



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

Omnichannel Marketing e Customer Journey Analysis nel Settore Food & Beverage

Relatore

Ch.mo Prof. Giorgio Soffiato

Laureanda

Carlotta Falconi
Matricola 888010

Anno Accademico

2021 / 2022

Indice

INTRODUZIONE.....	1
1 Il Consumatore Omnicanale e le prospettive future del retail.....	3
1.1 Consumatore Omnicanale: esigenze e comportamento d'acquisto	4
1.2 Panoramica sull'evoluzione dei modelli di Customer Journey	8
1.2.1 Modello AIDA.....	8
1.2.2 Modello del Funnel.....	9
1.2.3 Modello del Consumer Decision Journey di McKinsey.....	11
1.2.4 Modello del Messy Middle di Google	14
1.3 Il futuro del retail fra digitale ed omnicanalità	15
1.3.1 Caratteristiche e future evoluzioni della Customer Experience.....	17
1.3.2 Punti di contatto e fattori d'influenza nell'approccio omnicanale.....	19
1.3.3 Customer Experience e il ruolo della tecnologia nell'era omnicanale.....	22
1.4 Omnichannel marketing	26
2 Modelli e strumenti per l'analisi del comportamento del Consumatore Omnicanale	29
2.1 Buyer Persona e la concettualizzazione del consumatore tipo	29
2.2 Strumenti per la costruzione delle Buyer Persona.....	32
2.3 Analisi del comportamento d'acquisto.....	35
2.3.1 Teorie comportamentali per la comprensione dei consumatori.....	40
2.4 Il processo di mappatura del percorso del consumatore.....	45
2.4.1 Tecniche per la mappatura	46
2.4.2 Principali vantaggi.....	50
2.4.3 Tipologie di mappe.....	53
3 Un nuovo modello di Customer Journey: il Messy Middle.....	59
3.1 Il modello del Messy Middle.....	59
3.1.1 Evidenze del cambiamento del comportamento di ricerca dei consumatori.....	59
3.1.2 Il modello	61

3.1.3	Contributi accademici ed analogie col modello.....	65
3.2	Leve di persuasione e bias applicati al Messy Middle	70
3.3	Implicazioni per i brand.....	74
3.4	Il Messy Middle al di fuori dell'ecosistema Google	77
4	Customer Journey nel settore Food & Beverage	81
4.1	Settore Food & Beverage: numeri e nuove tendenze	81
4.2	Analisi empirica.....	86
4.2.1	Metodo del diario e adattamento per l'analisi del Customer Journey.....	86
4.2.2	Struttura del questionario e somministrazione.....	89
4.3	Elaborazione e analisi dei risultati.....	91
4.3.1	Analisi dei contenuti e standardizzazione delle risposte tramite etichettatura ..	91
4.3.2	Dati sociodemografici.....	94
4.3.3	Dati sull'esperienza d'acquisto	97
4.4	Processo di mappatura del Customer Journey.....	103
4.5	Identificazione ed analisi dei pattern	107
4.5.1	Pattern rilevati nella categoria di prodotto "Vino"	109
4.5.2	Pattern rilevati nella categoria di prodotto "Carne"	115
4.5.3	Pattern rilevati nella categoria di prodotto "Formaggio"	120
4.6	Evidenze	125
4.7	Criticità e future opportunità di ricerca.....	130
5	Un framework di riferimento per l'analisi del Customer Journey.....	133
5.1	La prospettiva delle aziende sull'analisi del Customer Journey.....	133
5.1.1	Analisi e mappatura del Customer Journey	135
5.1.2	Il ruolo del digitale	136
5.2	Il framework.....	137
	CONCLUSIONI.....	142
	Appendice	145

7.1	Questionario	145
7.2	Customer Journey map.....	159
7.2.1	Customer Journey map per la categoria di prodotto “Vino”	160
7.2.2	Customer Journey map per la categoria di prodotto “Carne”	189
7.2.3	Customer Journey map per categoria di prodotto “Formaggio”	215
7.3	Interviste.....	237
7.3.1	La Bottega di Aro.....	237
7.3.2	Casa Paladin	238
	Bibliografia	242

INTRODUZIONE

Il comportamento dei consumatori e il loro percorso d'acquisto sono da anni oggetto di studio in ambito accademico e manageriale.

I contributi di studiosi di marketing e delle scienze comportamentali si sono succeduti nel tempo, andando di pari passo con l'evoluzione del mercato e con il conseguente cambiamento delle abitudini e preferenze d'acquisto dei consumatori.

La volontà di osservare e rappresentare il percorso d'acquisto dei consumatori è stata tradotta nell'analisi del Customer Journey, identificato come la concettualizzazione del processo o della sequenza di fasi che i clienti attraversano per accedere o utilizzare un'offerta di un'azienda (Crosier & Handford, 2012).

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di approfondire il tema dell'analisi del Customer Journey nel contesto del marketing omnicanale che, con la crescita dei canali di vendita e dei punti di contatto fra aziende e consumatori, caratterizza l'attuale panorama della vendita al dettaglio, e delle sue applicazioni al settore Food & Beverage. Accanto alla discussione accademica del tema, si vuole fornire alle aziende del settore un impianto strategico di riferimento per condurre in contesti reali l'analisi del Customer Journey.

Ai fini di tale approfondimento si procederà innanzitutto con un excursus sulle caratteristiche del Consumatore Omnicanale, sempre più digitale e alla ricerca di esperienze d'acquisto senza soluzione di continuità, e sulle prospettive future del retail.

Ampio spazio sarà dedicato, già dal primo capitolo, al tema del Customer Journey, discutendo dell'evoluzione e delle caratteristiche dei diversi modelli proposti negli anni dagli accademici.

Successivamente, si illustreranno alcuni dei modelli e degli strumenti utili per l'analisi del comportamento del Consumatore Omnicanale. Buyer Persona e Customer Journey map, come verrà discusso nel secondo capitolo dell'elaborato, si configurano come utili strumenti pratici per l'analisi del consumatore e del suo percorso d'acquisto. Accanto a ciò, diversi contributi di studiosi delle scienze comportamentali verranno illustrati e presentati come supporto agli strumenti pratici per l'analisi del Customer Journey.

Tra i modelli di Customer Journey discussi nell'elaborato, si concentrerà l'attenzione sul modello del *Messy Middle*, recente contributo manageriale al tema elaborato da Rennie et. al, membri del team di Google.

A supporto dell'approfondimento del tema del Customer Journey e della volontà di affrontarlo non solo dalla prospettiva accademica, ma anche da quella aziendale, gli ultimi due capitoli dell'elaborato saranno incentrati sull'analisi del Customer Journey nel settore Food & Beverage e sull'approccio di alcune realtà del settore al tema.

L'analisi empirica verrà condotta attraverso l'elaborazione dei risultati di un questionario somministrato ai consumatori, con il duplice fine di testare da un lato l'efficacia di alcune caratteristiche del metodo di ricerca del diario per la *Customer Journey analysis* e dall'altro di verificare la presenza degli elementi essenziali dei modelli teorici illustrati nel percorso d'acquisto dei consumatori intervistati.

Si concluderà l'elaborato con il capitolo dedicato alla delineazione di un framework di riferimento, frutto delle ricerche accademiche ed empiriche oggetto del progetto di tesi, per le aziende che vogliono integrare l'analisi del Customer Journey nelle proprie attività di marketing.

CAPITOLO 1

Il Consumatore Omnicanale e le prospettive future del retail

Il Consumatore Omnicanale e le prospettive future del retail

I concetti di omnicanalità e *Customer Experience* attirano l'interesse di esperti di marketing e aziende da ormai diverso tempo.

L'evoluzione del digitale ha infatti da un lato fatto emergere la necessità di integrare i canali online e offline fra loro, adottando la cosiddetta strategia omnicanale, dall'altro accresciuto esponenzialmente il numero e la varietà degli strumenti a disposizione delle aziende per conoscere i propri consumatori e per creare per loro delle esperienze di consumo personalizzate e di valore. È su questi due ambiti che molti brand si giocano ad oggi la leadership nei propri settori di riferimento ed è da ciò che nasce la necessità per le stesse di integrare omnicanalità e comprensione dei consumatori nella creazione della *Customer Experience*.

Come osserva Philip Kotler nell'ultima edizione del suo storico manuale *Principles of Marketing*, *“Le tecnologie online e mobile hanno causato un enorme cambiamento in come e dove la gente compra. I consumatori di oggi sono acquirenti sempre più omnichannel, che fanno poca distinzione tra acquisti in negozio e online e per i quali il percorso verso un acquisto si snoda su più canali”*. (Kotler, et al., 2020)

Alla luce della nuova configurazione del percorso d'acquisto, che è in continua evoluzione ed è sempre più di difficile concettualizzazione, diventa quindi cruciale per le aziende impiegare tempo e risorse nello studio dei consumatori e nel tracciamento del loro Customer Journey, per poi mettere tali conoscenze a servizio dell'implementazione di una strategia omnicanale che sia in grado di soddisfarne le esigenze. Kotler aggiunge che *“non si tratta infatti di una questione di venditori online contro i negozi “brick-and-mortar”, ma piuttosto del fatto che le aziende che vogliono dominare il retail del futuro devono adottare strategie omnichannel, creando esperienze d'acquisto cross-canali senza soluzione di continuità”* (Kotler, et al., 2020)

La comprensione del consumatore e del suo Customer Journey sono quindi temi vitali per le aziende che vogliono essere competitive nei propri mercati di riferimento. Senza osservare come i consumatori si muovono fra i diversi canali di comunicazione e d'acquisto, risulta infatti ostico creare ed implementare strategie di marketing omnicanale.

Prima di approfondire in che misura e in che modo le aziende del settore Food & Beverage utilizzino allo stato attuale strumenti per la conoscenza e mappatura dei propri clienti e di come si configura il percorso decisionale d'acquisto, si ritiene necessaria una panoramica sul

cambiamento del comportamento dei consumatori e del loro Customer Journey e su come si caratterizza il settore retail nella sua nuova veste omnicanale.

1.1 Consumatore Omnicanale: esigenze e comportamento d'acquisto

Il modo in cui le persone acquistano è profondamente cambiato. I consumatori si muovono ora senza soluzione di continuità fra canali online e offline e ricercano sempre più esperienze personalizzate nel corso del proprio processo d'acquisto. Lo sviluppo tecnologico, la diffusione di Internet e la recente pandemia, hanno determinato l'evoluzione del comportamento dei consumatori, che non ricercano informazioni, confrontano prodotti, decidono e acquistano come facevano fino a qualche anno fa.

Non è possibile parlare di cambiamento del comportamento dei consumatori senza includere l'avvento di Internet e il progresso tecnologico degli ultimi anni. La tecnologia ricopre un ruolo centrale nella vita quotidiana dei consumatori e delle aziende ed influisce profondamente non solo sul comportamento d'acquisto dei consumatori, ma incide anche sulle caratteristiche che essi ricercano nei prodotti, sul valore che ne percepiscono e sulla soddisfazione che ne traggono. Utile è quindi adottare la prospettiva del consumatore per cercare di comprendere come la tecnologia ed altri fattori abbiano influito sul suo comportamento d'acquisto. (Gök, 2020)

Il comportamento dei consumatori è in continua evoluzione. Citando Kotler *"i confini tra la vendita al dettaglio in negozio e online si stanno rapidamente confondendo. Per la maggior parte dei clienti, non è più una questione di decidere se fare acquisti in un negozio o online. Internet e i dispositivi digitali hanno infatti generato una nuova tipologia di acquirenti e un nuovo modo di fare acquisti. Gli acquirenti di oggi si spostano senza soluzione di continuità tra i canali online e in-store durante il processo di acquisto. Si sono abituati a ricercare e comprare ovunque e in qualsiasi momento che sia in negozio, online, in viaggio o anche online mentre sono in negozio. Per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori, i negozianti devono padroneggiare la vendita al dettaglio omnicanale, integrando negozi e canali online in un'unica esperienza d'acquisto"* (Kotler, et al., 2017).

Il rapido cambiamento del comportamento d'acquisto e l'eterogeneità del processo decisionale del consumatore rendono sempre più urgente per le aziende dedicare parte delle proprie strategie di marketing alla comprensione del comportamento del consumatore e del suo Customer Journey, il cui aspetto è profondamente mutato negli ultimi anni.

La ricerca sul comportamento del consumatore esamina i processi messi in atto dai consumatori per selezionare, usare e disporre di prodotti, servizi, esperienze o idee per soddisfare i propri bisogni (Hawkins, et al., 2004). Obiettivo primario del marketing è infatti soddisfare tramite prodotti e servizi i bisogni e le esigenze dei consumatori fornendo loro un beneficio.

Lo studio del comportamento del consumatore è di conseguenza un aspetto sempre più di rilievo per gli esperti di marketing, sia in ambito accademico sia in ambito aziendale.

Secondo la letteratura, il comportamento dei consumatori è influenzato da un vasto e vario insieme di fattori: caratteristiche psicologiche, caratteristiche socioculturali dell'ambiente circostante (ambiente di macro-marketing) e anche dal marketing mix stesso. Per quanto riguarda le caratteristiche socioculturali, ossia l'insieme dei fattori economici, tecnologici, sociali e politici dell'ambiente di macro-marketing, è comprovato che essi possono influenzare sia le attività delle imprese e i loro processi di marketing, sia il comportamento dei consumatori e il modo in cui acquistano (Kotler, et al., 2010). Come discusso, la rapida diffusione di Internet è fra i principali fattori socioculturali che hanno sortito un effetto irreversibile sul comportamento del consumatore, trasformandolo in un consumatore omnichannel, sempre più esigente ed informato.

L'accesso ad Internet non è mai stato così semplice, tant'è che nel 2021 metà della popolazione del pianeta vi ha avuto accesso (il 59%, il 7% in più rispetto al 2020) e il dispositivo più utilizzato è stato il mobile (circa il 56% del traffico proviene da lì, segue desktop per il 41% e tablet per il 3%) (Casaleggio Associati, 2021). Ciò, associato alle modalità di acquisto online "imposte" dall'emergenza sanitaria da COVID-19, ha portato sempre più consumatori a desiderare, oltre a prodotti e servizi, anche la possibilità di acquistarli nelle modalità e nei tempi più adatti alle proprie esigenze (Cook, 2014). Se la penetrazione di Internet nella quotidianità di molti consumatori ha determinato l'esigenza per le aziende di soddisfare il nuovo comportamento digitale dei propri clienti, dall'altro è la diffusione stessa di numerosi canali e modalità di vendita ad aver accentuato la tendenza ad un percorso d'acquisto cross-canale. Sempre più i consumatori ricercano un'esperienza d'acquisto personalizzata e senza soluzione di continuità su tutti i canali di vendita (Gök, 2020).

Insieme allo sviluppo delle nuove tecnologie, che ha portato i consumatori ad interagire con diversi canali e punti di contatto, quali motori di ricerca, comparatori di prezzi, social media e app mobile, ci sono stati ulteriori cambiamenti nel comportamento dei consumatori

(Sathyanarayanan, 2018). I consumatori hanno infatti iniziato a utilizzare sempre più di frequente i social media, i dispositivi mobili e i relativi software nel corso dell'intero processo d'acquisto (Berman & Thelen, 2018), per raccogliere informazioni, conoscere le esperienze altrui e per supportare l'acquisto stesso.

La diffusione della tecnologia e specialmente di Internet ha aumentato quindi in maniera sostanziale la conoscenza e la consapevolezza dei consumatori di prodotti e servizi e ha permesso loro di esaminarli più a fondo al momento dell'acquisto. I consumatori non acquistano infatti più solo prodotti o servizi per le loro caratteristiche e benefici, ma per vivere delle esperienze e venire da esse arricchiti attraverso Customer Experience di valore (Lee & Lim, 2017). Nello studio del comportamento del consumatore bisogna quindi tenere conto del fatto che i modi in cui i clienti comunicano e interagiscono con le aziende diventano parte della loro esperienza col prodotto o servizio che acquistano. La comunicazione tra clienti e imprese avviene oggi attraverso la vasta varietà di canali e punti di contatto a cui già si è accennato, che diventano quindi una parte importante dell'esperienza del cliente e necessitano di essere fra loro integrati e resi coerenti.

I consumatori non sono però diventati solo esigenti dal punto di vista della comodità e flessibilità ricercata nell'esperienza d'acquisto, che desiderano essere il più semplice e integrata possibile, ma sono cambiate profondamente anche le loro aspettative riguardo al brand e alla Customer Experience complessiva. Le aziende dovrebbero infatti non solo assicurare ai propri consumatori esperienze d'acquisto senza soluzione di continuità, ma permettere anche loro di partecipare in modo coerente per arricchire la loro esperienza con il marchio (Kembro & Norrman, 2019) (Sathyanarayanan, 2018) e di raccogliere al contempo preziose informazioni sul prodotto o servizio.

Oltre ad esperienze integrate e personalizzate, i consumatori ricercano infatti sempre più informazioni e coinvolgimento col prodotto o servizio che hanno intenzione di acquistare. Per quanto riguarda la conoscenza del prodotto, essa è sempre più fra le priorità dei consumatori e comprende l'insieme delle informazioni che i consumatori raccolgono sulle tipologie, sulle marche, sui modelli e sui canali di acquisto disponibili per il prodotto che stanno cercando. Il coinvolgimento col prodotto, invece, si riferisce alle percezioni dei consumatori dell'importanza o dello sviluppo personale di un articolo. Più alto è il coinvolgimento col prodotto, più informazioni i consumatori vorranno sullo stesso e più tempo spenderanno per acquistarlo (Gök, 2020).

In sintesi, dunque, si può osservare come il comportamento del consumatore sia profondamente mutato e con esso le sue esigenze. Se nei primi anni di diffusione delle nuove tecnologie i consumatori hanno iniziato a sperimentare la comodità di tale mezzo nel proprio processo d'acquisto, sia a livello di tempi e costi, sia per quanto riguarda la riduzione dell'asimmetria informativa rispetto al prodotto o servizio da acquistare, ora la posizione di potere dei clienti è andata ulteriormente aumentando; i consumatori sono ora in grado di dialogare direttamente coi brand e presentare loro le proprie richieste di integrazione e personalizzazione delle esperienze d'acquisto.

Con l'uso diffuso della tecnologia nella vita quotidiana, lo shopping attraverso i vari canali di distribuzione, come lo shopping mobile in negozio o online, è diventato molto diffuso. Questa diversificazione dei canali tra clienti e aziende ha creato un ambiente di cross-shopping che permette ai consumatori di muoversi tra i diversi canali di distribuzione online e offline (Lee & Lim, 2017). Dal punto di vista dei consumatori, Internet è uno strumento in grado di fornire loro il controllo personale dei propri acquisti, la personalizzazione dell'esperienza, e l'accesso ad informazioni complete e aggiornate, configurandosi in generale come uno strumento utile a facilitare le proprie esperienze d'acquisto (Pelsmacker, et al., 2001).

Ci sono quindi differenze significative tra il comportamento tradizionale del consumatore e comportamento del consumatore omnichannel. Per il confronto dei prodotti, ad esempio, i consumatori tradizionali usavano fonti d'informazione, come la stampa o la pubblicità, mentre i consumatori omnichannel usano Internet (Shetty, et al., 2018) e i social. Queste differenze comportamentali a loro volta influenzano i due tipi di marketing, con differenze nella progettazione del processo di acquisto del consumatore, il luogo di acquisto, le procedure di reso e lo sforzo che un cliente deve fare per spostarsi tra i canali (Berman & Thelen, 2018).

I brand che sono in grado di indentificare i bisogni dei consumatori e di sfruttare il ruolo facilitatore di Internet possono quindi offrire loro ciò che cercano in termini di comunicazione ed esperienze di consumo.

Per soddisfare dunque le aspettative dei clienti e fornire un servizio eccellente, le aziende hanno bisogno di adottare un approccio orientato al cliente, sincronizzare tutti i punti di contatto in tutti i canali, creare esperienze personalizzate, assicurarsi che i canali siano integrati e accontentare i clienti in ogni punto del processo d'acquisto, dalle fasi di precedenti alla transazione fino a quelle successive (Melero, et al., 2016). Per fare tutto ciò è necessario conoscere il consumatore, come decide e come si caratterizza il suo Customer Journey.

1.2 Panoramica sull'evoluzione dei modelli di Customer Journey

Il comportamento dei consumatori e il loro modo d'acquistare sono da sempre oggetto d'interesse in ambito accademico. L'importanza di tali ricerche è diventata progressivamente centrale anche nelle attività di marketing delle aziende, fino a diventarne una fase imprescindibile per ottenere un vantaggio competitivo e soddisfare le esigenze di personalizzazione e integrazione della Customer Experience. Visualizzare l'ipotetico percorso d'acquisto dei consumatori è per le aziende uno strumento fondamentale per comprendere meglio i meccanismi che li accompagnano nelle proprie decisioni e individuare come le loro preferenze, i loro bisogni e il loro modo d'acquisto siano in continuo cambiamento.

