



Università Politecnica delle Marche
Scuola di Dottorato di Ricerca in Scienze dell'Ingegneria
Corso di Dottorato in Ingegneria Industriale

Customer Experience: tecnologie abilitanti in una trasformazione digitale omnicanale

Tutor:

Prof Maurizio Bevilacqua

Ph.D. Dissertation of:

Luca Giraldi

a.a. 2015/2018

Università Politecnica delle Marche
Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche
via Brezze Bianche — 60131 - Ancona, Italia

Ringraziamenti

Un ricordo a tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura con suggerimenti, critiche ed osservazioni: a loro va la mia gratitudine, anche se a me spetta la responsabilità per ogni contenuto in questo lavoro.

Ringrazio anzitutto il professor Mauro Bevilacqua, il Prof Ferruccio Mandorli e la professoressa Maura Mengoni: senza il loro supporto e la loro guida sapiente questa tesi non esisterebbe.

Proseguo con i colleghi e collaboratori dello spin-off EMOJ con Andrea Generosi, Alex Altieri, Kejum Talipu e Roberta Cappellacci, con le aziende che mi hanno insegnato a concretizzare la ricerca: Antrox.net, Teddygroup, Videoworks e altre, che hanno saputo ascoltare ed interpretare le mie esigenze, facilitando le mie ricerche e dandomi la possibilità di mettere a terra quanto studiato.

Un ringraziamento particolare va ai colleghi ed agli amici che mi hanno incoraggiato o che hanno speso parte del proprio tempo per leggere e discutere con me le bozze del lavoro.

Vorrei infine ringraziare le persone a me più care: i miei amici, la mia famiglia.
Questo lavoro è dedicato a tutti voi.

Abstract

Il mondo del Retail, dalla grande distribuzione fino al commercio al dettaglio, vive oggi una trasformazione digitale che ha completamente rivoluzionato i modi di offerta e di acquisto, nonché le aspettative ed abitudini dei clienti. Le aziende non vendono più solo un prodotto, ma un'esperienza completa (customer experience), coinvolgente, personalizzata, capace di adattarsi alle esigenze del cliente e rispondere ai suoi desideri. Tale esperienza si snoda attraverso un complesso percorso di interazioni tra il cliente e il brand su diversi canali, dai social media, ai siti web, ai negozi fisici e online, fino ai grandi marketplace. La competitività delle aziende si giocherà sulla loro abilità di integrare e sfruttare gli strumenti digitali nell'intero percorso di interazione brand-cliente. I negozi fisici non scompariranno, ma muteranno le esperienze che lì si potranno vivere. Essi diventeranno spazi osmotici, fluidi, multifunzionali. Saranno integrati sensori e dispositivi multimediali, che li renderanno reattivi e sensibili.

Tutte queste tecnologie permetteranno alle aziende di conoscere meglio il proprio cliente e ciò che preferisce o fa in ogni momento del percorso di acquisto. In questo modo esse potranno allineare le esperienze di acquisto nel mondo fisico a quelle digitali, offrendo un'immagine unica e coerente dei propri brand.

All'interno di questo quadro nasce e sviluppa il presente lavoro di ricerca, che mira a fornire un contributo innovativo al mondo della Customer Experience (CX) e del Retail, mediante la definizione di un approccio olistico al progetto dell'intera CX e lo sviluppo di un nuovo strumento per l'analisi dei comportamenti ed emozioni dei consumatori nei diversi touchpoint dell'esperienza digitale e fisica per poi adattarla così da ottimizzare il tasso di conversione e aumentare le vendite.

Lista delle Figure

Figura 1: Evoluzione del Marketing	15
Figura 2: The Digital Involvement Cycle	17
Figura 3: Esempi di relazioni tra l'immagine del prodotto e l'immagine del negozio	24
Figura 4: Elementi che influiscono sulla qualità complessiva dell'esperienza del cliente ..	25
Figura 5: Esempio di Customer Journey.....	26
Figura 6: Il modello delle 5A.....	28
Figura 7: Elaborazione della decisione	29
Figura 8: The door knob	30
Figura 9: The Goldfish	31
Figura 10: The trumpet	32
Figura 11: The Funnel	33
Figura 12: The Bow	33
Figura 13: The Door Knob ottimale	34
Figura 14: The Goldfish ottimale	34
Figura 15: The trumpet ottimale	35
Figura 16: The Funnel ottimale	36
Figura 17: Gli ambiti dell'esperienza	37
Figura 18: Impresa disconnessa.....	41
Figura 19: Effetto Iceberg.....	51
Figura 20: Un nuovo approccio Customer-Centered	56
Figura 21: Esempio di curva emozionale mappata lungo il Customer Journey in un negozio di abbigliamento	57
Figura 22: La piattaforma per la gestione della CX in base alle emozioni dei clienti	62
Figura 23: L'ontologia del prodotto/servizio.....	63
Figura 24; Ontologia del cliente	64
Figura 25: The Architecture of the proposed deep learning-based platform	66
Figura 26: Esempio in un negozio di abbigliamento	68
Figura 27: Le emozioni dei clienti che caratterizzano i punti di contatto considerati: confronto tra i risultati di vide-analisi e dati previsti dal sistema di riconoscimento emotivo proposto	69
Figura 28: Matrice di confusione normalizzata relativa al compito di classificazione delle emozioni	70
Figura 29: Matrice di confusion normalizzata relativa al compito di classificazione del genere (a SX) e al compito di classificazione dell'età (a DX).....	71
Figura 30: Emoj per il retail	72
Figura 31: Sdk di Emoj.....	74
Figura 32: Plugin E-Commerce di Emoj	75
Figura 33: KPIs analizzati con il Plugn E-Commerce	76

Indice

Ringraziamenti	3
Abstract	5
Lista delle Figure	7
Introduzione	11
Capitolo 1 – La Customer Experience	13
1.1 Evoluzione del marketing e centralità del cliente	13
1.2 L’ecosistema del Retail	18
1.3 Customer Experience	19
1.4 Il Customer Journey: touchpoint, strategie, metodi di rappresentazione.....	20
1.5 Dal design del prodotto al design dell’esperienza: nuovi paradigmi.....	23
Capitolo 2 – Retail 4.0 e la trasformazione digitale	27
2.1 Dal Retail Marketing verso il Retail 4.0: effetti su CX e organizzazione aziendale.....	27
2.2 Retail e omnicanalità.....	43
2.3 I canali e le tecnologie abilitanti	47
Capitolo 3 – Il ruolo delle emozioni nella Customer Experience	49
3.1 Il consumatore e le emozioni	49
3.2 Dall’emotional design al design delle emozioni	50
3.3 Tecnologie per identificare e rappresentare le emozioni nel customer journey .	53
Capitolo 4 – Nuovi paradigmi di progettazione	55
4.1 Approccio olistico al progetto della CX.....	55
4.1.1 Limiti implementativi dell’approccio proposto: come superarli	57
4.2 Tecnologie a supporto della progettazione orientata alla CX.....	58
4.3 Verso l’interazione digitale nel percorso cliente	59
Capitolo 5 – EMOJ: un nuovo strumento omnicanale per la CX	61
5.1 La piattaforma EMOJ.....	61
5.1.1 L’architettura della piattaforma proposta basata sul deep-learning.....	65
5.2 Casi di applicazione fisici e digitali	68
5.3 Considerazioni finali	77
Bibliografia	79

Introduzione

Il mondo del Retail, dalla grande distribuzione fino al commercio al dettaglio, vive oggi una trasformazione digitale che ha completamente rivoluzionato i modi di offerta e di acquisto, nonché le aspettative ed abitudini dei clienti. Le aziende non vendono più solo un prodotto, ma un'esperienza completa (customer experience), coinvolgente, personalizzata, capace di adattarsi alle esigenze del cliente e rispondere ai suoi desideri. Tale esperienza si snoda attraverso un complesso percorso di interazioni tra il cliente e il brand su diversi canali, dai social media, ai siti web, ai negozi fisici e online, fino ai grandi marketplace. La generazione Z, come vengono chiamati i clienti del futuro che oggi hanno tra i 7 e 21 anni, trovano i prodotti che acquistano attraverso Snapchat (35%) e Instagram (26%) e solo il 14% su eBay e Amazon; il 70% dei consumatori Europei utilizza dispositivi mobili per ricercare offerte, accedere ai siti web dei venditori, leggere le review sui prodotti e comparare i prezzi, nel 2020 il 45% delle vendite dipenderà dalle capacità delle aziende di offrire ai propri clienti la possibilità di muoversi tra diversi canali, fisici e digitali (omnicanalità), e le web influenced-sales cresceranno di +9.1%. Questi sono solo alcuni dati che emergono dalle ricerche di importanti agenzie come Big Commerce, Forrester e Kantar nel 2017. Secondo quest'ultima la competitività delle aziende si giocherà sulla loro abilità di integrare e sfruttare gli strumenti digitali di supporto alle vendite su tutti i canali a disposizione (mobile, web e negozi). Questo non significa che i negozi fisici scompariranno, ma muteranno le esperienze che lì si potranno vivere. I negozi diventeranno spazi osmotici, fluidi, multifunzionali. Saranno integrati sensori e dispositivi multimediali, che li renderanno reattivi e sensibili.

Tutte queste tecnologie permetteranno alle aziende di conoscere meglio il proprio cliente e ciò che preferisce o fa in ogni momento del percorso di acquisto. In questo modo esse potranno allineare le esperienze di acquisto nel mondo fisico a quelle digitali, offrendo un'immagine unica e coerente dei propri brand.

Il presente lavoro di ricerca nasce in questo sfidante quadro e il prodotto che ne è il risultato ha permesso la costituzione di uno spin-off dell'Università Politecnica delle Marche, chiamato EMOJ, che oggi è all'avanguardia nella Customer Experience.

L'obiettivo della ricerca svolta è quello di definire una metodologia di progettazione orientata alla Customer Experience ed individuare quegli strumenti di supporto all'implementazione di strategie aziendali capaci di rendere l'intero eco-sistema del retail realmente omnicanal e reattivo alle richieste del cliente.

L'approccio adottato per raggiungere questo macro-obiettivo della ricerca è di tipo olistico per natura, perché multidisciplinare e cross-domain. Esso si basa sullo studio euristico di diversi percorsi cliente in vari settori del retail, la mappatura di un modello di interazione cliente-prodotto-brand, la definizione delle specifiche per lo sviluppo di strumenti di

analytics che permettono la profilazione estesa del cliente e la progettazione di un'infrastruttura per la creazione di esperienze adattive, personalizzate ed emotive.

L'applicazione dell'approccio olistico alla CX ha condotto all'implementazione di una piattaforma di emotional analytics e intelligence, chiamata EMOJ, che è stata applicata a diversi casi studio per progettare dei touchpoint fisici e digitali.

La sperimentazione ha permesso la misurazione e valutazione critica dei Key Performance Indicators relativi alle prestazioni dei nuovi touchpoints.

La ricerca mira a fornire un contributo innovativo, definendo un approccio olistico al progetto dell'intera CX e della lista requisiti per ogni elemento dei touchpoint, fornendo un quadro metodologico di riferimento per progettisti con un impatto sul marketing e pianificazione prodotto, impiego dei Big Data Analytics per la progettazione CX e nuovi paradigmi di Adaptive and Sensible Things, Space and Environment (implementazione delle IoT basate sulle emozioni).

Capitolo 1 – La Customer Experience

L'evoluzione del consumatore, nel suo approccio con l'azienda, si è fortemente de-razionalizzato, ponendo in primo piano le emozioni legate all'acquisto di un bene, surclassando quelle che erano le basi della microeconomia: prezzo e quantità. Il consumatore chiede all'azienda un *quid* in più rispetto al passato, ha bisogno di vivere un'esperienza positiva che dia a quel bene un valore aggiunto non paragonabile a nessun'altra variabile economica. Il bene o servizio diventa un mero portatore di esperienza ed emozioni, ed è d'obbligo per l'imprenditore mettersi nei panni del cliente e fornirgli le esperienze più positive e più adatte alle sue necessità. Cambia il mercato e cambia il cliente. Ecco perché è diventato più importante che mai studiare la Customer Experience, per il giovamento di tutti gli attori che ne partecipano, compresa la realtà aziendale.

1.1 Evoluzione del marketing e centralità del cliente

In questo capitolo, verrà approfondita la pratica e l'implementazione della Customer Experience come nuovo modello di "Doing business". Per comprendere l'esatto significato di questa nuova mentalità, che vede come focus principale il cliente in tutta la sua esperienza d'acquisto, è necessario analizzare gli step che si sono succeduti nel corso del tempo, riguardanti le pratiche di marketing, vendita e relazione cliente (Goldmann, 1952). Le pratiche di vendita e di marketing si sono sempre evolute in base al periodo storico e all'andamento di mercato (per esempio, nel secondo dopoguerra del novecento), focalizzandosi su elevati livelli di produzione nei periodi di espansione della domanda mentre imperava l'idea che possedere un bene, anche se non necessario, determinasse il valore dell'individuo, per poi arrivare alla produzione e vendita di un bene creato appositamente per il cliente finale, intrinseco di future esperienze e di valori personali. Una delle prime concezioni del mercato era orientata, appunto, alla mera produzione, in cui la variabile "prezzo" era l'unico elemento di vantaggio competitivo, coinvolgendo un consumo iperbolico ed una produzione di massa; con il cambiamento delle necessità dovute sia a tendenze e fluttuazioni del mercato, sempre più saturo, sia dal consumatore, il focus si incentra prima sull'incremento della qualità del prodotto, e non più sulla quantità, introducendo variabili come "performance" ed "elementi innovativi", sebbene l'idea di base fosse quella che un prodotto "di successo" è determinato da un prezzo, è distribuito, è pubblicizzato ed ha una vendita mirata. Successivamente, si sviluppa un concetto più focalizzato sulla vendita, principalmente aggressiva, cosiddetta "push", di beni e servizi, senza tenere in considerazione le vere necessità del cliente o i cambiamenti del mercato: un marketing basato su questo tipo di vendita, porta il cliente ad acquistare dei prodotti o servizi, di cui non ha necessariamente bisogno, creando non solo un malcontento ed una cattiva reputazione dell'organizzazione nel dopo vendita, ma un'ulteriore cattiva pubblicità tramite il passaparola alle sfere più intime del cliente (Kotler et al., 2012). I limiti caratterizzanti queste tipologie di orientamento, iniziano da una "visione" interna dell'Organizzazione, senza prestare attenzione alle necessità dell'"esterno", rischiando un'estromissione dal mercato. Si sviluppa e si concretizza la necessità di orientare l'organizzazione sempre più al cliente, ascoltandolo e soddisfacendo le sue richieste, sia in materia di caratteristiche del bene in sé, sia del valore aggiunto una volta acquistato quel

bene, in termini di qualità, consegna e comunicazione, differenziandosi dai competitors. Il trend successivo vede un “innalzamento” del concetto di marketing e relazione cliente, definito appositamente “olistico” dallo stesso Kotler, poiché si basa sullo sviluppo, sul design e l’implementazione di programmi, processi che influenzano tutte le aree dell’organizzazione, creando una sinergia positiva in favore del cliente e della sua esperienza con l’azienda.

Il concetto di marketing e la visione del cliente sono strettamente correlati anche allo sviluppo di nuove tecnologie e strumenti di ricerca: è inevitabile sottolineare come la “terza rivoluzione industriale” e, successivamente, “quarta rivoluzione industriale”, abbiano concretamente cambiato l’approccio delle aziende al mercato, le quali si interfacciano con una tipologia di cliente molto più informato ed influenzato nel suo processo di acquisto, da variabili che prescindono il controllo diretto delle organizzazioni. Di fatti, esistono diversi cambiamenti riguardanti il mercato, le connessioni ed il cliente: il mercato ora ha una visione inclusiva e non più esclusiva, le connessioni e le relazioni cambiano ottica diventando orizzontali, le decisioni di acquisto non sono più individuali ma sociali. Diventa di particolare interesse, in questo momento, evidenziare come le nuove tecnologie, ed in particolare i Social Network, abbiano un così grande potere nella decisione d’acquisto, tale da diventare un “chiodo fisso” per le aziende. Un esempio evidente può essere preso dal “Clutrain Manifesto” (Levine et al., 1999) e (Searls et al., 2015), dove, in un singolo paragrafo, nell’edizione del ’99, si legge: “È cominciata a livello mondiale una conversazione vigorosa. Attraverso internet, le persone stanno scoprendo e inventando nuovi modi di condividere le conoscenze pertinenti con incredibile rapidità. Come diretta conseguenza, i mercati stanno diventando più intelligenti e più veloci della maggior parte delle aziende”. È proprio nell’edizione del ’99 che si dichiara che il mercato è diventato una vera e propria comunicazione, che Internet permette di comunicare in un modo mai visto prima; con l’edizione successiva del 2015 si ha finalmente la conferma, e si afferma la veridicità della prima edizione, “Avevamo ragione, i mercati sono delle conversazioni”, sottolineando come ora il cliente riesca ad ottenere informazioni riguardo l’azienda ed il prodotto, autonomamente e prescindendo la stessa organizzazione.

Il cliente è diventato molto più cosciente di sé stesso, del suo valore come essere umano, dei suoi diritti e della sua capacità di poter scegliere liberamente ciò che vuole, riuscendo a determinare, in extremis, le sorti di un intero gruppo aziendale.

Il marketing evolve, coinvolgendo altri tipi di variabili, oltre le canoniche “4P’s” di Product, Price, Place Promotion, passando per il “Marketing 2.0” e l’aggiunta della quinta variabile “Participation”, ovvero le conversazioni tra utenti, per finire all’attuale fase di marketing con sei variabili:

- Product: Social Brand – Touchpoints
- Place: Offline, Online, Mobile
- Price: Value creation and influence
- Promotion: Integrated marketing e User Generated Content
- Participation: Sustainable Relationship e Network
- Principles: Values e Sustainability

Figura 1: Evoluzione del Marketing

	TRADITIONAL MARKETING	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0
VARIABILI	Product, Place, Price, Promotion	Product, Place, Price, Promotion, Participation	Product, Place, Price, Promotion, Participation, Principles
PRINCIPI CHIAVE	Marketing incentrato sul prodotto	Marketing incentrato sul cliente	Marketing incentrato sui valori
OBIETTIVI	Vendere prodotti, aumentare la spesa del cliente	Soddisfare e mantenere i clienti con una migliore qualità dei prodotti	Aumentare la Fedeltà dei clienti ed il loro sostegno, crescita sostenibile
MOTORI DEL CAMBIAMENTO	Rivoluzione Industriale	Social Media	Rivoluzione culturale-digitale
PROMOTORE	Venditore, vendita Push	Utenti, approccio Pull	Utenti, Approccio Dati
ELEMENTI CHIAVE DEL MARKETING	Sviluppo Prodotti	Differenziazione	Valori ed Esperienza dell'Utente
INTERAZIONE	One-to-Many	One-to-One	Many-to-Many
DATI	Ad Hoc, raccolti da analisi marketing	Semi-automatizzato	Sistematico- Big Data
FINALITÀ	Profitto	Profitto, Persone	Profitto, Persone, Pianeta
RELAZIONI	Una direzione	Conversazione interattive	Basate su valori condivisi

Fonte 1: Elaborazione propria basata su "Marketing 3.0" di Kotler et al., 2010

Il successivo step verso una Customer Experience integrata, prevedere un cambiamento delle variabili "P" in "C", ovvero un prodotto che si basa sulla Co-creazione e customizzazione, un prezzo inteso come "Currency" cioè una variabile più dinamica, un luogo di acquisto che diventa Comune e composto da servizi peer-to-peer ed una promozione fondata unicamente sulla Conversazione tra molti.

Implementare una Customer Experience, includendo ogni area dell'organizzazione, prevedere pertanto un cambiamento condiviso da tutti gli attori interni. È compito dell'azienda allora porsi delle domande in riferimento ad ulteriori variabili:

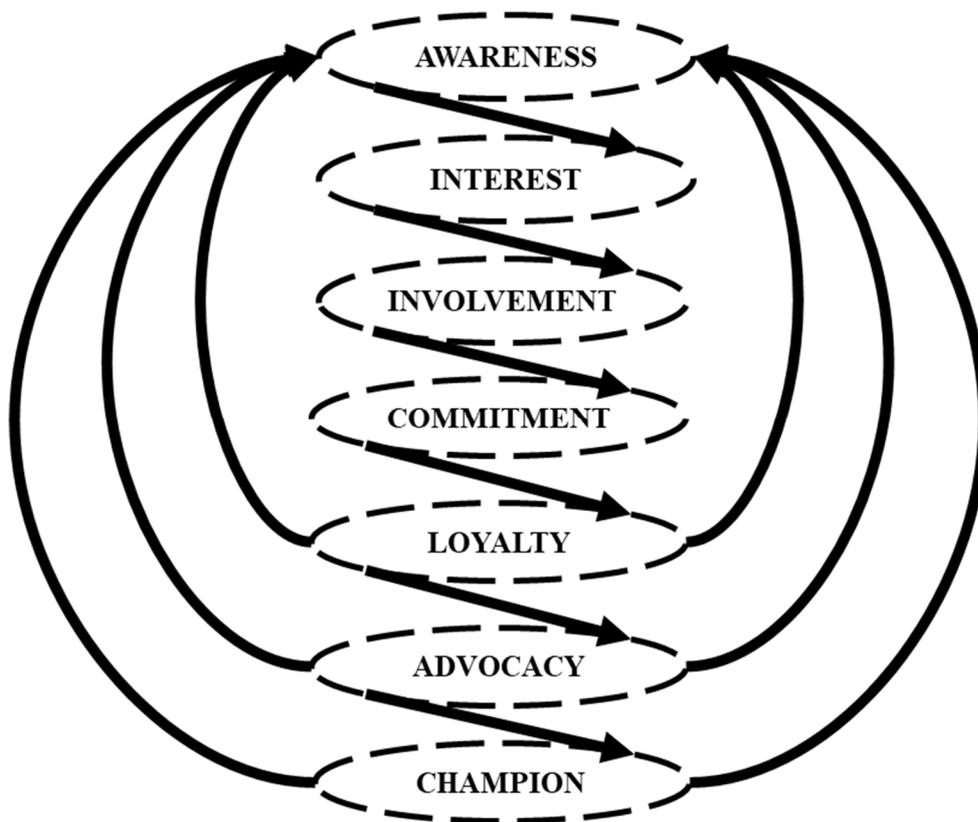
- Finalità: il prodotto o servizio, aiuta il cliente ad ottenere ciò che vuole per risolvere un suo desiderio o necessità?
- Funzionalità: le caratteristiche, il prezzo e la qualità del prodotto incontrano le aspettative?
- Utilizzo: può il cliente utilizzare il prodotto o servizio con facilità?
- Emozioni: quanto sono significative le esperienze personali del cliente con il prodotto o servizio?
- Aspettative: il prodotto o servizio incontra le aspettative del cliente relative alle promesse iniziali del brand e le esperienze pregresse con i competitors?
- Coerenza: il prodotto o servizio trasmette coerenza e credibilità?
- Interazione degli impiegati: il post-vendita e Customer care, incontrano e soddisfano le aspettative del cliente?

È necessario pertanto oggi, comprendere al meglio quali siano le nuove tendenze che il mercato richiede e come implementarle nell'organizzazione, focalizzandosi sul cliente e che tipo di brand si aspetta. Le nuove tecniche di brand si focalizzano su un design unico, segni, simboli, parole o una combinazione di queste, utilizzati per creare un'immagine che identifica un prodotto e lo differenzia da quello dei competitors. Col tempo, l'immagine si associa ad un livello di credibilità, qualità e soddisfazione nella mente del consumatore, comunicando determinati vantaggi e valori. L'azienda deve quindi, per poter sopravvivere, avere un brand che sia autentico, supportato ed accettato dal pubblico: la relazione con il cliente cambia, evolvendosi in un rapporto "win-win", nato da un ascolto attivo delle esigenze e della comunità di cui fa parte, mostrando un comportamento ed un'immagine dell'organizzazione socialmente appropriata e, spesso, dettata dallo stesso consumatore. Cambia e si evolve quindi il concetto di acquisto, che prevede non solo il comprare un bene, ma di possedere un prodotto che faccia parte di una più ampia visione, riconoscendosi nei valori dell'azienda, nella sua community e nel voler diventare parte integrante di essa, come ambassador. Diventa fondamentale per il cliente, l'influenza della sfera più intima, denominata "Sphere F", ovvero la famiglia e gli amici, che nel processo di acquisto, inducono il cliente ad effettuare una scelta più condizionata, basata sulle precedenti esperienze di acquisto delle stesse. Cambia perciò il tipico "Funnel", ovvero il Customer Decision Journey, poiché i produttori devono trovare nuovi metodi per posizionare il proprio brand nell' Initial Consideration Set, cioè la fase in cui i consumatori sviluppano il loro percorso decisionale.

