguments, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 21, Fascicolo 3, pp. 226-239

³⁵⁹ Pavlou P.A., Dimoka A., 2006, The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: implications for trust building, price premiums, and seller differentiation, *Information Systems Research*, Volume 17, Fascicolo 4, pp. 392-414

evidenziare problemi circa la qualità del prodotto (Singh e Tucker, 2017)³⁶⁰. Come affermato, le piattaforme che consentono la gestione di tali recensioni, sono rappresentate da siti *web* e *e-commerce*, come Amazon, ma anche attraverso piattaforme *social* come Facebook.

Un classico esempio in questo ambito, è rappresentato da Tripadvisor, una piattaforma *online* in cui i clienti forniscono un giudizio complessivo sul servizio hotel o ristorante con una classificazione da uno e cinque stelle e con la possibilità, inoltre, di aggiungere un commento riguardo l'esperienza in dettaglio (Vermeulen e Seegers, 2009)³⁶¹. Nel loro studio sulle recensioni dei contenuti generati dagli utenti sulle prenotazioni alberghiere *online*, Ye e al. (2009)³⁶² hanno dimostrato che le recensioni contenenti una valutazione maggiore rispetto alla media delle valutazioni, generano un numero più alto di prenotazioni di camere *online*. In caso di recensioni negative (reclami), l'insoddisfazione del cliente o, in generale, del fallimento del servizio, dipendono dalle risposte messe in capo dall'organizzazione (Berry e Parasuraman, 1991)³⁶³; Smith e Bolton,

³⁶⁰ Singh A., Tucker C.S., 2017, A machine learning approach to product review disambiguation based on function, form and behavior classification, *Decision Support Systems*, Volume 97, pp. 81–91

³⁶¹ Vermeulen I.E., Seegers D., 2009, Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 123–127

³⁶² Ye Q., Law R., Gu B., 2009, The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, pp. 180–182

³⁶³ Berry L.L., Parasuraman A., 1991, *Marketing Services: Competing through Quality*, Free Press

1998³⁶⁴; Homburg e Furst, 2007³⁶⁵). È fondamentale, in questo caso, far capire ai propri clienti che tali loro problemi saranno gestiti con il massimo impegno dall'azienda (Susskind, 2005)³⁶⁶. È da sottolineare che il passaparola negativo (*NWOM*) può comportare, non solo l'arresto del comportamento di acquisto del cliente e diminuire quindi i ricavi (Reichheld e al., 2000)³⁶⁷, ma anche effetti negativi di lungo periodo, come la diminuzione del valore d'impresa (Bambauer-Sachse e Mangold, 2001³⁶⁸; Verhagen e al., 2013³⁶⁹). Questo è, in aggiunta, sfruttabile dai concorrenti per ledere la reputazione aziendale (Balaji, 2016)³⁷⁰.

³⁶⁴ Smith A.K., Bolton R.N., 1998, An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, Volume 1, Fascicolo 1, pp. 65–81

³⁶⁵ Homburg C., Furst A., 2007, See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 35, pp. 523–536

³⁶⁶ Susskind A.M., 2005, A content analysis of consumer complaints, remedies, and repatronage intentions regarding dissatisfying service experiences, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 29, Fascicolo 2, pp. 150–169

³⁶⁷ Reichheld, F.F., Markey, R.G., Hopton Jr.C., 2000, E-customer loyalty-applying the traditional rules of business for online success, *European Business Journal*, Volume 12, Fascicolo 4, p. 173

³⁶⁸ Bambauer-Sachse S., Mangold S., 2011, Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 18, Fascicolo 1, pp. 38–45

³⁶⁹ Verhagen T., Nauta A., Feldberg F., 2013, Negative online word-of-mouth: behavioral indicator or emotional release?, *Computers in Human Behavior*, Volume 29, Fascicolo 4, pp. 1430–1440

³⁷⁰ Balaji M.S., Khong K.W., Chong A.Y.L., 2016, Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites, *Information & Management*, Volume 53, Fascicolo 4, pp. 528–540

II.2.7 Il *customer service*

Il cambiamento delle aspettative del cliente ha reso il ruolo del personale di vendita sempre più importante; lo stesso Pwc (2016)³⁷¹, ha dimostrato che il servizio clienti, che comprende la consulenza personalizzata, i servizi post-vendita, le conoscenze dei prodotti/servizi e le competenze degli addetti alle vendite, sta diventando un punto di differenziazione. Dalla ricerca emerge, infatti, che per il 40% del campione intervistato, la conoscenza dei prodotti da parte del personale di vendita rende migliore l'esperienza di acquisto, seguita da una maggiore facilità nelle operazioni di *check-out* (35%), dalla possibilità di controllare rapidamente la presenza di un prodotto in un altro punto vendita o *online* (32%), dalla possibilità di vedere/ordinare una vasta gamma di prodotti sullo schermo in negozio (25%)

In ambito di esperienza *online* del cliente, la letteratura e la ricerca si sono particolarmente soffermate su aspetti, legati al comportamento del cliente nella fase pre-acquisto e nella fase di acquisto, relative alle caratteristiche del sito *web* aziendale (dal *design* alle sue funzionalità), alla qualità delle informazioni in esso contenute e alla sua facilità di utilizzo

³⁷¹ PwC – PricewaterhouseCoopers, 2016, Industry 4.0: Building the digital enterprise, Pwc, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>

(Turban e al. 2000³⁷²; Srinivasan e al., 2002³⁷³; Park e Kim, 2003³⁷⁴; Perea e Monsuwé e al., 2004³⁷⁵; Rose e al., 2012). Soffermandosi poco, quindi, sugli aspetti relativi alla fase di post-acquisto; si parla in questo caso della valutazione della soddisfazione del cliente in termini di adempimento dell'ordine (Rao e al., 2011)³⁷⁶ e della gestione dei resi (Griffis e al., 2012).

II.2.8 Verso un approccio *omnichannel*

L'avvento del canale *online* (Christensen e Raynor, 2003)³⁷⁷ e della digitalizzazione (Leeflang e al., 2014)³⁷⁸ hanno determinato un drastico cambiamento nel commercio, lo stesso *Internet* è cambiato rispetto al passato, a causa dell'aumentare delle sue funzionalità, e sono cambiate, anche, le aspettative delle persone. Tutto questo ha comportato l'aggiunta

³⁷² Turban E., Lee J., King D., Chung M.H., 2000, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice-Hall, Upper Saddle River Hall

³⁷³ Srinivasan S.S., Anderson R., Ponnnavolu K., 2002, Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences, *Journal of Retailing*, Volume 78, Fascicolo 1, pp. 41–50

³⁷⁴ Park C.H., Kim Y.G., 2003, Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, Fascicolo 1, pp. 16–29

³⁷⁵ Perea y Monsuwé T., Dellaert B.G., De Ruyter K., 2004, What drives consumers to shop online? A literature review, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 15, Fascicolo 1, pp. 102–121

³⁷⁶ Rao S., Griffis E.S., Goldsby T.J., 2011, Failure to deliver? Linking online order fulfillment glitches with future purchase behaviour, *Journal of Operations Management*, Volume 29, Fascicolo 7, pp. 692–703

³⁷⁷ Christensen C.M., Raynor M.E., 2003, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press

³⁷⁸ Leeflang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlström P., Freundt T., 2014, Challenges and solutions for marketing in a digital era, *European Management Journal*, Volume 32, Fascicolo 1, pp. 1–12

di altri canali rispetto a quelli già presenti e già utilizzati (Geyskens e al., 2002; Deleersnyder e al., 2002). Oggi i clienti utilizzano più piattaforme; prevedere in quale parte del loro viaggio si trovano e offrire informazioni coerenti e programmate, rappresenta la cosiddetta esperienza *omnichannel* che ciascun'azienda dovrà porsi come obiettivo.

Su una popolazione mondiale di circa 7,6 miliardi di persone, il 53% utilizza *Internet* (il 49% lo fa da dispositivi *mobile*), mentre il 68% utilizza uno *smartphone* (We are social, 2018). A livello italiano, che si compone di una popolazione di circa 59 milioni di persone, il 73% è un utente *online* e l'83% *mobile*, il 57% è utente attivo nei *social media* e il 51% li utilizza mediante dispositivi *mobile*. Lo studio di We are Social, inoltre, ha verificato che il tempo speso dall'utente *online* (circa 6 ore, due di esse sui *social*) è il doppio di quello davanti al tradizionale canale di comunicazione, come la televisione (We are Social, 2018).

L'omnicanalità è stata preceduta dalla multicanalità, intesa come il modello con cui le organizzazioni fanno uso di una combinazione di diversi canali tra loro integrati, con l'obiettivo di vendere i propri prodotti/servizi ai loro clienti (Lewis e al., 2014)³⁷⁹. Il consumatore multicanale era quello che utilizza i vari canali per svolgere le varie fasi

³⁷⁹ Lewis J., Whysall P., Foster C., 2014, Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 18, Fascicolo 4, pp. 43-67

del processo di acquisto, come ad esempio la ricerca di informazioni su un dato prodotto *online* e la successiva acquisizione presso il punto vendita fisico (*webrooming*) (Verhoef e al., 2007)³⁸⁰, o, al contrario, osservazione e ricerca delle informazioni del prodotto in un negozio fisico e acquisto del prodotto stesso online (*showrooming*³⁸¹).

Le informazioni sui prezzi e prodotti/servizi, grazie alla vendita al dettaglio multicanale, sono caratterizzate da una maggiore trasparenza che, permette una migliore comparazione e controllo tra prodotti di imprese concorrenti. Punto centrale per le organizzazioni, è quello di capire l'esperienza di acquisto sia *online* che *offline* con l'obiettivo di incrementare la fedeltà del cliente (Pham e Ahammad, 2017)³⁸².

Ciò che contraddistingue il consumatore omnicanale da quello multicanale, è l'utilizzo simultaneo e integrato dei diversi canali nell'esperienza di acquisto del cliente, un esempio è la possibilità in un

³⁸⁰ Verhoef P.C., Neslin S.A., Vroomen B., 2007, Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 129–148

³⁸¹ Lo *showrooming* si basa su consumatori che analizzano un prodotto desiderato in un negozio fisico per poi acquistarlo *online*, di solito un rivenditore concorrente (Teixeira e Gupta, 2015). Fenomeno presente in molti settori della vendita al dettaglio, come ad esempio moda, elettrodomestici, casa e giardino. La sua presenza è il risultato dell'estensione dell'assortimento online dei prodotti e dell'ingresso di nuovi fornitori sul mercato, e dell'incremento dei canali di *shopping* e dell'utilizzo sempre più diffuso dei dispositivi mobili per la ricerca delle informazioni e per l'acquisto (si parla in questo caso di *mobile showrooming*) (Chiou e al., 2017; Wang e al., 2015; Tech Insider, 2013)

³⁸² Pham T.S.H., Ahammad M.F., 2017, Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 124, pp. 332–342

negozio di abbigliamento di provare un capo e acquistarlo *online* direttamente in negozio, prevedendo anche la consegna a casa. Vi è quindi la convergenza tra consumatore *online* e consumatore tradizionale in un'unica persona, la quale utilizza i due canali in modo non differenziato (Vianello, 2015)³⁸³. Un altro aspetto di differenziazione, è il rilevante ruolo sia del canale *mobile* (rappresentato da *smartphone*, *tablet* e *app*) sia dei *social media*.

Coerenza ed integrazione sono gli aspetti fondamentali dell'esperienza omnicanale, in quanto una loro mancanza può mettere a rischio la credibilità dell'azienda. Tutte le informazioni devono essere coerenti, il messaggio, i prezzi, la descrizione e altri dettagli, indipendentemente dal tipo di interazione tra *brand* e cliente.

Un esempio di un ottima esperienza omnicanale è quella di Nespresso dove la persona riesce a vivere l'esperienza e ordinare *online* i prodotti, mediante applicazione, telefonicamente o direttamente dai punti vendita, con la possibilità di scegliere anche data e ora di consegna. Nei diversi canali non vi sono differenze ne di immagine ne di servizi (Davis, 2014)³⁸⁴.

³⁸³ Vianello A., 2015, Multicanalità e omnicanalità: come integrare i canali di vendita, This Marketers Life, <http://www.thismarketerslife.it/marketing/retail/multichannel-e-omnichannel/>

³⁸⁴ Davis B., 2014, Nespresso: experiential marketing at its best, Econsultancy, <https://econsultancy.com/blog/64507-nespresso-experiential-marketing-at-its-best>

Le persone sono alla ricerca di esperienze personalizzate, soprattutto a livello *mobile*; quindi obiettivo fondamentale per le aziende è la completa integrazione dei diversi canali a disposizione, sia tradizionali che canali digitali; per far sì che l'utente, abbia la sensazione di parlare in modo coerente con la stessa azienda.

Per gestire le campagne su diversi canali (*cross-channel*), le maggiori funzionalità, secondo Adobe (2017)³⁸⁵, utilizzate sono:

- La segmentazione dei clienti in base ai dati, in modo accurato ed efficace
- Strumenti di *reporting* per monitorare le prestazioni aziendali
- Esecuzione di campagne automatizzate a determinati eventi dei clienti e che portano le attività del marketing ad essere più coerenti.

In base a questa logica, oltre all'applicazione di *test A/B* multivariato, ogni campagna viene monitorata, analizzata e confrontata insieme alle altre, tramite *dashboard*.

Il consumatore, oggi, assume il comportamento da "ricercatore", in altre parole ricerca il prodotto su un canale, compiendo, poi, l'acquisto o sullo stesso canale o in uno differente (Verhoef e al., 2007). I rivenditori, per questo motivo, sono spinti ad integrare i propri canali al fine di

³⁸⁵ Adobe, 2017, 2017 Digital Trends in Retail

migliorare il valore offerto ai propri clienti (Gao e Su, 2016)³⁸⁶. Il risultato, auspicato, è un ambiente omnicanale, dove essi sono utilizzati, al momento della ricerca dei prodotti e al successivo momento dell'acquisto, in modo trasparente e in modalità intercambiabile dai clienti. Verhoef ha definito tale processo come quelle attività che mirano ad una gestione sinergica dei vari canali e di tutti i *touchpoint* a disposizione dell'azienda per offrire un'esperienza ottimizzata ai propri clienti (Verhoef e al., 2015)³⁸⁷.

L'omnicanalità, in definitiva, consente di avere una visione più ampia sia sui canali che sulle probabilità di influenzare il comportamento dei clienti, mediante anche una comprensione del loro spostamento da un canale all'altro nel processo di acquisto (Verhoef e al., 2015). Quindi come affermato da Brynjolfsson e al. (2013)³⁸⁸, a differenza del passato, dove il punto vendita fisico era l'unico mezzo utilizzato dai consumatori per ottenere informazioni e osservare il prodotto/servizio; oggi, una maggior fiducia dei clienti, frutto di un aumento dell'assortimento dei prodotti, una loro disponibilità a prezzi inferiori e la presenza di recensioni, ha portato

³⁸⁶ Gao F., Su X., 2016, Omnichannel retail operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store, Forthcoming, Management Science, Volume 63, Fascicolo 8, pp. 2478-2492

³⁸⁷ Verhoef P.C., Kannan P., Inman J.J., 2015, From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, Journal of Retailing, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 174–181

³⁸⁸ Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S., 2013, Competing in the age of omnichannel retailing, MIT Sloan Management Review, Volume 54, Fascicolo 4, pp. 23–29

ad un'esperienza omogenea del cliente senza distinzione tra fisico e digitale.

II.3 Nuove forme di marketing

La digitalizzazione e le conseguenti evoluzioni, che riguardano sia la società in generale, che il singolo consumatore, hanno portato a nuovi modelli e nuove tecniche di applicazione dell'attività di marketing.

Come già affermato, il ruolo centrale del *mobile* nell'ambito dei programmi di *loyalty* e di *Customer Relationship Management* ne rappresenta un chiaro esempio. In un mondo sempre più omnicanale, i cui i consumatori portano, in ogni momento della giornata, con loro i propri *smartphone*, consente alle organizzazioni di sfruttare tale canale diretto ed cogliere l'opportunità di instaurare una relazione ed un dialogo maggiormente personale con i propri consumatori.

La nuova modalità di pensiero di tipo omnicanale da parte delle aziende, spinge queste ultime a utilizzare *media* differenti, con tempistiche sempre più ridotte, con il principale obiettivo di non far percepire al cliente alcun cambiamento nella propria esperienza.

Oltre a garantire una certa conformità durante l'esperienza del clienti, i *digital marketer* e le organizzazioni, in generale, hanno riscontrato, in aggiunta, l'importanza di utilizzare e comunicare ai propri clienti un contenuto rilevante e di

qualità. Un contenuto che, essendo educativo, divertente o informativo, riesca ad attirare l'attenzione dell'utente.

II.3.1 Il Content Marketing

Mentre in passato l'utilizzo di *Internet* si concentrava nella lettura e nella visione di contenuti, la diffusione del *web 2.0*, ha comportato il primo cambiamento del comportamento dei consumatori. Essi hanno, oggi, un maggior interesse riguardo la creazione e successiva condivisione di contenuti grazie all'utilizzo delle piattaforme di *social network* e *blog* (Kietzmann e al., 2011)³⁸⁹. Si è, quindi, assistito al cambiamento della relazione tra utente e *Internet*, da un'interazione isolata ad un'esperienza sociale, come risultato della diffusione sempre maggiore dell'utilizzo di dispositivi *mobile* (*smartphone* e *tablet*).

Secondo il *Content Marketing Institute* (2013)³⁹⁰, rappresenta una tecnica di marketing che si basa sulla creazione e distribuzione di contenuti che, data la loro rilevanza, consentono di relazionarsi con un dato *target*.

Parola fondamentale in tale ambito è personalizzazione. Non vi è un'unica forma a cui si fa riferimento. Già le forme possono essere diverse

³⁸⁹ Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S., 2011, Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, *Business Horizons*, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 241—251

³⁹⁰ Content Marketing Institute., 2013. What is Content Marketing?, <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>

se si considera ambiente *online* o ambiente fisico; nel mondo *online*, si può parlare di un sito *web* adatto alle preferenze sia di tipo implicito che esplicito dell'utente, oppure ad un'*e-Mail* inviata dopo un carrello *online* abbandonato. Se, invece, si fa riferimento al mondo fisico, e più precisamente al mondo *in-store*, può riguardare una pubblicità su uno schermo digitale rilevante o un avviso, mediante tecnologia iBeacons, sullo *smartphone*.

La personalizzazione è una strategia che ha l'obiettivo di generare ed incrementare il livello di soddisfazione del cliente (Ding e Keh, 2016)³⁹¹, comunicando, contemporaneamente, l'unicità del marchio e incrementando, al tempo stesso, la fidelizzazione del cliente (Martin e Todorov, 2010)³⁹².

È possibile, però, incontrare diversi blocchi strategici; uno delle principali difficoltà è rappresentata dalla complessità di tradurre le caratteristiche uniche del marchio (*brand essence*) attraverso un definito tono comunicativo.

Occorre sottolineare che, nel mondo *online*, le aziende devono definire il loro *Content Management System (CMS)*, che consente di

³⁹¹ Ding Y., Keh H.T., 2016, A re-examination of service standardization versus customization from consumer's perspective, *Journal of Services Marketing*, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 16–28

³⁹² Martin K., Todorov I., 2010, How will digital platforms be harnessed in 2010, and how will they change the way people interact with brands?, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 10, Fascicolo 2, pp. 61–66

gestire il contenuto del sito *web* in continuo aggiornamento. È possibile distinguere tre tipologie di *CMS*:

- *beskpoke*, creato su misura per l'azienda richiedente;
- *off the shelf*, definito e realizzato da un'azienda esterna, può essere paragonato all'acquisto di un *software*. Si caratterizza per un basso costo ma personalizzazione bassa
- *open source*, può essere gratuito facile da adattare alle proprie esigenze mediante una *community* di supporto.

eWOM è stato, per molto tempo, considerato un influente strumento di marketing perché i consumatori, prima di acquistare prodotti o servizi, vanno alla ricerca di informazioni *online* pubblicate dagli utenti precedenti al fine di alleviare l'ansia. *eWOM* è, difatti, uno scambio di valutazione del servizio tra gli utenti *online* e un concetto diverso dalla *WOM* convenzionale per molti aspetti (King e al., 2014)³⁹³.

Il processo di trasformazione digitale ha cambiato, quindi, radicalmente lo svolgimento delle comunicazioni tra azienda e clienti e hanno anche favorito lo sviluppo di contenuti generati dagli utenti (*User*

³⁹³ King R., Racheria P., Bush V., 2014, What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 167-83

Generated Content - UGC) (Daugherty e al., 2008³⁹⁴; Gallauter e Ransbotham, 2010³⁹⁵; Kaplan e Haenlein, 2010³⁹⁶).

Negli ultimi anni si assiste ad una crescita esponenziale degli utenti che, volontariamente condividono dati, informazioni e contenuti multimediali che possono risultare utili agli altri utenti presenti nel mondo *online*.

Tipiche piattaforme sono rappresentate da Youtube e Wikipedia, dove gli utenti pubblicano video o commenti; come afferma Saffo (Economist, 2006)³⁹⁷, in questo nuovo ecosistema, non si ha di fronte un utente passivo che utilizza i vari *touchpoint*, ma un cliente attivo nella creazione dei contenuti.

Anche i *social media* possono essere definiti come media sviluppati dai consumatori, essi, infatti, generano e condividono informazioni tra di essi (Blackshaw e Nazzaro, 2006)³⁹⁸. Questo rappresenta un ulteriore aspetto che mette in risalto il cambiamento del modello di comunicazione, da canale diretto tra marketer e clienti, ad una comunicazione in cui i

³⁹⁴ Daugherty T., Eastin M.S., Bright L., 2008, Exploring consumer motivations for creating user-generated content, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 8, Fascicolo 2, pp. 16–25

³⁹⁵ Gallauter J., Ransbotham S., 2010, Social media and customer dialog management at Starbucks, *MIS Quarterly Executive*, Volume 9, Fascicolo 4, pp. 197–212

³⁹⁶ Kaplan A.M., Haenlein M., 2010, Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Volume 53, Fascicolo 1, pp. 59–68

³⁹⁷ Economist, 2006, Survey: New Media, Among the audience, http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=6794156

³⁹⁸ Blackshaw P., Nazzaro M., 2006, Consumer-generated media (CGM) 101: Word of Mouth in the Age of the Web-Fortified Consumer, *Nielsen Buzz Metrics*

clienti hanno maggior potere e possono comunicare anche tra di loro (Kohli e al., 2015)³⁹⁹.

Figura 2.12: I modelli comunicativi



Fonte: propria rielaborazione di Kohli e al., 2015

II.3.2 Il *Lean Marketing*

Nuovo approccio che caratterizza oggi le strategie di marketing, al fine, non solo di sostenere i processi di produzione, ma soprattutto per creare e mantenere relazioni con i propri clienti. È necessario rispondere quindi alle mutevoli richieste di questi ultimi, in termini di trasparenza e autenticità, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie e piattaforme digitali.

Lo stesso Philip Kotler⁴⁰⁰, in occasione del Forum, in Italia, che porta il suo nome (*PKMF Italy – Philip Kotler Marketing Forum*), ha

³⁹⁹ Kohli C., Suri R., Kapoor A., 2015, Will social media kill branding?, Volume 58, Fascicolo 1, pp. 35—44

affermato che non è l'economia a rispecchiare la realtà, ma è il marketing. Quest'ultimo è, oggi, considerato aspetto indispensabile del processo che, grazie anche all'innovazione, porta allo sviluppo del business nell'era del digitale. Quindi la crescita economica è il risultato della combinazione tra marketing e innovazione; quest'ultima viene definita dall'autore americano come, la disciplina della creatività che consente di generare e creare valore per qualcuno, e per creare un'organizzazione fondata su *create, communicate, deliver e value (CCDV)*, è necessario che il marketing sia inserito all'interno del contesto aziendale. È necessario, secondo Kotler, che il responsabile di Marketing collabori con il *CFO*, aspetto non comune all'interno delle organizzazioni; è necessario un suo coinvolgimento, infatti, nelle decisioni strategiche, in quanto rappresenta la parte dell'azienda che entra in contatto con il cliente. Il suo ruolo oggi, all'interno della maggior parte delle aziende, consiste in un parere sui prezzi definiti dal mercato.

Sempre nel suo intervento Kotler afferma che il marketing non ha solo il ruolo di supportare le vendite con attività di promozione e *advertising*, consente, a tutta l'azienda, di individuare nuovi *target*, nuove occasioni di business e di mercato, ma soprattutto, grazie all'analisi,

⁴⁰⁰ Philip Kotler, autore, consulente e professore americano; considerato uno dei massimi esperti a livello internazionale di marketing strategico. La sua opera *Marketing Management*, del 1967, viene considerata, infatti, uno dei più importanti testi di marketing

consente di attuare il, già citato, *CCDV*, in moda da creare, comunicare e consegnare un valore superiore alla propria comunità, grazie all'individuazione delle necessità dei clienti. L'autore statunitense ha definito, quindi, obsolete le *4P* del marketing (*Product, Price, Place, Promotion*)⁴⁰¹, con un necessario orientamento verso le *5C* (*Customers, Company, Collaborators, Competitors e Context*). Oggi ruolo fondamentale è quello dello *smartphone*, ogni comunicazione, acquisto, ricerca e condivisione viene gestito attraverso questo dispositivo; ma anche tutti gli altri dispositivi digitali permettono alle aziende di accedere, come ormai è noto, a grandi quantitativi di dati.

Il loro utilizzo permette al marketing di essere considerato *lean*; l'impiego di strumenti di raccolta e analisi delle dati consente di ottimizzare le proprie attività e, di conseguenza, massimizzare i risultati. È

⁴⁰¹ Le quattro P riguardano:

- *Product* (Prodotto), bene/servizio offerto al fine di soddisfare i bisogni dei consumatori. Il marketing agisce con politiche di *brand management*
- *Price* (Prezzo), valore in denaro corrisposto dal consumatore per ottenere il prodotto/servizio. Qui ruolo fondamentale è rappresentato dalle politiche di *pricing* che rispecchiano, comunque, gli obiettivi prefissati dall'azienda (scrematura o penetrazione del mercato o differenziazione di prezzo)
- *Place* (Distribuzione), azioni che portano il prodotto/servizio al cliente, riguarda quindi la scelta dei canali in cui vendere e della definizione delle attività di logistica. Fondamentale qui è l'individuazione del *target* di riferimento e dell'analisi della concorrenza.
- *Promotion* (Promozione), azioni che hanno l'obiettivo di valorizzare e promuovere un prodotto/servizio nel mercato

giunto il momento per il marketing di concentrarsi su aspetti, quali (Boldrini, 2017)⁴⁰²:

- *Mobility*, lo *smartphone* è il principale strumento con cui le persone, oggi, assumono decisioni e azioni
- Dati, non solo relativi alle vendite, ma anche quelli che si riferiscono all'utilizzo dei vari canali utilizzati dall'organizzazione per comunicare e interagire con i propri clienti.
- *Social network* e *community*, piattaforme utilizzate dalle persone per comunicare le loro necessità e i loro bisogni; possono, quindi, essere sfruttate per migliorare la fiducia nella relazione con i propri clienti.
- Contenuti, puntare al senso di appartenenza con storie, emozioni, sentimenti che creino quel legame tra clienti e *brand*, migliorandone la reputazione.
- *Marketing Automation*, aspetto centrale del *lean marketing*, fa riferimento ad un *software* che consente di gestire, in modo automatico, la raccolta e analisi dei dati e di attivare campagne di *advertising*.

⁴⁰² Boldrini N., 2017, Philip Kotler spiega il nuovo marketing: “L’unica via per la crescita”, Digital4, <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/philip-kotler-spiega-il-nuovo-marketing/>

- Qualità del servizio, con una visione del cliente centralizzata, che si basa sull'ascolto del cliente, delle loro recensioni, delle loro problematiche riscontrate con l'azienda.

Il *lean marketing* è un riadattamento della filosofia di *lean manufacturing* che ha contraddistinto la Toyota, in cui vi era sempre una ricerca su nuove modalità di produzione che erano capaci di ridurre, ma anche, annullare gli sprechi grazie a rapide attività, con l'obiettivo di un continuo miglioramento.

II.3.3 Il Proximity Marketing e Real-Time

Il passaggio dal *FMOT* al *ZMOT* e l'accesso ad informazioni del prodotto o a siti di concorrenti *online*, attraverso dispositivi *mobile*, nel momento in cui il cliente è in un punto vendita fisico, ha spinto molte organizzazioni ad applicare strategie di Proximity Marketing (Piccigallo, 2016)⁴⁰³.

Oggi le aziende utilizzano offerte di *real-time* di *Proximity Marketing*, come una modalità per unire mondo *online* e *offline*; con l'obiettivo di incrementare le vendite *in-store*.

⁴⁰³ Piccigallo F., 2016, Proximity Marketing: cos'è e a cosa serve, Studiosamo, <https://www.studiosamo.it/guide/proximity-marketing/>

Il marketing di prossimità si concentra, a differenza delle attività di *brand awareness*, di *SEO* e di *social media*, nella parte inferiore del *funnel*, ovvero quando il cliente entra nel negozio fisico.

Levesque e al. (2015)⁴⁰⁴ definiscono il *Proximity Marketing*, come la comunicazione geolocalizzata di informazioni promozionali in un dato ambiente; richiede quindi la posizione geografica dell'utente attraverso determinati strumenti, come *wireless*, *GPS (Global Positioning System)*, frequenze radio, *Wi-Fi*, *Bluetooth Low Energy* e *Near Field Communication*⁴⁰⁵. Questo implica per le aziende la programmazione e la definizione delle proprie campagne promozionali o di altra tipologia, in base a determinati ambienti e al *target* di clienti selezionato.

Tale metodologia, svolta all'interno di un contesto fisico, ha due aspetti rilevanti, in primis si ha l'obiettivo di offrire al proprio cliente contenuti coerenti con la sua necessità di acquisto, e in aggiunta farlo quando il cliente stesso è in prossimità del prodotto desiderato; la variabile tempo assume, quindi, un elevato livello di importanza, e l'organizzazione, infatti, punta ad una comunicazione sempre più *real-time*.

⁴⁰⁴ Levesque N., Boeck H., Durif F., Bilolo A., 2015, The Impact of Proximity Marketing on Consumer Reaction and Firm Performance: A Conceptual and Integrative Model, in Twenty-first Americas Conference on Information Systems, pp. 1-8

⁴⁰⁵ *Near-Field Communication (NFC)* è una tecnologia che consente il trasferimento dei dati su brevi distanze attraverso l'uso di *chip* di dati. Questo permette ai consumatori di effettuare i pagamenti sul posto semplicemente avvicinando il proprio dispositivo *mobile*. Per permettere il funzionamento del *NFC*, il consumatore deve avere un dispositivo *mobile* con l'apposito *chip* e il commerciante un *hardware* per eseguire la scansione di quel dato *chip*.

Per realizzare il marketing di prossimità quindi sono necessari:

- Contenuti coerenti e utili al cliente che si intende raggiungere
- Dispositivi che consentono di trasmettere tali contenuti
- Strumento di intermediazione che consente di comunicare al cliente in prossimità del prodotto, in altre parole il iBeacons, il *QR-code* e la geolocalizzazione.

Tre elementi che consentono al cliente di interagire con il mondo *online* quando si trova nel mondo fisico *offline* del punto vendita; ovvero che consentono di far vivere al cliente una sorta di esperienza *online* nel negozio tradizionale. Tra gli obiettivi di questa nuova tecnica di marketing, oltre a quella di migliorare la *Customer Experience* del cliente, infatti, vi è l'aumento delle vendite, la *brand awareness* e il raggiungimento di una perfetta integrazione di una strategia *omnichannel* che punta ad un'esperienza unica di acquisto.

I vantaggi per il cliente sono raggruppabili in tre aspetti:

1. *real-time*, ovvero la possibilità di accedere nel momento in cui se ne ha il bisogno ad informazioni rilevanti su un determinato prodotto o servizio (Sill e al., 2008)⁴⁰⁶.
2. contenuto, che ha le caratteristiche di essere sia pertinente con le proprie necessità che rilevante
3. comunicazione, caratterizzata da una forte personalizzazione, in relazione alle informazioni a disposizione dell'azienda provenienti dalle numerose e differenti fonti di dati.

Si parla quindi di una relazione di tipo diretta tra azienda e cliente, che va a confluire nel processo del, già citato, *Customer Relationship Management* (Fournier e Avery, 2011)⁴⁰⁷, che si orienta sempre di più ad un rapporto legato alla conoscenza del comportamento del cliente, nell'ottica costante di assicurare la migliore esperienza di acquisto.

Il *Proximity Marketing*, definito come una strategia di interazione e ingaggio del cliente all'interno di un contesto *offline*, permette, lungo tutto il *Journey* del cliente:

- l'invio di informazioni relative al prodotto desiderato dal cliente

⁴⁰⁶ Sill H. E., Fisher S. L., Wasserman M. E., 2008, Consumer reactions to potential intrusiveness and benefits of RFID, *International Journal of Information Technology and Management*, Volume 7, Fascicolo 1, p. 76-97.

⁴⁰⁷ Fournier S., Avery J., 2011, Putting the 'Relationship' Back Into CRM, *MIT Sloan Management Review*, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 63-72

- *mobile advertising*
- *couponing*
- l'effettuazione di ordini e pagamenti senza relazionarsi con gli addetti alla vendita
- validazione di eventuali *ticket*
- la navigazione in un ambiente interno
- la conferma dello stato di sicurezza in una situazione di emergenza

Alcuni esempi sono rappresentati da Macy's, che nel 2014 ha sperimentato il sistema di *iBeacons*, con il Black Friday del 2016, creando la campagna "*Walk in and Win*", in cui i clienti partecipavano alla possibilità di vincere premi in punto vendita e, sempre attraverso dispositivi *mobile*, potevano accedere all'assortimento soggetto alla famosa promozione giornaliera nella pagina Pinterest di Macy's e creare la loro lista della spesa. Carrefour ha utilizzato *iBeacons* nei supermercati rumeni, per guidare il cliente tra gli scaffali del punto vendita e, al tempo stesso, inviare determinate offerte e promozioni.

II.3.4 Il *Modern Marketing Model* (3M)

Le nuove tecnologie e i nuovi canali hanno portato, come già definito in precedenza, ad un cambiamento del contesto in cui i *marketers* aziendali operano e ad un cambiamento della parte teorica del marketing.

Negli anni si è assistito sempre più alla ricerca, da parte delle organizzazioni aziendali, di modelli che consentono di unificare, per quanto possibile, mondo digitale e mondo fisico, con l'obiettivo di evitare di incorrere nella presenza di *silos* organizzativi, ruoli lavorativi duplicati e assenza di chiarezza, tipiche situazioni che portano ad elevati livelli di inefficienza. Questo ha portato ad una trasformazione radicale del reparto marketing aziendale.

Per unire marketing digitale e marketing tradizionale in un'unica visione ed ottenere, quindi, vantaggi sinergici, oggi, si fa riferimento al modello di marketing moderno. Tale modello è il risultato del processo evolutivo che parte negli anni sessanta dal modello di marketing delle *4P*, o in altre parole le leve del marketing mix, a cui poi si sono aggiunte, con l'evoluzione della tecnologia, altre *3P*⁴⁰⁸, con il raggiungimento di un modello, definito da Booms e Bitner nel 1981⁴⁰⁹, delle *7P*, che mette in risalto la componente umana sia lato cliente che lato aziendale.

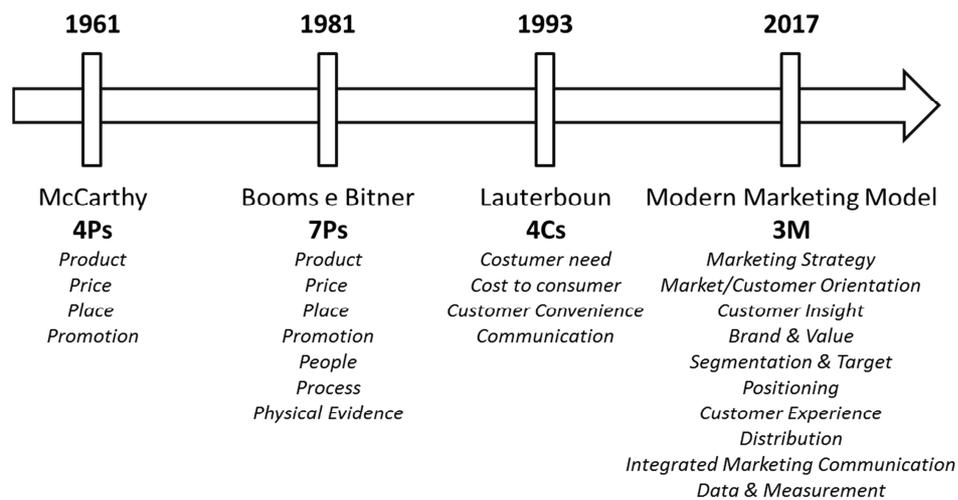
⁴⁰⁸ Si aggiungono altre tre dimensioni, rappresentate da:

- *People*, interesse al *target* e alla sua analisi al fine di verificarne la sua redditività, i suoi comportamenti, utile per applicare la giusta comunicazione e le giuste azioni di marketing
- *Process*, gestione migliore delle funzionalità che fanno riferimento alla fornitura del prodotto/servizio con l'obiettivo di incrementarne la qualità e ridurre i relativi costi
- *Physical evidence*, percezione del prodotto o del servizio, ovvero la valutazione da parte del cliente rispetto a quanto ottenuto. È la fase in cui il cliente sviluppa la sua immagine mentale dell'azienda, positiva o negativa

⁴⁰⁹ Booms B.H., Bitner M.J., 1981, Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly J.H., George W.R., Marketing of Services, Conference Proceedings: American Marketing Association, pp. 47-52.

Successivamente nel 1993 Lauterboun, vista la forte centralità del cliente, ha sviluppato il modello delle 4C del consumatore⁴¹⁰.

Figura 2.13: Lo sviluppo del modello di marketing



Fonte: Propria rielaborazione di Econsultancy (2017)⁴¹¹

⁴¹⁰ Mentre il modello delle 4P pone al centro il prodotto, questo nuovo modello da centralità al cliente, facendo riferimento alle dimensioni:

- *Costumer need*, le esigenze del consumatore, individuando, mediante analisi, quei servizi accessori che il consumatore si aspetta o di cui necessita durante l'acquisto o quelli che ancora non sono offerti dalla concorrenza al fine di ottenere un vantaggio. Questa dimensione è tipica sia del processo di sviluppo di un nuovo prodotto che del processo di diversificazione verso la concorrenza
- *Cost to consumer*, individuare quanto il consumatore è disposto a pagare e risultare soddisfatto dal punto di vista finanziario
- *Customer Convenience*, riguarda l'individuazione delle soluzioni convenienti per il consumatore in termini di modalità di distribuzione
- *Communication*, attività che hanno come obiettivo non la semplice comunicazione, ma la costruzione di una relazione di lungo periodo con il cliente

⁴¹¹ Econsultancy, 2017, The Modern Marketing Model (M3), <https://m3.econsultancy.com/wp-content/uploads/2017/09/Econsultancy-Modern-Marketing-Model-M3.pdf>

Figura 2.14.: Il *Modern Marketing Model (M3)*



Fonte: Econsultancy, 2017

Tale *Modern Marketing Model*, proposto da Econsultancy, si focalizza su una sinergia tra i principi del marketing tradizionale e le nuove modalità del marketing digitale; si compone quindi di:

- Strategia di marketing (*Marketing Strategy*), modalità in cui il marketing contribuisce al raggiungimento degli obiettivi

dell'organizzazione aziendale, sia in termini di funzionalità che di risorse.

- Orientamento al mercato e orientamento al cliente (*Market/Customer Orientation*), si basa sulla ricerca del prodotto, del consumatore e della concorrenza, con l'obiettivo di ottenere importanza all'interno del mercato
- *Customer Insight*, prevede l'individuazione delle caratteristiche, dei bisogni e delle necessità dei clienti
- Marchio e valore (*Brand & Value*), scelta del tipo di differenziazione, del valore del marchio e del prezzo da applicare sul mercato
- Segmentazione e *targeting* (*Segmentation & Targeting*), vengono determinate le dimensioni demografiche, psicografiche, contestuali e di targeting geografico
- Posizionamento (*Positioning*), definizione del messaggio che ogni tipo di cliente riceve in base a quanto determinato in precedenza, ovvero un messaggio personalizzato in modo dinamico e in tempo reale grazie alla logica *AI*
- Esperienza del cliente (*Customer Experience*), analizzare il suo viaggio attraverso i vari *touchpoint*

- Distribuzione (*Distribution*), definizione delle modalità in cui il cliente incontra il *brand*, ruolo del marketing sta nella fornitura di contenuti *online*
- Comunicazione di marketing integrata (*Integrated Marketing Communication*), vengono definite le attività del marketing tradizionale e digitale, al fine di offrire al cliente la massima esperienza
- Dati e misure (*Data & Measurement*), individuazione delle varie metriche e della scelta delle fonti di dati da cui attingere

L'obiettivo di tale modello è quindi quello di implementare e far confluire in un'unica strategia di marketing, le funzionalità tipiche del marketing tradizionale e quelle più strategiche del marketing digitale (*Customer Insight, Customer Experience, Data & Measurement*), in un contesto caratterizzato da uno sviluppo continuo delle tematiche digitali che hanno come principale conseguenza il distacco tra questi due ecosistemi.

Rappresenta, in altre parole, un approccio dinamico verso la realizzazione di un collegamento tra i differenti elementi di tipo tradizionale e di tipo digitale, che devono essere considerati dai marketers

durante la definizione della strategia di marketing e coordinati in relazione alla tipologia di organizzazione aziendale nel quale si opera.

CAPITOLO III

LA DIGITAL TRANSFORMATION NELLA DISTRIBUZIONE E NEL RETAIL

If you want to be inventive, you have to be willing to fail
*Jeff Bezos*⁴¹²

Le prime forme di cambiamento sono state innescate dall'utilizzo di *Internet*; quest'ultimo ha cambiato, in maniera rapida ma soprattutto impercettibile, le nostre vite.

Internet può essere definito come un'infrastruttura che consente alle rete di tutto il mondo di connettersi e comunicare; ma va ben oltre una semplice tecnologia (Internet Society, 2017), basti pensare al numero di persone connesse nel mondo (più di 4 miliardi di persone, We Are Social, 2018). Tutto ciò, lo rende elemento centrale del nuovo contesto sociale ed economico di molte realtà internazionali; rappresenta infatti una delle poche tecnologie che hanno, in un lasso temporale eccessivamente breve, portato ad rilevanti trasformazioni sia in ambito sociale che economico. Il suo impatto sull'economia e sulla società, è dimostrato dalla crescita esponenziale di circa il 900% del numero di utenti connessi dal 2000, circa 400 milioni, ad oggi superiori a 4 miliardi. Tale crescita

⁴¹² Jeffrey Preston Bezos è un imprenditore statunitense, fondatore, presidente e amministratore delegato di Amazon.com

ha diffuso l'impatto di *Internet* anche nei sistemi politici, negli affari e nella comunità a livello mondiale.

La connessione tra *personal computer*, nuovi dispositivi, innovazioni sempre più frequenti, ma soprattutto l'accesso più rapido ed economico ad *Internet*, hanno consentito di sfruttare la connessione in qualsiasi luogo l'utente si trovi e hanno creato possibilità e funzionalità mai immaginate.

Le nuove tecnologie digitali hanno trasformato la vita quotidiana dell'essere umano, hanno trasformato il loro modo di accedere alle informazioni e alle loro conoscenze. Gli individui si confrontano con informazioni sempre più elaborate, hanno la necessità di aggiornare, al fine di stare al passo con i cambiamenti sempre più frequenti, le loro competenze personali, ma anche relative alla propria attività lavorativa.

Internet ha esteso il concetto di contenuto, includendo video, audio, immagini, giochi, *software*, ma anche sistemi operativi, *tweet*, recensioni, domande/risposte, mappe; essi hanno il compito di mirare all'attenzione dell'utente/cliente offrendo loro qualcosa di interessante. Le stesse recensioni mettono in risalto un altro aspetto importante emerso in questo nuovo contesto; il venire meno del confine tra creatore del contenuto ed utente. Basti pensare che, molte aziende affidano il loro modello di business su contenuti generati dagli utenti, primo fra tutti Facebook, ma anche Twitter o Youtube. *Internet*, inoltre, ha

reso sempre più sottili i confini tra prodotti e servizi, tipico esempio è rappresentato dai giochi *online*.

Internet ha reso semplice la corrispondenza tra domanda e offerta in un ottica di tempo reale, non solo a livello locale ma anche globale. Questo ha portato alla diffusione, negli ultimi vent'anni, di piattaforme *online* che offrono prodotti, servizi ed informazioni non solo digitalmente ma anche fisicamente. In base a quanto emerso in “*Internet Trends 2017*”, confrontando le prime quindici aziende “basate” su Internet con quelle del 2017, le aziende in vetta alla classifica erano provider di servizi *Internet*, di *software* e *hardware*, oggi invece si tratta di piattaforme *online*. Tali piattaforme hanno come obiettivo di combinare domanda e offerta di informazioni (motori di ricerca e *social network*), fornire mercati *e-commerce* di beni e servizi o soluzioni di pagamento elettronico. Tali piattaforme, rispetto alle aziende che producono prodotti fisici, hanno pochi beni tangibili e bassi costi marginali; la loro valutazione non dipende solo dai volumi di vendita o margini di profitto, ma anche dalla valutazione delle loro rete di utenti, rappresentata da persone e aziende, e dai dati da essi stessi generati.

La vera sfida nel nuovo contesto non è entrare nell'economia digitale con un innovativo modello di business o una nuova tecnologia, la vera sfida oggi è sopravvivere. Forse ci sono state ad oggi e ci saranno più iniziative fallite che di successo, ma la minaccia di un futuro innovatore che trasformerà i modelli di business odierni, spinge le aziende ad innescare processi di trasformazione

digitale. Oltre alla pressione competitiva, altri elementi che hanno dato avvio al processo di *Digital Transformation* sono rappresentati dalla trasformazione dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori e dallo sviluppo di nuovi segmenti di mercato.

Tale processo è da intendere come un'innovazione costante in tutti i processi di cui si compone l'organizzazione aziendale, attraverso l'implementazione di nuove tecniche innovative, la realizzazione di nuovi prodotti e di nuovi servizi, lo sviluppo di nuovi canali di vendita in cui entrare o la ricerca di nuovi clienti da conoscere ed interpretare.

La diffusione della tecnologia digitale sta nel sempre più crescente suo utilizzo da parte non solo delle persone fisiche, ma anche di aziende, di organizzazioni, di comunità e di governi, con l'obiettivo sia di prendere e assumere decisioni, che di produrre beni e di offrire servizi nella modalità più efficiente e rapida. Le informazioni vengono distribuite in tempi brevi, grazie all'aumento della velocità di elaborazione, e con un maggior volume di dati trasferibili.

In termini di iniziative primeggiano, innanzitutto, attività di integrazione dei vari *touchpoint* (*social, mobile, e-commerce, web*) attraverso servizi ed investimenti che consentono di offrire un'esperienza integrata e omnicanale ai clienti priva di attriti; vi sono poi, tra le altre iniziative, lo sviluppo di piattaforme elettroniche. In entrambe le tipologie di attività è richiesto come elemento

indispensabile l'investimento in tecnologie digitali e successivamente lo sviluppo di analisi sui *touchpoint* digitali e sulla *Digital Journey* dei clienti.