Negli anni si sono susseguiti studi sulla comprensione del percorso che porta il consumatore all'acquisto, andando progressivamente ad integrarsi e sostituirsi fra loro. Il comportamento d'acquisto è andato negli anni evolvendo e di conseguenza si sono susseguiti in ambito accademico numerosi modelli in grado di catturarlo.

I molteplici contributi che hanno cercato di schematizzare il viaggio del consumatore verso l'acquisto di un prodotto o servizio sono confluiti in diversi modelli di Customer Journey, ossia in concettualizzazioni del processo o della sequenza di fasi che i clienti attraversano per accedere o utilizzare un'offerta di un'azienda (Crosier & Handford, 2012),

La presente panoramica sull'evoluzione dei modelli di Customer Journey tiene conto dei contributi più tradizionali, quali il modello AIDA o il modello del *Funnel* (imbuto di conversione), e di quelli più recenti, esito dell'mutato comportamento del consumatore e della sua progressiva digitalizzazione.

1.2.1 Modello AIDA

Fra le prime concettualizzazioni del Customer Journey i manuali di marketing citano il modello AIDA di Elmo Lewis, che nel 1898 ha analizzato il processo d'acquisto dal momento in cui un marchio attira l'attenzione del consumatore fino all'acquisto vero e proprio. Tale modello viene tuttora sfruttato in ambito pubblicitario come base per studiare gli effetti della pubblicità sulle decisioni dei consumatori e per adeguarvi di conseguenza i contenuti. (Pastore & Vernuccio, 2008)

Lewis ha quindi suddiviso il Journey in quattro momenti, da cui deriva l'acronimo AIDA:

- i. **Attenzione:** è la fase in cui bisogna attirare l'attenzione del consumatore, attraverso principalmente i touchpoint di proprietà del brand;

- ii. Interesse: una volta catturata l'attenzione dell'utente, si passa alla fase dell'interesse verso il prodotto/servizio e le sue caratteristiche;
- iii. Desiderio: una volta maturato l'interesse, il consumatore passa alla fase di preferenza (e successiva scelta) per un prodotto/servizio piuttosto che un altro;
- iv. Azione: il Customer Journey secondo Lewis si conclude con l'azione d'acquisto.

1.2.2 Modello del Funnel

Il Modello AIDA ha posto le basi per ulteriori integrazioni e adattamenti, fra cui compare il longevo Modello del *Funnel*, proposto da William Townsend nel 1924.

Il Modello del *Funnel* concettualizza il percorso d'acquisto come un imbuto, in cui i consumatori iniziano il proprio Journey interfacciandosi con una serie di brand, per poi andarli a ridurre di numero e arrivare a sceglierne uno solo per l'acquisto (McKinsey&Company, 2009). L'integrazione più importante rispetto al modello AIDA riguarda l'aggiunta di una fase successiva all'acquisto, ossia lo stadio della fedeltà. Tale aggiunta non è stata però opera di Townsend, che strutturava il percorso ancora in maniera analoga a Lewis, ma è arrivata negli anni successivi ed è rimasta inclusa nel modello di riferimento che, seppur ormai superato, è ancora ben presente nel bagaglio culturale di chiunque operi nel marketing. Il Customer Journey viene dunque visualizzato come un imbuto (Figura 1), in cui si susseguono in modo sequenziale cinque fasi (Jansen & Schuster, 2011):

- i. *Awareness* (Attenzione): si tratta della parte superiore dell'imbuto in cui il consumatore ha appena assunto consapevolezza del bisogno che vuole soddisfare e delle possibili opzioni a sua disposizione per farlo, rappresentate dai vari prodotti/brand presenti sul mercato;
- ii. *Interest* (Interesse): proseguendo nel *Funnel*, il consumatore attraversa la fase di interesse, in cui approfondisce le informazioni riguardo alle opzioni a sua disposizione ed entra in contatto con i vari brand;
- iii. *Desire* (Desiderio): nel proprio percorso decisionale il consumatore procede scremando la lista di opzioni a sua disposizione e arrivando a manifestare il desiderio di acquistare da quello che poi costituirà la sua scelta definitiva;
- iv. *Purchase* (Acquisto): una volta effettuata la propria scelta, il consumatore effettua l'acquisto e utilizza il prodotto;

- v. *Loyalty* (Fedeltà): il percorso si conclude nella parte finale del *Funnel*; insieme al momento dell'acquisto, infatti, quello della fedeltà ricopre un ruolo centrale. Negli anni l'interesse per questa fase del *Funnel*, il cui fine è fidelizzare l'acquirente affinché inneschi un passaparola positivo nei confronti del brand ed effettui nuovamente acquisti in futuro, è andata aumentando, sfociando in vere e proprie discipline (come il *Customer Relationship Management*).

Nonostante la concettualizzazione ad imbuto del Customer Journey sia stata dapprima arricchita da ulteriori scomposizioni delle cinque fasi illustrate (ad esempio parlando di fasi di *evaluation*¹ all'inizio del *Funnel* o di *advocacy*² al suo termine) e poi sostituita da una sua visione ciclica, due sono i temi del modello che bisogna tenere a mente.

Innanzitutto, la concettualizzazione del *Funnel* fornisce un impianto strategico utile per l'individuazione dei punti di contatto con cui i clienti interagiscono e con il loro adattamento rispetto alle fasi in cui si trovano. Più che per le sue fasi sequenziali, infatti, il modello del *Funnel* è oggi utilizzato dalle aziende per classificare gli utenti in tre categorie, a seconda di quale punto del percorso d'acquisto stanno attraversando e della loro prossimità alla conversione. Si parla di *Top of the Funnel* (TOFU), per l'ampio bacino di utenti che entrano in primo contatto col brand, principalmente nelle fasi di attenzione ed interesse; in questa fase le imprese utilizzano a proprio vantaggio i punti di contatto di proprietà per generare interesse e diffondere informazioni riguardo al brand e ai propri prodotti (ad esempio tramite articoli di blog, campagne video e attività sui social media). Gli utenti che proseguono nel proprio percorso arrivano alla parte detta MOFU (*Middle of the Funnel*), in cui si avvicinano alla conversione; le imprese lavorano a proprio vantaggio sfruttando punti di contatto come prove gratuite, campioni di prodotto o codici sconto. Infine, si arriva al *cosiddetto Bottom of the Funnel* (BOFU) in cui le attività di *Customer Retention* e lo studio dell'avvenuto processo d'acquisto permettono di fidelizzare i consumatori.

¹ Valutazione

² Appoggio

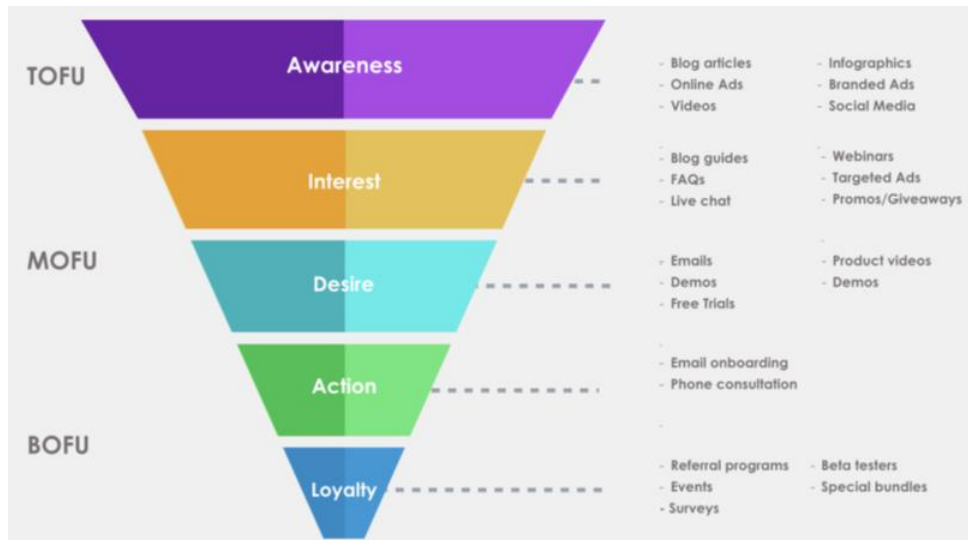


Figura 1: Modello del Funnel con relative leve utilizzate dalle aziende

In ultima istanza, bisogna ricordare che il modello del *Funnel* è ancora ampiamente utilizzato dalle imprese in attività strategiche ed operative.

1.2.3 Modello del Consumer Decision Journey di McKinsey

La concezione del Customer Journey come un percorso sequenziale ad imbuto è ancora ricorrente in molte strategie di marketing e processi di analisi, ma è stata ufficialmente superata nel 2009, con il modello del *Consumer Decision Journey*, della cui teorizzazione si è occupato il gruppo di consulenza McKinsey & Company. Si tratta di una reinterpretazione del modello del *Funnel* e delle sue fasi, tradizionalmente presentate come sequenziali, in un ciclo di quattro fasi (Figura 4): *initial consideration*, *active evaluation*, *moment of purchase* e *postpurchase experience*³ (McKinsey&Company, 2009)

³ In italiano considerazione iniziale, valutazione attiva, momento d'acquisto ed esperienza post-acquisto

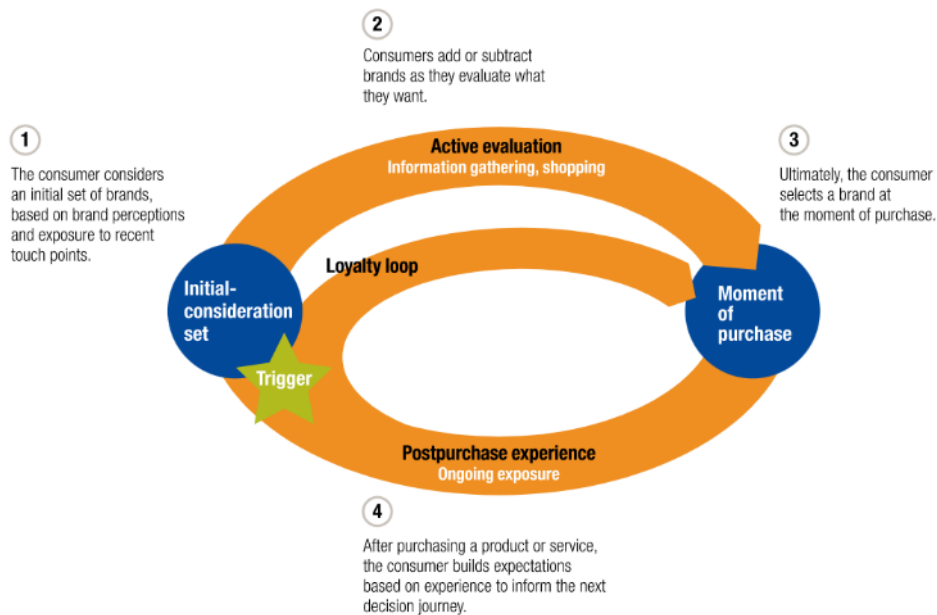


Figura 2: Il Consumer Decision Journey di McKinsey

L'era digitale ha reso questo già complesso percorso ancora più intricato grazie all'avvento di nuovi media e alla nascita di ulteriori punti di contatto. Perciò la compagnia di consulenza ha nuovamente revisionato il proprio modello, trasformandolo in un *e-Journey*, alla luce dell'irreversibile spostamento del percorso del consumatore verso *touchpoint* digitali. Nell'*e-Journey* le fasi del percorso rimangono quelle tradizionali, ma cambia il peso dei punti di contatto (McKinsey&Company, 2013):

- i. Considerazione iniziale: in questa fase il consumatore si trova di fronte ad un'ampia gamma di brand fra cui scegliere; nel corso della valutazione si basa principalmente sulla percezione dei brand e sulle interazioni che ha avuto con i rispettivi punti di contatto; come rilevato da McKinsey (Figura 3) in fase di considerazione il peso dei punti di contatto è ancora distribuito fra media tradizionali, la cui penetrazione li rende ancora i touchpoint di maggiore importanza, passaparola, digitale o fisico, e i nuovi media digitali. È emerso che il sito web del brand costituisce il punto di contatto di maggiore qualità e lo strumento migliore per influenzare positivamente la percezione degli utenti nei confronti del brand, nonostante la sua penetrazione sia sensibilmente inferiore rispetto a quella di media tradizionali come la TV;
- ii. Valutazione attiva: il consumatore nella fase di valutazione aggiunge o toglie i brand dal ventaglio di opzioni fra cui scegliere, mentre riflette su ciò che sta effettivamente cercando; due terzi dei touchpoint in questa fase comprendono attività di *consumer-*

driven marketing, ossia recensioni, passaparola, interazioni in-store ed esperienze precedenti con il brand. Lo spostamento dell'equilibrio nel mix fra punti di contatto tradizionali e digitali che determina il passaggio dal tradizionale *Consumer Decision Journey* all' *e-Journey* è ben visibile in questa fase, in cui i punti di contatto digitali ricoprono il ruolo più importante (il 36% sul totale);

- iii. **Acquisto:** è il momento di chiusura dell'acquisto, in cui il consumatore sceglie a che brand rivolgersi ed esegue la transazione;
- iv. **Esperienza post-acquisto:** la fase successiva all'acquisto è molto delicata, poiché è quella in cui il consumatore costruisce le proprie aspettative per il successivo processo d'acquisto sulla base dell'esperienza appena vissuta col brand. Il *Consumer Decision Journey*, quindi, non è un processo che si esaurisce con l'acquisto, i clienti infatti sono continuamente impegnati in varie fasi di diversi processi d'acquisto. Per il brand diventa quindi cruciale la fase del post-acquisto e la capacità di instaurare una relazione con i propri clienti e spingerli al riacquisto. La fidelizzazione gioca un ruolo significativo nel guidare le decisioni di acquisto ripetute e anche in questo caso lo spostamento dei consumatori da punti di contatto fisici a punti di contatto digitali è evidente. Mai come in questa fase risulta cruciale per le imprese implementare una strategia omnicanale, che sfrutti le peculiarità di entrambe le tipologie di *touchpoint*, al fine di costruire una relazione duratura con i propri clienti;

The CDJ has radically shifted toward digital touch points

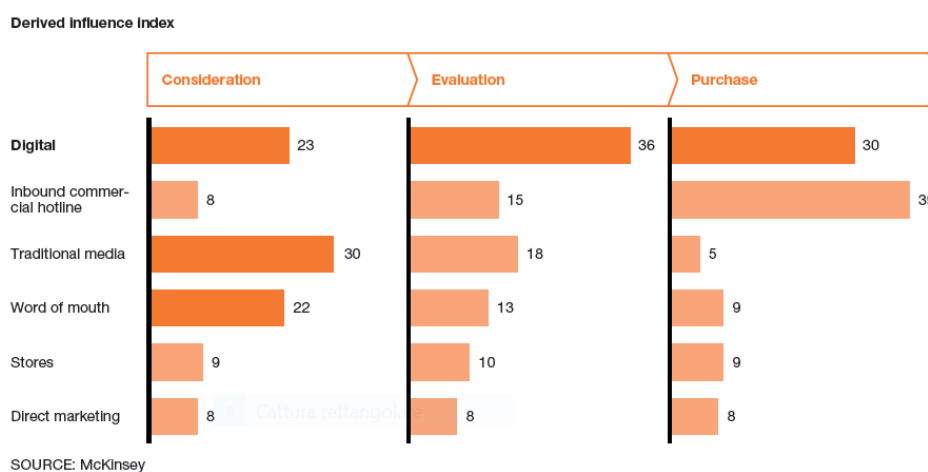


Figura 3: Influenza dei touchpoint nelle fasi dell'e-Journey

Secondo *McKinsey* il comportamento del consumatore è rimasto invariato per quel che riguarda le fasi del processo d'acquisto e del percorso decisionale, ma a subire un notevole cambiamento sono stati i mezzi con cui questo viaggio viene intrapreso. Come evidenziato già nel 2013 dalla compagnia di consulenza, i risultati mostrano che il *Consumer Decision Journey* si è spostato radicalmente verso i nuovi punti di contatto, che ora influenzano in modo predominante le preferenze del marchio dei consumatori, e si è trasformato in un *e-Journey*. Alcuni dei punti di contatto tradizionali rimangono importanti, tipicamente solo in fasi specifiche - per esempio, durante la fase di considerazione - mentre i punti di contatto digitali si dimostrano estremamente rilevanti durante tutto il percorso.

È dal modello dell'*e-Journey* che inizia ad emergere con vigore l'omnicanalità del percorso d'acquisto dei clienti, che va quindi studiato e soddisfatto tramite l'integrazione mirata dei canali e dei punti di contatto fra consumatori ed impresa.

1.2.4 Modello del Messy Middle di Google

Il modello di Customer Journey più recente nasce dagli studi di Google, che nel 2020 ha proposto il modello del *Messy Middle*. (Rennie, et al., 2020)

Tale modello è il frutto da un lato della sintesi di alcuni dei più conosciuti contributi della letteratura in materia, di cui si è appena fornito un breve riassunto, e dall'altro dell'osservazione empirica del comportamento d'acquisto di centinaia di migliaia di consumatori, in una panoramica di 31 categorie di prodotti e 310 differenti Customer Journey. Il modello, che verrà illustrato dettagliatamente nel terzo capitolo dell'elaborato, illustra efficacemente come nella realtà il processo decisionale dei consumatori non sia né lineare, né circolare, ma piuttosto si configuri come un alternarsi disordinato (*Messy Middle*) di momenti di esplorazione e momenti di valutazione (Figura 4) che si frappongono fra il primo trigger, ossia il primo stimolo che innesca il processo d'acquisto, e l'acquisto effettivo.

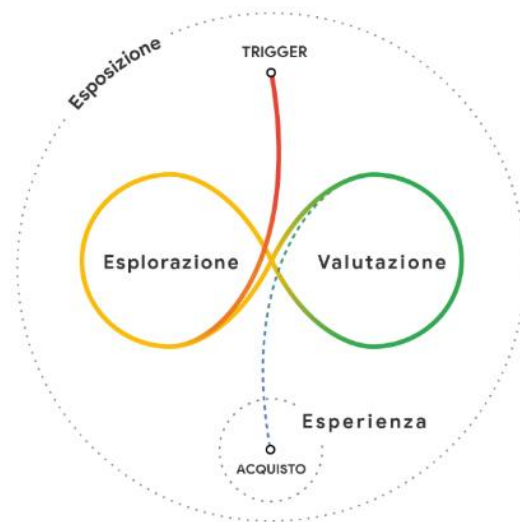


Figura 4: Modello Messy Middle

Il *Messy Middle* è la concretizzazione di quanto sia necessario per le imprese decodificare il movimento disordinato dei consumatori fra canali e touchpoint, per poter sfruttare l'opportunità di essere presenti in ognuno di questi e offrire loro un'esperienza integrata ed omnicanale.

1.3 Il futuro del retail fra digitale ed omnicanalità

Nel corso degli anni, grazie al rapido sviluppo della tecnologia, il numero di punti di contatto fra le imprese e i loro clienti è andato moltiplicandosi, permettendo ai brand di raggiungere i propri potenziali consumatori attraverso differenti canali e leve di marketing.

In aggiunta a ciò, la concomitante diffusione di sistemi di business intelligence ha da un lato aumentato la necessità, e di conseguenza la tendenza, di raccogliere sempre più dati riguardo al comportamento dei consumatori e dall'altro reso tale disponibilità un potente strumento da utilizzare per conoscere i consumatori e garantirsi un vantaggio competitivo offrendo loro esperienze personalizzate.