È fondamentale quindi comprendere se e come si sia sviluppato il processo di vendita e di acquisto in funzione al nuovo approccio del marketing e della relazione cliente. Il processo di vendita si è obbligatoriamente evoluto dal tradizionale "Sales Funnel" al "Digital Involvement Cycle": nuove teorie, nuovi approcci, nuove tecnologie e nuovi canali di vendita non sono più da considerarsi distaccati, ma fortemente correlati e collegati tra loro. Le organizzazioni si allontanano dal convincere il cliente durante il processo di acquisto, incoraggiando invece la customer relationship, attraverso un processo di coinvolgimento digitale.

Di fatti, il “Traditional Sales Funnel” pone un forte limite alla relazione cliente, in quanto si basa su un’ottica di breve periodo ed una metrica di coinvolgimento “se-allora”: se contatto numero X di consumatori, allora dovrei essere capace di ottenere numero Y di vendite. In base a quanto detto in precedenza, il processo di acquisto oggi, è fortemente influenzato da variabili incontrollabili dall’azienda, in quanto sono prerogative del consumatore. Il processo di acquisto muta quindi in un Ciclo di Coinvolgimento Digitale, che riflette il processo attuale di decisione: il cliente interagisce con numerosi networks e touchpoints, creando e differenziando le alternative, selezionando e valutando le diverse scelte. Il processo di selezione all’acquisto non è più lineare ma interattivo.

Figura 2: The Digital Involvement Cycle



Fonte 2: “Digital Marketing: Integrating strategy and tactics with values”, Kaufman I., Horton C., Routledge, 2014

La differenza che sussiste tra il classico Funnel, con grafico cosiddetto “a imbuto”, e il D.I.C., sta nel movimento il quale cambia da unidirezionale (verso il basso), a ciclo interattivo con touchpoints che si espandono ad ogni step, prima e dopo la fase di “Commitment”; vengono inserite altre fasi come la Loyalty, l’Advocacy e il Champion, che

sono fondamentali per comprendere il comportamento d'acquisto del cliente, fidelizzarlo e rendere la sua CX unica. Se in precedenza il cliente potenziale era solito iniziare il suo percorso d'acquisto nella fase "Awareness", ovvero nel momento in cui entra a conoscenza dell'azienda, adesso il cliente può iniziare il suo percorso in ogni fase, motivo per cui le tecniche di marketing, vendita e comunicazione vengono utilizzate per creare valore e fedeltà al brand nel lungo periodo e non più con un focus alle vendite di breve periodo.

1.2 L'ecosistema del Retail

La CX comprende tutti gli aspetti dell'offerta di un'azienda che spaziano dal prodotto ai servizi relativi ai prodotti (PRS) e ai servizi clienti (CS) (ad esempio servizio clienti, servizi di vendita, ecc.). Per assicurare il successo di un prodotto sul mercato non basta assicurare che il prodotto sia di qualità: è necessario rendere il prodotto parte di una strategia CX ben concepita e completa per garantire la coerenza tra tutti i segnali (o clue) trasmessi attraverso ogni elemento dell'offerta dell'azienda (cioè prodotti, PRS e CS). Occorre quindi puntare a rendere la CX totalmente soddisfacente in ogni momento in cui il cliente incontra la società (pubblicità, piattaforme di social network, negozi, telefono).

Il Retail è un mercato in cui una vasta gamma di prodotti e commodities sono messi a disposizione dei clienti. Una delle leve significative delle decisioni dei clienti per l'acquisto, il coinvolgimento e la motivazione, è la qualità dell'esperienza di marketing e la sua capacità di stimolare la parte emotiva ed esperienziale. Nel commercio al dettaglio (per esempio moda, mobili e prodotti domestici) dove la creatività, lo stile, l'individualità e, più generalmente, la personalità di ogni utente influenzano il processo decisionale dei clienti. Negli ultimi anni il focus si sposta dalla progettazione di prodotti e servizi al design "Customer shopping Experience" e alla definizione di tutti gli indizi che le persone rilevano nel loro processo di shopping e lo rendono unico. L'esperienza di acquisto del cliente mira in realtà a dare al consumatore un'opportunità, un'emozione o una memoria speciale dello shopping per costruire lealtà, migliorare la motivazione di acquisto e gestire i rapporti con il cliente.

Ogni fase che compone il Customer Journey acquista importanza, dalle fasi iniziali di primo interesse al prodotto, in cui la presenza di servizi online e offline negli store diventa fondamentale, alla scelta del prodotto indotta anche da tecniche di Visual Merchandising e disposizione prodotto nelle scaffalature, ai metodi di pagamento e consegna del prodotto qualora il cliente non acquisti nello store, per finire ai servizi di Customer care ed After sales.

Sono stati studiati e sperimentati i modelli che oggi trainano il Retail 4.0 ed in particolare:

1. *Customer Experience omnicanale.* Il valore del prodotto non risiederà più solo nelle sue caratteristiche intrinseche e nelle sue qualità di affordance e sinestesia, ma soprattutto sull'esperienza che esso sarà in grado di far vivere al cliente lungo l'intero Customer journey;
2. *Dipendenza del business dalla tecnologia di Analytics e Intelligence.* Le tecnologie di Analytics e Business Intelligence permetteranno di incrementare

sensibilmente la produttività dei brand perché riusciranno a creare prodotti/servizi personalizzati sui diversi canali di vendita

3. *Retailization*. Negli ultimi anni si sta assistendo ad un fenomeno noto come “retailization”, dove vengono create nuove realtà distributive appartenenti a mercati diversi in settori tradizionali come quello farmaceutico, cosmesi e benessere, hospitality.
4. *Big Data Management*. Tracciare, analizzare e monetizzare i dati dei consumatori diventerà fondamentale per il business. Questo significa imparare a ragionare in termini di integrazione e di convergenza, utilizzando al meglio qualsiasi tipo di flusso informativo legato al Customer journey dei propri clienti. E le modalità di raccolta dati sono tra le più svariate: dalle registrazioni effettuate via app e dalle informazioni registrate sulle carte fedeltà alla geolocalizzazione in store, dai commenti sui social alle chiamate agli help desk, dai click sulle pagine del sito ai feedback delle iniziative di e-mail marketing. L’obiettivo è ingaggiare, creare una relazione con il consumatore facendogli vivere un’esperienza memorabile, in linea con i propri valori e quindi fidelizzarlo.
5. *Skill crossmediali e crossfunzionali*. Nel Retail 4.0 vengono abbandonate le logiche di cluster a favore della migliore condivisione e collaborazione interaziendale.

Logistica smart con servizi di distribuzione e consegna ondemand in cui lo store viene utilizzato solo come vetrina, l’e-commerce come push verso lo shop fisico e la consegna avviene direttamente a casa del cliente.

1.3 Customer Experience

La CX comprende tutte le fasi che caratterizzano il processo di acquisto, il consumo (o l’uso) e il post-vendita. Ogni fase è caratterizzata da una serie di episodi (o touchpoint), che possono aver luogo in vari contesti (e.g., pubblicità, call center, e-commerce, negozi). Durante ogni episodio, ogni elemento con cui il cliente viene in contatto con un bene o servizio, esso riceve degli stimoli (o clue). Berry et al. (2002) classificano i clue in due categorie: quelli che riguardano il funzionamento di beni o servizi e quelli che riguardano tutti gli altri aspetti al di là delle semplici funzionalità di beni e servizi (es. Odori, suoni, viste, sapori e trame del bene o del servizio, così come l’ambiente in cui è offerto). Tutti questi stimoli incontrati dal cliente prima e dopo l’acquisto determinano l’opinione del cliente in merito al prodotto o, in altre parole, la Product Image e, di conseguenza, determinano le sue aspettative circa le prestazioni del prodotto.

Per Customer Experience si intende il complesso di esperienze vissute dal consumatore come risultato della sua interazione con l’organizzazione aziendale e del suo prodotto; laddove l’esperienza deve essere intesa come un evento memorabile che coinvolge gli individui sul piano personale, viene identificata con percezioni e variabili diverse: *sense* (che coinvolge la percezione sensoriale), *feel* (che comprende sentimenti ed emozioni), *think* (che stimola i processi cognitivi che ci portano a riflettere sulle cose), *act* (che sprona il consumatore ad agire, ad assumere determinati comportamenti e stili di vita), *relate* (che si focalizza sulle relazioni sociali).

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

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

1.4 Il Customer Journey: touchpoint, strategie, metodi di rappresentazione

Clienti iper-connessi, non-stop Customer, consumatori iper-informati su brand e prodotti. Comportamenti d'acquisto sempre meno lineari (si parla di Infinite Customer Journey), attenzione ai feedback preacquisto, largo uso dei social network per reperire informazioni e recensioni. Sensibilità alle politiche di pricing. Ricerca di esperienze omnicanale, senza interruzioni che continuano nello spazio (dentro e fuori gli stores) e nel tempo (prima, durante e dopo l'acquisto), tracciando gusti e preferenze per l'intero Customer Lifetime. In questa era digitale, il cliente e tutti gli attori economici a lui connessi, si aspettano un'esperienza d'acquisto di questo genere, sempre più personale per modalità, tempi e interazione. e questo è quanto tutti i retailer perseguono nelle strategie di vendita. Pertanto, se tutti i retailer si muovono nella stessa direzione, cosa fa ancora la differenza nella relazione con il cliente? Più nello specifico, se la sfida del retail è rendere l'esperienza utente il più fluida possibile (*seamless*), grazie ad un ingaggio continuo per mezzo delle tecnologie digitali mixate alla realtà, in che modo i brand possono differenziarsi e diventare la scelta di questo cliente free-rider?

Nella competition tra brand e prodotti occorre lavorare sul competitive advantage di ogni azienda: valori che rappresentano un importante fattore di successo, caratteristiche uniche legate all'esperienza vissuta dal cliente. Sono i motivi per cui un consumatore si lega a una marca, è affezionato a uno store preciso, apprezza un determinato servizio di assistenza alla vendita e post-vendita, oppure ancora decide per la rapidità di un sito e-commerce, o la praticità di un acquisto click&collect.

In tutti questi casi, se il mix di touchpoints digitali e fisici è progettato correttamente, il consumatore tenderà a non uscire mai dall'Infinite Customer Journey, per la piacevolezza dell'esperienza e anche per il minor costo cognitivo del dover chiudere e riaprire nuove sessioni di acquisto.

Kevin Kelly (2016), aveva già illustrato le variabili che caratterizzano una Seamless Customer Journey di successo, e che avrebbero portato ad una relazione cliente duratura:

- Immediatezza
- Personalizzazione
- Interpretazione
- Autenticità

- Accessibilità
- Personificazione
- Reperibilità
- Patrocinio

Queste variabili si generano unicamente in tempo reale durante una transazione, uno scambio, una relazione. Sono gli elementi che spingono le persone a pagare per un servizio / prodotto, in un contesto fortemente digitalizzato, per cui nel giro di poco tempo ogni cosa esistente nel mondo reale si dematerializza, demonetizza e democratizza. Possiamo facilmente applicare questi valori al Retail. Ad esempio, le vendite promozionali, in orari insoliti e ad accesso esclusivo per determinati clienti a cui proporre un early booking della nuova collezione, possono rappresentare l'*immediatezza* con cui il brand rende disponibile il proprio prodotto per i clienti più fidelizzati. Oppure ancora, la customizzazione è ormai una consuetudine per molte tipologie di servizio / prodotto, per cui non ci stupiamo più se ci propongono una *personalizzazione* degli accessori della nostra auto. Ben più forte è però la *personificazione* che possiamo rappresentare come la capacità di controbilanciare il mondo immateriale di un servizio digitale con l'emozione di un'esperienza vissuta in prima persona: lo shopping online continuerà a crescere rapidamente e lo shopping offline servirà principalmente a far vivere un'esperienza unica, come una mostra d'arte ospitata nello store, oppure la possibilità di trovare prodotti locali, distribuiti solo nel punto vendita secondo logiche di proximity marketing. Un approccio alla *seamless customer experience* contribuisce a rendere unica l'esperienza d'acquisto ed è obiettivo condiviso da Marketing Manager, Retail Manager e Merchandising Manager al fine di:

- Ingaggiare il cliente a 360°, superando le barriere tradizionali di un singolo canale e cancellando il confine tra digitale e reale;
- Coinvolgere il visitatore a livello multisensoriale ed emozionale, trasformando lo store in un luogo di relazione, più ricco di significati e funzionalità.

Le tecnologie digitali fanno proprio questo: creano ponti tra mondo fisico e digitale, andando oltre la classica dicotomia tra digital store e negozio fisico.

Attualmente gli strumenti utilizzati per promuovere ed analizzare il Customer Journey sono molteplici, tra i quali:

- Report e analisi di mercato
- Sondaggi online e questionari ad utenti campione
- Sentiment Analysis su blog, social network, web
- Computer Vision per analisi, espressioni facciali e comportamenti.

Uno strumento tra tutti, considerato il più proficuo e attendibile è la creazione di una vera e propria mappa, la Customer Journey Map. Questa, si focalizza interamente sul percorso che il cliente compie nel suo processo d'acquisto, considerandolo come una persona e non come un mero numero. Per poter evolvere l'approccio con il cliente, il Customer Journey può essere applicato ad un'interpretazione visiva o grafica, tale da incentrare la storia della relazione con un'azienda dal punto di vista del cliente. Nella Mappa c'è una persona che

deve raggiungere un obiettivo, quindi c'è il processo fisico, digitale, emozionale che compie per arrivare a soddisfare il proprio bisogno. È uno strumento strategico che serve a comprendere e presentare le interazioni e il tipo di esperienza che le persone hanno con un prodotto, servizio o ecosistema. Al centro c'è l'esperienza intesa come universo complesso composto da azioni, risposte, emozioni, difficoltà, fiducia e relazioni che si instaurano tra prodotto e cliente. L'attività di mappatura costruisce conoscenza condivisa e consenso tra i team e le parti interessate e la mappatura come artefatto consente di visualizzare e monitorare meglio l'esperienza delle persone coinvolgendo chi lavora sul prodotto. Il processo di creazione della Mappa si compone di diversi step:

- Analisi degli obiettivi e raccolta dati: migliorare l'obiettivo e analizzare tutte le ricerche già effettuate, comprendendo sia variabili quantitative sia variabili qualitative per fornire ulteriori informazioni sul cliente;
- Identificazione dei Must Have: significa analizzare e comprendere quali sono gli assi su cui l'azienda deve lavorare, tra cui l'identificazione della Personas, la Timeline, le Emotions, i Touchpoints ed i Channels;
- Brainstorming: dopo aver elencato i punti di contatto dei clienti con i canali, fare brainstorming per vedere come saranno le Journey Map future. Per mettere a fuoco un brainstorming lensed, potrebbe essere utile generare più idee in un breve periodo di tempo;
- Empathy Map: sono una rappresentazione dei diversi aspetti di una persona e le sue esperienze in un determinato scenario. Aiutano a capire quali sono le vere emozioni del cliente in quella particolare situazione, analizzandone i sentimenti, l'esperienza in sé, cosa stanno pensando, cosa vedono e come reagiscono.
- Affinity Map: questo è un metodo per organizzare visivamente le idee emerse e trovare la coesione dei concetti. Consente di organizzare tutte le idee del brainstorming sul muro e di ordinarle in categorie. In questa fase è utile coniugare, raffinare e rimuovere idee per formare una visione coerente del futuro della Customer experience;
- Immaginare il Journey e disegnarlo: ovvero il momento in cui tutte le fasi precedenti si uniscono evidenziando la timeline, i touchpoints, i canali alti e bassi emotivi e tutte le nuove diverse idee;
- Condivisione ed uso futuro: oltre ad essere utile nella definizione delle priorità, la Journey Map può servire come base per le future strategie aziendali. Proprio per questo è consigliato di aggiornare la Map per valutare come evolve la Customer Experience e se la rappresentazione è ancora coerente.

Inoltre, è importante considerare che il Customer Journey è strettamente legato ai nuovi trend e alle nuove tecnologie, perciò un cliente inizierà il suo viaggio ben prima di entrare nel negozio, utilizzando social network, siti web e confrontandosi con i suoi prossimi. Il cliente è solito inoltre non effettuare più un acquisto in un luogo fisico, bensì online tramite e-commerce o m-commerce, perciò è fondamentale mantenere un determinato livello di coerenza e di fluidità anche su quelle piattaforme.

1.5 Dal design del prodotto al design dell'esperienza: nuovi paradigmi

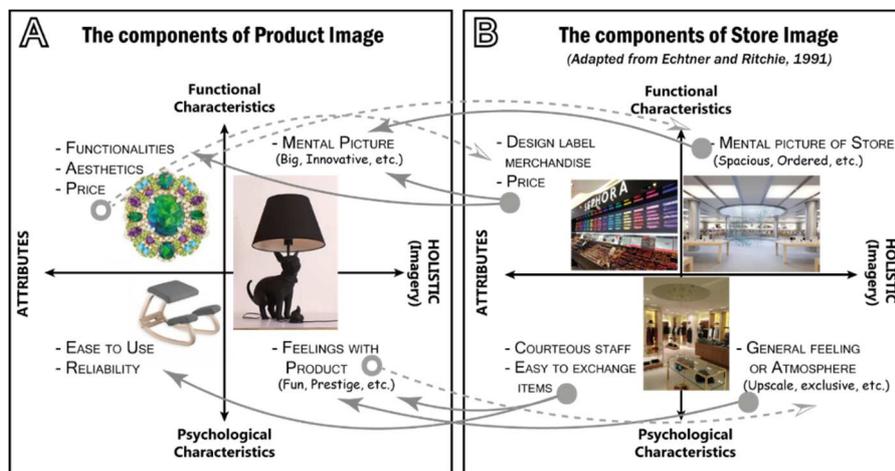
Un punto fondamentale da sviluppare ai fini di questa tesi, è il concetto di User Experience come nuovo paradigma per creare e modellare un'esperienza sempre più unica e personale per ogni cliente. La *User Experience* (UX), in base alla definizione più accettata, è intesa come l'insieme delle "percezioni e risposte della persona risultanti dall'uso e/o dall'aspettativa di utilizzo di un prodotto, sistema o servizio" (ISO 9241-201: 2010). Di conseguenza, la UX mira a valutare la qualità dell'interazione persona-prodotto in un contesto specifico: il momento e il luogo in cui la persona si identifica come utente o utilizza direttamente il prodotto. Essa è determinata da tutte le emozioni, le convinzioni, le preferenze, le percezioni degli utenti, le risposte fisiche e psicologiche e i comportamenti che si verificano prima, durante e dopo l'uso. Di conseguenza essa in generale può venire influenzata da diversi fattori: dall'immagine del brand, dalle funzionalità e dalle prestazioni e dal comportamento del prodotto, dalle capacità del prodotto di comunicare il suo funzionamento, dalle caratteristiche fisiche e cognitive nonché dal background dell'utente (ad es. precedenti esperienze, attitudini, abilità e personalità, ecc.) e dal contesto di utilizzo. Secondo Hassenzahl (2008), due tipologie di attributi del prodotto determinano maggiormente la UX percepita, e quindi la qualità del prodotto percepita relativa all'uso del prodotto: gli attributi pragmatici e gli attributi edonici. In generale, la qualità pragmatica si riferisce alla capacità percepita del prodotto di supportare il raggiungimento dei "do-goal", quindi è essenzialmente connessa alla percezione dell'utente circa l'utilità e l'usabilità del prodotto in relazione a potenziali attività esterne all'utente. La qualità edonica è legata alla capacità del prodotto di supportare l'utente nel raggiungimento di obiettivi essenzialmente personali o psicologici (e.g., essere speciale, essere competente, ecc.). Tali attributi contribuiscono a determinare la cosiddetta *Product Image*, ovvero l'opinione che l'utente si crea riguardo ad un prodotto, sistema o servizio.

Come è ben noto, la *Product Image* viene determinata mediante un processo di elaborazione cognitiva dei suoi aspetti funzionali (es. Funzionalità, estetica, immagine mentale) e delle sue caratteristiche psicologiche (es. Facilità d'uso, sentimenti con il prodotto, emozioni) (Echtner e Ritchie, 1991). Tali caratteristiche tuttavia possono in generale essere percepite in modo differente in base alla natura, più o meno olistica, del processo cognitivo adottato dall'utente e al contesto in cui avviene l'esperienza.

Lo stesso processo che porta alla determinazione delle *Product Image*, si verifica ogni qualvolta un cliente vive un'esperienza interagendo con un ambiente retail, quali un negozio o un e-commerce, e porta alla determinazione di ciò che possiamo chiamare *Store Image*.

In generale, la determinazione della *Product Image* e della *Store Image* non avviene in modo indipendente. Infatti, tutti gli stimoli che trascendono le caratteristiche puramente intrinseche del prodotto (e.g., prezzo, marca del prodotto, nome del negozio, paese di origine) influenzano fortemente la percezione dell'utente sul prodotto e influenzano il comportamento del consumatore (Swagler, 1979; Davis, 1985; Davis, 1987; Baugh and Davis, 1989).

Figura 3: Esempi di relazioni tra l'immagine del prodotto e l'immagine del negozio



Fonte 3: "From Customer Experience to product design: reasons to introduce a holistic design approach", Ceccacci S., Giraldi L., Mengoni M., 2017

Infatti, così come un prezzo elevato può generare una maggiore aspettativa sulla qualità del prodotto, allo stesso modo, le caratteristiche estetiche del negozio, la disposizione della merce, così come la gentilezza del personale, possono influenzare la *Product Image*. Solo a titolo di esempio, senza presunzione di essere esaustivi, in **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata**. "From Customer Experience to product design: reasons to introduce a holistic design approach", vengono riportate le relazioni che possono sussistere tra alcune delle possibili caratteristiche funzionali e psicologiche di un prodotto (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata**. figura 3- A) e di un negozio (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata**. figura 3- B), che possono reciprocamente influenzare i processi di determinazione della *Product Image* e della *Store Image*.

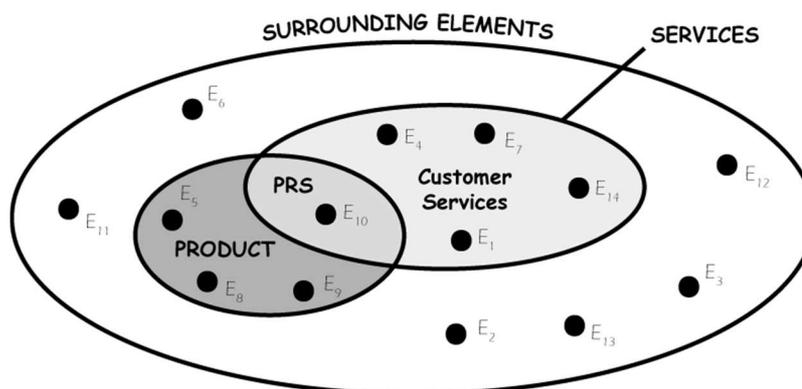
Analogamente, possiamo definire *Brand Image* come l'opinione che si viene a creare nella mente del consumatore riguardo alle caratteristiche globali di un brand (qualità e carenze reali e immaginarie). Essa sarà determinata da tutte le immagini che il consumatore si costruisce durante tutte le interazioni con ogni prodotto e servizio offerto da una determinata azienda. Di conseguenza si può affermare che ogni stimolo che viene fornito al brand al consumatore attraverso qualsiasi prodotto o servizio concorre nella sua determinazione. A sua volta la *Brand Image* influenzerà la determinazione della *Product Image* di qualunque prodotto offerto dall'azienda, così come l'immagine relativa a qualunque altro servizio annesso o connesso all'attività dell'azienda stessa (e.g., *Store Image*).

Possiamo definire *Customer Experience (CX)* come l'insieme delle risposte di una persona (interne e soggettive) derivanti da ogni interazione diretta (es. Acquisto, utilizzo, servizio al cliente) o interazione indiretta (es. Raccomandazioni sul passaparola, pubblicità) con una società/brand (Meyer e Schwage, 2007).