Non è difficile osservare i rilevanti cambiamenti che si sono susseguiti nella struttura del mercato nell'ultimo decennio; il passaggio da Blockbuster a Netflix o il passaggio dalla Grande Distribuzione Organizzata ad Amazon Fresh ne sono chiari esempi. Anche se la crisi internazionale del 2008, ha intensificato la concorrenza tra le aziende; la trasformazione digitale, dall'altra parte, ha modificato interi settori. Si parla di integrazioni, ingresso di nuovi *player*, accelerazione dei processi di trasformazione aziendale, di nuovi prodotti e di nuove modalità di interazione con i clienti (Morchio, 2014)⁴¹³. Oggi aspetto di rilevante importanza è la relazione digitale con il cliente; il digitale, grazie alla sua associazione con il termine "rete", ha condotto ad una nuova dimensione delle interazioni tra persone, comportando la presenza di due aspetti fondamentali "vicinanza" e "simmetria".

III.1 Le sei fasi della trasformazione digitale

È opportuno sottolineare che la trasformazione digitale deve essere considerata come un viaggio, e non come un punto di arrivo o destinazione; non

⁴¹³ Morchio M., 2014, Il nuovo paradigma della strategia, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

esiste una soluzione unica per la sua implementazione, in quanto è un processo che va a coinvolgere l'intera cultura organizzativa

Solis e Szymanski (2016), nel loro studio, hanno individuato sei fasi che possono essere considerate delle basi per il cambiamento:

1. *“Business as usual”*
2. *“Present and active”*
3. *“Formalized”*
4. *“Strategic”*
5. *“Converged”*
6. *“Innovative e Adaptive”*

III.1.1 *“Business as usual”*

Rappresenta la fase iniziale in cui le aziende presentano oltre ad un'avversità al rischio, anche una cultura organizzativa che risulta un ostacolo all'ideazione, alla sperimentazione, all'imprenditorialità e all'innovazione; qualsiasi tentativo di cambiamento, infatti, viene bloccato dalla *leadership*. È la fase in cui il cambiamento è spinto esclusivamente dalla tecnologia e non dall'empatia dei clienti; in cui le aziende concentrano i loro sforzi sul valore per i propri *stakeholder* e azionisti. Il digitale non rientra, ancora, come elemento cardine all'interno di un

processo di trasformazione digitale; gli stessi processi digitali non sono, quindi, supportati e formalizzati.

La visione del cliente non è olistica, ma rimane il problema di un'organizzazione caratterizzata da *silos*; dove, la *Customer Experience* viene gestita e non condivisa tra reparti aziendali individuali, portando ad una visione del cliente frammentata e non coerente. Per quanto concerne l'analisi dei dati e delle informazioni, in questa fase, essa rappresenta una sola funzione di *reporting*; non vi è, appunto, un'applicazione strategica degli *insight* provenienti dall'analisi stessa. Le roadmap tecnologiche sono gestite esclusivamente dal reparto *Information Technology (IT)* e tali tecnologie vengono valutate in relazione alla loro coerenza con gli obiettivi di business, ma non per la loro capacità di garantire e semplificare esperienze integrate ed olistiche verso i clienti.

III.1.2 “Present and active”

Fase in cui i cambiamenti, spinti dalle nuove opportunità emerse, incoraggiano le aziende ad evolversi ed a sperimentare attraverso le nuove tecnologie digitali, come *mobile*, *social*, *Internet of Things*. La *Present and active* è la fase in cui si creano i primi programmi ufficiali di trasformazione digitale, in cui marketing e digitale iniziano a collaborare in ottica di esperienza del cliente. Tale nuova logica da maggior

attenzione, infatti, ai dati dei propri clienti mediante il controllo dei *social media* e l'analisi dei *Big Data*, con l'obiettivo di migliorare il percorso dei clienti e sperimentare un punto di contatto alla volta.

III.1.3 “Formalized”

È la fase dell'“urgenza” verso la modernizzazione dell'esperienza del cliente in una visione olistica e non a *silos*. La trasformazione digitale si concentra, soprattutto, in aree aziendali chiave per l'osservazione e la sperimentazione. *Formalized* rappresenta la fase in cui le aree aziendali iniziano a collaborare e sono spinte dagli agenti del cambiamento, che definiscono, al tempo stesso, le *roadmap* della trasformazione digitale. I processi decisionali iniziano ad essere influenzati dall'analisi dei dati dei clienti e consentono di comprendere al meglio il percorso del cliente ed ottimizzare la sua esperienza. In questa fase, inoltre, assume importanza il concetto di *Digital Customer Experience*, che porta ad una valutazione di nuovi comportamenti del cliente nei vari dispositivi digitali a disposizione.

Il percorso, quindi, del cliente viene completamente mappato sia a livello digitale che tradizionale, con l'obiettivo di individuare opportunità e priorità. Vengono eseguiti programmi *test* sull'esperienza del cliente, dove il digitale assume la caratteristica di fattore chiave; tutto ciò è il risultato di una maggiore collaborazione tra reparto *IT* e reparto

Marketing, che porta, in aggiunta, ad una maggiore velocità per quanto riguarda gli investimenti.

III.1.4 “Strategic”

L’azienda, in questa fase, concentra i propri sforzi nella trasformazione digitale. Gli obiettivi aziendali sono guidati dalla tecnologia e da nuovi aspetti che acquisiscono importanza, è il caso dell’omnicanalità, della fedeltà e dei contenuti. Si dà priorità al raggiungimento di un’esperienza integrata del cliente nei vari punti di contatto da essi stessi utilizzati, il tutto mediante una *Customer Journey* caratterizzata da una maggiore dinamicità.

È in questa fase che emerge un nuovo ruolo, quello del *Chief Digital Officer (CDO)*, che va ad aggiungersi all’alleanza tra *Chief Information Officer (CIO)* e *Chief Marketing Officer (CMO)*. L’integrazione degli strumenti *omnichannel* con le altre tecnologie presenti e *software CRM* portano, in aggiunta, ad un’unica fonte di dati per l’analisi dei clienti e delle attività aziendali.

III.1.5 “Converged”

È la fase in cui il processo di trasformazione digitale è ancora in corso, con la presenza di nuovi modelli operativi e nuovi *team*, creati con l’obiettivo di riunire ruoli e processi che possono essere considerati

ripetitivi. Anche qui l'obiettivo principale resta la creazione e l'offerta di un'esperienza del cliente integrata, coerente e olistica, raggiungibile grazie, anche, alla semplificazione delle operazioni.

La tecnologia, in questa fase, agisce sia in un'ottica di integrazione con il cliente, sia nella parte *back-office*. Il cliente, durante la sua navigazione, immagina un'esperienza trasparente e coerente con le sue aspettative; si parla quindi di trasformazione digitale unificata, in cui le aziende cercano di coordinare tutti i *touchpoint* utilizzati mediante una mappa dell'esperienza. I dati derivanti dai comportamenti dei clienti *omnichannel* influenzano vari aspetti della strategia aziendale, come i mercati in cui competere, la segmentazione, la strategia di prodotto e la strategia di marketing.

III.1.6 “*Innovative and Adaptive*”

Il digitale diventa parte integrante dei modelli di business, ma la trasformazione continua il suo processo in base all'evolversi della tecnologia e dei mercati. Questo è dimostrato dall'istituzione di un *team* formale e continui sforzi per individuare e valutare nuove tendenze dei clienti e nuove tecnologie.

I clienti vengono studiati ed analizzati, mediante metriche tangibili, in un'ottica a 360° o visione unica, ovvero attraverso dati provenienti da

tutte le interazioni digitali e non digitali. Tali metriche tangibili possono riguardare ad esempio il *Net Promoter Score (NPS)*⁴¹⁴, o il punteggio di soddisfazione del cliente (*Customer Satisfaction Score - CSAT*)⁴¹⁵, o il punteggio degli sforzi del cliente (*Customer Effort Score - CES*)⁴¹⁶ e così via.

III.2 L’impatto sulle organizzazioni

L’ambiente in cui operano le organizzazioni si è trasformato con lo sviluppo dell’utilizzo di tecnologie digitali, che hanno ridotto, in modo considerevole, la presenza di asimmetrie informative tra cliente ed azienda, facilitando, anche, le relazioni tra i clienti stessi.

⁴¹⁴ Sviluppato e introdotto per la prima volta nel 2003 da Reinheld nel suo articolo sull’Harvard Business Review (*One Number You Need to Grow*), tale metrica viene utilizzata a livello aziendale con lo scopo di misurare la fidelizzazione del cliente. Si basa su una sola domanda: “Con quale probabilità consiglieresti questo prodotto/servizio/sito a un amico o a un collega?”; la risposta prevede una scala numerica da 0 a 10 (10 è la probabilità massima). Il valore si ottiene sottraendo dalla percentuale dei clienti promotori (ovvero coloro che hanno risposto 10 o 9), la percentuale dei clienti detrattori (coloro che rispondono con 6 o meno di 6). I clienti passivi, ovvero quelli che hanno scelto 7 o 8, non vengono considerati nel calcolo

⁴¹⁵ Con il *CSAT* viene utilizzato per valutare principalmente singoli aspetti del servizio offerto ai clienti. Mediante *e-Mail*, chiamata telefonica o *SMS*, viene chiesto al cliente la valutazione della sua soddisfazione a seguito di un’interazione con l’azienda o a seguito dell’erogazione di un servizio (acquisto, noleggio, richiesta di un intervento). Questa richiesta si basa su una sola domanda: “Come valuterebbe la sua soddisfazione per il servizio che ha ricevuto?”; le risposte possibili vanno da 1 (molto insoddisfatto) a 5 (molto soddisfatto). È dato dal rapporto dei clienti soddisfatti (quelli che hanno risposto 4 o 5) rispetto al totale rispondenti, il tutto espresso in numeri percentuali.

⁴¹⁶ Il *Customer Effort Score* valuta lo sforzo del cliente nell’interazione con l’azienda, con l’obiettivo di eliminare la presenza di attriti che influiscono nella propria esperienza, considerando inoltre il suo sforzo come elemento inversamente proporzionale alla sua felicità. Vengono considerati sforzi elementi come, il tempo, il denaro, il numero di interazioni che sono necessarie per compiere una data operazione e il rischio. La domanda posta la cliente di solito è strutturata nel seguente modo, “Quanto sforzo hai fatto personalmente per...?”; come nel *CSAT*, le risposte vanno da 1 (sforzo nullo) a 5 (sforzo elevato). Il suo calcolo si basa sulla media delle risposte, quindi la somma dei punteggi ottenuti rispetto al numero degli intervistati

I nuovi canali consentono alle aziende di creare maggior valore per i clienti, in quanto permettono una conoscenza migliore dei loro gusti e comportamenti. Questi ultimi si differenziano tra mondo *online* e *offline*; basti pensare, come affermato in precedenza, che nel mondo *offline*, le fasi del processo di acquisto relative alla ricerca dell'informazione e alla valutazione del prodotto sono molto lunghe, nel mondo *online*, invece, possono convergere ed avere, quindi, una tempistica diversa.

Per essere competitive, le aziende devono abbinare strategia e tecnologia, ovvero definire la propria strategia di business con un conoscenza chiara delle opportunità e potenzialità offerte dallo sviluppo tecnologico e dall'ambiente in cui l'azienda stessa opera. Questo porta quindi ad un cambiamento completo della gestione, delle modalità competitive e ovviamente della definizione della strategia aziendale (Pagliai e Sperimborgo, 2014)⁴¹⁷.

Per essere digitali devono rendere digitale tutto ciò che riguarda l'azienda (operazioni, processi, modelli di business, cultura, e così via) e porre al centro il cliente, considerando quest'ultimo come una guida per la propria strategia. Gli strumenti digitali hanno il compito, non solo di supporto, ma anche di definizione dell'interazione tra clienti e *brand* e tra clienti stessi.

⁴¹⁷ Pagliai A., Sperimborgo S., 2014, I saggi del rapporto: una vista d'insieme, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

Punto centrale è capire cosa desiderano i propri clienti, puntando ad un forma di “autonomia del cliente”. Sarà quest’ultimo a definire e progettare la propria esperienza, sfruttando le risorse ad esso offerte. Tipico esempio è il “come preferisci” adottato da *fast food* per la personalizzazione degli hamburger (“Create your Taste” da parte di McDonald’s). Questo è uno dei principali aspetti della digitalizzazione, prodotti e servizi super-personalizzati con maggior potere da parte dei clienti. Questa autonomia concessa al cliente, non è un concetto nuovo, un esempio è Nike che con la piattaforma social Nike+⁴¹⁸, concedeva ai clienti di condividere le loro esperienze di corsa, e quindi permetteva alla stessa Nike di ottenere idee di *design* dei suoi prodotti. L’innovazione deve essere guidata in base alle opinioni dei clienti, individuati in base al monitoraggio e analisi del loro *Journey*, delle loro interazioni e delle loro esperienze.

È necessario che le aziende siano in grado di garantire che le proprie iniziative digitali siano in linea con le dinamiche evolutive del proprio settore; che considerino tali iniziative come programmi interfunzionali che comportano, non solo un cambiamento tecnologico, ma anche cambiamenti nei processi aziendali e operativi.

Nel campo dell’*Information and Communication Technology*, ovviamente si assiste ad un rilevante progresso tecnologico, con lo sviluppo di nuove infrastrutture. È questo che ha reso possibile la diffusione di fenomeni, come

⁴¹⁸ https://www.nike.com/it/it_it/c/nike-plus

l'utilizzo di *Internet*, l'evoluzione degli *smartphone* e *tablet* e la conseguente offerta di applicazioni, ma soprattutto la tendenza e l'esigenza delle persone ad essere sempre connesse (Ross, 2016)⁴¹⁹.

Anche a livello aziendale le nuove tecnologie stanno innescando un processo di trasformazione; soprattutto nel contesto delle relazioni con i diversi attori presenti nella loro rete, la vasta gamma di nuovi strumenti digitali consente di gestire al meglio tali rapporti, soprattutto quelli tra cliente e azienda e tra fornitori e aziende (Richard e Devinney, 2005)⁴²⁰.

All'interno delle produzioni industriali, lo sviluppo della trasformazione digitale, è spinto dalla riduzione dei costi e dall'integrazione delle tecnologie, come *Big Data Analytics*, *cloud computing* e *Internet of Things*, che consentono nuove modalità di lavoro, nuovi ruoli e competenze, e l'utilizzo di nuove applicazioni come la stampa 3D, sistemi autonomi o sistemi che prevedono l'integrazione uomo-macchina.

Nell'ambito del *self-service*, le tecnologie di comunicazione e dell'informazione stanno innescando cambiamenti soprattutto nel settore del trasporto aereo. Chioschi *self-check-in* o sistemi di *check-in online* sono sempre più utilizzati dai consumatori. In tale modo i clienti partecipano in maniera attiva al processo di erogazione del servizio, senza coinvolgere il personale dipendente

⁴¹⁹ Ross D. F., 2016, *Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships*, CRC Press

⁴²⁰ Richard P. J., Devinney T.M., 2005, *Modular strategies: B2B technology and architectural knowledge*. *California Management Review*, Volume 47, Fascicolo 4, 86–113

(Bitner e al., 2002⁴²¹; Meuter e al., 2000⁴²²). È possibile riscontrare benefici per le aziende, si parla infatti di un'ottimizzazione dello spazio, ma anche della possibilità di comunicare con i propri clienti in modo più adeguato, attraverso l'offerta di informazioni mirate. Questo comporta sia la riduzione dei costi, ma anche e soprattutto un aumento della redditività (Inman e Nikolova, 2017)⁴²³. Vi sono benefici anche per i consumatori; in questo caso si parla, invece, di risparmio di tempo e di denaro (Chen e Wang, 2016)⁴²⁴, grazie alla maggiore consapevolezza nell'assumere decisioni su quali prodotti o servizi acquistare con l'accesso a numerose informazioni.

Questo non sta ad intendere che tutte le decisioni dei consumatori sono la conseguenza di ricerche di informazioni in modo approfondito, ma possono anche essere il risultato di decisioni prese in modo spontaneo, con rapidità o che derivano da impatti visivi.

Cosa certa, invece, sono le varie tipologie di informazioni recepite dal rivenditore ad ogni atto di acquisto del cliente, esse riguardano i dati transazionali (prezzo e quantità acquistata), dati del cliente (età, sesso, informazioni sul nucleo

⁴²¹ Bitner M. J., Ostrom A.L., Meuter M.L., 2002, Implementing successful selfservice technologies. *The Academy of Management Executive*, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 96-108

⁴²² Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I., Bitner M.J., 2000, Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, Volume 64, Fascicolo 3, pp. 50-64

⁴²³ Inman J.J., Nikolova H., 2017, Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns, *Journal of Retailing*, Volume 93, Fascicolo 1, pp. 7-28

⁴²⁴ Chen C., Wang J., 2016, Customer participation, value co-creation and customer loyalty - A case of airline online check-in system, *Computers in Human Behavior*, Volume 62, pp. 346-352

familiare). L'insieme di essi consentono all'aziende di prevedere, in misura più attendibile, il comportamento dei propri clienti e di conseguenza riservare, al cliente stesso, comunicazioni, di carattere promozionale e non, che si adatto alla sua personalità (Grewal e al., 2017)⁴²⁵. I clienti, quindi, da destinatari passivi diventano co-creatori proattivi di valore; mentre, le aziende, da produttori di valore standardizzato, assumono l'accezione di facilitatori del processo di co-creazione del valore (Chan e al., 2010⁴²⁶; Payne e al., 2008).

Sulla base di questa nuova concezione di cliente, Wunderlich e al. (2013)⁴²⁷ hanno creato una matrice di interattività dei servizi intelligenti (basati sulla tecnologia). L'asse orizzontale rappresenta l'intensità delle attività della personale (fornitore dei servizi); una bassa intensità può rappresentare, ad esempio, solo la fornitura della connettività, in quanto l'utente esegue in modo autonomo le procedure, un'alta intensità richiede massimo coinvolgimento da parte del fornitore del servizio. L'asse verticale, invece, rappresenta l'intensità dell'attività del cliente/utente durante l'erogazione di tali servizi; una bassa intensità può essere rappresentata da una semplice distribuzione di oggetti, un'alta intensità, invece, rappresenta varie azioni compiute dal cliente (ad esempio *self*

⁴²⁵ Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J., 2017, The future of retailing, Journal of Retailing, Volume 93, Fascicolo 1, pp. 1-6

⁴²⁶ Chan K.W., Yim C.K., Lam S.S., 2010, Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures, Journal of Marketing, Volume 74, Fascicolo 3, pp. 48-64

⁴²⁷ Wunderlich N.V., Wangenheim F.V., Bitner M.J., 2013, High tech and high touch a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services, Journal of Service Research, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 3-20

check-in in aeroporto). Sulla base di tale matrice gli autori hanno individuato quattro tipologie di servizio:

- Servizi interattivi, costituiti sia da un elevato coinvolgimento degli utenti che dei fornitori del servizio. Qui si assiste ad una forte collaborazione tra fornitore e utente
- Servizi *self-service*, dove gli utenti svolgono autonomamente le procedure, in quanto è basso il coinvolgimento dei fornitori; si tratta quindi di un'interazione tra utente e tecnologia (Dabholkar 1996)⁴²⁸.
- Servizi *machine-to-machine*: caratterizzati da un basso coinvolgimento sia dei clienti che dei fornitori, quindi la presenza umana è quasi nulla (Conti, 2007)⁴²⁹
- Servizio intelligenti attivi del *provider*, rappresentati da azioni unilaterali compiute dal fornitore di servizi

Si parla oggi di aziende tecnologiche; Adam Brotman, vicepresidente esecutivo di Starbucks per le operazioni di vendita al dettaglio e l'impegno digitale, ha definito la sua azienda come una "società di tecnologia *consumer*", nei propri punti vendita, infatti, vi è la possibilità non solo di usufruire di *wi-fi*

⁴²⁸ Dabholkar P.A., Bagozzi R.P., 2002, An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 30, Fascicolo 3, pp. 184-201.

⁴²⁹ Conti J.P., 2007, Smart Talk [M2M – Machine-to-machine communications], *Manufacturing Engineer*, Volume 86, Fascicolo. 2, pp. 20-23

gratuito, ma anche l'accesso a quest'ultimo consente di atterrare su una *landing page* che consente di accedere gratuitamente a determinati contenuti come The Economist.

Anche Domino's Pizza attribuisce molta importanza agli investimenti in tecnologia e in competenze al fine di migliorare la consegna della pizza; in un summit, "How to Transform a Legacy Company Into a Technology-Enabled, Nimble, Category-Disrupting Machine", il *CEO*, Patrick Doyle, attraverso una lezione, ha definito le modalità con cui apportare modifiche sostanziali ai tradizionali modelli di business. Con una squadra di circa quattrocento professionisti di *software* e analisi, ha individuato, infatti, tutti le possibilità di miglioramento delle applicazioni già presenti e tutti le possibili nuove soluzioni di consegna (droni, automobili autonome e forni mobili)

La società digitale ha portato allo sviluppo di nuove caratteristiche (Heeks, 2016)⁴³⁰:

- *Networked* (in rete), dando importanza alle relazioni e alle posizioni all'interno della rete (Castells, 2010)⁴³¹

⁴³⁰ Heeks, 2016, Examining "Digital Development": The Shape of Things to Come?, Centre for Development Informatics Global Development Institute, SEED, http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di_wp64.pdf

⁴³¹ Castells M., 2010, The Information Age: Economy, Society, and Culture, Seconda Edizione, Wiley-Blackwell, Chichester

- *Virtual/Mobile*, importanza al mondo virtuale che è individuato in modo distinto ma non separato dal mondo fisico (Fuchs, 2008⁴³²; Doulet e Dan, 2009⁴³³)
- Flessibile, strutture *social* in grado di cambiare e riadattarsi (Qiu, 2009)⁴³⁴
- Complessa, non è chiaro il livello di complessità e di interconnessione che la trasformazione sarà in grado di generare.

Si assiste ad un cambiamento del management, da pianificatore ed esecutore a sperimentatore, da un controllo dei processi in base alla gerarchia ad una loro trasformazione che segue l'analisi dei dati. Gli stessi comportamenti sono cambiati, le decisioni vengono assunte con una consapevolezza dei possibili rischi, l'apprendimento avviene in un'ottica di *real-time*.

III.2.1 Il settore dei servizi: bancario e assicurativo

Il settore bancario è quello che ha registrato maggiore influenza digitale rispetto a tutti gli altri settori.

È un settore caratterizzato da richieste di aiuto sia da parte di famiglie, sia da parte di aziende e da una pressione competitiva non tradizionale che si basa su finanziamenti molto più aggressivi.

⁴³² Fuchs C., 2008, *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*, Routledge, New York

⁴³³ Doulet J.F., Dan S., 2009, *Becoming mobile in contemporary urban China*, in: *Living the Information Society in Asia*, E. Alampay (ed.), ISEAS Publishing, Singapore, 57-72

⁴³⁴ Qiu J.L., 2009, *Working-Class Network Society: Communication Technology and the Information Have-Less in Urban China*, MIT Press, Cambridge, MA

La soluzione a questi cambiamenti è quella di porsi al centro della vita quotidiana delle persone, ovvero diventare un *Everyday Bank*; essere più digitali, mediante versioni costantemente aggiornate e *mobile*. Questa soluzione è già presente in Polonia con “mBank”, che consapevole del processo di cambiamento, si è trasformata da tradizionale banca transazionale ad una banca completamente digitale, dando importanza alla connessione tra operatività *offline* e *online*, quindi combinando tecnologia con relazione. Anche in Spagna, la Banca Quotidiana, difatti, oltre ad operare su transazioni finanziarie, offre ai propri clienti consigli e informazioni utili per assumere decisioni. Offre, in altre parole, vantaggi al di fuori del settore bancario, diventando dei *partener* a cui i clienti si affidano sia prima, sia durante, che dopo le transazioni finanziarie.

Punto di partenza è l’analisi e la combinazione dei propri dati, sia di carattere transazionale, che permettono, attraverso questi nuovi strumenti digitali, di aiutare i propri clienti nella scelta delle varie decisioni di acquisto (cosa, dove, e quando), sia di carattere semplice (come film o una cena), ma anche di carattere più complesso (come un automobile o una casa).

È fondamentale quindi, uscire dai propri confini tradizionali, sviluppando un sistema di cooperazione con *partener* che porti ad una relazione quotidiana con i clienti.

Un altro esempio è la seconda più grande banca turca, Garanti, che con il lancio dell'applicazione mobile (iGaranti), è riuscita a posizionarsi al centro della vita del cliente, attraverso un potenziamento dei pagamenti *mobile* e degli strumenti di gestione della finanza personale. Strumenti che, in aggiunta, consentono sconti in base alla posizione del cliente. Grazie all'analisi dei dati, offre suggerimenti di risparmio e stime sull'ammontare dei conti bancari per il resto del mese; sono l'analisi dei modelli di spesa e l'offerta di tali sconti che permette l'integrazione con la vita degli utenti.

Simple, una banca digitale statunitense, grazie all'acquisizione di BBVA⁴³⁵, ha evidenziato un altro ulteriore aspetto fondamentale dell'*Everday Bank*, quello degli strumenti di gestione finanziaria personale (*PFM – Personal Financial Management*). La banca riesce ad acquisire circa ottanta caratteristiche di transazione, ogni qual volta che i propri clienti utilizzano la carta di debito; questo consente agli utenti ad analizzare i loro acquisti, a gestire e a prevedere le loro spese quotidiane. Tali strumenti generano, quindi, maggior fiducia da parte degli utilizzatori, maggior lealtà e di conseguenza maggiori guadagni. La stessa Simple ha verificato che, mentre il consumatore medio statunitense visita la propria filiale bancaria circa tre volte al mese, i suoi clienti interagiscono con la banca circa due volte al giorno.

⁴³⁵ BBVA è il Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, gruppo bancario multinazionale spagnolo

In Belgio, BNP Paribas Fortis, per affrontare le diverse minacce del proprio settore, con il più grande fornitore di telecomunicazioni belga, ha sviluppato una piattaforma di *e-commerce mobile* sia per commercianti che per consumatori, Sixdots. Si basa su acquisti/pagamenti senza interruzioni, ovvero mediante *smartphone* ed è accessibile a chiunque è possessore di carte di debito o di credito di qualsiasi banca belga, quindi non solo ai clienti della banca BNP belga.

Vi sono anche casi di utilizzo della realtà aumentata, come quello in Australia della Commonwealth Bank, che mediante un applicazione *mobile* aiuta i clienti nel momento in cui iniziano la ricerca di una casa o prima della richiesta di un mutuo ipotecario. Tale *app* permette agli utenti di ottenere le informazioni di una proprietà (stime di pagamento mensili su mutui e assicurazioni) puntando, semplicemente, la fotocamera dello *smartphone* verso di essa. Tale applicazione copre il 95% delle proprietà residenziali in Australia, registrando circa 20.000 ricerche medie settimanali. Simili esempi si trovano anche nel Regno Unito con Barclays, nella Corea del Sud con Hana Bank, e negli Stati Uniti con JP Morgan.

Anche Amazon, nel 2012, con Amazon Lending, propose un servizio che offriva prestiti ai commercianti che vendono nella sua piattaforma. Tale servizio sembrava all'inizio qualcosa di altamente rivoluzionario, soprattutto per fornitori di *e-commerce*, ma il colosso stava

seguendo l'esempio di Alibaba, che aveva offerto la stessa soluzione in Cina tre anni prima. Gli utenti cinesi facevano riferimento a tale sito *e-commerce* come strumento di pagamento, guida al risparmio, investimenti e prestiti. Questo ha portato Alibaba, in poco tempo, a diventare il quarto fondo del mercato monetario più grande al mondo, soprattutto nel campo dei pagamenti. È questo il settore che, infatti, è stato oggetto di maggiori trasformazioni, basti pensare a PayPal con i suoi *digital wallet*, ma anche Starbucks che con la sua carta fedeltà gestisce gran parte delle transazioni statunitensi. Anche Walmart con American Express, con la sua carta prepagata Bluebird (che offre una soluzione a basso costo ai servizi di controllo, come conto correnti), è riuscita, in meno di un anno, ad attrarre circa un milione di clienti (Accenture, 2015)⁴³⁶.

Si assiste in questo settore quindi ha uno trasferimento dell'impegno strategico da fornitore di servizi e prodotti finanziari a fornitore di soluzioni. Non basta quindi implementare la tecnologia, ma entrare in gioco, non soltanto durante la transazione finanziaria, ma anche prima di essa e dopo di essa.

⁴³⁶ Accenture, 2015, The Everyday Bank A New Vision for the Digital Age, Accenture, https://www.accenture.com/t20150714T065456_w_/sk-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-The-Everyday-Bank-A-New-Vision-for-the-Digital-Age.pdf

Tre sono i fattori che, invece, hanno generato cambiamenti all'interno del settore assicurativo (Della Vecchia e al., 2014):

- Evoluzione tecnologica
- Impatto della tecnologia sugli stili di vita e bisogni dei consumatori
- Assenza di barriere tra i vari settori di business

C'è sempre di più la tendenza da parte dei consumatori di acquistare polizze assicurative o aggiornare i propri dati direttamente *online*. Si riscontra, infatti, un maggiore distacco verso i tradizionali assicuratori, solo due contatti l'anno, determinato forse dall'essere poco digitali, dall'essere poco disposti al cambiamento; dall'altra parte però in essi si riscontra maggior *brand reputation* e una migliore gestione dei sinistri.

In tale ambito si possono riscontrare differenti tipologie di modelli distributivi offerti dai vari operatori: le compagnie tradizionali, promotori e bancassicuratori, e le dirette. Questi differenti modi di agire determinano anche l'ingresso nel mercato di altri operatori che determinano nuove tipologie di rapporti con i clienti.

Punto chiave è una relazione di qualità e di lungo periodo con i propri clienti, attraverso risposte personalizzate, questo grazie ad un modello di business innovativo. Cambia, in altre parole, il suo ruolo; si

parla oggi di *Connected Insurer*, un consulente che fornisce proposte e servizi assicurativi personalizzati. Un ruolo innovativo, che utilizza e sfrutta la *Customer Analytics* e la connessione tra canali tradizionali e nuovi per la personalizzazione.

III.2.2 L'Industria 4.0

Il concetto di industria 4.0 è il risultato del processo di digitalizzazione che ha comportato cambiamenti nelle organizzazioni e nei modelli di business attuali (PwC, 2014⁴³⁷; Huckstep, 2016⁴³⁸). Le organizzazioni, oggi, si relazionano con clienti che non si aspettano che tali aziende rispondano alle loro richieste, ma, al contrario, anticipino i loro bisogni futuri prima del loro manifestarsi (Von Leipzig e al., 2017)⁴³⁹. Si parla quindi di un orientamento proattivo, elemento chiave per competere in questo nuovo mondo digitale (Blocker e al., 2010)⁴⁴⁰.

Si è passati quindi, da un impegno sull'automazione delle macchine e processi, che ha caratterizzato l'Industria 3.0, ad una digitalizzazione

⁴³⁷ PwC – PricewaterhouseCoopers, 2014, Industrie 4.0: Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, PwC, <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf>

⁴³⁸ Huckstep R., 2016, Insurance of Things – how IoT shows prevention is better than cure for Insurers, InsurTech Weekly, Fascicolo 39.

⁴³⁹ Von Leipzig T., Gamp M., Manz D., Schöttle K., Ohlhausen P., Oosthuizen G., Palm D., Von Leipzig K., 2017, Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises, *Procedia Manufacturing*, Volume 8, pp. 517 – 524

⁴⁴⁰ Blocker C.P., Flint D.J., Myers M.B., Slater S.F., 2010, Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 39, Fascicolo 2, pp. 216–233

end-to-end e ad un'integrazione dei sistemi digitali all'interno della catena del valore verticalmente (dallo sviluppo all'acquisto del prodotto, dalla produzione all'assistenza) e orizzontalmente (mediante l'introduzione di dispositivi di tracciamento e di pianificazione integrata).

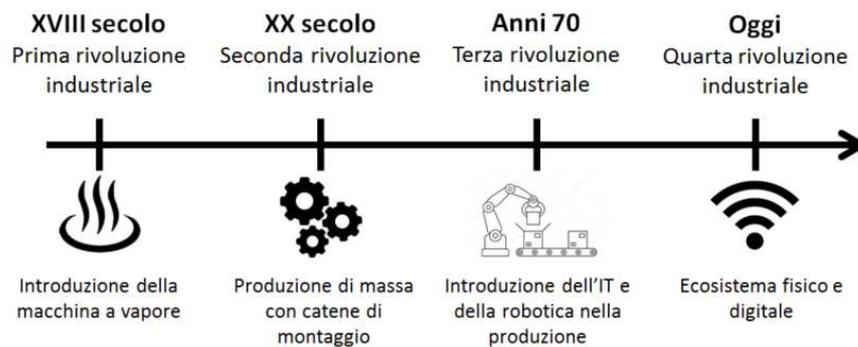
Tale termine, spesso ricollegato a concetti quali “*Internet Industriale*” o “*Fabbrica Digitale*”, rappresenta la quarta rivoluzione industriale, caratterizzata dall'unione dei processi fisici con quelli digitali, dall'ottimizzazione del processo produttivo, in termini di costo, tempo e qualità, e dall'utilizzo delle informazioni come strumento di supporto alle varie attività aziendali (Poli e al., 2014)⁴⁴¹.

Le precedenti tre rivoluzioni sono il risultato di salti tecnologici; la prima rivoluzione industriale è collegata all'introduzione della macchina a vapore, quindi a nuovi prodotti e nuove fasi e modalità di produzione. La catena di montaggio e la suddivisione del lavoro danno luogo alla seconda rivoluzione industriale, quindi si parla di produzione di massa e di riduzione dei costi produttivi. La terza rivoluzione è il risultato dell'implementazione dell'informatica e della robotica nelle fasi produttive, si assiste quindi ad una trasformazione non solo dei vari

⁴⁴¹ Poli G., Martini M., Petronio L., 2014, Smart Factory: la nuova rivoluzione del modo di produrre, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

processi produttivi ma anche del prodotto stesso, combinato ad un aumento dell'efficienza e della qualità dei prodotti.

Figura 3.1.: Le quattro rivoluzioni industriali



Fonte: propria rielaborazione

Diversi sono gli ostacoli che rallentano il processo di trasformazione digitale (Albrecht, 2015)⁴⁴²:

- Strutture di *Information Technology (IT)* insufficienti
- Competenze tecniche digitali assenti
- Processi aziendali inadeguati
- Costi di implementazioni elevati
- Avversione al cambiamento, che spingono i *leader* aziendali a non competere e non apportare, di conseguenza, le opportune

⁴⁴² Albrecht J., 2015, Digitale Transformation: Herausforderungen für Unternehmen im B2C Bereich, Hamburg: disserta

trasformazioni ed adattarsi, quindi, in maniera rapida ai cambiamenti.

Per McAfee un altro limite sta nella mancanza di leadership, come anche una mancanza dell'agilità digitale (i-SCOOP, 2016)⁴⁴³ all'interno dell'azienda. Si riscontra, infatti, oltre ad una difficoltà di innovare e di reagire ad un contesto dinamico, un'incapacità di operare fuori dal normale ambiente operativo (Bessant e al., 2005)⁴⁴⁴. È opportuno, quindi, che la digitalizzazione riguardi non solo le tecnologie ma anche la strategia e cultura aziendale (Salmon, 2014⁴⁴⁵; Westerman e al., 2012⁴⁴⁶). Un altro limite può far riferimento alla considerazione delle iniziative di *Digital Transformation* come centri di costo a breve termine con *budget* e risorse limitate; al contrario, tali iniziative rappresentano investimenti a lungo termine.

Al contrario le aziende che si contraddistinguono nell'ambito del processo di trasformazione digitale, concentrano i loro sforzi in tematiche, quali *Customer Experience* e l'esperienza del dipendente (*Employee*

⁴⁴³ i-SCOOP, 2016, Digital transformation: Online guide to digital transformation, <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

⁴⁴⁴ Bessant J., Lamming R., Noke H., Phillips W., 2005, Managing innovation beyond the steady state, *Technovation*, Volume 25, Fascicolo 12, p. 1366–1376

⁴⁴⁵ Salmon A., 2014, *Becoming digital*, Digital Works Consulting

⁴⁴⁶ Westerman G., Tannou M., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A., 2012, *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*, MIT Sloan Management, <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Digital-Advantage-How-Digital-Leaders-Outperform-their-Peers-in-Every-Industry.pdf>

Experience), utili ad individuare *gap* e, di conseguenza, opportunità e a stabilire la *roadmap* del processo innovativo. L'emergere dell'*Employee Experience*, come altro punto cardine del processo di trasformazione digitale, ha portato le aziende, già concentrate nel porre al centro il cliente, a diverse iniziative con la partecipazione attiva dei dipendenti; partendo ovviamente da una formazione che consente la modernizzazione dei propri ruoli e l'assunzione di nuove competenze. Oltre all'esperienza, tali aziende si concentrano anche nel reperire tutti i dati riferiti ai processi operativi, in termini di efficienza o di qualità della gestione, che sono disponibili in tempo reale e possono essere supportati e ottimizzati dalla realtà aumentata e integrata. Nuove modalità di raccolta e analisi dei dati, consentono alle aziende di analizzare i dati relativi all'utilizzo dei prodotti e perfezionarli, andando incontro alle necessità dei propri clienti.

Azhari e al. (2014)⁴⁴⁷, hanno definito otto dimensioni sulla base dei quali determinare cinque modelli di maturità digitale. Le dimensioni in questione sono:

- strategia, ovvero la maturità digitale della strategia aziendale. È necessario che la trasformazione digitale sia all'interno della

⁴⁴⁷ Azhari P., Faraby N., Rossmann A., Steimel B., Wichmann K.S., 2014, Digital transformation report, Neuland Digital Vision & Transformation

strategia aziendale e che l'organizzazione comunichi tale strategia all'interno dell'azienda (O'Reilly, 1989)⁴⁴⁸

- *leadership*, si va a misurare il ruolo della dirigenza nell'attuazione della strategia digitale. Il processo di trasformazione digitale non può essere considerato come un processo isolato senza *leadership*. Deve riguardare tutte le parti essenziali dell'organizzazione.
- *Prodotti*, verrà valutato come la digitalizzazione sarà in grado di generare nuovi prodotti e nuovi servizi che, da una parte, apporteranno vantaggi significativi per il cliente, dall'altra, daranno luogo a nuove opportunità di business
- *Operazioni*, fa riferimento alla collaborazione interfunzionale che porterà ad una maggiore agilità all'interno dell'organizzazione e all'utilizzo attuale dei canali digitali
- *Cultura*, è necessaria una nuova cultura con approcci innovativi. La cultura riguarda la definizione dei processi decisionali aziendali, l'apertura e l'intensità della comunicazione e la gestione del cambiamento.
- *Persone*, ovvero, il livello di nuove qualifiche e di nuovi processi formativi che l'azienda ha già acquisito al proprio interno.

⁴⁴⁸ O'Reilly C., 1989, Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations, California Management Review, Volume 31, Fascicolo 4, pp. 9-25

- *Governance*, parola chiave misurabilità, ciò che viene valutato è quanto la strategia digitale risulti vincolante e olistica e quali strumenti sono utilizzati per la sua gestione.
- *Tecnologia*, ciò che abilita il processo di trasformazione digitale e che riguarda quindi l'analisi dei dati, la gestione *cross-channel*, l'automazione dei processi. Devono essere valutati, quindi, l'implementazione e il potenziale delle tecnologie digitali già utilizzate dell'organizzazione.

Come già anticipato, sulla base di queste otto dimensioni, gli autori hanno definito cinque livelli di maturità digitale:

- *Unaware*, tipico livello delle aziende che non prevedono una strategia di trasformazione digitale, né ci sono le competenze e profili adeguati. Prodotti, servizi e procedure operative presentano un basso livello di digitalizzazione.
- *Conceptual*, aziende in cui sono visibili primi progetti digitali che si sviluppano dal basso verso l'alto. Il coinvolgimento della *leadership* è debole e ci sono solo pochi esperti con le necessarie competenze.
- *Defined*, livello in cui le competenze e le esperienze derivanti da implementazioni pilota vengono consolidate in strategie di area, le

quali saranno utili per definire la strategia digitale complessiva. Vi è, inoltre, una prima consapevolezza di pensiero digitale e una prima cultura del cambiamento.

- *Integrated*, aziende in cui vi è una chiara strategia digitale a livello interfunzionale e una forte integrazione dei media digitali nei processi e nei modelli di business. Forte tendenza al cambiamento, elevati livelli di digitalizzazione nei prodotti e servizi offerti dall'azienda, ed infine competenze specifiche digitali nelle singole aree.
- *Transformed*, livello di maturità digitale più alto, in quanto la strategia digitale è implementata in tutti i processi, prodotti e servizi dell'organizzazione. L'impegno da parte del *top management*, quindi, risulta estremamente elevato

Occorre precisare che tale modello ha l'esclusivo obiettivo di misurare il livello di maturità digitale dell'aziende e non di aumentarlo.

L'Industria 4.0 si è trasformata da una tendenza ad elemento centrale nel processo strategico e di ricerca; si assiste sempre più ad aziende che integrano al proprio interno sistemi di automazione avanzata, *cloud computing*, stampa 3D e servizi di *Internet of Things*, per attuare e continuare il processo di cambiamento. Si ha quindi, una centralità

assoluta dei dati, supportati però da adeguate tecniche di analisi al fine di generare valore; l'aumento dei dispositivi connessi comporta un vasto flusso di dati continuo, che giungono da più fonti, con formati differenti, che portano alla necessità di combinare dati interni con quelli esterni. Le aziende hanno necessità di adottare un approccio attivo verso la sicurezza dei dati al fine di generare quella fiducia digitale (Pwc, 2016). Il tutto combinato con una comprensione da parte del personale sul processo che l'azienda sta affrontando; soprattutto nelle realtà industriali le vere sfide si hanno in termini di cultura, organizzazione, *leadership* e competenze.

III.2.3 Nella aziende *retail*

Come già evidenziato, negli ultimi anni, la ricerca, volta a trovare soluzioni in grado di migliorare l'ambiente di vendita, si è spostata da un'attenzione verso aspetti quali, luce, colore, profumi e musica (Turley e Milliman, 2000⁴⁴⁹; Vieira, 2013⁴⁵⁰) ad un'attenzione verso soluzioni digitali all'interno del punto vendita (Pantano, 2016)⁴⁵¹.

⁴⁴⁹ Turley L.W., Milliman R.E., 2000, Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, Volume 49, Fascicolo 2, pp. 193-211

⁴⁵⁰ Vieira V.A., 2013, Stimuli-organism-response framework: A meta-analytic review in the store environment, *Journal of Business Research*, Volume 66, Fascicolo 9, pp. 1420-1426

⁴⁵¹ Pantano E., 2016, Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 28, pp. 149-154

È il caso del *digital signage*⁴⁵², che attraverso strumenti sensoriali, puntano ad avere un'influenza concreta sui comportamenti dei clienti (Dennis e al., 2012)⁴⁵³. È dimostrato che l'esperienza del consumatore può essere migliorata grazie all'implementazione di tecnologie intelligenti che possono comportare, al tempo stesso, un miglioramento della qualità della propria vita (Pantano e Timmermans, 2014)⁴⁵⁴.

Anche tecnologie *RFID*, sistemi di *shopping assistant*, chioschi *touch* vanno ad accrescere il tradizionale ambiente del punto di vendita fisico (Pantano e Migliarese, 2014⁴⁵⁵; Pantano e Naccarato, 2010⁴⁵⁶; Tüzün e al., 2016⁴⁵⁷). Oltre a creare intrattenimento, oggi l'obiettivo principale, del loro utilizzo da parte delle organizzazioni, è utilitaristico, come avviene nel caso degli specchi intelligenti che sono di aiuto al processo decisionale del cliente (Pantano e Naccarato, 2010). I sensori di frequenza (*RFID*) sono in grado, invece, di recepire diverse tipologie di dati,

⁴⁵² Tipica comunicazione digitale che avviene mediante strumenti elettronici, come *tablet* o schermi *touch screen*, che ha come obiettivo una comunicazione personalizzata e di tipo interattivo, attraverso contenuti esclusivamente multimediali (immagini, video, audio).

⁴⁵³ Dennis C., Michon R., Brakus J.J., Newman A., Alamanos E., 2012, New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool, *Journal of Consumer Behaviour*, Volume 11, Fascicolo 6, pp. 454-466

⁴⁵⁴ Pantano E., Timmermans H., 2014, What is smart for retailing?, *Procedia Environmental Sciences*, Volume 22, pp. 101-107.

⁴⁵⁵ Pantano E., Migliarese P., 2014, Exploiting consumer–employee–retailer interactions in technology-enriched retail environments through a relational lens, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 958-965

⁴⁵⁶ Pantano E., Naccarato G., 2010, Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 17, Fascicolo 3, pp. 200-204

⁴⁵⁷ Tüzün H., Telli E., Alır A., 2016, Usability testing of a 3D touch screen kiosk system for way-finding, *Computers in Human Behavior*, Volume 61, pp. 73-79

permettendo all'azienda di effettuare su di loro analisi, i cui risultati saranno utili sia per migliorare l'esperienza del cliente, che per migliorare le vendite. È possibile ottenere dati con caratteristiche semplici (come la quantità di clienti che entrano in un negozio) ma anche complesse (dati relativi ad informazioni demografiche o comportamentali del cliente) (Anderson e Bolton, 2015)⁴⁵⁸.

Pantano e Timmermans (2014), affermano, infatti, che l'introduzione di queste tecnologie intelligenti ha comportato trasformazioni sia nell'attività di vendita che nei vari processi aziendali.

Due sono le fasi più importanti, l'individuazione, la valutazione e la scelta della tecnologia da implementare e la gestione del passaggio e dell'acquisizione delle conoscenze tra clienti e azienda in modo bidirezionale. Questo prende il nome di *Customer Dynamics*, ovvero quella *partnership* tra azienda e cliente che, grazie allo scambio di informazioni tra i due soggetti e grazie all'utilizzo di tali tecnologie intelligenti, genera una serie di attività volte a individuare nuove strategie ed esperienze evolutive negli ambienti di vendita (Douglas e Craig,

⁴⁵⁸ Anderson M., Bolton J., 2015, Integration of Sensors to Improve Customer Experience: Implementing Device Integration for the Retail Sector, e-Business Engineering (ICEBE), 2015 IEEE 12th international conference, pp. 382-386

1997⁴⁵⁹; Lemon e al., 2002⁴⁶⁰). È necessario, ovviamente, per l'organizzazione individuare i possibili comportamenti dei consumatori (Chang e al., 2016) e la loro aspettative di impegno (Cronin e al., 2000⁴⁶¹; Teo e Lim, 2001⁴⁶²)

Gli effetti della digitalizzazione vanno oltre il concetto di *e-commerce* (Pauwels e al., 2011)⁴⁶³, nonostante fino a qualche anno fa vi era un'attenzione esclusiva verso quest'ultimo aspetto (Hagberg e al., 2016)⁴⁶⁴ e nonostante lo sviluppo e gli effetti competitivi di piattaforme come Alibaba e Amazon. I dispositivi *mobile*, infatti, sono usati non soltanto per attività di *e-commerce* ma vengono usati, anche, all'interno di punti di vendita fisici dai clienti per confrontare i prezzi, ottenere informazioni su prodotti al fine di una loro valutazione, effettuare

⁴⁵⁹ Douglas S.P., Craig C.S., 1997, The changing dynamic of consumer behavior: Implications for cross-cultural research, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 14, Fasciolo 4, pp. 379-395

⁴⁶⁰ Lemon K.N., White T.B., Winer R.S., 2002, Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision, *Journal of Marketing*, Volume 66, Fasciolo 1, pp. 1-14

⁴⁶¹ Cronin J.J., Brady M.K., Hult G.T.M., 2000, Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, Volume 76, Fasciolo 2, pp. 193-218

⁴⁶² Teo T.S., Lim V.K., 2001, The effects of perceived justice on satisfaction and behavioral intentions: The case of computer purchase, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, Fasciolo 2, pp. 109-125

⁴⁶³ Pauwels K., Leeflang P.S.H., Teerling M.L., Huizingh K.R.E., 2011, Does online information drive offline revenues?, *Journal of Retailing*, Volume 87, Fasciolo 1, pp. 1-17.