Se da un lato le imprese hanno con il tempo acquisito nuovi strumenti per conoscere e raggiungere le persone, dall'altro i consumatori, ormai "digitalizzati", si attendono molto di più di prodotti e servizi standardizzati. La tendenza consolidata di ricercare esperienze piuttosto che prodotti, la posizione di potere dei consumatori rispetto ai brand e il loro ruolo attivo nel consumo, rendono urgente per le imprese soddisfarli nelle loro richieste, creando per loro esperienze uniche e memorabili attraverso l'integrazione dei diversi canali a propria disposizione. Tale integrazione non è altro che l'omnicanalità, realizzabile tramite la determinazione e il coordinamento dei punti di contatto e delle interazioni esistenti fra le

imprese e i consumatori. (Dirsehan, 2020)

Comprendere le future prospettive della vendita al dettaglio è possibile osservando la sempre più diffusa tendenza dei consumatori a muoversi fra diversi canali nel corso del proprio percorso d'acquisto. Oggigiorno è comune che un Consumatore Omnicanale cerchi le caratteristiche di un prodotto usando un'applicazione mobile, confronti i prezzi su diversi siti web dal suo pc e finisca per comprare il prodotto in un negozio fisico (Juaneda-Ayensa, et al., 2016). Altrettanto diffusa è la tendenza a visitare un negozio fisico con in mano il proprio smartphone tramite cui consultare nello stesso momento diversi marketplace per ricercare il prodotto interessato a prezzi più convenienti o piuttosto vedersi offerto, dai brand che sfruttano le potenzialità dell'omnicanalità, un prodotto non ancora disponibile in negozio ma acquistabile online. I consumatori moderni usano quindi le nuove tecnologie per cercare informazioni, condividere le proprie opinioni, parlare delle personali esperienze con i prodotti, fare acquisti e dialogare direttamente con il brand.

Come precedentemente discusso, i canali di informazione e di acquisto vengono sempre più utilizzati senza soluzione di continuità e in modo intercambiabile durante il processo di ricerca e acquisto e per i rivenditori è difficile, se non addirittura impossibile, controllare questo uso (Neslin, et al., 2014) (Verhoef, et al., 2015); è per sopperire a questa difficoltà che interviene lo studio del comportamento d'acquisto del consumatore e del suo Customer Journey.

I consumatori omnichannel sono la dimostrazione di come il progresso tecnologico, che va dalle tecnologie mobile fino alla realtà aumentata, abbia reso sempre più labili i confini fra la vendita al dettaglio tradizionale e il commercio elettronico, permettendo alle aziende di interagire con i propri clienti attraverso una vasta serie di punti di contatto. Se in passato, infatti, i negozi tradizionali si caratterizzavano per permettere ai propri clienti di toccare e vedere i prodotti e di averli a disposizione nell'immediato, mentre gli e-commerce, nel frattempo, hanno sempre cercato il proprio vantaggio competitivo nell'offerta di un'ampia e spesso maggiore selezione di prodotti, di prezzi più bassi e della possibilità per i potenziali acquirenti di conoscere in modo rapido informazioni e valutazioni sui prodotti, ora il retail si affaccia verso orizzonti diversi in cui le parole chiave sono omnicanalità ed integrazione.

Attualmente, e in vista del futuro, il retail va quindi evolvendo verso esperienze di vendita omnicanale in cui le distinzioni tra fisico e online svaniranno, trasformando il mondo in uno showroom senza pareti, in cui, ad esempio, gli spazi fisici di vendita al dettaglio saranno arricchiti da contenuti virtuali accessibili da smartphone e altri dispositivi (Brynjolfsson, et al.,

2013).

Il futuro del retail è dunque da identificare nel fenomeno dell'omnichannel retailing, ossia in esperienze di acquisto cross-channel senza soluzione di continuità che integrino lo shopping in negozio, con quello online e da mobile. (Kotler, et al., 2020).

L'omnichannel marketing, non è solo una tendenza, ma una risposta alle nuove esigenze del mercato. I consumatori si muovono liberamente fra i diversi punti di contatto a loro disposizione in un unico processo d'acquisto e adottano canali d'acquisto differenti, prediligendo sempre più spesso quelli online. Integrare fra loro touchpoint e canali permette alle imprese di fornire ai propri clienti un'esperienza d'acquisto e consumo unica sposando la tendenza del settore retail di orientarsi sempre più verso un modello di vendita non più focalizzato sulle singole transazioni, ma bensì finalizzato all'assistenza e soddisfazione dei consumatori (Brynjolfsson, et al., 2013).

1.3.1 Caratteristiche e future evoluzioni della Customer Experience

Come precedentemente discusso, il processo di acquisto al dettaglio dei consumatori è radicalmente cambiato negli ultimi anni. Complici la fervida evoluzione della tecnologia e la recente pandemia, lo shopping come è sempre stato inteso è mutato in una veste omnicanale, distaccandosi dalla sua tradizionale configurazione. Se fino a qualche anno fa il processo d'acquisto consisteva, per il consumatore medio, nel visitare diversi negozi fisici sulla scorta di una precedente raccolta di informazioni sui prodotti e i prezzi in questione, recentemente il percorso è diventato molto più complesso ed eterogeneo. La ricchezza di mezzi e fonti di informazione, fra cui siti web, smartphone e social network, ha infatti determinato il coinvolgimento nel processo d'acquisto di una variegata molteplicità di canali e piattaforme.

Nel nuovo processo d'acquisto i consumatori, diventati omnichannel, ricercano sì prodotti e prezzi online, ma, a differenza di prima, acquistano online in qualsiasi luogo e momento e possono scegliere, nel caso di un'esperienza omnicanale, dove preferiscono ricevere quanto acquistato (se in negozio o a casa propria ad esempio). Prima ancora di ricercare informazioni sui prodotti, inoltre, navigano sul web alla ricerca di idee d'acquisto, consigli ed eventuali rivenditori. *“Questo massiccio cambiamento nel modo in cui la gente fa acquisti”* nota Kotler *“richiede altrettanti radicali cambiamenti nel modo in cui operano i negozianti. L'acquisto omnichannel, infatti, richiede l'esistenza di una vendita al dettaglio omnicanale, in cui tutti i canali e i dispositivi d'acquisto disponibili siano stati integrati per garantire un'esperienza d'acquisto del cliente senza interruzioni o frizioni”* (Kotler, et al., 2020)

Con strategia omnicanale quindi non si intende altro che *“la gestione sinergica dei vari numerosi canali disponibili e dei touchpoint, in modo tale che l'esperienza del cliente attraverso i canali e le prestazioni sugli stessi siano ottimizzate e integrate”* (Verhoef, et al., 2015)

La proliferazione dei punti di contatto e la nascita di nuovi canali digitali per l'acquisto e l'esperienza di consumo, hanno reso la loro gestione sinergica ed integrata una necessità sempre più centrale per le imprese, che ne hanno compreso le potenzialità nell'ottica dell'ottimizzazione della Customer Experience dei propri clienti.

È proprio l'aumento dei punti di contatto fra aziende e consumatori a determinare il passaggio da un modello d'acquisto precedente a quello successivo. Tale cambiamento non è raro e la continua evoluzione della tecnologia ne è causa diretta. Nei primi anni 2000 si ritrovava infatti nello shopping multicanale la nuova frontiera del retail. Il retail multicanale, che secondo la letteratura dello stesso periodo era in grado di migliorare la soddisfazione dei clienti ed aumentarne la fedeltà (Wallace, et al., 2004), si caratterizzava per l'utilizzo da parte dei consumatori di più canali e touchpoint, come i dispositivi online o mobili, per acquistare prodotti o servizi (Zhang, et al., 2010) e il conseguente presidio da parte delle aziende di tali canali, senza però prevederne la gestione integrata.

L'approccio multicanale, ormai superato, è stata un'evoluzione del retail monocanale, e rispetto al suo predecessore si è distinto per garantire al rivenditore che l'adottavano maggiori vendite e profitti, derivanti da un'esperienza d'acquisto più soddisfacente (Huang, et al., 2016) (Zhang, et al., 2010).

L'omnicanalità ritrova quindi nella multicanalità le sue origini. Fra le principali criticità dell'approccio multicanale è emersa nel tempo l'eterogeneità nella gestione dei differenti canali a disposizione (Kumar & Venkatesan, 2005) e l'omnicanalità si è proposta come soluzione a tale problema.

La vendita al dettaglio multicanale considera canali come l'online e il negozio, ma spesso questi canali di vendita al dettaglio sono gestiti e contabilizzati separatamente (Neslin & Shankar, 2009). È qui che nasce l'approccio omnicanale, che a differenza del suo predecessore, non prevede solo il presidio di diversi canali di vendita, bensì la loro gestione integrata e coerente, finalizzata alla creazione di una Customer Experience senza soluzione di continuità

L'omnichannel prevede non solo l'integrazione dei diversi canali, ma anche di diversi obiettivi strategici quali la presenza cross-canale e la focalizzazione sul cliente e sul brand piuttosto che

su un singolo canale di vendita al dettaglio o sulle vendite in sé. Il punto centrale della gestione omnichannel è quindi l'integrazione dei canali, finalizzata a fornire ai clienti un'esperienza di vendita al dettaglio senza soluzione di continuità (Verhoef, et al., 2015).

Come visto, dal momento che consumatori si aspettano dai brand la creazione di esperienze coerenti, integrate e ininterrotte su tutti i canali, per le aziende implementare una strategia multicanale non è più sufficiente (Yrjölä, , et al., 2018). È l'approccio omnichannel a fare la differenza, esso infatti permette alle aziende di creare Customer Experience integrate, di concentrarsi su tutte le interazioni del cliente con l'azienda, assumendo il punto di vista del consumatore e di porre maggiore enfasi sull'integrazione tra i canali digitali e quelli tradizionali (Beck & Rygl, 2017) (Picot-Coupey, et al., 2016).

Sebbene l'integrazione dei canali e l'implementazione dell'omnicanalità sia diventata la base della maggior parte delle strategie di marketing delle aziende, mettere in pratica tale approccio rimane una grande sfida per le aziende, che devono adottare un approccio olistico, non solo incentrato sull'integrazione fra i canali, ma anche sulla centralità del consumatore e dei suoi bisogni.

1.3.2 Punti di contatto e fattori d'influenza nell'approccio omnicanale

L'approccio omnichannel si basa sull'integrazione dei diversi canali e punti di contatto esistenti fra brand e consumatori. Se la classificazione dei canali in online, mobile ed in-store risulta ancora abbastanza semplice, nonostante la crescente ibridazione fra gli stessi, più complesso è il tema dei touchpoint.

In letteratura è stato evidenziato quanto ricca sia la varietà dei punti di contatto esistenti: marketing diretto, media tradizionali, social media sono solo alcuni dei tanti touchpoint con cui i consumatori si interfacciano (Lemon & Verhoef, 2016) a cui si aggiungono le interazioni cliente-cliente e dipendente-cliente, il cui ruolo nell'esito del processo d'acquisto si rivela altrettanto importante (Stein & Ramaseshan, 2016).

Lemon e Verhoef, notata l'importanza della comprensione della Customer Experience e dei touchpoint nell'ambito della strategia omnicanale, hanno classificato i punti di contatto in quattro tipologie diverse: di proprietà del brand, di proprietà di partner, di proprietà del cliente ed esterni. (Lemon & Verhoef, 2016)

I touchpoint di proprietà del brand sono progettati, gestiti e controllati direttamente dall'azienda che vende il prodotto e comprendono i media posseduti dall'azienda, come il sito

web e i programmi fedeltà, e le leve del marketing mix, come packaging, attributi del prodotto e servizio. Le evidenze empiriche raccolte negli anni riguardo a questa tipologia di punti di contatto mostrano quanto questi touchpoint siano influenti nel processo decisionale e quanto il loro peso sia variato nel tempo: se prima la pubblicità sui media tradizionali ricopriva il peso maggiore, ora sono subentrati nel conteggio anche le forme di advertising sui motori di ricerca e lo sviluppo di strutturati programmi fedeltà.

I punti di contatto di proprietà di partner sono congiuntamente progettati, gestiti o controllati dall'azienda e da uno dei suoi partner. I partner possono includere agenzie di marketing, partner di distribuzione multicanale, partner di programmi e i partner dei canali di comunicazione.

I touchpoint di proprietà del cliente invece comprendono le azioni del cliente, che fanno parte dell'esperienza complessiva, ma che l'azienda e i suoi partner non possono influenzare o controllare. Un esempio è quando i clienti pensano ai propri bisogni o desideri nella fase di preacquisto. I punti di contatto di proprietà del cliente sono più critici e prevalenti dopo l'acquisto, quando il consumo e l'utilizzo individuale del prodotto/servizio sono al centro della scena. Si potrebbe sostenere che questi touchpoint sono cambiati profondamente nel corso del tempo, dal momento che il ruolo dei clienti si è esteso, essi sono diventati co-creatori di valore dell'esperienza, indipendentemente o insieme alle aziende.

Infine, i punti di contatto esterni, detti anche touchpoint sociali, ricoprono un ruolo molto importante nell'esperienza del cliente. Durante tutto il percorso, infatti, i clienti sono circondati da punti di contatto esterni (per esempio, altri clienti, influenze dei pari, fonti di informazione indipendenti) che possono influenzare il processo decisionale. L'effetto dei punti di contatto sociali è paragonabile, se non maggiore, a quello dei touchpoint di proprietà, basti pensare all'influenza che i social media e il passaparola hanno sulle decisioni d'acquisto di ognuno.

L'omnicanalità, dunque, non è solo una strategia di vendita, bensì una parte integrante della Customer Experience dal momento che si occupa di tutte le interazioni cliente-brand in una prospettiva olistica. Le aziende che adottano un approccio omnichannel, possono e devono integrare l'esperienza dei propri clienti sia online che offline attraverso ciascuno dei punti di contatto con i loro clienti, che è dunque necessario conoscere e padroneggiare (Hickman, et al., 2020).

Altrettanto importante è la comprensione dei fattori che influenzano l'esperienza omnichannel,

tramite cui le aziende possono gestire la propria strategia in modo ottimale. Il recente studio di Hickman et al., redatto per colmare le lacune della letteratura sull'argomento, ha identificato in familiarità col marchio, personalizzazione, valore percepito del canale e prontezza tecnologica⁴ i quattro costrutti che agiscono come fattori di influenza nell'esperienza di consumo omnicanale (Hickman, et al., 2020).

La familiarità con il brand, intesa come "*il numero di esperienze dirette o indirette legate alla marca che sono state accumulate dal consumatore*" (Park & Stoel, 2005), ha secondo le evidenze raccolte da Hickman et al., una forte influenza sull'omnichannel, in particolare nei canali in-store e mobile e i retailer devono considerare tale fattore nella gestione delle proprie strategie omnicanali, puntando sugli elementi riconoscitivi del proprio brand (ad esempio i logo o i colori distintivi); su questo frangente l'omnichannel marketing gioca un ruolo centrale. L'influenza della familiarità col brand si riduce nei canali online e una spiegazione è da ricercare nel fatto che gli acquirenti online mostrano una maggiore sensibilità al prezzo piuttosto che al brand (Degeratu, et al., 2000).

Per quanto riguarda la personalizzazione, è stato dimostrato che essa è in grado di arricchire la Customer Experience e risulta essere più pertinente ed efficace sui canali digitali, siano essi online o mobile (Liang, et al., 2011). Per avere successo nella strategia omnicanale, dunque, le aziende devono utilizzare le ultime tecnologie e i dati dei clienti per capire il loro comportamento d'acquisto e personalizzare la loro esperienza, garantendo sempre che si svolga senza soluzione di continuità.

Infine, percezione del valore del canale, ossia i risultati o i benefici che i clienti ottengono dall'esperienza col brand in relazione ai costi sostenuti, e la prontezza tecnologica dei consumatori, sono anch'essi comprovati fattori di influenza dell'esperienza omnicanale secondo Hickman et al. È emerso infatti che quando i clienti nel corso della Customer Experience percepiscono il valore dei touchpoint, online e in-store, hanno maggiore probabilità di vivere un'esperienza omnicanale ottimale, ragione per cui nelle attività di omnichannel marketing i brand si devono focalizzare sulla costruzione di messaggi chiari e personalizzati per incoraggiare i clienti ad interagire con i diversi touchpoint, ad esempio fornendo loro incentivi come coupon o sconti qualora acquistino in store.

L'uso della tecnologia, infine, nonostante abbia profondamente mutato il modo di fare acquisti,

⁴ Propensione ad abbracciare e utilizzare le nuove tecnologie per raggiungere gli obiettivi nella vita domestica e nel lavoro (Parasuraman, 2000)

stando alle evidenze dello studio di Hickman et al., non ha ancora un effetto significativo sui touchpoint in-store, principalmente per il fatto che i clienti si affidano ancora al personale per assisterli in negozio (Hickman, et al., 2020).

L'impatto della tecnologia sull'esperienza omnicanale online e mobile, rende necessario per i brand valutare in che misura i propri clienti utilizzano la tecnologia e in che modo supportarli nel farlo. Risulta quindi necessario accennare alla crescente diffusione del *mobile commerce*, ossia l'acquisto online tramite rete mobile (Clarke, 2001), e dei fenomeni del *webrooming* e dello *showrooming*.

La tecnologia mobile ha visto negli ultimi anni una crescita esponenziale per quanto riguarda l'uso da parte dei clienti nel proprio Customer Journey, sortendo un effetto dirompente sul mondo del retail (Einav, et al., 2014). Lo sviluppo del mobile negli ultimi due decenni ha rivoluzionato la quotidianità dei consumatori, influenzando quindi anche il modo in cui essi acquistano. Le persone utilizzano sempre più il proprio cellulare per fare acquisti, prediligendolo ai canali online ed in-store e sfruttandone la versatilità ed agilità come strumento di confronto di opinioni, prezzi ed esperienze, nel corso dell'intero processo d'acquisto (Jocevski, et al., 2019).

La tendenza ormai diffusa a visitare i negozi fisici con il proprio smartphone alla mano viene identificata in letteratura con il fenomeno dello *showrooming*, ossia "*la capacità dei clienti di valutare prima i prodotti/servizi e di usare la tecnologia mobile durante l'esperienza in-store per confrontare i prodotti, in vista di un potenziale acquisto tramite qualsiasi numero di canali*" (Sahu, et al., 2021). Ad esso si associa, e al contempo contrappone, il fenomeno del *webrooming*, ossia la tendenza dei consumatori a visitare uno store fisico per vedere e provare un prodotto, prima di acquistarlo online (Flavian, et al., 2019).

La crescita dell'utilizzo del mobile e la penetrazione della tecnologia hanno rivoluzionato il comportamento d'acquisto dei consumatori, portando sempre più brand a fornire servizi di shopping mobile ai propri consumatori e assecondandoli nel loro ibrido comportamento d'acquisto. La tecnologia, dunque, ha decretato il mutamento del processo d'acquisto e, come si discuterà nella prossima sezione, ricopre un ruolo centrale nella realizzazione di esperienze di consumo omnicanale.

1.3.3 Customer Experience e il ruolo della tecnologia nell'era omnicanale

Come precedentemente discusso, la rapida adozione della tecnologia da parte dei clienti e dei

rivenditori ha cambiato profondamente da un lato il modo in cui i consumatori decidono e acquistano, dall'altro quello in cui le imprese coinvolgono i propri clienti e facilitano il loro processo decisionale (Grewal, et al., 2017).

Secondo un recente articolo di Harvard Business Review (Edelman & Abraham, 2022), le aziende di tutti i settori stanno mettendo la personalizzazione e l'omnicanalità fra le proprie priorità. Aziende come Starbucks e Nike hanno annunciato pubblicamente che l'implementazione di esperienze di consumo omnicanali, personalizzate e senza soluzione di continuità sono al centro della loro strategia aziendale. Il vantaggio competitivo, secondo Edelman e Abraham *“si baserà sempre più sulla capacità di catturare, analizzare e utilizzare i dati personali dei clienti su grande scala e su come le aziende utilizzeranno l'intelligenza artificiale per capire, modellare, personalizzare e ottimizzare il Customer Journey”*.

Fattori di influenza e di successo nel retail omnicanale sono dunque personalizzazione e valore percepito. Alcuni studi (Grewal, et al., 2009) (Verhoef, et al., 2009), hanno evidenziato l'importanza di creare una Customer Experience omnicanale, che coinvolga le risposte cognitive, affettive, emotive, sociali e fisiche dei clienti. La comprensione del comportamento del consumatore e i progrediti strumenti tecnologici a disposizione dei retailer giocano un ruolo fondamentale nella realizzazione di tali esperienze.

Secondo Harvard Business Review la personalizzazione della Customer Experience è diventata inequivocabilmente la base del vantaggio competitivo delle aziende. La personalizzazione richiesta dal mercato va però ben oltre la conoscenza dei dati dei clienti o la creazione di landing page ad hoc, ma consiste piuttosto nel design personalizzato di ogni touchpoint, sia esso fisico o virtuale, attraverso l'ausilio dell'intelligenza artificiale. (Edelman & Abraham, 2022).