Ne consegue che la *CX* comprende tutti gli aspetti dell'offerta di un'azienda (Zomerdiijk e Voss, 2010), che spaziano dal prodotto stesso a tutti i servizi relativi ai prodotti (PRS) e ai

servizi clienti (CS) (ad esempio servizio clienti, servizi di vendita, ecc.). Berry et al. (2002) ha rafforzato il concetto che per assicurare il successo di un prodotto sul mercato non basta assicurare che il prodotto sia di qualità: è necessario rendere il prodotto parte di una strategia CX ben concepita e completa per garantire la coerenza tra tutti i segnali (o *clue*) trasmessi attraverso ogni elemento dell'offerta dell'azienda (cioè prodotti, PRS e CS). Occorre quindi puntare a rendere la CX totalmente soddisfacente in ogni momento in cui il cliente incontra la società (pubblicità, piattaforme di social network, negozi, telefono).

Figura 4: Elementi che influiscono sulla qualità complessiva dell'esperienza del cliente



Fonte 4: Ceccacci et al. 2017

Per assicurare il successo di un brand sul mercato, è quindi di fondamentale importanza comprendere come i potenziali clienti così come quelli attuali utilizzano ed esperiscono i vari prodotti/servizi e come percepiscono l'azienda attraverso i diversi elementi con cui entrano in contatto e come vorrebbero che l'esperienza del cliente nei vari *touchpoint*.

Il *Customer Journey* inizia di solito quando il cliente desidera o ha bisogno di un prodotto o servizio, continua fino al punto in cui il prodotto viene scelto e acquistato e termina con lo smaltimento o il rinnovo del prodotto (Nenonen et al., 2008). Come illustrato nella Figura 2, il cliente si troverà a rispondere a diversi stimoli, determinati da elementi che la società può controllare (ovvero prodotti o servizi) o generati da altri fattori al di fuori del controllo aziendale (Verhoef et al., 2009). Di conseguenza, nessuna azienda potrà mai determinare CX in modo completo.

Solo le aziende in grado di fornire e gestire un servizio clienti globale (dalla pubblicità del prodotto alla vendita al dettaglio, all'assistenza e al ritiro del prodotto) hanno la possibilità di gestire in modo compiuto la CX. Tutti gli altri possono gestire solo episodi specifici (o punti di contatto).

Figura 5: Esempio di Customer Journey



Fonte 5: Ceccacci et al., 2017

Tuttavia, l'obiettivo di qualsiasi azienda dovrebbe essere quello di capire quali stimoli devono fornire per garantire la miglior CX, a seconda dell'episodio e del contesto in cui avviene l'interazione.

Queste considerazioni suggeriscono come per garantire la qualità della CX sia quindi necessario adottare un approccio olistico e integrato in grado di supportare la progettazione dei prodotti/servizi/stimoli forniti da un Brand, che concorrono nella determinazione della qualità della CX stessa. Infatti, poiché i *clue* che possono influenzare l'esperienza del cliente sono ovunque (Berry et al., 2002), l'implementazione di una strategia CX deve coinvolgere ogni attività all'interno dell'azienda: dallo sviluppo del prodotto alla progettazione di ogni servizio correlato o non correlato. Ciò presuppone che lo sviluppo di tutti i beni e servizi di un'azienda è affrontato in modo integrato.

Capitolo 2 – Retail 4.0 e la trasformazione digitale

Molte aziende nel settore Retail non hanno ancora una vera e propria strategia di innovazione digitale, nonostante le innumerevoli analisi di mercato e ricerche scientifiche, dimostrino quanto il settore Retail sia influenzato dalle nuove tecnologie.

È dimostrato che la spesa in innovazione digitale nel Retail vale circa il 20% del totale degli investimenti, ma non raggiunge l'1% del fatturato dei top player, sebbene tra questi sono in aumento le innovazioni a supporto della Customer experience in punto vendita (il 91% dei rispondenti ne ha implementata almeno una) come chioschi, touch point e sistemi per l'accettazione di pagamenti innovativi, seguite da quelle di back-end trainate da CRM e sistemi di monitoraggio dei clienti in store. L'innovazione per sviluppare il punto vendita del futuro passa attraverso quattro cantieri: integrazione omnicanale tra il negozio e le iniziative digitali, l'offerta di nuovi servizi correlati al business del retailer, introduzione e sviluppo di innovazioni digitali e ideazione e lancio di nuovi format di negozio. Tra i medio-piccoli retailer, l'investimento in innovazione digitale rappresenta ancora pochi decimi di punto percentuale sul fatturato. A bloccare gli investimenti sono le prospettive di ritorno poco certe, i costi elevati, la mancanza di competenze interne adeguate e la scarsa conoscenza delle innovazioni digitali presenti sul mercato.

Rimane tuttavia di fondamentale importanza il ruolo che ha Internet nella metodologia di acquisto, gli smartphone e gli acquisti online. Le nuove abitudini digitali stanno modificando i processi d'acquisto dei consumatori italiani. L'azienda si trova di fronte ad un bivio: o innovarsi ed implementare un processo di omnicanalità ben strutturato o perdere i suoi clienti e quote di mercato.

Si tratta di una vera e propria trasformazione digitale nel mercato ed in particolare nel settore Retail. Cambia la concezione di prodotto, di acquisto e di condivisione. Cambia il consumatore e ciò che si aspetta dall'azienda.

2.1. Dal Retail Marketing verso il Retail 4.0: effetti su CX e organizzazione aziendale

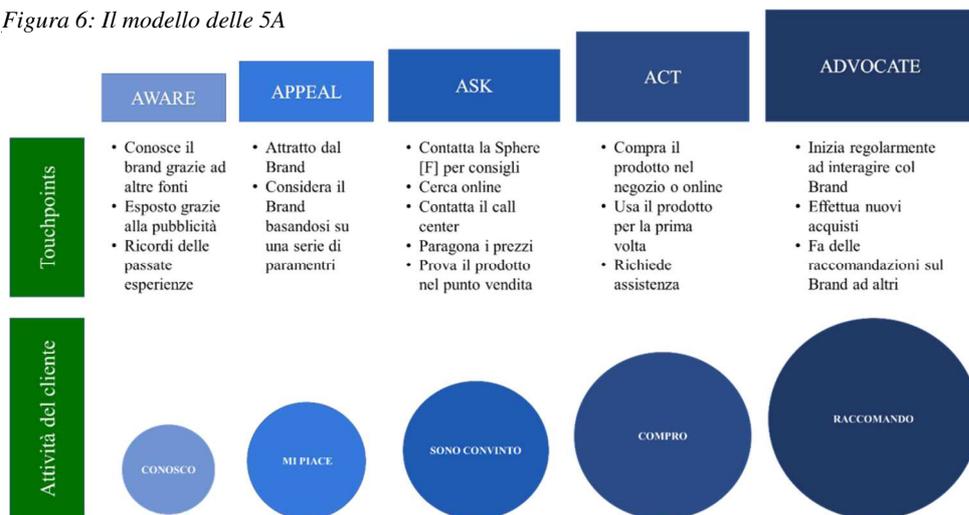
Il cliente, il potenziale compratore e la loro sfera di contatti sono, quindi, diventati fondamentali per la sopravvivenza dei brand, sia in termini di big data sia in termini di acquisto: comprendere quali sono le principali variabili che inducono la persona ad interessarsi al brand in relazione ad una necessità di bene o servizio, la maniera in cui il cliente effettivamente compra e parla della sua esperienza, e ovviamente, cosa l'azienda si deve aspettare per poter anticipare in futuro le decisioni.

In base a quanto ideato da Elmo Lewis nel 1925 in "The Psychology of Selling and Advertising", (Strong, 1925), le persone seguono un percorso di acquisto fondato su quattro step, definito con l'acronimo A.I.D.A. (Attention, Interest, Desire, Action); il modello nasce come approccio alla creazione di pubblicità, poi riformulato ed ampliato in base all'evoluzione del mercato e del pubblico, tanto da ispirare altre teorie di acquisto del cliente. Un ulteriore modello venne sviluppato da Derek Rucker, tipico nel periodo della

pre-connectivity, conosciuto come modello delle 4A: Aware, Attitude, Act, Act Again. Di fatto il consumatore percorre diversi step in maniera lineare, partendo da un iniziale conoscenza del brand, da un giudizio iniziale del brand e del prodotto, dall'acquisto e, successivamente, un ulteriore acquisto, divenendo cliente. Ovviamente, con l'avvento di Internet e dei social, il modello si è evoluto e ampliato, trasformandosi in quello delle 5A (Kotler, 2017):

- AWARE: i consumatori sono passivamente esposti ad una lista di brand di cui solamente alcuni, saranno ricordati o presi in considerazione.
- APPEAL: l'abilità del brand di colpire ed essere ricordati dal consumatore, entra in gioco.
- ASK: i consumatori chiedono informazioni e sono influenzati dalla comunità di cui fanno parte.
- ACT: se le informazioni ottenute nella fase precedente sono positive e soddisfano il consumatore, viene effettuato l'acquisto
- ADVOCATE: l'evoluzione della Loyalty. il consumatore può sviluppare un forte senso di fedeltà al brand, tanto da renderlo brand ambassador.

Figura 6: Il modello delle 5A

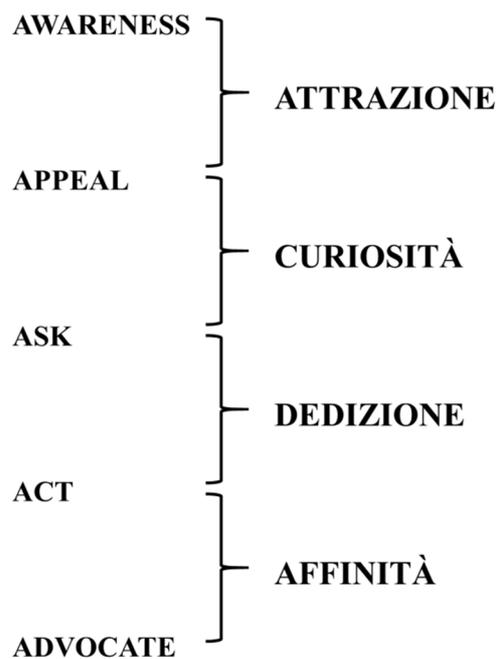


Fonte 6: "Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale", Kotler P., Hoepli, 2010

Grazie alla teoria formulata da Kotler, viene così sviluppata da Google, la teoria del “Zero Moment of Truth” (ZMOT) che si incentra nella fase “ASK”: successivamente allo stimolo ricevuto, avviene il “momento zero”, composto da variabili come Ricerca Online, Lettura di articoli, Guardare video e Chiedere al proprio Network. Successivamente allo ZMOT, il customer compie il “First Moment of Truth” nel negozio e il “Second Moment of Truth” ovvero l’esperienza nel post-vendita. La teorizzazione di questo “momento zero”, avviene perché il mercato necessitava una spiegazione al comportamento di acquisto del consumatore in questo momento di rivoluzione tecnologica, poiché la ricezione passiva del brand avviene in ogni istante della quotidianità, attraverso pubblicità, dialoghi, immagini posizionate strategicamente, musiche, colori e profumi.

Lo scopo è quello di approfondire la teoria delle 5A e specialmente la combinazione delle diverse influenze che concorrono a creare un’elaborazione della decisione d’acquisto e dell’ideologia che un cliente si fa di un Brand. Per incentivare l’acquisto, le aziende possono implementare una serie di misure per aumentare il “tasso di conversione” di ogni fase del modello:

Figura 7: Elaborazione della decisione



Fonte 7: “Marketing 4.0”, Kotler P. 2017

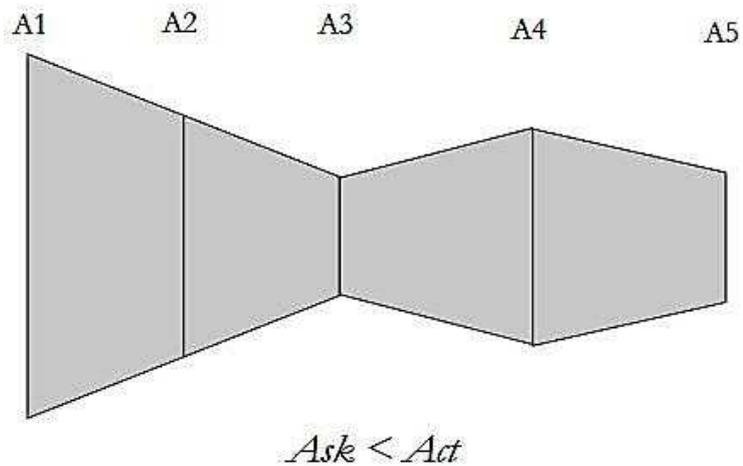
ATTRAZIONE: Posizionamento Online del Brand e Comunicazione Marketing

CURIOSITÀ: Marketing Community e Content Marketing
DEDIZIONE: Channel Management, Sales Management ed E-Commerce Management
AFFINITÀ: Programmi Fedeltà e Customer Service

Implementando le differenti strategie in più settori, è possibile creare un tipo di “Customer Path” per ogni industria, ogni sua caratteristica e ogni sua dinamica. Sono stati individuati già degli schemi che sintetizzano le peculiarità e i processi di acquisto:

- 1- THE DOOR KNOB, beni di consumo imballati o in scatola

Figura 8: The door knob

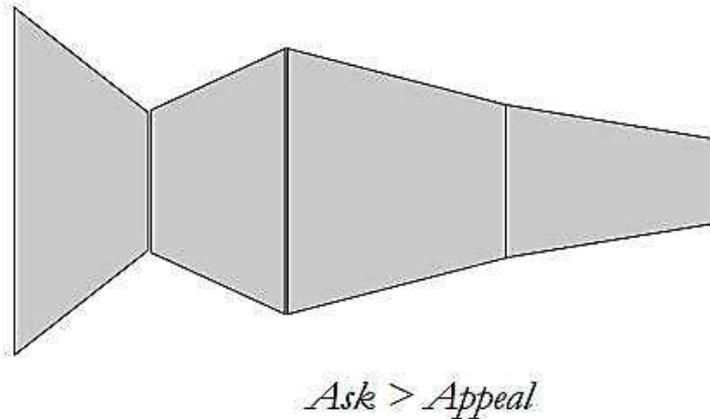


Fonte 8: “Marketing 4.0”, Kotler P., 2017

In questo tipo di modello, i consumatori vengono considerati come “informati” e che abbiamo acquisito un certo livello di esperienza sui prodotti che li porta ad avere aspettative ben determinate. Nonostante ciò, “l’attaccamento” al brand è piuttosto basso. L’ Awareness risulta essere la fase principale in questo tipo di industria, ovvero la fase in cui il potenziale cliente è sottoposto passivamente agli stimoli che l’azienda riesce a trasmettergli.

2- THE GOLDFISH, specifico del contesto B2B

Figura 9: The Goldfish

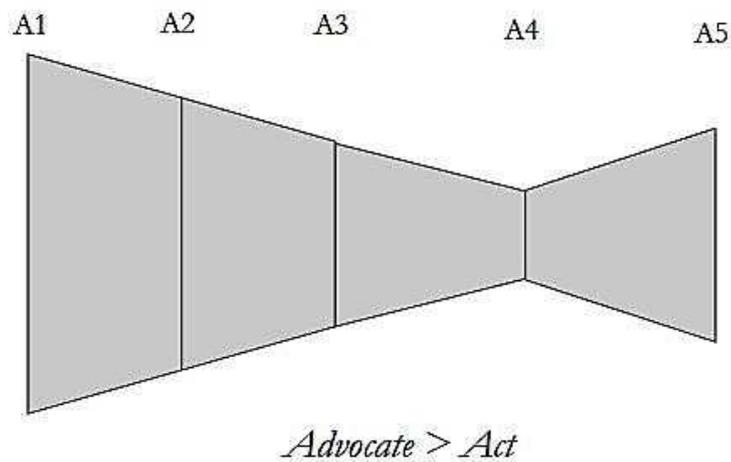


Fonte 9: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

I compratori generalmente compiono un lungo processo decisionale prima di effettuare l'acquisto, coinvolgendo una serie di differenti attori collegati all'azienda (stakeholder). L'Awareness e l'Ask sono le fasi più delicate, poiché gli attori che stanno interagendo sono due realtà aziendali, ed il potenziale compratore necessita più informazioni possibili prima di effettuare l'acquisto, per non danneggiare il proprio business.

3- THE TRUMPET, tipico dell'industria del fashion, lifestyle e luxury

Figura 10: The trumpet



Fonte 10: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

I consumatori sono informati sulla qualità del prodotto e sul brand. Questo tipo di cliente è solito raccomandare il brand alla sua sfera, anche se non ha effettuato mai l'acquisto. La fase dell'Advocate infatti, è la più elevata tra le tipologie di industrie, maggiore anche della sua fase Act.

4- THE FUNNEL: prodotti durevoli e servizi

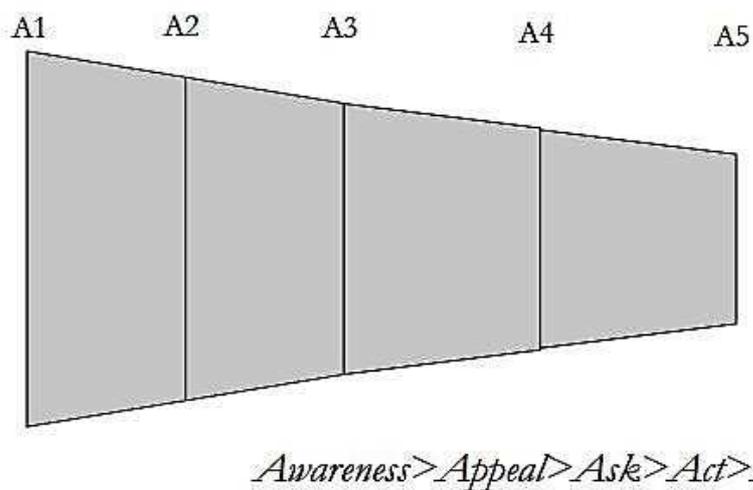


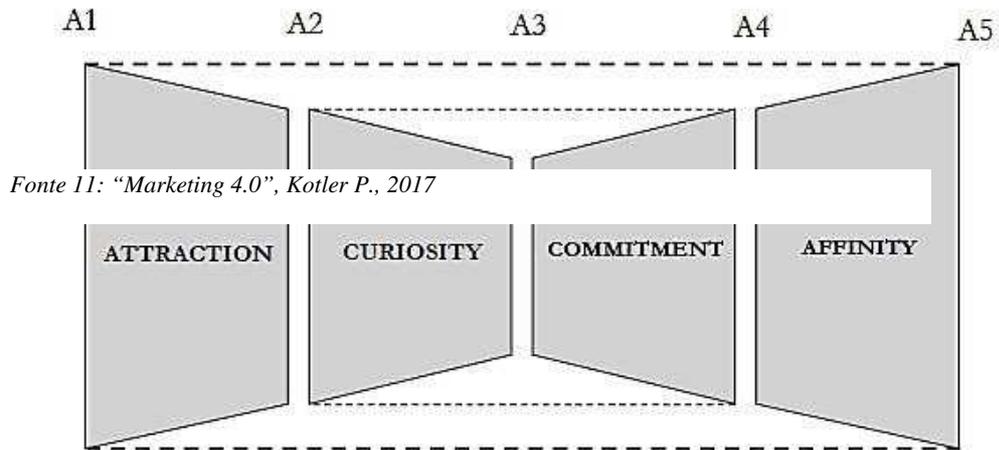
Figura 11: The Funnel

In questo tipo di industria, il processo di acquisto è ben studiato in precedenza, infatti è visibile una fase di Awareness elevata, seguita poi in maniera decrescente dalle altre fasi, sebbene i consumatori siano coinvolti in tutto il processo. I clienti sono soliti dare dei feedback solo se hanno effettuato per la prima volta l'acquisto.

In base a quanto mostrato, viene spontaneo chiedersi se esiste un pattern universale, per non dire "ottimale", che possa includere ogni tipo di pattern precedente.

È stato, considerando tutte le variabili nel processo di acquisto e le caratteristiche del consumatore, sviluppato un pattern ideale definito "the bow", proprio per la sua figura a fiocco.

Figura 12: The Bow



Fonte 11: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Fonte 12: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Questo tipo di pattern, non solo racchiude in sé ogni tipo di industria precedentemente illustrata, ma integra la più profonda ideologia di centralità del cliente, necessario per la sopravvivenza dell'organizzazione. Infatti, è possibile analizzare il processo in due fasi, ovvero quella precedente all'atto di acquisto e quella successiva:

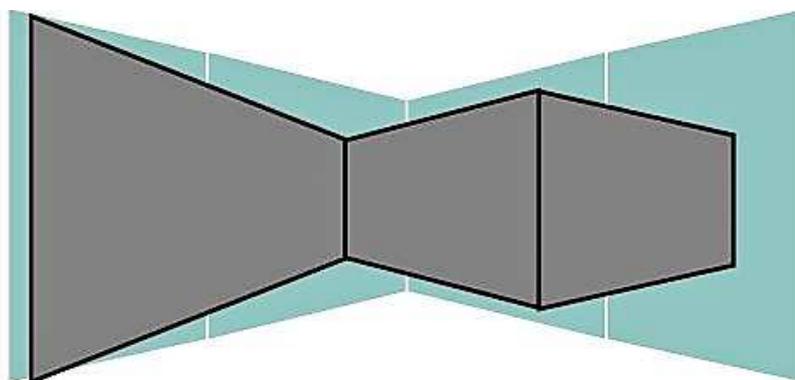
- la parte precedente mira a creare un percorso di acquisto utile e conveniente al consumatore, cercando di ottimizzare tutte le varie fasi. Lo scopo principale è sempre quello di coinvolgere il potenziale compratore fino a spingerlo ad effettuare l'Act, ma per fare ciò, è indispensabile attrarlo, appassionarlo e convertirlo al brand, alla sua cultura aziendale e al suo tipo di prodotto, che incarna quei valori.

- la seconda parte del processo, è quella che si manifesta successivamente l'atto di acquisto e che, può essere tranquillamente definita, la più importante. Infatti, il cliente viene "spinto" ad utilizzare sempre più il prodotto ed adottare i valori proposti dall'organizzazione, fino a coinvolgerlo sempre di più con offerte e proposte, che incrementino la sua Customer Experience: il cliente sarà sempre più fedele, tanto da diventare un proprio Ambassador del Brand. È grazie a questa sua convinzione e stadio finale, che l'Ambassador promuoverà nella sua sfera il prodotto, contribuendo ad incrementare il posizionamento positivo del brand. Va infatti sottolineato che una buona "recensione" è rara quanto fondamentale: studi dimostrano come una cattiva esperienza possa creare danni all'immagine del brand, dodici volte maggiori di una positiva, sia in termini di comunicazione con le sfere più intime, sia in termini di ricordo personale. Una "recensione" rara, aiuterà anche in situazioni di malcontento online, come nei Social Media, poiché attiverà tutta un'altra serie di reazioni positive, per far fronte anche ad una sola reazione negativa.

Basandosi sulle caratteristiche del pattern "the bow", è possibile indagare quali siano i punti critici di ogni industria e correggerli per poter incrementare la Customer Experience di ogni specifico attore.

Per quanto riguarda il "Door Knob", è necessario aumentare quella che viene definita "l'affinità", con prodotti sempre più custom, tali per cui il cliente sia più propenso a promuovere il prodotto con terzi.

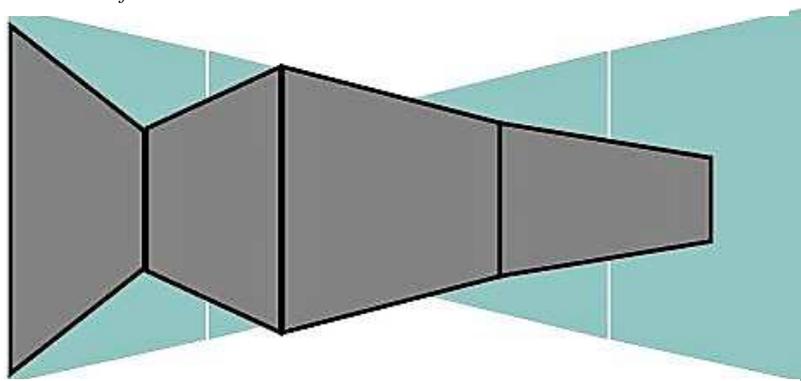
Figura 13: The Door Knob ottimale



Fonte 13: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Per il "Goldfish", è necessario invece ottimizzare la curiosità, aumentare la dedizione e l'affinità al brand, poiché sono elementi necessari in un contesto B2B per favorire l'acquisto. Questo tipo di industria e settore è un terreno decisamente più sterile per implementare una canonica Customer Experience, ma ci sono tattiche ed elementi che possono migliorare il processo di vendita e il rapporto aziendale.