⁴⁶⁴ Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N., 2016, The digitalization of retailing: an exploratory framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 44, Fasciolo 7, pp. 694-712

pagamenti o creare liste della spesa (Ström e al., 2014⁴⁶⁵; Groß, 2015⁴⁶⁶; Pantano e Priporas, 2016⁴⁶⁷).

La tecnologia ha avuto, ha e avrà nel tempo un ruolo sempre più rilevante nel settore della vendita al dettaglio, sia dal lato dei consumatori che dal lato delle imprese. Tecnologie come l'*Internet of Things*, la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale sono sempre più applicate nel campo della vendita al dettaglio. L'analisi dei *Big Data*, inoltre, permette e migliora la previsione dei comportamenti dei consumatori (Grewal et al., 2017). Questo genera, quindi, da un parte nuovi comportamenti di acquisto, dall'altra nuovi comportamenti di vendita al dettaglio.

L'investimento nella trasformazione digitale sta coinvolgendo un numero sempre più elevato di aziende, ma in modo differente l'una dalle altre. C'è chi è in ritardo, ma anche chi, ignorando il cambiamento nei comportamenti di acquisto dei propri clienti, evita di effettuare investimenti necessari per reagire in modo tempestivo alle richieste dei consumatori e per competere digitalmente. Con l'avvento della

⁴⁶⁵ Ström R., Vendel M., Bredican J., 2014, Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 1001–1012

⁴⁶⁶ Groß M., 2015, Mobile shopping: a classification framework and literature review, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 221–241.

⁴⁶⁷ Pantano E., Priporas C., 2016, The effect of mobile retailing on consumers purchasing experiences: a dynamic perspective, *Computers in Human Behavior*, Volume 61, pp. 548–555

trasformazione digitale tre sono state le opzioni, o conseguenze, intraprese dai rivenditori:

- Non adattarsi e uscire dal mercato
- Adattarsi e sopravvivere
- Crescere e determinare le nuove regole

È opportuno non commettere l'errore di non considerazione degli effetti della digitalizzazione all'interno dei punti vendita fisici. Come rappresentato da Statista (2018)⁴⁶⁸, la quota dell'*e-commerce* sul totale delle vendite al dettaglio è pari al 10,2% nel 2017 e che, tale quota, dovrebbe aumentare al 17,5% nel 2021. Il restante 89,8%, per il 2017, o 82,5%, per il 2021, è rappresentato dalla quota del totale della vendite al dettaglio nei punti vendita fisici.

Cinque sono le conseguenze della digitalizzazione nei punti di vendita fisici:

- La crescita delle vendite *online* ha creato il cosiddetto effetto della "cannibalizzazione" che comporta il trasferimento delle vendite nei

⁴⁶⁸ Statista, 2018, E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-salesworldwide>

punti vendita fisici a quelli online (Alba e al., 1997⁴⁶⁹; Doherty e Ellis-Chadwick, 2010⁴⁷⁰; Hernant e Rosengren, 2017⁴⁷¹)

- Trasparenza delle informazioni relative ai prodotti; esse possono riguardare i prezzi (Brynjolfsson e Smith, 2000)⁴⁷², le caratteristiche dei prodotti e possono far riferimento anche ai consigli degli altri consumatori.
- Processi di acquisto influenzati dalle tecnologie digitali in ogni loro fase (prima, durante e dopo) (Grewal et al., 2013)⁴⁷³ e nei vari momenti dello scambio (comunicazione, transazione e distribuzione) (Peterson e al., 1997; Hagberg e al., 2016)
- Cambiamenti nelle impostazioni e nei formati di archiviazione.

⁴⁶⁹ Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A., Wood S., 1997, Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, Volume 61, Fascicolo 3, pp. 38–5, <https://www1.warrington.ufl.edu/departments/mkt/docs/janiszewski/InteractiveHomeShopping.pdf>

⁴⁷⁰ Doherty N.F., Ellis-Chadwick F., 2010, Internet retailing: the past, the present and the future, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 38, Fascicolo 11–12, pp. 943–965, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09590551011086000>

⁴⁷¹ Hernant M., Rosengren S., 2017, Now What? Evaluating the sales effects of introducing an online store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 305-313

⁴⁷² Brynjolfsson E., Smith, M.D., 2000, Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers, *Management Science*, Volume 46, Fascicolo 4, pp. 563–585

⁴⁷³ Grewal D., Roggeveen A.L., Runyan R.C., 2013, Retailing in a connected world, *Journal of Marketing Management*, Volume 29, Fascicolo 3–4, pp. 263–270

- L'aumento dell'utilizzo dello *smartphone* ha diminuito l'interazione tra clienti e personale del punto vendita (Fuentes e al., 2017)⁴⁷⁴

Sebbene la forte concorrenza dei fornitori di *e-commerce* e lo sviluppo sempre più considerevole della logica di vendita di tipo digitale (Corkery, 2017⁴⁷⁵; Peterson, 2017⁴⁷⁶) ha comportato il declino di negozi fisici (ad esempio il caso attuale di Toys “R”Us)⁴⁷⁷, la digitalizzazione ha portato sia alla nascita di nuove tipologie di vendita al dettaglio, che allo sviluppo di modifiche, che danno forza al ruolo del punto vendita fisico (Hagberg e Fuentes, 2017⁴⁷⁸; Hultman e al., 2017⁴⁷⁹).

Il ruolo del punto vendita fisico continua, come già affermato, ad essere l'elemento chiave anche nella strategia omnicanale aziendale, soprattutto nel caso della vendita al dettaglio (Brynjolfsson e al., 2013;

⁴⁷⁴ Fuentes C., Bäckström K., Svingstedt A., 2017, Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and digitalization, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 270-278

⁴⁷⁵ Corkery M., 2017, Is American Retail at a Historic Tipping Point?, *New York Times*, https://www.nytimes.com/2017/04/15/business/retail-industry.html?_r=0

⁴⁷⁶ Peterson H., 2017, The retail apocalypse has officially descended on America, *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/the-retail-apocalypse-has-officially-descended-on-america-2017-3?IR=T>

⁴⁷⁷ <http://www.lastampa.it/2017/09/19/economia/il-re-dei-giocattoli-toys-r-us-dichiara-fallimento-e-si-arrende-al-boom-delle-vendite-online-Rt7NTenAM9ITAKr3Scq5rI/pagina.html>

⁴⁷⁸ Hagberg J., Fuentes C., 2017, Retail formations: Tracing the fluid forms of an online retailer, *Journal Consumption Markets & Culture*, pp. 1-22

⁴⁷⁹ Hultman J., Johansson U., Wispeler A., Wolf L., 2017, Exploring store format development and its influence on store image and store clientele—the case of IKEA's development of an inner-city store format, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 27, Fascicolo 3, pp. 227–240

Verhoef e al., 2015; Blom e al., 2017⁴⁸⁰; Hure e al., 2017⁴⁸¹); all'interno di essi è possibile trovare tecnologie digitali come sistemi di rilevamento del movimento (Mathmann e al., 2017)⁴⁸², etichette elettroniche e sistemi *self-service* (Fuentes e al., 2017). Tale strategia, infatti, fa riferimento, sempre più, ad una forte integrazione tra logica digitale e logica fisica della vendita al dettaglio. Un esempio di tale integrazione è la cooperazione tra Apple ed Ikea con l'obiettivo di applicare la realtà aumentata, per consentire agli utenti di avere un'idea del modo in cui un determinato prodotto si adatterebbe nell'ambiente scelto dall'utente stesso (Maggio, 2017)⁴⁸³. Altro esempio è l'acquisto di Whole Foods Market da parte di Amazon (Business Wire, 2017)⁴⁸⁴ per 13,7 miliardi di dollari, con la possibilità di sperimentare il settore *retail* non partendo da zero, ma partendo già con 465 punti vendita fisici.

Il nuovo cliente digitale è sempre più propenso all'utilizzo di tecnologie digitali integrate ai canali tradizionali, con l'obiettivo di

⁴⁸⁰ Blom A., Lange F., Hess R.L., 2017, Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 286-295

⁴⁸¹ Hure E., Picot-Coupey K., Ackermann C.L., 2017, Understanding omni-channel shopping value: a mixed-method study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 314-330

⁴⁸² Mathmann F., Chylinski M., Higgins E.T., De Ruyter K., 2017, Every step counts: when physical movement affects perceived value, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 279-285.

⁴⁸³ Maggio E., 2017, Apple CEO Tim Cook is so excited about augmented reality that he wants to 'yell out and scream', *Business Insider Nordic*, <http://nordic.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-is-so-excited-about-augmented-reality-he-wants-to-yell-out-and-scream-2017-6>

⁴⁸⁴ Business Wire, 2017, Amazon to Acquire Whole Foods Market, <http://www.businesswire.com/news/home/20170616005338/en/Amazon-Acquire-Foods-Market>

incrementare l'efficienza e l'efficacia del proprio processo di acquisto, tipico è l'utilizzo di casse *self check-out*; stesso discorso vale anche per le aziende, le quali vedono in tale integrazione la possibilità di migliorare le proprie politiche di marketing. Si passa quindi all'inserimento delle nuove tecnologie in tutti i processi operativi dei punti vendita, come la possibilità di accedere ad informazioni su prodotti e ottenere determinate offerte (*digital coupon*) o utilizzare nuove modalità di pagamento attraverso dispositivi *mobile*.

Amazon viene considerato il *disruptor* per quanto riguarda il settore *retail*, ovvero un'azienda che applica modelli di business digitali e sostanzialmente differenti rispetto alle imprese tradizionali. Molti, in aggiunta al precedente, considerano Walmart come *disruptor*, in quanto il suo sviluppo ha modificato e rivoluzionato interi modelli di vendita al dettaglio durante l'ultima generazione. È da sottolineare però che lo stesso Walmart ha subito l'ascesa di Amazon, e quindi anche tale colosso ha dovuto reagire e si è dovuto adattare al nuovo contesto.

La *Digital Disruption*, oggi è un elemento di fondamentale importanza per la nuova società, regola come le organizzazioni utilizzano le nuove tecnologie al fine di reagire al nuovo ecosistema competitivo e allinearsi con le mutevoli esigenze dei clienti.

Nel 2008, il concetto di *Disruptive Innovation* è stato introdotto da Christensen e al.⁴⁸⁵, con l'obiettivo di spiegare come una nuova tecnologia ha effetto su un modello di business. Le aziende commettono spesso l'errore di innovare attraverso modalità di tipo incrementale, in quanto puntano ad un offerta migliore per i propri clienti, senza però considerare le opportunità di conquista di nuovi *target* mediante cambiamenti non incrementali. Tali cambiamenti prendono il nome di *disruptive*, con caratteristiche non particolarmente rilevanti e rilevabili per i clienti attuali, ma che si diffondono in maniera immediata. Esempio calzante è Apple, in cui la *Disruptive Innovation* rappresenta l'elemento di successo e in cui gli obiettivi principali riguardano l'intuitività e l'esperienza dalle caratteristiche emozionali. Le tecnologie che rientrano nella *Disruption* presentano tre principali aspetti (Conole, 2015)⁴⁸⁶: migliori risultati, funzionalità e convenienza.

Come mostrato dal grafico (Figura 3.2.), in passato, la curva che rappresentava il ciclo di vita di un prodotto/servizio assumeva la forma di una campana; l'utilizzo del prodotto era graduale, lo slancio ottenuto si manteneva per un certo periodo di tempo e consentiva a nuove aziende competitor l'ingresso e la possibilità di guadagnare quote di mercato.

⁴⁸⁵ Christensen C., Horn B.M., Johnson W.C., 2008, *Disrupting Class - How disruptive innovation will change the way the world learns*, McGraw Hill

⁴⁸⁶ Conole G., 2015, *Disruptive technologies: strategies for enhancing the growth*, *Revista de Educación a Distancia*

Nulla ostacolava la tecnologia, e Rogers (2001)⁴⁸⁷ individuava cinque fasi di attuazione del processo tecnologico:

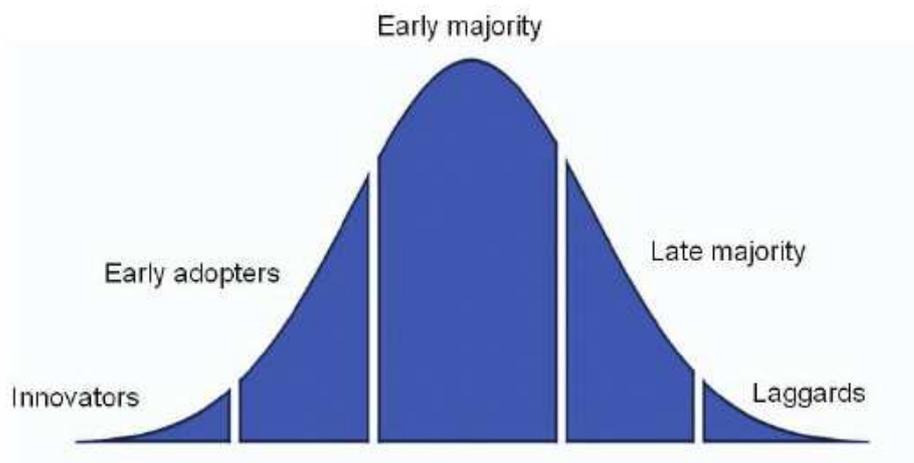
- *Innovators*, sono coloro che per primi, in modo coraggioso, adottano un'innovazione, caratterizzati da un'appartenenza ad una classe agiata e da un'alta propensione al rischio, che li porta a destinare ingenti risorse in nuove tecnologie e ad assorbire eventuali fallimenti in tali innovazioni.
- *Early adopters*, sono i secondi ad innovare e attuano scelte più discrete rispetto ai precedenti, in relazione all'elevato grado di *leadership* in termini di opinione. Anch'essi appartengono ad uno *status* sociale elevato, ma con una migliore formazione e sono più perspicaci dal punto di vista finanziario.
- *Early majority*, l'innovazione viene attuata dopo un determinato periodo di tempo, più lungo rispetto ai precedenti. Appartengono ad uno stato sociale medio e presentano una propensione al rischio limitata, quindi hanno un atteggiamento più ponderato verso il cambiamento.
- *Late majority*, con un elevato grado di scetticismo, adottano l'innovazione in ritardo, cioè quando l'avranno fatto gli altri. Sono

⁴⁸⁷ Rogers E.M., 2001, *Diffusion of Innovations*, Quinta Edizione, Simon and Schuster

poco perspicaci dal punto di vista finanziario e appartengono ad uno status sociale basso; basso è anche il loro livello di *leadership* di opinione.

- *Laggards*, ultimi ad adottare l'innovazione e non sono propensi al cambiamento, a causa del loro forte legame ad aspetti tradizionali.

Figura 3.2.: La curva di Rogers



Fonte: Thessen e Patterson (2011)⁴⁸⁸

Oggi il modello di Rogers risulta difficilmente applicato, la classica forma a campana assume, con la *Digital Disruption*, più la forma di pinna di squalo; lo slancio dell'utilizzo del prodotto è imminente, come lo è, poi,

⁴⁸⁸ Thessen A., Patterson D., 2011, Data issues in the life science, ZooKeys, Volume 150, pp. 15-51

la necessità di apportare miglioramenti al prodotto stesso (Oertel, 2015)⁴⁸⁹. Alcuni prodotti, infatti, non sono riusciti a completare le cinque fasi, poiché sono stati sostituiti in modo rapido da innovazioni sconvolgenti.

Downes e Nunes, nel loro libro *Big Bang Disruption* (2014)⁴⁹⁰, spiegano il fenomeno denominato “*Shark Fin Effect*” (Figura 3.3). Le nuove quattro fasi diventano quindi:

- *The Singularity*, fase contraddistinta da un elevato numero di vantaggi derivanti dall'adozione di quella particolare innovazione all'interno di un mercato maturo. La classica fase iniziale del “*Try & Learn*”, relativa alla progettazione di nuovi prodotti/servizi, diventa più rapida ed intensiva; con esperimenti, anche particolari, che possono portare a casi di fallimento. L'obiettivo diventa, in tale fase, quindi, l'individuazione di una soluzione che generi cambiamento nel mercato mediante un effetto “distruittivo”.
- *The Big Bang*. Se il prodotto, poi, è apprezzato dal mercato si ha la fase del cosiddetto e famoso “tsunami economico”, in cui la domanda del prodotto e, di conseguenza, il numero di consumatori dello stesso crescono in misura esponenziale in poco tempo. Si ha,

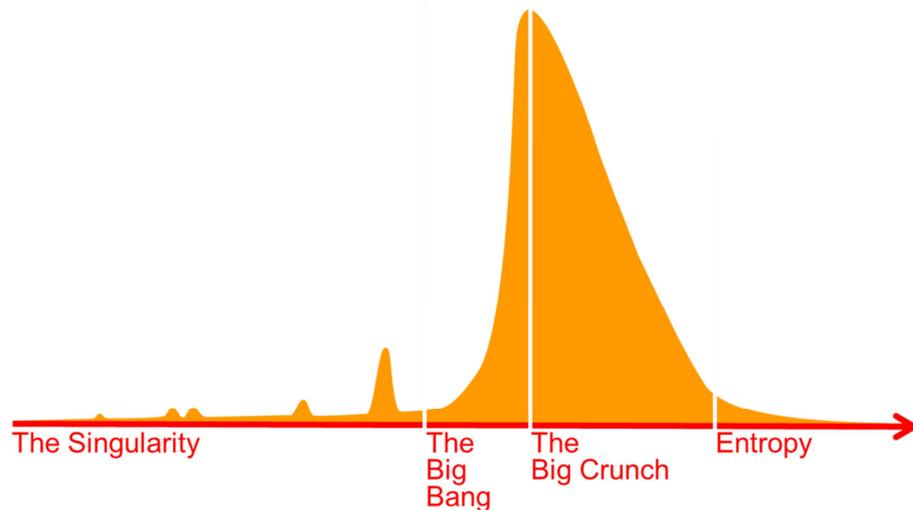
⁴⁸⁹ Oertel C., 2015, Why digital disruption resembles a shark fin more than a bell curve, Accenture, <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-why-digital-disruption-resembles-shark-fin>

⁴⁹⁰ Downes L., Nunes P., 2014, *Big Bang Disruption: Business Survival in the Age of Constant Innovation*, Penguin

in tale fase, la combinazione tra business e tecnologia, che porta allo sviluppo di nuovi mercati, i cui clienti, appartenenti, a loro volta, a diversi segmenti di mercato, adottano le novità in modo rapido, abbandonando prodotti/servizi dapprima irrinunciabili.

- *The Big Crunch*. Il mercato e la crescita rallentano. Questo può comportare la scomparsa sul mercato sia di soluzioni alternative in poco tempo, ma anche di una soluzione dirompente nel caso in cui entra nel mercato un'alternativa ancora più innovativa. Questa è, infatti, la fase più pericolosa di questa nuova curva.
- *Entropy*. Rientrano in questa fase le tipologie di settori in via di estinzione e i cosiddetti ritardatari, cioè quelli che hanno mostrato interesse a servire quei clienti che non vogliono prodotti migliori e ad un costo inferiore.

Figura 3.3: Shark Fin Model



Fonte: Downes e Nunes, 2015⁴⁹¹

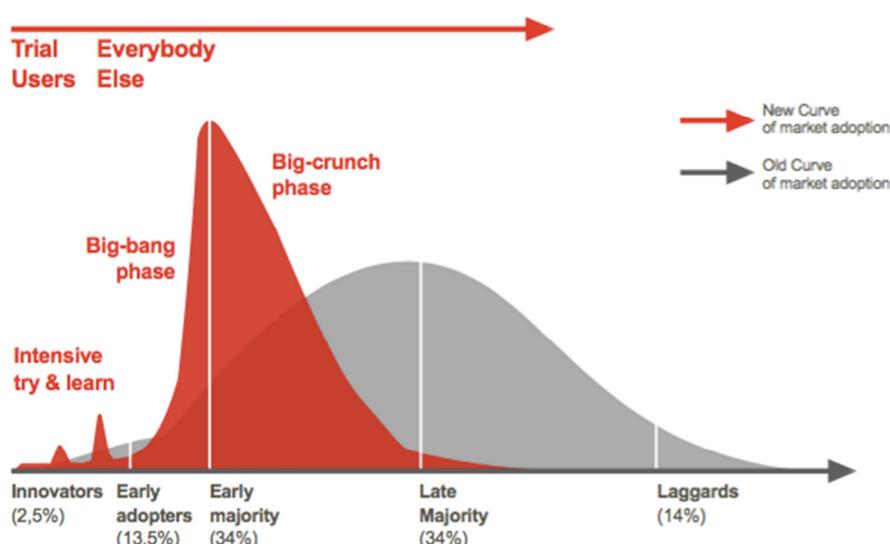
La visione, quindi, è diversa rispetto alle logiche passate; il comportamento strategico è mutato, i fattori di successo sono diversi, come anche i tempi e le modalità di gestione del processo d'innovazione. Nuovi *disruptor* possono entrare in gioco e l'innovazione è sempre più rapida.

Si parla oggi di *contestable markets*, mercato caratterizzato dall'assenza di barriere all'ingresso, dalla presenza di poche aziende e dalla minaccia dell'ingresso di nuovi attori, che lo rendono, al tempo stesso, estremamente competitivo. Tipici esempi sono Netflix, azienda distributrice di film, serie tv e altri contenuti di intrattenimento *online*, che

⁴⁹¹ Downes L., Nunes P., 2015, How Philips Thrived In Lighting's "Big Crunch", Forbes, <https://www.forbes.com/sites/bigbangdisruption/2015/03/31/how-philips-thrived-in-lightings-big-crunch/2/#4b44685a3bf8>

ha trasformato il mercato del cinema digitale o lo stesso Amazon, leader nel mercato del libro, che con la formula Amazon Fresh, ha deciso di inserirsi nel mercato alimentare del *Fresh Food*.

Figura 3.4: Le due curve a confronto



Fonte: (Cestari, 2018)⁴⁹²

Per produrre l'effetto *shark fin*, le aziende devono creare innovazione soprattutto sulla base di quattro regole (Cestari, 2018):

- Convergenza, caratteristica che la nuova piattaforma deve avere per consentire ai propri clienti di soddisfare le proprie esigenze.

⁴⁹² Cestari M., 2018, The Shark-Fin Effect: the Alternative Adoption Process for Digital Disruptive Products, BSDC – Bocconi Student for Digital Consulting, <https://bsdigitalconsulting.wordpress.com/2018/03/15/the-shark-fin-effect-the-alternative-adoption-process-for-digital-disruptive-products/>

L'assortimento con circa mezzo miliardo di prodotti di Amazon rappresenta l'esempio calzante di una piattaforma convergente.

- Semplificazione, l'esperienza del cliente deve essere priva di ostacoli; Amazon prevede, infatti, l'ordine con un *click*, riducendo tutti i passaggi tra ricerca del prodotto di cui si necessita e il suo effettivo acquisto.
- Immersione, puntare ad un'elevata connessione tra piattaforma e cliente. Una ricerca statunitense ha rilevato che il 30% della ricerca di prodotti sia digitali che non digitali inizia da Amazon, il 17% su Google.
- Diversificazione, fa riferimento alle diverse tipologie di utilizzo della piattaforma. Amazon, con Amazon Web Services, offre anche servizi di *cloud computing* come spazio di archiviazione.

La diffusione dello *smartphone*, inoltre, ha portato allo sviluppo di nuove tecnologie e applicazioni da utilizzare all'interno dei punti vendita fisici. *Scan-and-go* è una tecnologia, utilizzata mediante l'applicazione del rivenditore, che permette l'utilizzo del proprio *smartphone* con l'obiettivo di scansare i prodotti da mettere nel carrello. Numerose sono state le sue attuazioni, come Walmart che ha introdotto tale servizio con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei propri clienti in termini di

risparmio di tempo e di denaro, mediante *app* da scaricare sul proprio smartphone o facendo uso di dispositivi palmari disponibili in appositi chioschi (tali palmari hanno il fine di far provare il servizio al cliente prima di scaricarlo sul proprio telefono) (Rushing J., 2018)⁴⁹³.

Mentre alcuni *retail* stanno ancora stabilendo se implementare tale servizio, Amazon ha previsto un suo sviluppo, eliminando lo *step* della scansione dei prodotti, semplificando, quindi, il tutto (ciò che già avviene del punto vendita Amazon Go). Questo dimostra come le nuove tecnologie hanno rivoluzionato l'esperienza di acquisto e sviluppato nuove aspettative nel mondo dello *shopping*.

La dipendenza verso le tecnologie digitali da parte dei consumatori, ha comportato una maggiore dinamicità nel settore del commercio al dettaglio (Zhitomirsky-Geffet e Blau, 2016)⁴⁹⁴ e nelle organizzazioni, e maggiori investimenti rivolti sempre più verso l'*IT*, con il fine di incrementare la produttività (Halilovic e Cicic, 2013)⁴⁹⁵. Si parla, infatti, di punti vendita "intelligenti", dove le nuove tecnologie influenzano e

⁴⁹³ Rushing J., 2018, Why We're Helping More Customers Scan and Go, Walmart Communications <https://blog.walmart.com/innovation/20180109/why-were-helping-more-customers-scan-and-go>

⁴⁹⁴ Zhitomirsky-Geffet M., Blau M., 2016, Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage, Computers in Human Behavior, Volume 64, pp. 682-693

⁴⁹⁵ Halilovic S., Cicic M., 2013, Antecedents of information systems user behaviour eextended expectation-confirmation model, Behaviour & Information Technology, Volume 32, Fascicolo 4, pp. 359-370

producono i loro effetti sia nei processi organizzativi che nelle realtà di vendita. Esse, infatti, prevedono (Pantano e Timmermans, 2014):

- nuove modalità di raccolta e trasferimento di conoscenze ai consumatori, in un'ottica bidirezionale, e di gestione delle varie informazioni utili all'individuazione di nuove strategie di marketing
- lo sviluppo di *partnership* con i propri clienti, in altre parole un loro coinvolgimento nei processi di creazione dei prodotti/servizi
- l'individuazione e lo sviluppo di competenze nuove e capaci di rispondere velocemente ai vari cambiamenti organizzativi, tecnologici, ambientali e di mercato; per una gestione efficace ed efficiente del processo innovativo
- nuove possibilità di acquisto ed utilizzo di prodotti/servizi
- la realizzazione di relazioni con i rivenditori

Il termine *smart* veniva utilizzato per descrivere oggetti o dispositivi che prima erano privi di innovazione, tipico è il caso dello *smartphone*. Oggi tale concetto viene sempre più utilizzato all'interno del business contemporaneo; i rapidi e diversi progressi informativi hanno portato, infatti, a sviluppi socioeconomici e tecnologici nell'ambito della

comunicazione e delle tecnologie (Demirkan e Spohrer, 2014⁴⁹⁶; Dennis e al., 2014⁴⁹⁷).

La piattaforma in cui, sia i clienti che i rivenditori, sono in grado di cambiare il proprio ruolo all'interno del contesto e migliorare l'esperienza di acquisto, prende il nome di *smart retailing* (Belk, 2010⁴⁹⁸; Pantano e Timmermans, 2014); tutto questo grazie alla presenza di nuove tecnologie intelligenti (*display* interattivi, sistemi di identificazione a radiofrequenza, *near field communication system*, realtà virtuale), che permettono di offrire al meglio e in maniera personalizzata prodotti e servizi (Hoffman e Novak, 2015⁴⁹⁹; Wunderlich e al., 2013), rispondendo alle aspettative e alla preferenze dei propri clienti (Pantano e Viassone, 2014)⁵⁰⁰.

Tali implementazioni possono comportare vantaggi esterni, relativi soprattutto ad una migliore esperienza del cliente, ed interni, come il

⁴⁹⁶ Demirkan H., Spohrer J., 2014, Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 860–868

⁴⁹⁷ Dennis C., Brakus J.J., Gupta S., Alamanos E., 2014, The effect of digital signage on shopper behavior: the role of the evoked experience, *Journal of Business Research*, Volume 67, Fascicolo 11, pp. 2250–2257

⁴⁹⁸ Belk R.W., 2010, Sharing, *Journal of Consumer Research*, Volume 36, Fascicolo 5, pp. 715–734

⁴⁹⁹ Hoffman D.L., Novak T.P., 2015, Emergent Experience and the Connected Consumer in the Smart Home Assemblage and the Internet of Things, *SSRN Electronic Journal*, <https://postsocialgwu.files.wordpress.com/2015/08/hoffman-and-novak-2015-emergent-experience-in-the-iot.pdf>

⁵⁰⁰ Pantano E., Viassone M., 2014, Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: the retailers evaluation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 1, pp. 43–47

miglioramento della gestione aziendale, la riduzione dei costi e l'incremento della redditività (Renko e Druzijnic, 2014)⁵⁰¹.

L'esperienza del cliente già nel 2014, come emerso dal rapporto di Gartner (2014)⁵⁰², è elemento di competizione per circa l'89% delle aziende, diventando quindi elemento di centrale importanza per le aziende più innovative. Rispetto alla vendita dettaglio tradizionale, che dà importanza ai canali di vendita e alla relazione tra azienda e clienti, nella vendita al dettaglio intelligente si riscontra un'elevata flessibilità e si dà rilevanza al rapporto tra clienti, oggetti intelligenti, prodotti, personale e touchpoint (Roy e al., 2017)⁵⁰³. Tale aspetto consente un'interazione in tempo reale con il cliente (Gregory, 2015)⁵⁰⁴ e comporta lo sviluppo di nuove competenze nel monitoraggio, nel controllo e nell'ottimizzazione (Porter e Heppelmann, 2014)⁵⁰⁵.

Nello *smart retailing*, inoltre, i vari *touchpoint* sono tra loro intercambiabili in modo continuo in tutto il processo di acquisto del cliente

⁵⁰¹ Renko S., Druzijanic M., 2014, Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' and retailers' point of view, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 836–843

⁵⁰² Gartner, 2014, Gartner surveys confirm customer experience is the new battlefield, Gartner

⁵⁰³ Roy S.K., Balaji M.S., Sadeque S., Nguyen B., Melewar T.C., 2017, Constituents and consequences of smart customer experience in retailing, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 124, pp. 257–270

⁵⁰⁴ Gregory J., 2015, The Internet of Things: Revolutionizing the Retail Industry, Accenture, https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_14/Accenture-The-Internet-Of-Things.pdf

⁵⁰⁵ Porter M.E., Heppelmann J.E., 2014, How smart, connected products are transforming competition *Harvard Business Review*, Volume 92, Fascicolo 11, pp. 11–64

con l'obiettivo di ottimizzare le loro prestazioni e personalizzare al meglio l'esperienza del cliente (Roy e al., 2017). Quando si parla di *smart retailing*, per Gretzel e al. (2015)⁵⁰⁶ si intende un maggior supporto ai clienti, soprattutto con riferimento alla capacità di anticipare e prevedere le loro esigenze, di rendere migliore la loro esperienza di acquisto (fisica e digitale) grazie alla possibilità di accedere ad un maggior numero di informazioni e rendere il più libero possibile il loro *Customer Journey*.

In ambito industriale il termine *smart*, prevede la presenza di tre aspetti fondamentali:

- connessione tra gli strumenti e le macchine e, di conseguenza, la possibilità di raccogliere grandi quantitativi di dati (*Big Data*) e trasferire informazioni tra i dispositivi (*IoT* e *cloud computing*)
- digitalizzazione, implementazione delle nuove tecnologie nei vari processi, portando a migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia
- intelligence, classico è l'esempio della manutenzione predittiva, ovvero la possibilità di ottenere istruzioni in base a parametri definiti.

⁵⁰⁶ Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C., 2015, Smart tourism: foundations and developments, *Electronic Markets*, Volume 25, Fascicolo 3, pp. 179–188

In definitiva, le aziende che hanno attuato con successo il processo di trasformazione digitale, si contraddistinguono per un forte orientamento alla strategia e all'innovazione, per un'attenzione verso la creazione di valore per i clienti, e, infine, per una maggiore automazione e flessibilità dei processi della *Customer Journey* (attraverso una sua scrupolosa analisi), al fine di individuare le ragioni alla base del comportamento di acquisto del cliente nei vari punti di contatto utilizzati.

Numerosi, quindi, sono stati i cambiamenti che il mondo del *retail* ha dovuto e continua ad affrontare, basti pensare ai nuovi canali di vendita *online* e lo sviluppo continuo di processi di trasformazione digitale.

Nel *grocery retail*, i cambiamenti, rispetto al settore del turismo e dei viaggi, sono ancora meno dirompenti; si possono, però, riscontrare mutamenti nelle leve del marketing mix, oltre che nel comportamento dei clienti (Sorescu e al., 2011)⁵⁰⁷. Tutto questo ha portato all'attuazione, da parte delle organizzazioni aziendali, all'interno delle proprie strategie, di modelli di business che siano in grado di sfruttare al meglio le opportunità delle nuove tecnologie digitali e di agire sempre più in un'ottica multicanale.

⁵⁰⁷ Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C., 2011, Innovations in Retail Business Models, *Journal of Retailing*, Volume 87, pp. 3-16

Il settore della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) è rappresentato da tutte le attività commerciali al dettaglio, sia di prodotti alimentari che non, esercitate all'interno di ambienti, di medio/grandi dimensioni, dedicati alla vendita di prodotti/servizi. A livello nazionale, il processo di trasformazione si è diffuso e sviluppato in ritardo rispetto alla media europea, partendo dal settore non alimentare e, successivamente, inglobando anche il settore dei prodotti food (Trevisan, 1991)⁵⁰⁸, attraverso l'applicazione di nuove normative (come quella del decreto legislativo n. 114 del 1998, che puntando alla modernizzazione della rete distributiva va a sostituire la legge n. 427 del 1971), l'evoluzione della domanda a seguito dei mutamenti delle caratteristiche dei consumatori, e ovviamente attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Come definito anche dalla Fondazione Censis (2017)⁵⁰⁹, oggi, il consumatore è scettico, infedele, condivide le proprie esperienze (circa 20,4 milioni di italiani, di cui 6,2 lo fa regolarmente), va alla ricerca dei prezzi più convenienti e di maggior qualità. Il nuovo consumatore, come già noto, è iperinformato; circa 31,7 milioni di italiani leggono, prima di acquistare, le recensioni dei prodotti nelle piattaforme *online* e *social* (10,1milioni regolarmente).

⁵⁰⁸ Trevisan I., 1991, La funzione Distributiva, Etas

⁵⁰⁹ Fondazione Censis, 2017, Lo sviluppo italiano e il ruolo sociale della distribuzione moderna organizzata. Sintesi dei principali risultati, Censis, <https://rinoscopio.files.wordpress.com/2017/07/qui.pdf>

Oggi si parla di Distribuzione Moderna Organizzata, intesa come un insieme di organizzazioni che svolgono le proprie attività commerciali in modo “moderno e innovativo”. Quindi con tale concetto non si fa riferimento alle grandi superfici dei centri commerciali, ma anche ai normali punti vendita presenti nei centri storici o quartieri che sono guidate dalle logiche strutturate da catene industriali. I processi attuati dalle aziende risultano complessi e simili alle logiche delle imprese industriali, per questo la Distribuzione Moderna Organizzata viene anche definita come “industria del commercio”; attività che hanno una completa visione verso il futuro, verso l’innovazione e verso lo sviluppo tecnologico.

Gli elementi che caratterizzano le imprese appartenenti alla DMO sono:

- Le necessità del cliente diventano elemento centrale
- Elevati livelli di concorrenza
- Elevati livelli di innovazione
- Elevato livello di trasparenza gestionale
- Massimo rispetto delle regole, anche dal punto di vista fiscale

Il nuovo ecosistema economico si contraddistingue per la combinazione, quindi, di esperienze di acquisto tradizionale, ovvero la

valutazione e l'acquisto del prodotto direttamente nel negozio (46,6 milioni di italiani), con nuove esperienze di acquisto che prevedono la combinazione tra mondo fisico e mondo digitale, che ampliano i confini del punto vendita con un elevato livello di personalizzazione. Tra di esse, è possibile distinguere:

- la ricerca, la valutazione e l'acquisto del prodotto nel mondo *online* (30,5 milioni di italiani)
- ordinare *online* e ritirare il prodotto nel punto vendita fisico (19,6 milioni di italiani)
- ordinare *online* e scegliere la consegna a casa (14,4 milioni di italiani)

Altro elemento che contraddistingue la Distribuzione Moderna Organizzata è dato dalla possibilità di accedere ad un assortimento più ampio con prodotti di maggiore qualità.

I dati dimostrano che stanno aumentando gli acquisti di prodotti di gamma medio alta, come ad esempio vino e formaggi di qualità, prodotti DOP e IGP, prodotti biologici, etnici, del commercio equo e solidale, prodotti relativi alle intolleranze. Sono gli stessi clienti che si aspettano, oltre alle promozioni personalizzate, servizi ulteriori durante il loro processo di acquisto come semplici e veloci modalità di pagamento,

prolungamento di orari e l'offerta di altri servizi (carburante, farmacia, *wifi*).

La distribuzione commerciale in Italia è in linea con quella dei paesi europei, negli ultimi anni si sta assistendo, nel comparto alimentare della distribuzione moderna, ad una diminuzione dei punti vendita caratterizzati da grandi dimensioni e, al tempo stesso, ad un incremento della formula dei discount (Tabella 3.1.)

Tabella 3.1.: Evoluzione numero punti vendita in Italia

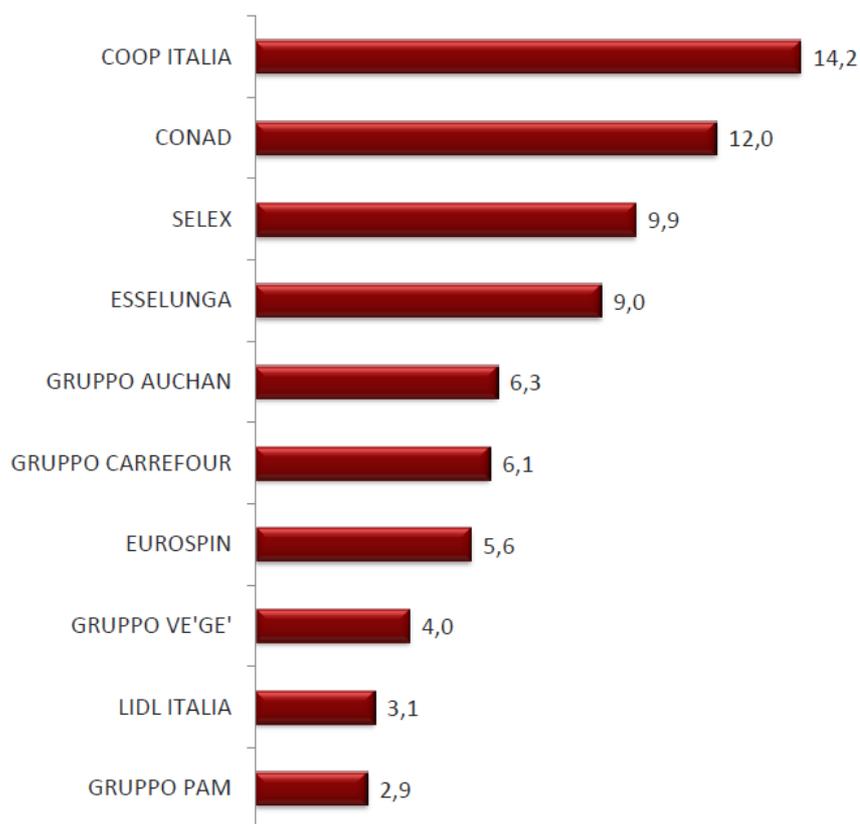
Tipologia	2013	2014	2015	2016
TOTALE ESERCIZI COMMERCIALI	945.509	943.319	945.416	941.625
Non Alimentari	689.457	687.915	689.601	686.195
Alimentari	256.052	255.404	255.815	255.430
NEGOZI TRADIZIONALI	702.772	696.032	693.302	689.388
Non Alimentari	511.569	504.492	500.565	496.423
Alimentari	191.203	191.540	192.737	192.965
AMBULANTI	182.577	188.274	193.831	194.583
Non Alimentari	145.960	152.078	157.830	158.870
Alimentari	36.617	36.196	36.001	35.713
DISTRIBUZIONE MODERNA	60.160	59.013	58.283	57.654
Non Alimentari	31.928	31.345	31.206	30.902
<i>Grandi Magazzini</i>	871	959	1.022	1.052
<i>Grandi Superfici Specializzate e Catene</i>	31.057	30.386	30.184	29.850
Alimentari	28.232	27.668	27.077	26.752
<i>Ipermercati (>= 4.500 mq)</i>	381	378	378	375
<i>Supermercati (400-4.499 mq)</i>	8.683	8.588	8.673	8.653
<i>Libero Servizio (100-399 mq)</i>	14.470	13.872	12.990	12.613
<i>Discount</i>	4.698	4.830	5.036	5.111

Fonte: FederDistribuzione, 2017⁵¹⁰

Di seguito, la Figura 3.5 rappresenta la composizione percentuale del fatturato della GDO totale relativo ai primi dieci gruppi della Grande Distribuzione alimentare. Come è possibile notare, Coop Italia rappresenta l'impresa leader nel settore, con una percentuale di circa il 14% del fatturato totale della GDO; al secondo posto si trova Conad, che si caratterizza per una presenza sul territorio nazionale molto capillare.

⁵¹⁰ FederDistribuzione, 2017, Dati 2016 – Mappa del sistema distributivo italiano, <https://www.federdistribuzione.it/download/dati-2016-mappa-del-sistema-distributivo-italiano/>

Figura 3.5: Quota di mercato del 2016 delle prime dieci aziende della GDO in Italia



Fonte: FederDistribuzione, 2017

III.3 I differenti approcci alla digitalizzazione

La principale decisione è se partecipare al processo di trasformazione digitale come *leader* o come *follower*.

Per essere *leader* è necessario incoraggiare l'incontro tra business e tecnologia anche attraverso l'introduzione di nuove professionalità e ruoli a

seguito dello sviluppo di filiere fisico-digitali, e con lo sviluppo di nuove piattaforme che creino sistemi di scambio e condivisioni. È necessario poi investire sul Capitale Umano; considerato l'elemento di accelerazione del processo digitale.

La trasformazione è, infatti, un fenomeno che travolge l'attività interna dell'azienda. Da qui lo sviluppo di apprendimenti *just in time*⁵¹¹, che non richiedono solo processi di formazione interna ma collaborazioni con l'esterno; poi vi è lo *smart working*⁵¹², una nuova cultura di lavoro che ha come obiettivo fondamentale il raggiungimento di risultati e non principalmente la presenza fisica, sviluppando sempre più il concetto all'interno dell'impresa di filiera fisico-digitale. Si tratta di nuovi modelli organizzativi che, grazie alle tecnologie digitali, consentono maggiore flessibilità e una certa autonomia nella scelta non solo degli spazi, ma anche degli orari, degli strumenti e delle tecnologie.

Questo è alla base di un cambiamento culturale che va da un'attenzione alla presenza fisica dei dipendenti ad una maggiore attenzione verso i risultati. Un esempio in Italia di questa nuova modalità di lavoro è quello di Vodafone Italia,

⁵¹¹ “Appena in tempo”, modello gestionale sviluppato negli anni sessanta dalla Toyota, ovvero un modello che prevedeva la produzione del prodotto nel momento della manifestazione della domanda.

⁵¹² Nuova modalità di lavoro entrata in vigore di legge con pubblicazione sulla gazzetta ufficiale il 15 giugno 2017, “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.” (LEGGE 22 maggio 2017, n. 81)

che con il suo piano di lavoro “agile” ha sperimentato lo *smart working*, dove veniva data la possibilità a 3.100 dipendenti di scegliere alcuni giorni del mese in cui lavorare da casa o dove preferivano (Di Palma, 2014)⁵¹³.

Per essere *leader* quindi è richiesta la capacità di trasformare i modelli decisionali, semplificare i processi e l’organizzazione nel suo complesso, sperimentare, accentuando la possibilità di commettere errore ma sfruttando, però, le opportunità che emergono dallo sviluppo dei nuovi mercati (Poggiani e Tedeschi, 2014)⁵¹⁴.

Le opportunità per i *leader* si riferiscono a (Hirt e Willmott, 2014)⁵¹⁵:

- Migliorare l’interazione con i propri clienti, fornitori e tutti gli altri *stakeholder*, anche gli stessi dipendenti. Nelle varie e diverse relazioni con le aziende si preferisce sempre di più l’utilizzo di canali digitali attraverso dispositivi diversi che garantiscano messaggi adattabili e coerenti. Tali canali permettono, inoltre, una riduzione dei costi delle transazioni

⁵¹³ Di Palma S., 2014, Vodafone dà il via al piano parte il lavoro a distanza per 3100 dipendenti su 6500, La Repubblica, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/06/30/news/vodafone_d_il_via_al_piano_parte_il_lavoro_a_distanza_per_3100_dipendenti_su_6500-90325241/

⁵¹⁴ Poggiani A., Tedeschi G., 2014, La trasformazione digitale come matrice di crescita, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l’Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

⁵¹⁵ Hirt M., Willmott P., Strategic principles for competing in the digital age, McKinsey Quarterly, McKinsey&Company

- Migliorare le scelte gestionali e di conseguenza i risultati delle varie aree aziendali
- Applicare di nuovi modelli aziendali

Spesso viene associato l'aggettivo digitale a numerose aziende, anche se lo sono solo in apparenza. Poche di esse infatti possono realmente dire di essere digitali; per "essere digitali" si intende l'implementazione e l'impiego di tecnologie di ultima generazione con il fine di sostituire o aumentare la capacità cognitiva, fisica e collaborativa propria dell'essere umano; in altre parole, consiste nella capacità di essere guidati dalle nuove tecnologie digitali, in manager che siano disposti a sperimentare anche con elevate possibilità di fallimento . L'"essere digitali" genera, in altre parole, il cosiddetto *Intelligent Digital Process*, ovvero un cambiamento tecnico e culturale nelle modalità di business (McDonald e Roswell-Jones, 2013)⁵¹⁶ ma anche nelle modalità di lavoro.

In base a quest'ultimo aspetto, la digitalizzazione ha creato quattro nuove modalità di lavoro, si parla oggi di:

- Decentramento dei processi decisionali, le decisioni sono il risultato della combinazione tra grandi quantitativi di dati e la conoscenza dei lavoratori.

⁵¹⁶ McDonald M., Rowsell-Jones A., 2012, The Digital Edge. Exploiting Information and Technology for Business Advantage, Gartner eBooks, <http://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf>

Quindi rispetto al passato, l'azienda riesce a rispondere in modo migliore ai mutevoli comportamenti e mutamenti del mercato.

- Tendenza da parte delle aziende di adattarsi e di rispondere in tempo reale.
- Integrazione tra componente umana e componente digitale, come nel caso di strumenti di simulazione che proiettano i lavoratori in date situazioni o strumenti che permettono il controllo a distanza di processi. Si parla in questo caso di una tecnologia che non sostituisce l'essere umano ma ne aumenta la sue competenze psico-fisiche.
- Sperimentazione continua, le aziende stanno ricorrendo, all'interno dei propri processi di lavoro, a cicli di "*design-build-test*", che si contraddistingue in processi maggiormente scorrevoli grazie ad elevati e continui livelli di sperimentazione.