L'intelligenza artificiale (AI) è infatti in grado di integrare i già sviluppati software di automazione posseduti dalle aziende e permettere così alle stesse di fornire ai propri clienti esperienze d'acquisto integrate e personalizzate. I brand, infatti, stanno progressivamente combinando fra loro diverse soluzioni di AI, *marketing technology* e back-office per sviluppare e utilizzare meglio i dati raccolti riguardo ai propri clienti e al loro comportamento, ai fini della personalizzazione delle loro esperienze col marchio. (Edelman & Abraham, 2022)

Per creare un'esperienza omnichannel e personalizzata, le aziende devono innanzitutto pensare a come progettare il flusso di dati, ossia le informazioni necessarie per supportare ogni fase del Customer Journey e garantire così l'integrazione cross-canale. Si tratta di un processo

complesso che non consiste in un mero esercizio di mappatura del Customer Journey o di pianificazione di database, ma piuttosto nello sviluppo integrato dei flussi di dati, supportato dall'intelligenza artificiale. Secondo Edelman e Abraham i brand che hanno avuto maggior successo su questo frangente, hanno attuato una serie di azioni comuni. Hanno innanzitutto collegato ed integrato fra loro dati ed intuizioni provenienti da molteplici fonti in costante espansione, hanno poi riprogettato l'esperienza end-to-end, ossia l'insieme delle interazioni fra brand e cliente, come un flusso senza soluzione di continuità, alimentandolo attraverso decisioni automatizzate. I brand di successo creano quindi esperienze omnicanali in grado di coinvolgere i clienti lungo tutto il percorso d'acquisto e attraverso qualsiasi touchpoint, e soddisfano in maniera personalizzata il consumatore, riconoscendo sempre in che contesto si trova e ciò di cui ha bisogno. Esempio celebre di successo nella personalizzazione di esperienze omnicanali è Starbucks che, attraverso la propria app, propone offerte "gamificate"⁵ basate sulle preferenze e i comportamenti dei singoli consumatori, mentre in store propone menu digitali che cambiano in base al tempo, alle preferenze locali dei clienti, e alla disponibilità dell'inventario. (Edelman & Abraham, 2022)

La tecnologia e i nuovi media digitali hanno creato nuovi modi per gli utenti di interagire con i brand, e viceversa. Sfruttando la tecnologia infatti le aziende, avvalendosi ad esempio di sistemi di tracciamento basati sulla geolocalizzazione e metodi di pagamento rivoluzionari come il metodo *Just Walk Out*, hanno reso labili e confusi i confini fra le diverse fasi del processo d'acquisto e permesso quindi ai brand di sfruttare modi intelligenti per rimodellare le esperienze dei clienti e assicurarsi così un posizionamento distintivo e di valore nella mente dei propri consumatori.

Se da un lato la tecnologia rende più semplice per le aziende il lavoro di integrazione omnicanale e di personalizzazione della Customer Experience, dall'altro è in grado di migliorare e rendere di maggiore valore l'esperienza d'acquisto del cliente. Realtà aumentata e sistemi di pagamento innovativi sono solo alcuni degli esempi di come il retail possa sfruttare la tecnologia per arricchire l'esperienza d'acquisto dei consumatori.

In ambito retail sempre più brand implementano soluzioni di realtà aumentata. Esse, infatti, aiutano a intrattenere ed informare i clienti nelle fasi iniziali del Customer Journey, promuovendo l'utilizzo dei canali d'acquisto online e mobile e aumentando il numero di prodotti visionati. Secondo una recente indagine di NielsenIQ, riportata nell'articolo "*How*

⁵ Utilizzo di elementi di gioco al di fuori di contesti ludici

Augmented Reality Can — and Can't — Help Your Brand" della sezione Technology and Analytics di Harvard Business Review, i consumatori apprezzano che la realtà aumentata venga integrata nelle proprie esperienze d'acquisto, il 56% degli acquirenti intervistati da Nielsen ha infatti affermato che l'AR dà loro più fiducia sulla qualità di un prodotto, e il 61% ha detto di preferire fare acquisti presso rivenditori che offrono esperienze che integrano l'AR. (Chandukala, et al., 2022). Nonostante lo scetticismo e gli ingenti costi di sviluppo e mantenimento di tali esperienze, i brand che hanno già integrato sui propri canali strumenti di realtà aumentata, come ad esempio filtri video per provare virtualmente prodotti cosmetici o di abbigliamento, hanno riscontrato numerosi effetti positivi. L'AR integrata nelle esperienze di consumo, non accresce solo il valore percepito del brand e la fedeltà nei suoi confronti, ma secondo l'indagine di HBR sul comportamento d'acquisto di 160.000 consumatori nell'arco di 19 mesi, è in grado di aumentare i ricavi. I clienti che hanno usato l'AR durante le proprie sessioni su app mobile hanno trascorso più tempo a navigare e hanno visto più prodotti rispetto ai clienti che non hanno usato l'AR, hanno trascorso il 20,7% di tempo in più sull'app e hanno visto 1,28 volte più prodotti in media, ma soprattutto la loro probabilità di fare un acquisto durante la sessione è stata del 19,8% più alta rispetto ai clienti che non hanno usato l'AR. (Chandukala, et al., 2022).

Altra innovazione in grado di migliorare e personalizzare la Customer Experience omnicanale è la *Just Walk Out Technology*, un metodo di pagamento contact-less che permette ai clienti di prendere ciò che vogliono e lasciare il negozio senza fermarsi alla cassa. Fra i brand ad aver sperimentato tale modalità si cita Amazon, che l'ha testata nei propri store AmazonGo. Negli store Amazon si accede con un'app mobile, una volta che il cliente lascia il negozio, il conto del viene addebitato sull'account Amazon del cliente, inoltre quando un cliente prende un prodotto dallo scaffale o lo rimette al suo posto, la tecnologia RFID⁶ tiene una traccia delle di tutte le attività. (Roy, 2021)

L'esperienza della *Just Walk Out Technology*, di cui è necessario tenere conto dei costi e delle difficoltà correlate, è un esempio di come il retail possa evolvere verso esperienze sempre più omnicanali e senza soluzione di continuità, sfruttando a proprio favore l'innovazione tecnologica per creare esperienze di valore e raccogliere al contempo preziosi insight riguardo al comportamento dei consumatori.

La tecnologia, dunque, sia lato aziende sia lato consumatore, ricopre un ruolo di fondamentale

⁶ Applicazioni identificazione a radiofrequenza (RFID), che nell'ambiente retail richiedono l'inserimento di tag sui singoli articoli in modo che tecnologie bluetooth possano localizzare e identificare gli articoli e raccogliere dati (Kohan, 2020)

importanza nel futuro del retail e necessita di essere integrata sempre più nella gestione omnicanale della Customer Experience.

1.4 Omnichannel marketing

Le considerazioni fatte finora riguardo all'approccio omnicanale e alle prospettive future del retail, sono valide e necessarie per parlare di omnichannel marketing. Il marketing omnicanale è infatti parte fondamentale dell'omnichannel retail e consiste sostanzialmente in *“un particolare approccio strategico, che comprende l'impiego di diversi canali e alternative per la vendita, la comunicazione e il caring, finalizzato a proporre omogeneità nella Customer Experience; [...] l'impresa si adopera affinché tutti i canali parlino il medesimo linguaggio, si relazionino con il cliente con lo stesso tono di voce e lo conducano all'acquisto in qualunque momento e forma”* (Vianello & Ferrandina, 2017).

Per i brand che vogliono approcciarsi alla vendita omnichannel, è dunque necessario focalizzarsi su strategie di marketing omnicanale che siano in grado di fornire ai consumatori un'esperienza col brand il più interattiva e personalizzata possibile e che siano in grado di raggiungerli attraverso tutti i possibili punti di contatto e canali presidiati. Da una ricerca condotta da Deloitte nel 2015, emergeva già come per i retailer, sia digital native o negozi tradizionali, il marketing omnicanale e la sua efficacia fossero una priorità. La ricerca di Deloitte confermava inoltre che i consumatori richiedono un'esperienza di shopping sempre più personalizzata, rendendo così centrali le strategie di marketing omnicanale basate sullo studio del comportamento d'acquisto dei consumatori. (Deloitte, 2015)

Nel nuovo modo di acquistare dei consumatori i diversi canali di vendita al dettaglio sono diventati intercambiabili e vengono utilizzati in maniera integrata e senza soluzione di continuità (Verhoef, et al., 2015), complice anche la crescente semplicità di passaggio da un canale all'altro. Da ciò nasce la crescente attenzione di aziende e mondo accademico per il marketing omnicanale e lo studio del comportamento dei consumatori. Obiettivo della ricerca e dell'attuazione strategica di attività di marketing omnicanale è porre al centro il consumatore e adoperarsi per garantire esperienze di valore. Nonostante le difficoltà legate alla crescita del numero di canali e touchpoint e dei metodi della loro integrazione, priorità dei retailer dovrebbe essere il Customer Journey, nel tentativo di integrare l'esperienza del cliente in tutti i canali, riducendo i conflitti e le difficoltà dell'integrazione (Kim, et al., 2005) e garantendo coerenza e connessione fra i canali anche a livello di comunicazione e *tone of voice*.

È dunque il marketing omnicanale a sottolineare l'urgenza di comprendere il comportamento

e mapparne il Customer Journey. Solo così, infatti, è possibile porre le basi per una strategia omnicanale mirata ed efficace.

Tralasciando dunque gli aspetti logistici e gestionali del retail omnichannel, ci si riferirà d'ora in avanti al marketing omnicanale, inteso come l'insieme delle attività strategiche ed operative finalizzata a creare per i consumatori esperienze di consumo personalizzate, integrate, coerenti e senza soluzione di continuità.

CAPITOLO 2

Modelli e strumenti per l'analisi del comportamento del Consumatore Omnicanale

Modelli e strumenti per l'analisi del comportamento del Consumatore Omnicanale

La necessità di comprendere il consumatore e i suoi bisogni è da sempre fra le priorità delle imprese e di chi fa marketing.

L'attenzione per il cliente è però cresciuta nel tempo e la profondità di comprensione del suo comportamento è andata aumentando, in risposta alle necessità delle imprese di offrire ai propri consumatori non più prodotti o servizi standardizzati, bensì esperienze di consumo uniche, personalizzate ed integrate.

Conoscere i propri clienti, quindi, consiste nel capire chi sono, cosa li motiva, quali sono gli ostacoli che incontrano nel loro *Customer Journey* e quali invece gli elementi in grado di spingerli all'acquisto. Ciò è possibile integrando fra loro lo studio delle caratteristiche dei consumatori e dei loro comportamenti e il processo di *Customer Journey mapping*.

Nel seguente capitolo è proposta una panoramica riguardo al processo di comprensione del consumatore, partendo dalla sua tipizzazione tramite le *Buyer Persona*, per arrivare alla mappatura del suo percorso d'acquisto. Solo capendo come i consumatori moderni si muovono fra i nuovi e vecchi touchpoint a loro disposizione, è possibile creare per loro l'esperienza di consumo omnicanale che cercano.

2.1 Buyer Persona e la concettualizzazione del consumatore tipo

Come discusso nel precedente capitolo, al centro dell'omnichannel marketing e dell'intero ecosistema che attorno ad esso gravita, si trova la *Customer Experience*. Obiettivo della strategia omnicanale è infatti creare per i clienti un'esperienza d'acquisto integrata a livello di punti di contatto e di leve di marketing e comunicazione. Lo studio del consumatore e del suo percorso costituiscono quindi la base di ogni strategia di omnichannel marketing.

Punto di partenza per tale studio, prima ancora di delineare il percorso d'acquisto del consumatore, è la creazione delle *Buyer Persona*. Semplificando il concetto, le *Buyer Persona* sono esempi o archetipi dei veri acquirenti di un'impresa, che permettono a chi lavora nel marketing di elaborare strategie per promuovere prodotti e servizi alle persone che potrebbero potenzialmente acquistarli. Durante l'ultimo decennio questo termine è diventato quasi un mantra per gli addetti del settore, ma il crescente interesse per questo tema ha anche generato confusione su come vengono create e utilizzate e su quale sia la loro reale efficacia (Revella, 2015).

È quindi utile partire dall'origine. Il concetto delle *Persona* è stato introdotto per la prima volta nel 1999 da Alan Cooper, informatico esperto di Service Design, nel manuale *"Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity"*. Nonostante le diverse critiche avanzate a questo tipo di concettualizzazione, che se non supportata da dati e da ricerche approfondite può tradursi in una mera stereotipizzazione dei consumatori, i benefici dell'utilizzo delle *Buyer Persona* sono comprovati. Creare infatti questi archetipi permette da un lato di sintetizzare e interpretare l'enorme quantità di dati quali-quantitativi raccolti grazie agli strumenti di *analytics*, dall'altro di orientare le strategie di marketing verso la creazione di esperienze personalizzate sulla base di tali informazioni (Cooper, 2004).

Secondo Cooper costruire una *User Persona* (l'equivalente delle *Buyer Persona*, ma in un'ottica web) consiste nello *"sviluppare una descrizione precisa del vostro utente e di ciò che desidera realizzare"* (Cooper, 2004). Tale concetto nella pratica si traduce nel raccogliere dati qualitativi, tramite interviste e ricerche etnografiche, e quantitativi, dai database clienti e dalle principali piattaforme di *analytics*, elaborarli e poi trasformarli in profili utenti.

Tre sono gli elementi fondamentali nella delineazione di tali profili: la descrizione sociodemografica, l'indicazione degli obiettivi del soggetto e il contesto in cui agisce. Un approccio diffuso alla creazione delle *Buyer Persona* prevede di focalizzarsi sulla "biografia" del consumatore tipizzato, producendo degli identikit dettagliati ma privi di utilità, come nell'esempio in figura (Figura 5). La *Buyer Persona* di Jim è ricca di informazioni riguardo alle sue abitudini e ai suoi tratti personali, ma risulta poco utile ai fini della creazione di una *Customer Experience* su misura, non fornendo insight riguardo a come Jim potrebbe arrivare ad acquistare il prodotto che gli si vuole idealmente vendere. (Revella, 2015)

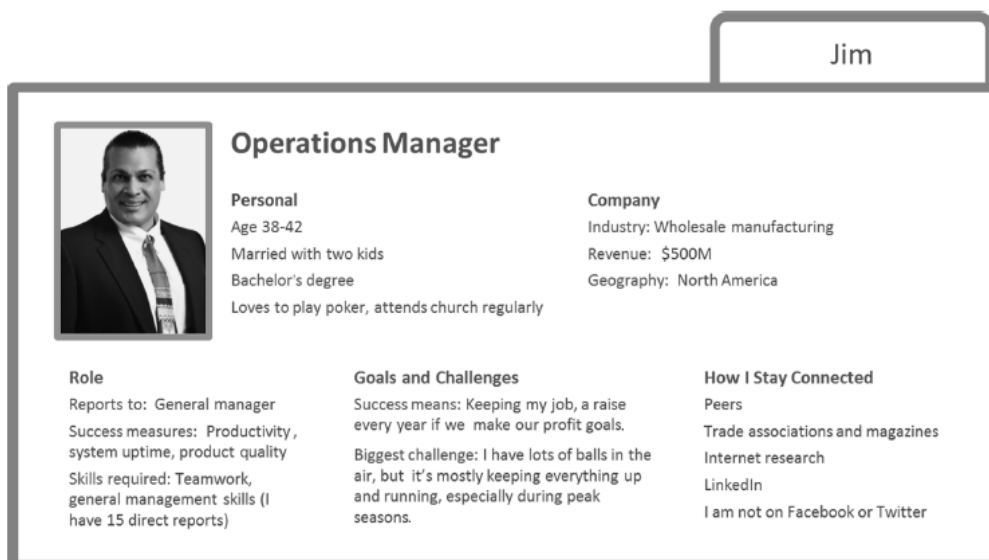


Figura 5: Esempio di Buyer Persona (da Buyer Persona di Adele Revella)

Secondo Revella, il modo più efficace per costruire le *Buyer Persona* è intervistare i reali clienti dell'impresa, che hanno quindi precedentemente soppesato le proprie opzioni, considerato le varie soluzioni a disposizione e hanno preso una decisione simile a quella che si vuole influenzare attraverso le strategie di marketing. Revella suggerisce di strutturare il profilo della *Buyer Persona* in due parti differenti (Revella, 2015):

- i. *Buyer Profile*: il profilo dell'acquirente è quello che da sempre ha polarizzato gli sforzi di chi vuole delineare le *Buyer Persona*. Si tratta dell'insieme delle caratteristiche sociodemografiche dell'archetipo, che aiutano a pensare agli acquirenti target come a persone reali. Sesso, età, occupazione, obiettivo e motivazioni sono i punti fondamentali su cui si focalizza la concettualizzazione del *Buyer Profile*;
- ii. *Buyer Insights*: per molti marketer il *Buyer Profile* costituisce l'inizio e la fine della storia delle *Buyer Persona*. Il vero valore di questo strumento si ottiene però quando si include anche la storia e l'atteggiamento del potenziale consumatore riguardo all'acquisto che si sta cercando di influenzare. Tali indagini vengono riassunte nei *Buyer Insights*, in cui si descrive il quando, il come e il perché della decisione d'acquisto del potenziale consumatore. A differenza delle semplici categorie demografiche che caratterizzano un profilo dell'acquirente, l'indagine che porta alla delineazione di questi insight è frutto dell'incrocio e della sintesi dei dati raccolti ascoltando e comprendendo il percorso decisionale intrapreso dai reali clienti del proprio brand. Entrando nel dettaglio dei

Buyer Insights, essi permettono di capire come, quando e perché i clienti acquistano il prodotto o servizio e costituiscono uno strumento fondamentale per avere una panoramica riguardo a:

- a. Quali acquirenti sono ricettivi all'offerta e quali la ignoreranno indipendentemente dagli sforzi comunicativi e promozionali messi in atto;
- b. Quali aspetti del prodotto o servizio offerto sono rilevanti per il target e quali sono invece irrilevanti;
- c. Quali atteggiamenti impediscono agli acquirenti potenziali di considerare le soluzioni offerte loro;
- d. Di quali fonti si fidano i potenziali acquirenti mentre valutano le proprie opzioni;
- e. Quali acquirenti sono coinvolti nella decisione e quanta influenza esercitano.

Il *Buyer Profile* da solo, o una stereotipizzazione della *Buyer Persona*, permette di concentrarsi su chi è l'acquirente in termini sociodemografici, ma senza fornire spunti utili per le strategie da implementare. Combinando però il profilo con i *Buyer Insights* si può ottenere una guida chiara per le decisioni di marketing e uno strumento vincente per conoscere il consumatore e conquistarne le preferenze.

Le *Buyer Persona* costituiscono il primo passo per la comprensione del consumatore. È infatti di questi archetipi di utenti che si osserva il comportamento d'acquisto e si delinea il Customer Journey.

2.2 Strumenti per la costruzione delle Buyer Persona

La costruzione delle *Buyer Persona*, attorno a cui aleggia non poca confusione, richiede sforzi di ricerca ed immedesimazione importanti. Nonostante l'importanza ed efficacia di tale strumento sia comprovata e costituisca la base per implementare strategie di marketing efficaci, non tutte le aziende dispongono delle risorse e degli strumenti ideali per arrivare al grado di completezza e profondità di profilazione dei propri consumatori.

Seppur consiglio diffuso sia quello di partire da un'approfondita serie di interviste qualitative e quantitative, per raccogliere non solo dati sociodemografici ma anche dettagli sul modo in cui i consumatori decidono e acquistano, per ottenere un profilo veritiero e completo (Revella, 2015), non sempre le aziende sono in grado di farlo.

Allo stato attuale, in rete non sono ancora reperibili strumenti completi in grado di raccogliere da un lato le informazioni necessarie e dall'altro di creare in modo semplice e veloce le Buyer

Persona. Solo infatti accedendo ad uno storico dati riguardo alle caratteristiche dei clienti di un'azienda e al loro comportamento d'acquisto, intervistando direttamente un campione di potenziali acquirenti, oppure consultando ricerche di mercato specifiche è possibile raccogliere i dati necessari per la costruzione di Buyer Persona che costituiscano un solido strumento di riferimento per l'azienda.

L'utilizzo di piattaforme come Google Trend⁷ e Google Analytics⁸ permette di approfondire ulteriormente l'analisi riguardo alle tendenze delle ricerche online e al comportamento dei propri clienti, ma richiede comunque un'integrazione con i metodi di ricerca appena citati.

Per le aziende sono però disponibili numerosi strumenti, spesso gratuiti, per il supporto alla creazione delle *Buyer Persona*, in grado di fornire una loro una traccia per la loro costruzione e per il loro sviluppo grafico. Si è deciso dunque di mettere alla prova uno di questi tool, per comprenderne vantaggi e criticità.