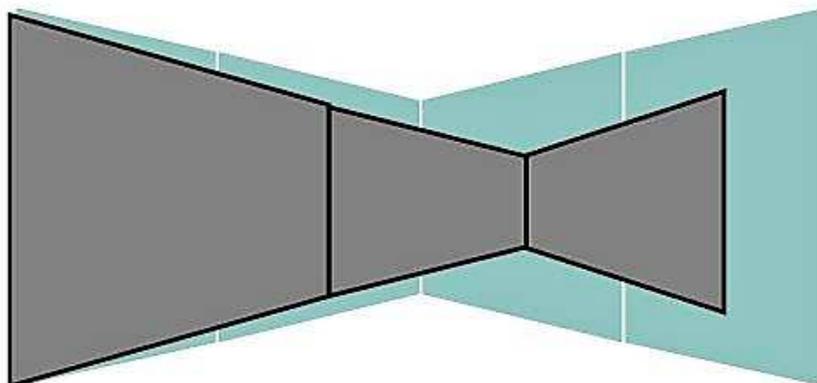
Figura 14: The Goldfish ottimale



Fonte 14: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Un altro esempio di incremento dell'impegno e della dedizione al Brand può essere rilevato nell'industria del Fashion e Luxury, dove emerge la necessità di potenziare la seconda fase del processo di vendita, in cui il cliente ricopre il ruolo attivo: questo tipo di industria necessita di una forte e positiva "pubblicità" nel post-vendita, in termini di Customer Experience dentro al negozio, nei canali di vendita, qualità di prodotto e relativo prezzo.

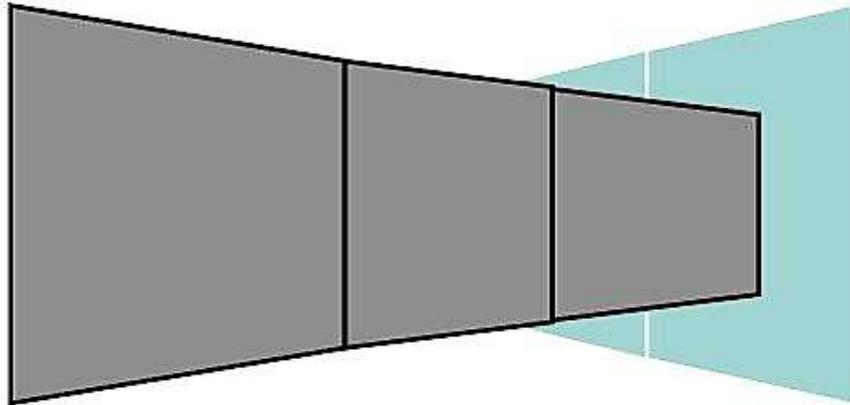
Figura 15: The trumpet ottimale



Fonte 15: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Infine, il "Funnel", considerato spesso l'unico tipo di pattern che espliciti il percorso d'acquisto del potenziale cliente. Vero, ma solo nel periodo predigitale. Questo percorso è tipico dei beni durevoli, e probabilmente è il motivo per cui veniva utilizzato questo processo nel passato, appunto perché il tipo di prodotto o servizio era creato per durare. Oggigiorno, per incrementare la Customer Experience è necessario incrementare la dedizione e l'affinità al brand nel post-vendita. Proprio perché si tratta di beni durevoli, il potenziale cliente necessita di un'opinione positiva in termini di qualità prodotto ed esperienza d'acquisto, da qualcuno che abbia già completato il processo, possibilmente qualcuno della sua sfera o per lo meno, con cui abbia una comunicazione di tipo "orizzontale".

Figura 16: The Funnel ottimale



Fonte 16: "Marketing 4.0", Kotler P., 2017

Una volta che l'organizzazione riesce ad inquadrare le peculiarità del proprio settore e le difficoltà nell'approcciarsi al cliente, è possibile costruire un brand sempre più focalizzato alle necessità e alle aspettative dell'altro attore. È importante rinforzare l'area marketing per sviluppare un design del logo che sia più "appropriato", allenare i propri dipendenti a generare idee innovative che non siano ovvie, iniziare ad ascoltare le necessità degli altri senza aver paura di sostenere un confronto con il pubblico, così da potersi "connettere" con gli individui anche a livello emozionale. L'organizzazione è chiamata quindi, a chiarire quale sia la sua Mission, i suoi obiettivi ed il suo target, in modo da poter comunicare i propri valori e guidarli verso la giusta direzione.

L'esperienza diventa quindi il centro della strategia di marketing, così da determinare un cambiamento di focus da "customer driven" a "empowered customer", ovvero un cliente messo nella condizione di possedere maggiore possibilità informative e di poter influenzare in maniera diretta le strategie aziendali. L'esperienza diventa un valore aggiunto percepito dal cliente, e non più il prodotto in sé. Un classico esempio è quella della bottiglia di vino:

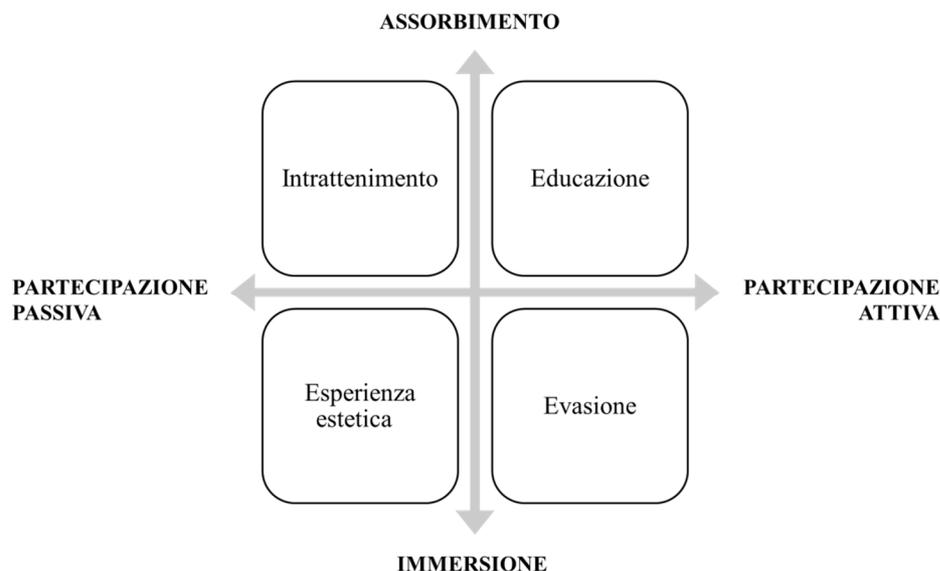
Il signor Mario invita a cena nella sua nuova casa, un gruppo di amici d'infanzia che non vede da molto tempo. Gli anni sono passati e tutti hanno intrapreso delle carriere brillanti, ricoprendo ruoli a livello dirigenziale, in diversi settori industriali. Decide di cucinare egli stesso la cena e di accompagnarla con un vino che ne sia all'altezza. Si reca dal suo negoziante di fiducia, che è famoso per avere prodotti di qualità elevata nel settore alimentare. Il negoziante si informa su quale sia la sua necessità e se ci fosse un'occasione speciale da festeggiare. Il Signor Mario gli racconta della cena. Il negoziante gli propone diverse bottiglie ma lui, non conoscendo bene le caratteristiche e le proprietà del vino, decide di optare per quella più costosa, convinto dalle ottime conoscenze del venditore e

dal prezzo. La sera a cena, i suoi amici sono stati molto soddisfatti della cena e del buonissimo vino servito, congratulandosi con il padrone di casa.

L'esempio del Signor Mario offre in maniera chiara cosa si intenda per esperienza: il Signor Mario non è un esperto di vino, conosce mediamente le sue caratteristiche, ma pur di fare una bella figura, decide di comprarne uno che abbia un prezzo elevato. Questo perché, nella concezione comune, un prodotto che costa molto è sinonimo di elevata qualità. Il negoziante, esperto del settore, ha proposto e venduto quel prodotto, non perché sapesse la conoscenza del Signor Mario, ma perché aveva intuito che volesse fare una bella figura con dei suoi amici. Il venditore non ha venduto una bottiglia di vino ad un prezzo elevato perché Mario volesse quel determinato vino con quelle proprietà. Mario ha comprato quel vino perché voleva fare un'ottima figura con i suoi amici, a prescindere dal prezzo. L'esperienza del Signor Mario è stata più che positiva, poiché il negoziante lo ha consigliato nel migliore dei modi in base alle sue esigenze e la cena è andata benissimo.

Uno studio effettuato da Pine e Gilmore negli anni 2000, ha analizzato quali fossero gli ambiti dell'esperienza, individuando due assi principali di un'unica matrice. Un primo asse, orizzontale, è legato alla partecipazione della persona all'esperienza stessa, cioè se esso è attivo o passivo nel vivere il momento memorabile; un secondo asse, quello verticale, descrive il coinvolgimento della persona con l'ambiente esterno, nel quale di svolge l'evento o la performance, che viene definito come "assorbimento" qualora l'esperienza penetri passivamente, o "immersione" se l'individuo è parte dell'esperienza stessa.

Figura 17: Gli ambiti dell'esperienza



Le esperienze più ricche di valore per le persone, e di conseguenza, quelle che creano ricordi positivi, saranno quelle che riusciranno a cambiare i diversi ambiti e graficamente si posizioneranno nel punto centrale della figura.

Un ulteriore studio sviluppa il concetto di Experiental Marketing (Schmitt, 2000), su quattro concetti chiave ovvero:

- un focus sull'esperienza del cliente
- considerazione della situazione di consumo
- riconoscimento dei driver razionali ed emozionali di consumo
- impiego delle strategie gestionali eclettiche

Si delinea così un marketing esperienziale fatto di esperienze sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali, dove l'obiettivo finale è la ricerca dell'esperienza olistica nella quale vivono i vari moduli, per una piena e memorabile proposta al consumatore.

L'esperienza deriva dall'interazione con il brand in maniera più o meno controllata dall'azienda. Nascono così filoni manageriali di gestione come il Customer Relationship Management (CRM) ed il Customer Experience Management (CEM), i quali si differenziano in termini di obiettivi, timing e audience.

Il CRM raccoglie infatti informazioni sul consumatore, mentre il CEM raccoglie le opinioni delle persone sull'azienda, cercando di capire le reazioni immediate alle esperienze di contatto con i touchpoint aziendali. Grazie al CEM, si può creare la giusta Customer Experience per proporre ai consumatori un'offerta che colmi la distanza tra le loro

Fonte 17: "L'economia delle Esperienza. Oltre il servizio", Pine J., Gilmore J., Rizzoli, 2000

aspettative e l'esperienza vissuta. Grazie all'approccio del CEM, è possibile cercare di delineare quali siano i fattori determinanti per il consumatore per la creazione dell'esperienza. Le due non sono distaccate, ogni azienda sceglie il modello più adatto al suo business. I principali problemi emergono però quando c'è scarsa collaborazione tra le figure che gestiscono i diversi canali, poiché il rischio di creare confusione nella mente del consumatore è dietro l'angolo. Come già detto in precedenza, è fondamentale la collaborazione e la coerenza da parte delle diverse aree dell'organizzazioni. Implementare una strategia mirata a creare una Customer Experience efficace può essere alquanto difficoltoso, poiché non basta essere presente con più canali di vendita e di contatto: il rischio maggiore di una strategia "Multichannel" risiede nella "cannibalizzazione dei canali", ovvero il distruggere reciproco di canali diversi appartenenti alla stessa azienda; la "cannibalizzazione" avviene quando i canali che si interfacciano con lo stesso cliente, usano strategie incompatibili tra loro, rischiando perfino di condurre delle strategie di discriminazione di prezzo sulla stessa persona. La Multichannel Strategy necessita una più profonda integrazione delle parti basata sulla coerenza e sincronia; motivo per cui molto più spesso viene implementata una strategia Omnichannel, sebbene implichi un maggior sforzo da parte degli attori interni. Il concetto di Omnicanalità è strettamente collegato alla capacità dell'impresa di definire, progettare ed implementare in modo coordinato ma Seamless, una Customer Experience che permetta ai clienti di muoversi liberamente tra i diversi canali lungo il processo d'acquisto. Esistono principalmente due modalità d'integrazione di questi canali con il cliente:

- 1- Sincronia Totale, dove ogni canale che si interfaccia con il cliente, presenta la medesima offerta con format analoghi o tra loro visivamente o concettualmente collegabili, e con prezzi nei canali e offline tendenzialmente simili;
- 2- Asincronia Totale, dove c'è un basso livello d'integrazione in termini di selezione e assortimento prodotti dei vari canali. Questo tipo di integrazione comporta una separazione netta tra le linee di prodotto, delle politiche di prezzo e di comunicazione.

Ovviamente, prima di decidere quale strategia canale implementare, è opportuno per l'azienda analizzare il tipo di profilo del proprio cliente-tipo. Il genere di cliente omnicanale può essere definito come "heavy user", uno sperimentatore, con una maggiore frequenza d'acquisto, una forte disponibilità all'interazione e alla collaborazione con l'impresa e un maggior livello di spesa pro-capite (Bettucci et al.,2015). Diventa necessario strutturare ed organizzare una CX che si adatti alle esigenze anche di questo tipo di "User", utilizzando variabili chiave come:

- Personalizzazione
- Integrità
- Aspettative
- Risoluzione
- Tempo e Impiego
- Empatia

Per massimizzare il valore economico è necessario un equilibrio tra le aspettative ed esperienza del cliente. Esiste quindi una necessità di individuare le inefficienze nonché gli eventuali sprechi di risorse.

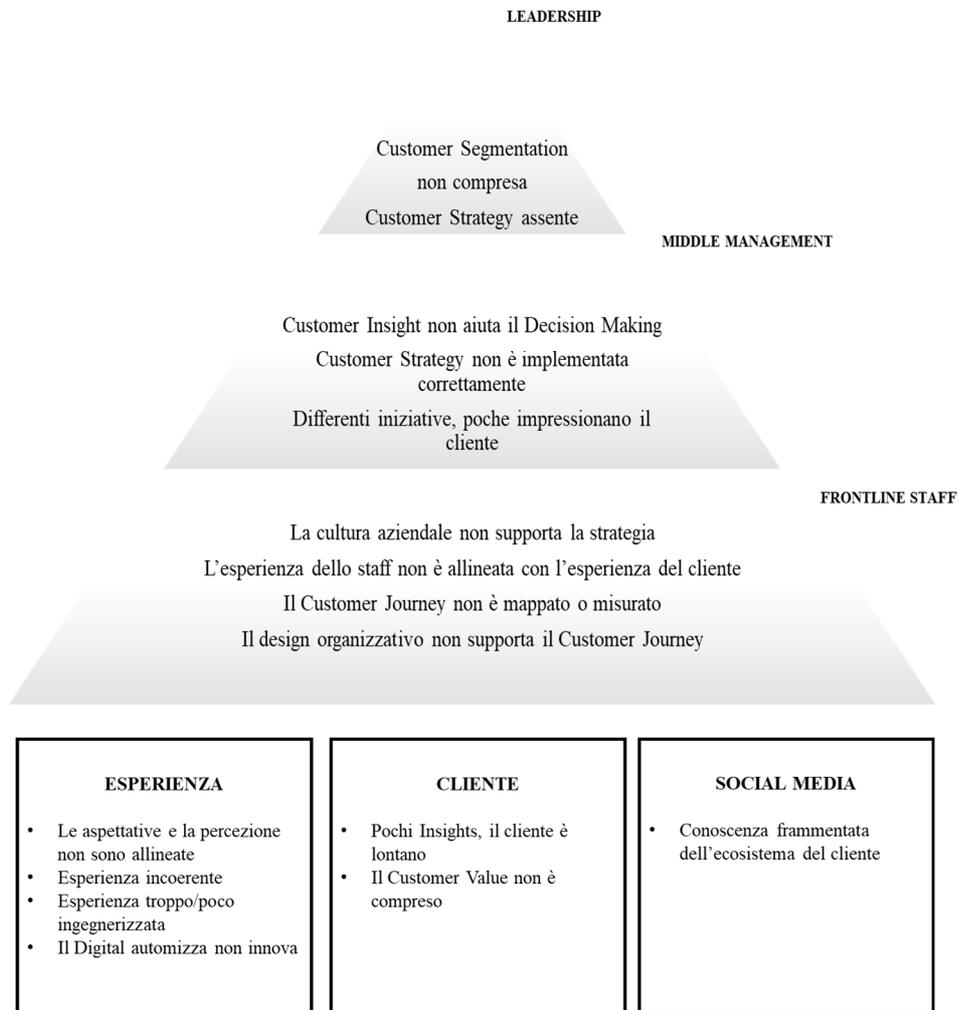
Effettuando un focus per comprendere meglio l'importanza delle suddette variabili, viene di seguito citato uno studio del KPMG che analizza il trend italiano per i periodi 2016 e 2017, individuando quali siano le variabili più importanti per il mercato e per il cliente in termini di Customer Experience. Al primo posto tra le variabili sopracitate si trova il "Tempo e Impiego" con un punteggio di 7,32 sebbene un calo di 2,8% nel 2017 rispetto al t-1, seguito da la variabile "Integrità" e "Personalizzazione". Un elemento da tenere in considerazione e da ampliare, è l'aumento in percentuale della variabile "Empatia", che sebbene si trovi al quinto posto, vede un incremento del 2,4% rispetto al 2016, con addirittura un +7% rispetto al Regno Unito.

L'Italia risulta così in vantaggio rispetto agli altri Paesi Europei su tre Pillar: Integrità, Risoluzione, Empatia. Da questo studio si capisce come le aziende italiane debbano focalizzarsi sulle aspettative del loro cliente tipo, valorizzandone la conoscenza e l'implementazione di prodotti e servizi "Ad Hoc". Analizzando a campione diverse realtà italiane, risulta che questi leader hanno sviluppato le sopracitate variabili, ovvero Empatia, Integrità, Risoluzione e Personalizzazione. tali da individuare elementi come:

- Connected Enterprise
- Connected Experience
- Connected Thinking
- Gestione delle Aspettative
- Innovazione dei "Six Pillars"
- Focalizzazione sull'empatia
- Progettazione di esperienze memorabili

Nuovamente emerge l'elemento "Connessione", ovvero un'azienda unita che si muove all'unisono verso il cliente, per il cliente. Spesso una realtà sconnessa mostra una struttura piuttosto piramidale, con ruoli di leadership, middle management e frontline staff non comunicanti e poco attenti alle necessità del cliente e della sua esperienza. Per comprendere meglio il termine "Connected Enterprise", viene di seguito mostrato quali sono le caratteristiche di una "Disconnected Enterprise".

Figura 18: Impresa disconnessa



Fonte 18: Elaborazione propria basata su "L'eccellenza nella Customer Experience", KPMG per Harvard Business Review Italia, n.6/2018

Per comprendere allora quale sia la migliore direzione per una customer strategy allineata e corente con le aspettative del cliente, è necessario sviluppare elementi interni all'organizzazione, quali:

- **BRAND:** Offrire servizi, esperienze, tariffe mirate a segmenti di clientela così da creare una Customer Experience su misura e Seamless con touchpoints fisici e

- digitali. L'Experience Centricity si applica a tutti gli attori ovvero clienti, dipendenti e partner.
- **PRODOTTI E SERVIZI:** Scegliere/ricevere/restituire i prodotti attraverso una Demand Planning, coinvolgendo anche terze parti, così da poter agevolare il cliente nel momento del ritiro della merce o la consegna al punto più comodo vicino a lui.
 - **INTERAZIONI:** Utilizzare le nuove tecnologie integrandole in tutte le fasi del Customer Journey, in maniera tale da agevolare la sua esperienza con il Brand e acquisire al tempo stesso informazioni necessarie e valide per l'azienda.
 - **PERSONE:** Organizzare in maniera efficiente ed efficace lo staff all'interno dell'azienda, in qualsiasi mansione e settore, dal management al frontline al supplier. Le persone a contatto con il cliente finale devono essere capaci di compiere il loro lavoro in maniera consona ed adatta al tipo di cliente, mostrando sempre disponibilità all'ascolto e problem solving.

Una Connected Experience mira ad una cultura aziendale che stimoli un ambiente di lavoro eccellente con una capacità interna di evoluzione e trasformazione focalizzata al Customer Journey. Lo studio della KPMG analizza giustamente, anche il lato economico-finanziario, poiché il linguaggio della Customer Experience deve essere positivamente correlato alle variabili finanziarie per creare un business case credibili al CFO.

La visione, i principi e le strategie di Customer Experience sono ben definiti e condivisi dall'azienda, definendo al contempo le maniere in cui l'organizzazione vuole interagire col singolo consumatore ed il target di cui fa parte. Un'organizzazione ben connessa con il proprio cliente sarà sempre aggiornata sulle variazioni delle preferenze e cercherà sinergicamente di trovare la Best Practice in quel momento, favorendo così l'innovazione sia negli approcci decisionali, negli strumenti e nelle tecniche, per poter assicurare degli standard adeguati. Un'organizzazione intelligente, sarà anche in grado di confrontarsi con le aziende esterne, per paragonare le proprie strategie e valutare altre idee e spunti che possono essere copiati.

Instaurare una cultura aziendale è fondamentale per qualsiasi organizzazione, a prescindere dalla Customer Experience. L'attitudine commerciale, per esempio, deve essere distribuita in azienda e non risiedere solamente nel dipartimento di Sales & Marketing, poiché è necessario per guidare il cambiamento, alimentando un continuo processo di "close the loop". I dipendenti devono essere incoraggiati ed ascoltati, per comprendere quali siano i pro ed i contro del nostro prodotto/ servizio e quali siano le sensazioni e le richieste del cliente.

Trasformare infine l'intera organizzazione verso un'ottica di Customer Journey non è assolutamente facile: ci sarà sempre qualcuno all'interno che non è in grado di accettare il cambiamento, che non è in grado di innovarsi alla stessa maniera degli altri o che sia in totale disaccordo con la nuova politica aziendale. Spesso la leadership dell'azienda è focalizzata sulla qualità dell'execution poiché in cerca sempre della Best Practice, sebbene questa ideologia dovrebbe coinvolgere tutte le mansioni dell'organizzazione. I servizi di marketing, sales e customer service operations devono essere integrati per supportare il percorso del consumatore e garantire una multidisciplinarietà per l'eccellenza esecutiva: è necessario gestire un ecosistema della conoscenza del cliente per guidare il miglioramento del Customer Journey, poiché è proprio questo ecosistema che guida il cambiamento strategico.

Un elemento fondamentale della Customer Experience è proprio quello di gestire le aspettative: un cliente vuole ciò che si aspetta e non necessita di una qualità del prodotto/servizio superiore, ma mai proporgli un bene che sia al di sotto.

Per gestire correttamente le aspettative è necessario concordare con il cliente delle regole chiave ed obiettivi raggiungibili, che consentano di stabilire le aspettative che l'azienda è in grado di soddisfare:

- Utilizzare un linguaggio semplice: anche il linguaggio utilizzato è molto importante, ed è consigliato adottarne uno chiaro e trasparente
- Comunicare le tempistiche al cliente
- Rispondere più rapidamente di quanto il cliente immagina
- Guidare il cliente attraverso il processo: stabilire con il cliente un dialogo che lo accompagni nel suo percorso di acquisto.

Per fare ciò è necessaria quell'empatia, che lo studio KPMG ha evidenziato, per co-creare esperienze memorabili legate ad un'emozione, un cambiamento o una novità, per catturare l'attenzione del cliente e mantenere un ricordo positivo e rendere, infine, più facile la condivisione del ricordo stesso.

2.2. Retail e omnicanalità

Digital Transformation & Omnicanalità sono oggi le due parole chiave che meglio contraddistinguono la nuova rivoluzione del settore retail: il Retail 4.0.