L'acquisto, quindi, della sola tecnologia non è sufficiente. È necessario, infatti, che i processi aziendali siano riprogettati con l'obiettivo di individuare (Trombetta e al., 2014)⁵¹⁷:

- Chi assume le decisioni e il coinvolgimento di gran parte dei lavoratori nel processo di digitalizzazione, mediante ad una maggiore condivisione di

⁵¹⁷ Trombetta S., Chiadò C., Collina L., Giordano L., 2014, Verso un'organizzazione digitally skilled, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

informazioni con l'utilizzo delle nuove tecnologie. Si ha il passaggio dal ruolo, quindi, di semplici esecutori a decisori.

- Quando le decisioni vengono assunte. Grazie alle nuove tecnologie si assiste a decisioni prese in tempo reale, in quanto permettono, ai manager, di individuare variazioni nelle performance e intraprendere, poi, le azioni necessarie di tipo correttivo.
- Dove devono essere eseguite le attività lavorative. Rispetto al passato, dove era necessario che lavoratore e lavoro erano presenti nel medesimo spazio, oggi la trasmissione dei dati in tempo reale non prevede tale necessità e, quindi, vengono meno le barriere spazio-temporali.
- Quali competenze sono richieste. Le aziende sono sempre più alla ricerca di collaboratori che siano in grado di sperimentare, oltre alla semplice esecuzione di procedure standard, e soprattutto che siano capaci di adattarsi in modo repentino ai cambiamenti.

III.4 Il concetto di *Figital* e la gestione della presenza omnicanale

Un altro fattore si basa sulla fusione tra mondo digitale e mondo fisico, il cosiddetto “*Figital*”, un concetto coniato dalla società di consulenza Bain & Company (Knolskape, 2018)⁵¹⁸.

⁵¹⁸ Knolskape, 2018, Digital 101 – Figital, Knolskape, <https://www.knolskape.com/digital-101-figital/>

Tale concetto, anche noto come “*Phygital*” o “*Digical*”, ha come obiettivo quello di trasformare l’esperienza del cliente, sia fisica che digitale, attraverso percorsi continui che portano ad un aumento del tasso di conversione. Si vanno cioè a combinare elementi virtuali nell’esperienza fisica del cliente; questo come già visto si ritrova principalmente nei settori della vendita al dettaglio, nel settore bancario e nel settore dell’*Information Technology*.

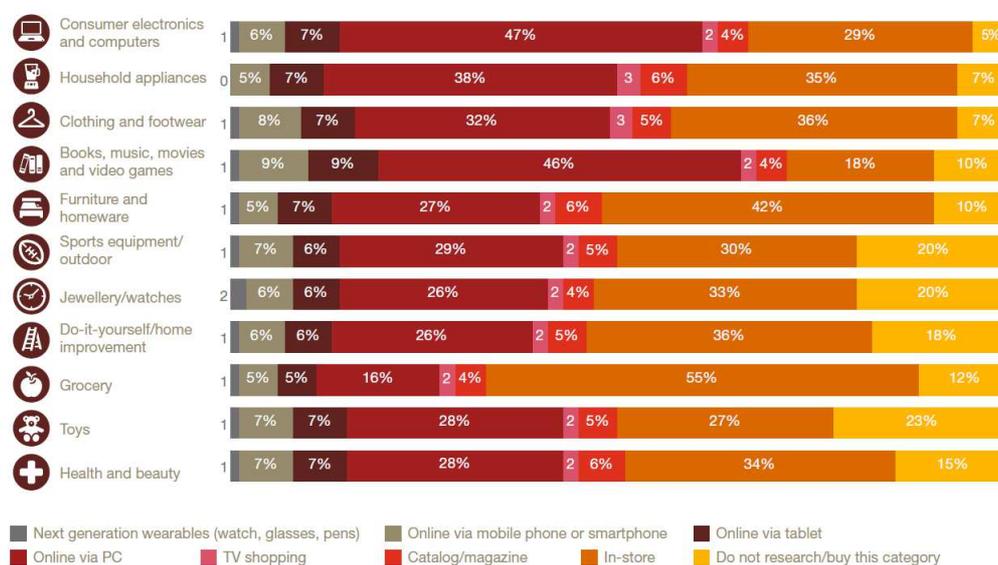
Già nel 2012 C&A, azienda del settore dell’abbigliamento, in Brasile, ha integrato Facebook all’interno del proprio negozio con l’obiettivo di creare nei clienti lo stimolo alla prova del capo di abbigliamento e all’utilizzo sia del proprio canale fisico che digitale. In occasione della Festa della Mamma, l’azienda ha lanciato “*Fashion Like*” su Facebook con un’anteprima di dieci prodotti della collezione e, quindi, la possibilità di mettere il *like* e votare il capo preferito. Quattro giorni dopo i dieci capi sono stati lanciati, nel negozio più importante della catena (a San Paolo), e appesi su grucce con display che ne indicavano il numero di *like* ricevuto (Kiki Lab, 2013)⁵¹⁹. Questo ha determinato come risultato un miglioramento del processo decisionale degli acquirenti e ha creato una migliore consapevolezza sulle tendenze.

L’importanza dell’ambiente fisico, anche durante la rilevante diffusione del processo di digitalizzazione aziendale, è dimostrato dallo studio condotto da

⁵¹⁹ Kiki Lab, 2013, C&A Fashion Like – Brasile – San Paolo, Kiki Lab, <https://www.kikilab.it/1211/ca-fashion-like-brasile-san-paolo/>

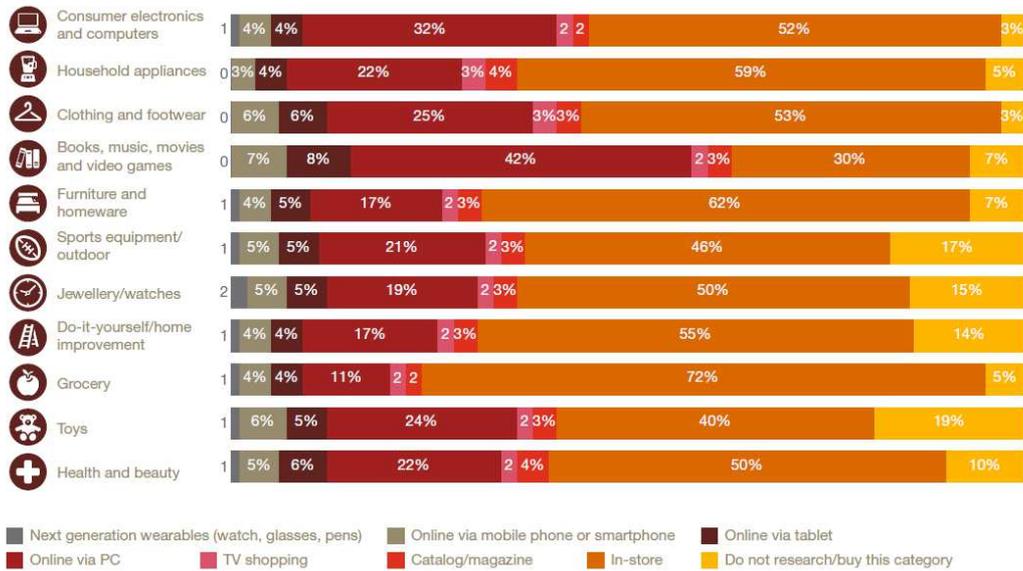
Pwc (2016). Come mostrato dalla figura 3.6 e 3.7, sia per la ricerca che per l'acquisto di un prodotto, il punto vendita fisico rimane il canale preferito, dal campione analizzato, nei vari settori di vendita.

Figura 3.6: Quale metodo preferisci maggiormente per ricercare il tuo acquisto?



Fonte: Pwc, 2016

Figura 3.7: Quale canale preferisci per effettuare un dato acquisto?



Fonte: Pwc, 2016

Tale ecosistema può prevedere il caso in cui la vendita e la fruizione del servizio o l'utilizzo di un prodotto sono fornite da soggetti diversi, quindi si ha come obiettivo indispensabile una maggior integrazione, rafforzando i legami e aumentandone la flessibilità. Esempio tipico è Amazon in cui i prodotti possono essere venduti anche da altri *vendor*, sia in termini di vendita, che di logistica e *tracking*; con il suo elevato livello di integrazione permette all'utente di conoscere lo stato della vendita, della consegna ed essere d'aiuto in caso di reclami. Questo permette allo stesso Amazon, attraverso i *feedback* sulla soddisfazione dei propri clienti, di modificare i rapporti con i suoi *vendor*.

III.5 I nuovi attori del mercato

Nel corso degli anni, la letteratura si è concentrata sullo sviluppo di nuovi processi di vendita, con particolare attenzione ai prodotti (è il classico esempio del modello T nero di Ford, “i clienti potevano avere una Ford T di qualsiasi colore desiderassero purché nera”), poi al prezzo, al negozio fisico e alla comunicazione.

Oggi l’azienda deve fare i conti con un nuovo tipo di connessione e una nuova tipologia di cliente che, indipendentemente dalle varie differenze demografiche, si trova all’interno di un nuovo e complesso ecosistema digitale.

Le nuove tecnologie hanno trasformato il potere di acquisto del consumatore; al fine di una sua migliore comprensione si fa riferimento alle quattro fonti del potere del consumatore individuate da Labrecque e al. (2013)⁵²⁰, raccolte in due macro categorie la prima riferita al comportamento dei singoli consumatori/utenti, l’altra all’interno *network*.

Esse quindi si suddividono in fonti:

- Basate sul comportamento dei singoli utenti/consumatori:
 - *Demand-based power*, fonti basate sulla domanda di informazioni; esse esistono già da prima dell’avvento di *Internet* con l’aggiunta, ad oggi, dell’influenza dei comportamenti di consumo che derivano

⁵²⁰ Labrecque L.I., Vor Dem Esche J., Matwick C., Novak T., Hofacker C., 2013, Consumer Power: Evolution in the Digital Age, Journal of Interactive Marketing, Volume 27, Fascicolo 4, pp. 257-269

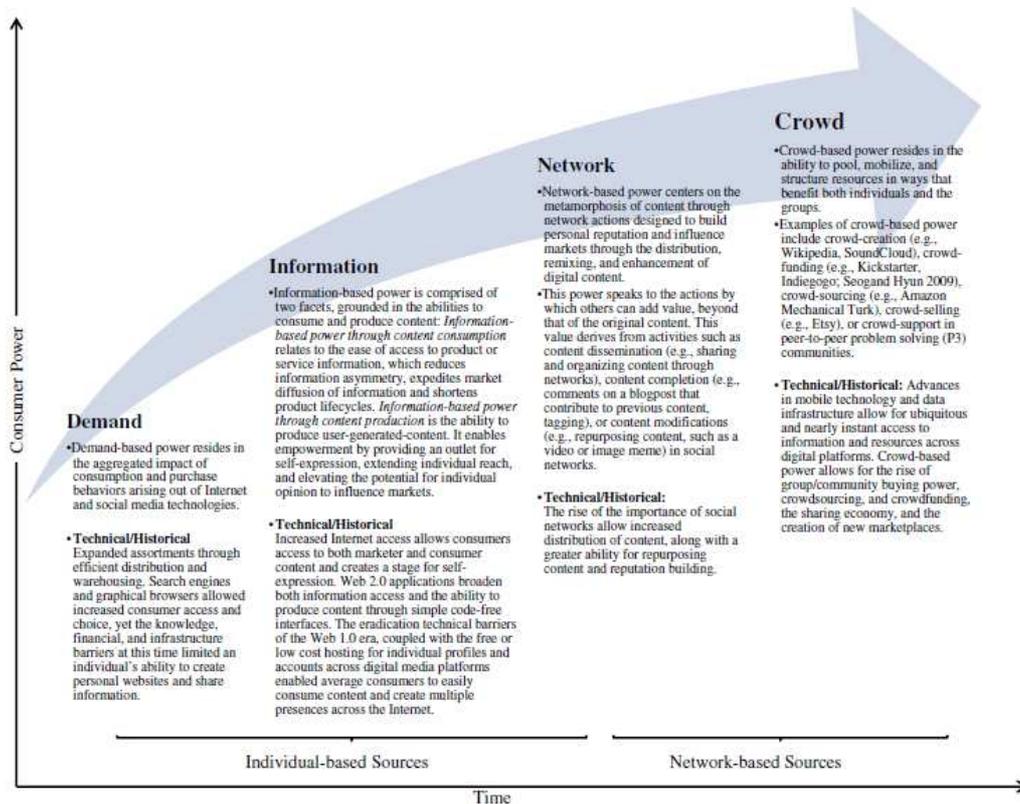
dal mondo *online* e dei *social media*. Con la diffusione di *Internet*, i consumatori hanno avuto la possibilità di accedere ad una ad un maggiore assortimento con il venir meno delle barriere geografiche (Day, 2011)⁵²¹. Si parla quindi di un comportamento che non fa solo riferimento solo all'atto di acquisto, ma anche quello che viene esercitato attraverso ad esempio visualizzazioni e commenti su Youtube, mediante attività di ricerca su Google o attraverso *like* su Facebook.

- *Information-based power*, riguarda il consumo delle informazioni, grazie ad una maggiore facilità di accesso e ad un loro maggior numero. Questo ha consentito la riduzione delle asimmetrie informative e la produzione di informazioni, come nel caso dello *user generated content*. Si fa riferimento quindi alla possibilità da parte degli utenti di, grazie alle nuove tecnologie con consentono l'accesso nel mondo *online*, esprimere le proprie opinioni riguardo a diverse tematiche (è il caso del già citato *Electronic word-of-mouth, eWom*). Tutti questi giudizi comportano la possibilità di avere maggiori effetti rispetto ad una tradizionale campagna di marketing.

⁵²¹ Day G.S., 2011, Closing the Marketing Capabilities Gap, Journal of Marketing, Volume 75, pp. 183-195

- Basate sui comportamenti del *network*:
 - *Network-based power*, attività nella rete al fine di creare una reputazione aziendale ed influenzare i mercati mediante contenuti digitali. Ovviamente tutto questo dipende dall'obiettivo dell'attività, che può basarsi su una semplice condivisione di contenuti o loro completamento (come nel caso di commenti ad un *post*) o la modifica di essi e successiva pubblicazione (riproporre, ad esempio, lo stesso contenuto, ma in situazioni differenti). Grazie ai *social media*, la condivisione dei contenuti è aumentata in modo esponenziale.
 - *Crowd-based power*, rappresenta un'aggregazione delle precedenti fonti di potere ma si basa sulla gestione delle risorse in modalità che siano vantaggiose non solo per il singolo ma, anche, per i gruppi. Questo è stato possibile soprattutto grazie ai dispositivi *mobile*, che consentono l'accesso alle informazioni in modo istantaneo e in tempo reale.

Figura 3.8: Evoluzione delle fonti del potere del consumatore



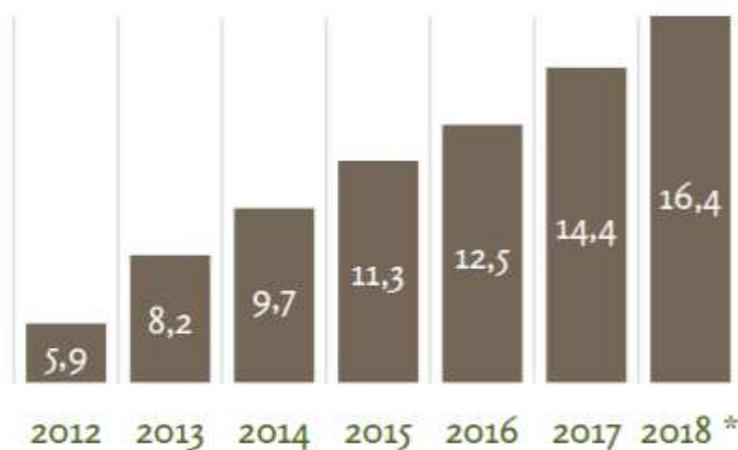
Fonte: Labrecque e al., 2013

È opportuno sottolineare che, in Italia, gli utenti che acquistano *online* hanno effettuato più di un acquisto al mese nel 2018; nel dicembre 2017 si è registrato un numero di transazioni superiore a 80 milioni a trimestre, per poi registrate un *trend* decrescente (in linea con la stagionalità) (Human Highway, 2018)⁵²².

⁵²² Human Highway, 2018, Net Retail. Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani, <https://www.humanhighway.it/wp-content/uploads/2017/04/Net-Retail-Q1-2018-V-1.0.pdf>

Fatto cento gli acquisti *online* nel periodo invernale 2017-2018, il 60,1% è rappresentato da beni fisici e il 39,9% riguarda invece servizi e prodotti digitali; l’impatto, negli ultimi tre anni, infatti, dell’acquisto dei prodotti fisici rispetto ai servizi è sempre più forte; inoltre, in più di nove casi su dieci l’utente sceglie di consegnare il bene in un indirizzo da lui indicato, soprattutto casa, ma anche ufficio o altro posto (nel 2017 si sono registrate circa 14,4 milioni di consegne mensili); solo il 7,9% sceglie come opzioni di consegna il punto vendita o punto di ritiro specificato dal *merchant* (Human Highway, 2018).

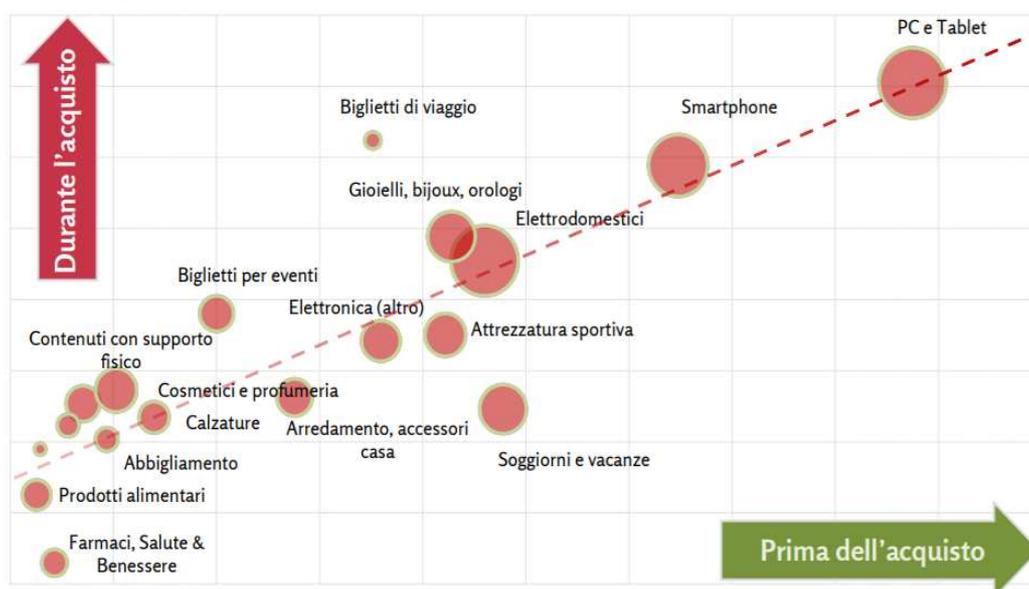
Figura 3.9: Trend del numero di consegne mensili (in milioni) di prodotti acquistati *online*



Fonte: Human Highway, 2018

Il digitale non crea solo nuovi canali di acquisto, ma va ad incidere anche sui canali tradizionali, sia in fase di pre-acquisto guidando la scelta di cosa acquistare, che di assistenza durante il momento dell'effettivo acquisto in punto vendita; come rappresentato dalla Figura 3.10, dove la dimensione della bolla sta a rappresentare la numerica di utenti che legge le recensioni *online* prima dell'acquisto.

Figura 3.10: Consultazione dei vari touchpoint prima o durante l'acquisto in punto vendita attraverso dispositivi mobile



Fonte: Human Highway, 2018

L'incontro dell'esperienza *online* e *offline* da luogo alla nascita e allo sviluppo di nuove entità, che rappresentano i protagonisti del nuovo ecosistema sociale e commerciale.

Si parla sempre più di *SmartShopper*, un consumatore sempre più informato, già molto tempo prima dell'arrivo nel punto vendita fisico, molto più esigente rispetto al passato sia in termini di qualità/prezzo che di personalizzazione, alla ricerca della migliore esperienza sia al di fuori che all'interno del punto vendita.

Riassumendo si tratta di un consumatore:

- più preparato
- con elevate aspettative di personalizzazione sia in termini di esperienza che di offerta
- molto influenzato dalle recensioni degli altri consumatori del prodotto in esame

È noto, in aggiunta, che con l'omnicanalità il nuovo consumatore è in grado di effettuare la ricerca di informazioni su un dato canale ed acquistare in un canale differente, anche appartenente ad un'azienda concorrente.

Una prima figura è rappresentata dal *TOPO* (*Try Offline, Purchase Online*), ovvero quei consumatori che provano il prodotto nei negozi fisici tradizionali, e, successivamente, effettuano l'acquisto nei negozi *online*. Questo

fenomeno è tipico negli utenti che vanno alla ricerca del miglior prezzo. Il negozio fisico viene considerato come semplice espositore dei prodotti (*showrooming*), inoltre permette di valutare aspetti del prodotto che sono di difficile analisi nel mondo online (Lal e Sarvary, 1999)⁵²³, ma al tempo stesso si traduce nella perdita dei clienti e nella perdita di redditività per le aziende di questi punti vendita fisici.

Troviamo poi il *ROPO* (*Research online, Purchase offline*), cliente che effettua una ricerca delle informazioni del prodotto nel mondo *online*, per poi effettuare l'acquisto, successivamente, nel punto vendita fisico in quanto ha necessità di “toccare con mano” il prodotto o servizio che ha intenzione di acquistare o di parlare direttamente con il personale di vendita. Tale cliente rappresenta una “minaccia” per le aziende *online*, come Amazon, in quanto vengono utilizzate come strumenti di semplice ricerca.

Oltre a questa prima differenziazione tra coloro che preferiscono toccare il prodotto e acquistarlo nel negozio fisico e coloro che, al contrario, decidono di acquistare il prodotto direttamente nel mondo *online*; si aggiungo altre due tipologie di soggetti: *BOPIS* e *BORIS*.

Il *BOPIS* (*Buy online pickup in store*), che sta acquistando sempre più importanza, è rappresentato dal soggetto che ricerca il prodotto *online* e verifica se

⁵²³ Lal R., Sarvary M., 1999, When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition?, *Marketing Science*, Volume 18, Fascicolo 4, pp. 485-503

esso è disponibile in punti vendita fisici limitrofi, evitando il sostenimento delle spese di consegna. In caso di risultato positivo procede all'acquisto *online*, scegliendo l'opzione di ritiro del prodotto presso il negozio fisico in precedenza individuato. Il cliente riceverà, nel momento in cui la merce è disponibile per il ritiro, un *e-Mail* o *SMS*.

Questo è uno dei principali aspetti che spinge le aziende ad unire e rendere il più possibile coerente l'esperienza *online* e *offline* (Feiberg e al., 2018)⁵²⁴. Tale opzione risulta vantaggiosa sia per il cliente che per l'azienda, in quanto incrementa il traffico nel punto vendita e di conseguenza dà la possibilità di aumentare le vendite; è dimostrato, inoltre, che l'utente che acquista *online* e poi ritira l'acquisto presso il punto vendita, compie acquisti aggiuntivi nel negozio fisico al momento del ritiro (Gallino e Moreno, 2014)⁵²⁵.

Sono proprio questi vantaggi, che hanno portato all'applicazione di tale servizio, come modello strategico, da parte di numerose aziende, tipici sono gli esempi di Macy's, The Home Depot, Apple, Crate & Barrel, Best Buy (Kim e al., 2017)⁵²⁶. Per quanto riguarda il consumatore, i principali benefici risiedono nei minori costi (in tale modalità di acquisto non sono previsti i costi di spedizione) e

⁵²⁴ Feiberg E., Benki J.R., Berry R., Sylvester J., 2018, Forsee Experience Index: Retail CX Insights. How brands compete and win on customer experience, Forsee

⁵²⁵ Gallino S., Moreno A., 2014, Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information, *Management Science*, Volume 60, Fascicolo 6, pp. 1434–1451

⁵²⁶ Kim E., Park M., Lee J., 2017, Determinants of the intention to use Buy-Online, Pickup In-Store (BOPS): The moderating effects of situational factors and product type, *Telematics and Informatics*, Volume 34, Fascicolo 8, pp. 1721–1735

nei vantaggi offerti da ciascun canale; nell'*online*, infatti, l'utente riesce ad ottenere e valutare maggiori informazioni sul prodotto (Chatterjee, 2010)⁵²⁷.

Il *BORIS* (*Buy online return in store*) è rappresentato dal cliente che acquista il prodotto *online* ma, per qualche motivo, decide di restituirlo recandosi direttamente in punto vendita, al fine di renderlo comodamente e privo di problematiche che possono ad esempio derivare da complesse pratiche di rimborso, riducendone soprattutto i tempi. L'obiettivo dell'organizzazione deve essere in primis quello di garantire un'esperienza di acquisto completa e soddisfacente, al fine di mantenere rapporti di fedeltà con il cliente in un ottica di lungo periodo.

III.6 Opportunità e criticità della digitalizzazione

Oggi la digitalizzazione è la nuova regola, è davvero difficile immaginare la contabilità, il marketing, la gestione degli ordini, ed altre reparti delle organizzazioni aziendali senza alcun supporto di dispositivi digitali; a livello industriale la robotica e l'intelligenza artificiale hanno un ruolo principale nella direzione dei diversi macchinari e l'*Internet of Things* è la modalità principale di sviluppo di nuovi prodotti e servizi

⁵²⁷ Chatterjee P., 2010, Causes and consequences of “order online pick up in-store” shopping behavior, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 20, Fascicolo 4, pp. 431–448

La digitalizzazione si basa su un processo, intrapreso dall'azienda, sullo sviluppo di un vantaggio digitale risultante dalla combinazione tra sistema digitale e sistema fisico. Verranno quindi create nuove fonti che genereranno un incremento di valore per il cliente.

I principali effetti introdotti dalla digitalizzazione si possono racchiudere in tre principali dimensioni distinte (PostFinance, 2016)⁵²⁸:

- Ottimizzazione: i progetti vengono sviluppati e realizzati con l'obiettivo di incrementare la fidelizzazione dei clienti e di ridurre i relativi costi, mediante un'ottimizzazione dei modelli di business esistenti
- Trasformazione: i progetti vengono sviluppati e realizzati per incrementare la propria offerta comportando una trasformazione del modello di business.
- Nuovi mercati, grazie all'utilizzo di strumenti digitali, l'azienda riesce ad presentare la propria offerta in ecosistemi dapprima non raggiungibili, mediante attività digitale, fornendo, in aggiunta, nuovi prodotti e nuovi modelli di business.

⁵²⁸ PostFinance, 2016, 2016, Gestione delle piccole imprese Digitalizzazione, Edizione N. 16, https://www.alexandria.unisg.ch/250064/1/LOW_160152_PostFinance_ku16_mai16_IT_V26.pdf

Il principale vantaggio della digitalizzazione, riconosciuto dalle società commerciali, riguarda la generazione di nuove conoscenze. Gli altri vantaggi, in linea con quanto appena descritto, riguardano:

- la riduzione dei costi
- la possibilità di entrare in nuovi mercati
- la possibilità di entrare in contatto con nuovi clienti
- l'opportunità, attraverso servizi digitali, di ampliare la propria offerta

Oggi, l'innovazione aziendale è vista, inoltre, come un elemento di differenziazione nel contesto competitivo (Lian e al., 2016)⁵²⁹, secondo uno studio di Allen e al. (2015)⁵³⁰, l'80% delle aziende intervistate afferma di offrire ai propri clienti una grande esperienza di acquisto, ma solo l'8% dei loro clienti conferma la dichiarazione delle stesse aziende.

Un primo ostacolo è rappresentato dal tempo eccessivo e lo sforzo organizzativo che si manifesta in una forte resistenza, da parte del personale, al cambiamento; vi sono poi i costi ritenuti eccessivamente elevati. A tali ostacoli si aggiungono anche le incertezze legali, come la sicurezza e la protezione dei dati,

⁵²⁹ Lian Z., Gu X., Wu J., 2016, A re-examination of experience service offering and regular service pricing under profit maximization, *European Journal of Operational Research*, Volume 254, Fascicolo 3, pp. 907–915

⁵³⁰ Allen J.R., Frederick F.H., Barney H., 2005, The three “Ds” of customer service, Harvard Business School

che per molti rappresentano una barriera significativa alla digitalizzazione e ovviamente la mancanza di *know-how*.

Le organizzazioni che mettono in atto un processo di trasformazione digitale, si pongono come principale obiettivo quello di fornire la migliore esperienza digitale per i propri clienti. Mentre in passato, fino agli anni sessanta, si dava la priorità alla produzione, con l'avvento della globalizzazione, le dimensioni di principale importanza sono diventate: la distribuzione, la capillarità e l'internazionalità. Dal 1991 al 2010 si ha, poi, la famosa era "dell'informazione", dove la competizione tra le aziende si basava anche sulla capacità di trasmettere, mediante attività di *web marketing* e di ottimizzazione della posizione nei motori di ricerca, informazioni nella loro offerta. Oggi ci si trova nell'era del cliente, dove le aziende di maggior successo sono quelle che integrano al proprio interno non solo la visione del cliente, ma anche la sua esperienza all'interno di ogni reparto aziendale ("*Outside in*", dall'esterno all'interno) (Bernoff, 2011)⁵³¹

Ruolo fondamentale in tale ambito è svolto dai *social media*, che rappresentano una dimensione importante e costante nella vita degli utenti/persone (Alalwan, 2017)⁵³²; essi vanno ad influenzarne differenti aspetti,

⁵³¹ Bernoff J., 2011, Competitive Strategy In The Age Of The Customer, Forrester, https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf

⁵³² Alalwan A.A., Rana N.P., Dwivedi Y.K., Algharabat R., 2017, Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature, Telematics and Informatics, Volume 34, pp. 1177–1190

dalla realtà personale, alla realtà educativa, alla realtà lavorativa (Alalwan e al., 2016⁵³³; Rathore e al., 2016⁵³⁴; Zhu e Chen, 2015⁵³⁵)

L'utilizzo delle piattaforme *social*, infatti, oltre alla possibilità di creare valore per il cliente (Adjei e al., 2012⁵³⁶; Gensler e al., 2013⁵³⁷; Hennig-Thurau e al., 2010⁵³⁸; Labrecque, 2014⁵³⁹; Rishika e al., 2013⁵⁴⁰; Rohm e al., 2013⁵⁴¹), consentono di migliorarne la conoscenza (Van den Bulte e Wuyts, 2007)⁵⁴², la sua relazione con il marchio (Gensler e al., 2013), di incrementarne la sua volontà di relazionarsi (Labrecque, 2014) e la frequenza delle sue visite (Rishika e al., 2013).

⁵³³ Alalwan A.A., Rana N., Algharabat R., Tarhini A., 2016, A Systematic Review of Extant Literature in Social Media in the Marketing Perspective, The 15th IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society, in *Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly*

⁵³⁴ Rathore A.K., Ilavarasan P.V., Dwivedi Y., 2016, Social media content and product co-creation: an emerging paradigm, *Journal of Enterprise Information Management*, Volume 29, Fascicolo 1, pp. 7–18

⁵³⁵ Zhu Y.Q., Chen H.G., 2015, Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing, *Business Horizons*, Volume 58, Fascicolo 3, pp. 335–345

⁵³⁶ Adjei M.T., Noble C.H., Noble S.M., 2012, Enhancing Relationships with Customers Through Online Brand Communities, *MIT Sloan Management Review*, Volume 53, pp. 22–4, <https://sloanreview.mit.edu/article/enhancing-relationships-with-customers-through-online-brand-communities/>

⁵³⁷ Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y., Wiertz C., 2013, Managing Brands in the Social Media Environment, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 27, Fascicolo 4, pp. 242–56

⁵³⁸ Hennig-Thurau T., Malthouse E.C., Friege C., Gensler S., Lobschat L., Rangaswamy A., Skiera B., 2010, The Impact of New Media on Customer Relationships, *Journal of Service Research*, Volume 13, Fascicolo 3, pp. 311–330

⁵³⁹ Labrecque L.I., 2014, Fostering Consumer–Brand Relationships in Social Media Environments: The Role of Parasocial Interaction, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 28, Fascicolo 2, pp. 134–48.

⁵⁴⁰ Rishika R., Kumar A., Janakiraman R., Bezawada R., 2013, The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation, *Information Systems Research*, Volume 24, pp. 108–27

⁵⁴¹ Rohm A.J., Kaltcheva V., Milne G.R., 2013, A Mixed-method Approach to Examining Brand–Consumer Interactions Driven By Social Media, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 7, Fascicolo 4, pp. 295–311

⁵⁴² Van den Bulte C., Wuyts S., 2007, *Social Networks and Marketing*, MA: Marketing Science Institute

Questo suo uso estremamente diffuso, è la conseguenza di una continua ricerca da parte delle organizzazioni aziendali di individuare nuovi strumenti comunicativi, soprattutto per quanto riguarda le nuove generazioni, che subiscono in misura inferiore l'influenza delle comunicazioni provenienti da *media* tradizionali come la televisione, la stampa e gli altri tipici strumenti comunicativi (Singh, 2013)⁵⁴³. Sono invece, estremamente influenzati, nelle loro decisioni di acquisto, in misura maggiore dall'opinione di parenti e amici (Chen e al., 2011a⁵⁴⁴; Chen e al., 2011b⁵⁴⁵; King e al., 2014); si aspettano, in aggiunta, che l'azienda utilizzi tali piattaforme per la gestione delle loro relazioni (Labrecque, 2014), al fine di interpretare in esse un ruolo più attivo (Hanna e al., 2011)⁵⁴⁶.

Tutto ciò porta le organizzazioni aziendali a considerare tali piattaforme all'interno delle loro strategie di comunicazione, con l'obiettivo di creare coinvolgimento, gestire le relazioni e comunicare contenuti utili (Filo et al., 2015⁵⁴⁷; Saxena and Khanna, 2013⁵⁴⁸); il tutto finalizzato alla creazione di valore

⁵⁴³ Singh S., 2013, Generation Z: Rules to Reach the Multinational Consumer, in *Insights 2014: Connecting Technology and Story in an Always-On World*, pp. 49–56
http://www.sapient.com/content/dam/sapient/sapientnitro/pdfs/insights/ALL_Insights_2014.pdf

⁵⁴⁴ Chen Y., Fay S., Wang Q., 2011a, The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 25, Fascicolo 2, pp. 85–94.

⁵⁴⁵ Chen Y., Wang Q., Xie J., 2011b, Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth Versus Observational Learning, *Journal of Marketing Research*, Volume 48, Fascicolo 2, pp. 238–54

⁵⁴⁶ Hanna R., Rohm A.J., Crittenden V.L., 2011, We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem, *Business Horizons*, Volume 54, pp. 265–73

⁵⁴⁷ Filo K., Lock D., Karg A., 2015, Sport and social media research: a review, *Sport Management Review*, Volume 18, Fascicolo 2, pp. 166–181

per il cliente (Schulze e al., 2015)⁵⁴⁹. È da sottolineare l'importanza delle relazioni *online* in quanto, quei consumatori che percepiscono un loro elevato coinvolgimento ed una maggiore attenzione verso i loro confronti, si caratterizzano, al tempo stesso, per un livello di fedeltà maggiore (Labraque, 2014).

III.7 L'importanza dell'analisi

“The Internet will transform advertising because of its trackability, not its beauty”
Eric Schmidt, Executive Chairman of Google

Per fronteggiare le difficoltà e le nuove sfide presenti nel nuovo concetto di Economia Digitale, è di fondamentale importanza una solida e buona strategia di utilizzo dei dati (Adobe, 2016)⁵⁵⁰. Il *Digital Marketing*, a differenza di quello tradizionale, consente di registrare e tracciare ogni singola azione *online* e come le diverse campagne stanno procedendo; consentendo, quindi, attraverso l'utilizzo di queste informazioni, di intervenire in modo rapido.

È di primaria importanza unire dati *online* e dati *offline*, avere cioè un *repository*⁵⁵¹ centrale di dati provenienti dal mondo *online* e dal mondo *offline*,

⁵⁴⁸ Saxena A., Khanna U., 2013, Advertising on social network sites: a structural equation modelling approach, *Vision: The Journal of Business Perspective*, Volume 17, Fascicolo 1, pp. 17–25

⁵⁴⁹ Schulze C., Scholer L., Skiera B., 2015, Customizing Social Media Marketing, *MIT Sloan Management Review*, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 7–10

⁵⁵⁰ Adobe, 2016, *Succeeding in the Omnichannel Age*

⁵⁵¹ Ambiente del sistema informativo in cui vanno a confluire i metadati. Classico è l'esempio dell'*ERP* (*Enterprise resource planning*), che consente l'integrazione dei vari processi di business aziendali (dalle vendite, al magazzino, alla contabilità, etc.)

considerati come un'unica entità. Per avere, quindi, una visione completa di ciascun cliente, che risulterà utile all'interno dell'azienda, non soltanto al reparto marketing ma anche alle altre funzionalità aziendali, creando il cosiddetto effetto a cascata; è necessario ottenere dati da vari ambiti come:

- Dati online, oltre al sito *web*, ci sono *social media*, *e-Mail*, *forum* etc. In diversi casi, tali piattaforme inoltre hanno propri strumenti di raccolta dati, come Facebook *Insights*
- Dati *offline*, informazioni del cliente fuori dall'ecosistema *web*, registrazione sul transato in punto vendita, indagini fatte di persona o mediante altra modalità.
- *Database*, che memorizzano dati ed informazioni sui clienti
- *Software* di dati, come nel caso di *browser* che raccolgono dati sul comportamento *online* del cliente
- *App* archivio dati, che consentono di archiviare informazioni circa le modalità di *download*, di pagamento e di utilizzo delle applicazioni dei dispositivi *mobile*

La visione completa e unica del cliente, in aggiunta, porta ad avere una maggiore chiarezza su quello che può essere il suo comportamento e le sue preferenze, e di conseguenza consente di raggiungere l'obiettivo di offrire delle esperienze di tipo coerente, rilevante e memorabili. La maggiore conoscenza del

cliente, derivante dall'integrazione dei dati dalle varie fonti, consente inoltre di creare campagne *ad hoc* e di prevedere quelli che possono essere i comportamenti futuri del cliente in esame.

Punto di partenza, per quanto riguarda il contesto *online*, è l'individuazione degli obiettivi di un sito *web*, la cui valutazione ne determina il successo o l'insuccesso dello stesso. Essi devono, comunque, essere in linea con gli obiettivi strategici aziendali. A titolo di esempio, l'obiettivo di un sito *web* può essere il compimento di una data azione che può andare dall'iscrizione alla *newsletter*, la visualizzazione di un dato numero di pagine durante una visita o l'acquisto di un dato prodotto o servizio.

Un altro aspetto fondamentale è l'interfaccia di tipo *user-friendly* che contraddistingue, oggi, le tecnologie digitali; in ambito *web analytics*, un tipico esempio, è rappresentato da Google Analytics; servizio di *web analytics* messo a disposizione da Google che misura determinate metriche relative ad un dato sito *web*.

III.7.1 La raccolta dei dati

I dati oggi rappresentano la risorsa principale per le aziende, soprattutto quando da essi si ha la possibilità di ottenere, grazie ad attività di analisi, informazioni che sono in grado di evidenziare inefficienze o al contrario mettere in risalto date opportunità.

È possibile individuare due differenti modalità di raccolta dati in ambito *web*, entrambe le due modalità fanno riferimento ad un monitoraggio che può essere:

- Basato su *cookies*, tipo di analisi più comune, che sta attraversando, ad oggi, una fase di declino, come risultato della possibilità da parte degli utenti di blocco nei propri *browser* e del maggior utilizzo di dispositivi *mobile*. Tale monitoraggio si basa su un *tag* pagina, codice di *JavaScript*, aggiunto dall'analista sulla pagina del sito; quando l'utente accede alla pagina dal proprio *browser*, viene attivato questo codice che provvede ad inviare dati ad un *server* di terze parti come Google Analytics.
- Basato su *server*, piattaforme in cui vengono memorizzati i siti *web* al fine di renderli accessibili *online*. Si fa riferimento a *file* di *log*, ovvero documenti provenienti dal *server* e che monitorano i *click* registrati durante la navigazione.
- *Universal Analytics*, che permettono di monitorare l'utente, grazie ad un codice identificativo univoco, la persona reale e la sessione, indipendentemente sia dal dispositivo utilizzato, che dal *browser*. È necessario, però, che lo stesso utente sia loggato. Tale analisi consente, quindi, di capire il comportamento dell'utente nei vari

dispositivi e nel tempo, ma anche di importare dati da altre fonti in Google Analytics, come il transato registrato da un dato punto vendita. Tutto ciò consente di soddisfare la necessità primaria oggi delle organizzazioni aziendali, ovvero una visione completa del proprio utente tra mondo *online* e *offline*.

Oltre a scegliere quale tipo di monitoraggio applicare, devono essere definiti anche quali *KPI (Key Performance Indicator)*, ovvero le metriche che permettono di definire se gli obiettivi, che l'azienda ha stabilito, sono stati raggiunti. Quando si parla di metrica, ci si riferisce ad un'unità di misura certa; nell'ambito *online* si differenziano in conti, dati *raw* rappresentati da numeri, e rapporti, dati cioè calcolati (Stokes, 2014). Possono, inoltre, far riferimento a tre differenti gruppi:

- *Aggregate*, o complesso, riguarda tutto il traffico del sito *web* in un dato periodo di tempo.
- *Segmented*, segmentato, sottoinsieme del traffico selezionato in base ad un dato filtro (ad esempio la tipologia di un visitatore, come il nuovo visitatore).
- *Individual*, individuale, ci si interessa alla navigazione di un dato visitatore in un dato periodo di tempo.

III.7.2 L'analisi dei dati

Lo sviluppo di sistemi di rilevazione automatica dei dati e dei sistemi di memorizzazione, con una riduzione dei costi, ha comportato la diffusione e la tendenza da parte delle aziende di concentrarsi su questo nuovo aspetto relativo all'analisi dei dati.

L'analisi dei dati permette il processo in cui un dato si trasforma in informazione che, in un dato contesto, rappresenta una conoscenza per l'organizzazione aziendale. Diversi comunque sono gli scopi dell'analisi, da una semplice descrizione o una stima di un dato campione, alla possibilità di fare previsione rispetto ad un dato evento.

Sulla base degli obiettivi sopra elencati, è possibile distinguere differenti tipologie di analisi, che fanno riferimento a differenti estrazione dei dati (Kaduk, 2016)⁵⁵²:

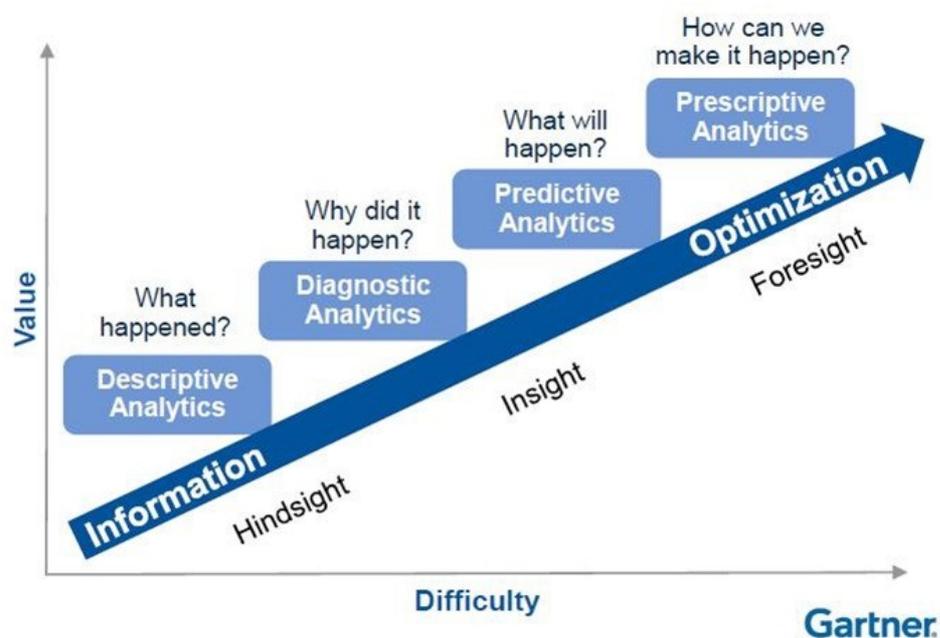
- *Descriptive Analytics*, analisi descrittiva che si basa su eventi già avvenuti e risponde alla domanda “cosa è successo?”, quindi si basa sulla presentazioni e descrizione di date informazioni relative ad eventi passati
- *Diasgnostic Analytics*, analisi diagnostiche che invece cercano di individuare le motivazioni di un dato evento (“perché è

⁵⁵² Kaduk T., 2016, 4 Stages Of Data Analytics Maturity: Challenging Gartner's Model, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/4-stages-data-analytics-maturity-challenging-gartners-taras-kaduk/>

successo?”), quali sono stati le cause. Permette quindi di porre in essere azioni correttive per ottimizzare gli eventi che non hanno generato i risultati ottenuti e di promuovere quelli che li hanno raggiunti e risultano maggiormente efficaci.

- *Predictive Analytics*, analisi predittive, vanno ad individuare possibili sviluppi, “cosa accadrà?”, attraverso l’analisi dei dati di cui si dispone. Consentono di individuare possibili comportamenti degli utenti portando ad una maggiore competitività tra le strategie di marketing nel contesto digitale
- *Prescriptive Analytics*, analisi prescrittive che puntano ad ottenere il massimo valore dai dati, in quanto, oltre a prevedere il verificarsi di possibili avvenimenti, cercano di individuare anche le cause che portano a tale eventi. Danno la possibilità agli utenti di prendere decisioni in tempo estremamente rapido. È qui che si parla di utilizzo di algoritmi e di tecnologie di *machine learning*.

Figura 3.11: Tipologie di analisi



Fonte: (Kaduk, 2016)

Per determinare il successo o l'insuccesso di un sito *web* si fa, spesso, riferimento al *TAO* (*Track - Analyse - Optimise*); il semplice dato, infatti, non risulta sufficiente, è necessario monitorare le tendenze che avvengono nel corso del tempo per determinare le prestazioni del *brand*.

Avinash Kaushik (2007)⁵⁵³ individua un approccio di *web analytics* basato su tre fronti (*three-pronged*):

1. La comprensione della volontà dell'utente mediante la valutazione dei dati del loro comportamento *online*. Utile per identificare le

⁵⁵³ Kaushik A., 2007, *Web Analytics: An Hour a Day*, Sybex Inc

aspettative degli utenti, può risultare sia dall'analisi dei *referral URL*, che dai termini di ricerca utilizzati e che hanno condotto al sito *web*. L'intento del cliente può essere misurato attraverso, ad esempio: la densità dei *click*⁵⁵⁴ (attraverso mappe termiche), la segmentazione⁵⁵⁵ (si valuta se il comportamento di un dato gruppo di utenti, che presenta una comune caratteristica, si differenzia dagli altri), il comportamento in base a tutti i dati relativi alla sua navigazione (numero di visualizzazioni di pagina, tempo medio trascorso su una data pagina, etc.) che consentono di individuare pagine di successo o al contrario di non successo

2. L'analisi degli utenti che compiono le azioni definite come obiettivo e *KPI* all'interno del sito *web*, individuando territori di possibile miglioramento
3. Monitoraggio delle *User Experience*, valutando i differenti modelli di comportamento dei vari utenti, permettono di individuare come

⁵⁵⁴ Un *software* utilizzato spesso in questi casi è Crazy Egg, che mostra graficamente dove gli utenti cliccano sulla pagina, indipendentemente dalla presenza di *link* (attraverso quest'analisi, infatti, l'azienda individua elementi di pagina, dove molti utenti cliccano, che non rappresentano, però, un pulsante o *click*). Si individuano quindi parti di pagina che possono determinare una maggiore influenza e ottimizzare l'esperienza del cliente

⁵⁵⁵ Alcuni elementi di differenziazione possono riguardare: *referral source* (fonti di riferimento che mostrano da dove arrivano gli utenti che arrivano sul sito), *landing page* (verificare se il comportamento degli utenti che approdano sul sito da pagine differenti è diverso rispetto agli altri), velocità di connessione, *browser* (come la tecnologia influenza il comportamento degli utenti, indicatore classico è la frequenza di rimbalzo dove se presenta alti valori, segnala una lentezza di caricamento del sito) e nuovi visitatori (tracciare il comportamento della prima navigazione dell'utente e confrontarlo con un visitatore che è tornato)

possono essere influenzati per il raggiungimento degli obiettivi prefissati

All'interno di tale ambito, risulta fondamentale le attività di *testing*; queste possono riguardare vari aspetti. Come l'*e-Mail marketing*, dove il test può essere applicato sia nell'oggetto, nella *call to action*, nella struttura della *e-Mail* stessa (testo, immagini, video, etc.), ma anche nella decisione della tempistica di invio, con l'obiettivo di incrementare il numero di *click*.