*Make my Persona*⁹ è lo strumento selezionato per il test ed è stato creato da Hubspot, sviluppatore di prodotti software per il marketing. Si tratta di un tool gratuito consigliato dagli stessi sviluppatori per "creare una Buyer Persona che tutta l'azienda può utilizzare per creare e vendere i suoi prodotti" (Hubspot, 2018). L'interfaccia è intuitiva, divide infatti la procedura di creazione della Persona in sette step guidati. Nelle prime due fasi, chiamate "Crea il tuo Avatar" e "I suoi tratti demografici", è richiesto l'inserimento del nome, dell'avatar, dell'età e del livello di istruzione della Persona, ossia la costruzione del *Buyer Profile*. Il focus del tool è prevalentemente sulla sfera lavorativo della *Buyer Persona*, le successive sezioni sono infatti dedicate all'inserimento di informazioni riguardo all'occupazione dell'avatar, alle caratteristiche del suo lavoro e al modo in cui lo svolge. Il settimo ed ultimo step è invece dedicato alle abitudini di utilizzo delle fonti di informazioni della Buyer Persona, sempre in un'ottica lavorativa. È possibile, inoltre, aggiungere ulteriori sezioni personalizzate.

Per testare il tool e le procedure, si è svolto un esercizio fittizio per la creazione di una Buyer Persona, di cui si riporta la scheda finale generata da Hubspot.

⁷ Accessibile da <https://trends.google.it/trends/?geo=IT>

⁸ Accessibile da <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>

⁹ Accessibile da <https://www.hubspot.com/make-my-persona>

Make My Persona Overview

Color Scheme [Save] [Download/Export]

Name
Carolina Corsini

Job Title
Paid Advertising Specialist

Age
35 to 44 years

Highest Level of Education
Master's degree (e.g. MA, MS)

Social Networks
f, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest

Industry
Advertising

Organization Size
201-500 employees

Preferred Method of Communication
E-mail, Telefono, Call Zoom

Job Responsibilities
Gestire ed ottimizzare i canali di paid advertising

Reports to
E-business Manager

They Gain Information By
Blog, News, Webinar

Tools They Need to Do Their Job

- Content Management Systems
- Business Intelligence Dashboards
- Reporting Software
- Cloud-Based Storage & File Sharing Applications

Their Job Is Measured By
ROAS, Lead ottenuti, Click, Revenue

Goals or Objectives
Enter text here

Biggest Challenges

- Project Management & Disorganization
- Problem Solving & Decision Making
- Collaboration & Creativity
- Communication

Add New Section +

Figura 6: Esempio di Buyer Persona creata con Make my Persona

L'interfaccia *Make my Persona* ha il pregio di essere di semplice ed intuitivo utilizzo, nonché di venire arricchita da dei consigli in corso di creazione, in grado di giustificare e chiarire la richiesta di determinate informazioni. La possibilità di creare dunque in modo veloce, pratico e guidato una Buyer Persona lo rende uno strumento potenzialmente utile per le aziende.

L'utilizzo di tool come *Make my Persona* può dunque essere utile o in una fase embrionale del processo di creazione delle *Buyer Persona*, per raccogliere spunti su alcuni insight da inserire nel profilo del consumatore, o nella fase conclusiva, qualora si sia optato per la costruzione di un profilo in linea con le linee guida e i contenuti suggeriti dal tool stesso.

Se non adeguatamente integrati dalla conoscenza dell'importanza dello strumento della Buyer Persona e dalla consapevolezza delle necessità di supportarla con dati reali e di costituirla non

solo di descrizioni sociodemografiche ma anche di approfondimenti riguardo al comportamento d'acquisto, questi strumenti possono però risultare fuorvianti per chi si avvicina al processo di creazione delle *Buyer Persona*.

2.3 Analisi del comportamento d'acquisto

Al centro dell'omnichannel marketing, come già più volte sottolineato, si trovano il consumatore e i suoi bisogni.

In letteratura è stato confermato che la comprensione del comportamento del consumatore è ormai il fulcro delle attività di marketing strategico. Kotler e Armstrong hanno dedicato due capitoli dell'ultima edizione del loro manuale *Principles of Marketing* alla comprensione del comportamento del consumatore. La ragione è da ritrovare nel fatto che *“lo scopo del marketing è di coinvolgere i clienti e influenzare il loro modo di pensare e di agire. Per influenzare il cosa, il quando e il come del comportamento dell'acquirente, i marketer devono prima capire i perché”*. (Kotler, et al., 2020)

Posto dunque che il processo decisionale d'acquisto è fra le priorità di analisi di chi si occupa di marketing omnicanale, è parlare di alcuni riferimenti per la sua comprensione.

Kotler cita come primo contributo di riferimento il modello di comportamento d'acquisto (Figura 7), in cui mette in evidenza come le attività di marketing e gli altri fattori di influenza dell'ambiente, ossia i fattori economici, tecnologici, sociali e culturali, entrano nella cosiddetta scatola nera del consumatore¹⁰. La *Buyer's black box* è costituita da due parti: le caratteristiche del cliente, in cui vengono inclusi i molteplici fattori culturali, sociali, personali e psicologici che lo influenzano, e il processo decisionale del consumatore, ossia l'insieme delle fasi che lo portano all'acquisto. Il focus della comprensione del consumer behavior sta quindi nel capire come gli stimoli dell'ambiente e delle attività di marketing vengono trasformati in risposte all'interno della black box e come siano in grado di influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore (Kotler, et al., 2020).

¹⁰ Buyer's black box

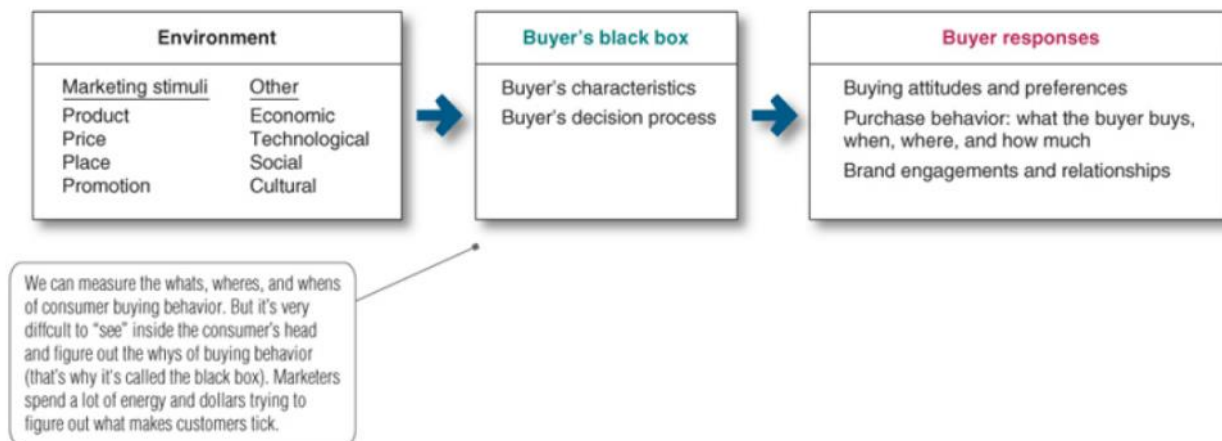


Figura 7: Il modello del comportamento d'acquisto (da *Principles of Marketing 18th edition*)

Nella maggior parte dei manuali di marketing, parte dell'attenzione per la comprensione del comportamento del consumatore viene dedicata all'elenco e all'analisi dei fattori economici, sociali, culturali e tecnologici dell'ambiente di macro-marketing, che sortiscono un effetto preponderante nella determinazione delle caratteristiche dei consumatori e delle loro decisioni d'acquisto.

Di maggiore interesse per il presente elaborato, è l'approfondimento non tanto dei fattori del marketing mix, né tantomeno delle caratteristiche dell'ambiente di macro-marketing, della cui importanza, parlando dello sviluppo tecnologico e della sua influenza sul comportamento d'acquisto omnicanale si è già discusso, quanto più di alcuni fattori della *Buyer's black box*.

Primo punto portato più volte all'attenzione in ambito accademico, è il ruolo dei fattori psicologici nel comportamento d'acquisto. Le scelte d'acquisto di una persona sono infatti influenzate da quattro principali fattori psicologici: motivazione, percezione, apprendimento, credenze e atteggiamenti (Kotler, et al., 2020).

Il processo d'acquisto è innescato dalla percezione, da parte del cliente, di un bisogno. Tale bisogno, se abbastanza intenso, si trasforma in motivazione. Le motivazioni non sono quindi altro che bisogni sufficientemente intensi e pressanti da spingere le persone a cercarne soddisfazione. Kotler et. al citano due delle teorie della motivazione umana più popolari, che hanno portato differenti contributi per l'analisi del comportamento dei consumatori.

Il primo modello teorico citato è quello della piramide dei bisogni di Abraham Maslow, presente nella maggior parte dei manuali di marketing. Maslow ha cercato di spiegare perché le persone

sono guidate da particolari bisogni in particolari momenti e ha trovato la risposta nel fatto che i bisogni umani sono disposti in una gerarchia piramidale e si manifestano solo nel momento in cui i bisogni che li precedono sono stati soddisfatti (Kotler, et al., 2020).

Il secondo contributo, meno frequente nei manuali, è quello di Sigmund Freud, che nei suoi studi sulla psiche umana ha ipotizzato che le persone sono in gran parte inconsapevoli delle reali forze psicologiche che modellano il loro comportamento. Dalla sua teoria si desume quindi che le decisioni di acquisto di una persona sono influenzate da motivazioni subconsce che l'acquirente può non comprendere a pieno. Kotler suggerisce un efficace esempio per comprendere tale teoria, prendendo come riferimento l'acquisto di una BMW decappottabile da parte di un uomo di mezza età. A livello superficiale potrebbe sembrare che la decisione d'acquisto derivi semplicemente dal fatto che gli piace la sensazione di sentire il vento fra i capelli mentre guida la sua macchina. Approfondendo l'analisi potrebbe emergere che il suo acquisto deriva dalla volontà di impressionare gli altri con il suo successo, ma andando ancora più a fondo, potrebbe emergere che la reale motivazione sia quella di sentirsi di nuovo giovane e indipendente. (Kotler, et al., 2020).

I consumatori spesso non sanno o non possono descrivere perché agiscono e qual è il reale motivo che li porta all'acquisto e molte aziende impiegano sempre più team cross-funzionali, che coinvolgono psicologi, marketer e antropologi per condurre ricerca sulle reali motivazioni dei propri consumatori, concentrandosi su quelle subconsce e sulle le emozioni che le guidano. Conoscendo tali motivazioni ed emozioni è possibile adeguare di conseguenza i messaggi e le attività di marketing.

Le percezioni sono uno dei quattro fattori psicologici che influenzano il comportamento d'acquisto. Nel corso di tutto il processo decisionale il cliente è infatti influenzato dalla sua percezione della situazione che sta vivendo. Le persone possono formare diverse percezioni dello stesso stimolo a causa di tre processi percettivi: attenzione selettiva, attraverso cui le persone schermano la maggior parte delle informazioni a cui sono esposte, distorsione selettiva, ossia il meccanismo tramite cui le informazioni vengono interpretate sulla base di precedenti percezioni e credenze, e ritenzione selettiva, che consiste nella tendenza a dimenticare ciò che è negativo di qualcosa che si apprezza e a ricordarne solo ciò che è positivo, e viceversa (Kotler, et al., 2020).

A causa di tali meccanismi e delle percezioni che ne derivano, le attività e i messaggi veicolati lungo tutti i punti di contatto tra cliente e azienda sono oggetto di interpretazione e, talvolta, di

distorsione da parte di chi li recepisce. Proprio per questo conoscere i meccanismi della percezione e ciò che ne comporta, costituisce uno strumento importante per chi opera nel settore.

Gli ultimi fattori psicologici che rientrano nella scatola nera del consumatore sono i meccanismi di apprendimento e credenze ed attitudini. L'apprendimento descrive i cambiamenti nel comportamento di un individuo derivanti dall'esperienza accumulata nel tempo e dall'interazione con impulsi, spinte e stimoli; secondo molti teorici il comportamento umano è per la maggior parte appreso (Kotler, et al., 2020). È dai meccanismi di apprendimento, infine, che si generano credenze ed atteggiamenti, che influenzano profondamente il comportamento d'acquisto. Per chi si occupa di marketing è interessante comprendere quali convinzioni le persone hanno riguardo a specifici prodotti e servizi, dal momento che tali convinzioni costituiscono l'immagine del prodotto e della marca stessi nel corso del processo d'acquisto.

Compreso quindi che i fattori di influenza del comportamento del consumatore, oltre a quelli esterni e quelli generati dalle attività di marketing, sono molteplici e spesso di natura inconscia, risulta più chiaro quanto il processo di scelta del consumatore risulti complesso, in quanto esito dell'interazione fra fattori culturali, sociali, personali e fattori psicologici.

Seguendo la struttura teorica del capitolo di Principles of Marketing, prima di passare ad ulteriori e differenti contributi in materia, è necessario parlare della seconda parte della *Buyer's black box*: il processo decisionale del cliente.

Si è già discusso dei modelli di Customer Journey proposti nel corso degli anni. Nonostante la varietà del percorso e della sua concettualizzazione, in ognuno di essi è possibile rilevare una struttura implicita: il processo decisionale d'acquisto, costituito dal preacquisto, l'acquisto e il post-acquisto.

La decisione d'acquisto effettiva è infatti parte di un complesso percorso diviso in numerose fasi. Ciò che è cambiato nel tempo, ed è stato evidenziato nei diversi modelli di Customer Journey, è l'ordine e i fattori di influenza di ognuna di queste fasi.

Che si prenda dunque come riferimento il modello del *Funnel*, il *Journey* di McKinsey o il *Messy Middle* di Google, è utile per chiunque lavori nel settore comprendere quali fasi, più o meno sequenziali, il consumatore attraversa nel proprio percorso decisionale.

A livello teorico, le fasi del processo decisionale sono cinque: riconoscimento del bisogno, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento

post-acquisto (Kotler, et al., 2020).

Il processo d'acquisto inizia, come già discusso, con il riconoscimento di un bisogno da soddisfare da parte del cliente. I bisogni possono essere di diversa natura, possono essere innescati da stimoli interni della persona oppure da stimoli esterni, come pubblicità o pareri scambiati con altri. Scoprire quale bisogno i consumatori cercano di soddisfare con il prodotto o servizio ricercato aiuta quindi a capire cosa lo spinge all'acquisto e cosa sta effettivamente cercando.

Una volta identificato il bisogno da soddisfare, il cliente generalmente inizia a cercare informazioni riguardo ai prodotti che potrebbero soddisfarlo. Questa fase può essere assente da alcuni processi decisionali d'acquisto, ad esempio per acquisti frequenti e di ridotto valore, o prolungarsi per molto, come nel caso di acquisti occasionali e di prodotti duraturi. La ricerca di informazioni è fra le fasi che più sono mutate nel tempo a seguito dell'evoluzione tecnologica. Ad oggi, le fonti a cui i consumatori possono attingere per informarsi riguardo a prodotti o servizi sono molteplici e includono fonti personali, come amici e parenti, fonti commerciali, come forza vendita, pubblicità e cataloghi, fonti pubbliche, ossia i mass media e i social network, e fonti esperienziali, come l'utilizzo personale del prodotto (Kotler, et al., 2020).

Una volta raccolto un adeguato numero di informazioni, il consumatore passa alla fase di valutazione delle alternative di prodotto identificate. In questa fase il consumatore processa le informazioni raccolte per scegliere da quale dei brand individuati effettuare l'acquisto. Il modo in cui i consumatori valutano le alternative di acquisto dipende dal singolo consumatore e dalla situazione d'acquisto specifica. In alcuni casi, i consumatori usano calcoli accurati e il pensiero logico. Altre volte, invece, fanno poca o nessuna valutazione, comprando d'impulso e affidandosi all'intuizione (Kotler, et al., 2020). Apprendendo come i consumatori effettuano le proprie valutazioni in questa fase, è possibile per i brand cercare di influenzare tali decisioni.

Dopo aver classificato le marche nella fase di valutazione, si genera l'intenzione d'acquisto, che generalmente ricade sul brand che ricopre il primo posto nell'ordinamento creato in fase di valutazione. Il consumatore finalizza così l'acquisto.

Il processo d'acquisto non si conclude però con questa fase, ma prosegue con il comportamento post-acquisto, ossia l'insieme di azioni che il consumatore compie dopo l'acquisto, sulla base della propria soddisfazione o insoddisfazione riguardo all'esperienza e al prodotto. Il cliente valuta infatti in che modo il prodotto è stato in grado di soddisfare il bisogno inizialmente

percepito, in base al fatto che le aspettative create lungo tutto il processo siano state soddisfatte o meno.

Nonostante la presentazione sequenziale delle fasi del processo decisionale d'acquisto faccia pensare che i consumatori passino attraverso tutte e cinque con la stessa velocità e nello stesso ordine in ogni processo d'acquisto, nella realtà è più probabile che passino più o meno rapidamente attraverso ognuna, talvolta saltandole o tornando a quelle precedenti. Negli acquisti di routine, ad esempio, i consumatori spesso saltano o invertono alcune delle fasi. Molto dipende dalla natura dell'acquirente, dal prodotto e dalla situazione di acquisto (Kotler, et al., 2020).

2.3.1 Teorie comportamentali per la comprensione dei consumatori

Studi accademici di marketing analizzano sempre più di frequente il lato comportamentale del processo d'acquisto. L'interesse riguardo ai motivi che spingono le persone all'acquisto e, soprattutto, riguardo ai fattori in grado di dissuaderli dal farlo è aumentato nel tempo. Conoscere, infatti, alcuni principi fondamentali della psicologia comportamentale aiuta chi si occupa di marketing a mettere in atto attività e strategie in grado di spingere un numero maggiore di clienti all'acquisto.

Come precedentemente discusso diverse motivazioni spingono i clienti all'acquisto e diversi fattori psicologici e sociali subentrano nel processo, influenzandolo. Comprendere quindi alcuni dei meccanismi mentali che subentrano nel processo decisionale d'acquisto è utile per i brand per intervenire in maniera più efficace quando essi si manifestano.

Il neuromarketing, che applica le teorie neuroscientifiche al marketing, si occupa di approfondire i meccanismi inconsci e i processi inconsapevoli che si creano nella mente dei consumatori e influiscono sull'intera Customer Experience. Alcuni dei contributi più citati nei manuali di settore verranno brevemente discussi nei paragrafi a seguire.

Il primo concetto caro a molti esperti del settore è preso dal libro "Pensieri lenti e veloci" di Daniel Kahneman. Lo psicologo israeliano nei suoi studi sui processi decisionali ha ipotizzato infatti che la mente umana elabora e processa le informazioni attraverso due differenti modalità, chiamate System 1 e System 2, ossia sistema uno, la parte inconscia e atavica, e sistema due, la parte conscia e contemporanea (Kahneman, 2012). I due sistemi interagiscono e, secondo Kahneman, entrano spesso in conflitto. I pensieri compaiono infatti nel sistema uno, che si rapporta automaticamente e velocemente con le cose; dunque, la maggior parte dei

pensieri, fra cui anche le decisioni d'acquisto, vengono elaborate in maniera inconscia ed automatica (Croxen-John & Van Tonder, 2017). Kahneman descrive questo veloce processo paragonandolo al pilota automatico dell'aereo.

Della moltitudine di pensieri elaborati dal nostro cervello, dunque, solo il 5% viene processato dal sistema due in modo analitico e razionale. Ciò comporta che il 95% delle decisioni viene preso in maniera irrazionale e che, nella maggior parte dei casi, dunque, i clienti prendono decisioni d'acquisto senza saperlo (Kahneman, 2012).

Conoscere e comprendere il funzionamento del sistema uno e del sistema due è utile quindi per calibrare le attività di marketing e comunicazione e adeguarle di conseguenza al processo decisionale d'acquisto. Posto infatti che per il 95% del tempo i consumatori elaborano informazioni in modalità pilota automatico, è diffusa la tendenza a cercare espedienti per fare appello al System 1, attraverso contenuti emozionali piuttosto che razionali. È in questo ambito che subentrano alcuni dei principi della persuasione.