Tale rivoluzione è principalmente determinata da un percorso strategico di trasformazione digitale del settore a cui si sta assistendo negli ultimi anni. Nell'ambito di tale percorso, è possibile evidenziare con chiarezza i due modelli di business che si stanno succedendo, il Multi-Channel e l'Omnichannel. Nel modello Multi-Channel, l'azienda considera la rete dei punti vendita, il web, il mobile, come canali separati per raggiungere il cliente finale. Nel modello OmniChannel invece c'è una visione olistica, senza distinzione tra canali di vendita, con una gestione ed un management unitario della distribuzione.

L'obiettivo è comunque quello di allinearsi all'evoluzione dei consumatori che vivono sempre più spesso una doppia vita analogica e digitale, usano tanta tecnologia fissa e mobile, sono influenzati non solo dai media tradizionali ma anche dai social media.

Attualmente il Retail 4.0 è caratterizzato da tanti format diversi che sfruttano il mondo fisico e il mondo virtuale, il cloud e la mobility, scegliendo sempre più spesso soluzioni ibride e iperconvergenti. Si compra on line e si ritira in store. Si sceglie in store e, se la merce non c'è, si ordina on line. Si acquista in rete ma, se l'oggetto non piace, si va in negozio a restituirlo. I negozi, sempre più connessi e comunicanti, offrono ai clienti varie formule per consultare le informazioni on line: totem, tablet, specchi e pareti interattive ma anche app e soluzioni come pQR code e beacon che consentono di incanalare messaggi e gestire meglio la relazione. Il negozio, insomma, cambia pelle attraverso un uso delle tecnologie estremamente più intelligente ed integrate, ma anche decisamente più creativo. La sperimentazione diventa parte del programma di ingaggio, finalizzato a studiare meglio i comportamenti dei consumatori ma anche i loro gusti.

Gli analisti di McKinsey hanno individuato vari trend collegati ai nuovi modelli che il Retail 4.0 porterà da qui ai prossimi anni, che possono essere riassunti nei punti seguenti:

- **Shopping Experience omnicanale.** I clienti del futuro prossimo saranno i Millennials, target ben noto per non legare il valore di un bene all'oggetto in sé, ma all'esperienza che gli permette di vivere, esperienza che comprende anche il processo di acquisto. Il valore sarà quindi sempre più legato al mondo esperienziale, sensoriale ed emozionale vissuto durante la Customer Experience. La parola d'ordine per cogliere business sarà quindi "coinvolgere". I clienti tenderanno ad aspettarsi differenti tipi di shopping experience con percorsi che, idealmente, attraversano diversi canali a seconda del momento, del desiderio o della necessità.
- **Tecnologia e business saranno direttamente proporzionali.** La tecnologia permetterà di incrementare sensibilmente la produttività dei brand, andando a impattare sensibilmente anche sulla competizione giocata sui prezzi. In tale contesto risulteranno vincenti quelle aziende che si mostreranno più ricettive all'adozione di tecnologie e processi innovativi
- **Retailization.** I retailer dovranno imparare a guardare meglio chi sono i loro nuovi competitor. Sul mercato della distribuzione, infatti, si stanno affacciando nuovi modelli distributivi che arrivano da altri settori come, ad esempio, Amazon o Peapod. Inoltre, si pensi al già citato fenomeno noto come "retailization". Ovvero, si stanno creando nuove realtà distributive appartenenti a mercati diversi che, a tutti gli effetti, commercializzano prodotti e servizi adottando gli stessi processi di vendita della distribuzione tradizionale (e.g., SPA, catene di parrucchieri e centri benessere, così come palestre, tabaccherie, distributori di benzina, hotel e agriturismi, provider telefonici, parchi divertimento, realtà museali e PA locali o enti turistici oggi vendono prodotti, accessori e gadget. Le farmacie, luoghi in passato addetti esclusivamente alla vendita di medicinali in cui un consumatore si recava strettamente in caso di bisogno, si stanno avvicinando sempre di più al mondo del Retail, trasformando l'esperienza nelle farmacie e avvicinandole gradualmente a dei veri e propri store. BMW apre concept store dotati di bar e corner con oggetti di merchandising, Ferrari ha una sua linea di abbigliamento, ecc.).
- **Big Data Management.** Tracciare, analizzare e monetizzare i dati dei consumatori diventerà fondamentale per il business. Questo significa imparare a ragionare in termini di integrazione e di convergenza, utilizzando al meglio qualsiasi tipo di flusso informativo legato al customer journey dei propri clienti. E le modalità di raccolta dato sono tra le più svariate: dalle registrazioni effettuate via app e dalle informazioni registrate sulle carte fedeltà alla geolocalizzazione in store, dai commenti sui social alle chiamate agli help desk, dai click sulle pagine del sito ai feedback delle iniziative di e-mail marketing. L'obiettivo è ingaggiare, creare una relazione con il consumatore facendogli vivere un'esperienza memorabile, in linea con i propri valori e quindi fidelizzarlo.
- **Nuovi skill crossmediali e crossfunzionali.** Servono nuove competenze per aiutare il Retail 4.0 a triangolare Tecnologia, Marketing e Merchandising. Il Digital Innovation Officer è una figura complessa, che oltre ad avere esperienza nelle tecniche di vendita conosce la psicologia dei consumatori, profilati per target, ha una buone dose di creatività per inventarsi sistemi e soluzioni di ingaggio e promozione, sa cosa chiedere ai system integrator per ottenere il meglio dall'innovazione tecnologica e sa parlare con l'IT per condividere processi e risultati in modo utile a tutti i comparti aziendali.

Retail 4.0, infatti, significa abbandonare le logiche in cluster a favore della migliore condivisione e collaborazione interaziendale.

- **Nuovi criteri di selezione dei prodotti e dei servizi.** Assortimenti esclusivi, includendo sia le marche sia i prodotti della migliore manifattura nazionale, costituiranno gli asset di una formula vincente per gli store. Sarà questo che aiuterà i brand a non gareggiare solo sul prezzo ma anche e soprattutto sulla qualità della proposta che potrà fare la differenza per un consumatore.
- **Logistica smart.** Se è vero che l'e-commerce rappresenta un canale imprescindibile del Retail 4.0 è altrettanto importante valorizzare ed innovare i canali di distribuzione fisici, così da assicurare anche la distribuzione dell'ultimo miglio: solo adottando i servizi logistici più innovativi, efficienti ed efficaci e creando nuove partnership si potrà garantire una risposta puntuale e on demand. Sarà necessario rivedere la logistica dei trasporti e delle consegne attraverso nuovi ragionamenti capaci di studiare gli itinerari e ottimizzare i carichi, studiare punti di ritiro innovativi usando corner dei supermercati oppure soluzioni come gli Amazon Locker, punti di ritiro self-service che offrono la possibilità ai clienti di Amazon di ritirare la loro spedizione in completa autonomia. Anche l'impiego di nuove tecnologie per effettuare le consegne sta diventando sempre di più una realtà. La notizia che, dopo Amazon, anche UPS stia studiando un sistema di consegna in tempi record la dice lunga sulle nuove sfide del retail 4.0.

La filosofia che si sta dunque perseguendo è questa: “Se il consumatore è omnicanale (in Italia lo è il 70% dei consumatori), anche la distribuzione deve diventare omnicanale, conciliando tecnologia e strategia.”

Per raggiungere tale traguardo, occorre personalizzare i processi di vendita al punto da farli diventare dei servizi su misura, adottando nuovi sistemi di tracciabilità e rintracciabilità delle informazioni in grado di garantire, dalla produzione alla distribuzione, dalla vendita al post vendita:

- La qualità dei dati e della movimentazione dei prodotti ma anche la sicurezza contro la contraffazione e i furti (Smart control);
- L'ingaggio ma anche la fidelizzazione (Smart marketing);
- Le transazioni da qualsiasi dispositivo fisso e mobile (Smart payment);
- Il pieno supporto al lavoro dei commessi e al customer journey dei clienti (Smart infotainment).

Risulta inoltre evidente in questo contesto come raccogliere, analizzare, interpretare i segnali provenienti dal consumatore sia l'unico modo per disegnare un modello di business omnichannel. È il consumatore infatti che definisce quale ruolo attribuire a ciascun canale, che esperienza attendersi, ed in che modo relazionarsi con le aziende in ognuno di essi. Oracle nel suo eBook “How to build digital, connected and adaptive Customer Experience”, individua le 5 approcci tecnologici utili per sviluppare e consolidare strategie di CX management efficaci:

- **Iper-personalizzazione:** è la chiave per far sentire il cliente realmente coinvolto nelle strategie del brand. Grazie ai Big Data, agli analytics e agli insight è possibile realizzare prodotti e servizi altamente personalizzati.

- **Chatbot:** l'utilizzo del machine learning e dei bot permette di migliorare l'assistenza pre e post-vendita, dando al prospect o al cliente le risposte giuste in modo rapido.
- **Integrazione organica dei punti di contatto:** non si parla più di omnicanalità ma di "touchpoint organici". I diversi punti di contatto con il cliente si ricombinano dinamicamente per formare un unico, indistinto, fronte d'interazione tra brand e persona.
- **Internet of Things:** la possibilità di acquisire dati in tempo reale su come i clienti utilizzano prodotti complessi (un'automobile, per esempio) permette all'azienda di intervenire altrettanto velocemente per migliorare la Customer Experience
- **Intelligenza "adattiva":** machine learning (apprendimento automatico) e intelligenza artificiale (AI) permettono di migliorare la CX "imparando" nel tempo, per soddisfare in modo sempre più puntuale e preciso le aspettative dei clienti.

Riguardo quest'ultimo punto, Oracle stessa sta investendo nell'intelligenza adattiva e alcuni mesi fa ha presentato Adaptive Intelligent Apps for CX. Si tratta di un set di applicazioni alimentate dai record provenienti da Oracle Data Cloud – oltre 5 miliardi di dati relativi a consumatori e 7.500 miliardi di data point raccolti mensilmente, cosa questa che lo qualifica come il più ampio data marketplace globale. Adaptive Intelligent Apps for CX potenzia il valore dell'Oracle CX Cloud Suite, una serie completa di applicazioni per gestire tutte le fasi del ciclo di vita del cliente (marketing, vendite e customer service). Lo fa applicando funzionalità di machine learning di ultima generazione ai dati di proprietà dell'azienda e a quelli provenienti dai social, dagli oggetti IoT, dai servizi meteo o dalle analisi click-stream, per migliorare la Customer Experience in modo dinamico e in real time. Il Cloud rappresenta lo strumento privilegiato dai retailer per tradurre in pratica i concetti della nuova CX.

2.3.I canali e le tecnologie abilitanti

Implementando una cultura di Customer Experience, i canali con cui entrare in contatto con il cliente e gli altri attori che permettono il Customer Journey, sono moltiplicati. Per quanto riguarda l'azienda, non esiste solamente un approccio con il cliente finale, ma esiste anche un rapporto con i suoi fornitori, clienti B2B, stakeholders e share holders.

Di seguito viene riportato schematicamente quali sono le variabili e gli attori fondamentali per l'azienda sia in un'ottica B2B che B2C.

Innovazioni digitali B2B:

- Processi di relazione con i fornitori
 - Strumenti di comunicazione integrata tra imprese
 - Soluzioni a supporto della fatturazione elettronica e dematerializzazione
- Processi di gestione del magazzino
 - Sistema di tracciamento dei prodotti
 - Sistemi gestionali per demand e distribution planning
 - Sistemi di automazione del magazzino
 - Soluzioni per incrementare le performance del magazzino
 - Soluzioni di intelligent transportation system
- Processi di gestione dei negozi
 - Sistemi di monitoraggio dei clienti in store
 - Sistemi ERP
 - Sistemi di Business Intelligence Analytics
 - Sistemi CRM

Innovazioni digitali B2C:

- Pre-vendita:
 - Chioschi, totem o touchpoints
 - Digital signage e vetrine intelligenti e interattive
 - Sistemi di indoor positioning
 - Sistemi di cartellini e scaffalature intelligenti
 - Tecnologie di realtà aumentata
 - Stampanti 3D
 - Specchi e camerini smart
 - App o Mobile site con funzionalità in negozio
 - Wi-fi in store
- Acquisto
 - Sistemi di self-scanning
 - Sistemi di sales-force automation o online selling
- Pagamento e Post-vendita
 - Sistemi di cassa evoluti e mobile POS
 - Sistemi di self check-out
 - Sistemi di accettazione di pagamenti innovativi

- Sistemi di accettazione di couponing e di loyalty

Capitolo 3 – Il ruolo delle emozioni nella Customer Experience

Oggi i consumatori si aspettano interazioni immediate e personalizzate.

Oggi i consumatori sono saturi dei meri beni e servizi.

Oggi i consumatori hanno scoperto le emozioni.

Oggi i consumatori pretendono di vivere le nuove emozioni. E il mercato deve essere pronto.

La trasformazione digitale integrata con le tecniche della Customer Experience, hanno permesso di rendere misurabili le emozioni e mapparle con altri dati delle vendite e del comportamento, tale da avere una conoscenza estesa e completa del consumatore.

3.1. Il consumatore e le emozioni

Le emozioni giocano un ruolo fondamentale nell'evoluzione stessa dell'uomo. Perché non dovrebbero ricoprire il giusto ruolo anche nella definizione della strategia di business?

Dopo decenni in cui le emozioni sono state considerate un ostacolo al pieno sviluppo economico, quasi fossero qualcosa di impuro in confronto con la purezza dello sguardo scientifico, è arrivato il momento di rivalutarne il ruolo. Le emozioni, soprattutto quelle basiche radicate nella specie umana, giocano un ruolo fondamentale nella sopravvivenza stessa dell'uomo, e nella sua evoluzione. A conti fatti oggi assistiamo a un vero e proprio "ritorno alle emozioni", non solo da parte delle aziende (che le studiano a fini di marketing) ma anche degli stessi provider tecnologici. Gran parte della ricerca applicata allo sviluppo di nuovi tool strategici si concentra proprio sulla capacità di creare tecnologie abilitanti per vivere e comunicare le emozioni. Questo perché è ormai chiaro che la connessione tra brand e cliente è fortemente condizionata da questo fattore, che si diffonde lungo tutti i punti di contatto del digital Customer journey. Anche il mobile non è escluso: coinvolgere e monetizzare i clienti digitali diventa impresa impossibile senza il fattore emotivo. Quando si comprende che le persone non cercano o acquistano solo un prodotto, ma vogliono vivere esperienze innovative e appaganti, allora si realizza l'importanza del ruolo 'pivotale' giocato dalle emozioni nel processo d'acquisto. Non esiste step del Funnel che non implichi un rapporto che va al di là della tecnologia.

Fino a pochi anni fa, quando si studiava il processo decisionale e l'intero Customer journey, ovvero il "viaggio" che portava il cliente fino alla decisione di acquisto, si era propensi a ritenere che ci si dovesse concentrare su un fenomeno di natura preminentemente razionale e che la scelta scaturisse principalmente da un processo di tipo cognitivo, logico, improntato allo studio dell'offerta e alle caratteristiche tecniche dei prodotti e dei servizi. Per molti versi è certamente così e, di sicuro, per le teorie di marketing precedenti, gli aspetti di tipo razionale potevano avere un'importanza o un impatto maggiore, ma appare oggi evidente, soprattutto in funzione degli enormi cambiamenti intercorsi negli ultimi anni, che concentrarsi esclusivamente sullo studio di queste leve è del tutto insufficiente e inefficace. Non che in passato non ci fosse alcuna considerazione, rispetto all'impatto di tipo emozionale e relazionale, ma in molti ritenevano

che essi influissero soltanto su aspetti come quelli legati alla fiducia o alla relazione con le aziende, non su quelli legati a prezzo, qualità, affidabilità, semplicità d'uso, etc.

Gli strumenti attuali e la natura stessa della rete rendono possibile la misurazione di aspetti di tipo emozionale che fino a pochi anni fa sfuggivano completamente allo studio in ambito marketing. Pensiamo ad esempio a quello che in gergo definiamo "sentiment", che oggi rileviamo in relazione alla reputazione delle aziende e dei loro prodotti e servizi, catalogando le conversazioni in rete in positive, negative e neutre. Senza addentrarci nello specifico degli studi e delle ricerche in corso e sulle molteplici sfumature che esse stanno cogliendo, è importante considerare quanto gli aspetti emotivi e relazionali abbiano oggi un impatto fondamentale sulle traiettorie e sulla destinazione finale del Customer journey, sempre meno spinto da un approccio razionale. Rispetto a qualche anno fa, infatti, l'offerta di prodotti e servizi è aumentata in modo esponenziale e molti punti di riferimento sono cambiati o addirittura saltati. La griglia logica cui un tempo ci trovavamo di fronte, al momento della scelta d'acquisto, ci portava a considerazioni di tipo razionale, sebbene spesso estremamente superficiali: "chi più spende meno spende", "se compri bene compri una volta sola", etc.

Oggi è semplicemente impossibile orientarsi in modo razionale tra milioni di prodotti e di proposte e, soprattutto, i nuovi strumenti e canali della rete ci spingono verso un approccio diverso, i cui driver primari sono il lato emozionale e quello relazionale. Ecco perché le aziende dovrebbero considerare seriamente il senso della loro presenza sui canali sociali e in rete.

La Customer retention, ossia le strategie e le attività messe in atto dalle aziende per mantenere clienti felici e fedeli al brand, è stata fortemente utilizzata dopo recenti studi scientifici dimostrando che mantenere un cliente felice e fedele sia cinque volte meno dispendioso che acquisirne di nuovi e la probabilità di un loro riacquisto è intorno al 60-70% rispetto al 5-20% di un nuovo cliente. Inoltre, con un leggero aumento del Customer retention rate (solo il 5%), si possono generare profitti dal 25 al 95% (Reicheld et al., 2000). Il consumatore rimane in ogni caso una persona, e la relazione umana è l'unico fattore che permette di chiudere la vendita, qualunque tipologia sia.

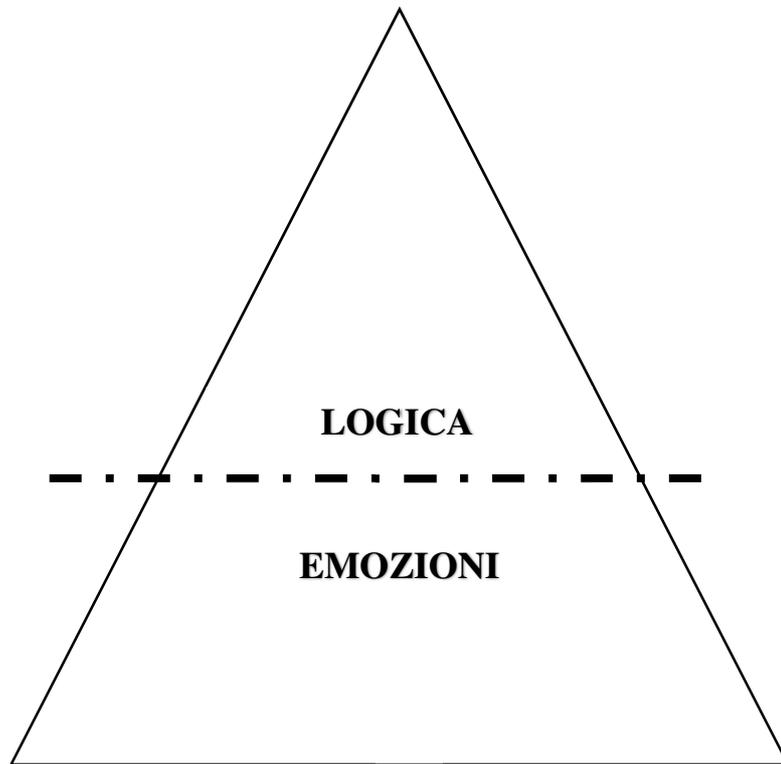
3.2. Dall'emozionale design al design delle emozioni

Il design è il processo attraverso il quale un'informazione (un'idea) è trasformata in un output sia tangibile (prodotto) che intangibile (servizio).

Il design si è evoluto nel corso del tempo, adattandosi ai cambiamenti del mercato e alle tendenze, creandone ulteriori: si è passati da un design tendenzialmente ingegneristico-industriale incentrato sulla funzionalità del prodotto stesso, ad un design chiamato "ergonomic design" ovvero un design che desse più visibilità al prodotto se paragonato a quello dei competitors, fino ad arrivare oggi ad un design estetico, piacevole e che crei delle emozioni. Da qui infatti si sviluppa il filone teorico chiamato Emotional Design, ovvero quel design che cattura i bisogni soggettivi ed emozionali dei consumatori per incorporarli nel processo del design.

Il design allora è un mezzo per vivere una sensazione. La sfera emozionale acquisisce importanza e surclassa la logica.

Figura 19: Effetto Iceberg



Fonte 19: Elaborazione propria

Le emozioni infatti sono un sistema di reazioni coordinate, comprendenti la valutazione degli stimoli, i mutamenti fisiologici, le risposte comportamentali, le risonanze affettive e le risonanze cognitive, poiché tutte derivano da una fonte fisiologica, espressiva, sperimentale e comportamentale.

Le emozioni un tempo si dovevano adattare a quello che il mercato offriva, mentre ora è il mercato che vuole creare un bene che faccia nascere e provare delle emozioni. Un tipico esempio di creazione delle emozioni è stata la Apple, che ha innovato e migliorato il suo design fino a diventare leader indiscussa nel suscitare emozioni.

La Apple ha iniziato a produrre iPod in un mercato che, dopo il sistema MP3, era servito da multinazionali che producevano lettori funzionali ma sterili, che si confondevano nel gruppo. L'iPod ha creato una rivoluzione al tempo, innescando nel consumatore quel primo desiderio di distinguersi dalla "massa" tramite il possesso di un prodotto che avesse una sua anima, che fosse alla moda, che lo distinguesse in maniera positiva dagli altri. È nata così la prima e più grande community di sempre, quella della Apple, che ha raggiunto il suo più grande impulso con l'uscita del primo iPhone, dando vita a quella storia di lusso, efficienza ed elevato design che oggi giorno conosciamo; la Apple crea ogni giorno emozioni, dal suo mero prodotto a tutta la campagna di comunicazione omnicanale, rendendo il consumatore non più un soggetto passivo, ma altamente attivo.

L'Emotional Design è studiato da molti anni, tanto che si è diramato in molti aspetti, i quali sono stati poi studiati a loro volta.

- **EMOTIONAL DESIGN**
 - EMOTIONAL PRODUCT DESIGN
 - Progettazione di un prodotto emozionale tenendo conto delle percezioni e delle emozioni del consumatore.
 - EMOTIONAL BRANDING
 - Creazione di relazioni ed emozioni con il consumatore, realizzando un prodotto arricchito dall'esperienza personale.
 - EMOTIONAL ASSETS
 - Utilizzo della psicolinguistica per l'analisi della Cultura analogica ed emotiva
 - AFFECTIVE COMPUTING
 - Studi del MIT riguardanti l'emozione applicata alla robotica, creando così un prodotto che ha delle proprie emozioni.

Il design emozionale si evolve continuamente creando spunti per ulteriori evoluzioni tecnologiche.

Il Design di emozioni nasce proprio basandosi su queste nuove teorie, abbracciando le nuove tecnologie e rispondendo a quelle che sono le necessità delle aziende per comprendere il proprio cliente, in questo periodo più delicato che mai.

Non si parla più di emozioni date dal prodotto o dal suo design, bensì della creazione di vere e proprie emozioni, che devono essere analizzate al fine di fornire, di conseguenza, reazioni adeguate in tempo reale.

Comprendere lo stato d'animo della persona, assoggettandola a stimoli quali suoni, profumi, colori, prodotti ed estrapolarne dati in tempo reale è la nuova frontiera del design,

un design esperienziale a 360 gradi, fondamentale in un'ottica di mercato che segue il marketing 4.0.

3.3. Tecnologie per identificare e rappresentare le emozioni nel customer journey

Esistono e vengono già utilizzati programmi e applicazioni per il riconoscimento delle emozioni. Dispositivi come i Chatbot sono in grado di rilevare le coloriture emotive dei messaggi scritti, al pari delle persone. Nel caso di tecnologie più complesse, il riconoscimento avviene attraverso sensori passivi che analizzano le espressioni facciali, la postura, la gestualità del corpo, il tono di voce. Per ottenere una maggiore precisione, dispositivi diversi potrebbero registrare anche gli indici fisiologici connessi all'emozione (temperatura, resistenza galvanica etc.), proprio come avviene col poligrafo. Per passare dalla registrazione dei segnali emotivi al loro riconoscimento basta fornire i dati a sistemi di reti neurali che autoapprendono (machine learning o deep learning) e li restituiscono con etichette corrispondenti agli stati emotivi: questa è gioia, questa è paura, ecc.