Effettuando *test* sulla *call to action* delle campagne *advertising online*, è possibile incrementare numero di *click* e tassi di conversione. Il test di una *landing page* può riguardare molte sue componenti, come l'*header*, testo (agendo sul *font* e sulla lunghezza), colori, *call to action*, immagini e l'offerta messa in campo. Una tipologia molto utilizzata di *test* è rappresentata dal *A/B test*, in cui vengono messe a confronto due versioni, una rappresentata dall'originale, l'altra l'alternativa. È consigliato prevedere la modifica di un solo elemento in ogni attività *test*, al fine di determinare qual è il reale fattore che comporta un incremento, ad esempio, del tasso di conversione. Vi sono poi *test* definiti multivariati, che si differenzia del precedente in quanto prevede il monitoraggio di più elementi di una pagina al fine di individuare il giusto assortimento.

III.7.3 I *Big Data*

We don't have better algorithms. We just have more data

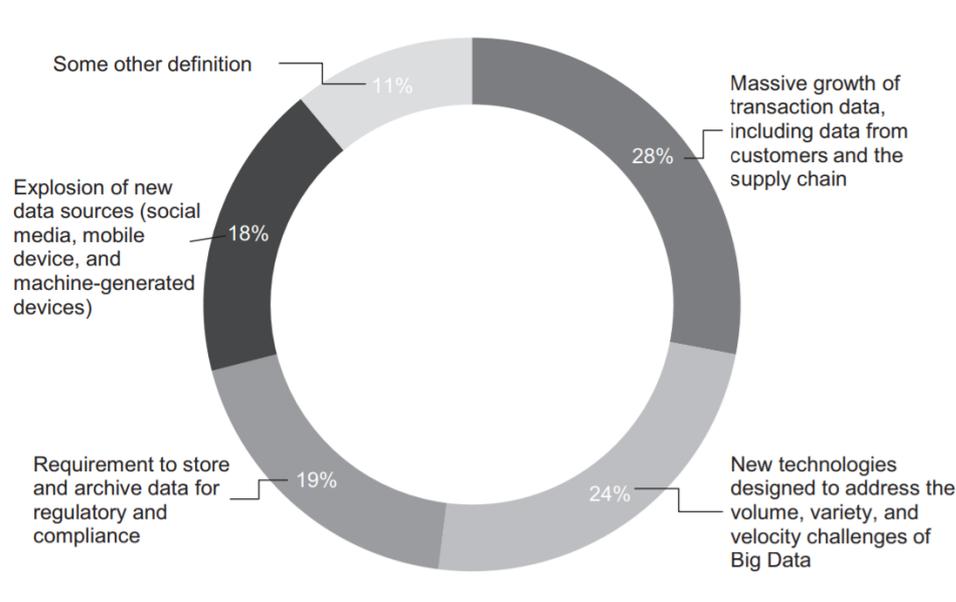
Peter Norvig (Google's director of research)

A partire dal 2011 il termine *Big Data* è sempre più utilizzato; grazie alle nuove tecnologie e ai nuovi strumenti di archiviazione, essi si sviluppano in tutti i settori presenti nel contesto sociale, comportando un'analisi, che si basa su nuove tecniche e nuovi strumenti, utilizzati per elaborare questo grande quantitativo di dati, e che risulta utile per venire a conoscenza di situazioni, possibili relazioni, e per essere in grado di fare previsioni di risultati e comportamenti.

Numerose sono state le sue definizioni nel corso degli anni, portando in alcuni casi ad una forte confusione. Ovviamente quando si parla di *Big Data* si pensa in prima battuta ad un grande quantitativo di dati, quindi alla sua dimensione. Ma, come dimostrato, dalla ricerca condotta da Harris Interactive per SAP (2012)⁵⁵⁶ su 154 dirigenti, questi ultimi mostrano una comprensione diversa rispetto a tale concetto; alcuni si soffermano su ciò che i *Big Data* rappresentano, altri su quali funzioni svolgono.

⁵⁵⁶ SAP, 2012, Small and midsize companies look to make big gains with “big data,” according to recent poll conducted on behalf of SAP, SAP - Database Technology, <http://global.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=19188>

Figura 3.12: Le definizioni dei *Big Data* che emergono dal sondaggio di SAP del 2012



Fonte: Gandomi e Haider (2015)⁵⁵⁷

Tale concetto si differenzia, quindi, dall'*analytics* per tre differenti aspetti (3V) (McAfee e Brynjolfsson, 2012⁵⁵⁸; Laney, 2001⁵⁵⁹):

⁵⁵⁷ Gandomi A., Haider M., 2015, Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics, International Journal of Information Management, Volume 35, Fascicolo 2, pp. 137-144

⁵⁵⁸ McAfee A., Brynjolfsson E., 2012, Big Data: The Management Revolution Exploiting vast new flows of information can radically improve your company's performance. But first you'll have to change your decision-making culture, Harvard Business Review, <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>

⁵⁵⁹ Laney D., 2001, 3-D data management: Controlling data volume, velocity and variety. Application Delivery Strategies by META Group, <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>

1. Volume, il numero dei dati caricati dalle aziende è sempre in crescita, creando in esse l'opportunità di analizzarne grandi quantitativi che vanno a confluire in un unico ecosistema
2. Velocità, con i *Big Data*, vi è la possibilità di ottenere informazioni in tempo reale comportando, al tempo stesso, una maggiore dinamicità aziendale. Quindi si fa riferimento sia la tempo di ottenimento delle informazioni, che al tempo necessario per la loro analisi
3. Varietà, i dati fanno riferimento a diverse tipologie, tra cui testo, immagini, segnali *GPS*, ovvero, informazioni che sono collegate a persone, attività e luoghi. Rappresentano quindi informazioni eterogenee e che riguardano la possibilità, da parte delle aziende, di utilizzare sia dati strutturati (tipici quelli che si trovano in fogli di calcolo) che non-strutturati (testo, audio, immagini e video, ovvero quelle informazioni che non hanno la classica struttura di un dato che sarà soggetto ad un successiva analisi).

Gartner⁵⁶⁰, in linea con quanto appena descritto, definisce i *Big Data* come dati informativi caratterizzati da un alto volume, alta velocità ed un'alta varietà che necessitano della presenza di strumenti di

⁵⁶⁰ Gartner IT Glossary, <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

elaborazione innovativi ed economici, con l'obiettivo di garantire un'ottima comprensione delle informazioni di cui si dispone.

Anche TechAmerica Foundation (2012)⁵⁶¹ utilizza gli stessi termini per la definizione dei *Big Data*, ovvero una grande volume di dati complessi e variabili, che si caratterizzano anche da un'alta velocità e richiedono tecnologie che permettano l'analisi, la gestione delle loro informazioni.

Oltre a questi tre principali aspetti tipici di tale concetto, ve ne sono altri che lo contraddistinguono:

- Veracità, termine sviluppato da IBM e riguarda l'inaffidabilità propria di alcune fonti di dati. È il caso delle emozioni che emergono dagli utenti dei *social media*, che possono rappresentare un sentimento alquanto incerto. Nonostante questo i *Big Data* analizzano mediante appositi strumenti tali informazioni ambigue.
- Variabilità, accezione introdotta da SAS per sottolineare che la velocità del flusso di dati non è costante nel tempo
- Complessità, anche tale aspetto è stato introdotto da SAS, riguarda la provenienza dei dati, ovvero differenti e numerosi fonti, che

⁵⁶¹ TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission, 2012, Demystifying big data: A practical guide to transforming the business of Government, TechAmerica Foundation, https://bigdatawg.nist.gov/uploadfiles/M0068_v1_3903747095.pdf

necessitano di connessione e trasformazioni dei dati al fine di renderli alquanto uniformi.

- Valore, diffuso da Oracle, specificando che i *Big Data*, nella loro forma originale, si contraddistinguono per una bassa densità di valore, ma con la loro analisi, acquisiscono maggior valore.

Per spiegare inoltre, le caratteristiche dei *Big Data* si utilizza il teorema *HACE*: in altre parole, i *Big Data* fanno riferimento a grandi volumi di dati, eterogenei (*Heterogeneous*), fonti autonome (*Autonomous sources*) con controllo distribuito e decentralizzato, con l'obiettivo di esplorare relazioni complesse (*Complex*) e in continua evoluzione (*Evolving*) tra gli stessi dati (Wu e al., 2014)⁵⁶².

Come definito dagli autori Labrinidis e Jagadish (2012)⁵⁶³ il processo di estrazione dei *Big Data* si compone di cinque fasi, raggruppate in due sotto-processi:

- *Data Management*, riguarda la gestione delle tecnologie che svolgono l'attività di:

⁵⁶² Wu X., Zhu X., Wu G., Ding W., 2014, Data Mining with Big Data, IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Volume 26, Fascicolo 1, pp. 97-107

⁵⁶³ Labrinidis A., Jagadish H.V., 2012, Challenges and opportunities with big data, VLDB Endowment, Volume 5, Fascicolo 12, pp. 2032-2033

- acquisizione e archiviazione dei dati dalle fonti da cui essi si generano, occorre definire dei filtri che risulteranno utili al fine di evitare l'ottenimento di dati non utili.
 - estrazione e pulizia, rendere le informazioni il più possibile pronte per essere analizzate, attraverso un processo di estrazione che porta fuori le informazioni richieste e che sia in grado di esprimerle in una modalità conforme al processo di analisi
 - integrazione ed aggregazione, definire il design del database in modo efficace
- *Analytics*, fanno riferimento ad attività di:
- analisi delle informazioni provenienti dai *Big Data*, che rappresentano una rete eterogenea di dati, che permettono di valutare situazioni di conflitto o aspetti nascosti che è possibile sfruttare
 - interpretazione dei risultati, attraverso le ipotesi assunte e le analisi effettuate, in modo da saper comprendere e spiegare come ciascun risultato è stato ottenuto

La possibilità di misurare in modo più dettagliato le informazioni del cliente, si parla in questo caso di *Customer Analytics*, ha determinato

un considerevole impatto nei modelli di business, andando ad agire infatti nel marketing, nelle vendite e nei servizi. Questo ha contribuito ad iniziative commerciali e di servizio in tempo reale, per migliorare l'esperienza di acquisto e di utilizzo di ciascun cliente.

Si parla oggi sempre più di *Customer Analytics* di tipo adattivo piuttosto che predittivo. Per adattivo si intende che sono capaci di adattarsi in tempo reale all'andamento delle azioni commerciali relative alle interazioni con i clienti; per predittivo si intende la capacità dell'analisi di predire in modo statistico la probabilità di successo di un certo evento (come la vendita di un prodotto a uno specifico cliente). Tale nuova modalità di analisi si caratterizza per una maggiore velocità di applicazione di una campagna commerciale in quanto prevede una minore pianificazione nell'attività di *Campaign Management*⁵⁶⁴ e di conseguenza maggiore flessibilità dei gestione dei risultati conseguiti.

Con l'attuazione di tali modalità di analisi, l'azienda può puntare ad una segmentazione più dettagliata (*Segment of one*⁵⁶⁵), che non fa solo

⁵⁶⁴ Il concetto di *Campaign Management*, riguarda le attività di pianificazione, esecuzione, monitoraggio e analisi delle campagne di marketing, ovvero attività che fanno riferimento al loro intero *work flow*, dall'avvio alla valutazione dei loro risultati.

⁵⁶⁵ Tale nuova ideologia riunisce due aspetti fondamentali, recupero delle informazioni sulle preferenze e sul comportamento del cliente ed erogazione del servizio. Quindi di fondamentale importanza risulta la capacità dell'organizzazione aziendale di saper tracciare il cliente, al fine di comprendere le sue caratteristiche (le nuove tecnologie e i minori costi di archiviazione sono molto utili in tale ambito), e di avere le necessarie capacità di saper sfruttare tali informazioni al fine di personalizzare non solo prodotti e servizi, ma anche la comunicazione rivolta ai propri clienti. Tutto ciò mette in discussione e porta l'azienda stessa a discutere sui valori da offrire ai

riferimento alle caratteristiche demografiche, psicografiche e di acquisto del cliente, ma si fa riferimento anche al contesto in cui il cliente stesso si trova; ovvero dove si trova, con chi si trova e cosa sta facendo, con l'obiettivo di comunicare offerte sempre più coerenti e mirate sia nel momento che nelle modalità di diffusione.

suoi clienti e le modalità con cui si relaziona con essi, con la possibilità di prevedere nuove tipologie di investimenti nella propria infrastruttura.

CAPITOLO IV

LA DIGITAL TRANSFORMATION: IL CASO

MAGGAZZINI GABRIELLI SPA

*In the new world, it is not the big fish which eats the small fish, it's the
fast fish which eats the slow fish*

Klaus Schwab

Una volta definita la domanda di ricerca, si passa all'individuazione dell'oggetto da sottoporre ad analisi e della strumentazione di ricerca, al fine di evitare sia un'eccessiva quantità di dati, ma al tempo stesso la definizione della domanda non deve comportare una elevata rigidità del processo empirico.

Definiti gli aspetti principali si passa alla ricerca sul campo, dove avviene la contemporaneità dell'attività di raccolta e dell'attività di analisi dei dati, e successivamente all'analisi del caso. Con tale metodologia, infatti, il ricercatore assume il ruolo sia di ricercatore, ma anche di consulente, grazie alla partecipazione all'attività della Magazzini Gabrielli Spa, azienda che opera nel settore della Grande Distribuzione Organizzata e che dal 2015 ha intrapreso un percorso di rinnovamento volto a migliorare l'esperienza omnicanale del cliente.

Dopo avere effettuato un confronto con le teorie individuante nella lettura analizzata si giunge alla chiusura del caso (Eisenhardt, 1989).

IV.1 La metodologia di ricerca: aspetti teorici

Le motivazioni alla base della ricerca possono essere distinte in tre principali categorie:

- L'esplorazione di un dato aspetto al fine di migliorarne la comprensione o soddisfare una data curiosità di chi effettua la ricerca
- La descrizione di un dato fenomeno che allo stato dell'arte risulta di difficile e complessa comprensione
- La spiegazione di un fenomeno sociale

La costruzione del sapere scientifico (Fattore, 2005)⁵⁶⁶, ovvero la logica, si basa sull'induzione e sulla deduzione di tipo sostanziale, che permettono al ricercatore, entrambe, di arrivare a valide conclusioni. La deduzione fa riferimento al raggiungimento di conclusioni da una o più premesse, alla costruzione di teorie generate da processi logici di causa-effetto, e al collegamento tra realtà e teoria attraverso la dimostrazione e la verifica delle ipotesi. L'induzione invece va verso un concetto generale, partendo dal particolare (come l'osservazione di un dato evento), si giunge alla generalità mediante la ripetizione dell'osservazione di tali casi.

Le ricerche in ambito economico aziendale si distinguono in:

⁵⁶⁶ Fattore G., 2005, I metodi di ricerca economica, Egea

- Ricerche descrittive, volte a rappresentare fenomeni con l'obiettivo di generare conoscenza.
- Ricerche esplorative, superano la semplice descrizione con il fine di proporre (ma non provare) la comprensione di date teorie o elementi di esse. Si distinguono in teoriche, in cui la comprensione avviene mediante un processo deduttivo proveniente da altre teorie e non da fatti, e in empiriche, che al contrario partono dall'osservazione dei dati senza alla base altre teorie
- Ricerche esplicative, vanno ad individuare le relazioni causa-effetto tra gli eventi. Anche se sono correlate con la tipologia precedente, si differenziano in quanto prevedono la fase di *test* delle ipotesi
- Ricerche valutative, particolarmente utilizzate in caso di valutazione di fenomeni di tipo organizzativo e gestionale, valutandone l'impatto; l'elemento alla base della ricerca può riguardare un progetto, un sistema operativo o l'introduzione di un'innovazione tecnologica.

All'interno della ricerca economica è necessaria la connessione, anche bidirezionale, tra il concetto e i dati; tale connessione può riguardare un processo di interpretazione o di astrazione (Zaltman e al., 1973)⁵⁶⁷. Nel processo di astrazione si parte dall'elaborazione del dato a livello mentale, trasformandosi in

⁵⁶⁷ Zaltman G., Pinson C., Angelmar R., 1973, *Metatheory and Consumer Research*, Holt Rinehart and Winston

entità astratta; al contrario, nel processo di interpretazione, il punto di partenza è rappresentato dal concetto, dalla teoria, utilizzata per spiegare l'osservazione.

La ricerca con il passaggio da una concezione astratta ad una concezione empirica, prevede l'utilizzo di entrambi i processi di astrazione e di interpretazione. Quindi si parte dalla ricerca della dimensione teorica, rappresentata da tutta la letteratura scientifica generata dall'attività di ricerca di altri autori.

Nella concezione astratta è possibile riscontrare metodi quantitativi, volti ad individuare correlazioni tra le informazioni raccolte con le osservazioni esplorative, e qualitativi, attraverso attività di codifica (che può essere aperta, in cui i dati di tipo empirico vengono assegnati a date serie di analisi, o può essere assiale, dove i dati vengono rielaborati con l'obiettivo di costruire sottocategorie, o, infine, può essere selettiva, in cui si vanno a costruire relazioni tra le varie categorie), tutto ciò per mettere in risalto la teoria dei dati.

Il passaggio alla concezione empirica avviene mediante attività di interpretazione, ovvero quando il concetto viene considerato il punto zero da cui partire per spiegare la realtà oggetto di analisi. La concezione empirica riguarda la conoscenza dei dati, che sono di diversa natura e numerosi; il ricercatore dovrà scegliere, quindi, i giusti strumenti per studiare la realtà, definendo l'obiettivo dell'osservazione stessa.

Una modalità di raccolta dei dati, al fine di utilizzarli in indagini qualitative, è rappresentata dal questionario; rappresentato da una serie di domande che hanno come principale obiettivo di individuare le opinioni dell'intervistato su date tematiche. Le domande possono essere a risposta aperta, lasciando libertà di risposta, o a risposta chiusa, prevedendo delle scelte sia di tipo alternativo (si/no) che di tipo quantitativo.

Oltre alla sua natura sia qualitativa che quantitativa, sono quattro le differenti tipologie di dati che è possibile raccogliere mediante questa attività:

- Aspetti sociografici, dati di supporto che non fanno riferimento al principale scopo dell'indagine, sono relativi al sesso, età, titolo di studio, etc.
- Dati secondari difficili da ottenere, è il classico esempio delle domande rivolte all'intervistato relativamente all'azienda in cui lavora.
- Informazioni relative alle posizioni assunte della persona, indagando su giudizi, spiegazioni e sentimenti dell'intervistato
- Informazioni che fanno riferimento al comportamento o meglio azioni, quindi informazioni maggiormente certe

Diverse sono anche le modalità di somministrazione:

- Postale, mediante invio sotto forma cartacea, l'intervistato poi auto-compilerà il questionario e procederà con la sua restituzione. È necessario informare, nelle tempistiche adeguate, prima dell'effettivo invio, l'intervistato, sollecitarlo in caso di mancata risposta e ringraziarlo, infine, per le risposte ottenute. Tale modalità si caratterizza oltre per il costo, anche per un basso tasso di risposta
- Auto-compilazione in forma di gruppo, in cui a differenza del precedente viene consegnato a mano e si lascia un dato tempo per rispondere, grazie alla presenza fisica dell'intervistato è possibile stimolare la persona e aumentare il tasso di risposta. È opportuno, al tempo stesso, non costringere, la stessa persona, a rispondere con l'obiettivo di non inficiare la correttezza e rappresentatività delle risposte.
- Telefonica, le domande vengono lette dal ricercatore all'intervistato tramite comunicazione telefonica; le risposte vengono registrate e trascritte dall'intervistatore. Utilizzato soprattutto nel caso di indagini di mercato; non permette la visualizzazione scritta delle domande da parte dell'intervistato e non è consigliabile proporre domande complesse ma, piuttosto, domande che prevedono poche opzioni di risposta. Tale modalità di somministrazione si avvale oggi di elementi digitali di supporto, è il tipico caso di metodo *CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing)*

- Personale (faccia a faccia), è la modalità di somministrazione del questionario che prevede la massima interazione tra intervistato e intervistatore. Presenta elevati costi ed un elevato tasso di risposta rispetto alle altre modalità, può prevedere domande complesse e tempistiche più lunghe e, ovviamente, la possibilità da parte dell'intervistatore di chiarire determinati aspetti del questionario e/o, in modo più specifico, delle domande, prestando attenzione a non deviare troppo le risposte.
- Elettronica, grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali e dell'utilizzo di *Internet*, viene inviato mediante *e-Mail* il *link* del questionario redatto in formato elettronico o inserito all'interno del sito *web*.

Prima di procedere con una definizione dello studio di caso, è opportuno soffermarsi su alcune terminologie che sono fondamentali nell'ambito della ricerca.

Rimandando la descrizione del concetto di osservazione e di intervista ai sotto-paragrafi successivi, viene definito fatto, l'elemento che è soggetto ad osservazione; le leggi descrivono, invece, i modelli universali rappresentanti un ordine definito di fatti. La teoria, che ha il compito di definire i fatti e le leggi osservate in un dato momento, è costituita, alla base, dai concetti, ovvero dall'insieme dei fenomeni che rappresentano la ricerca; la loro natura empirica

prende il nome di variabili, cioè che fanno riferimento ad una valutazione maggiormente pratica.

Diverse sono le definizioni attribuite nel tempo al concetto di *case study*, ma è possibile individuare delle caratteristiche comuni, come il coinvolgimento del ricercatore con gli attori, sistemi o processi dell'ecosistema della ricerca e l'utilizzo, da parte del ricercatore stesso, di metodi etnografici di tipo convenzionale come l'osservazione e le interviste (spesso in modo combinato), il tutto supportato dallo studio e dalla raccolta di dati (Jönsson e Lukka, 2005)⁵⁶⁸

Per Grandori (1996)⁵⁶⁹, il caso è uno studio che basa l'autenticità interna del sapere su una serie di fonti informative. Due sono gli elementi che lo compongono:

1. L'oggetto empirico, o meglio la realtà che deve essere definita al meglio per indirizzare il lavoro empirico
2. Il metodo, si focalizza, mediante l'utilizzo di strumenti sia di tipo qualitativo che quantitativo, sull'oggetto e indaga le sue numerose

⁵⁶⁸ Jönsson S., Lukka K., 2006, Doing interventionist research in management accounting, *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 1, pp. 373-397

⁵⁶⁹ Grandori A., 1996, I metodi di ricerca in organizzazione, in Costa G., Naccamulli R., *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e Tecniche di analisi di intervento*, Utet

variabili (Turrini, 2002)⁵⁷⁰. Questo non pregiudica una possibile comparazione e quindi l'analisi di più casi.

Le tecniche maggiormente utilizzate rimangono l'osservazione diretta e le interviste di profondità, evitando di alterare la realtà.

IV.1.1 L'osservazione

L'osservazione è il metodo maggiormente utilizzato dall'essere umano per comprendere tutto ciò che lo circonda.

Gli elementi che la compongono sono quindi (Prellezo e al., 2008)⁵⁷¹:

- un osservatore competente
- un contesto scelto
- un oggetto da osservare
- strumenti adeguati

Tale metodologia non è solo applicabile all'inizio della ricerca, con l'obiettivo di definire con precisione e coerenza ipotesi ed eventuali problematiche, ma anche durante lo svolgimento della ricerca stessa, con l'obiettivo, invece, di analizzare e controllare i vari processi attivi, e

⁵⁷⁰ Turrini A., 2002, Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale, Azienda Pubblica, pp. 67-85

⁵⁷¹ Prellezo J.M., Malizia G., Nanni C., 2008, Dizionario di Scienze dell'Educazione, LAS

durante la sua fase conclusiva al fine di monitorare i risultati conseguiti. Questo permette di esprimere in modo dettagliato e descrittivo l'evento studiato.

Consiste, quindi, in una visione di una data realtà, supportata da un'ipotesi formulata dall'osservatore con l'obiettivo di ottenere dati ed informazioni adeguati e rilevanti ai fini della ricerca in oggetto.

Si contraddistingue per una certa soggettività, in quanto vi è una relativa parzialità dell'osservatore, che non permette, quindi, di garantire una valutazione diretta e fedele della realtà.

Uno dei problemi principali che il ricercatore deve affrontare con l'applicazione di tale metodologia è quello relativo, difatti, all'obiettività o all'oggettività. Un'osservazione si dice attendibile, quando, vi è un forte corrispondenza tra le misurazioni di una stessa realtà, fatte da soggetti diversi; al contrario, si dice, inattendibile quando tali misurazioni tendono a differenziarsi. Tutto ciò è riconducibile, in primis, all'incidenza della personalità dell'osservatore, che in base ai suoi pregiudizi, valori e pensieri, può vedere fenomeni ed eventi che nella realtà non esistono.

Vi sono diversi elementi che permettono una distinzione tra le tipologie di osservazione. Ad esempio se si fa riferimento alla modalità in cui il ricercatore/osservatore opera con la realtà osservata è possibile distinguere tra:

- Osservazione partecipante, svolta in prima persona dal ricercatore in cui si immedesima ed entra a far parte, in modo diretto, attivo e per un tempo relativamente lungo, della realtà da osservare, instaurando relazioni ed interagendo con i membri che ne fanno parte. In questa metodologia gli obiettivi principali sono sia la completa comprensione dei comportamenti dei membri e la descrizione coerente della realtà analizzata.
- Osservazione non partecipante, in cui l'osservatore, al contrario, ha come obiettivo quello di condizionare il meno possibile il contesto analizzato, agendo quanto più possibile esternamente.

Se, a differenza della precedente classificazione, si fa riferimento alla continuità dall'attuazione di tale metodologia, si distingue tra:

- Osservazione occasionale, attività quotidianamente svolta, anche non volontariamente, per questo motivo viene anche definita naturale, al fine di evidenziare l'assenza di strategie per la raccolta dei dati. Comprende al suo interno quindi pregiudizi ed idee che non la rendono soggettiva e non scientifica, viene meno, in altre parole, la sua obiettività nella registrazione dei dati.
- Osservazione sistematica, è un'attività, a differenza della precedente, intenzionalmente svolta in un ambito di ricerca e di

analisi. Essa fa riferimento all'osservazione degli eventi oggetto di studio, mediante strumenti di registrazione dei dati. Tutto ciò la rende estremamente obiettiva e precisa. All'interno di essa è possibile distinguere altre differenti tipologie di osservazione, tra i quali:

- Osservazione documentaria, assenza completa di partecipazione da parte dell'osservatore; tipico delle ricerche storiche ed a carattere bibliografico, che si basano su un rigido controllo della documentazione.
- Osservazione scientifica, si manifesta durante un esperimento e che permette di individuare possibili errori durante l'analisi e la raccolta delle informazioni e, di conseguenza, attuare azioni correttive, in vista di nuove ricerche.

Con riferimento alla relazione tra osservatore e quanto osservato, si ha:

- Osservazione diretta, in cui l'osservatore ha un certo livello di controllo sull'oggetto analizzato. In essa l'osservazione e la registrazione dei dati avvengono in modalità simultanea, riducendo, quindi, la possibilità di commettere errori (come nel caso tipico di

ricorso alla memoria). L'osservatore tende a non influenzare il comportamento o la realtà che sta analizzando, evitando quindi di condizionare l'osservazione con i propri pensieri e le proprie opinioni. Gli elementi che la caratterizzano sono principalmente due, in primis l'assenza di strumenti di osservazione e, in aggiunta, l'immediatezza delle registrazioni dei dati raccolti.

- Osservazione indiretta, o in condizioni controllate, quando, al contrario, colui che osserva ha la possibilità di esercitare un livello massimo di controllo su quanto analizzato. Utilizza strumenti di osservazione nei confronti dell'osservato, con l'obiettivo di ottenere informazioni, idee ed opinioni.

Infine, in base al tipo di attività svolta dal ricercatore all'interno dell'evento osservato si distingue:

- Osservazione naturalistica, adottata per lo studio di fenomeni nel loro aspetto naturale, ovvero riguardanti la vita reale, con l'obiettivo di evitare interferenze ed alterazioni. Come definito da Miller (1977)⁵⁷², l'osservazione naturalistica consiste nello studio della natura di per sé, può essere condotta mediante l'utilizzo di due approcci: etnografico ed etologico. Con l'approccio

⁵⁷² Miller D.B., 1997, Roles of Naturalistic Observation in Comparative Psychology, American Psychologist Volume 32, Fascicolo 3, pp. 211-219

etnografico, l'osservatore, nell'osservazione naturalistica, assume un ruolo di partecipante nell'ambiente di ricerca, interagendo con esso al fine di ottenere informazioni in modo spontaneo. La registrazione dei dati è differita rispetto al loro ottenimento in quanto, il ricercatore non può avvalersi dell'utilizzo di strumenti come questionari (Canestrari, 1984)⁵⁷³; al contrario si avvale della tecnica del protocollo quotidiano, ovvero la redazione di un diario quotidiano, in cui si vanno ad indicare i fenomeni (opinioni enunciate, comportamenti assunti) rilevanti riscontrati durante le attività giornaliere. Nell'approccio etologico, da maggior rilievo all'obiettività dell'osservazione, in esso il ricercatore non assume il ruolo di partecipante ma, al contrario, la sua presenza non deve influenzare l'attività dei soggetti sottoposti ad osservazione. Quanto osservato, in altre parole, deve essere descritto in modo dettagliato, completo e più obiettivo possibile

- Osservazione in condizioni controllate, tipica osservazione in cui si applica un controllo rispetto a quanto c'è da osservare; non si fa riferimento, quindi, soltanto alla descrizione, ma si basa su ipotesi che influenzano le ipotesi e gli obiettivi definiti. In altre parole, è

⁵⁷³ Canestrari R., 1984, Psicologia generale e dello sviluppo, Clueb

necessario individuare: l'oggetto dell'osservazione, le modalità e gli strumenti e, infine, le tempistiche.

IV.1.2 L'intervista

Un tipico strumento di ricerca è rappresentato dall'intervista, ovvero una sorta di dialogo tra due soggetti, l'intervistato e l'intervistatore, il primo risponde alle domande e il secondo le pone. In essa il ricercatore è più o meno coinvolto nel fenomeno oggetto di studio, con l'obiettivo successivo di collegare le sue scoperte ad un quadro teorico e, quindi, dare un contributo.

Il termine intervista è spesso utilizzato per tutte le tipologie di comunicazione di tipo pianificato tra due soggetti, al fine di ottenere informazioni utili per la ricerca. Corbetta (1999)⁵⁷⁴, definisce l'intervista come una conversazione avviata e guidata dall'intervistatore nei confronti di soggetti che sono stati scelti sulla base di un dato obiettivo soprattutto di tipo conoscitivo, si basa su uno schema più o meno flessibile di domande. Successivamente Kvale (2007)⁵⁷⁵, definisce l'intervista come una conversazione il cui obiettivo e struttura sono stabiliti dall'intervistatore; va oltre lo scambio di tipo spontaneo della conversazione giornaliera, la

⁵⁷⁴ Corbetta P., 1999, Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino

⁵⁷⁵ Kvale S., 2007, Qualitative Research kit: Doing interviews, SAGE Publications

finalità principale consiste nell'ottenimento di conoscenza mediante ascolto e domande.

Rappresenta, in altre parole, una conversazione tra il soggetto intervistato e il ricercatore, in cui quest'ultimo cerca di ricavare il più possibile informazioni dettagliate e utili ai fini della ricerca, sulla base delle percezioni e delle interpretazioni del soggetto intervistato.

Ovviamente, come già affermato, il soggetto intervistato non viene scelto a caso ma sulla base di determinate caratteristiche che lo rendono interessante ai fini della ricerca.

Sulla base del questionario, definito in precedenza, risulta, da una parte maggiormente flessibile data la sua possibilità di indirizzare il percorso della ricerca se, durante tale attività, emergono aspetti di maggior interesse. Dall'altra parte, richiede una buona professionalità per evitare di influenzare le risposte sia in modo diretto che indiretto (come nel caso del tono di voce).

Al fine di un buon esito, occorre che l'intervistatore definisca in anticipo: la struttura dell'intervista, in altre parole dovrà definire il contenuto, ovvero l'obiettivo delle domande (cercando di comprendere sia l'aspetto oggettivo, i fatti, che quello soggettivo, relativo alle opinioni del soggetto intervistato); e la forma, decidere se stabilire e redigere le domande in anticipo in modo unico per tutti, o, in alternativa, sviluppare

delle domande da cui partire e che possono essere cambiate durante il corso dell'intervista.

In generale è possibile classificare le interviste sulla base di due criteri specifici:

- la presenza di un contatto visivo tra intervistato e intervistatore, si distinguono in questo ambito l'intervista personale, cosiddetta faccia a faccia, da quella telefonica
- il grado di libertà lasciato ai due attori coinvolti, in questo caso di è possibile distinguere tre differenti tipologie d'intervista:
 - o Intervista Strutturata, tipica di un'intervista che si basa su domande ordinate e definite in partenza che verranno poste allo stesso modo a tutti i soggetti intervistati, evitando disomogeneità nella realizzazione della ricerca, all'intervistato è lasciata libertà di rispondere nel modo in cui ritiene più opportuno.
 - o Intervista Semi-Strutturata, in cui l'elenco delle domande viene definito in anticipo, ma vi è la possibilità da parte dell'intervistatore di aggiungerne altre durante all'attività di analisi. Si tratta, in altre parole, di una traccia di argomenti necessariamente da affrontare; a differenza dell'intervista

strutturata, possono essere esposte domande, utili ai fini della ricerca, non presenti inizialmente, ma che sono nate nel corso dell'intervista.

- Intervista Non Strutturata, ovvero quando non vi sono domande già definite in anticipo; gli argomenti da trattare sono noti all'intervistatore, ma pone le domande in modo libero durante l'intervista, con l'obiettivo di approfondire, sia in modo diretto che indiretto e lasciando più libertà all'intervistato, gli aspetti più interessanti emersi. L'unico aspetto stabilito è il tema generale, gli argomenti emergono durante l'intervista; dato il tema di carattere generale, ogni intervista risulterà unica non solo nei contenuti, ma anche nei tempi di durata e nella relazione che nasce tra intervistatore ed intervistato. È opportuno, però, che l'intervistatore eviti di raccogliere molte informazioni altamente eterogenee tra di loro.

La scelta tra questi ultimi tre tipi di intervista dipende, ovviamente, dagli obiettivi della ricerca; di solito, si utilizza l'intervista strutturata per le ricerche che prevedono un numero elevato di interviste. A mano a mano

che il numero dei soggetti intervistati scende si ricorre alle altre due tipologie.

Da tutto questo emerge, che tale metodologia non può essere circoscritta ad un mera tecnica di raccolta di informazioni, ma si parla soprattutto di un processo di interazione tra due individui, l'intervistatore e l'intervistato.

IV.2 La ricerca empirica: aspetti introduttivi

Per avere una chiara comprensione delle caratteristiche e degli effetti del processo di *Digital Transformation*, è stata realizzata una scrupolosa revisione della letteratura grazie alle banche dati quali Scimedirect, Scopus e Google Scholar, al fine di individuare i vari contributi letterari relativi ai temi in esame, grazie all'utilizzo di parole chiave come *digital transformation*, *omnichannel*, *customer experience*, *cross-channel*, *retail* e *retailing*; limitando ulteriormente la revisione letteraria ai contributi relativi agli anni 2015, 2016, 2017, 2018.

L'analisi ha evidenziato una letteratura ampia sul processo di trasformazioni digitale (sono stati, difatti, individuati 119 contributi utili relativi a campi di ricerca), ma al tempo stesso non particolarmente diffusa in ambito *retail*, soprattutto nel comparto *grocery*.

I contributi presenti, a riguardo di questi ultimi aspetti, sono relativi a mercati internazionali (come quelli americani, anglosassoni e del medio oriente),

che presentano caratteristiche molto differenti rispetto al contesto nazionale, soprattutto dal punto di vista della dimensione de gli attori coinvolti.

Con il presente lavoro si è cercato di evidenziare, individuando anche gli effetti che ne conseguono, come un'azienda *retail* di piccole e medie dimensioni, attraverso un processo di trasformazione digitale, sia in grado di attuare una strategia omnicanale, sfruttando la possibilità di integrazione dei vari *touchpoint* e canali a disposizione, e sia in grado, di conseguenza, di migliorare sia l'esperienza del cliente che la propria performance complessiva.

Seguendo la domanda di ricerca e tenuto conto di quanto emerso dall'analisi della letteratura internazionale, per comprendere al meglio come il processo di trasformazione digitale si integri all'interno delle strategie di business, è stato opportuno ricorrere ad un indagine di tipo esplorativo ed una ricerca metodologica di tipo qualitativo che utilizza il metodo del caso studio (Yin, 1984)⁵⁷⁶.

La metodologia del *case study*, quindi, risulta alquanto pertinente, con riferimento all'*interventionist research approach*, principalmente utilizzato nelle ricerche manageriali con riguardo al capitale intellettuale (Dumay, 2010⁵⁷⁷; Chiucchi e Dumay, 2010⁵⁷⁸).

⁵⁷⁶ Yin R.K., 1984, *Case study research: Design and methods*, Sage

⁵⁷⁷ Dumay J.C., 2010, *A critical reflective discourse of an interventionist research project. Qualitative Research, Accounting & Management*, Volume 7, Fascicolo 1, pp. 46-70.

⁵⁷⁸ Chiucchi M.S., Dumay J.C., 2010, *Un-locking intellectual capital*, seminario Prof. Dumay, Università Politecnica delle Marche, Ancona, 2-3 maggio 2011

A differenza della metodologia dell'intervista, nel metodo del *case study* il ricercatore assume sia il proprio ruolo di ricercatore, ma anche quello di consulente, partecipando attivamente all'attività dell'organizzazione aziendale.

Il *case study*, in altre parole, consente di indagare in modo più approfondito un dato evento e di coglierne differenti prospettive andando ad alimentare il processo di accumulazione delle conoscenze.

Lo stesso Yin (1984), stabilisce i tre principali ambiti in cui tale metodologia può essere applicata: per confermare una teoria in un dato contesto, o in situazioni uniche ed estreme o quando i dati per l'analisi di determinati fenomeni sono inaccessibili. Proprio in ragione del primo ambito è stata scelta questa metodologia di ricerca.

Si è fatto, quindi, riferimento ad un processo logico di tipo induttivo, che ha avuto inizio con l'osservazione partecipante del fenomeno, e le proposizioni con caratteri di generalità sono derivate dalla ripetizione dell'attività di osservazione. La finalità è stata quella di arricchire il processo di accumulazione delle conoscenze che possono essere considerate utili in tali ambito.

Punto di partenza è stata la definizione della domanda di ricerca, che rappresenta la base di tale lavoro di tesi, che si pone l'obiettivo di analizzare:

- *In che modo le aziende del retail approcciano i processi di Digital Transformation e le strategie omnicanale, con l'obiettivo di migliorare l'integrazione dei vari touchpoint e l'esperienza del cliente*
- *Quali sono gli effetti dell'attuazione di tali processi e di tali strategie all'interno delle stesse aziende retail*

Al fine di rispondere a tale domanda di ricerca, e di conseguenza intuire come viene implementato e quali sono gli effetti del processo di trasformazione digitale all'interno di un'azienda, si è preceduto con l'analisi di tali aspetti con i responsabili dei ruoli maggiormente coinvolti in tale processo, ovvero: l'Amministratore Delegato, il Direttore IT, il Direttore delle Risorse Umane, il Direttore Marketing e il Responsabile del Digital Marketing. Questo è stato reso possibile mediante un'intervista semi-strutturata, seguendo una traccia che ha cercato di toccare gli aspetti maggiormente emersi dall'analisi letteraria.

Il caso analizzato nella ricerca è quello dell'azienda Magazzini Gabrielli Spa, un'impresa che opera nel settore della Grande Distribuzione *Grocery*, in cui ho avuto l'opportunità di collaborare, all'interno del percorso di dottorato di ricerca⁵⁷⁹, nel progetto di definizione e sviluppo della *Customer Experience* e del *Marketing Automation*, sotto la guida del Professore Gian Luca Gregori.

⁵⁷⁹ Si tratta di un Dottorato di Ricerca con progetto Eureka, che prevede il co-finanziamento della relativa borsa da parte dell'Università Politecnica delle Marche, della Regione Marche e della Magazzini Gabrielli Spa

I dati empirici fanno riferimento sia ad informazioni *extra* contabili ricavabili da fonti secondarie, è il tipico esempio del sito *web*, riviste specializzate e ricerche effettuate e disponibili in azienda, sia attraverso lo svolgimento di interviste con i manager aziendali delle Magazzini Gabrielli Spa svolte dal ricercatore. Dopo la rilevazione delle informazioni con le tecniche appena esplicitate, si è proceduto con un confronto con le teorie rilevate in ambito della letteratura internazionale.

IV.3 Analisi del caso studio: Magazzini Gabrielli Spa

La storia dell'impresa familiare marchigiana Magazzini Gabrielli Spa, con sede ad Ascoli Piceno, risale ad oltre cento anni fa, specializzandosi a partire dagli anni Settanta nel comparto *grocery*, e rappresentando, oggi, una realtà di riferimento della Grande Distribuzione Organizzata.

Il Gruppo opera in cinque regioni, Marche, Abruzzo, Umbria, Molise e Lazio, con un totale di punti vendita che supera quota duecento e un numero di collaboratori che si aggira intorno ai tremila.

Tabella IV.1 Numerica punti vendita per regione

Regione	Numero punti vendita
Abruzzo	87
Marche	53
Lazio	49
Molise	13
Umbria	12

Fonte: propria rielaborazione dati aziendali

Nel 2017 la Magazzini Gabrielli ha registrato un fatturato di circa 800 milioni di euro (6% in più rispetto al 2016); con il consorzio SUN (Supermercati Uniti Nazionali) partecipa alla supercentrale d'acquisto dei distributori indipendenti italiani ESD Italia, che rappresenta la seconda centrale in Italia.

L'azienda è presente nell'ecosistema della Grande Distribuzione attraverso tre insegne che fanno riferimento a tre diversi format distributivi:

- Oasi, 21 punti vendita, che presentano una superficie tipica di un *superstore* o ipermercato, tra circa i 2.500 e i 5.000 metri quadrati, per rispondere ai grandi bacini di utenza. Offrono un vasto ed ampio assortimento (con referenze alimentari, di igiene casa e persona, di

abbigliamento uomo/donna/bambino, e di bazar leggero e pesante) che consente un acquisto più agile e completo. Si trovano il più delle volte all'interno di aree commerciali. Il loro *claim* è “prezzi bassi sempre”, con l'obiettivo di offrire prodotti di qualità ma con riguardo alla convenienza e alla soddisfazione del cliente.

- Tigre, 85 punti vendita (di cui 57 punti vendita gestiti in *franchising*) che presentano il classico format di un supermercato, con una superficie che si aggira tra gli 800 e i 1500 metri quadrati, e puntano alla spesa giornaliera e alla proposta di prodotti freschi e freschissimi, come si evince anche dal suo *claim* “freschezza quotidiana”. L'assortimento dei reparti no-food è limitato soprattutto ai prodotti per la cura della persona e per la cura e l'igiene della casa.
- Tigre Amico, 106 punti vendita gestiti tutti in rapporti di franchising, con format di superette, destinati, tramite negozi con superfici comprese tra i 150 e i 450 metri quadrati, a soddisfare le esigenze della spesa di tutti i giorni con il suo *claim* “la buona spesa di casa tua”.

I clienti dei punti vendita di Magazzini Gabrielli Spa hanno la possibilità di aderire a “Carta Unika” richiedendola al *box* informazioni; essa rappresenta la carta fedeltà che può essere utilizzata nei punti vendita Oasi e Tigre e che

consente di accedere a programmi di raccolta punti per il collezionamento di premi e ad offerte commerciali dedicate.

L'azienda Magazzini Gabrielli Spa ha intrapreso, tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016, un importante percorso di rinnovamento per migliorare l'esperienza del cliente in punto vendita e nei canali digitali. Il punto di partenza di questo percorso è stato la definizione della *roadmap* di innovazione dei sistemi, delle modalità di lavoro e di approccio al cliente, che si basa sulle linee guida aziendali, su attività di *workshop* e sul supporto di una società di consulenza.

Sono stati individuati quattro macro-ambiti di azione:

- Clienti e area marketing, in termini di aumento della redditività risultante da azioni dirette sul fatturato e sull'esperienza del cliente che fanno riferimento ad attività di *Customer Strategy*, *Customer Analytics* e marketing *One to One*
- Processi di sede e di punto vendita, puntando su un incremento della loro efficacia ed efficienza attraverso una riduzione dei costi ed un miglioramento della qualità di lavoro
- Formazione del personale sia di sede che di punto vendita, mediante piani che consentono lo sviluppo dei dipendenti con il fine di assicurare, al cliente, l'erogazione di un servizio di tipo distintivo

- Punto vendita, modernizzazione e sviluppo dei sistemi per garantire un'esperienza di acquisto unica e coinvolgente

L'oggetto dell'analisi è quello di valutare come la Magazzini Gabrielli Spa ha intrapreso il suo processo di trasformazione digitale e la sua strategia omnicanale, analizzando lo stato di attuale di tale trasformazione e verificando se sono presenti e/o vi sono stati ostacoli che hanno rallentato e frenato tale processo.

La partecipazione al progetto della sottoscritta, in qualità di *research assistant*, e le interviste effettuate con i principali ruoli coinvolti nello stesso progetto, ha consentito di apprendere importanti spunti ed informazioni utili per definire nel miglior modo lo sviluppo e l'attuazione di tale processo all'interno dell'azienda e le opportunità future offerte dalla nuova strategia omnicanale.

In un tentativo di raccordo con i *framework* teorici fino ad ora esaminati, l'analisi del caso consente di esprimere diverse riflessioni sull'impatto generato dal processo di *Digital Transformation* sulla gestione del business della Magazzini Gabrielli, sulla relazione con i propri clienti, ma anche sul contesto economico e sociale in cui essa stessa opera.

IV.3.1 Il progetto di *Digital Transformation* lato Sistemi Informativi

Nel corso degli anni, al fine di seguire l'evoluzione e la crescita aziendale e, quindi, di consentire il suo funzionamento, si sono susseguiti

sviluppi ed integrazioni del sistema informatico della Magazzini Gabrielli Spa. Tutto questo si è manifestato, principalmente, con:

- Integrazione di nuovi sottosistemi a quelli già esistenti
- Modifica dei sottosistemi già presenti
- Sostituzione dei sottosistemi obsoleti da un punto di vista tecnologico

Il risultato di queste attività, pur avendo portato grandi risultati a livello di business, ha, al tempo stesso, introdotto una scarsa flessibilità, velocità e capacità evolutiva (soprattutto real time) ed innovativa dei sistemi informativi; inoltre non è stato sempre possibile intervenire sull'ottimizzazione dei processi informativi ed informatici per cui oggi si riscontra che l'efficacia di alcuni *software*/soluzioni non soddisfa le esigenze di richieste, anche minimali.