Nel libro *"Influence: the psychology of persuasion"*, lo psicologo Robert Cialdini approfondisce alcune delle armi della persuasione, utili per fare appello al sistema 1. Cialdini ne identifica sette (Cialdini, 2007):

- i. Reciprocità: è il principio secondo cui si è portati a contraccambiare ciò che qualcun altro ci dà. In ambito di marketing questa leva di persuasione si esplica attraverso prove gratuite o campioni di prodotto, oppure attraverso accorgimenti minimi durante l'esperienza d'acquisto, come l'offerta di un tè in negozio. Il dono che fa leva sulla reciprocità deve essere significativo, rilevante ed inaspettato (Cenini, 2020);
- ii. Impegno e Coerenza: tendenzialmente le persone, una volta iniziata un'azione, si sentono spinte a concluderla, per evitare di dover fronteggiare il rischio di essere incoerenti. Fare leva su questa tendenza è possibile, ad esempio richiedendo, durante la compilazione di un modulo online, di fornire inizialmente pochi dati, ad esempio nome ed e-mail, sfruttando l'idea che, una volta iniziato il processo, gli utenti hanno impegnato del tempo e delle forze e dunque, piuttosto che abbandonare la compilazione, saranno disposti a fornire via via più informazioni (Croxen-John & Van Tonder, 2017);
- iii. Riprova sociale: altra tendenza diffusa, è quella di guardare agli altri per capire come dovremmo comportarci; un comportamento, in genere, appare infatti tanto più corretto quante più persone lo adottano. La leva della riprova sociale è una delle più utilizzate ed efficaci nel marketing. Sistemi di recensioni e classifica sui siti online sortiscono effetti

tanto positivi quanto più positive sono le opinioni degli utenti al riguardo. Esperti di ottimizzazione delle conversioni hanno osservato come la semplice aggiunta di testi che rimandano all'utilizzo del prodotto da parte di altre persone sono in grado di aumentare sensibilmente le vendite. Croxen-John riporta l'esempio reale di come, lavorando su un sito di vendita di fiori di cui si erano rilevati problemi di familiarità col brand, sia bastato aggiungere un banner con la scritta "Oltre 10 milioni di bouquet consegnati" per portare un incremento nelle conversioni del +6% (Croxen-John & Van Tonder, 2017);

- iv. Simpatia e Gradimento: Cialdini osserva come sia diffusa la tendenza umana a preferire acquistare da persone che si apprezzano, che si trovano simpatiche o attraenti o che si conoscono. Per questo è utile concentrare l'attenzione sulla selezione di forza vendita in grado di far leva su questo meccanismo;
- v. Autorevolezza: far leva sulla propensione diffusa a farsi condizionare da fonti autorevoli, come esperti o influenzatori, è uno dei meccanismi di propensione più utilizzati in ambito di marketing e ha portato all'affermazione delle figure degli Influencer, sempre più ritenute voci autorevoli nel mercato di consumo;
- vi. Scarsità: la leva della scarsità è probabilmente fra le più conosciute ed utilizzate da chi si occupa di marketing. Il principio è che quando l'offerta è ridotta, le cose tendono ad aumentare di valore e quindi si è più propensi ad acquistare qualcosa quando c'è poca disponibilità (Croxen-John & Van Tonder, 2017). Fra gli elementi di scarsità più utilizzati ci sono quelli legati alle quantità, ad esempio "Rimane solo una camera a questo prezzo" su *Booking*, o al tempo, ad esempio "Mancano 24 ore alla fine dell'offerta";
- vii. Interesse personale: è la leva persuasiva a cui Cialdini dà meno rilievo nella sua lista, ritenendola talmente evidente da non necessitare spiegazioni. Le persone, infatti, tendono ad acquistare con l'obiettivo di massimizzare i propri guadagni e minimizzare i costi da sostenere.

La persuasione, quindi, è un fattore cruciale nel processo d'acquisto e se adeguatamente utilizzata, è in grado di spingere le persone all'acquisto.

È fondamentale, oltre a conoscere le leve della persuasione, comprendere quando utilizzarle. A questo fine è utile il modello di B.J. Fogg, professore dell'Università di Stanford che con il Modello FBM (*Fogg Behavior Model*) ha cercato di rappresentare i principi fondamentali che portano una persona a compiere una determinata azione. Secondo Fogg, affinché si verifichi un determinato comportamento, come l'acquisto di un prodotto o servizio, è necessaria la combinazione simultanea dei seguenti tre elementi (Fogg, 2009) (Croxen-John & Van Tonder,

2017):

- i. **Motivazione:** come già discusso, con motivazione si intende ciò che spinge l'individuo ad agire; nel caso del processo d'acquisto coincide generalmente con la volontà del consumatore di soddisfare il bisogno percepito che innesca il processo decisionale d'acquisto;
- ii. **Abilità:** consiste nella facilità di mettere in pratica e concludere l'azione desiderata. Coincide nel caso in analisi con la facilità d'acquisto. In ambito e-commerce ed ottimizzazione del tasso di conversione, in cui il modello viene spesso citato, il concetto di abilità viene sostituito da quello di usabilità dei siti;
- iii. **Trigger:** è l'elemento finale e fondamentale affinché l'azione venga compiuta, ossia il grilletto¹¹ che innesca l'acquisto; i trigger spesso sfruttano le leve di persuasione di cui si è appena discusso, fra i più comuni ci sono infatti quelli basati sui principi di riprova sociale o scarsità (ad esempio codici sconto o spese di spedizione gratuite), oppure il verificarsi di situazioni particolari (come occasioni d'acquisto specifiche).

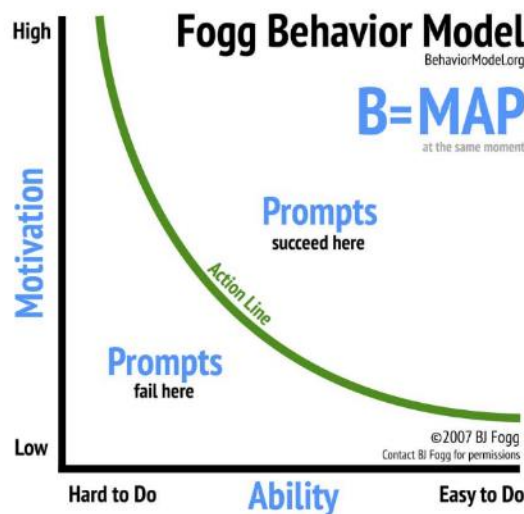


Figura 8: Fogg Behavior Model

I meccanismi della persuasione e i contributi delle scienze comportamentali, seppur spesso riferiti all'azione d'acquisto effettiva, sono utili anche nelle fasi ad esso precedente. Nei momenti di ricerca di informazioni e di valutazione delle alternative ci sono alcuni espedienti di marketing in grado di fare leva sulla volontà d'acquisto del consumatore.

¹¹ Traduzione del termine trigger

Lo stadio dell'*awareness*, citato nei diversi modelli di Customer Journey analizzati nel primo capitolo, è una delle fasi del processo decisionale dei consumatori su cui è utile concentrarsi. Conoscere infatti le fasi del processo d'acquisto è fondamentale, ma altrettanto lo è capire come esse si caratterizzano e quali sforzi di marketing è utile mettere in atto in ognuna di esse.

L'esperto di marketing e copywriter Eugene Schwart nel suo libro "*Breakthrough Advertising*" si è occupato di approfondire ulteriormente lo stadio dell'*awareness*. Con stadi dell'*awareness*, Schwart si riferisce al grado in cui i potenziali clienti conoscono i propri bisogni e i propri punti di dolore, le soluzioni disponibili, il prodotto dell'azienda e la sua capacità di soddisfare il bisogno che ha innescato il processo. Gli stadi dell'*awareness* individuati da Schwartz sono cinque e ulteriori strategie ed attività di marketing sono state suggerite dall'autore; ciò che è utile della teoria degli stadi di consapevolezza di Schwartz è che conoscere lo stadio di consapevolezza del potenziale cliente fornisce una traccia per attività finalizzate a portarlo all'acquisto.

Secondo Schwartz, i cinque stadi sono (Schwart, 2004):

- i. Inconsapevolezza: è la fase in cui la persona non sa di avere un problema, e di solito non vale la pena per l'azienda dedicarvi sforzi di marketing; le leve di persuasione in questo caso possono comunque essere utilizzate, soprattutto utilizzando messaggi che innescano i meccanismi della riprova sociale, se infatti una persona sente che altri hanno soddisfatto un determinato bisogno attraverso un prodotto, potrebbe nascere anche lui la stessa esigenza;
- ii. Consapevolezza del problema: la persona ha identificato il problema, ma non conosce le potenziali soluzioni; in questo caso è utile spingere il consumatore verso una maggiore consapevolezza del problema e, soprattutto, delle soluzioni esistenti;
- iii. Consapevolezza della soluzione: in questo stadio la persona ha acquisito consapevolezza delle soluzioni possibili, ma non ne ha scelta una e non conosce tutto del prodotto ideale per soddisfare il suo bisogno; è in questa fase che le attività di marketing devono concentrarsi sul presentare il prodotto come soluzione;
- iv. Consapevolezza del prodotto: la persona ha acquisito conoscenza del prodotto, ma non è totalmente sicura che risolva il suo problema; a questo punto gli sforzi di comunicazione e marketing vanno incentrati sull'enfatizzazione dei pregi del prodotto rispetto a quello dei competitor;
- v. Consapevolezza massima: la persona conosce molto del prodotto dell'azienda, è sull'orlo

dell'acquisto, ma ha bisogno di conoscerne dettagli e le caratteristiche.

Due ulteriori approfondimenti evidenziati nel libro di Schwartz, che evidenziano quanto fare leva sulla sfera psicologica dei consumatori, conoscendone i meccanismi, sia fondamentale per un buon marketer, riguardano i concetti di sofisticazione ed intento. Per intercettare in modo efficace il consumatore lungo il suo percorso decisionale d'acquisto bisogna infatti da un lato conoscerne il livello di sofisticazione, ossia quanto sia esperto o informato riguardo al prodotto. Per consumatori esperti leve di persuasione e determinate caratteristiche tecniche del prodotto funzionano più di altre, così come per gli utenti meno informati funzionano più messaggi semplici ed analogie. Simili considerazioni possono essere fatte per quanto riguarda l'intento, se infatti si utilizzano messaggi o meccanismi di persuasione quanto l'intento d'acquisto è ridotto, gli sforzi di marketing possono risultare vani. Conoscere quindi anche il livello di intento all'acquisto e di coinvolgimento, permette di rendere più efficaci le attività e di adeguarle di conseguenza in ogni punto di contatto e fase del Customer Journey (Schwartz, 2004) (Elias, 2020).

La breve panoramica su alcuni modelli comportamentali utili nell'ambito del marketing omnicanale supporta l'analisi del Customer Journey, fulcro del progetto di tesi. Analizzare il percorso del consumatore richiede infatti non solo di monitorarne le fasi, ma anche i meccanismi subconsci che in esso subentrano.

2.4 Il processo di mappatura del percorso del consumatore

Finora si sono analizzati gli stadi del processo d'acquisto, i meccanismi che dietro ad esso si celano e i modi in cui tale processo è stato concettualizzato nel tempo.

Piuttosto che vedere il processo di acquisto solo come un insieme specifico di fasi, in ambito accademico ed aziendale si è spesso soliti vederlo come un viaggio, ossia come la somma delle continue esperienze che i consumatori hanno con un marchio.

Quasi tutte le discussioni sul Customer Journey e tutti i modelli che finora ne hanno proposto la concettualizzazione, iniziano con la consapevolezza del marchio e terminano con il cliente che promuove il brand con altre persone nella fase post-acquisto. Tuttavia, i clienti raramente si muovono in modo coerente attraverso una o tutte queste fasi. Piuttosto, nel loro viaggio di costruzione della relazione con il marchio, i clienti collezionano un portafoglio di esperienze col brand. Si muovono da un punto di contatto ad un altro, a volte tornando indietro o ricominciando il percorso del tutto (Kotler, et al., 2020).

Il Customer Journey è quindi unico per ogni cliente e, come emerso anche dalla panoramica sull'evoluzione dei modelli di marketing che hanno cercato di concettualizzare il comportamento dei consumatori, fornire un'unica schematizzazione del customer journey del Consumatore Omnicanale risulta pressoché impossibile. Nonostante ciò, il *Customer Journey mapping* (CJM) ricopre sempre più un ruolo centrale nelle attività delle imprese, che hanno compreso negli anni l'importanza della progettazione dell'esperienza utente e dell'ottimizzazione della soddisfazione del consumatore, e dei ricercatori, che ormai da decenni si occupano dello studio e della concettualizzazione dell'approccio del consumatore all'acquisto.

La mappatura del percorso del cliente si è evoluta nel tempo, ma è emersa come tecnica di ricerca di marketing fra gli anni 60' e 70', in risposta alla diffusione dell'*marketing user-centered*. Si tratta *"del processo di tracciamento e descrizione di tutte le esperienze che i clienti hanno quando incontrano un servizio o un brand, prendendo in considerazione non solo ciò che accade loro, ma anche le loro risposte alle rispettive esperienze"* (Crosier & Handford, 2012). La *Customer Journey map* non è altro quindi che la visualizzazione grafica della *"sequenza di contatti diretti e indiretti di un cliente con un prodotto, servizio o marchio, ognuno dei quali genera un'esperienza positiva, negativa o neutra; il valore della esperienza del cliente in ogni punto di contatto influenza la qualità della relazione, che a sua volta influenza l'impegno profuso nel processo e la conclusione dell'acquisto."* (Micheaux & Bosio, 2018).

Il *Customer Journey mapping* è cambiato nel tempo, diverse sono le tecniche e molteplici i modelli di riferimento proposti negli anni. Se il percorso del consumatore era perlopiù lineare prima dell'avvento del Web, ora tracciarne gli spostamenti e le interazioni con i molteplici touchpoint è diventato da un lato semplice, perché le opportunità di raccolta dei dati si sono moltiplicate, dall'altro complesso, perché non esiste un framework esaustivo per delineare i Customer Journey del Consumatore Omnicanale.

Fra gli altri, obiettivo del progetto di tesi è la delineazione di tale traccia. Per arrivare a ciò, è stato necessario comprendere l'importanza dello studio del comportamento del consumatore e serve ancora trattare alcuni capisaldi del processo di mappatura del percorso d'acquisto dei clienti, che indipendentemente dal framework che si andrà a delineare, costituiscono dei riferimenti indispensabili per chiunque si approcci a questo metodo di ricerca.

2.4.1 Tecniche per la mappatura

La *Customer Journey map* è, in parole semplici, una rappresentazione visiva dell'esperienza di

un cliente con un'azienda. Fornisce quindi una comprensione dei bisogni e delle preoccupazioni dei potenziali clienti, che possono motivare o inibire direttamente le loro azioni. Le informazioni che emergono dal processo di mappatura permettono dunque alle aziende di migliorare l'esperienza dei propri clienti, influenzando positivamente sulla loro fidelizzazione e, più in generale, sul tasso di conversione.

Dal momento in cui ad un cliente viene presentato il prodotto a quando lo acquista, inizia e si dispiega il Customer Journey. Il processo d'acquisto, come visto, è complesso e difficile da schematizzare, fintanto che nella sua versione più recente ha assunto la configurazione di un vero e proprio groviglio (*Messy Middle*); comprenderne quindi il funzionamento e le conseguenze sulle interazioni con i clienti permette a un'azienda di pianificare e prepararsi a guidare i clienti nell'aggrovigliato percorso decisionale, fino a condurli alla conversione. Tuttavia, la semplice comprensione del Customer Journey non è sufficiente. L'ideale è visualizzarlo e schematizzarlo, ed è qui che entra in gioco la progettazione della mappa del Customer Journey (Micheaux & Bosio, 2018).

Attraverso la mappa del Customer Journey l'impresa visualizza il reale percorso decisionale che i clienti intraprendono, dal primo all'ultimo touchpoint, e può così verificare se si stanno raggiungendo effettivamente gli obiettivi prefissati e, in caso contrario, capire cosa fare per perseguirli.

Compreso quindi che la mappatura del Customer Journey non è altro che il processo di creazione di una mappa del viaggio del cliente, ossia la rappresentazione visiva dell'esperienza del cliente con un'azienda, è utile capire come è possibile farlo nel concreto.

Dal momento che il percorso decisionale, come teorizzato in letteratura, non è più un percorso lineare, raramente anche la Customer Journey map può prevedere un aspetto semplice e lineare che va da un punto A ad un punto B. La complessità e l'omnicanalità che caratterizza il Customer Journey rende quindi difficile la sua mappatura ed accurata visualizzazione.

Proprio per questo motivo, i metodi di mappatura sono i più disparati. Non esiste un metodo giusto né uno sbagliato, perciò prima di cercare di arrivare a capire se possa essere creato un framework di riferimento per il processo di mappatura, è necessario capire quali sono gli elementi principali che lo devono caratterizzare e come tale processo dovrebbe essere svolto.

Ciò che occorre tenere ben a mente è che ancora prima di immergersi nella creazione della mappa del Customer Journey, è necessario dedicare tempo e risorse alla raccolta di dati

qualitativi e quantitativi riguardo ai clienti attuali e potenziali (Angrave, 2020).

Il processo di creazione di una *Customer Journey map* efficace è lungo e complesso, ma gli effetti positivi sull'intera Customer Experience e, di conseguenza, sulle vendite sono innegabili.

Nonostante si possano trovare molti esempi e tracce per la costruzione delle *Journey map*, cinque sono gli elementi immancabili in ogni mappa, fondamentali per ottenere il massimo da questo strumento (Hubspot, 2018):

- i. Il processo d'acquisto: la *Customer Journey map* include come primo elemento le tappe significative del Customer Journey. Bisogna dunque iniziare la creazione della mappa con l'identificazione del processo d'acquisto, indicando le fasi attraversate dal consumatore; a seconda dell'obiettivo del *Customer Journey mapping*, l'approccio varia. Se si è in presenza di un lancio di un nuovo prodotto, la stesura del percorso viene fatta dall'azienda, immaginando il percorso ideale dei propri clienti, supportandolo con dati e benchmarking con prodotti già rodati; se invece il prodotto è già presente sul mercato, la delineazione del Customer Journey avviene interfacciandosi direttamente con i propri clienti e studiandone il percorso intrapreso sotto il punto di vista qualitativo e quantitativo;
- ii. Azioni dell'utente: in questa sezione della *Customer Journey map*, si dettaglia ciò che un cliente fa in ogni fase del processo di acquisto e i punti di contatto con cui interagisce. Ad esempio, nella fase di esplorazione i clienti potrebbero parlare con amici e familiari dei propri bisogni e dei modi potenziali per soddisfarli, da lì potrebbe poi richiedere una demo o un campione di prodotto e via dicendo. È dunque richiesta un'approfondita esplorazione (attraverso la raccolta di dati, il confronto con la forza vendita, le ricerche etnografiche, etc.) dei vari modi in cui i clienti arrivano all'acquisto;
- iii. Emozioni: nel processo di costruzione della mappa, bisogna sempre aver presente che il cliente che ha intrapreso il percorso d'acquisto ha un obiettivo e un bisogno da soddisfare. Ciò significa che probabilmente nell'intero Journey prova emozioni e sensazioni, ad esempio di sollievo, felicità, eccitazione o preoccupazione. Aggiungere l'indicazione delle emozioni provate dal cliente alla mappa può aiutare a mitigare tali emozioni se negative, in modo che non costituiscano un ostacolo per la conversione;
- iv. Pain Point: una volta rilevate le emozioni provate dal cliente nel percorso ed evidenziate quelle negative, è necessario identificare i *pain point*¹² che le hanno scatenate; questi

¹² Punti dolenti

punti dolenti se identificati possono essere eliminati o corretti, evitando così lo scaturire di frustrazione da parte del cliente;

- v. Soluzioni: elemento finale ed imprescindibile in ogni map sono le soluzioni ai problemi identificati nel processo di mappatura. È in questa sezione che, alla luce dei dati e delle osservazioni emerse, è necessario un brainstorming riguardo ai come migliorare il processo di acquisto in modo che i clienti incontrino meno pain point lungo il percorso e vivano con serenità il processo, giungendo così alla conversione.

Identificare un framework di riferimento per la mappatura del Customer Journey in ambito omnichannel è l'obiettivo di ricerca del presente elaborato. Necessario quindi è, oltre ad aver presenti gli elementi fondamentali di ogni mappa, comprendere le fasi che generalmente vengono intraprese dai business che sfruttano questo strumento per le proprie attività.

Innanzitutto, è necessario stabilire in modo chiaro quali sono gli obiettivi del processo di mappatura, chiedendosi perché ci si stia approcciando a questo strumento, su quali dati si baserà la ricerca e chi ne sarà oggetto. Da ciò deriva la necessità, prima ancora di passare al Customer Journey mapping, di costruire e scegliere la *Buyer Persona* di cui si delinea il percorso tramite la mappa, concentrandosi non solo sul suo profilo, ma sui suoi obiettivi e sui già approfonditi *Buyer Insights* (Revella, 2015).