Così come le emozioni umane sono associate a picchi di ormoni o altri neuropeptidi, allo stesso modo le emozioni nei sistemi ad apprendimento autonomo potrebbero intendersi come stati astratti associati a progressi (o mancanza degli stessi). In questo senso, se intendessimo le emozioni umane come perturbazioni di uno stato neutro, potremmo intendere le emozioni rilevate dai dispositivi come perturbazioni nella curva di apprendimento del sistema. Un tema con ricadute non solo tecnologiche ma anche sociopolitiche. Da lunghi anni la sperimentazione si è spostata sulla possibilità di un riconoscimento automatico, computerizzato, senza l'intervento umano. Le attuali linee di sviluppo dei progetti connessi sono tre: prodotti per la ricerca, per la sicurezza, per l'intrattenimento ludico. Nel primo caso il prodotto di punta è FaceReader 6.0 – software per la lettura automatica delle espressioni facciali – prodotto dalla olandese Noldus. Il programma si basa su una griglia virtuale di oltre 500 punti, che si posiziona sopra il volto umano. Un algoritmo “legge” gli spostamenti dei gruppi di punti e ipotizza la percentuale di probabilità che si tratti di un'emozione.

Quali sono i limiti del software? Il bisogno di una forte illuminazione, per permettere alla videocamera del computer di riprendere in tempo reale; la posizione frontale del soggetto: man mano che si accentua un angolo di spostamento del volto il software diminuisce la

probabilità di riconoscimento, ed infine la campionatura delle stringhe di codifica che sono solo quelle base per ogni emozione e non tengono conto delle innumerevoli varianti.

L'Università statunitense di Rochester ha sviluppato in modo analogo un algoritmo che analizza 12 caratteristiche del linguaggio, fra cui tono e volume, cercando di identificare le sei emozioni fondamentali, al momento con una probabilità dell'81%.

Nel campo delle applicazioni nella sicurezza Ekman, il maggiore studioso del riconoscimento facciale, sovrintende negli Stati Uniti la formazione del personale del Transportation Security Administration (TSA). Questo tipo di addestramento ha riscontrato molto interesse dal settore della Sicurezza, dovuto alle minacce del crescente terrorismo. Un esempio dell'applicazione di queste tecniche è il programma "Screening of Passengers by Observation Techniques (SPOT)", utilizzato nel settore del trasporto aereo. Si basa sul rilevamento di individui che mostrano un comportamento potenzialmente pericoloso all'interno degli scali aeroportuali. Il programma di controllo "Screening of Passengers by Observation Techniques (SPOT)" è stato applicato negli USA dal 2008.

Sono stati impiegati 3.000 Behavior Detection Officers (BDO) in 161 aeroporti a livello nazionale. I BDO hanno una "baseline" del comportamento normale in aeroporto e cercano i comportamenti che vi si differenziano.

Infine, nel settore dell'intrattenimento esiste un nuovo software dell'agosto 2014 per Google Glass che aiuta ad identificare il sesso, l'età e lo stato emotivo di una persona.

Questa app si chiama Glassware ed è stata prodotta dall'Istituto Fraunhofer per Integrated Circuits che ha adattato il proprio motore di riconoscimento facciale per i Google Glass, gli occhiali tecnologici di Google. L'applicazione SHORE di Glassware è infatti in grado di elaborare il flusso video raccolto dalla telecamera integrata negli occhiali. La tecnologia usata ha richiesto un lungo sviluppo e utilizza una libreria di dati costruiti sul linguaggio di programmazione C++ per analizzare il volto umano. Il programma permette di comprendere se il soggetto è felice o triste, maschio o femmina, giovane o vecchio. Tutte queste applicazioni comportano inevitabilmente un'intrusione nella privacy del cittadino. Di questo parere è Joseph Hager, il più giovane degli ideatori del FACS (Facial Action Coding System) che si rifiutava, per protesta, di volare su qualsiasi aereo per non incorrere nei sistemi di riconoscimento facciale delle emozioni, automatici o umani, per preservare la propria privacy. Di parere opposto è Paul Ekman, che invece è ideatore o collaboratore in tutte queste sopracitate operazioni. La questione è dunque questa, non tanto da un punto di vista tecnico, risolvibile probabilmente con un aumento di punti nelle griglie, di soggetti nei database e di angoli di movimento, ma da un punto di vista etico, confutando la divulgazione delle interpretazioni delle emozioni personali con un pubblico ignoto.

Capitolo 4 – Nuovi paradigmi di progettazione

Che cosa interesse maggiormente il cliente oggi? Non più il prodotto in sé che interessa al cliente, ma è tutta l'esperienza d'acquisto che egli valuta. L'esperienza cambia i suoi tempi ed i suoi spazi, iniziando già prima del palesamento del bisogno. L'azienda che non capisce questo è destinata a soccombere. Le aziende che iniziano a progettare una vera e propria strategia su questo approccio, hanno una possibilità in più di sopravvivere.

4.1. Approccio olistico al progetto della CX

L'approccio progettuale descritto di seguito mira a supportare:

- La definizione dei requisiti di ogni prodotto, servizio o *clue* in modo completo, così da abbracciare la natura olistica del concetto di CX, considerando le esigenze dei clienti e di tutti gli altri stakeholder con ruolo attivo nel determinare la qualità del prodotto/servizio offerto al cliente, rilevati in ogni touchpoint lungo il percorso del cliente;
- La gestione dello sviluppo della strategia CX in modo integrale, per garantire che le soluzioni progettuali adottate in ogni punto di contatto siano coerenti tra loro e in grado di evidenziare le peculiarità del prodotto/servizio in ogni contesto di interazione.

Esso è schematicamente descritto nella Figura 5. Il processo iterativo incentrato sul cliente è rappresentato in grigio, mentre i tradizionali processi di progettazione centrati sull'utente di tutti i prodotti e servizi dell'azienda sono rappresentati in nero.

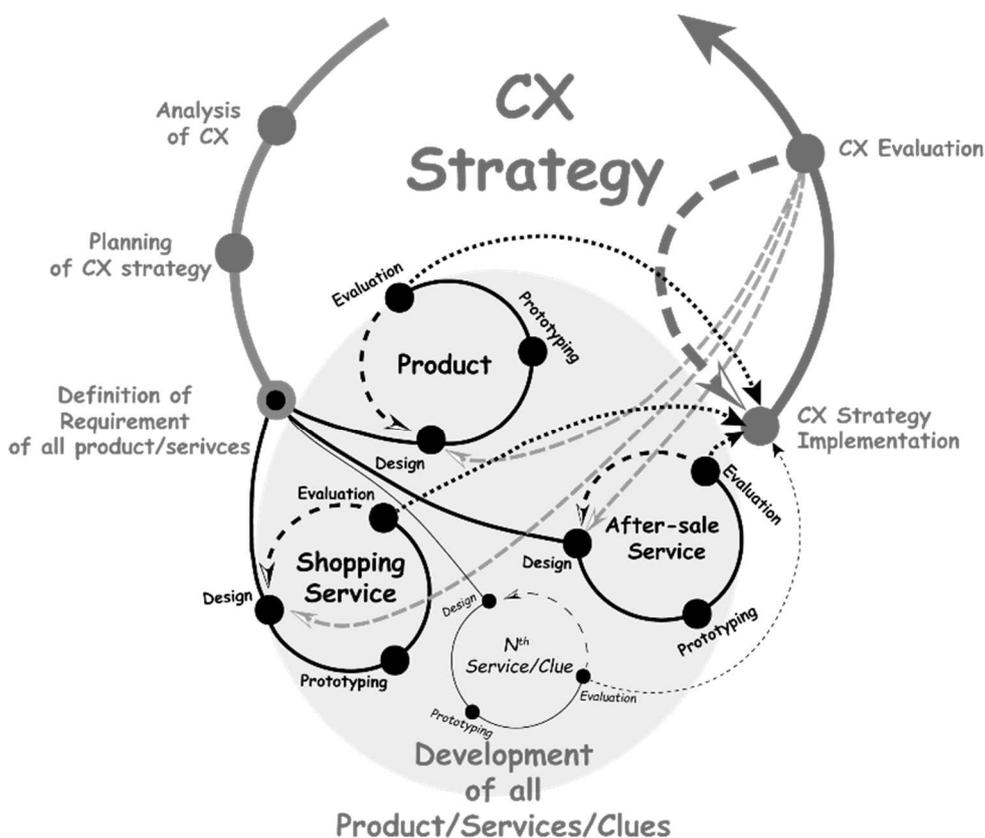
L'approccio è basato su un processo iterativo incentrato sul cliente, caratterizzato da sei attività principali:

- **Analisi della CX:** implica l'osservazione dei comportamenti del cliente per comprendere bisogni, obiettivi e aspettative che influenzano le azioni del cliente. Inoltre, richiede l'analisi del comportamento di ogni stakeholder per capire la loro influenza su CX. I risultati dell'analisi possono essere rappresentati attraverso la costruzione della mappa di viaggio del cliente. La mappa di viaggio del cliente

dovrebbe descrivere tutte le interazioni tra il cliente e l'azienda: dalla consapevolezza del cliente circa la necessità del prodotto, passando attraverso il processo di acquisto e la fase di utilizzo, fino allo smaltimento o alla ristrutturazione del prodotto.

- **Pianificazione di una strategia per migliorare CX:** definizione di tutte le azioni strategiche (es. Progettazione di un nuovo prodotto, introduzione di nuovi CS, miglioramento del prodotto e / o CS, introduzione di specifici indizi) che l'azienda deve implementare per massimizzare la CX in ogni punto di contatto. Tale strategia deve essere concepita per essere responsiva in base alle caratteristiche comportamentali del cliente, così da supportare la definizione e la gestione di prodotti e servizi personalizzati.

Figura 20: Un nuovo approccio Customer-Centered



Fonte 20: Ceccacci et al., 2017

- **Definizione dei requisiti** di ogni elemento che caratterizza l'offerta dell'azienda.
- **Sviluppo di tutti i prodotti, servizi e clue previsti:** ogni elemento caratterizzato dall'offerta dell'azienda (ad es. Prodotti, servizi commerciali, servizi post-vendita,

ecc.) deve essere progettato attraverso un processo di progettazione tradizionale centrato sull'utente. I servizi in particolare devono essere progettati per risultare adattabili in base ai bisogni e alle caratteristiche dei clienti.

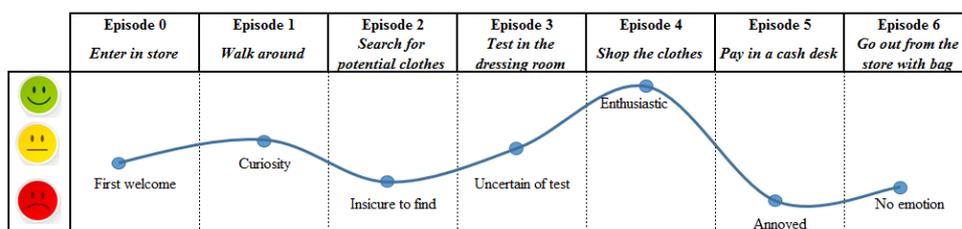
- **Implementazione della strategia CX prototipale:** introduzione di prototipi di tutti i prodotti, servizi e clue (ossia, le uscite del processo UCD eseguite nel passaggio precedente) lungo il percorso del cliente al fine di testare le prestazioni CX ottenute.
- **Test e valutazione del CX risultante:** definire possibili miglioramenti come variare l'ordine degli stimoli, proporre linee guida di progettazione per rendere il prodotto e servizi più piacevoli o il viaggio più attraente, ecc.

4.1.1. Limiti implementativi dell'approccio proposto: come superarli

I metodi normalmente adottati per analizzare la CX nei vari touchpoint che caratterizzano il Customer Journey sono in genere basati sull'impiego di Survey, interviste, questionari o osservazioni dirette, anche supportate da analisi video. I risultati di tali analisi consentono di definire e mappare la qualità della CX percepita nei vari touchpoint. Tali tecniche tuttavia, date le loro peculiari caratteristiche, non consentono di supportare in alcun modo la raccolta di informazioni utili a gestire in modo adattivo i vari servizi CX.

Prendiamo ad esempio l'esperienza nel negozio fisico, come illustrato nella Figura sottostante, dove notiamo che la curva emozionale non è una retta bensì una linea continua con alti e bassi, a seconda dei vari episodi che compongono tutta la Customer Journey.

Figura 21: Esempio di curva emozionale mappata lungo il Customer Journey in un negozio di abbigliamento



Fonte 21: Giraldi et al., 2016

Infatti come è ben noto, due persone non vivranno mai allo stesso modo un'esperienza a partire dagli stessi stimoli nello stesso ambiente, perché il modo in cui sperimentano un evento dipende da come vengono percepiti i vari stimoli (Khuong and Tram, 2015). La percezione è il risultato di processi mentali personali, che sono influenzati da molti fattori tra cui le emozioni incidentali del cliente (Achar et al., 2016). In questo contesto, è quindi necessario monitorare le emozioni e il comportamento del cliente in tempo reale e attuare azioni appropriate (ad es. modificare o introdurre nuovi clue) per influenzare positivamente il suo stato emotivo in modo reattivo e quindi massimizzare l'esperienza di acquisto del consumatore.

Per raggiungere questo obiettivo, in primo luogo è necessario capire come le persone si comportano e sperimentano in ogni touchpoint che caratterizza il percorso del cliente all'interno del negozio. Ciò può essere ottenuto definendo un nuovo sistema in grado di tracciare lo stato emotivo del cliente e tracciare la curva emotiva lungo il percorso del cliente. A tal fine, nel paragrafo che segue viene introdotto uno strumento che consente di gestire i servizi CX in modo adattivo, in base al comportamento del cliente e al suo stato emozionale.

4.2. Tecnologie a supporto della progettazione orientata alla CX

L'omnicanalità riveste un ruolo sempre più rilevante all'interno delle scelte strategiche aziendali. Per tale motivo diventa fondamentale investire tempo e risorse su attività di Customer Experience Management specifiche.

Il punto di partenza nella gestione dell'omnicanalità sono i dati; il punto d'arrivo è la personalizzazione dei contenuti veicolati a partire da tali dati. Ma per attivare un processo di questo tipo sono essenziali tecnologie in grado di supportare ed elaborare in maniera rapida (se non real-time) e precisa una mole di dati sempre più elevata (si parla non a caso di Big Data). Tali tecnologie dovrebbero attivare le tre fasi seguenti:

- **la raccolta dei dati**, fase in cui tutti i dati presenti in azienda, sia interni che esterni all'organizzazione, vengono raccolti e integrati;
- **l'analisi dei dati**, fase in cui i dati dei consumatori vengono analizzati ed elaborati al fine di ottenere nuovi insight e creare una vista unica sul consumatore;
- **l'attivazione dei dati**, fase all'interno della quale i dati vengono utilizzati dalle varie funzioni aziendali per iniziative di comunicazione, marketing, vendita, ecc...

Per quanto concerne la raccolta dei dati, la creazione di un CRM (Customer Relationship Management) unico è il primo step di un approccio data-driven. Uno step tecnologicamente più avanzato consiste nell'adozione di un Data Hub, che ha la funzione di integrare e armonizzare i dati provenienti da più fonti, da diversi touchpoint e di diversa natura, mettendoli a disposizione di altre piattaforme. L'obiettivo di questi strumenti è la creazione, da un lato, di una vista unica sul cliente e, dall'altro, di segmenti di utenti su cui attivare comunicazioni differenziate. In generale le soluzioni presenti sul mercato che rispondono a questa esigenza possono differire notevolmente, pur essendo spesso accomunate da due caratteristiche chiave: un approccio "aperto" e la possibilità di dialogare

con svariati sistemi legacy. Questo per rispondere alla necessità delle imprese di migliorare la Customer Experience senza dover modificare tutto il parco informativo esistente in azienda. Tale approccio consente, infatti, di abbattere le barriere spesso presenti tra i diversi silos aziendali, andando a centralizzare i dati e mettendoli poi a disposizione dei diversi touchpoint. Quando si ha a che fare, in particolare, con i Big data, vi è la possibilità di ricorrere al Data Lake, ossia un repository di grandi moli di dati non strutturati, da cui altri sistemi, ad esempio il Data Hub, possono raccogliere informazioni utili alla conoscenza dei clienti.

Nell'attività di analisi dei dati, invece, ci si avvale di strumenti di Analytics evoluti, ossia in grado di estrarre valore dai dati raccolti, lavorando con dati complessi e di differente provenienza e formato. Alcune delle tecnologie presenti sul mercato consentono anche di effettuare analisi real time, attraverso un sistema di analisi dei dati raccolti in tempo reale che consentono di arricchire e modificare in maniera dinamica i segmenti di utenti. Un ulteriore tassello rilevante in termini di profilazione degli utenti e generazione insight è la Content Intelligence, ossia la capacità di analizzare la semantica dei contenuti per profilare gli interessi manifestati dal singolo individuo e aiutare nella comprensione della fase del Customer Journey in cui esso si trova. In questo modo si mira anche a scegliere i contenuti più efficaci per personalizzare la Customer Experience. È possibile fare tutto questo attraverso soluzioni tecnologiche dedicate (Content Intelligence Software).

Infine, per quanto concerne l'attività di attivazione dei dati, risulta fondamentale riuscire a offrire una comunicazione efficace e rilevante nei confronti dei consumatori, valorizzando così la raccolta e l'analisi dei dati compiute precedentemente. Proprio per garantire tale coerenza comunicativa, sono nate le soluzioni di Marketing Automation che intervengono a valle della generazione degli insight, supportando l'azienda nella definizione dei workflow di interazione con i clienti e nella successiva gestione integrata della relazione. Tali tecnologie consentono di automatizzare le comunicazioni di marketing e vendita all'accadimento di determinati eventi, in maniera integrata e coerente sulla base dei diversi cluster di appartenenza e a seconda dei vari touchpoint che si desidera attivare (advertising, call center, email, mobile app, punto vendita, sito, social, ecc.). Tutti aspetti fondanti quando si parla di omnicanalità e Customer Experience. In questo contesto si inseriscono anche le principali tecnologie di creazione e gestione del contenuto. A supporto della creazione del contenuto si trovano le Creative Management Platform, ossia piattaforme di progettazione che consentono a chi si occupa della fase di design creativo, di manipolare una grande quantità di materiale (ad esempio, generazione e creazione di creatività multiple).

Per la gestione del contenuto, invece, i Dynamic Content Management System o User Experience Platform sono soluzioni evolute per la pubblicazione di contenuti in maniera dinamica su siti, direct mail e app a seconda dell'utente che vi accede.

4.3. Verso l'interazione digitale nel percorso cliente

La creazione di una Customer Experience fluida e coerente, pur essendo un requisito di base, trova ancora oggi nelle aziende una certa resistenza in quanto è, erroneamente, vista come un'attività dispendiosa, anche se è vero che essa richiede innovazione dei processi che devono diventare coerenti e coordinati e l'adozione di tecnologie all'avanguardia.

Praticamente ogni giorno emergono tecnologie innovative che consentono a chi le adotta di soddisfare i clienti con sempre nuove modalità. In alcuni casi capire in quali tecnologie investire può fare la differenza tra il successo e il fallimento di una iniziativa.

I ricercatori e gli esperti di Oracle hanno individuato cinque tendenze tecnologiche emergenti che dovrebbero far parte della roadmap strategica per la Customer Experience Management delle aziende:

1) **Iper-personalizzazione:** le migliori Customer experience sfruttano informazioni e dati di qualità per offrire prodotti, contenuti e servizi altamente personalizzati, rilevanti e tempestivi rispetto al contesto e alle esperienze uniche del singolo cliente;

2) **Chatbot:** grazie all'impiego di regole pre-codificate o del Machine Learning, cioè dell'apprendimento automatico, i chatbot possono sostituire gli operatori utilizzando i dati dei clienti e quelli aziendali per fornire risposte più rapide e più personalizzate (per esempio quando impiegate in servizi di pre e post vendita, di supporto, help desk, e customer care); i chatbot consentono un'esperienza self-service più naturale e stanno diventando rapidamente un must-have per le aziende che hanno frequenti contatti diretti con i propri clienti;

3) **Integrazione dei touchpoint:** le realtà aziendali all'avanguardia nella Customer experience stanno andando oltre le esperienze omni-channel e stanno già pensando alla fase successiva spesso denominata "no channel", quella che nasce indipendente dai canali e quindi si declina sui canali integrati, in cui più touchpoint (i punti di contatto, i canali con i quali un utente interagisce, entra in contatto, con un'azienda) vengono combinati dinamicamente per formare gli elementi di un insieme unico. Lavorare su canali integrati per le aziende significa combinare più touchpoint simultaneamente (e quindi più iniziative combinate ed integrate) per creare un'esperienza unica, consistente e coerente anziché passare costantemente da un canale all'altro (che è esattamente, come abbiamo visto, ciò che vogliono i clienti/utenti);

4) **Internet of Things (IoT):** potrà sembrare strano inserire l'IoT nei temi della Customer experience ma è anche consentendo a prodotti, servizi e altri asset digitali di acquisire e condividere dati che si può sviluppare un Customer Journey e gestire l'esperienza degli utenti in un'ottica nuova, basando il percorso e l'esperienza su informazioni acquisite in tempo reale, per esempio attraverso l'analisi di dati inerenti ai trend di consumo o alle prestazioni dei prodotti. Grazie all'Internet of Things è infatti possibile capire come i clienti utilizzano i prodotti e intervenire con opportuni aggiornamenti, migliorando così le iterazioni e le relazioni future. Inoltre, i dati ricavati dall'IoT consentono di prevedere le future esigenze sulla base dei comportamenti pregressi, agendo d'anticipo per soddisfare le persone o le aziende clienti;

5) **Intelligenza Adattiva:** le nuove tecnologie come l'apprendimento automatico e l'Intelligenza Artificiale fanno sì che le applicazioni di Customer experience

Management possano “imparare”, generando automaticamente successive iterazioni di sé stesse, in grado di soddisfare ogni volta in misura sempre maggiore le aspettative degli utenti. Ne risultano per esempio applicazioni cloud che si evolvono di pari passo con le esigenze dei clienti o delle variazioni delle condizioni di mercato.

Su quest’ultimo fronte, la stessa Oracle ha recentemente rilasciato nuove app per la Customer Experience basate sull’Intelligenza Artificiale, che permettono ai professionisti di commerce, marketing, vendite e servizi di lavorare sull’intero ciclo di vita del cliente, in tempo reale, per offrire esperienze più smart ed efficaci.

Capire quali sono le abitudini del cliente, come compra e che cosa compra, ed essere presenti in tutti i modi per migliorare la sua esperienza.

Capitolo 5 – EMOJ: un nuovo strumento omnicanale per la CX

Emoj è una realtà che ha le sue radici nel Neuro marketing e nella Customer Experience e fornisce delle risposte ad un mercato che cerca di conoscere e prevedere sempre più correttamente quali siano le emozioni del proprio cliente. Emoj non solo usa una tecnologia per fare il tracking delle emozioni in tempo reale, ma permette di dare anche delle reazioni correlate allo stato d’animo della singola persona. L’uso della tecnologia Emoj colma quei gap tecnologici che mancavano nel mercato industriale e marketing 4.0, accompagnando le aziende verso il futuro.

5.1. La piattaforma EMOJ

Il sistema proposto adotta due diverse strategie per catturare le emozioni del cliente e rendere l’esperienza adattabile e reattiva (**Errore. L’origine riferimento non è stata trovata.**). Agisce direttamente sull’ambiente che circonda i clienti per migliorare la loro esperienza di acquisto in modo reattivo. Inoltre, fornisce un sistema di supporto decisionale (DSS) in grado di aiutare il manager nella gestione e nella definizione della strategia CX ottimale e nella pianificazione di azioni da intraprendere nel breve e lungo periodo.