Si riscontra, soprattutto, nella forte componente *home-made* dei sistemi applicativi aziendali una difficoltà nell'utilizzo di risorse esterne per far fronte ad esigenze di velocizzazione delle attività e nell'implementazioni a causa di stratificazioni realizzate nel corso degli anni. Un altro limite all'ottimizzazione generale dei Sistemi Informativi, è rappresentato dalla separazione tra sistemi di sede e sistemi di punto vendita.

Tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016, l'azienda Magazzini Gabrielli ha intrapreso, con l'ingresso del nuovo *CIO*, un processo di rinnovamento. Le linee guida stabilite per dare inizio al rinnovamento sono flessibilità, semplicità, misurabilità, controllabilità, agilità, automazione, intelligenza e omnicanalità. Si è deciso di creare due *roadmap* di progetto paralleli, una gestionale ed una commerciale; la base, in entrambi i casi, è stata certamente il progetto riguardante l'applicativo di gestione delle casse.

Quest'ultimo ha dato avvio, difatti, alle due *roadmap*. Da un punto di vista gestionale si è partiti con l'analisi dei processi e la ingegnerizzazione della futura mappa applicativa che si baserà un sistema *ERP (Enterprise resource planning)* evoluto. Per quanto concerne il lato commerciale, invece, sono stati avviati progetti relativi alla *Customer Analytics, Promo Analytics e Marketing Automation*.

L'attività di sostituzione degli applicativi di cassa rientra nel "progetto *store*", ovvero quelle attività di sviluppo che hanno come oggetto il punto vendita e come obiettivo quello di supportare la creazione di un vantaggio competitivo nelle operazioni degli store. Questo è possibile non solo mediante l'utilizzo di tecnologie avanzate, ma, anche, attraverso una re-ingegnerizzazione dei processi, un'ottimizzazione e

semplificazione dell'architettura e delle modalità operative, lo sviluppo e l'applicazione di una piattaforma di tipo multi-canale.

Il principale obiettivo del processo di trasformazione digitale lato Sistemi Informativi, seguendo stabilito dalle linee guida, è rappresentato dalla necessità di soluzioni che garantiscano flessibilità, semplicità, misurabilità, controllabilità, agilità, automazione, intelligenza e omnicanalità. Lo sviluppo di queste soluzioni è reso possibile mediante l'applicazione di progetti di:

- rivoluzione, ristrutturazione ed analisi dei processi aziendali, al fine di eliminare ridondanze ed incrementare il livello di servizio, attraverso un'analisi dell'efficacia funzionale degli strumenti applicativi attualmente in uso
- ristrutturazione delle infrastrutture tecnologiche ed applicative
- centralizzazione e sviluppo del servizio di *help desk*
- ridefinizione dei ruoli del personale del comparto dei sistemi informativi

Tutto questo contribuisce allo sviluppo di una strategia digitale, di una maggiore connessione tra processi e persone, e di un monitoraggio e dell'individuazione di dati sul comportamento dei clienti. Gli effetti di queste integrazioni si ripercuotono su:

- Cliente, destinatario di nuovi servizi e funzionalità di vendita
- Personale di punto vendita, in quanto usufruisce di servizi e strumenti più evolutivi
- Processi di gestione interna, non solo nel processo promozionale, ma anche nell'ampliamento delle informazioni che saranno a supporto di processi decisionali sia lato punto vendita che di sede

In riferimento a questo ultimo punto si avrà un miglioramento mediante attività di unificazione e standardizzazione dei processi e una semplificazione dell'architettura lato software.

Sono due i punti della *roadmap* del processo di cambiamento lato Sistemi Informativi:

- Analisi del Sistema Centrale, per valutarne le capacità di supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali dei prossimi anni. Il Sistema Centrale e i sistemi gestionali utilizzati dalla Magazzini Gabrielli sono un insieme di sistemi *custom* sviluppati appositamente per coprire necessità emerse nel corso degli anni. Anche se lo stato attuale del sistema è considerato “stabile”, sia il mondo esterno (*trend* tecnologici, cambi normativi e pressione competitiva) che interno (obiettivi di fatturato, evoluzioni organizzative) all'azienda stanno evolvendo rapidamente, tanto da

portare a richieste particolari e difficilmente gestibili. Dall'analisi sono emersi rischi di tipo:

- Organizzativo, che risiedono soprattutto nella difficoltà di gestione di nuovi progetti e picchi di lavoro
 - Tecnologico, con costi ricorrenti elevati ed in crescita (a causa della presenza di un elevato numero di applicativi *custom*); l'introduzione di nuove funzionalità risulta costosa, lenta e rischiosa
 - Funzionale, nella difficoltà di disegnare nuovi processi e nell'assenza di univocità e coerenza tra base dati provenienti da differenti aree aziendali.
- Analisi e ottimizzazione dei processi, per identificare inefficienze e riorganizzare gli attuali processi svolti. Tale analisi quindi permetteranno l'integrazione completa dei sistemi a supporto del business, l'eliminazione di attività con scarso valore aggiunto, la gestione e la condivisione, in modo strutturato, delle informazioni e dei documenti.

IV.3.2 Il progetto di *Digital Transformation* lato Marketing

Allo stato attuale della ricerca, l'azienda non svolge attività di marketing multicanale personalizzato, ma svolge attività di *DEM* (*Direct*

Email Marketing) ed attività di invio *SMS* di tipo *mass marketing* senza alcun livello di personalizzazione, attraverso l'utilizzo di una piattaforma esterna disponibile mediante un *web tool* senza collegamento diretto con il database della carta *fidelity*, richiedendo un aggiornamento ed un'importazione dei dati di tipo manuale e di tipo periodico. Stesso discorso per quanto riguarda il sistema di *DEM*, che prevede, quindi, l'inserimento manuale delle informazioni provenienti dal database *fidelity*; in aggiunta, la *mailing list* è alimentata dalle sottoscrizioni alla newsletter effettuata nel sito *web*.

L'azienda si compone del seguente ecosistema di siti web:

- www.gabriellispa.it, sito istituzionale *corporate* della Magazzini Gabrielli Spa
- www.oasiipermercati.it, sito degli ipermercati del *brand* Oasi
- www.tigresupermercati.it, sito dei supermercati del *brand* Tigre e delle superette del brand Tigre Amico.
- www.cartaunika.it, sito della carta *fidelity* attiva nei punti vendita Oasi e Tigre, contenente informazioni alle offerte collegate alla carta e in cui è presente un'area riservata in cui è possibile consultare il saldo punti e ordinare i premi del catalogo.

- www.selezionequalita.it, sito relativo alla *private label* della Magazzini Gabrielli Spa dei prodotti freschi e freschissimi
- www.unikamarket.it, sistema di *click&collect* sviluppato dall'azienda e limitato all'area urbana di Pescara, di Francavilla e di Montesilvano, considerata come piazza commerciale ideale per attività di sperimentazione del nuovo canale. Tale sistema si distacca leggermente dalla sua definizione classica⁵⁸⁰, in quanto si dà la possibilità al cliente di ricevere i prodotti ordinati *online* a casa, e quindi è una forma di *click&collect* che si avvicina molto ad una forma di *e-commerce*. Ad oggi rappresenta la principale forma di integrazione ed interazione tra mondo fisico e digitale presente all'interno dell'azienda.

A seguito di un'analisi di scenario e di un'attività di *scounting*, l'azienda nel luglio del 2017, ad opera del comparto *Digital Transformation*, costituito intorno alla fine del 2016, ha convocato diverse agenzie *web* sulla base di un *RFP (Request for Proposal)*, con l'obiettivo di ottenere e sollecitare proposte per lo sviluppo, la ridefinizione del *design* e per la realizzazione di:

⁵⁸⁰ Il *click&collect* è il processo con cui il cliente effettua un ordine *online* (*click*) e lo ritira (*collect*) l'acquisto nel punto di vendita scelto, rappresenta l'incontro tra *shopping online* e *shopping* del punto di vendita fisico.

- un nuovo e unico sito rivolto ai clienti
- un nuovo sito *corporate*
- una pagina Facebook rivolta ai clienti

A seguito della valutazione e della successiva scelta tra le varie proposte presentate, la Magazzini Gabrielli ha iniziato a collaborare insieme all'agenzia *web* allo sviluppo dei due nuovi siti *web*, *Corporate* e *Customer*.

Il nuovo ed unico sito *Customer*, che racchiuderà al suo interno tutti i *brand* commerciali aziendali (Oasi, Tigre e Tigre Amico), sarà sviluppato in modo da garantire:

- la registrazione e il *login* alla nuova *community* tramite numero carta, o indirizzo *e-Mail*, o *social login*
- la sottoscrizione della carta *fidelity online*

Questo avverrà attraverso la connessione, sia in lettura che in scrittura su tutto il *database* clienti, del sito *web* al nuovo sistema *CRM* aziendale, e attraverso il collegamento dello stesso sito *web* con il nuovo sistema di *Marketing Automation* scelto ed implementato in azienda.

Gli obiettivi alla base del progetto di realizzazione del nuovo sito *web Customer*, possono essere sintetizzati nel seguente modo:

- sviluppare e migliorare una solida esperienza dell'utente *online*, agendo sulla *Digital Identity* con la creazione del nuovo *brand* che punta ad uniformare la presenza *online* dell'azienda Magazzini Gabrielli Spa e l'esperienza del cliente
- gestire contenuti multicanale, al fine di centralizzare la comunicazione dei prodotti, delle offerte e dei punti vendita
- aumentare la base di iscritti alla carta *fidelity*, ovvero aumentare la *lead generation* e il numero di clienti possessori della carta, prevedendo la presenza di elementi che sollecitano l'utente anonimo ad entrare nella *community* facendosi riconoscere
- Aumentare il numero di clienti *in-store*, mediante attività di *drive to store*, come le tipiche offerte con scadenze e personalizzate in base al tipo di *Personas*

Per quanto concerne il sito *Corporate*, l'azienda si è posta come obiettivo principale di conversione, quello di rendere il sito fruibile in maniera chiara per l'*audience* di riferimento (fornitori, azionisti, associazioni, candidati, ecc.).

Contestualmente e in linea con quanto fin ad ora affermato, sempre nell'anno 2017, la Magazzini Gabrielli Spa, supportata da una società di consulenza, ha intrapreso un importante percorso di innovazione,

attraverso lo sviluppo di attività che fanno riferimento alla centralità del cliente. L'obiettivo centrale è quello di trasformare l'esperienza multicanale del cliente, mediante una migliore conoscenza delle loro abitudini e delle loro necessità, che comporta quindi ad un incremento del loro ingaggio e della loro fidelizzazione e la possibilità di comunicare offerte commerciali personalizzate.

Questo ha portato l'azienda a sviluppare il progetto di *Customer Experience e Marketing Automation*; gli obiettivi in esso prefissati si dividono in quattro macro categorie:

- ridefinizione dei punti di contatto di tipo digitale
- ottimizzazione dell'ingaggio e della capacità di personalizzazione delle attività commerciali
- creazione di esperienze utente personalizzate
- definizione di azioni di marketing digitale di tipo cross canale

La fase iniziale del progetto ha preso avvio da una ricerca qualitativa suddivisa in tre principali attività: analisi delle informazioni derivanti da indagini di *Customer Satisfaction* e dai reclami dei clienti, analisi dei dati di *Digital Analytics* dei siti aziendali e dall'analisi delle informazioni ottenute dalle interviste, svolte faccia a faccia ad opera dei consulenti, con quattordici referenti aziendali. A questa fase è seguita una

ricerca etnografica, sempre svolta dalla società di consulenza, effettuata sia in sei differenti punti vendita, in cui sono state realizzate interviste a trenta clienti e a ventidue dipendenti di punto vendita; sia attraverso un questionario online inviato ai clienti possessori di Carta Unika.

Tabella IV.2 – Dati della ricerca etnografica

Regioni interessate	Punti vendita interessati	Dipendenti intervistati
Abruzzo	Oasi Fermo	Direttori (4)
Marche	Tigre Pescara	Cassiere (4)
Umbria	Oasi Termoli	Contabili (4)
Molise	Tigre Roma	Caporeparto (6)
Lazio	Oasi Avezzano	Addetti al box informazioni (2)
	Tigre Foligno	Rifornitore (1)
		Addetto al servizio Unikamarket (1)

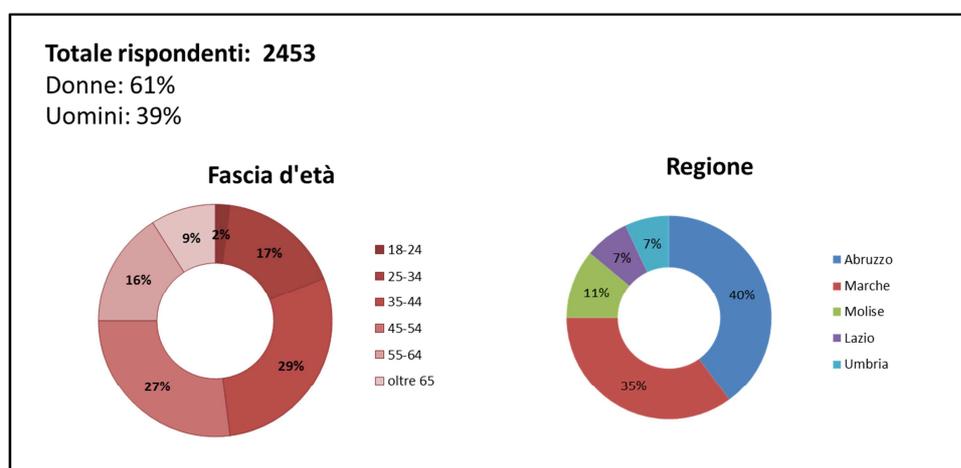
Fonte: propria rielaborazione dati aziendali

Le informazioni emerse dal questionario online (2453 rispondenti), somministrato dall'11 al 18 ottobre 2017, mostrano che i principali motivi che spingono i clienti ad acquistare nei punti vendita Tigre sono l'accoglienza del personale, la posizione del punto vendita (vicino al luogo di lavoro o casa), ma anche l'orario di apertura e la possibilità di trovare il punto vendita affollato. Per quanto riguarda i punti vendita Oasi, le

principali variabili che spingono i clienti ad acquistare in questi punti vendita, sono l'assortimento e la comodità (ovvero si trovano in punti strategici facili da raggiungere).

Dal questionario è emerso, inoltre, che i consumatori associano ai marchi Oasi e Tigre accezioni come: qualità dei prodotti, convenienza nei prezzi, vicinanza dei punti vendita, varietà di assortimento (specialmente nei punti vendita ad insegna Oasi), cortesia del personale. È da sottolineare che i concetti di famiglia e tradizione sono quelli che vengono associati in misura inferiore alle insegne. La ricerca etnografica mostra, inoltre, che le aziende Conad e Coop sono i competitor diretti dei punti vendita della Magazzini Gabrielli Spa; inoltre, è emerso che i clienti prediligono Oasi e Tigre per i prodotti freschi e i discount per i duri (in quanto percepiti più convenienti), confermando quindi la diffusione del cross-shopping tra ipermercati e discount.

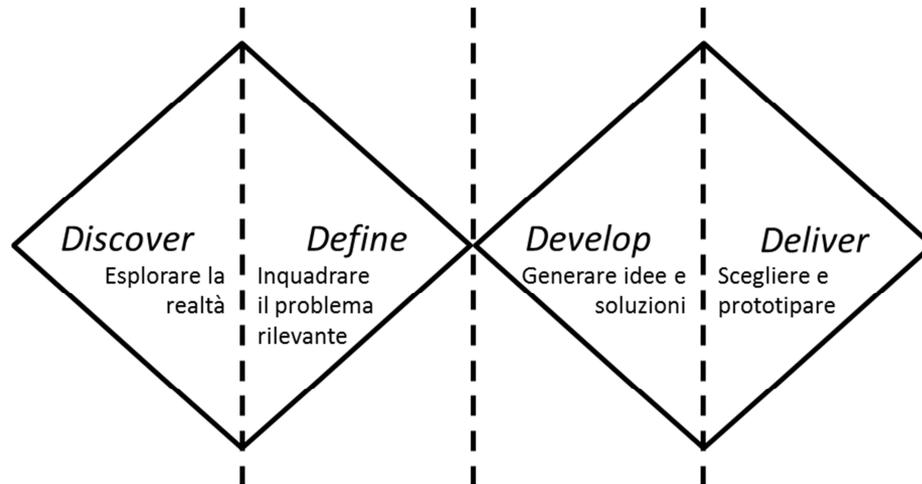
Figura IV.1 – Caratteristiche del campione di rispondenti al questionario online



Fonte: propria rielaborazione dati aziendali

A novembre 2017, la Magazzini Gabrielli, sempre supportata dalla società di consulenza, ha realizzato un *workshop*, dal titolo “I nuovi Bisogni: Costruiamo la spesa del futuro”, che, con la presenza di rappresentanti aziendali e i clienti, aveva l’obiettivo di progettare insieme l’esperienza di acquisto ed individuare nuove possibili iniziative e modelli di interazione tra azienda e clienti. Questo è stato possibile tramite la tecnica del *Design Thinking*, ovvero la metodologia innovativa centrata sugli *stakeholders* che induce all’osservazione, alla collaborazione, all’apprendimento veloce, alla visualizzazione delle idee e l’analisi del business, che incidono sull’innovazione e sulla strategia.

Figura IV.2 Diamond Model del Design Thinking



Fonte: propria elaborazione Tschimmel (2002)⁵⁸¹

Si è partiti da una divisione in gruppi e un confronto tra rappresentanti aziendali e clienti, che ha consentito di individuare i bisogni e le criticità che possono emergere durante momenti specifici dell'esperienza di acquisto, ovvero:

- programmazione della spesa
- raggiungimento del punto vendita e scelta dei prodotti da acquistare
- barriera casse e pagamento
- ritorno a casa

⁵⁸¹ Tschimmel K., 2012, Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation, Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience

A questo sono seguite una serie di attività volte a stimolare la creatività, nei vari partecipanti, in idee innovative con l'obiettivo di generare soluzioni per il possibile percorso futuro intrapreso dall'azienda relativamente a:

- comunicazione e supporto
- disegno del sito
- definizione dell'*app*
- sviluppo di nuovi elementi digitali in store

Per quanto riguarda il primo punto è emerso un nuovo ruolo della Carta Unika, ovvero quello di assistente virtuale, che viene rappresentato soprattutto dalle funzionalità della nuova *app*, come: servizio di spesa *online* e di *click&collect* in punto vendita, notifiche su prodotti in promozione e sulla loro disponibilità all'interno di un dato punto vendita, creazione della lista della spesa (con la possibilità di condivisione tra i propri contatti), *self-scanning*, notifiche su modalità di smaltimento di prodotti e dei loro packaging, e *chatbot* che aiuta il cliente durante la fase di acquisto attraverso suggerimenti in relazione alla sua lista della spesa.

Per quanto riguarda il disegno del nuovo sito *web*, si riscontra un forte interesse verso la sua funzione informativa non solo relativa a prodotti e punti vendita, ma anche quella risultante dalle storie dei

dipendenti di punto vendita. Molto importante sarà inoltre la sua facilità ed intuitività di utilizzo, grazie, anche, all'utilizzo di *chatbot*.

La nuova applicazione dovrà essere più amichevole e moderna, con la possibilità di permettere al cliente di essere informato sulle novità dell'ecosistema Magazzini Gabrielli e consentire, in aggiunta, al cliente stesso di effettuare pagamenti nel punto vendita.

L'ultimo punto sviluppato fa riferimento ad un punto vendita sempre più digitale con *monitor touchscreen* che consentono di modernizzare e velocizzare l'esperienza di acquisto; essi consentono di accedere, oltre ad informazioni ulteriori e multilingua dei prodotti mediante lettura del codice a barre, a consigli sul loro utilizzo e su ricette

La prima attività di comunicazione diretta nei confronti dei clienti della Magazzini Gabrielli Spa, svolta dal nuovo processo di trasformazione digitale, sarà, comunque, di tipo *mass marketing* al fine di comunicare informazioni relative al lancio del nuovo sito e alla nascita del nuovo *brand*.

Con l'acquisizione delle licenze e dei servizi della piattaforma di *Marketing Automation*, la Magazzini Gabrielli Spa si è posta l'obiettivo di ridefinire l'esperienza multicanale del cliente, soprattutto relativamente all'ingaggio e alla fidelizzazione dei propri clienti, rendendo l'offerta commerciale personalizzata nei confronti degli stessi. L'utilizzo di tale

piattaforma, oltre ad aumentare la flessibilità delle azioni di marketing di tipo multicanale, consente al tempo stesso di diminuire i tempi di realizzazione delle campagne, di aumentare sia il controllo sulla loro gestione ma anche il controllo sulle offerte in esse contenute in termini di risultati.

Gli obiettivi definiti con il progetto di *Digital Transformation* sono i seguenti:

- definizione ed individuazione dei punti di contatto digitali
- perfezionamento dell'ingaggio del cliente
- aumentare il grado di personalizzazione ed automazione delle offerte commerciale e le operazioni di marketing multicanale
- creazione di esperienze personalizzate a livello di utente
- definizione di attività di marketing di tipo *cross-channel*

Al fine della realizzazione di questi obiettivi, il progetto è stato suddiviso in tre fasi:

1. Campagne pilota di marketing personalizzato, che parte da un processo di *enablement* alla piattaforma di *Marketing Automation* per definiti dipendenti della Magazzini Gabrielli Spa e dalla definizione del *design* di dati elementi, come nel caso delle

campagne. Verranno poi definite le modalità di integrazione con sistemi che gestiscono dati relativi all'anagrafica del cliente, dei negozi, dei prodotti e delle attività promozionali. L'obiettivo di questa fase è quello di definire le prime campagne pilota, ovvero l'invio, a clienti di specifici punti vendita, di *coupon* utilizzabili nello stesso punto vendita di riferimento. Quindi una segmentazione del cliente effettuata, esclusivamente, su base geografica o sulla base di informazioni del suo comportamento relativamente al punto vendita preferito (*Preferred Store*).

2. Ottimizzazione e arricchimento dei dati di contatto relativamente ai clienti della Magazzini Gabrielli Spa, con l'obiettivo di rendere la comunicazione verso di essi migliore e coerente. La metodologia maggiormente utilizzata sarà quella della *Survey Online*, rivolta ai clienti dell'organizzazione utilizzando tutti i *touchpoint* a disposizione. Il risultato di questa attività ha come obiettivo quello di rendere la successiva comunicazione di informazioni maggiormente personalizzata, non solo in base ad informazioni geografiche o di punto vendita preferito, ma soprattutto in relazione al suo comportamento di acquisto, che consentono, in aggiunta, l'attuazione di meccanismi di *A/B testing* e di *retargeting*

3. Predisposizione al marketing cooperativo, in altre parole l'utilizzo della piattaforma di *Marketing Automation* per lo sviluppo di campagne di brand della Magazzini Gabrielli Spa e per lo sviluppo e la creazione di campagne di tipo cooperativo con i fornitori dell'azienda relativamente a dati prodotti che possono essere inviate anche un numero elevato di clienti (quindi possono prevedere meccanismi di *A/B testing*)

La Magazzini Gabrielli Spa, oltre al progetto di *Customer Experience* e *Marketing Automation*, ha avviato, in concomitanza, un progetto di *Customer Analytics*, volto a esplorare, analizzare e segmentare il comportamento della propria clientela; con lo scopo di comprendere al meglio i clienti al fine di ottenere tutti gli *insight* necessari per attività di marketing personalizzate, nonché guidare scelte assortimentali e promozionali.

I sistemi di *analytics* risultano, infatti, indispensabili per analizzare e comprendere la provenienza e il comportamento del traffico in ingresso dell'ecosistema della Magazzini Gabrielli, rappresentano un'importante strumento che non solo consente di identificare segmenti di clienti e di conseguenza implementare esperienze digitali personalizzate, ma

rappresenta, in aggiunta, uno strumento di supporto per le attività di *Digital Advertising*.

Il sistema di *analytics* ha, quindi, due ruoli principali:

- Comprendere chi sono gli utenti che entrano a far parte dell'ecosistema aziendale e analizzare il loro comportamento in tutte le fasi del loro *Customer Journey*
- Raccogliere i dati sul comportamento dei clienti, che consentono, insieme a *Content Management System* e strumenti di *Campaign*, di gestire attività di marketing di tipo digitale sia esterne che interne.

Tra il *Customer Relationship Management* e la piattaforma di *analytics* esiste un flusso di tipo bidirezionale, i dati provenienti dal *CRM* consentono alla piattaforma di *Digital Marketing* di personalizzare i contenuti offerti all'utente; i dati sul comportamento degli utenti stessi, provenienti dagli *analytics*, consentono di arricchire il loro profilo. L'obiettivo che si è posta l'azienda, infatti, è quello di dare il giusto contenuto, nel giusto momento, verso il giusto cliente

La soluzione di *Customer Analytics* dovrà anche fornire *input* da integrare con lo strumento di *Marketing Automation* per poter produrre

offerte mirate alla clientela da proporre anche attraverso canali digitali, utilizzando un *Content Management System*.

IV.3.2 Il progetto di *Digital Transformation*: interviste al CEO, CIO, HR manager, CMO e Responsabile *Digital Marketing*

Il processo di trasformazione digitale, nel caso di un'azienda della Grande Distribuzione Organizzata operante in un contesto locale, come la Magazzini Gabrielli Spa, è inteso dagli intervistatori come una scelta strategica che nasce dell'“intelligenza del management” e di un *commitment* che crede nel processo di cambiamento, di cui oggi non si può fare a meno ai fini della sopravvivenza e per continuare ad operare in modo efficace ed efficiente in un mercato cambiato e che continua a cambiare nel corso del tempo.

L'avvio del processo di trasformazione digitale nella sua concezione strategica, oltre a rappresentare una sfida, è considerato come uno strumento di difesa; i rapidi mutamenti provenienti dal mercato e dagli stessi clienti e l'accesso, ormai semplice ed immediato, a strumenti di *Information Technology*, rende meno complicato l'ingresso di nuovi competitor negli stessi settori in cui operano le piccole aziende del comparto *retail*. Questo rappresenta, infatti, un'accezione del processo di trasformazione digitale come un percorso obbligatorio che l'azienda deve

seguire per continuare a competere nel proprio mercato di riferimento, volto all'erogazione di servizi di livello superiore con l'obiettivo di mantenere la propria quota di mercato di fronte all'ingresso di nuovi enti. In altre parole, il piano di trasformazione digitale nasce ai fini della continuità dell'azienda nel futuro; se il mondo, il contesto in cui si opera, e i clienti cambiano, il sistema *retail* deve cambiare con esso, anzi questo spesso avviene in ritardo rispetto al cambiamento dei consumatori.

Tutti sono concordi nel considerare l'area marketing come l'area aziendale maggiormente coinvolta e quindi più importante all'interno del processo di trasformazione digitale, supportata, ovviamente, dal comparto *IT*, che ha avuto come obiettivo principale quello di superare la composizione a *silos* indipendenti ed arrivare ad un unico orchestratore che gestisce tutti i canali.

Grazie alle nuove tecnologie digitali, oggi, è possibile acquisire una grande quantità di informazioni, anche se tale entità informativa può far incorrere nell'errore di non individuare più l'obiettivo dell'attività di analisi; occorre quindi dotarsi delle giuste competenze e dei giusti filtri tecnologici, che permettano di inquadrare nel miglior modo queste informazioni, in base alle strategie aziendali. L'area marketing, ad oggi, diviene area strategica.

Il processo digitale però, come sottolineato da tutti gli intervistati, coinvolge tutta l'azienda, in tutti i suoi livelli, soprattutto in ambito commerciale, *“basti pensare solo a cercare di centrare gli assortimenti da proporre ai consumatori che non sono un puro affastellamento di prodotti sugli scaffali, ma sicuramente vanno selezionati perché quello è il nostro compito, essere efficaci proprio rispetto alla tipologia di cliente”*.

Il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali rende, il progetto di trasformazione digitale, un progetto di tipo pluriennale, ovvero un progetto con un piano di medio periodo (tre/quattro anni), che implica, di fatto, investimenti nel tempo e una programmazione dell'adeguamento della reattività, non solo della struttura tecnologia disponibile, ma anche delle persone *“che hanno bisogno, attraverso la formazione e la conoscenza, di acquisire familiarità e competenze di tutto questo percorso e in base a tale logica”*. È un progetto da una parte complesso e articolato che prevede la *“revisione della Digital Identity e della relazione con il cliente, ..., in modo tale da rendere l'esperienza sempre più personalizzata e di intrattenimento”*; dall'altra parte sintetico, in quanto, i tre anni rappresentano *“una parte dell'iceberg”*, ovvero una parte di un progetto *“già avviato nel momento in cui sono state annunciate le prime necessità di trasformazione digitale, quando, in altre parole, c'è stato un primo*

approccio con aziende partner, con la finalità di supporto e consulenza verso tale processo”

Vi è linearità, tra i soggetti intervistati, nell’affermare che tale percorso di adeguamento non debba essere troppo lungo, in quanto gli stravolgimenti all’interno del mercato avvengono con un’accelerazione molto più violenta rispetto a qualche decennio fa. Occorre quindi che *“questi percorsi vanno necessariamente abbreviati, in alcuni casi, intervenendo anche all'interno dell'organizzazione con l'inserimento di competenze”*; svilupparle internamente comporterebbe, difatti, fatica e tempo. Inoltre, si è concordi nell’affermare che già si ricorre, all’interno dell’azienda, ad un approccio *test and learn*, ovvero imparare, anche attraverso la raccolta delle informazioni (compresi gli errori), per la volta successiva; questo tipo di approccio comporta, in aggiunta, una capacità di apprendimento sempre più rapida.

La trasformazione all’interno dell’azienda è sempre presente; relativamente al processo digitale emerge, oltre al concetto di trasformazione, una vera e propria rottura con gli schemi del passato, con i paradigmi mediante i quali si davano delle risposte alle aspettative e ai bisogni delle persone, dei consumatori e dei clienti.

La trasformazione, in quanto tale e all’interno di un’impresa che rappresenta un organismo vivente, implica, sempre, a livello strategico,

una revisione di quelle che sono e possono essere le competenze interne (in alcuni casi, già presenti) e le competenze esterne (che possono essere acquisite all'esterno, ove necessario). Si parla in questo caso di una tecnologia che aiuta a mettere in contatto, a creare una relazione tra l'azienda e i propri clienti. Nel caso in cui, invece, l'impresa intraprendesse un percorso di trasformazione di questo tipo e non fosse, allo stesso tempo, disposta ad aprirsi in un approccio di *open innovation*, si parla di un esercizio culturale e non effettivo in cui basare il proprio futuro. L'*open innovation* implica, infatti, una revisione dei modelli negoziali, sia interni che esterni, necessari per integrare l'innovazione all'interno dell'azienda; vi è la necessità, quindi, di una maggiore cooperazione e collaborazione anche con i clienti che, come è noto, sono per l'azienda l'elemento nevralgico e il primo *stakeholders* ai quali si rivolge.

È importante sottolineare, in aggiunta, che si fa riferimento anche al cliente cosiddetto interno, i collaboratori aziendali, le persone che operano all'interno dell'azienda e che sono il primo veicolo di comunicazione, di informazione; rappresentano, perciò, il primo veicolo di trasformazione anche in senso digitale e che, di conseguenza, devono essere ampiamente parte del progetto azienda. L'azienda ha già intrapreso un'attività di ascolto, verso di loro, con il progetto "Dammi un'idea",

esteso a tutti i dipendenti dell'azienda mediante la compilazione di un modulo in cui spiegare l'idea proposta. Le idee poi vengono raccolte, analizzate, premiate e realizzate, ove possibile.

Al momento non vi è alcun processo attivo per quanto riguarda l'ascolto e la raccolta di idee del cliente esterno; ovviamente il nuovo progetto, intrapreso dall'azienda, con un nuovo ingresso nel mondo *web*, in maniera più rilevante, permetterà di esporsi e di ottenere ed archiviare le idee dei clienti. Questo avverrà in maniera indiretta, grazie all'utilizzo di test multivariati (da un punto di vista grafico e di contenuti, come prodotti e ricette) legati all'esperienza del cliente e di nuovi strumenti informatici che consentono di seguire più da vicino il cliente stesso; ma anche in maniera diretta, come l'ingresso nel mondo dei *social media*, e in particolar modo nell'ottica di *social care*, che consentirà, in modo semplice e veloce, di storicizzare e sfruttare le proposte dei propri clienti.

È idea condivisa che, la centralità dell'essere umano è elemento guida ed elemento di prioritaria importanza del processo di innovazione digitale; la strategia di tipo *Customer Centric* è uno sviluppo inevitabile, non vi è possibilità di scelta. Non è collegata soltanto all'ambito aziendale, ma è una trasformazione che coinvolge l'intera cultura mondiale; la cultura sociale obbliga, attraverso questa centralità, ad assolvere le esigenze del cliente anche da un punto di vista umano. Parlare al cliente con distacco,

risulta sempre più difficile, occorre porsi al suo stesso piano e farlo nello stesso modo in cui viene fatto dai dipendenti di punto vendita (soprattutto quelli di piccola e media dimensione). Vi è la tendenza da parte delle aziende di sviluppare un piano comunicativo molto più informale e vicino alla visione del cliente, grazie ad un maggiore loro ascolto. L'idea di porre al centro la persona, sia esso cliente interno che esterno, è fondamentale, soprattutto in un'attività di tipo *labour intensive*. Questo è confermato, come affermato dal management aziendale, anche dall'entità degli investimenti e dalle attività che coinvolgono il punto vendita e che, di conseguenza, sono finalizzati nell'ottica del cliente.

Il management aziendale, inoltre, è in linea sul fatto che le nuove tecnologie digitali “*devono rimanere uno strumento e non un fine*”; uno strumento che consente all'azienda, in un ottica di lungo periodo, la possibilità di migliorare i livelli sia di efficacia che di efficienza del modello di business, grazie alla strategia omnicanale, e di essere più diretta nei confronti dei propri clienti. “*Gli strumenti digitali, la tecnologia, non danno un vantaggio competitivo, ma il vantaggio competitivo lo danno le persone che utilizzano la tecnologia*”. L'obiettivo delle nuove tecnologie è, inoltre, quello di “*garantire che la visione del cliente nei processi di acquisto in punto vendita sia la stessa che avrà nel sito web, nell'app e in tutti i touchpoint digitali*”. Quindi non solo nell'ottica aziendale, ma anche

nell'ottica del cliente, che potrà beneficiare di un miglior livello di servizio e di una migliore e personalizzata esperienza d'acquisto.

Come già è noto, il processo digitale ha trasformato il *Customer Journey* del cliente; l'azienda, ad oggi, deve informare e in qualche modo stupire il cliente, cercando di evitare di riproporre, all'interno dei suoi negozi, in maniera costante e continua, le stesse cose che propone durante il corso dell'anno. L'attività di acquisto sarà, quindi, concentrata sulle vere esigenze del cliente, ad esempio sarà lo stesso sito a suggerire al cliente quali sono *“i prodotti più graditi all'interno del punto vendita o preferiti dallo stesso cliente”*. Puntare sulla novità, in modo intrigante, che stimoli il cliente a sperimentare. L'azienda deve evitare *“un percorso di spesa sic et simpliciter”*, con l'obiettivo di far venire il cliente in punto vendita, nonostante la presenza, ad oggi, di servizi di consegna della spesa a casa. *“Se si riesce a superare la barriera psicologica, che spinge il cliente a non andare in un negozio a perder tempo, significa che l'azienda sta facendo un buon lavoro”*, sta agendo, in altre parole, nella logica del cliente. *“È come se si gioca a guardie e ladri, le guardie vincono se si mettono nella stessa dimensione dei ladri, altrimenti non li arrivano, perché i ladri rubano per se stessi e le guardie cercano di prenderli per qualcun altro (qualcuno che li paga), quindi i ladri sono sempre un passo avanti. Occorre quindi, per prendere i ladri, stare un passo avanti e lavorare con*

la loro stessa logica". I nuovi strumenti digitali, inoltre, hanno semplificato il viaggio d'acquisto del cliente, prevedendo la possibilità di fare un ordine di spesa *online* con ritiro in punto vendita o consegna a casa, anche sulla base di una lista di prodotti precompilata.

Il processo di trasformazione impatta anche sulle risorse umane, sui processi formativi, sulla riorganizzazione strutturale dell'impresa, e sull'organizzazione gerarchica, *"le competenze, implicano anche una diversa possibilità di delega e quindi di reattività da parte della struttura, con una più diffusa capacità di intervenire immediatamente"*. La formazione, difatti, è un altro aspetto di fondamentale importanza, in tale contesto di cambiamento. Il piano formativo triennale prevede oltre alle trentamila ore di formazione, anche attività formative di tipo *on the job* e attività che, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti digitali, si basano su una formazione *on demand*. È stata avviata, da poco tempo, un'*Accademy* aziendale che prevede un'attività formativa a tutti i livelli, fino alle cassiere. Elemento primario di questo nuovo filone formativo è quello di saper dare le risposte al mercato, in quanto il consumatore necessita di risposte competenti, tecnicamente puntuali e focalizzate rispetto ai propri bisogni e al proprio vissuto. Come affermato *"nel caso della Magazzini Gabrielli Spa, azienda cosiddetta brick and mortar, questa necessità nasce all'interno del punto vendita; occorre, quindi, avere delle persone esperte*

*nel dialogo con il cliente e nel dare ad essi risposte corrette, anche rispetto all'assortimento proposto". Il coinvolgimento dei dipendenti diviene fondamentale nel contesto di punto vendita, luogo di contatto con i clienti, con un processo non solo di formazione, ma anche di informazione verso i dipendenti e di un loro maggior coinvolgimento. Ad oggi, inoltre, è lasciata loro solo una libertà interpretativa e non di processo, in quanto ad un dipendente non è consentito cambiare un processo aziendale; in un futuro si auspica ad incrementare la loro possibilità di comunicazione al cliente, ad esempio tramite la pubblicazione di un *post* su Facebook o di contenuti interessanti sul nuovo sito *web*.*

È l'ambiente di vendita che si trasforma realmente con il processo digitale, che deve relazionarsi con una nuova cultura, con un cliente già trasformato digitalmente, super-informato, che confronta i prodotti e che effettua ricerche prima di recarsi nel negozio e compiere l'acquisto; ma anche con il mondo *web*, dove ogni essere umano trova le proprie risposte (anche se non sempre corrette).

Sono cambiati non solo gli strumenti, quindi, ma anche le persone, sono cambiate le modalità di approccio alla spesa; *l'Information Technology* è stato, difatti, elemento guida del cambiamento del contesto sociale ed economico di riferimento, che consente ai singoli clienti di effettuare, mediante canali digitali, acquisti anche da aziende che sono al

di fuori del mercato nazionale. È necessario per l'azienda attuare, quindi, un approccio innovativo, sfruttando quanto offerto dalle nuove tecnologie digitali. Non vi è alcun dubbio anche sulla rilevanza strategica dell'*IT*, che ha consentito lo sviluppo e la definizione di competenze utili per l'applicazione di una strategia omnicanale e, di conseguenza, ha comportato cambiamenti nei processi gestionali caratteristici dell'azienda stessa; in particolar modo nelle modalità di gestione delle informazioni, tali da renderle disponibili, non solo per l'azienda ma anche per il cliente, in tutti i *touchpoint* e in tutti i canali di vendita.

Ovviamente, un cambiamento di queste dimensioni all'interno di un'organizzazione in costanza di lavoro, comporta uno sforzo importante, soprattutto per le persone che devono continuare a svolgere le proprie mansioni (*“come cambiare una ruota ad una bicicletta mentre si corre, occorre anche mettere il piede a terra”*). Secondo il management aziendale, più che parlare di ritardo, è più giusto parlare di resistenza al cambiamento, causata anche dell'età anagrafica dei dipendenti; alcuni di essi infatti sono nati analogici e, quindi, devono trasformarsi in digitali. L'ostacolo più grande, oltre all'aspetto tecnologico, è rappresentato dalla mancanza di una cultura digitale, che può essere superata da corsi di formazione; *“chi non ha conoscenza di queste nuove metodologie e dei loro benefici, infatti, non sarà in grado di sposare con facilità questa*

nuova cultura aziendale, ma la subirà solamente, assumendo allo stesso tempo una posizione di muro". Ruolo principale è svolto dal *commitment* nello spingere e valorizzare tale processo ai massimi livelli aziendali; un cambiamento di questa entità fa parte dell'intera azienda, e non delle singole funzioni. Non ci sono ritardi, ma è da sottolineare il fatto che è un percorso di scoperta, quindi non lineare e va affrontato mano a mano, nell'andare avanti si possono scoprire aspetti che possono prevedere un cambiamento di rotta del percorso programmato. *"Occorre misurarsi costantemente con la complessità, ragionare e ristrutturare costantemente il modello del cambiamento"*; il punto di arrivo potrà, di fatto, essere differente rispetto a quanto stabilito all'inizio del percorso. *"Si deve quindi lavorare sulla flessibilità, anche nel rimodulare i piani strategici; il piano strategico, infatti, deve essere riaggiornato in modo costante"*.

In definitiva, la trasformazione digitale per l'azienda, oltre a rappresentare un ingente investimento in termini finanziari, significa progettare il futuro di essa; l'azienda deve affrontare e sfruttare il cambiamento, anche rimettendo in discussione la propria proposta economica in modo completo. Deve, in altre parole, rivoluzionare la relazione con i propri clienti, soprattutto dove risultano, ad oggi, insensibili (*"basti pensare alla pubblicità, oggi deve cambiare faccia in quanto non la leggono più come facevano in passato; essa riguarda non*

solo i volantini, ma anche i manifesti e tutti i canali di comunicazione di tipo tradizionale”). Non rappresenta solo l'introduzione di sistemi informatici, ma un cambio di approccio, di mentalità e di organizzazione aziendale. Per tutto il management rappresenta una nuova e grande sfida, di cui vi è la necessità di saperla comprendere e affrontare, ponendosi sempre nuovi traguardi e, di conseguenza, nuove sfide.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Con la Digitalizzazione, si esce dai confini tradizionali delle aziende, considerando tutti gli attori che sono coinvolti nella catena del valore e nei processi. *Internet* è, infatti, la rete delle reti, quell'insieme di elementi connessi in tutto il mondo a cui possono fare accesso innumerevoli utenti, con l'obiettivo di scambiare informazioni di differenti tipologie. Ha assunto, nel corso del tempo, la funzione di strumento di recupero delle informazioni sia per le aziende, che per le persone (Flavian-Banco e al., 2011); questo è stato causa di un suo ruolo sempre più rilevante e di aspettative sempre più elevate da parte dei clienti. *Internet* si è trasformato da canale di comunicazione diretto e a basso costo (Chang e Chen, 2008⁵⁸²; Wang e al., 2010⁵⁸³), a una piattaforma in cui i clienti si aspettano un elevato livello di servizio (Grönroos e Voima, 2013)⁵⁸⁴.

Va sottolineato che il lavoro di ricerca si basa sull'analisi di una sola azienda *retail*, con l'obiettivo, in futuro, di evolvere tale studio alla valutazione, in termini di attuazione della digitalizzazione aziendale, di altre imprese *retailer* operanti nell'ecosistema nazionale, individuando così un *benchmark* utile per un successivo confronto.

⁵⁸² Chang H.H., Chen S.W., 2008, The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: internet experience as a moderator, *Computers in Human Behavior*, Volume 24, Fascicolo 6, pp. 2927-2944

⁵⁸³ Wang Y.J., Hernandez M.D., Minor M.S., 2010, Web Aesthetics effects on perceived online service quality and satisfaction in an e-tial environment: the moderating role of purchase task, *Journal of Business Research*, Volume 63, Fascicolo 9-10, pp. 935-942

⁵⁸⁴ Grönroos C., Voima P., 2013, Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 41, Fascicolo 2, pp. 133-150

Dall'attività di ricerca ed entro i limiti sopra specificati, sono emersi aspetti che hanno messo in risalto le modalità di agire tipiche delle piccole e medie aziende del comparto della Grande Distribuzione Organizzata, all'interno di un ecosistema in continua e costante trasformazione ed evoluzione; focalizzandosi sulle capacità dell'azienda Magazzini Gabrielli Spa di attivare un processo di digitalizzazione e una strategia omnicanale, mediante il supporto dei nuovi strumenti tecnologici e una riorganizzazione dei processi.

L'azienda opera in un ecosistema in cui la qualità è divenuta standardizzata (McLean e Wilson, 2016)⁵⁸⁵, in cui l'interesse dei clienti è orientato alla ricerca di un'esperienza che prevede la partecipazione attiva alla co-creazione del valore (Tsai, 2005⁵⁸⁶; Vargo e Lusch, 2006⁵⁸⁷). In un ecosistema in cui l'introduzione di nuove tecnologie, come *chat e helpdesk online*, ma anche i *social networks*, hanno mutato le relazioni con il personale di servizio (Truel e Connelly, 2013). Relazioni di fondamentale importanza, in quanto, anche tali incontri vanno ad influenzare l'esperienza del cliente, suscitando in lui emozioni che ne condizionano il comportamento (Tombs e McColl-Kennedy, 2003)⁵⁸⁸.

⁵⁸⁵ McLean G., Wilson A., 2016, Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support?, *Computers in Human Behavior*, Volume 60, pp. 602-610

⁵⁸⁶ Tsai S., 2005, Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value, *International Journal of Market Research*, Volume 47, Fascicolo 4, pp. 427 – 452

⁵⁸⁷ Vargo S. L., Lusch R.F., 2006, Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be, pp. 43-56. In Lusch R.F., Vargo S.L., 2006, *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, M.E. Sharpe

⁵⁸⁸ Tombs A., McColl-Kennedy J.R., 2003, Social-servicescape conceptual model, *Marketing Theory*, Volume 3, Fascicolo 4, pp. 447-475

Anche se questo è stato principalmente dimostrato nel contesto *offline*, si riscontra, sempre più, anche nel mondo *online*, nell'interazione tra uomo e *computer*, in quanto gli utenti considerano il dispositivo come un attore sociale e non come semplice strumento meccanico (Lee e Jeong, 2010⁵⁸⁹; Nass e Moon, 2000⁵⁹⁰). La trasformazione digitale, per diventare efficace ed efficiente, deve essere pianificata e implementata in modo consapevole.

Il processo di trasformazione digitale, per l'azienda in oggetto, rappresenta e in linea con quanto emerso in letteratura, un nuovo approccio strategico ed obbligatorio, di fondamentale importanza all'interno del proprio business; che ha come obiettivo, oltre alla centralità del cliente, la sopravvivenza e il miglioramento delle performance aziendali (Cao e Li, 2015)⁵⁹¹. Tale nuova strategia ha comportato l'assunzione di nuove competenze digitali, sia in termini di *Information Technology* che di marketing digitale.