Una volta definiti gli obiettivi del processo di mappatura e costruito la *Buyer Persona* di cui studiare il percorso, la creazione della Customer Journey map prevede di elencare tutti i touchpoint con cui i clienti attuali interagiscono e quelli con cui si vorrebbe lo facessero idealmente. Si tratta di una fase fondamentale nella creazione della mappa perché fornisce un'idea delle azioni realmente compiute dai clienti, se stanno ad esempio usando meno touchpoint del previsto o se piuttosto ne stanno utilizzando di più. Entrambi sono fattori di allarme, che evidenziano dei problemi nel percorso che vanno risolti. Oltre all'elenco dei punti di contatto, da dividere fra touchpoint di proprietà, di terzi o esterni, è utile concentrare gli sforzi di ricerca su tre macroaree del comportamento dei clienti, già indicate come elementi fondamentali di ogni *Customer Journey map* (Angrave, 2020) (Hubspot, 2018):

- i. Le azioni: come visto le azioni sono uno dei primi elementi di ogni mappa. Bisogna quindi elencare tutte le azioni che i tuoi clienti eseguono durante la loro interazione con il marchio. Ad esempio, potrebbero ricercare su Google delle parole chiave o cliccare su un link in un post Instagram. L'elenco delle azioni può essere molto nutrito e potrebbe trattarsi di un potenziale campanello d'allarme dell'eccessiva complessità del processo

- intrapreso dal cliente, che potrebbe portarlo ad interromperlo;
- ii. Le emozioni e motivazioni: ogni azione compiuta dai clienti è motivata da un'emozione, variabile a seconda della fase del percorso in cui si trova. I driver emotivi di ogni azione sono generalmente causati dal contatto con i touchpoint che, se problematico, può risultare fatale per la conclusione del processo. Comprendere e indicare le emozioni lungo il percorso permette da un lato di mitigare quelle negative, dall'altro di sfruttare quelle positive ai fini della conversione; in questa fase emerge l'importanza e l'utilità della digressione riguardo ai fattori psicologici e ai meccanismi inconsci che subentrano nel processo d'acquisto;
 - iii. Gli ostacoli e *pain point*: si tratta dell'identificazione dei punti di frizione che generano emozioni negative nel cliente e che vanno quindi mitigati o eliminati.

Dopo aver individuato gli ostacoli nel percorso è importante evidenziare quali attività e risorse saranno necessarie per eliminarli e per migliorare nel complesso l'esperienza cliente.

Il processo di *Customer Journey mapping* non si conclude con il disegno della mappa, due infatti sono gli ulteriori step necessari. Innanzitutto, è necessario provare in prima persona il percorso delineato verificando così in prima persona gli ostacoli identificati e le emozioni da essi scaturite. Solo con questa analisi finale sarà possibile arrivare all'ultimo step del processo: l'attuazione delle modifiche.

Tracciata la mappa per la prima volta, bisogna ricordare che dovrebbe trattarsi di un costante work-in-progress. A scadenze prefissate, sia essa mensile o diversa, bisogna rivedere la mappa, per identificare nuove eventuali lacune ed opportunità per ottimizzare ulteriormente il Customer Journey.

2.4.2 Principali vantaggi

Il processo di mappatura del Customer Journey è complesso e dispendioso. Se adeguatamente implementato però può trasformarsi in uno strumento strategico nell'ambito del percorso di ottimizzazione della *Customer Experience* e dell'implementazione di attività di omnichannel marketing.

Per quanto riguarda i benefici conseguibili grazie al *Customer Journey mapping*, si potrebbe pensare che essi siano sostanzialmente riconducibili alla possibilità di individuare punti di frizione nel processo d'acquisto ed intervenire in modo da far proseguire il percorso, risultati ottenibili anche senza intraprendere il lungo processo di mappatura. In realtà costruire una

Customer Journey map permette non solo di scomporre il viaggio in ogni sua fase, ma anche di allineare ogni passo con un obiettivo e ricostruire i touchpoint, di conseguenza, massimizzando così la soddisfazione dei clienti e il successo del proprio brand.

In realtà, mappando il Customer Journey è sì possibile individuare quali aspetti della propria strategia di marketing aggiustare, ma i benefici ottenibili sono ben maggiori. Grazie alle *Customer Journey map* è possibile ottenere vantaggi in termini di (Angrave, 2020) (Hubspot, 2018):

- i. Monitoraggio del contesto: grazie alla mappatura del percorso d'acquisto le imprese possono comprendere come effettivamente i propri consumatori agiscono e come i propri prodotti/servizi vengono acquistati; la *Customer Journey map* funge anche da strumento di benchmarking rispetto ai piani prestabiliti, permettendo di visualizzare l'avanzamento degli obiettivi prefissati e le eventuali azioni correttive da introdurre;
- ii. Indicazione delle azioni da intraprendere: si tratta di uno dei benefici principali derivanti dalla mappatura dei Journey. Grazie, infatti, alla visualizzazione grafica del percorso d'acquisto dei consumatori, le imprese possono identificare i bisogni dei propri consumatori nelle fasi specifiche ed intercettarli così con gli strumenti e le attività più adatte;
- iii. Cambiamento del mind-set dell'organizzazione in ottica *customer-oriented*: mappare il Customer Journey come visto richiede sforzi e coinvolgimento da parte dell'intera impresa; tale sforzo porta quindi l'organizzazione ad orientarsi verso il consumatore, mettendo al centro dell'attività di mapping, e del resto delle attività di marketing, il cliente e i suoi bisogni;
- iv. Focalizzazione sugli obiettivi: grazie alla visualizzazione del percorso d'acquisto non solo aumenta la focalizzazione sugli obiettivi da realizzare, ma risulta anche più facile ed evidente l'allocazione delle risorse dove sono necessarie;
- v. Miglioramento del tasso di fidelizzazione dei clienti: quando si ha una visione completa del Customer Journey, è più facile individuare le aree in cui è possibile migliorare. Attuando tali miglioramenti, i clienti incontrano meno ostacoli nel proprio percorso, riducendo sensibilmente il tasso di abbandono del processo d'acquisto. La mappatura del Customer Journey può inoltre portare all'identificazione degli individui propensi ad abbandonare il brand per rivolgersi ad un competitor; rilevando le azioni e i comportamenti comuni di questi clienti, si può identificarli in anticipo ed evitare che abbandonino il percorso d'acquisto;

- vi. Opportunità d'apprendimento: il dispendio di tempo e di risorse nel processo di mapping è un investimento non solo per i benefici ottenibili lato cliente, ma anche per quelli ottenibili internamente all'organizzazione. Le attività di ricerca che portano alla mappatura del percorso costituiscono per i dipendenti che se ne occupano di acquisire una maggiore e più approfondita conoscenza del target di riferimento, dei punti di forza e debolezza del proprio prodotto/servizio e delle opportunità di miglioramento;

Gli effetti vantaggiosi del *Customer Journey mapping* non si rilevano solo nell'ambito del marketing, le cui attività sono rese più efficaci grazie all'utilizzo delle *Customer Journey map*, ma anche nel customer care, dal momento che conoscere il percorso dei propri clienti permette di assisterli prima che loro stessi lo richiedano, aumentandone notevolmente soddisfazione e livelli di fedeltà, e nelle vendite, che risentono positivamente sia dell'ottimizzazione della *Customer Experience* ottenibile grazie al mappatura sia della riduzione del ciclo di vendita, che grazie all'ottimizzazione del percorso d'acquisto si accorcia notevolmente.

Ultimo, ma non meno importante, vantaggio del *Customer Journey mapping* è il suo ruolo strategico nella realizzazione di una strategia omnicanale. Solo conoscendo come il consumatore si districa nel proprio percorso d'acquisto fra i vari touchpoint, è possibile integrarli e creare un'esperienza di consumo ottimizzata e senza soluzione di continuità.

2.4.3 Tipologie di mappe

Stabilire gli obiettivi del processo di mapping è il primo step necessario per la sua implementazione. È sulla base di questi obiettivi che è possibile identificare quale tipologia di mappa utilizzare (Hubspot, 2018).

La natura applicativa dell'elaborato, porta a concentrarsi sugli strumenti a disposizione alle aziende che vogliono cimentarsi nella mappatura del percorso del consumatore. Si procederà dunque con l'analisi delle quattro le tipologie di Customer Journey map più diffuse, ognuna delle quali, pur presentando caratteristiche comuni, si caratterizza per un focus ed un'utilità diversa.

La prima tipologia è quella delle mappe *Current State*. Le mappe allo "stato attuale" sono le più diffuse ed utilizzate. Permettono infatti di visualizzare azioni, pensieri, emozioni provate dal cliente nel suo Customer Journey (Figura 9).

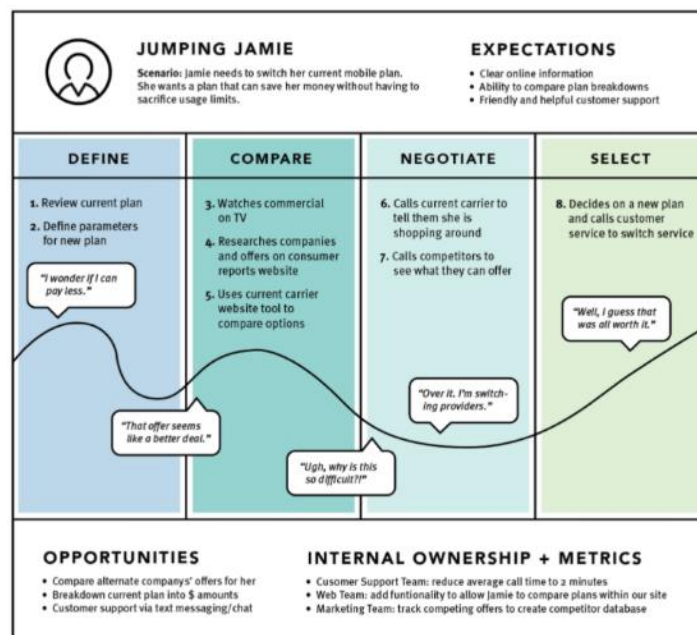


Figura 9: Mappa Current State del viaggio di "Jumping Jamie" che ha bisogno di passare a un piano mobile diverso (via Nielsen Norman Group)

La *Current State Map* è ideale quindi quando si vogliono identificare e documentare i reali problemi affrontati dai clienti nel proprio percorso, per trovarvi poi così soluzione. Tale tipologia di mappa, quindi, permette di comprendere le esigenze dei clienti e le lacune dell'esperienza di consumo.

Le *Current State Map*, dunque, si utilizzano principalmente per:

- i. Enfatizzare i *pain point*: in questa tipologia di mappe grande rilievo viene dato ai punti di sofferenza, alle aree di disconnessione del percorso e ai picchi emotivi vissuti dal

cliente;

- ii. Comunicare con gli stakeholder e persuadere i clienti: l'output visivo della mappa è uno strumento per comunicare ai diversi interlocutori dell'organizzazione, manager, fornitori, forza vendita e via dicendo, l'esistenza di punti di frizione nel percorso e la loro portata in termini di frequenza e impatto sull'intero Journey. Inoltre, attraverso *le Current State Map* è possibile contestualizzare pensieri e le emozioni dei clienti, da cui partire con una narrazione persuasiva, in grado di sfruttare le leve di cui si è precedentemente parlato, che conduca alla conversione;
- iii. Fornire una comprensione condivisa del Customer Journey: *le Current State Map*, e più in generale *le Journey map*, costituiscono uno strumento fondamentale per la condivisione di informazioni fra diverse funzioni, ad esempio fra marketing, grafica e IT; grazie, infatti, alla consapevolezza condivisa di dove l'esperienza fallisce, i vari team possono intervenire rapidamente e in maniera coesa per risolvere eventuali problemi e migliorare la *Customer Experience*;
- iv. Porre le basi per ulteriori ricerche: in genere la versione più semplificata della *Customer Journey map* assume l'aspetto delle mappe *Current State*; è quindi possibile approfondirle ulteriormente interagendo nuovamente con i clienti intervistati ed esplodendo le ricerche sulla base delle evidenze emerse dalla mappa iniziale, ad esempio tramite le mappe *Service Blueprint*.

Tipologia alternativa alle mappe *Current State*, sono le cosiddette mappe *Day in the Life* (Figura 10).

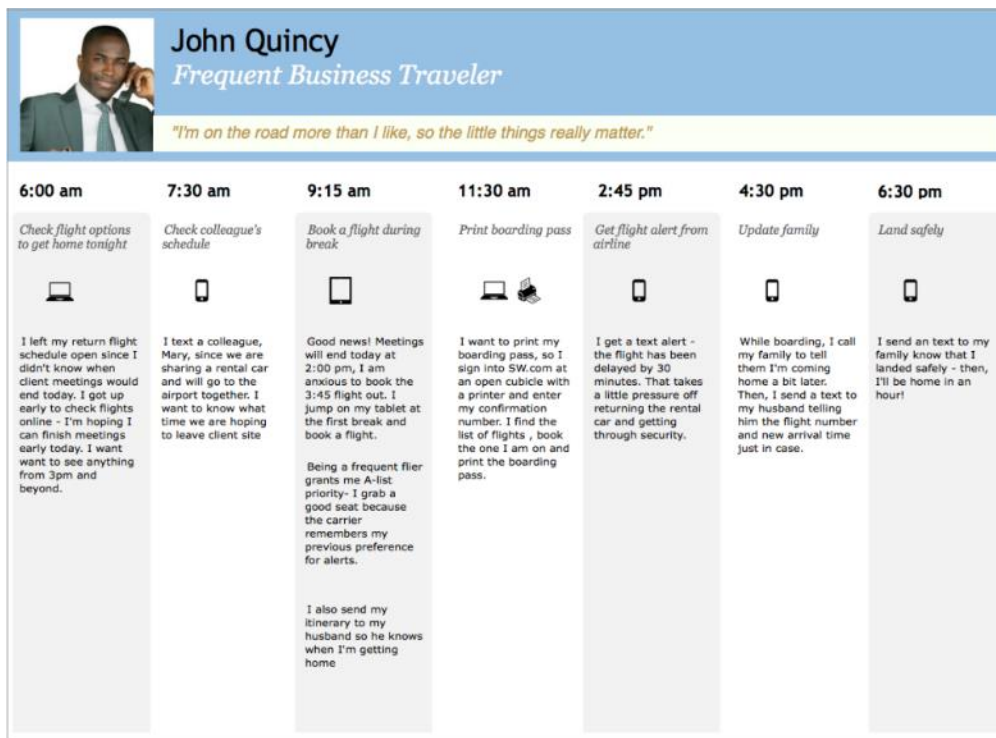


Figura 10: Esempio di mappa Day in the Life (via Pinterest)

Queste mappe permettono di visualizzare le azioni, i pensieri e le emozioni che i clienti sperimentano e provano in una loro giornata tipo, in tutte le attività a cui partecipano quotidianamente, sia che esse includano o meno interazioni con l'azienda che ne studia il percorso. Questo tipo di mappa amplia lo spettro di indagine non solo alle emozioni e agli ostacoli del percorso d'acquisto, ma all'intera quotidianità della persona. Questo tipo di mappe sono complesse da tracciare e vengono utilizzate per intercettare i bisogni insoddisfatti dei clienti, ancora prima che si manifestino. Richiedendo uno sforzo di ricerca maggiore rispetto alle mappe tradizionali e vengono utilizzate principalmente con lo scopo di lanciare nuovi prodotti o esplorare nuove strategie di sviluppo di mercato.

Accanto alle *Current State* e *Day in the Life*, si trovano due ulteriori tipologie di *Customer Journey map*: le *Future State* e le *Service Blueprint*.

Le mappe *Future State* vengono utilizzate per visualizzare quali azioni, pensieri ed emozioni i clienti potenziali proveranno nelle future interazioni con il brand e suoi prodotti/servizi. Questa tipologia di mappa si utilizza comunemente quando l'obiettivo finale del processo è concepire nuove esperienze di consumo o quando si vuole valutare l'espansione in nuovi segmenti. A differenza delle *Current State Map*, che si rivelano particolarmente utili per evidenziare le frustrazioni dei clienti lungo il percorso d'acquisto e risolverle in un'ottica di ottimizzazione, le *Future State* fungono più da benchmark per individuare il Journey ideale e

fornire quindi una traccia da seguire per fissare gli obiettivi e pianificare le attività di marketing. Le mappe *Service Blueprint* (Figura 11), infine, si caratterizzano per avere una struttura di base riconducibile ad una qualsiasi delle altre tre tipologie di map e per essere poi da queste esplose. Le *Service Blueprint*, dunque, iniziano con una versione semplificata di uno degli stili di mappa di cui sopra, e poi si stratificano sui fattori responsabili dell'offerta di quell'esperienza, comprese le persone, le politiche, le tecnologie e i processi. Sono generalmente utili per identificare le cause e i motivi alla base del Customer Journey già sviluppati (*Current State*) o per identificare di nuovi (*Future State*).

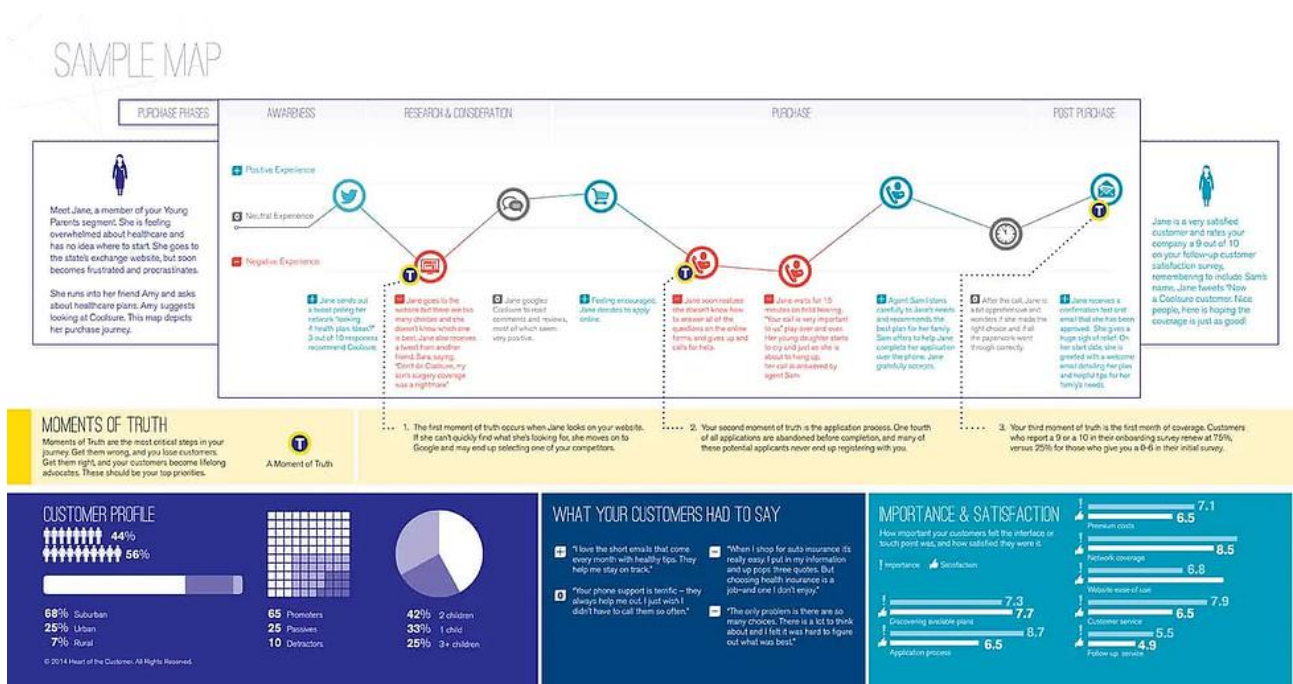


Figura 11: Esempio di Service Blueprint Map (via Hubspot)

Come visto, mappare il Customer Journey dei propri potenziali clienti è tanto complesso quanto importante. Le aziende dovrebbero quindi cercare di capire sia il proprio punto di vista, sia quello del cliente nel percorso d'acquisto, identificando gli aspetti chiave in ogni fase. In secondo luogo, le aziende dovrebbero iniziare a identificare gli elementi specifici o punti di contatto che si verificano durante il viaggio e dovrebbero tentare di identificare i punti di attivazione specifici che portano i clienti a continuare o interrompere il loro viaggio.

Nonostante i numerosi studi in materia e, come visto, i diversi modelli di riferimento, rimane urgente la necessità di identificare un metodo unico di mappatura utile per le imprese, che permetta loro di mettersi nei panni dei consumatori e ottenere una evidenza utile del loro

percorso decisionale, per poterli influenzare e spingerli alla desiderata conversione.