Il sistema sfrutta algoritmi di intelligenza artificiale (machine learning) basati sull’inferenza induttiva, prendendo decisioni sulla base di regole logiche derivate da un framework di conoscenze composto da tre moduli principali: l’ontologia dei servizi (SO) e l’ontologia del prodotto (PO), che insieme determinano l’ontologia dell’offerta, così come l’ontologia del cliente (CO). La SO e la PO consentono di mappare, strutturare e gestire la

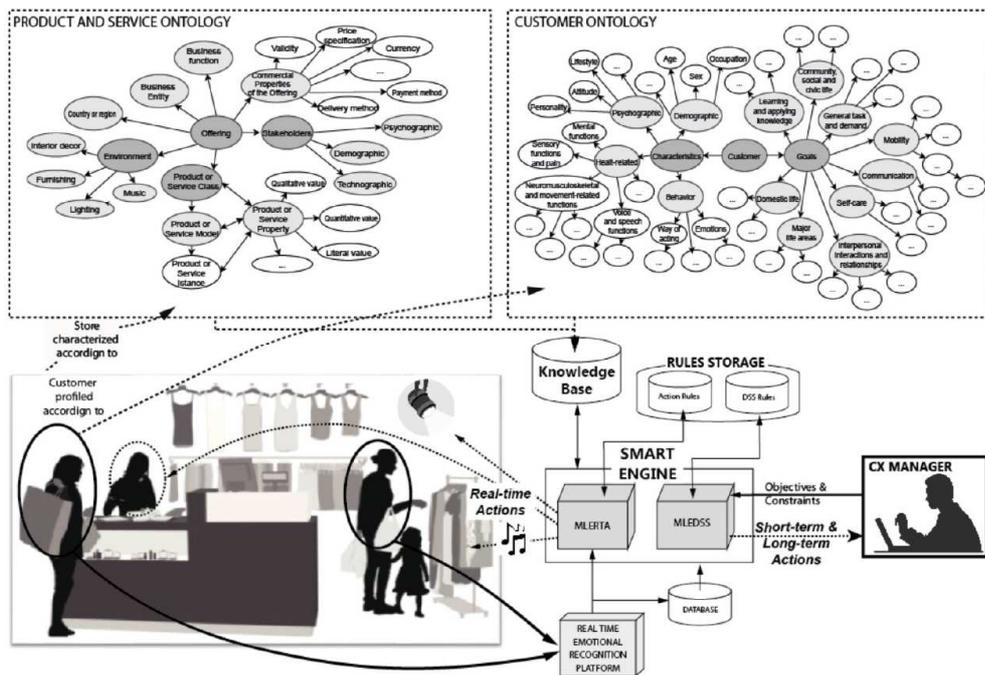
conoscenza del rivenditore relativa al prodotto/servizio, così da progettare il modello semantico del servizio e del prodotto.

Per definire le ontologie SO e PO e le relative interrelazioni, è stato fatto riferimento all'ontologia web "GoodRelations" (Hepp, 2008). Tuttavia, per tenere conto delle peculiari caratteristiche ambientali dei prodotti e dei servizi forniti dai rivenditori nei negozi e delle caratteristiche di vari stakeholder come il personale, sono state introdotte altre due classi di offerta: environment e stakeholder.

La classe environment rappresenta il contesto in cui si svolge l'esperienza del cliente. La tassonomia ambientale mira a includere tutti i concetti necessari per definire le caratteristiche di un dato ambiente di acquisto e possono avere un ruolo nel determinare la CX, inclusi arredi interni, esposizione di merci, vetrine, scaffali, illuminazione, musica, aromi, grafica e-shop, contenuti informativi, ecc.

La classe degli stakeholder è composta da tre tassonomie principali: tassonomia demografica, tassonomia psicografica e tassonomia tecnica. Le tassonomie demografica e psicografica includono i concetti relativi alle informazioni personali e alla personalità degli stakeholder considerati, come il personale impiegato nel negozio, mentre la tassonomia tecnica è composta da tutti i concetti relativi alla loro esperienza professionale.

Figura 22: La piattaforma per la gestione della CX in base alle emozioni dei clienti



Fonte 22: Ceccacci et al., 2018

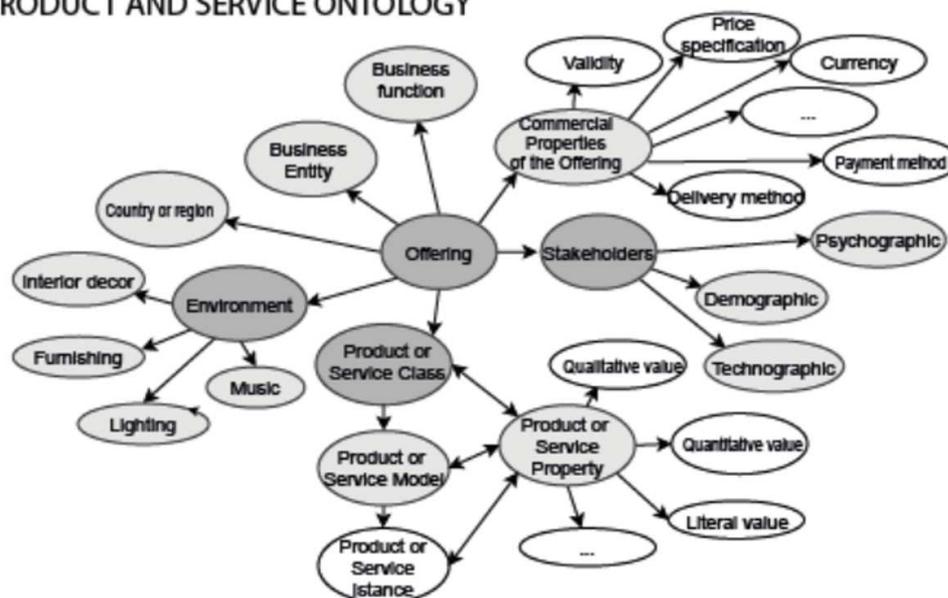
L'ontologia del cliente (CO) fornisce una struttura semantica dei dati relativa alle caratteristiche e agli obiettivi (o ai bisogni dell'utente). Si basa su due principali categorie di

informazioni: obiettivi del cliente, o Customer Goals (CG) e caratteristiche del cliente, o Customer Characteristics (CC). I CC includono quattro domini di informazioni sui clienti: demografico, psicografico, relativo alla salute e comportamentale. Il dominio demografico include tutti i concetti che consentono la definizione delle caratteristiche personali e socioeconomiche dei clienti, tra cui età, sesso, istruzione, stato civile, dimensione della famiglia, occupazione, e così via.

Il dominio psicografico comprende tutti i concetti relativi alle caratteristiche dei clienti come la tipologia e le caratteristiche della personalità, le attitudini personali e lo stile di vita. Gli attributi relativi alla salute mirano a delimitare lo spettro delle capacità e le condizioni di salute dell'individuo. Questa parte del CO è definita a partire dagli 8 domini delle funzioni corporee codificati dalla classificazione internazionale di funzione, disabilità e salute (ICF) (WHO, 2001).

Figura 23: L'ontologia del prodotto/servizio

PRODUCT AND SERVICE ONTOLOGY

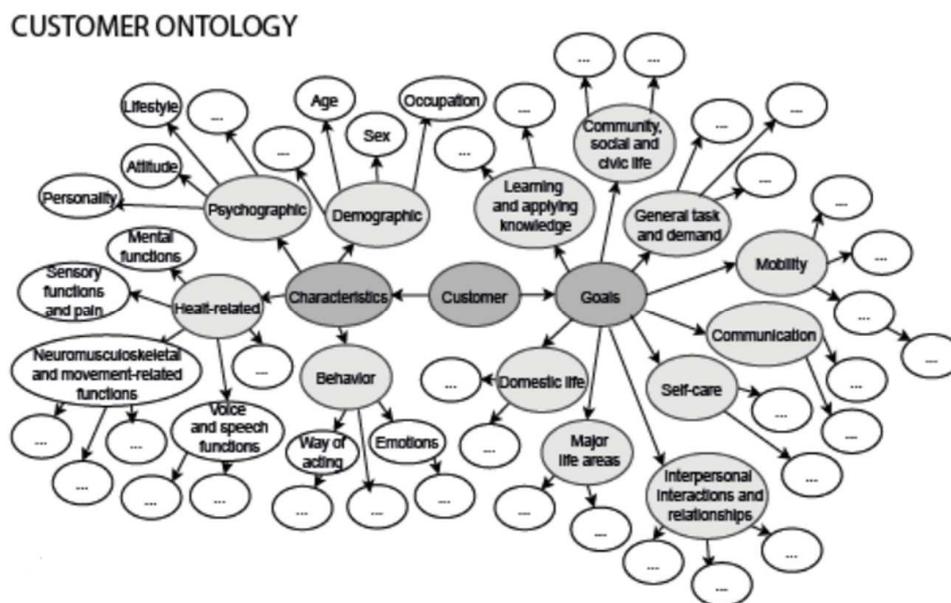


Fonte 23: Ceccacci et al., 2018

Il comportamento del cliente comprende tutti i concetti e le relazioni necessari per identificare la "modo di agire" del cliente" (statistiche dello shopping, preferenze, ecc.) e stati emotivi. Infine, le CG identificano le possibili ragioni per cui un cliente vorrebbe acquistare un oggetto. Questa parte del CO è definita a partire dai 9 domini di attività codificati dall'ICF. Tali domini includono le 9 categorie di bisogni umani definiti da Max-Neef (1991). Esiste una stretta correlazione tra l'ontologia del cliente e le ontologie di prodotti e servizi; si presume che esista un prodotto per soddisfare alcuni dei bisogni umani fondamentali, o che non esisterebbe (Ullah et al., 2016). In questa prospettiva, "avere cose" si correla al possesso di un prodotto o di una caratteristica particolare del prodotto che soddisfa uno o più bisogni umani fondamentali. Di conseguenza, la conoscenza necessaria

per gestire la reazione del sistema in base alle emozioni è definita attraverso le relazioni tra le entità di tali ontologie, in base ai risultati di studi psicologici e di marketing.

Figura 24; Ontologia del cliente



Fonte 24: Ceccacci et al., 2018

Il cuore del sistema è lo Smart Engine (SE), che è caratterizzato da due moduli distinti: il MachineLearning Engine per la determinazione delle azioni da intraprendere in tempo reale (MLERTA) e il Machine Learning Engine per Decision Support System (MLEDSS). Lo Smart Engine prende le sue decisioni basandosi sugli algoritmi di apprendimento automatico da esso implementati, che sfruttano regole logiche di inferenza, come ad esempio algoritmi basati su alberi decisionali, come il CART. Un modulo di knowledge base mappa le informazioni provenienti dal SE in una lingua, ad esempio OWL, necessaria per descrivere e implementare SO, PO e CO e per aggiornarle a orari pianificati.

La "definizione dei requisiti" rappresenta l'attività chiave dell'approccio globale in quanto influenza la maggior parte delle scelte successive sulla progettazione di prodotti / servizi / clue. In base al contenuto della knowledge base, il SE definisce le regole logiche in una forma "if-then", in base alle relazioni che connettono le varie entità delle ontologie. E le salva in un archivio delle regole. Dato il duplice scopo della piattaforma, vengono definiti due tipi di regole: regole di azione e regole DSS. Le regole di azione mirano a gestire il comportamento reattivo del sistema attraverso il cambiamento delle caratteristiche del servizio (ad es. Il numero di contatori aperti) e i prodotti (ad es. Il colore dell'illuminazione) nel negozio, in base al livello di soddisfazione riscontrato dai clienti. In generale, le regole DSS potrebbero includere quelle che sono generalmente definite "Business Rules" (Hay and Helay, 1995), che consentono la gestione del comportamento della strategia aziendale in base a obiettivi e vincoli corretti. Per definire le regole DSS, è possibile utilizzare la tecnica delle regole di business ontology per generare il modello dal

dominio ontologico (Gailly et al, 2013). Per definire regole di azione, è possibile utilizzare approcci omogenei o ibridi. Gli approcci ibridi sono solitamente usati per risolvere i problemi di rappresentazione della conoscenza; si basano su modelli implementati attraverso i linguaggi di programmazione dei set di risposte come AnsProlog (Eiter et al., 2006). Approcci omogenei, implementati utilizzando il linguaggio SWRL, consentono di definire regole logiche solo all'interno della knowledge base, utilizzando direttamente i concetti OWL. Ogni volta che lo Smart Engine riceve i dati in input provenienti dalla piattaforma di riconoscimento emozionale, come una specifica curva emozionale a un punto di contatto specifico, prende una decisione basata sulla regola di azione corrispondente e attiva le giuste reazioni di servizio e prodotto, come fornire offerte personalizzate per un cliente specifico, cambiare il genere musicale nel negozio, ecc. Allo stesso tempo, tutti i dati di input sono memorizzati in un database al fine di consentire elaborazioni statistiche. Sulla base dei dati statistici risultanti, lo strumento DSS fornisce al CX manager alcuni suggerimenti per possibili azioni da intraprendere per migliorare la pianificazione di una strategia CX, in base a obiettivi e vincoli predefiniti. Per avere una memoria esterna e l'accesso a servizi come il data warehousing, è stato deciso di utilizzare una soluzione di servizio Web come Amazon Redshift. Generalmente, tutti i dati saranno archiviati in un cloud AmazonWS.

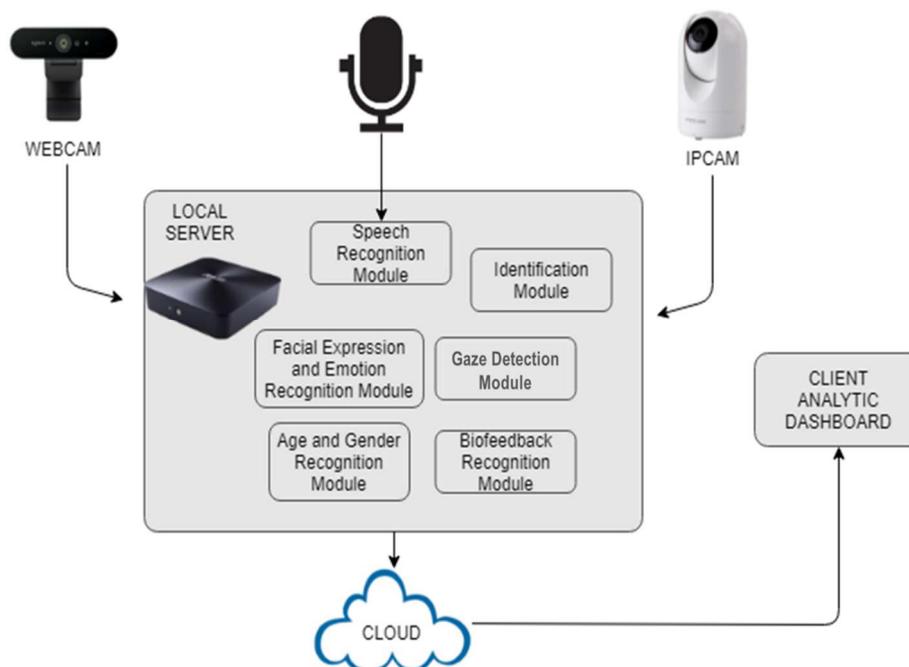
Il sistema finora descritto richiede la presenza di una piattaforma basata su algoritmi deep learning in grado di riconoscere in tempo reale e tracciare il comportamento dei clienti nonché il loro stato emotivo mentre si muovono attraverso il negozio. Tale piattaforma, descritta in dettaglio nel prossimo paragrafo, consente l'acquisizione di diversi tipi di informazioni relative ai comportamenti dei clienti, come le espressioni facciali e la voce, in modo non intrusivo.

5.1.1. L'architettura della piattaforma proposta basata sul deep-learning

La piattaforma proposta mira ad analizzare le emozioni e i comportamenti del cliente lungo il Customer Journey in modo non intrusivo. È caratterizzata da 6 moduli principali. **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.:**

1. Modulo Identificazione;
2. Modulo Espressione Facciale e riconoscimento delle emozioni;
3. Modulo Riconoscimento dell'età e del genere;
4. Modulo Rilevamento dello sguardo;
5. Modulo del riconoscimento vocale;
6. Modulo del Bio-feedback;

Figura 25: The Architecture of the proposed deep learning-based platform



Fonte 25: Generosi et al., 2018

Tutti i moduli, ad eccezione degli ultimi due, fanno uso di telecamere IP Full HD Wi-Fi dotate di tecnologia PTZ con autofocus o webcam 4K quando è possibile: alcuni vincoli ambientali non consentono di avere telecamere ad altezza occhi, quindi anche se la webcam rappresenta la configurazione migliore, di solito l'unica possibilità per implementare il sistema in un negozio è quella di utilizzare telecamere IP o di sicurezza. Le telecamere, installate in corrispondenza di ogni Touchpoint, inviano continuamente flussi video al server centrale, che elabora ogni fotogramma video e restituisce la misura delle emozioni, dell'età, del sesso e delle coordinate dello sguardo del cliente.

Il *Facial Expression and Emotions recognition module* incorpora una rete neurale convoluzionale che, prendendo in input tutti i diversi fotogrammi che compongono il flusso video, fornisce in uscita un valore percentuale associato all'intensità delle principali emozioni di Ekman (i.e., gioia, tristezza, rabbia, paura, disprezzo, disgusto e sorpresa) (Ekman and Keltner, 1970). Inoltre, fornisce misure per l'Engagement (cioè, la misura di come il soggetto è "impegnato") e il Valence, che fornisce una misura della positività e della negatività dell'esperienza. Questi risultati sono fortemente correlati al concetto di unità d'azione, descritto nel manuale FACS di Ekman (Ekman and Friesen, 1978) utilizzato per mappare le emozioni degli utenti e fornire una stima delle espressioni facciali dei volti. Questo modulo utilizza una rete neurale convoluzionale addestrata utilizzando due diversi dataset di crowd-source: il FER+ (Barsoum et al., 2016) e EmotioNet (Benitez-Quiroz et al., 2016). Il primo usa le emozioni di Ekman per etichettare tutte le circa 36k foto che

compongono il set di dati, mentre il secondo ha circa 1 milione di immagini scaricate etichettate con le unità d'azione FACS.

Anche il modulo *Age and Gender* è basato su una rete neurale convoluzionale, addestrata con il set di dati IMDB-Wiki, che è composto da oltre 500k immagini scansionate ed etichettate dal sito IMDB.

L'altro modulo basato sul Deep Learning è il modulo *Gaze Detection*. Tale modulo implementa di nuovo una rete neurale convoluzionale, addestrata con dataset opensource e altri set di dati ottenuti utilizzando piattaforme di crowdsourcing, come Microworkers e Amazon Mechanical Turk. Tale modulo prende in input un flusso video ottenuto dalla telecamera, lo divide in diversi fotogrammi, analizza ogni fotogramma per rilevare il volto e la posizione della pupilla attraverso la rete neurale e abbina le coordinate risultanti con un'istantanea di ciò che l'utente stava veramente guardando durante le riprese video. Questo tipo di strumento può essere davvero utile per avere una stima di quali tipologie e caratteristiche di prodotto attirano effettivamente lo sguardo del cliente. Tale modulo fornisce risultati di output attraverso una serie di heatmap disegnate utilizzando come base delle immagini create dalle foto dell'ambiente del negozio o utilizzando schemi che rappresentano i touchpoint in dettaglio.

Il modulo di riconoscimento vocale fa riferimento a campioni vocali raccolti durante sondaggi organizzati o registrati da microfoni installati in ogni touchpoint. In questo caso, la piattaforma proposta può essere integrata con un motore di riconoscimento delle emozioni già esistente. Al momento la ricerca si concentra sulla valutazione degli algoritmi più affidabili per elaborare i parametri vocali (ad esempio, AudioProfiling).

Il modulo di bio-feedback consente l'analisi dei dati biometrici attraverso l'acquisizione del battito cardiaco e/o della frequenza respiratoria. VPGLIB (ex QPULSECAPTURE) viene utilizzato per monitorare tali parametri in modo non intrusivo. L'applicazione è una libreria di estensioni OpenCV che utilizza l'elaborazione digitale delle immagini per estrarre la frequenza del battito del sangue e fornisce una stima della frequenza respiratoria dal video del volto umano. In questo modo è possibile acquisire la frequenza respiratoria e il battito cardiaco della persona attraverso la stessa fotocamera utilizzata per il riconoscimento facciale, con un errore assoluto nella maggior parte dei casi inferiore a 5 bpm. Il prossimo passo è tracciare queste misurazioni sui valori percentuali emotivi (Gioia, Rabbia ecc.). In effetti, è stato dimostrato che esiste una correlazione tra queste misurazioni e lo stato emotivo (Quintana et al., 2012). A tal fine, vengono adottate le API disponibili da SensauraTech.

Per garantire l'identificazione del cliente in ogni touchpoint, il Modulo di identificazione implementa un motore di riconoscimento facciale che utilizza un database di immagini precedentemente memorizzate (ad esempio, tali immagini possono essere raccolte durante la registrazione del cliente richiesta per la carta fedeltà). In questo modo, il cliente viene identificato ogni volta che passa da una telecamera. Diverse API consentono di ottenere questo scopo (ad esempio API Face Recognition, da Lambda Labs).

Una GUI Web visualizza i dati forniti in uscita dalla piattaforma con una serie di dashboard. Tale interfaccia fornisce una rappresentazione della curva emozionale del cliente in funzione del tempo e dei valori di Valence, misurati su una scala che va da -100 a 100. Inoltre, visualizza le percentuali relative alle emozioni primarie. I dati in tempo reale relativi

a ciascun touchpoint possono essere tracciati per uno o più clienti. In quest'ultimo caso, vengono forniti valori medi.

5.2. Casi di applicazione fisici e digitali

Di seguito si riportano alcune sintetiche descrizioni delle attività svolte e dei risultati conseguiti per ogni caso di applicazione.

- 1) Settore fashion retail: negozio di abbigliamento donna di piccole dimensioni

Obiettivo:	Mapping della curva emozionale per i principali touchpoint finalizzato al miglioramento della Customer Experience
Dati monitorati:	Sesso, età, espressioni facciali/emozioni
KPI misurabili:	% Emozioni positive (sorpresa, gioia), % Emozioni negative (disgusto, disprezzo, rabbia) Livello di Engagement nell'esperienza

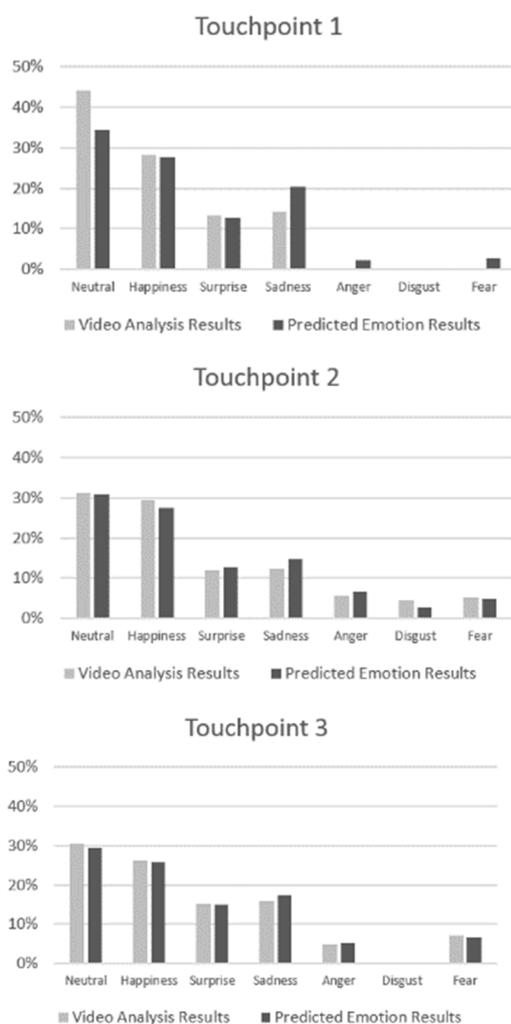
Figura 26: Esempio in un negozio di abbigliamento



Fonte 26: Progetto pilota "Emoj"

Le prestazioni del sistema relativamente a questo scenario d'uso sono state testate nel contesto di un negozio di abbigliamento per uomo e donna. Il test ha coinvolto un totale di 30 clienti. Le registrazioni sono state effettuate nel corso di 3 giorni. Il metodo di test e le caratteristiche del setup sperimentale vengono descritte nel dettaglio in Generosi et al., (2018).