Dalle interviste e in base a quanto affermato dal Solis e Littleton (2017), le nuove tecnologie digitali “*devono rimanere uno strumento e non un fine*”; uno strumento che consente all'azienda, in un ottica di lungo periodo, la possibilità di migliorare i livelli sia di efficacia che di efficienza del modello di business, grazie alla strategia omnicanale. “*Gli strumenti digitali, la tecnologia, non danno un*

⁵⁸⁹ Lee A.S., Jeong M., 2010, Effects of e-servicescape on customers flow experiences, Journal of Hospitality and Tourism Technology, Volume 3, Fascicolo 1, pp. 47-59

⁵⁹⁰ Nass C., Moon Y., 2000, Machines and mindlessness: social responses to computers, Journal of Social Issues, Volume 56, Fascicolo 1, pp. 81-103

⁵⁹¹ Cao L., Li L., 2015, The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, Journal of Retailing, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 198-216

vantaggio competitivo, ma il vantaggio competitivo lo danno le persone che utilizzano la tecnologia”.

La strategia omnicanale deve, quindi, essere supportata dalla possibilità di integrazione trasversale delle informazioni tra tutti i *touchpoint* disponibili ed utilizzati (Neslin e al., 2006⁵⁹²; Zhang e al., 2010⁵⁹³); ciascuno di essi deve, difatti, avere la possibilità di essere interconnesso (Neslin e Shankar, 2009)⁵⁹⁴, con tutti gli altri dispositivi, lungo tutto il flusso informativo e lungo tutto il *Customer Journey* di ciascun cliente. L’obiettivo delle nuove tecnologie è, difatti, quello di *“garantire che la visione del cliente nei processi di acquisto in punto vendita sia la stessa che avrà nel sito web, nell’app e in tutti i touchpoint digitali”.*

Come già definito, diversi sono stati i fattori che hanno contribuito al passaggio da marketing tradizionale al marketing digitale; la conferma di appartenenza del cliente a date comunità, in sostituzione alle attività di segmentazione (definizione di gruppi di appartenenza in base a profili demografici, comportamentali, etc.) e targeting (definizione del segmento verso il quale l’organizzazione intende comunicare), ne rappresenta un primo esempio.

⁵⁹² Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C., 2006, Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, Volume 9, Fascicolo 2, pp. 95-112

⁵⁹³ Zhang J., Farris P., Irvin J., Kushwaha T., Steenburgh T., Weitz B., 2010, Crafting integrated multi-channel retailing strategies, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 168-180

⁵⁹⁴ Neslin S., Shankar V., 2009, Key Issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Fascicolo 1, pp. 70-81

Oggi è il cliente che sceglie di appartenere ad una data *community*, ed essa oggi rappresenta il nuovo segmento. Le nuove tecnologie hanno trasformato anche le logiche del *brand*, che deve essere sempre più dinamico (a causa del ridursi del tempo del ciclo di vita del prodotto) ma comunque in linea con i valori dell'azienda (classico è l'esempio di Google con i *doodles*⁵⁹⁵). Infine, oltre a scegliere in quale segmento appartenere, partecipa anche alla co-creazione del prodotto/servizio. La co-creazione rappresenta, nell'economia digitale, infatti, la principale strategia di sviluppo di nuovi prodotti/servizi, attraverso il coinvolgimento del cliente già nelle fasi iniziali. Con questo non si vuole affermare che il marketing digitale va a sostituire quello tradizionale; al contrario, come dimostrato nei capitoli dell'elaborato, le due modalità devono coesistere, mediante lo svolgimento di attività complementari, nell'intero *Journey* del cliente. Maggior peso ha il marketing tradizionale nella fase iniziale attraverso attività di *brand awareness*, poi con l'intensificarsi delle relazioni tra azienda e cliente, il marketing digitale assume maggior importanza, attraverso la creazione di stimoli e del passaparola, mantenendo una relazione costante con il cliente.

L'azienda oggetto del *case study*, adotta, al momento, un approccio multicanale con un orientamento all'omnicanalità e un approccio verso un'esperienza del cliente personalizzata. Al momento dell'analisi risultano attivi, già, diversi *touchpoint* digitali, ma con un basso livello di integrazione tra loro

⁵⁹⁵ <https://www.google.com/doodles?hl=it>

delle informazioni; questo a causa della scarsa presenza, in passato, di un supporto da parte dell'*Information Technology*, caratterizzato da stratificazioni di sistemi e da un'elevata customizzazione interna degli applicativi *software* che hanno ostacolato il processo di integrazione trasversale delle informazioni.

Nonostante tale criticità, l'azienda, comunque, è riuscita ad avviare un approccio strategico verso l'omnicanalità. Utile è stato il processo, avviato alla fine del 2015, di revisione e riorganizzazione dei sistemi informativi con una logica omnicanalale, con il ruolo di supporto a favore del business aziendale e avente la finalità di superare una struttura a *silos* separata. Si sta assistendo, all'interno dell'azienda, difatti, ad un riadattamento ed un cambiamento della struttura organizzativa, con l'obiettivo di arrivare, attraverso soprattutto l'eliminazione del problema della suddivisione e della stratificazione dei sistemi, ad un unico orchestratore che gestisca tutti i canali a contatto con il cliente.

Dalla ricerca è emerso che il momento della spesa è diventato un'esperienza complessa per i clienti e l'attività che viene svolta, da questi ultimi, all'interno del punto vendita è intrisa di significati sia culturali che sociali, che porta a considerare il supermercato, nella sua dimensione fisica, come un *touchpoint* essenziale e quotidiano nella vita del cliente. L'importanza che l'azienda ancora riserva al punto vendita è in linea con quanto emerge dalla letteratura, questo rientra sia nel concetto di *smart retailing* (Gretzel e al. (2015), ovvero un maggior supporto ai clienti, soprattutto con riferimento alla capacità di

anticipare e prevedere le loro esigenze e di rendere migliore la loro esperienza di acquisto (fisica e digitale) grazie alla possibilità di accedere ad un maggior numero di informazioni. Sia al concetto di *Figital*, in quanto il ruolo del punto vendita fisico continua ad essere elemento chiave anche nella strategia omnicanale, soprattutto nel caso della vendita al dettaglio (Brynjolfsson e al., 2013; Verhoef e al., 2015; Blom e al., 2017; Hure e al., 2017) Tale strategia, infatti, fa riferimento, sempre più, ad una forte integrazione tra logica digitale e logica fisica della vendita al dettaglio

L'attività di "fare la spesa" rappresenta, difatti, un altro punto della catena del valore economico rappresentato dall'economia dell'esperienza (Pine e Gilmore, 1998). L'acquisto, oggi, non è solo la risposta alle necessità (alimentari e non alimentari), ma il risultato di un'esperienza positiva del cliente di tipo multisensoriale e contestuale.

In definitiva, due sono gli *step* che l'azienda oggi deve affrontare:

- investire e crescere dal punto di vista digitale
- attuare strategie volte ad incrementare il livello di *Customer Experience*.

Tutto questo trova le sue fondamenta nei bisogni dei clienti che, circondati dalla possibilità di accedere a grandi quantitativi di dati, si aspettano esperienze sempre più in linea con le proprie esigenze. In entrambe le *roadmap* progettuali è stato, ed è fondamentale la gestione del *change management*. Fin dall'inizio delle

attività è emersa forte e decisa la necessità di affiancare alle classiche attività progettuali anche dei supporti culturali e di alfabetizzazione rispetto al cambiamento.

L'ostacolo più grande, oltre all'aspetto tecnologico, quindi, è rappresentato dalla mancanza di una cultura digitale, che può essere superata da corsi di formazione. Ruolo principale è svolto dal commitment nello spingere e valorizzare tale processo ai massimi livelli aziendali, in quanto non si tratta di un cambiamento di comparti e/o funzioni aziendali, ma dell'azienda nel suo complesso. Investire solo nella tecnologia risulta non sufficiente, ma è opportuno agire anche sulle capacità di chi opera all'interno dell'organizzazione, si parla, infatti, di cambiamento non solo tecnico ma anche culturale, trasformando le logiche di business dell'azienda.

La Magazzini Gabrielli è un'azienda solida, sana, ricca e matura immersa in un mercato ancora più maturo e consolidato, ovvero nelle condizioni più difficili per iniziare un percorso evolutivo come quello intrapreso. È possibile affermare che, le iniziative di coinvolgimento, divulgazione e spiegazione delle strategie evolutive che hanno coinvolto tutto il management sono, ad oggi, un elemento di fondamentale importanza.

APPENDICE A – Intervista semi-strutturata: gli effetti del processo della trasformazioni digitale sulla strategia aziendale

1. Parlando di cultura organizzativa, vi è un'apertura aziendale verso nuove idee che possono provenire da diverse fonti (siano essi clienti, basti pensare al mondo dei social, che dipendenti)? Come vengono raccolte le idee? Da quali fonti?
2. Oggi si parla sempre più di centralità dell'essere umano (sia cliente che dipendente) come principio guida alla base del processo di innovazione digitale, quanto questo risulta vero all'interno della nuova strategia del Gruppo Gabrielli?
3. A quale livello vengono coinvolti i dipendenti nel processo di trasformazione aziendale? Sono previsti piani di formazione e se sì come sono strutturati? Quanta libertà di agire è lasciata a loro?
4. Quali sono le ragioni che hanno spinto la Magazzini Gabrielli Spa ad innescare un processo di cambiamento? Da dove è iniziato il processo di trasformazione digitale dell'azienda? ? In quali aree aziendali soprattutto?
5. Quanto budget è stato destinato al processo di trasformazione digitale? In tale processo vi è un *timeline* di progetto, con obiettivi sia a breve che a medio-lungo termine? Vi è inoltre un approccio "*test e learn*"?

6. Quali sono le principali caratteristiche attese dalla nuove tecnologie digitali?
7. Nella nuova strategia aziendale, qual è considerato il miglior viaggio ad oggi del cliente?
8. Cosa significa trasformazione digitale per l'azienda? E per lei?
9. Quali sono state le barriere che, ad oggi, hanno ostacolato il processo?

BIBLIOGRAFIA

- Abodeely A. , 2014, Kate Spade New York: Innovating the 360° Experience, Columbia Business School <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/brand-talk/kate-spade-new-york-innovating-360-experience>
- Abrahams A.S., Fan W., Jiao J., Wang G.A., Zhang Z., 2015, An integrated text analytic framework for product defect discovery, Production and Operations Management, Volume 24, Fascicolo 6, pp. 975-990
- Abrahams A.S, Jiao J., Fan W., Wang G.A., Zhang Z., 2013. What's buzzing in the blizzard of buzz? Automotive component isolation in social media postings, Decision Support Systems, Volume 55, Fascicolo 4, pp. 871–882
- Acker O., Gröne F., Akkad F., Pötscher F., Yazbek R., 2011, Social CRM: how companies can link into the social web of consumers, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 3-10
- Accenture, 2015, Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, Accenture Study news release
- Accenture, 2015, The Everyday Bank A New Vision for the Digital Age, Accenture, https://www.accenture.com/t20150714T065456_w_/sk-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-

[Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-The-Everyday-Bank-A-New-Vision-for-the-Digital-Age.pdf](#)

Accenture Digital, 2015, The evolution of Customer Experience: Non-stop Customer Experience Model & The new customer, Accenture

Adjei M.T., Noble C.H., Noble S.M., 2012, Enhancing Relationships with Customers Through Online Brand Communities, MIT Sloan Management Review, Volume 53, pp. 22–4, <https://sloanreview.mit.edu/article/enhancing-relationships-with-customers-through-online-brand-communities/>

Adobe, 2016, Succeeding in the Omnichannel Age, Econsultancy, https://offers.adobe.com/content/dam/offer-manager/en/au_nz/marketing/Econsultancy-DIB-Omnichannel-November%202016.pdf

Adobe, 2017, 2017 Digital Trends in Retail, Econsultancy, https://offers.adobe.com/content/dam/offer-manager/en/uk/marketing/wp/Econsultancy-Adobe-2017-Retail-Digital-Trends_UK.pdf

Agichtein E., Castillo C., Donato D., Gionis A., Mishne G., 2008, Finding high-quality content in social media. In WSDM '08 Proceedings of the 2008 International Conference on Web Search and Data Mining, pp. 183–194

Alalwan A.A., Rana N., Algharabat R., Tarhini A., 2016, A Systematic Review of Extant Literature in Social Media in the Marketing Perspective, The 15th IFIP

Conference on e-Business, e-Services and e-Society, in Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly

Alalwan A.A., Rana N.P., Dwivedi Y.K., Algharabat R., 2017, Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature, Telematics and Informatics, Volume 34, pp. 1177–1190

Alba D., 2016, Only Amazon could make a checkout-free grocery store a reality, Wired, <https://www.wired.com/2016/12/amazon-go-grocery-store/>

Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A., Wood S., 1997, Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, Journal of Marketing, Volume 61, Fascicolo 3, pp. 38–5, <https://www1.warrington.ufl.edu/departments/mkt/docs/janiszewski/InteractiveHomeShopping.pdf>

Albrecht J., 2015, Digitale Transformation: Herausforderungen für Unternehmen im B2C Bereich, Hamburg: disserta

All N., 2017, Augmented Reality in Hospitality – A Whole New World, Digital Industry News <https://www.mdsdecoded.com/blog/augmented-reality-in-hospitality-a-whole-new-world/>

Allen J.R., Frederick F.H. , Barney H., 2005, The three “Ds” of customer service, Harvard Business School

Altunel M.C., Erkut B., 2015, Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 4, Fascicolo 4, pp. 213–221

Amazon, 2016, Amazon Go: Frequently Asked Questions, <https://www.amazon.com/b?node=16008589011>

Andajani E., 2015, Understanding Customer Experience Management in Retailing, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 211, pp. 629 – 633

Anderson M., Bolton J., 2015, Integration of Sensors to Improve Customer Experience: Implementing Device Integration for the Retail Sector, *e-Business Engineering (ICEBE)*, 2015 IEEE 12th international conference, pp. 382-386

Antonietti A., Bargioni A., Butera F., Cazzola P., Nocco M., Poli G., Salera M., Sarrocco F., Terrizzano A., Trombetta T., Troncarelli D., 2013, Accenture Looking Forward – L’agilità che porta al successo, *Harvard Business Review*

Arnette C.S., Wright A., 2015, Accenture Solutions for Oracle Customer Experience - Accelerate your digital journey, *Accenture Strategy*

Arthur R., 2016, Sephora Launches Chatbot On Messaging App Kik, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2016/03/30/sephora-launches-chatbot-on-messaging-app-kik/#21957e23547e>

- Atwal G., Williams A., 2009, Luxury brand marketing - The experience is everything!,
Journal of Brand Management, Volume 16, Fasciolo 5-6, pp. 338–346
- Azhari P., Faraby N., Rossmann A., Steimel B., Wichmann K.S., 2014, Digital
transformation report, Neuland Digital Vision & Transformation
- Badgett M., Boyce M. S., Kleinberger H., 2007, Turning shoppers into advocates, IBM
Institute for Business Value, <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6554-03-shoppers-advocates.pdf>
- Bagdare S., Jain R., 2013, Measuring retail customer experience, International Journal of
Retail & Distribution Management, Volume 41, Fascicolo 10, pp. 790–804
- Balaji M.S., Khong K.W., Chong A.Y.L., 2016, Determinants of negative word-of-mouth
communication using social networking sites, Information & Management,
Volume 53, Fascicolo 4, pp. 528–540
- Bambauer-Sachse S., Mangold S., 2011, Brand equity dilution through negative online
word-of-mouth communication, Journal of Retailing and Consumer Services,
Volume 18, Fascicolo 1, pp. 38–45
- Bain & Company, 2015, Global digital insurance benchmarking report: Pathways to
success in a digital world <https://www.bain.com/insights/global-digital-insurance-benchmarking-report-2015/>

- Barbera M., 2017, Marketing Contestuale. Giocare per vincere nel marketing digitale, Franco Angeli Edizioni
- Barbier G., Liu H., 2011, Data mining in social media, in Social Network Data Analytics, Springer US, pp. 327–352
- Barclays, 2003, A Summary of Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge, Barclays, https://wealth.barclays.com/global-stock-and-rewards/en_gb/home/research-centre/talking-about-my-generation.html
- Barthel R., Hudson-Smith A., De Jode M., 2015, Future retail environments and the internet of things (IoT), UCL: London Global University
- Belk R.W., 1988, Possessions and the extended self, Journal of Consumer Research, Volume 15, Fascicolo 2, pp. 139-68
- Belk R.W., 2010, Sharing, Journal of Consumer Research, Volume 36, Fascicolo 5, pp. 715–734
- Berman B., Evans J.R., 1998, Retail Management. Prentice-Hall, Upper Saddle River
- Bernoff J., 2011, Competitive Strategy In The Age Of The Customer, Forrester, https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf
- Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., 2002, Managing the total customer experience, MIT Sloan Management Review, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 85–89

Berry L.L., Parasuraman A., 1991, Marketing Services: Competing through Quality, Free Press

Berson A., Smith S., Thearling K, 2000, Building data mining applications for CRM, Mcgraw-Hill

Berthon P.R., Leyland F.P, Plangger K., Shapiro D., 2012, Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy, Business Horizons, Volume 55, Fascicolo 3, pp. 261–271

Bessant J., Lamming R., Noke H., Phillips W., 2005, Managing innovation beyond the steady state, Technovation, Volume 25, Fascicolo 12, p. 1366–1376

Bharwani S., Jauhari V., 2013, An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 823–843

Bilgihan A., 2016, Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding, Computers in Human Behavior, Volume 61, pp. 103-113

Bishop T., 2016, Coffee from a chatbot: Starbucks unveils ‘My Starbucks Barista’ AI technology for mobile orders, GeekWire, <https://www.geekwire.com/2016/coffee-chatbot-starbucks-unveil-starbucks-barista-ai-technology-placing-mobile-orders/>

- Bitner M.J., 1992, Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 57-71
- Bitner M. J., Ostrom A.L., Meuter M.L., 2002, Implementing successful selfservice technologies. *The Academy of Management Executive*, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 96-108
- Blitz M., Carrel-Billiard M., Daugherty P., 2016, *People First*, Accenture Technology Vision 2016
- Blackshaw P., Nazzaro M., 2006, Consumer-generated media (CGM) 101: Word of Mouth in the Age of the Web-Fortified Consumer, *Nielsen Buzz Metrics*
- Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F., 2003, *Consumer Behavior*, Harcourt
- Blocker C.P., Flint D.J., Myers M.B., Slater S.F., 2010, Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 39, Fascicolo 2, pp. 216–233
- Blom A., Lange F., Hess R.L., 2017, Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 286-295

- Boldrini N., 2017, Philip Kotler spiega il nuovo marketing: “L’unica via per la crescita”, Digital4, <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/philip-kotler-spiega-il-nuovo-marketing/>
- Bollen J., Mao H., Zeng X., 2011, Twitter mood predicts the stock market, Journal of Computational Science, Volume 2, Fascicolo 1, pp. 1–8
- Bolter J.D., 1984, Artificial Intelligence, Daedalus, Volume 113, Fascicolo 3, pp. 1–18
- Bonnemaizon A., Cova B., Louyot M.C., 2007, Relationship marketing in 2015: A delphi approach, European Management Journal, Volume 25, Fascicolo 1, pp. 50-59
- Booms B.H., Bitner M.J., 1981, Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly J.H., George W.R., Marketing of Services, Conference Proceedings: American Marketing Association, pp. 47-52
- Brack F., 2016, How To Accept Over-Engineering For What It Really Is, Hacker Noon, <https://hackernoon.com/how-to-accept-over-engineering-for-what-it-really-is-6fca9a919263>
- Bradley J., loucks J., Macaulay J., Noronha A., Wade M., 2015, Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation.

- Brakeville S., Perepa B., 2016, Blockchain basics: Introduction to distributed ledgers, IBM, <https://www.ibm.com/developerworks/cloud/library/cl-blockchain-basics-intro-bluemix-trs/index.html>
- Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L., 2009, Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?, *Journal of Marketing*, Volume 73, Fascicolo 3, pp. 52–68
- Bressolles G., Durrieu F., Senecal S., 2014, A consumer typology based on e-service quality and e-satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 889–896
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S., 2013, Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*, Volume 54, Fascicolo 4, pp. 23–29
- Brynjolfsson E., Smith, M.D., 2000, Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers, *Management Science*, Volume 46, Fascicolo 4, pp. 563–585
- Bukht R., Heeks R., 2017, *Development Informatics. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy*, Centre for Development Informatics Global Development Institute, SEED, Working Papers, no. 68, pp. 1-24

- Burt S., Sparks L., 2003, E-commerce and the retail process: a review, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 10, Fascicolo 5, pp. 275–286
- Business Wire, 2017, Amazon to Acquire Whole Foods Market, <http://www.businesswire.com/news/home/20170616005338/en/Amazon-Acquire-Foods-Market>
- Buttle F., 2009, Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Butterworth-Heinemann
- Caddell B., 2013, Digital Strategy 101, https://www.slideshare.net/bud_caddell/digital-strategy-101-24081694
- Canestrari R., 1984, Psicologia generale e dello sviluppo, Clueb
- Cao L., Li L., 2015, The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, Journal of Retailing, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 198-216
- Capgemini, 2014, Testing and SMAC Technologies: Ensuring a Seamless and Secure Customer Experience, in World Quality Report 2014-2015, Sesta Edizione, pp. 25–31
- Caru A., Cova B., 2003, Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept, Marketing Theory, Volume 3, Fascicolo2, p.267–286

Castells M., 2010, *The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Seconda Edizione, Wiley-Blackwell, Chichester

Cestari M., 2018, *The Shark-Fin Effect: the Alternative Adoption Process for Digital Disruptive Products*, BSDC – Bocconi Student for Digital Consulting, <https://bsdigitalconsulting.wordpress.com/2018/03/15/the-shark-fin-effect-the-alternative-adoption-process-for-digital-disruptive-products/>

Chan K.W., Yim C.K., Lam S.S., 2010, Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures, *Journal of Marketing*, Volume 74, Fascicolo 3, pp. 48-64

Chan T.Y., Wu C., Xie Y., 2011, Measuring the lifetime value of customers acquired from Google Search advertising, *Marketing Science*, Volume 30, Fascicolo 5, pp. 837–850

Chang H.H., Chen S.W., 2008, The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: internet experience as a moderator, *Computers in Human Behavior*, Volume 24, Fascicolo 6, pp. 2927-2944

Chang S.H., Chih W.H., Liou D.K., Yang Y.T., 2016, The mediation of cognitive attitude for online shopping, *Information Technology & People*, Volume 29, Fascicolo 3, pp. 618-646

- Chang W., Park J.E., Chaib S., 2010, How Does CRM Technology Transform into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability, *Journal of Business Research*, Volume 63, Fascicolo 8, pp. 849–855
- Chatterjee P., 2010, Causes and consequences of “order online pick up in-store” shopping behavior, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 20, Fascicolo 4, pp. 431–448
- Chen C., Wang J., 2016, Customer participation, value co-creation and customer loyalty - A case of airline online check-in system, *Computers in Human Behavior*, Volume 62, pp. 346-352
- Chen K., Quoc V. Le, Ranzato M., Monga R., Devin M., Corrado G.S., Dean J., Ng A.Y., 2012, Building high-level features using large scale unsupervised learning, *Proceedings of ICML*, Volume 5, <https://arxiv.org/pdf/1112.6209.pdf>
- Chen Y., Fay S., Wang Q., 2011a, The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 25, Fascicolo 2, pp. 85–94.
- Chen Y., Wang Q., Xie J., 2011b, Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth Versus Observational Learning, *Journal of Marketing Research*, Volume 48, Fascicolo 2, pp. 238–54

- Chevalier J.A., Mayzlin D., 2006, The effects of word of mouth on sales: online bookreviews, *Journal of Marketing Research*, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 345–354
- Chiou J.S., Chou S.Y., Shen G.C.C., 2017, Consumer choice of multichannel shopping: The effects of relationship investment and online store preference, *Internet Research*, Volume 27, Fascicolo 1, pp. 2–20
- Chiu C. M., Wang E.T.G., Fang Y.H., Huang H.Y., 2014, Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: The roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk, *Information Systems Journal*, Volume 24, Fascicolo 1, pp. 85–114
- Chiucchi M.S., 2009, *Lo studio di caso nel management accounting*, Clua
- Chiucchi M.S., Dumay J.C., 2010, *Un-locking intellectual capital*, seminario Prof. Dumay, Università Politecnica delle Marche, Ancona, 2-3 maggio 2011
- Cho N., Park S., 2001, Development of electronic commerce user-consumer satisfaction index (ECUSI) for internet shopping, *Industrial Management and Data Systems*, Volume 101, Fascicolo 8, pp. 400-406
- Choi E.K., Wilson A., Fowler D., 2013, Exploring customer experiential components and the conceptual framework of customer experience, customer satisfaction, and

- actual behavior, *Journal of Foodservice Business Research*, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 347–358
- Choi S.H., Yang Y.X., Cheung H.H., 2015, Item-level RFID for enhancement of customer shopping experience in apparel retail, *Computers in Industry* , Volume 71, pp. 10–23
- Choudhary P., 2015, Digitization, Digitalization and Digital's Five Forces, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/digitization-digitalization-digitals-five-forces-prakash-choudhary/>
- Christensen C.M., Raynor M.E., 2003, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press
- Christensen C., Horn B.M., Johnson W.C., 2008, *Disrupting Class - How disruptive innovation will change the way the world learns*, McGraw Hill
- Chung C., Austria K., 2010, Social Media Gratification and Attitude toward Social Media Marketing Messages: A Study of the Effect of Social Media Marketing Messages on Online Shopping Value, *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, pp. 581-586
- Coltman T., 2007, Can Superior CRM Capabilities Improve Performance in Banking, *Journal of Financial Services Marketing*, Volume 12, Fascicolo 2, pp. 102–14

comScore, 2017, The 2017 U.S. Cross-Platform Future in Focus, comScore Whitepaper,

<https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/2017-US-Cross-Platform-Future-in-Focus>

comScore, 2018, Global Digital Future in Focus. 2018 International Edition,

<https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>

Conole G., 2015, Disruptive technologies: strategies for enhancing the growth, Revista de Educación a Distancia

Conti J.P., 2007, Smart Talk [M2M – Machine-to-machine communications], Manufacturing Engineer, Volume 86, Fasciolo. 2, pp. 20-23

Content Marketing Institute., 2013. What is Content Marketing?, <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>

Corbetta P., 1999, Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino

Corkery M., 2017, Is American Retail at a Historic Tipping Point?, New York Times, https://www.nytimes.com/2017/04/15/business/retail-industry.html?_r=0

Coulter K.S., Roggeveen A., 2012, Like it or not: consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks, Management Research Review, Volume 35, Fascicolo 9, pp. 878–899

- Cozzarin B.P., Dimitrov S., 2016, Mobile commerce and device specific perceived risk, *Electronic Commerce Research*, Volume 16, Fascicolo 3, pp. 335–354
- Cronin J.J., Brady M.K., Hult G.T.M., 2000, Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, Volume 76, Fascicolo 2, pp. 193-218
- Croteau A.M., Li P., 2009, Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Volume 20, Fascicolo 1, pp. 21–34
- D’Innocenzio A., 2016, Macy's has launched an in-store shopping assistant powered by IBM's Watson AI tech, *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/ap-macys-tests-artificial-intelligence-tool-to-improve-service-2016-7?IR=T>
- Dabholkar P.A., Bagozzi R.P., 2002, An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 30, Fascicolo 3, pp. 184-201
- Darby M.R., Karni E., 1973, Free competition and the optimal amount of fraud, *The Journal of Law & Economics*, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 67–88

- Daugherty T., Eastin M.S., Bright L., 2008, Exploring consumer motivations for creating user-generated content, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 8, Fascicolo 2, pp. 16–25
- Davis B., 2014, Nespresso: experiential marketing at its best, Econsultancy, <https://econsultancy.com/blog/64507-nespresso-experiential-marketing-at-its-best>
- Day G.S., 2011, Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, Volume 75, pp. 183-195
- De Keyser A., Lemon K.N., Klaus P., Keiningham T.L., 2015, A framework for understanding and managing the customer experience, Marketing Science Institute, pp. 15-121
- Deleersnyder B., Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., 2002, How Cannibalistic Is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and the Netherlands, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 19, Fascicolo 4, pp. 337–348
- Della Vecchia A., Bosisio N., Gargasole L., 2014, Connected Insurer: i driver del cambiamento nelle assicurazioni, in *Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*, Accenture Strategy

- Dellaert B.G.C., Kahn B.E., 1999, How tolerable is delay?: Consumers' evaluations of internet web sites after waiting, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 41–54
- Demirkan H., Spohrer J., 2014, Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 860–868
- Dennis C., Brakus J.J., Gupta S., Alamanos E., 2014, The effect of digital signage on shopper behavior: the role of the evoked experience, *Journal of Business Research*, Volume 67, Fascicolo 11, pp. 2250–2257
- Dennis C., Michon R., Brakus J.J., Newman A., Alamanos E., 2012, New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool, *Journal of Consumer Behaviour*, Volume 11, Fascicolo 6, pp. 454-466
- Dhebar A., 2013, Toward a compelling customer touchpoint architecture, *Business Horizons*, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 199-205
- Dholakia R.R., Zhao M., Dholakia N., Fortin D., 2001, Interactivity and revisits to websites: A theoretical framework, *American Marketing Association*, pp. 108–115

Di Palma S., 2014, Vodafone dà il via al piano parte il lavoro a distanza per 3100 dipendenti su 6500, La Repubblica, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/06/30/news/vodafone_d_il_via_al_piano_parte_il_lavoro_a_distanza_per_3100_dipendenti_su_6500-90325241/

Diageo, 2015, Our new connected 'Smart Bottle' unveiled in Barcelona, <https://www.diageo.com/en/news-and-media/features/our-new-connected-smart-bottle-unveiled-in-barcelona/>

Ding Y., Keh H.T., 2016, A re-examination of service standardization versus customization from consumer's perspective, Journal of Services Marketing, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 16–28

Doherty N.F., Ellis-Chadwick F., 2010, Internet retailing: the past, the present and the future, International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 38, Fascicolo 11–12, pp. 943–965, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09590551011086000>

Dou W., Krishnamurthy S., 2007, Using brand websites to build brands online: A product versus service brand comparison, Journal of Advertising Research, Volume 47, pp. 193–206 http://personal.cb.cityu.edu.hk/mkwydou/Using%20Brand%20Websites%20to%20Build%20Brands%20Online_A%20Product%20versus%20Service%20Brand%20Comparison.pdf

Douglas S.P., Craig C.S., 1997, The changing dynamic of consumer behavior: Implications for cross-cultural research, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 14, Fasciolo 4, pp. 379-395

Doulet J.F., Dan S., 2009, Becoming mobile in contemporary urban China, in: *Living the Information Society in Asia*, E. Alampay (ed.), ISEAS Publishing, Singapore, 57-72

Downes L., Nunes P., 2014, *Big Bang Disruption: Business Survival in the Age of Constant Innovation*, Penguin

Downes L., Nunes P., 2015, How Philips Thrived In Lighting's "Big Crunch", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/bigbangdisruption/2015/03/31/how-philips-thrived-in-lightings-big-crunch/2/#4b44685a3bf8>

Drucker P., 1954, *The Practice of Management*, Harper & Row

Dubé L., Le Bel J., Sears D., 2003, From customer value to engineering pleasurable experiences, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 44, Fascicolo 5-6, pp. 124–130

Dumay J.C., 2010, A critical reflective discourse of an interventionist research project. *Qualitative Research, Accounting & Management*, Volume 7, Fascicolo 1, pp. 46-70

Eastlick M.A., Lotz S. L., Warrington P., 2006, Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust, and commitment, Journal of Business Research, Volume 59, Fascicolo 8, pp. 877-886

Economist, 2006, Survey: New Media, Among the audience, http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=6794156

Econsultancy, 2017, Conversion Rate Optimization Report 2017, <https://econsultancy.com/reports/conversion-rate-optimization-report>

Econsultancy, 2017, The Modern Marketing Model (M3), <https://m3.econsultancy.com/wp-content/uploads/2017/09/Econsultancy-Modern-Marketing-Model-M3.pdf>

Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I., 2005, Service portraits in service research e a critical review, International Journal of Service Industry Management, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 107-121, <http://www.ihroos.fi/rappporter/Service%20portraits%20in%20servicersearch%20-%20a%20critical%20review.pdf>

EE Press Office, 2015, 'Showrooming' impacts Christmas shopping as 41% of UK shoppers use mobiles to find best deals while in-store, <http://newsroom.ee.co.uk/showrooming-impacts-christmas-shopping-as-41-of-uk-shoppers-use-mobiles-to-find-best-deals-while-in-store/>

Eisenhardt K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research, The Academy of Management Review, Volume 14, Fascicolo 4, pp. 532-550

Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D., 1968, Consumer Behavior, Holt Rinehart and Winston

Eroglu S., Karen A.M., Lenita M.D., 2003, Empirical testing of a model of on-line store atmospherics and shopper response, Psychology and Marketing, Volume 20, Fascicolo 2, pp. 139–150

European Commission, 2013, Expert Group on Taxation of the Digital Economy, EC, Brussels.

http://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/general_issues.pdf

European Commission, 2018, The Digital Economy and Society Index (DESI), European Commission <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Eurostat, 2017, Digital economy & society in the EU. A browse through our online world in figures, <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/images/pdf/pdf-digital-eurostat-2017.pdf>

Faqih K.M.S., Jaradat M.I.R.M., 2015, Assessing the moderating effect of gender differences and individualism-collectivism at individual-level on the adoption of

- mobile commerce technology: tam3 perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 22, pp. 37–52
- Fattore G., 2005, *I metodi di ricerca economica*, Egea
- Fayyad M.U., Piatetsky-Shapiro G., Smuth P., Uthurusamy R., 1996, *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI/MIT Press
- FederDistribuzione, 2017, *Dati 2016 – Mappa del sistema distributivo italiano*, <https://www.federdistribuzione.it/download/dati-2016-mappa-del-sistema-distributivo-italiano/>
- Feiberg E., Benki J.R., Berry R., Sylvester J., 2018, *Forsee Experience Index: Retail CX Insights. How brands compete and win on customer experience*, Forsee
- Filo K., Lock D., Karg A., 2015, *Sport and social media research: a review*, *Sport Management Review*, Volume 18, Fascicolo 2, pp. 166–181
- Firth D., Lawrence C., 2006, *An Institutional Perspective on Customer Relationship Management*, *Journal of Information Technology Theory and Application*, Volume 8, Fascicolo 1, pp. 21–31
- Flavian-Blanco C., Gurrea-Sarasa R., Orus-Sanclemente C., 2011, *Analyzing the emotional outcome of the online search behaviour with search engines*, *Computers in Human Behaviour*, Volume 27, Fascicolo 1, pp. 540-551

Flores L., Volle P., 2005, Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing, *Decisions Marketing*, Volume 40, pp. 39-49

Fondazione Censis, 2017, Lo sviluppo italiano e il ruolo sociale della distribuzione moderna organizzata. Sintesi dei principali risultati, Censis, <https://rinoscopio.files.wordpress.com/2017/07/qui.pdf>

Forbes, 2012, The Developing Role of Social Media in the Modern Business World., <https://www.forbes.com/sites/moneywisewomen/2012/08/08/the-developing-role-of-social-media-in-the-modern-business-world/#7fab0f5c6fd6>

Foroudi P., Gupta S., Sivarajah U., Broderick A., 2018, Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience, *Computers in Human Behavior*, Volume 80, pp. 271-282

Foroudi P., Jin Z., Gupta S., Melewar T.C., Foroudi M.M., 2016, Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty, *Journal of Business Research*, Volume 69, Fascicolo 11, pp. 4882–4889

Forrester, 2015, The Forrester Wave™: Real-Time Interaction Management, Q3 2015, <https://www.forrester.com/report/The+Forrester+Wave+RealTime+Interaction+Management+Q3+2015/-/E-RES118220>

Foster J., McLelland M.A., 2015, Retail atmospherics: the impact of a brand dictated theme, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 22, pp. 195–205

- Fournier S., Avery J., 2011, Putting the 'Relationship' Back Into CRM, MIT Sloan Management Review, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 63–72
- Frow P., Payne S.A., 2007, Towards the 'perfect' customer experience, Journal of Brand Management, Volume 15, Fascicolo 2, pp. 89-101
- Fuchs C., 2008, Internet and Society: Social Theory in the Information Age, Routledge, New York
- Fuentes C., Bäckström K., Svingstedt A., 2017, Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and digitalization, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 39, pp. 270-278
- Gallauter J., Ransbotham S., 2010, Social media and customer dialog management at Starbucks, MIS Quarterly Executive, Volume 9, Fascicolo 4, pp. 197–212
- Gallino S., Moreno A., 2014, Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information, Management Science, Volume 60, Fascicolo 6, pp. 1434–1451
- Gandomi A., Haider M., 2015, Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics, International Journal of Information Management, Volume 35, Fascicolo 2, pp. 137-144

- Gao F., Su X., 2016, Omnichannel retail operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store, Forthcoming, *Management Science*, Volume 63, Fascicolo 8, pp. 2478-2492
- Garrido M., Sullivan J., Gordon A., 2012, Understanding the links between ICT skills training and employability, *Information Technologies and International Development*, Volume 8, Fascicolo 2, pp. 17-32
<http://itidjournal.org/itid/article/viewFile/895/374>
- Gartner, 2014, Gartner surveys confirm customer experience is the new battlefield, Gartner
- Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y., Wiertz C., 2013, Managing Brands in the Social Media Environment, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 27, Fascicolo 4, pp. 242–56
- Gensler S., Neslin S.A., Verhoef P.C., 2017, The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 38, Fascicolo 2, pp. 29–43
- Gentile C., Nicola S., Giulano N., 2007, How to sustain the customer Experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, Volume 25, Fascicolo 5, pp. 395-410

Geyskens I., Gielens K., Dekimpe M.G., 2002, The Market Valuation of Internet Channel Additions, *Journal of Marketing*, Volume 66, Fascicolo 2, pp. 102–119

Goldenberg J., Libai B., Muller E., 2001, Talk of the network: a complex system look at the underlying process of word-of-mouth, *Marketing Letters*, Volume 12, Fascicolo 3, pp. 211–223

Goodwin T., 2015, The Battle Is For The Customer Interface, TechCrunch, <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>

Grandori A., 1996, I metodi di ricerca in organizzazione, in Costa G., Naccamulli R., *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e Tecniche di analisi di intervento*, Utet

Graumann S., Bertschek I., Weber T., Ebert M., Weinzierl M., Ohnemus J., Rammer C., Niebel T., Schulte P., Bersch T., 2017, Monitoring Report DIGITAL Economy 2017 - Compact, ZEW Expertises, Federal Ministry for Economic Affairs and Energy <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/174879/1/1013489551.pdf>

Greenberg P., 2010, CRM at the Speed of Light, Quarta Edizione, McGraw-Hill Education

- Greenberg P., 2010, The Impact of CRM 2.0 on Customer Insight, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 410–419
- Gregory J., 2015, The Internet of Things: Revolutionizing the Retail Industry, Accenture, https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_14/Accenture-The-Internet-Of-Things.pdf
- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C., 2015, Smart tourism: foundations and developments, *Electronic Markets*, Volume 25, Fasciolo 3, pp. 179–188
- Grewal D., Bart Y., Spann M., Zubcsek P.P., 2016, Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 34, pp. 3–14
- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J., 2017, The future of retailing, *Journal of Retailing*, Volume 93, Fascicolo 1, pp. 1–6
- Grewal D., Roggeveen A.L., Runyan R.C., 2013, Retailing in a connected world, *Journal of Marketing Management*, Volume 29, Fascicolo 3–4, pp. 263–270
- Griffin J., 1995, *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*, Lexington Books
- Griffis S.E., Rao S., Goldsby T.J., Niranjan T.T., 2012, The customer consequences of returns in online retailing: an empirical analysis, *Journal of Operations Management*, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 282–294

- Groß M., 2015, Mobile shopping: a classification framework and literature review, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 43, Fascicolo 3, pp. 221–241
- Grönroos C., 2000, Service reflections: Service marketing comes of age, in Swartz T., Iacobucci D., *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publications, pp. 13–16
- Grönroos C., Voima P., 2013, Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 41, Fascicolo 2, pp. 133–150
- Gupta S., Vajic M., 2000, The contextual and dialectical nature of experiences, pp. 33–51. In: Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks
- Habibi M.R., Laroche M., Richard M.O., 2014, Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities, *International Journal of Information Management*, Volume 34, Fascicolo 2, pp. 123–132
- Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N., 2016, The digitalization of retailing: an exploratory framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 44, Fascicolo 7, pp. 694–712

- Hagberg J., Fuentes C., 2017, Retail formations: Tracing the fluid forms of an online retailer, *Journal Consumption Markets & Culture*, pp. 1-22
- Halilovic S., Cicic M., 2013, Antecedents of information systems user behaviour eextended expectation-confirmation model, *Behaviour & Information Technology*, Volume 32, Fascicolo 4, pp. 359-370
- Halterman, 2015, Interactive Sofa Studio Uses RFID and 3D Printing to Tune the Customer Experience, 3Dprint.com, <https://3dprint.com/54313/sofa-studio-uses-rfid-and-3d-printing/>
- Hanifan G., Newberry C., Sharma A., 2015, The digital Supply Network: A new paradigm for supply chain management, *Accenture Strategy*
- Hanna R., Rohm A.J., Crittenden V.L., 2011, We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem, *Business Horizons*, Volume 54, pp. 265–73
- Häubl G., Trifts V., 2000, Consumer decision making in online shopping environments: the effects of interactive decision aids, *Marketing Science*, Volume 19, Fascicolo 1, pp. 4–21
- Hawkins D.I., Coney K.A., Best R.J., 2003, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, McGraw-Hill Education

- He W., Wu H., Yan G., Akula V., Shen J., 2015, A novel social media competitive analytics framework with sentiment benchmarks, *Information & Management*, Volume 52, Fascicolo 7, pp. 801–812
- He W, Zha S.H., Li L., 2013, Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Fascicolo 3, pp. 464–472
- Heath C., Heath D., 2007, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House
- Heeks R., 2006, *Implementing and Managing eGovernment*. An International text, Sage
- Heeks, 2016, Examining “Digital Development”: The Shape of Things to Come?, Centre for Development Informatics Global Development Institute, SEED, http://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di_wp64.pdf
- Hennig-Thurau T., Malthouse E.C., Frieger C., Gensler S., Lobschat L., Rangaswamy A., Skiera B., 2010, The Impact of New Media on Customer Relationships, *Journal of Service Research*, Volume 13, Fascicolo 3, pp. 311–330
- Hernant M., Rosengren S., 2017, Now What? Evaluating the sales effects of introducing an online store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 305-313

- Herr P.M., Kardes F.R., Kim J., 1991, Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostic, *Journal of Consumer Research*, Volume 17, Fascicolo 4, pp. 454–462
- Hirt M., Willmott P., Strategic principles for competing in the digital age, *McKinsey Quarterly*, McKinsey&Company
- Hoffman D.L., Novak T.P., 2009, Flow online: lessons learned and future prospects, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Fascicolo 1, pp. 23-34
- Hoffman D.L., Novak T.P., 2015, Emergent Experience and the Connected Consumer in the Smart Home Assemblage and the Internet of Things, *SSRN Electronic Journal*, <https://postsocialgwu.files.wordpress.com/2015/08/hoffman-and-novak-2015-emergent-experience-in-the-iot.pdf>
- Hoffman H.G., Meyer W.J.III, Ramirez M., Robert L., Seibel E.J., Atzori B., Sharar S.R., Patterson D.R., 2014, Feasibility of articulated arm mounted Oculus Rift Virtual Reality goggles for adjunctive pain control during occupational therapy in pediatric burn patients, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Volume 17, Fascicolo 6, pp. 397-401
- Holbrook M.B., Hirschman E.C., 1982, The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, Volume 9, Fascicolo 2, pp. 132 – 140

- Homburg C., Danijel J., Kuehnl C., 2015, Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 43, pp. 1-25
- Homburg C., Furst A., 2007, See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 35, pp. 523–536
- House of Commons, 2016, The Digital Economy, Second Report of Session 2016–17, House of Commons Business, Innovation and Skills Committee, <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf>
- Hu N., Bose I., Koh N.S., Liu L., 2012, Manipulation of online reviews: an analysis of ratings, readability, and sentiments, *Decision Support Systems*, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 674–684
- Huang M.H., 2003, Designing website attributes to induce experiential encounters, *Computers in Human Behavior*, Volume 19, Fascicolo 4, pp. 425–442
- Huckstep R., 2016, Insurance of Things – how IoT shows prevention is better than cure for Insurers, *InsurTech Weekly*, Fascicolo 39.
- Hulten B., 2011, Sensory marketing: The multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*, Volume 23, Fascicolo 3, pp. 256-273

- Hultman J., Johansson U., Wispeler A., Wolf L., 2017, Exploring store format development and its influence on store image and store clientele—the case of IKEA's development of an inner-city store format, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 27, Fasciolo 3, pp. 227–240
- Human Highway, 2018, Net Retail. Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani, <https://www.humanhighway.it/wp-content/uploads/2017/04/Net-Retail-Q1-2018-V-1.0.pdf>
- Hume M., Mort G.S., Liesch P.W., Hume W., 2006, Understanding service experience in non-profit performing arts: implications for operations and service management, *Journal of Operations Management*, Volume 24, Fascicolo 4, pp. 304–324
- Hung J., Zhang K., 2008, Revealing online learning behaviors and activity patterns and making predictions with data mining techniques in online teaching, *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, Volume 4, Fascicolo 4, pp. 426–437
- Hure E., Picot-Coupey K., Ackermann C.L., 2017, Understanding omni-channel shopping value: a mixed-method study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 314-330
- Hutter K., Hautz J., Dennhardt S., Füller J., 2013, The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook, *Journal of Product & Brand Management*, Volume 22. Fascicolo 5-6, pp. 342-351

- i-SCOOP, 2016, Digital transformation: Online guide to digital transformation, <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
- Iglesias O., Singh J.J., Batista-Foguet J.M., 2011, The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty, *Journal of Brand Management*, Volume 18, Fascicolo 8, pp. 570–582
- Immonen M., Sintonen S., 2015, Evolution of technology perceptions over time, *Information Technology & People*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 589-606
- Inman J.J., Nikolova H., 2017, Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns, *Journal of Retailing*, Volume 93, Fascicolo 1, pp. 7–28
- Internet Society, 2017, 2017 Internet society global internet report. Paths to Our Digital Future, Internet Society, <https://future.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/09/2017-Internet-Society-Global-Internet-Report-Paths-to-Our-Digital-Future.pdf>
- Jansen B.J., Zhang M., Sobel K., Chowdury A., 2009, Twitter power: tweets as electronic word of mouth, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Volume 60, Fascicolo 11, pp. 2169–2188

- Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P., Raman P., 2005, The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, Volume 69, Fascicolo 4, pp. 177–192
- Jiang L.A., Yang Z., Jun M., 2013, Measuring consumer perceptions of online shopping convenience, *Journal of Service Management*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 191–214
- Jing X., Xie J., 2011, Group buying: a new mechanism for selling through social interactions, *Management Science*, Volume 57, Fascicolo 8, pp. 1354–1372
- Johnson L., 2017, 5 Bleeding-Edge Brands That Are Infusing Retail With Artificial Intelligence, *Adweek*, <http://www.adweek.com/digital/5-bleeding-edge-brands-are-infusing-retail-artificial-intelligence-175312/>
- Johnston R., Clark G., 2005, *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson
- Jones C., 2013, Ecommerce is Growing Nicely While Mcommerce is on a Tear, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/10/02/ecommerce-is-growing-nicely-while-mcommerce-is-on-a-tear/#24f852b254fa>
- Jönsson S., Lukka K., 2006, Doing interventionist research in management accounting, *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 1, pp. 373-397

- Joo Y.H., Kim Y., Yang S.J., 2011, Valuing customers for social network services, *Journal of Business Research*, Volume 64, Fascicolo 11, pp. 1239–1244
- Kaduk T., 2016, 4 Stages Of Data Analytics Maturity: Challenging Gartner's Model, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/4-stages-data-analytics-maturity-challenging-gartners-taras-kaduk/>
- Kane G.C., 2017, The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management, *Information and Organization*, Volume 27, Fascicolo 1, pp. 37–46
- Kane G.C., Alavi M., Labianca G., Borgatti S., 2014, What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, Volume 38, Fascicolo 1, pp. 275–304
- Kang M., Gretzel U., 2012, Effects of podcast tours on tourist experience in a national park, *Tourism Management*, Volume 22, Fascicolo 2, pp. 440-455
- Kannan P.K., Li H., 2017, Digital marketing: A framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 34, Fascicolo 1, pp. 22–45

Kaplan A.M., Haenlein M., 2010, Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Volume 53, Fascicolo 1, pp. 59–68

Kaushik A., 2007, *Web Analytics: An Hour a Day*, Sybex Inc

Keeling K., Keeling D., McGoldrick P., 2013, Retail relationships in a digital age, *Journal of Business Research*, Volume 66, Fascicolo 7, pp. 847-855

Kelly L., Kerr G., Drennan J., 2010, Avoidance of advertising in social networking sites: the teenage perspective, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 10, Fascicolo 2, pp. 16–27

Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S., 2011, Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, *Business Horizons*, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 241—251

Kiki Lab, 2013, C&A Fashion Like – Brasile – San Paolo, Kiki Lab, <https://www.kikilab.it/1211/ca-fashion-like-brasile-san-paolo/>

Kim E., Park M., Lee J., 2017, Determinants of the intention to use Buy-Online, Pickup In-Store (BOPS): The moderating effects of situational factors and product type, *Telematics and Informatics*, Volume 34, Fascicolo 8, pp. 1721–1735

- Kim J.B., Koo Y., Chang D.R., 2009, Integrated brand experience through sensory branding and IMC, *Design Management Review*, Volume 20, Fascicolo 3, pp. 72–81
- Kim S., 2011, Web-interactivity dimensions and shopping experiential value, *Journal of Internet Business*, Volume 9, pp. 1–25
- Kim S., Cha J., Knutson B.J., Bexk J.A., 2011, Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI), *Managing Service Quality: An International Journal*, Volume 21, Fascicolo 2, pp. 112–132
- Kim J.H., Ritchie J.R.B., McCormick B., 2012, Development of a scale to measure memorable tourism experiences, *Journal of Travel Research*, Volume 51, Fascicolo 1, pp. 12–25
- King R., Racheria P., Bush V., 2014, What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 167–83
- Klaus P., 2013, The case of amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT), *Journal of Services Marketing*, Volume 47, Fascicolo 6, pp. 433-457

Knolskape, 2018, Digital 101 – Figital, Knolskape, <https://www.knolskape.com/digital-101-figital/>

Knutson B. J., Beck J. A., Kim S., Cha, J., 2010, Service quality as a component of the hospitality experience: Proposal of a conceptual model and framework for research, Journal of Foodservice Business Research, Volume 13. Fascicolo 1, pp. 15-23

Kohli C., Suri R., Kapoor A., 2015, Will social media kill branding?, Volume 58, Fascicolo 1, pp. 35—44

Kotler P., 1973, Atmosphere as a marketing tool, Journal of Retailing, Volume 49, Fascicolo 4, pp. 48–64.

Kotler P., 1997, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice-Hall

Kotler P., 2012, What is marketing?, Kotler Marketing Group, http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml#answer3

Kotler P., Keller K.L., 2007, Marketing Management, Edizione n. 12, Prentice Hall

Kotler P., Levy S., 1969, Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Volume 33, Fascicolo 1, American Marketing Association

- Kukar-Kinney M., Scheinbaum A.C., Schaefer T., 2016, Compulsive buying in online daily deal settings: an investigation of motivations and contextual elements, *Journal of Business Research*, Volume 69, Fascicolo 2, pp. 691–699
- Kumar R., Sachan A., Mukherjee A., 2017, Qualitative approach to determine user experience of e-government services, *Computers in Human Behavior*, Volume 71, pp. 299-306
- Kvale S., 2007, *Qualitative Research kit: Doing interviews*, SAGE Publications
- Labrecque L.I., 2014, Fostering Consumer–Brand Relationships in Social Media Environments: The Role of Parasocial Interaction, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 28, Fascicolo 2, pp. 134–48.
- Labrecque L.I., Vor Dem Esche J., Matwick C., Novak T., Hofacker C., 2013, Consumer Power: Evolution in the Digital Age, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 27, Fascicolo 4, pp. 257-269
- Labrinidis A., Jagadish H.V., 2012, Challenges and opportunities with big data, *VLDB Endowment*, Volume 5, Fascicolo 12, pp. 2032–2033
- Ladhari R., Michaud M., 2015, EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 46, pp. 36–45

Lal R., Sarvary M., 1999, When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition?, Marketing Science, Volume 18, Fascicolo 4, pp. 485-503

Lallemand C., Guillaume G., Koenig V., 2015, User experience: a concept without consensus? Exploring practitioners' perspectives through an international survey, Computers in Human Behavior, Volume 43, pp. 35-48

Lallmahamood M., 2007, An Examination of Individual's Perceived Security and Privacy of the Internet in Malaysia and the Influence of This on Their Intention to Use E-commerce: using an extension of the technology acceptance model, Journal of Internet Banking and Commerce, Volume 12, Fascicolo 3, pp. 1-26

Lancellotti R., Bellini C., 2016, Come realizzare una trasformazione digitale di successo, McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.it/idee/come-realizzare-una-trasformazione-digitale-di-successo>

Lane N., 1999, Advancing the digital economy into the 21st century, Information Systems Frontiers, Volume 1, Fascicolo 3, pp. 317-320

Laney D., 2001, 3-D data management: Controlling data volume, velocity and variety. Application Delivery Strategies by META Group, <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>

- LaSalle D., Britton T.A., 2003, *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press
- Laver K., George S., Thomas S., Deutsch J., Crotty M., 2012, Cochrane review: Virtual reality for stroke rehabilitation, *European Journal of Physical and Rehabilitation Medicine*, Volume 48, Fascicolo 3, pp. 523-530
- Levesque N., Boeck H., Durif F., Bilolo A., 2015, The Impact of Proximity Marketing on Consumer Reaction and Firm Performance: A Conceptual and Integrative Model, in *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*, pp. 1–8
- LeBlanc G., 1992, Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions, *Journal of Travel Research*, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 265–293
- Lee A.S., Jeong M., 2010, Effects of e-servicescape on customers flow experiences, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Volume 3, Fascicolo 1, pp. 47-59
- Lee G.G., Lin H.F., 2005, Impact of organisational learning and knowledge management factors on e-business adoption, *Management Decision*, Volume 43, Fascicolo 2, pp. 171-188

Leeflang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlström P., Freundt T., 2014, Challenges and solutions for marketing in a digital era, *European Management Journal*, Volume 32, Fascicolo 1, pp. 1–12

Legge 22 maggio 2017, n. 81, 2017, Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;81!vig>

Lemke F., Moira C., Wilson H, 2011, Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 39, Fascicolo 6, pp. 846–869

Lemon K.N., Verhoef P.C., 2016, Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Volume 80, Fascicolo 6, pp. 69–96

Lemon K.N., White T.B., Winer R.S., 2002, Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision, *Journal of Marketing*, Volume 66, Fascicolo 1, pp. 1-14

Lenhart A., Purcell K., Smith A., Zickuhr k., 2010, Social Media and Young Adults, Pew Research Center <http://www.pewinternet.org/2010/02/03/social-media-and-young-adults/>

- Lewis J., Whysall P., Foster C., 2014, Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 18, Fasciolo 4, pp. 43-67
- Li J.J., Kim W.G., Wong I.A., 2016, Does destination perception differ based on Traveler type? A case of 'Las vegas of Asia', *Tourism Planning & Development.*, Volume 14, pp. 15-30
- Li N., Wu D.D., 2010, Using text mining and sentiment analysis for online forums hotspot detection and forecast, *Decision Support Systems*, Volume 48, Fascicolo 2, pp. 354–368
- Lian Z., Gu X., Wu J., 2016, A re-examination of experience service offering and regular service pricing under profit maximization, *European Journal of Operational Research*, Volume 254, Fascicolo 3, pp. 907–915
- Lin H., Fan W., Chau P., 2014, Determinants of users' continuance of social networking sites: a self-regulation perspective, *Information & Management*, Volume 51, Fascicolo 5, pp. 595–603
- Lin Y., Kerstetter D., Nawijn J., Mitas O., 2014, Changes in emotions and their interactions with personality in a vacation context, *Tourism Management*, Volume 40, pp.416–424

- Liu B., 2010, Sentiment analysis and subjectivity, in: Indurkha N., Damerau F.J., Handbook of Natural Language Processing, Taylor and Francis Group
- Liu B., Cao S.G., He W., 2011, Distributed data mining for e-business, Information Technology and Management, Volume 12, Fascicolo 1, pp. 1–13
- Liu Y., Li H., Hu F., 2013, Websites attributes in urging online impulse purchase: an empirical investigation on consumer perceptions, Decision Support Systems, Volume 55, Fascicolo 3, pp. 829–837
- Macias W., 2003, A preliminary structural equation model of comprehension and persuasion of interactive advertising brand web sites, Journal of Interactive Advertising, Volume 3, Fascicolo 2, pp. 36–48
- Mandelbaum A., 2015, How companies are marketing with virtual reality, Chief Marketer, <http://www.chiefmarketer.com/companies-marketing-virtual-reality/>
- Manthiou A., Lee S., Tanh L., Chiang L., 2014, The experience economy approach to festival marketing: Vivid memory and attendee loyalty, Journal of Services Marketing, Volume 28, Fascicolo 1, pp. 22–35
- Maggio E., 2017, Apple CEO Tim Cook is so excited about augmented reality that he wants to 'yell out and scream', Business Insider Nordic,

<http://nordic.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-is-so-excited-about-augmented-reality-he-wants-to-yell-out-and-scream-2017-6>

Magliocco P., 2017, Il valore dei Bitcoin è sempre aumentato?, La Stampa,
<http://www.lastampa.it/2017/12/09/economia/il-valore-dei-bitcoin-sempre-aumentato-sKLUz89HL44NeWIs0LUgSJ/pagina.html>

Maklan S., Klaus P., 2011, Customer experience: are we measuring the right things?,
International Journal of Market Research, Volume 53, Fascicolo 6, pp. 771–792

Mallapragada G., Chandukala S.R., Liu Q., 2016, Exploring the effects of “what”
(product) and “where”(website) characteristics on online shopping behavior,
Journal of Marketing, Volume 80, Fascicolo 2, pp. 21–38

Mangiaracina R., Brugnoli G., Perego A., 2009, The eCommerce Customer Journey: a
model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites,
Journal of Internet Banking and Commerce, Volume 14, Fascicolo , pp. 1-11

Mangold W.G., Faulds D.J., 2009, Social media: the new hybrid element of the
promotion mix, Business Horizons, Volume 52, Fascicolo 4, pp. 357–365

Marciano G., 2015, Oltre il digitale: analizzare il customer journey omnicanale, TSW,
<https://www.tsw.it/digital-marketing/oltre-il-digitale-analizzare-il-customer-journey-omnicanale/>

- Margherio L., Henry D., Cooke S., Monte S., Hughes K., 1999, The Emerging Digital Economy, Department of Commerce, Washington, DC.
http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf
- Martin K., Todorov I., 2010, How will digital platforms be harnessed in 2010, and how will they change the way people interact with brands?, *Journal of Interactive Advertising*, Volume 10, Fascicolo 2, pp. 61–66
- Mascarenhas O.A., Kesavan R., Bernacchi M.D., 2006, Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 23, Fascicolo 7, pp. 397–405
- Mathmann F., Chylinski M., Higgins E.T., De Ruyter K., 2017, Every step counts: when physical movement affects perceived value, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp. 279-285.
- Mathwick C., Mosteller J., 2016, Online reviewer engagement, *Journal of Service Research*, Volume 20, Fascicolo 2, pp. 204-2018
- McAfee A., Brynjolfsson E., 2012, Big Data: The Management Revolution Exploiting vast new flows of information can radically improve your company's performance. But first you'll have to change your decision-making culture, *Harvard Business Review*, <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>

McCull-Kennedy J.R., Gustafsson A., Jaakkola E., Klaus P., Radnor Z.J., Parks H., Friman M., 2015, Fresh perspectives on customer experience, *Journal of Services Marketing* , Volume 29, Fascicolo 6–7, pp. 430–435.

McDonald M., Rowsell-Jones A., 2012, *The Digital Edge. Exploiting Information and Technology for Business Advantage*, Gartner eBooks, <http://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf>

McKinney L.N., 2004, Creating a satisfying internet shopping experience via atmospheric variables, *International Journal of Consumer Studies*, Volume 28, Fascicolo 3, pp. 268–283.

McLean G., Wilson A., 2016, Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support?, *Computers in Human Behavior*, Volume 60, pp. 602-610

Merchant Z., Goetz E.T., Cifuentes L., Keeney-Kennicutt W., Davis T.J., 2014, Effectiveness of virtual reality-based instruction on students' learning outcomes in K-12 and higher education: A meta-analysis, *Computers & Education*, Volume 70, pp. 29-40

Mesenbourg T.L., 2001, *Measuring the Digital Economy*, US Bureau of the Census, Suitland, MD. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>

- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I., Bitner M.J., 2000, Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, Volume 64, Fascicolo 3, pp. 50-64
- Meyer C., Schwager A., 2007, Understanding Customer Experience, *Harvard Business Review*, Volume 85, Fascicolo 2, pp. 116–126, <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Miller D.B., 1997, Roles of Naturalistic Observation in Comparative Psychology, *American Psychologist* Volume 32, Fascicolo 3, pp. 211-219
- Minkara O., 2016, CEM Executive's agenda 2016: aligning the business around the customer, Aberdeen Group
- Mollen A., Wilson H., 2010, Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives, *Journal of Business Research*, Volume 63, Fascicolo 9-10, pp. 919–925
- Morchio M., 2014, Il nuovo paradigma della strategia, in *Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*, Accenture Strategy
- Morgan M., Lugosi P., Ritchie J.R.B., 2010, *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*, Channel View Publications

- Morinaga S., Yamanishi K., Tateishi K., Fukushima T., 2002, Mining product reputations on the web, in: Proceedings of the Eighth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, pp. 341–349
- Morris M.G., Venkatesh V., 2000, Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing work force”, *Personnel Psychology*, Volume 53, Fascicolo 2, pp. 375-403.
- Mossberg L., 2007, A marketing approach to the tourist experience, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 7, Fascicolo 1, pp. 59-74
- Müller B., Flores L., Agrebi M., Chandon J.L., 2008, The branding impact of brand websites: Do newsletters and consumer magazines have a moderating role?, *Journal of Advertising Research*, Volume 48, Fascicolo 3, pp. 465-472
- Muntinga D.G., Moorman M., Smit E.G., 2011, Introducing COBRAs: exploring motivations for brand-related social media use, *International Journal of Advertising*, Volume 30, Fasciolo 1, pp. 13–46
- Naaman M., Becker H., Gravano L., 2011, Hip and trendy: characterizing emerging trends on twitter, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Volume 62, Fascicolo 5, pp. 902–918

- Nah F.F.H., Eschenbrenner B., DeWester D., 2011, Enhancing brand equity through flow and telepresence: A comparison of 2D and 3D virtual worlds, *MIS Quarterly*, Volume 35, Fascicolo 3, pp. 731-747
- Nambisan P., Watt J.H., 2011, Managing customer experiences in online product communities, *Journal of Business Research*, Volume 64, Fascicolo 8, pp. 889-895
- Nass C., Moon Y., 2000, Machines and mindlessness: social responses to computers, *Journal of Social Issues*, Volume 56, Fascicolo 1, pp. 81-103
- Naylor G.S., Kleiser B., Baker J., Yorkston E., 2008, Using transformational appeals to enhance the retail experience, *Journal of Retailing*, Volume 84, Fascicolo 1, pp. 49-57
- Nelson P., 1974, Advertising as information, *Journal of Political Economy*, Volume 82, Fascicola 4, pp. 729-54
- Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C., 2006, Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, Volume 9, Fascicolo 2, pp. 95-112
- Neslin S., Shankar V., 2009, Key Issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Fascicolo 1, pp. 70-81

Ngo L.V., O'Cass A., 2013, Innovation and business success: The mediating role of customer participation, *Journal of Business Research*, Volume 66, Fascicolo 8, pp. 1134–1142

Nicosia F.M., 1966, *Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications*, Prentice-Hall

Nielsen, 2016, 2016 Nielsen Social Media Report
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/2016-nielsen-social-media-report.html>

Nilashi M., Ibrahim O., Reza Mirabi V., Ebrahimi L., Zare M., 2015, The role of security, design and content factors on customer trust in mobile commerce, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 26, pp. 57–69

Nilsson N., 2010, *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*, Cambridge University Press

Norton D.W., Pine B.J., 2013, Using the customer journey to road test and refine the business model, *Strategy & Leadership*, Volume 41, Fasciolo 2, pp. 12-17

Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y.F., 2001, Measuring the customer experience in online environments: a structural equation approach, *Marketing Science*, Volume 19, Fascicolo 1, pp. 22-42

O'Reilly C., 1989, Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations, California Management Review, Volume 31, Fascicolo 4, pp. 9–25

OECD e Statistical Office of the European Communities, 2005, Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Terza Edizione, OECD Publishing, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1526549785&id=id&accname=guest&checksum=457A2E23BF3DCD779930F6AF4B68BCBF>

OECD, 2013, The Digital Economy 2012, OECD, Paris. <http://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf>

OECD, 2015, OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/42577/3222224/Digital+economy+outlook+2015/>

OECD 2015, Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being, OECD Publishing, https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data-driven-innovation_9789264229358-en#page2

OECD, 2016, Summary of the CDEP Technology Foresight Forum: Economic and Social Implications of Artificial Intelligence, OECD Publishing, [https://www.oecd.org/sti/ieconomy/DSTI-CDEP\(2016\)17-ENG.pdf](https://www.oecd.org/sti/ieconomy/DSTI-CDEP(2016)17-ENG.pdf)

- OECD, 2017, OECD Digital Economy Outlook 2017, OECD Publishing,
<http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9317011e.pdf>
- Oertel C., 2015, Why digital disruption resembles a shark fin more than a bell curve, Accenture, <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-why-digital-disruption-resembles-shark-fin>
- Oliver R.L., 1997, Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, McGraw-Hill
- Oliver R.L., Swan J.E., 1989, Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach, Journal of Marketing, Volume 53. Fascicolo 2, pp. 21–35
- Otieno R., Harrow C., Lea-Greenwood G., 2005, The unhappy shopper, a retail experience: exploring fashion, fit and affordability, International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 33, Fascicolo 4, pp. 298–309
- Oxford University Press 2017. Digital Economy, Oxford Dictionary, OUP, Oxford, UK.
https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy
- Pagliai A., Sperimborgo S., 2014, I saggi del rapporto: una vista d’insieme, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l’Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy

- Palmer A., 2010, Customer experience management: a critical review of an emerging idea, *Journal of Services Marketing*, Volume 24, Fascicolo 3, pp. 196–208
- Pan S.L., Lee J.N., 2003, Using e-CRM for a unified view of the customer, *Communications of the ACM*, Volume 46, Fascicolo 4, pp. 95–99
- Pang B., Lee L., 2004, A sentimental education: sentiment analysis using subjectivity summarization based on minimum cuts, *Proceedings of the 42nd Annual Meeting on Association for Computational Linguistics*, pp. 271–278
- Pantano E., 2014, Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 825-826
- Pantano E., 2016, Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 28, pp. 149-154
- Pantano E., Migliarese P., 2014, Exploiting consumer–employee–retailer interactions in technology-enriched retail environments through a relational lens, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 958-965

- Pantano E., Naccarato G., 2010, Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 17, Fascicolo 3, pp. 200-204
- Pantano E., Priporas C., 2016, The effect of mobile retailing on consumers purchasing experiences: a dynamic perspective, *Computers in Human Behavior*, Volume 61, pp. 548–555
- Pantano E., Timmermans H., 2014, What is smart for retailing?, *Procedia Environmental Sciences*, Volume 22, pp. 101-107
- Pantano E., Viassone M., 2014, Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: the retailers evaluation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 1, pp. 43–47
- Parent M., Plangger K., Bal A., 2011, The new WTP: Willingness to participate. *Business Horizons*, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 219-229
- Park C.H., Kim Y.G., 2003, Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, Fascicolo 1, pp. 16–29

Park M., Oh H., Park J., 2010, Measuring the experience economy of film festival participants, *International Journal of Tourism Sciences*, Volume 10, Fasciolo 2, pp. 35-54

Parment A., 2011, *Generation Y in consumer and labour markets*, Routledge Interpretive Marketing Research

Parment A., 2013, Generation Y vs. Baby Boomers: shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 20, Fasciolo 2, pp. 189-199

Pauwels K., Leeflang P.S.H., Teerling M.L., Huizingh K.R.E., 2011, Does online information drive offline revenues?, *Journal of Retailing*, Volume 87, Fascicolo 1, pp. 1–17.

Pavlou P.A., Dimoka A., 2006, The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: implications for trust building, price premiums, and seller differentiation, *Information Systems Research*, Volume 17, Fascicolo 4, pp. 392–414

Payne A.F., 2005, *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, A Butterworth-Heinemann Title

- Payne A.F., Storbacka K., Frow P., 2008, Managing the Co-Creation of value, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 36, Fascicolo 1, pp. 83-96
- Peelen E., 2005, Customer Relationship Management, Pearson Education
- Peltola S., Vainio H., Nieminen M., 2015, Key factors in developing omnichannel customer experience, Springer International Publishing, Volume 9191, pp. 335-346
- Perea y Monsuwé T., Dellaert B.G., De Ruyter K., 2004, What drives consumers to shop online? A literature review, International Journal of Service Industry Management, Volume 15, Fascicolo 1, pp. 102–121
- Peterson H., 2017, The retail apocalypse has officially descended on America, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/the-retail-apocalypse-has-officially-descended-on-america-2017-3?IR=T>
- Peterson R.A., Balasubramanian S., Bronnenberg B.J., 1997, Exploring the implications of the internet for consumer marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, Fascicolo 4, pp. 329–346
- Pham T.S.H., Ahammad M.F., 2017, Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective, Technological Forecasting and Social Change, Volume 124, pp. 332–342

- Piccigallo F., 2016, Proximity Marketing: cos'è e a cosa serve, Studiosamo, <https://www.studiosamo.it/guide/proximity-marketing/>
- Piccoli G., Brohman M.K., Watson R.T., Parasuraman A., 2004, Net-based customer service systems: Evolution and revolution in web site functionalities, *Decision Sciences*, Volume 35, Fascicolo 3, pp. 423-455
- Pine II B.J., Gilmore J.H., 1998, Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, Volume 76, Fascicolo 4, pp. 97–105
- Pine II B.J., Gilmore J.H., 1999, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press
- Pine II B.J., Gilmore H.J., 2013, The experience economy: past, present and future. *Handbook on the experience economy*, Capitolo 2, pp. 21-44, Edward Elgar Publishing
- Podnar K., Javernik P., 2012, The effect of word of mouth on consumers' attitudes toward products and their purchase probability, *Journal of Promotion Management*, Volume 18, Fascicolo 2, pp. 145–168
- Poggiani A., Tedeschi G., 2014, La trasformazione digitale come matrice di crescita, in *Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*, Accenture Strategy

- Poli G., Martini M., Petronio L., 2014, Smart Factory: la nuova rivoluzione del modo di produrre, in Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore, Accenture Strategy
- Porter M., 2008, The five competitive forces that shape strategy, Harvard business Review, <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter M.E., Heppelmann J.E., 2014, How smart, connected products are transforming competition Harvard Business Review, Volume 92, Fascicolo 11, pp. 11–64
- PostFinance, 2016, Gestione delle piccole imprese Digitalizzazione, Edizione N. 16, https://www.alexandria.unisg.ch/250064/1/LOW_160152_PostFinance_ku16_mai16_IT_V26.pdf
- Priporas C., Stylos N., Fotiadis A.K., 2017, Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda, Computers in Human Behavior, Volume 77, pp. 374-381
- Prellezo J.M., Malizia G., Nanni C., 2008, Dizionario di Scienze dell'Educazione, LAS
- PwC – PricewaterhouseCoopers, 2014, Industrie 4.0: Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, PwC, <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf>

PwC – PricewaterhouseCoopers, 2016, Industry 4.0: Building the digital enterprise, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>

PwC – PricewaterhouseCoopers, 2016, They say they want a revolution, Total Retail 2016, <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/assets/total-retail-global-report.pdf>

Qiu J.L., 2009, Working-Class Network Society: Communication Technology and the Information Have-Less in Urban China, MIT Press, Cambridge, MA

Quadri-Felitti D., Fiore A.M., 2013, Destination loyalty: Effects of wine tourists'experiences, memories, and satisfaction on intentions, Volume 13, Fascicolo 1, Tourism and Hospitality Research, pp. 47-62

Quan S., Wang N., 2004, Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism, Tourism Management, Volume 25, Fascicolo 3, pp. 297-305

Rao S., Griffis E.S., Goldsby T.J., 2011, Failure to deliver? Linking online order fulfillment glitches with future purchase behaviour, Journal of Operations Management, Volume 29, Fascicolo 7, pp. 692–703

Rapp A., Baker T.L., Bachrach D.F., Ogilvie J., Beitelspacher L.S., 2015, Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-

- efficacy and Performance, *Journal of Retailing*, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 358–69
- Rathore A.K., Ilavarasan P.V., Dwivedi Y., 2016, Social media content and product co-creation: an emerging paradigm, *Journal of Enterprise Information Management*, Volume 29, Fascicolo 1, pp. 7–18
- Reichheld, F.F., Markey, R.G., Hopton Jr.C., 2000, E-customer loyalty-applying the traditional rules of business for online success, *European Business Journal*, Volume 12, Fascicolo 4, p. 173
- Reichheld, F.F., Sasser Jr. W.E., 1990, Zero defections. Quality comes to services, *Harvard Business Review*, Volume 68, Fascicolo 5, pp. 105–111
- Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D., 2004, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Volume 41, Fascicolo 3, pp. 293–305
- Renko S., Druzijanic M., 2014, Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' and retailers' point of view, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 5, pp. 836–843
- RetailInnovation, 2013, UniQlo's magic mirror, Innovation Article, <http://retail-innovation.com/uniqlos-magic-mirror/>

- Rezaei S., Shahijan M.K., Amin M., Ismail W.K.W., 2016, Determinants of app stores continuance behavior: a PLS path modelling approach, *Journal of Internet Commerce*, Volume 15, Fascicolo 4, pp. 408–440
- Richard P. J., Devinney T.M., 2005, Modular strategies: B2B technology and architectural knowledge. *California Management Review*, Volume 47, Fascicolo 4, 86–113
- Richardson A., 2010, Understanding Customer Experience", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>
- Rigby D., 2011, The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, pp. 65-76
- Rishika R., Kumar A., Janakiraman R., Bezawada R., 2013, The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation, *Information Systems Research*, Volume 24, pp. 108–27
- Robinette S., Brand C., Lenz V., Hall D., 2000, Emotional marketing: The Hallmark way of winning customers for life, New York: McGraw-Hill Education
- Rogers E.M., 2001, Diffusion of Innovations, Quinta Edizione, Simon and Schuster
- Rohm A.J., Kaltcheva V., Milne G.R., 2013, A Mixed-method Approach to Examining Brand–Consumer Interactions Driven By Social Media, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 7, Fascicolo 4, pp. 295–311

- Rosman K., 2013, Weather Channel Now Also Forecasts What You'll Buy, The Wall Street Journal <https://www.wsj.com/articles/weather-channel-now-also-forecasts-whats-youll-buy-1376522336>
- Rose S., Clark M., Samouel P., Hair N., 2012, Online customer experience in etailing: an empirical model of antecedents and outcomes, Journal of Retailing, Volume 88, Fascicolo 2, pp. 308-322
- Ross D. F., 2016, Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships, CRC Press
- Rouse M., 2016, Digital Economy, Techtarget, Newton, MA. <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy>
- Rowley J., 2004, Just another channel? Marketing communications in e-business, Marketing Intelligence & Planning, Volume 22, Fascicolo 1, pp. 24-41.
- Roy S.K., Balaji M.S., Sadeque S., Nguyen B., Melewar T.C., 2017, Constituents and consequences of smart customer experience in retailing, Technological Forecasting and Social Change, Volume 124, pp. 257–270
- Rushing J., 2018, Why We're Helping More Customers Scan and Go, Walmart Communications <https://blog.walmart.com/innovation/20180109/why-were-helping-more-customers-scan-and-go>

Salmon A., 2014, Becoming digital, Digital Works Consulting

SAP, 2012, Small and midsize companies look to make big gains with “big data,” according to recent poll conducted on behalf of SAP, SAP - Database Technology, <http://global.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=19188>

Saxena A., Khanna U., 2013, Advertising on social network sites: a structural equation modelling approach, *Vision: The Journal of Business Perspective*, Volume 17, Fascicolo 1, pp. 17–25

Schlosser A.E., 2011, Can including pros and cons increase the helpfulness and persuasiveness of online reviews? The interactive effects of ratings and arguments, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 21, Fascicolo 3, pp. 226–239

Schmitt B.H., 1999, *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*, The Free Press

Schmitt B.H., 2003, *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*, John Wiley & Sons

Schultz D.E., Peltier J., 2013, Social media’s slippery slope: Challenges, opportunities, and future research directions, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 7, Fascicolo 2, pp. 86-99

- Schulze C., Scholer L., Skiera B., 2015, Customizing Social Media Marketing, MIT Sloan Management Review, Volume 56, Fascicolo 2, pp. 7–10
- Seo E., Park J., 2018, A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry, Journal of Air Transport Management, Volume 66, pp. 36–41
- Serrano B., Botella C., Banos R.M., Alcaniz M., 2013, Using virtual reality and mood-induction procedures to test products with consumers of ceramic tiles, Computers in Human Behavior, Volume 29, Fascicolo 3, pp. 648-653
- Seybold P.B., 2001, Get inside the lives of your customers, Harvard Business Review, Volume 79, Fascicolo 5, pp. 80–89
- Shaw C., Dibeehi Q., Walden S., 2010, Customer experience: Future trends and insights, Palgrave Macmillan
- Shaw C., Ivens J., 2002, Building great customer experiences, Palgrave Macmillan
- Shirky C., 2008, Here comes everybody: The power of organizing without organizations, Penguin Press
- Shobeiri S., Mazaheri E., Laroche M., 2015, Creating the right customer experience online: the influence of culture, Journal of Marketing Communications, Volume 24, Fascicolo 3, pp. 270-290

- Sigala M., 2006, Mass customisation implementation models and customer value in mobile phones services: Preliminary findings from Greece, *Managing Service Quality: An International Journal*, Volume 16, Fascicolo 4, pp. 395–420
- Sill H. E., Fisher S. L., Wasserman M. E., 2008, Consumer reactions to potential intrusiveness and benefits of RFID, *International Journal of Information Technology and Management*, Volume 7, Fascicolo 1, p. 76-97
- Singh A., Tucker C.S., 2017, A machine learning approach to product review disambiguation based on function, form and behavior classification, *Decision Support Systems*, Volume 97, pp. 81–91
- Singh S., 2013, Generation Z: Rules to Reach the Multinational Consumer, in *Insights 2014: Connecting Technology and Story in an Always-On World*, pp. 49–56
http://www.sapient.com/content/dam/sapient/sapientnitro/pdfs/insights/ALL_Insights_2014.pdf
- Smith A.K., Bolton R.N., 1998, An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, Volume 1, Fascicolo 1, pp. 65–81
- Smith D.N., Sivakumar K., 2004, Flow and internet shopping behavior: a conceptual model and research propositions, *Journal of Business Research*, Volume 57, Fascicolo 1, pp. 1199-1208

- Smith S., 2003, Brand Experience. In Brands and Branding, The Economist, pp. 97- 111,
[http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Brands_And_Branding - Rita Clifton And John Simmons.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Brands_And_Branding_-_Rita_Clifton_And_John_Simmons.pdf)
- Solis B., Littleton A., 2017, The 2017 State of Digital Transformation, Altimeter
- Solis B., Szymanski J., 2016, The Race Against Digital Darwinism: six stages of digital transformation. A maturity framework to advance technology roadmaps, business models, and processes to compete in the digital economy, Altimeter
- Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C., 2011, Innovations in Retail Business Models, Journal of Retailing, Volume 87, pp. 3-16
- Sousa R., Voss C., 2006, Service quality in multi-channel services employing virtual channels, Journal of Service Research, Volume 8, Fascicolo 4, pp. 356-371
- Sprout Social, 2017, The Social Generations: Millennials Ask, Gen X Buys & Baby Boomers Observe, Sprout Social, <https://sproutsocial.com/insights/data/q1-2017/>
- Srinivasan R., Moorman C., 2005, Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing, Journal of Marketing, Volume 69, Fascicolo 4, pp. 193–200

- Srinivasan S.S., Anderson R., Ponnaolu K., 2002, Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences, *Journal of Retailing*, Volume 78, Fascicolo 1, pp. 41–50
- Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., 1999, Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry, *Journal of Operations Management*, Volume 17, Fascicolo 4, pp. 429–448
- Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., Savitskie K., 2003, Logistics service performance: estimating its influence on market share, *Journal of Business Logistics*, Volume 24, Fascicolo 1, pp. 27–56
- Statista, 2018, E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-salesworldwide>
- Stein A., Ramaseshan B., 2016, Towards the identification of customer experience touchpoint elements, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 30, pp. 8–19
- Sterbenz J.P.G., Hutchison D., Cetinkaya E.K., Jabbar A., Rohrer J.P., Scholler M., Smith P., 2010, Resilience and survivability in communication networks, *Computer Networks*, Volume 54, Fascicolo 8, pp. 1245-1265

- Steuer J., 1992, Defining virtual Reality: Dimensions determining telepresence, *Journal of Communication*, Volume 42, Fasciolo 4, pp. 73-93, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1992.tb00812.x>
- Stokes R., 2014, *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world*, Quinta Edizione, Quirk eMarketing
- Straker K., Wrigley C., 2016, Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements, *Business Horizons*, Volume 59, Fascicolo 3, pp. 339-346
- Ström R., Vendel M., Bredican J., 2014, Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 6, pp. 1001–1012
- Suo Q., Sun S., Hajli N., Love P.E., 2015, User ratings analysis in social networks through a hypernetwork method, *Expert Systems with Applications*, Volume 42, Fascicolo 21, pp. 7317–7325
- Susskind A.M., 2005, A content analysis of consumer complaints, remedies, and repatronage intentions regarding dissatisfying service experiences, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 29, Fascicolo 2, pp. 150–169
- Sweeney J.C., Soutar G.N., 2001, Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Volume 77, Fascicolo 2, pp. 203-220

- Szymanski D.M., Hise R.T., 2000, E-satisfaction: an initial examination, *Journal of Retailing*, Volume 76, Fascicolo 3, pp. 309–322
- Tapscott D., 1996, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill
- Taviani G., 2017, *Retargeting: Strategie di Digital Marketing per l'eCommerce*, Hoepli Editore
- Tech Insider, 2013, How the mobile "showrooming" threat is changing the retail industry, *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/mobile-showrooming-is-changing-retail-2013-5?IR=T>
- TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission, 2012, *Demystifying big data: A practical guide to transforming the business of Government*, TechAmerica Foundation, https://bigdatawg.nist.gov/uploadfiles/M0068_v1_3903747095.pdf
- Teixeira T.S., Gupta S., 2015, Can You Win Back Online Shoppers?, *Harvard Business Review*, pp. 117–121
- Temkin B.D., 2015, *The Customer Experience Value Chain*, Forrester Research
- Teo T.S., Lim V.K., 2001, The effects of perceived justice on satisfaction and behavioral intentions: The case of computer purchase, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, Fascicolo 2, pp. 109-125

- Terblanche N.S., 2018, Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 40, pp. 48–59
- Thessen A., Patterson D., 2011, Data issues in the life science, *ZooKeys*, Volume 150, pp. 15-51
- Thompson E., Kolsky E., 2004, *How to Approach Customer Experience Management*, Gartner
- Toffler A., 1970, *Future Shock*, New York: Bantam Books
- Tombs A., McColl-Kennedy J.R., 2003, Social-servicescape conceptual model, *Marketing Theory*, Volume 3, Fascicolo 4, pp. 447-475
- Torggler M., 2009, The Functionality and Usage of CRM Systems, *International Journal of Computer and Systems Engineering*, Volume 4, Fascicolo 5, pp. 163–171
- Towers N., Xu K., 2016, The influence of guanxi on physical distribution service quality availability in e-commerce sourcing fashion garments from China, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 28, pp. 126–136
- Trainor K.J., Andzulis J.M., Rapp A., Agnihotri R., 2014, Social Media Technology Usage and Customer Relationship Performance: A Capabilities-based Examination of Social CRM, *Journal of Business Research*, Volume 67, Fascicolo 6, pp. 1201–1208

- Trevinal A.M., Stenger T., 2014, Toward a conceptualization of the online shopping experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Fascicolo 3, pp. 313–326
- Trevisan I., 1991, *La funzione Distributiva*, Etas
- Triznova M., Mat'ova H., Dvoracek J., Sadek S., 2015, Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, pp. 953 – 959
- Trombetta S., Chiadò C., Collina L., Giordano L., 2014, Verso un'organizzazione digitally skilled, in *Looking forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*, Accenture Strategy
- Truel O., Connelly C.E., 2013, Too busy to help: antecedents and outcomes of interactional justice in web-based service encounters, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Fascicolo 4, pp. 674-683
- Trusov M., Bucklin R.E., Pauwels K., 2009, Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an Internet social networking site, *Journal of Marketing*, Volume 73, pp. 90–102
- Tsai S ., 2005, Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value, *International Journal of Market Research*, Volume 47, Fascicolo 4, pp. 427 – 452

- Tschimmel K., 2012, Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation, Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience
- Turban E., Lee J., King D., Chung M.H., 2000, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice-Hall, Upper Saddle River Hall
- Turley L.W., Milliman R.E., 2000, Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. Journal of Business Research, Volume 49, Fascicolo 2, pp. 193-211
- Turrini A., 2002, Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale, Azienda Pubblica, pp. 67-85
- Tüzün H., Telli E., Alır A., 2016, Usability testing of a 3D touch screen kiosk system for way-finding, Computers in Human Behavior, Volume 61, pp. 73-79
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2013, Information Economy Report 2013: The Cloud Economy and Developing Countries, UNCTAD Division on Technology and Logistics, ICT Analysis Section.
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2013_en.pdf

UPS, 2012, Online shopping customer experience study commissioned by UPS, comScore, http://ursamajorassociates.com/wp-content/uploads/2013/05/Online_Shopping_Cust_Experience_Study.pdf

Van den Bulte C., Wuyts S., 2007, Social Networks and Marketing, MA: Marketing Science Institute

Van Gorp N., Batura O., 2015, Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy, ECON Committee http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU%282015%29542235_EN.pdf

Van Kerrebroeck H., Brengman M., Willems K., 2017, When brands come to life: Experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications, Virtual Reality, Volume 21, Fascicolo 4, pp. 177-191

Van Rompay T.J.L., Krooshoop J., Verhoeven J.W.M., Pruyn A.T.H., 2012, With or without you: interactive effects of retail density and need for affiliation on shopping pleasure and spending, Journal of Business Research, Volume 65, Fascicolo 8, pp. 1126–1131

- Vanharantaa H., Kantola J., Seikolab S., Customers' conscious experience in a coffee shop, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015, Elsevier, pp. 618-625
- Vargo S.L., Lusch R.F., 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Volume 68, Fascicolo 1, pp. 1–17
- Vargo S. L., Lusch R.F., 2006, Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be, pp. 43-56. In Lusch R.F., Vargo S.L., 2006, *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, M.E. Sharpe
- Verhagen T., Feldberg F., Van Den Hooff B., Meents S., Merikivi J., 2011, Satisfaction with virtual worlds: An integrated model of experiential value, *Information & Management*, Volume 48, Fascicolo 6, pp. 201-207
- Verhagen T., Nauta A., Feldberg F., 2013, Negative online word-of-mouth: behavioral indicator or emotional release?, *Computers in Human Behavior*, Volume 29, Fascicolo 4, pp. 1430–1440
- Verhagen T., Vonkeman C., Van Dolen W., 2016, Making online products more tangible: The effect of product presentation formats on product evaluations, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Volume 19, Fascicolo 7, pp. 460-464

- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A., 2009, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, Volume 85, Fascicolo 1, pp. 31-41
- Verhoef P.C., Neslin S.A., Vroomen B., 2007, Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 129–148
- Verhoef P.C., Kannan P., Inman J.J., 2015, From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 174–181
- Verhoef P.C., Stephen A.T., Kannan P.K., Luo X., Abhishek V., Andrews M., Bart Y., Datta H., Fong N., Hoffman D.L., Hu M.M., Novak T., Rand W., Zhang Y., 2017, Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 40, pp. 1–8
- Vermeulen I.E., Seegers D., 2009, Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, Volume 30, Fascicolo 1, pp. 123–127
- Vianello A., 2015, Multicanalità e omnicanalità: come integrare i canali di vendita, *This Marketers Life*, <http://www.thismarketerslife.it/marketing/retail/multichannel-e-omnichannel/>

- Vieira V.A., 2013, Stimuli-organism-response framework: A meta-analytic review in the store environment, *Journal of Business Research*, Volume 66, Fascicolo 9, pp. 1420-1426
- Von Leipzig T., Gamp M., Manz D., Schöttle K., Ohlhausen P., Oosthuizen G., Palm D., Von Leipzig K., 2017, Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises, *Procedia Manufacturing*, Volume 8, pp. 517 – 524
- Voorveld H.A.M., Neijens P.C., Smit E.G., 2009, Consumers' responses to brand websites: An interdisciplinary review, *Internet Research*, Volume 19, Fascicolo 5, pp. 535-565
- Vollmer C., Precourt G., 2008, *Always on: Advertising Marketing and Media in an Era of Consumer Control*, McGraw-Hill Education
- Voss C., Roth A.V., Chase R.B., 2008, Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation, *Production and Operations Management*, Volume 17, Fascicolo 3, pp. 247-266
- Walls A.R., Okumus F., Wang Y., Kwun D.J.-W., 2011, An epistemological view of consumer experienc, *International Journal of Hospitality Management* , Volume 30, Fascicolo 1, pp. 10–21

- Walsh K.R., Pawlowski S.D., 2002, Virtual reality: A technology in need of its research, Communications of the Association for Information Systems, Volume 8, Fascicolo 1, pp. 297-313
- Wang G.A., Jiao J., Abrahams A.S., Fan W., Zhang Z., 2013, ExpertRank: a topic-aware expert finding algorithm for online knowledge communities, Decision Support Systems, Volume 54, Fascicolo 3, pp. 1442–1451
- Wang R.J.H., Malthouse E.C., Krishnamurthi L., 2015, On the go: how mobile shopping affects customer purchase behavior, Journal of Retailing, Volume 91, Fascicolo 2, pp. 217–234
- Wang R.Y., Strong D.M., 1996, Beyond accuracy: what data quality means to data consumers, Journal of Management Information Systems, Volume 12, Fascicolo 4, pp. 5–33 http://mitiq.mit.edu/Documents/Publications/TDQMpub/14_Beyond_Accuracy.pdf
- Wang W.T., Wang Y.S., Liu E.R., 2016, The stickiness intention of group-buying websites: the integration of the commitment-trust theory and e-commerce success model, Information & Management, Volume 53, Fascicolo 5, pp. 625–642
- Wang Y., Hsiao S.H., Yang Z., Hajli N., 2016, The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities, Industrial Marketing Management, Volume 54, pp. 56–70

Wang Y.J., Hernandez M.D., Minor M.S., 2010, Web Aesthetics effects on perceived online service quality and satisfaction in an e-tial environment: the moderating role of purchase task, Journal of Business Research, Volume 63, Fascicolo 9-10, pp. 935-942

Wasserman T., 2016, ADI: Lack Of Device Data Hampers Marketers' CX Resolution, CMO.com, http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2016/3/17/adi-device-data-highlights-marketers-difficulty-assembling-holistic-experiences-.html#gs.bk_OuMg

We Are Social, 2018, Global Digital 2018, <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

We Are Social, 2018, Digital in Italia 2018, <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-italia-2018>

Westerman G., Tannou M., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A., 2012, The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, MIT Sloan Management, <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Digital-Advantage-How-Digital-Leaders-Outperform-their-Peers-in-Every-Industry.pdf>

Wiesel T., Pauwels K., Arts J., 2011, Practice prize paper-Marketing's profit impact: Quantifying online and off-line funnel progression, Marketing Science, Volume 30, Fascicolo 4, pp. 604–611

Witmer B.G., Singer M.J., 1998, Measuring presence in virtual environments: A presence questionnaire, Presence: Teleoperators and Virtual Environments, Volume 7, Fascicolo 3, pp. 225-240

Wolfenbarger M., Gilly M.G., 2003, eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality, Journal of Retailing, Volume 79. Fascicolo 3, pp. 183-98

World Bank (WB), 2016, Digital Dividends Report, World Bank Group, http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405ea05/2_0/Rendered/PDF/World0developm0000digital0dividends.pdf

World Economic Forum (WEF), 2007, Digital Ecosystem, World Economic Forum, Ginevra

Wu X., Zhu X., Wu G., Ding W., 2014, Data Mining with Big Data, IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Volume 26, Fascicolo 1, pp. 97-107

Wunderlich N.V., Wangenheim F.V., Bitner M.J., 2013, High tech and high touch a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services, Journal of Service Research, Volume 16, Fascicolo 1, pp. 3-20

- Xiao L., Guo Z., D'Ambra J., 2017, Analyzing consumer goal structure in online group buying: A means-end chain approach, *Information & Management*, Volume 54, Fascicolo 8, pp. 1097–1119
- Xie K.L., Zhang Z., Zhang Z., 2014, The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 43, pp. 1–12
- Yakhlef A., 2015, Customer experience within retail environments an embodied, spatial approach, *Marketing Theory*, Volume 15, Fascicolo 4, pp. 545-564
- Yin R.K., 1984, *Case study research: Design and methods*, Sage
- Ye Q., Law R., Gu B., 2009, The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, pp. 180–182
- Yoo W.S., Lee Y., Park J., 2010, The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 17, Fascicolo 2, pp. 89–96
- Zaltman G., Pinson C., Angelmar R., 1973, *Metatheory and Consumer Research*, Holt Rinehart and Winston

- Zeithaml V.A., 1988, Consumer perceptions of price, quality, and value - A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Volume 52, Fascicolo 3, pp. 2–22
- Zeng D., Chen H., Lusch R., Li S.H., 2010, Social media analytics and intelligence, *IEEE Intelligent Systems*, Volume 25, Fascicolo 6, pp. 13–16
- Zhang J., Farris P., Irvin J., Kushwaha T., Steenburgh T., Weitz B., 2010, Crafting integrated multi-channel retailing strategies, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 24, Fascicolo 2, pp. 168-180
- Zhang M., Guo L., Hu M., Liu W., 2017, Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation, *International Journal of Information Management*, Volume 37, Fascicolo 3, pp. 229–240
- Zhitomirsky-Geffet M., Blau M., 2016, Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage, *Computers in Human Behavior*, Volume 64, pp. 682-693
- Zhu F., Zhang X., 2010, Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics, *Journal of Marketing*, Volume 74, Fascicolo 2, pp. 133–148

Zhu Y.Q., Chen H.G., 2015, Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing, *Business Horizons*, Volume 58, Fascicolo 3, pp. 335–345

Zomerdijk L.G., Voss C.A., 2010, Service design for experience-centric services, *Journal of Service Research*, Volume 13, Fascicolo 1, pp. 67–82