Figura 27: Le emozioni dei clienti che caratterizzano i punti di contatto considerati: confronto tra i risultati di vide-analisi e dati previsti dal sistema di riconoscimento emotivo proposto



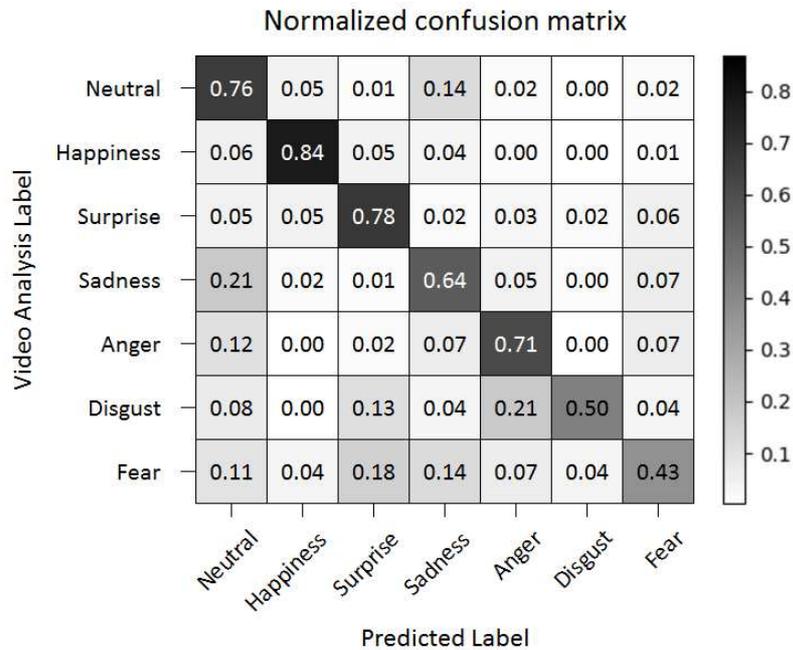
Fonte 27: Generosi et al., 2018

I risultati forniti dal sistema relativamente alle emozioni provate dai clienti in 3 differenti touchpoint sono stati confrontati con quelli forniti da una video analisi tradizionale effettuata da un esperto in psicologia comportamentale (Figura 25).

I risultati suggeriscono che il sistema proposto può essere efficacemente utilizzato, invece di una tradizionale analisi video eseguita da esperti in psicologia comportamentale,

per tracciare le emozioni dei clienti e acquisire informazioni demografiche (cioè età e sesso) per analizzare CX in un negozio.

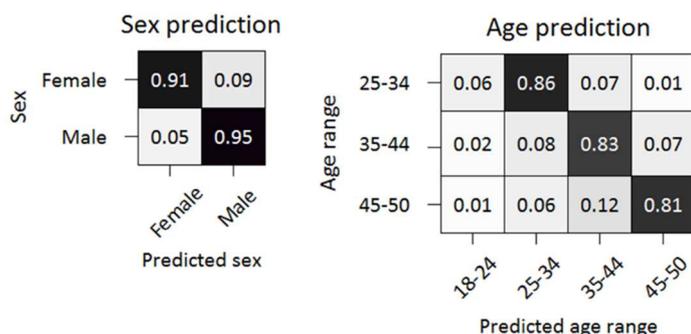
Figura 28: Matrice di confusione normalizzata relativa al compito di classificazione delle emozioni



Fonte 28: Generosi et al., 2018

In particolare, i risultati hanno evidenziato che il sistema possiede una efficienza di detection del volto variabile dall'82% al 96%, a seconda del tipo di telecamera/webcam utilizzata e delle condizioni di illuminazione. È possibile osservare, che il sistema è in grado di prevedere efficacemente la felicità e la sorpresa. Tuttavia, è possibile notare diverse errate classificazioni comuni. Ad esempio, il sistema prevedeva "neutrale" invece di "tristezza" e viceversa, prevedeva "arrabbiato" invece di "disgusto" e "sorpresa" o "tristezza" invece di "paura". Riguardo alla classificazione dell'intervallo di età e del sesso del cliente, il sistema è in grado di prevedere efficacemente il sesso del cliente (la precisione complessiva è pari a 0,92), nonostante sia stato registrato un maggiore tasso di errata classificazione per le donne. Per quanto riguarda la fascia di età, la precisione di previsione del sistema risulta pari a 0,83). Come mostrato in Figura 28, il sistema è più affidabile nel predire l'età delle persone di età compresa tra 25 e 34, mentre è meno affidabile nel predire l'età delle persone appartenenti alla fascia di età 45-50.

Figura 29: Matrice di confusione normalizzata relativa al compito di classificazione del genere (a SX) e al compito di classificazione dell'età (a DX)



Fonte 29: Generosi et al., 2018

- 2) Settore retail – focus fiere ed eventi: touchpoint interattivi emozionali per lo storytelling multisensoriale del brand

E' stato sviluppato il concept di un touchpoint fisico ed interattivo che integra la tecnologia di Analytics e Intelligence il quale a seconda di come viene configurato realizza il modello di un tunnel emozionale, una vetrina e/o un camerino. Tale touchpoint è uno spazio fluido, osmotico, multisensoriale capace di creare una connessione emotiva ed affettiva con il brand. Esso crea una relazione empatica con il cliente attraverso l'uso di luci, colori, musiche e contenuti multimediali che cambiano continuamente in base al suo stato emotivo. Il touchpoint esperienziale costruisce lo storytelling del brand combinando elementi fisici e digitali e sfruttando la stimolazione multi-sensoriale per attrarre, catturare e coinvolgere il cliente in un percorso emozionale di avvicinamento e conoscenza del brand e dei suoi prodotti. Lo spazio interattivo è dotato di intelligenza "connettiva" che abilita delle reazioni fisiche e digitali ai comportamenti ed emozioni del cliente quando è al suo interno, si muove attraverso le diverse proposte, manipola contenuti e gioca con i suoi elementi. I principi su cui basa le sue stimolazioni sono quelli della neuroscienza. E' la prima soluzione che realizza una strategia omnicanale TO BE DIGITAL attraverso la matericità e fisicità dei suoi apparati tecnologici.

Le più avanzate tecnologie per l'analisi di prossimità, il riconoscimento di comportamenti ed emozioni, l'intelligenza artificiale e il digital signage vengono qui sfruttate per realizzare un touchpoint adattativo al cliente all'interno del customer journey, che per la sua modularità e configurabilità può essere installato all'ingresso e all'uscita dei negozi, al centro di una galleria commerciale oppure può diventare l'innovation hub in uno stand fieristico per lanciare i prodotti del futuro.

Figura 30: Emoj per il retail



Fonte 30: Sito web di Emoj

Obiettivo:	Design e prototipazione di spazi interattivi che fungono da leve emozionali e al contempo forniscono ambienti per A/B testing di prodotti
Tecnologie inserite	Olfactory display, luci a LED, altoparlanti e shaker per suoni e musiche, video emozionali 4k su schermo LCD 75", video mapping su parete curva mediante proiettore laser di dimensioni superiori a 285 cm, 4 camere Pro per il monitoraggio, 1 magic mirror da 42"
Dati monitorati:	Sesso, età, espressioni facciali/emozioni, tempi di permanenza, tempi di stopping e passing, aree di attenzione sui display posti all'interno
KPI misurabili:	Curve emozionali per il tempo dell'esperienza Livello di Engagement nell'esperienza Incremento della % di emozioni positive N. utenti per i quali c'è stato un cambiamento delle emozioni da negative a positive dall'inizio alla fine del tunnel Grado di attenzione sui contenuti presentati

E' in corso la realizzazione fisica del tunnel e la sperimentazione avverrà al Forum Retail 2018 che si terrà a Milano a fine novembre. Si prevede il monitoraggio di circa 270 utenti al giorno per 5 giorni. Nel tunnel verrà rappresentato lo story telling del brand Premiata, leader italiano nelle calzature di lusso.

3) Mobile App nel settore Automotive

Obiettivo:	Misurare il grado di usabilità di N.1 applicazione mobile in tempo reale in modo da incrementare la visibilità del brand, migliorare l'esperienza di visita della app
Dati monitorati:	Sesso, età, espressioni facciali/emozioni, aree di attenzione sullo schermo di uno smartphone
KPI misurabili:	% emozioni positive % emozioni negative Livello di engagement dell'esperienza

Figura 31: Sdk di Emoj



Fonte 31: Sito Web di Emoj

N.2 Applicazioni

N. 4 sezioni monitorate con relativi sottomenù

N. utenti tracciati < 100

Periodo di monitoraggio: 60 gg

Esecuzione di test di usabilità anche con tecniche tradizionali: Eye Tracking e SUS

Da un punto di vista dei risultati è stato verificato il grado di affidabilità di:

- riconoscimento sesso = 97,5%
 - riconoscimento età = 88,4%
- Efficienza del detection del volto = 81 %

Sono state individuate le sezioni con maggiore e minore livello di soddisfazione ed engagement e sono state correlate con le aree di attenzione. In particolare sono stati misurati i seguenti dati:

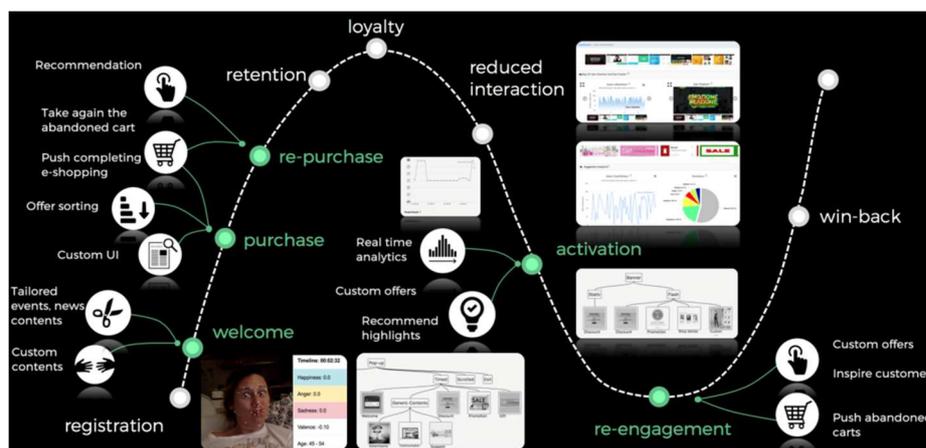
- Sezioni più e meno visitate e tempi di permanenza su specifiche aree
- Efficienza nel completamento dei task ($T_{\text{effettivo}}/T_{\text{teorico}}$)
- Grado di soddisfazione = % Emozioni positive
- Efficienza_EMOJ/Efficienza tecniche tradizionali = 0.95
- Efficacia_EMOJ/Efficacia tecniche tradizionali = 0.73
- Soddisfazione EMOJ/Soddisfazione su scala Lickert = 0.98

4) Mobile App nel settore delle Telecomunicazioni

Obiettivo dell'applicazione è la verifica dell'anagrafica dei clienti (età e sesso) e l'invio delle richieste di aggiornamento in tempo reale in caso di non corrispondenza. I dati monitorati sono solo età e genere dei clienti. Il numero complessivo degli utenti monitorati è superiore a 1 milione. La sperimentazione effettuata ha dimostrato un'affidabilità del riconoscimento del 72%.

5) Plugin per l'e-commerce nel settore dell'editoria di genere per il monitoraggio delle interazione utenti e l'automazione del customer journey per ridurre il numero dei carrelli abbandonati.

E' stato studiato e progettato l'intero customer journey digitale in applicazioni web di e-commerce con il fine di rendere l'esperienza più coinvolgente ed interattiva. L'immagine di seguito mostra tutte le diverse proposizioni per i momenti critici del percorso.



Fonte 32: Immagini fornite da Emoj

Figura 32: Plugin E-Commerce di Emoj

Il plug-in è stato applicato ad un sito di e-commerce nel settore dell'editoria e sono stati monitorati i seguenti KPIs.

Figura 33: KPIs analizzati con il Plugn E-Commerce

Analytics	KPIs per UX	Sales KPIs
Età, genere, etnia	Usabilità	Tasso di conversione
Interazioni utente (scroll, click)	Qualità della UX	Fatturato per visitatore e valore medio dell'ordine
Aree di osservazione	Grado di attenzione	Tasso di abbandono del carrello
Emozioni (%)	Grado di coinvolgimento	Tempo di permanenza

Fonte 33: Elaborazione propria

I risultati ottenuti in una sperimentazione durata 2 mesi dimostrano vantaggi considerevoli in termini di aumento del fatturato medio del carrello e di riduzione dei carrelli abbandonati. In particolare:

- -5% di visite al sito web interrotte dopo 5 secondi
- +20% tempo speso sul sito web
- +10% tasso di conversione
- +4% clicks/utente
- +6% del valore del carrello
- -3% di carrelli abbandonati
- +9% soddisfazione media data dall'aumento delle emozioni positive riconosciute nel periodo della navigazione.

5.3. Considerazioni finali

Le sperimentazioni preliminari dell'approccio olistico al progetto della Customer Experience, dei nuovi paradigmi di esperienze emozionali interattive e multisensoriali ed infine della piattaforma di EMOJ hanno evidenziato il contributo innovativo e le potenzialità applicative dei risultati ottenuti dalla presente ricerca.

In particolare, la piattaforma di Emotional Analytics e Intelligence, ideata nel corso della ricerca e poi sviluppata da un team di ricercatori, è oggi un prodotto "commerciale", distribuito da EMOJ e che ha già ottenuto numerosi premi (TILT, IoT Award, Philips Challenge). Essa permette tramite mappatura del volto, di tradurre in tempo reale le emozioni che una persona sta provando e i suoi comportamenti, e riportarle in un'esperienza digitale omnicanale, che si adatta in tempo reale e in modo automatico al cliente. Il sistema può essere utilizzato su piattaforme online come siti web, eShop, applicazioni mobile, ed integrato in negozi fisici dove luci, immagini, profumi cambiano in funzione dello stato emotivo del cliente. Esso non serve solo per aumentare le vendite, ma anche per rispondere meglio ai desideri ed aspettative dei consumatori. Dotata di funzionalità di Intelligenza Artificiale riesce a mappare la risposta dell'utente con ciò che ha visto e provato in un camerino o all'ingresso di un negozio o navigando su web o su una app e correlarla alle caratteristiche dei prodotti e delle interfacce utenti. Gli algoritmi di Machine Learning impiegati permettono di riconoscere le emozioni provate e le aree di maggior o minor interesse dall'analisi delle espressioni facciali e modificano in tempo reale lo spazio in cui il prodotto si trova, la comunicazione rivolta al cliente, il tipo di offerta proposta e l'interfaccia della app in modo da migliorare subito la qualità percepita, l'attrattività e piacevolezza dei prodotti ma anche l'usabilità del sito web. Grazie alla piattaforma il Retailer è in grado di capire se e perché il canale digitale ha influenzato le preferenze di acquisto del cliente, oppure quali attributi di prodotto risultano più attrattivi rispetto ad un certo cluster di cliente e quali destano un minor interesse, chi è il proprio cliente e cosa prova durante l'esperienza di acquisto ed infine potrà garantire una "seamless experience" al consumatore sfruttando le sinergie tra i diversi canali.

L'applicazione dell'approccio metodologico al progetto della CX ha condotto ad ideare un format di spazio sensibile ed interattivo, chiamato Evoque, massima espressione dei nuovi paradigmi di CX omnicanale e di spazi per il retail sensibili.

Infatti la maggior parte degli ambienti "sensibili ed interattivi" con cui oggi abbiamo a che fare sono dotati di intelligenza cognitiva ma non emotiva. Che succedrebbe invece se le luci si accendessero o una musica si diffondesse nell'ambiente o i contenuti digitali del nostro smartphone fossero dettati dalle nostre emozioni? Finalmente si vivrebbe in un mondo di emozioni condivise e in spazi di vera interazione sociale. Questo è stato uno degli obiettivi pratici del lavoro di tesi, ossia sviluppare tecnologie e metodologie capaci di rendere l'esperienza di visita di un luogo o di acquisto così piacevole, coinvolgente, divertente ed emozionante da lasciare un ricordo vivido dei sentimenti provati e dello stato di benessere raggiunto tale da voler ritornare e rivivere le stesse emozioni. Per poter fornire un'applicazione pratica di questo nuovo paradigma, il tunnel Evoque, un tunnel emozionale, interattivo, stimola più sensi del visitatore durante il percorso per raccontargli il brand proposto al suo interno. Il visitatore entrando al suo interno viene stimolato da luci, colori, musiche e contenuti multimediali che cambiano continuamente in base al suo stato

emotivo. Il tunnel, dotato di molteplici sensori è capace di realizzare una strategia omnicanale attraverso la matericità dello spazio e l'interattività degli apparati tecnologici integrati al suo interno. Elementi fisici e digitali vengono combinati per attrarre, catturare e coinvolgere il cliente in un percorso emozionale di avvicinamento e conoscenza del brand e dei suoi prodotti.

Entrambe le soluzioni dimostrano come oggi sia necessario superare le barriere tra design e marketing, tra prodotto ed esperienza, tra industria e servizi, adottando un approccio multidisciplinare ed olistico che tracci un'unica strategia di gestione dell'intero percorso di interazione con il cliente nei più disparati settori.

L'approccio con il quale è stato affrontato questo lavoro di tesi si basa su un concetto definito dall'autore come Customer Intelligence Experience (CIX), ovvero il continuo aggiornamento dei dati di intelligence (AI, Data Intelligence, Emotional Intelligence, Business Intelligence), la relazione iterata tra la sfera intelligence e la sfera esperienziale, che integrati danno la possibilità al CX Manager di offrire un Customer Journey personalizzato e attualizzato.

Bibliografia

- Achar, C., So, J., Agrawal, N., & Duhachek, A. (s.d.). What we feel and why we buy: the influence of emotions on consumer decision-making. *Current Opinion in Psychology*, Vol. 10 , p. 166-170.
- Agenda Digitale. (2014, 10 17). *Tecnologie per la lettura automatica delle emozioni: quali conseguenze?*
- Barsoum, E., Zhang, C., Ferrer, C. C., & Zhang, Z. (2016). Training deep networks for facial expression recognition with crowd-sourced label distribution. *In Proceedings of the 18th ACM International Conference on Multimodal Interaction* , (p. 279-283).
- Baugh, D. F., & Davis, L. L. (1989). The effect of store image on consumers' perceptions of designer and private label clothing. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol.7, No. 3, p. 15-21.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, Vol. 43, No. 3, p. 85-90.
- Bettucci, M., D'Amato, I., Perego, A., & Pozzoli, E. (2015). *Omnichannel customer management. Come integrare i processi fisici e digitali*. SDA Bocconi.
- Ceccacci, S., Generosi, A., Giraldi, L., & Mengoni, M. (s.d.). Tool to make shopping experience responsive to customer emotions. *International Journal of Automation Technology*, Vol.12 (3), p. 319.
- Ceccacci, S., Giraldi, L., & Mengoni, M. (2017). From Customer experience to product design: Reasons to introduce a holistic design approach. *DS 87-4 Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED 17)*, Vol. 4: Design Methods and Tools.
- Claudio, G. (2015, 01 24). *Customer experience: prima l'emozione, poi la ragione*. Tratto da seidigitale.com: <https://www.seidigitale.com/news/customer-experience-focalizzatevi-sugli-aspetti-emozionali-prima-che-su-quelli-razionali-37/>
- Cristiano, N. (2015, Aprile). *Che cos'è e come utilizzare una Customer Experience Journey Map*. Tratto da FourMarketing: <https://four.marketing/2015/04/che-cose-e-come-usare-una-customer-experience-journey-map/>

- Cristina, L. (s.d.). *Le User Experience Map. Cosa sono, a cosa servono, come farle*. BentoBook.
- D. S. Quintana, A. J. (2012). “Heart rate variability is associated with emotion recognition: direct evidence for a relationship between the autonomic nervous system and social cognition”. *Int. J. of Psychophys*, Vol.86, No.2, pp. 168-172.
- Davis, L. L. (1985). Effects of physical quality and brand labeling of perceptions of clothing quality. *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 61, p. 671-677.
- Davis, L. L. (1987). Consumer use of label information in ratings of clothing quality and clothing fashionability. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 6, No. 1, p. 8-14.
- Di Gennaro, S. (2018, 02 22). *Perché una customer experience migliore renderà i tuoi clienti più felici (e fedeli)*. Tratto da NinjaMarketing:
<https://www.ninjamarketing.it/2018/02/22/clienti-felici-e-fedeli-con-la-customer-experience/>
- Eiter, T., Ianni, G., Polleres, A., Schindlauder, R., & Tompits, H. (2006). 24 "Reasoning with Rules and Ontologies". *Reasoning Web*, p. 93-25 127.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *Manual for the Facial Action Coding System*. Consulting Psychologists Press.
- Ekman, P., & Keltner, D. (1970). Universal facial expressions of emotions. *California Mental Health Research Digest*, Vol. 8, No. 4, p. 151-158.
- Fabian Benitez-Quiroz, C., Srinivasan, R., & Martinez, A. M. (2016). Emotionet: An accurate, real-time algorithm for the automatic annotation of a million facial expressions in the wild. *In Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition*, (p. 5562-5570).
- Gailly, F., & Geerts, G. L. (2013). Ontology-Driven Business Rule 21 Specification. *Journal of Information Systems*, Vol. 27, No. 1, 22, p. 79-104.
- Generosi, A., Ceccacci, S., Giraldi, L., & Mengoni, M. (Settembre 2018). *A deep learning-based system to track and analyze customer behaviour in retail store*. Berlin: IEEE International Conference on Consumer Electronics-Berlin.

- Goldmann, H. M. (1952). *L'arte di vendere: manuale ad uso dei venditori di ogni livello*. Franco Angeli.
- Grieder, P., Buck, R., Banfi, F., Kment, V., & Fitzner, J. (2014). *The future of retail: how to make your bricks click*. McKinsey Institute.
- Hassenzahl, M. (2008). User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. (p. 11-15). Proceedings of the 20th International Conference of the Association Francophone d'Interaction Homme-Machine.
- Hay, D., & Helay, K. A. (2000). *Defining Business Rules- What are 18 They Really?* GUIDE Business Rules Project Report, 3rd 19 Edition.
- Hepp, M. (2008). Good Relations: An ontology for describing products and services offers on the web. *International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management* (p. 329-8 346). Berlin, Heidelberg: Springer.
- ISO 9241-201. (2010). *Ergonomics of human-system interaction-Part 210: Human-Centered design for interactive systems*. Geneva, Switzerland.
- Kelly, K. (2016). *The Inevitable*. Viking Pr.
- Khuong, M. N., & Tram, V. B. (s.d.). The effects of Emotional Marketing on Customer Product Perception, Brand Awareness and Purchase Decision. A study in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management, Vol.3, No. 5*, p. 524-530.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0- From Products to Customers to Human Spirit*. John Wiley & Sons, Inc. .
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Hoepli.
- Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2012). *Marketing Management*. Paris: Pearson.
- KPMG. (2018, Giugno). L'eccellenza nella Customer Experience. Le dinamiche del mercato italiano e gli elementi chiave per una Customer Experience di successo. *Harvard Business Review Italia*.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (1999). *The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual*. Perseus Books.

- Max-Neef, M. A. (1991). *Human Scale development: conception, 13 application and further reflections*. New York: Apex Press.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, p. 117-126.
- Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J. M., & Karna, S. (2008). Customer Journey- a method to investigate user experience. *Proceedings of the Euro FM Conference Manchester*, p. 54-63.
- Nielsen. (2016). *Connected Commerce Survey*.
- Osservatori.net. (2017). *Il retail del futuro: tra tradizione ed innovazione*. Tratto da www.osservatori.net:
https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/il-retail-del-futuro-tra-tradizione-e-innovazione
- Pine, J., & Gilmore, J. (2000). *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Rizzoli.
- Reicheld, F. F., & Schefter, P. (2000). *The Economics of E-loyalty*. Harvard Business School.
- Ruscica, A. (2018, Marzo 20). Seamless Customer Experience: i trend di innovazione del Retail 4.0.
- Schmitt, B. (2000). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*.
- Searls, D., & Weinberger, D. (2015). *The New CLues of Cluetrain Manifesto*. CreateSpace Independent Publishing.
- Strong, E. (1925). *The Psychology of Selling and Adverting*. McGraw-Hill.
- Swagler, R. M. (1979). *Consumers and the Market*. Lexington, MA: Heath and Company.
- Ullah, A. S., Sato, M., & Watanabe, M. (2016). *Integrating CAD, 15 TRIZ, and Customer Needs*. *International Journal of Automation Technology* 16 Vol. 10, No. 2.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (s.d.). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, Vol. 85, No.1, p. 31-41.

World Health Organization. (2001). *International classification of functioning, disability and 10 health*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.

Zomerdiik, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, p. 67-82.