CAPITOLO 3

Un nuovo modello di Customer Journey: il Messy Middle

Un nuovo modello di Customer Journey: il Messy Middle

L'evoluzione del comportamento dei consumatori, come discusso nei precedenti capitoli, ha determinato il progressivo cambiamento del loro percorso d'acquisto.

L'interesse per la comprensione di tale percorso è cresciuto negli anni e ha portato alla frequente rivisitazione dei diversi modelli di Customer Journey.

Recente contributo è quello di Rennie, Protheroe, Charron e Breatnach, membri del team di Google, che hanno proposto il modello del *Messy Middle*. Nel seguente capitolo si analizzerà il modello nel dettaglio e le sue implicazioni nel marketing omnicanale.

Modelli tradizionali, come quello del *Funnel*, costituiscono contributi fondamentali per capire come i consumatori acquistano, ma non considerano come avvenga la decisione “del cosa comprare” e del “dove comprarlo”. Secondo Rennie et al. *“spesso la ricerca in questo settore si concentra sul Journey, risultando in una lista di punti di contatto con cui le persone interagiscono lungo il percorso verso l'acquisto. Ma mentre tali elenchi offrono una visione preziosa dei luoghi in cui le persone arrivano durante il loro percorso d'acquisto, non possono affrontare l'altrettanto importante questione del perché un acquirente è arrivato a prendere la decisione che ha preso”* (Rennie, et al., 2020).

3.1 Il modello del Messy Middle

Alla luce dei diversi modelli di Customer Journey sviluppati nell'ultimo secolo, il team di Google ha deciso di focalizzare la propria analisi su diversi fronti: da un lato sulla comprensione di come i consumatori digitali interpretano e gestiscono l'aumento delle informazioni disponibili sul prodotto e dall'altro sull'analisi del loro processo decisionale nel contesto omnicanale.

Da tale approccio è nato il modello del *Messy Middle*¹³, identificato come *“uno spazio di informazioni abbondanti e di scelta illimitata che gli acquirenti hanno imparato a gestire usando una serie di scorciatoie cognitive”*, che le aziende devono imparare a conoscere e gestire (Rennie, et al., 2020).

3.1.1 Evidenze del cambiamento del comportamento di ricerca dei consumatori

La costruzione del modello ha richiesto al team di Google un'approfondita ricerca sul comportamento dei consumatori e sul suo recente cambiamento, partita dal presupposto che molto negli ultimi anni è cambiato in merito a come i consumatori ricercano informazioni,

¹³ In italiano “centro disordinato”

scelgono i prodotti e prendono decisioni.

Per comprendere tale evoluzione, Rennie et al. hanno concentrato l'attenzione sullo studio del comportamento di ricerca online dei consumatori, che nell'era omnicanale è diventato parte integrante del Customer Journey. Osservando i dati sulle tendenze di ricerca su Google e sull'utilizzo dei modificatori¹⁴ "economico" e "migliore", è emersa evidenza del cambiamento radicale dell'oggetto delle ricerche degli utenti online.

A livello mondiale il livello di ricerca per "migliore" ha sensibilmente superato, nel periodo che va dal 2004 ad oggi, quello del termine "economico". Anche in Italia la tendenza si è confermata, come mostra la Figura 12.

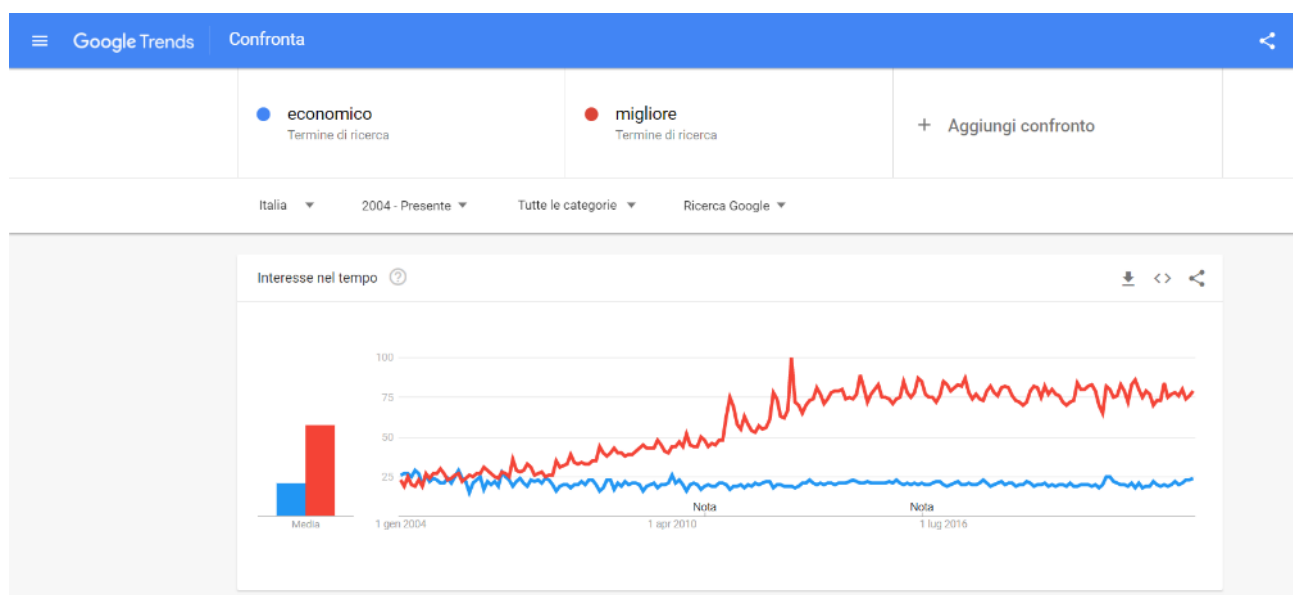


Figura 12: Tendenza di ricerca periodo 2004-2022 (da Google Trends)

Motivo principale da ricondurre a tale evoluzione è, secondo Rennie et al., il nuovo ruolo assunto da Internet nel processo d'acquisto; se infatti nell'era multicanale Internet era utilizzato principalmente come strumento per il confronto di prezzi, ora è diventato un elemento chiave nel confronto di qualsiasi caratteristica del prodotto.

Le evidenze riguardo alle tendenze di ricerca, suggeriscono che intorno al 2009 l'interesse dei consumatori a trovare online l'articolo più economico è stato superato dal desiderio di trovare l'articolo migliore (Rennie, et al., 2020). Secondo Rennie et al. un'ipotesi in grado di spiegare questa inversione di tendenza potrebbe essere il generale aumento del reddito della

¹⁴ Aggettivi utilizzati in aggiunta al termine oggetto di interesse nei motori di ricerca, ad esempio in una ricerca di un pc portatile, modificatori del termine "pc portatile" potrebbero essere "pc portatile economico" o "pc portatile migliore"

popolazione, che potrebbe spiegare la volontà di ricercare prodotti migliori piuttosto che prodotti più economici. Approfondendo però l'analisi emerge che tale motivazione non è in grado di giustificare a pieno il cambiamento del comportamento di ricerca dei consumatori, dal momento che coincide temporalmente con la crisi finanziaria del 2008 e la conseguente diminuzione dei redditi familiari (Rennie, et al., 2020).

Guardando la questione più da vicino, dunque, risulta subito evidente che i due modificatori "economico" e "migliore" sono molto diversi in termini di portata e di applicazione. La caratteristica "economico" di un prodotto è infatti quantificabile e determinabile in modo razionale, può variare di individuo in individuo, ma è comunque identificabile secondo precisi parametri; "migliore" è invece una caratteristica più soggettiva ed emotiva, che rimanda ad una vasta gamma di risultati, potendosi ugualmente riferire al valore del prodotto, alla sua qualità, alle sue performance, alla sua popolarità o ad altri parametri.

Alla base del cambiamento nelle ricerche c'è dunque, secondo Rennie et al., l'evoluzione di Internet da strumento per il confronto di prezzi a strumento per la ricerca di informazioni lungo tutto il processo decisionale.

3.1.2 Il modello

Le evidenze riguardo al cambiamento del comportamento di ricerca dei consumatori hanno costituito la base per la costruzione del modello del *Messy Middle*. A ciò è seguito lo studio dei modelli di Customer Journey tradizionali e del comportamento d'acquisto dei consumatori, da cui Rennie et al. sono arrivati a costruire il modello.

Il modo in cui le persone prendono decisioni è col tempo evoluto e diventato sempre più caotico. Tuttavia, nei differenti modelli di Customer Journey e nel processo d'acquisto discussi nel primo capitolo dell'elaborato, emergono alcuni elementi ridondanti in merito al comportamento d'acquisto dei consumatori: in ogni modello di Customer Journey emerge come la percezione di un bisogno da soddisfare, ossia il primo trigger, inneschi il processo d'acquisto e come l'effettiva decisione di acquisto non sia lineare, bensì si tratti di una complicata rete di touchpoint che cambia da una persona all'altra (Rennie, et al., 2020).

Ciò che è meno conosciuto, rispetto ai modelli precedenti, è il modo in cui gli acquirenti elaborano tutte le informazioni e le opzioni che incontrano durante il proprio percorso. Il punto fondamentale, che il team di Google ha cercato di chiarire con la ricerca sul *Messy Middle*, è come questo processo di elaborazione influenzi le decisioni finali di acquisto delle persone.

Per comprendere tale aspetto, Rennie et al. hanno da un lato attinto ai modelli del Customer Journey che si sono susseguiti negli anni, dall'altro studiato direttamente il comportamento dei consumatori, osservando centinaia di ore di shopping, coprendo 310 diversi percorsi d'acquisto in 31 categorie di prodotto (Rennie, et al., 2020).

L'approccio empirico utilizzato dal team di Google ha portato ad osservare direttamente i consumatori, a cui è stato chiesto di ricercare un prodotto per il quale avevano iniziato il processo d'acquisto. Il comportamento dei consumatori e i loro relativi Journey sono stati registrati utilizzando audio e video di cattura dello schermo e poi analizzati da degli esperti di scienze comportamentali.

Nel tentativo di sintetizzare i percorsi decisionali dei consumatori, ciò a cui Rennie et al. sono giunti è la rappresentazione di un groviglio confuso fra il primo trigger e il momento dell'acquisto, da cui è nato il modello del *Messy Middle* (Figura 13).



Figura 13: Rappresentazioni del Messy Middle e creazione del modello

Dalle osservazioni di Rennie et al. è emerso dunque come fra il momento di percezione del bisogno (*Trigger*) e il momento dell'acquisto del prodotto per soddisfarlo (*Purchase*) si snoda un percorso aggrovigliato, costituito dai numerosi touchpoint con cui il consumatore entra in contatto. È quindi apparso evidente come non esiste un Customer Journey tipico, né lineare né circolare.

Unendo la revisione della letteratura in materia di Customer Journey alle evidenze osservate nei processi di shopping dei consumatori, sono iniziate ad emergere alcune delle caratteristiche principali del nuovo processo decisionale dei consumatori, che seppure non univoco presenta

secondo Rennie et al. alcuni elementi comuni.

L'avvento di Internet e la sua diffusione hanno trasformato il web in una metaforica infinita strada che gli acquirenti percorrono durante il proprio percorso d'acquisto, muovendosi senza sforzo tra i diversi venditori, finché qualcosa non attira la loro attenzione. Se ciò che ha attirato la loro attenzione risulta essere, dopo un attento esame, ciò che i clienti stanno cercando, allora procedono immediatamente al check-out, in caso contrario continuano nel proprio percorso d'acquisto (Rennie, et al., 2020).

Rennie et al. hanno identificato che la sequenza di cercare i prodotti e poi pesare le opzioni equivale a due diverse modalità mentali, che sono la chiave per comprendere il *Messy Middle*: esplorazione e valutazione. L'esplorazione (*Exploration*) è un'attività espansiva, mentre la valutazione (*Evaluation*) è intrinsecamente riduttiva (Rennie, et al., 2020).

Nella fase di esplorazione, i consumatori aggiungono marchi, prodotti e informazioni sulle categorie ai loro set di considerazione.

Nella fase di valutazione, invece, riducono il numero di opzioni e le vanno a scartare. Nel modello decisionale del consumatore di McKinsey, i momenti di esplorazione e valutazione venivano combinati nella fase di "valutazione attiva". La ricerca sul *Messy Middle*, invece, suggerisce che si tratta di due fasi cognitivamente distinte, con diversi sistemi di ricompensa e, di conseguenza, diversi sistemi di valutazione. A rigor di logica, emerge quindi la necessità di attuare diverse tattiche ed attività per raggiungere e connettersi con i consumatori a seconda che siano in fase di esplorazione o di valutazione.

La creazione del modello del *Messy Middle* è stata dunque diretta conseguenza delle evidenze emerse dall'analisi del comportamento dei consumatori. I modelli di Customer Journey finora presentati in letteratura, nonostante abbiano contribuito alla creazione del nuovo modello, non erano più in grado di catturare il confuso processo decisionale dei consumatori contemporanei. Elemento di novità rispetto ai modelli precedenti, è ciò che si trova fra il trigger e l'acquisto, ossia il disordinato mezzo (*Messy Middle*) in cui i consumatori si muovono in loop tra momenti di esplorazione e momenti di valutazione delle opzioni disponibili fino a quando non sono pronti all'acquisto.

Tale processo ha luogo in una condizione di continua esposizione ai pensieri, ai sentimenti e alle percezioni che l'acquirente ha sulle categorie, i marchi, i prodotti e i rivenditori. Infine, come evidenziato dai contributi di letteratura già citati, dopo l'acquisto arriva l'esperienza con

il marchio e il prodotto nella fase di post-acquisto, che nel modello di Rennie et al. si riversa nella fase di esposizione (Rennie, et al., 2020).

Dopo aver compreso l'aspetto generale del modello del *Messy Middle*, è utile analizzarne i quattro pilastri: trigger, loop di esplorazione e valutazione, acquisto ed esposizione.

Il modello completo (Figura 12) si costituisce di due punti definiti, il primo trigger e l'acquisto, e di un loop centrale costituito dall'alternarsi di momenti di esplorazione e di valutazione. Ad essi si aggiungono, nel contesto, i concetti di esposizione e di esperienza.

Elementi fondanti in ogni modello di Customer Journey, e presenti anche nel modello di Google, sono i trigger e l'acquisto. Rennie et al. accennano solo brevemente a questi due momenti, evidenziando come si verifichino rigorosamente al di là dei confini del *Messy Middle*. I trigger, resi plurali per sottolineare come spesso non sia un solo fattore scatenante ad innescare il desiderio d'acquisto, sono responsabili del passaggio dei consumatori da uno stato passivo ad uno stato attivo di acquisto. In molti casi, un insieme interconnesso di fattori interni ed esterni, quali sentimenti e ricordi, pubblicità o altri stimoli, sono responsabili dell'innescare del trigger (Rennie, et al., 2020).

Elementi centrali e "nuovi" del modello, rispetto ai precedenti contributi, in materia sono:

- i. Il loop di Esplorazione e Valutazione: nel tentativo di schematizzare il *Messy Middle*, Rennie et al. sono giunti alla concettualizzazione del loop di esplorazione e valutazione, un costrutto apparentemente infinito che caratterizza il confuso intermezzo fra il trigger e il momento dell'acquisto. In questo loop, i consumatori esplorano le opzioni a propria disposizione ed espandono il loro set di conoscenze e considerazioni, per poi - in sequenza o simultaneamente - valutare le opzioni e restringere le proprie scelte. Per alcune categorie di prodotto e determinati processi d'acquisto, potrebbe essere richiesto solo un breve lasso di tempo per muoversi tra queste modalità, per altri invece, come acquisti abituali o d'impulso, tale loop potrebbe essere del tutto assente dal processo d'acquisto. Sono gli acquisti tipicamente più complessi che incoraggiano, o obbligano, i consumatori a vivere il loop e a destreggiarsi fra lunghi momenti di esplorazione e valutazione;
- ii. Esposizione: si tratta del concetto sviluppato da Rennie et al. per catturare l'ampio spettro di interazioni e di influenze esercitate sul consumatore dalle pubblicità e dai brand. Consiste nella consapevolezza dei consumatori riguardo alle marche e ai prodotti,

ossia l'insieme delle percezioni riguardo ad esse, ed è effetto della somma delle pubblicità e delle rispettive risposte emotive, del passaparola, delle informazioni reperite in televisione e online e via dicendo. L'esposizione è definita non come una fase del modello o un suo stadio, bensì come uno sfondo sempre presente e in continua mutazione nel corso dell'intero processo d'acquisto; l'esposizione può essere infatti parte del trigger stesso, essere assimilata prima dell'acquisto o costituirne un fattore decisivo di influenza;

- iii. Esperienza: l'esperienza del cliente con il prodotto o servizio dopo che l'ha acquistato avviene al di fuori del *Messy Middle*, ma ricopre un ruolo altrettanto importante dal momento che ne alimenta il contesto di esposizione. I brand che sono in grado di fornire una buona esperienza riescono ad ottenere un vantaggio competitivo, nel caso in cui infatti l'esperienza sia per il cliente straordinaria, potrebbe trasformarsi nel trigger per un futuro processo d'acquisto. Con così tanta scelta disponibile nel *Messy Middle*, per i brand diventa cruciale da un lato cercare di creare esperienze straordinarie, dall'altro adoperarsi affinché l'intero processo d'acquisto sia soddisfacente, per evitare che frizioni ed inconvenienti nel percorso si tramutino in recensioni ed esperienze negative in grado di influenzare negativamente l'immagine del brand. È anche in questo frangente che emerge l'importanza di creare esperienze d'acquisto personalizzate e senza soluzione di continuità;

Rispetto ai tradizionali modelli di Customer Journey, di cui il *Messy Middle* ha assimilato diversi aspetti e contributi, il modello di Rennie et al. ha il pregio di illustrare efficacemente la realtà non lineare del processo decisionale d'acquisto dei consumatori, che sempre più nell'era omnicanale si viene a caratterizzare come un confuso groviglio di esplorazione e valutazione in un contesto di continua esposizione dei consumatori ad esperienze, stimoli e percezioni.

La creazione del modello del *Messy Middle* è finalizzata, oltre alla revisione di modelli di Customer Journey precedenti focalizzati più sul branding che sul *consumer behavior*, alla comprensione di alcuni aspetti comportamentali e cognitivi coinvolti nel processo d'acquisto, che ai fini della loro concettualizzazione sono stati etichettati con dei bias¹⁵.

3.1.3 Contributi accademici ed analogie col modello

Il modello del *Messy Middle* si distingue da alcuni dei modelli di Customer Journey

¹⁵ Pattern sistematici di deviazione dalla norma o dalla razionalità nei processi mentali di giudizio (Haselton, et al., 2005)

precedentemente illustrati per la sua natura manageriale e non accademica. Allo stato attuale, il modello non ha trovato riscontri in ambito accademico; nasce quindi l'esigenza di attingere da ricerche pregresse per verificare la validità delle evidenze raccolte da Rennie et al. al di fuori del contesto manageriale.

La mancanza di ricerche sull'argomento richiede di ragionare per analogia. Tre sono i principali contributi accademici cui si è deciso di far riferimento per il confronto col modello del *Messy Middle* (Tabella 1).

Articolo	Autori	Pubblicazione	Focus	Analogie
<i>Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals</i>	Siebert et al.	Journal of Marketing 2020, Vol. 84(4) 45-66	Contrapposizione fra Customer Experience Journey tradizionali (<i>Smooth Model</i>) e il modello dello Sticky Journey, che si caratterizza per il susseguirsi di spirali di coinvolgimento, ossia cicli di esperienze che coinvolgono progressivamente i consumatori	Assenza di un percorso decisionale ciclico e definito che porta all'acquisto; Innesco del Customer Journey a partire da esposizione a percezioni ed influenze di terzi;
<i>Search Engine Consumer Journeys: Exploring and Segmenting Click-Through Behaviors</i>	Cheng, M., Anderson C. K.	Cornell Hospitality Quarterly 2021, Vol. 62(2) 198- 214	Analisi del comportamento di ricerca online (click-through e query) dei consumatori in ambito di servizi e prodotti turistici	Analisi del comportamento dei consumatori sui motori di ricerca; Ricerca, raccolta e confronto delle informazioni assimilabili al loop di espansione e valutazione; Differente comportamento di ricerca online a seconda che il consumatore si trovi in fase espansiva o riduttiva
<i>The consumer decision Journey: A literature review of the</i>	Santos, S., Gonçavales, H. M.	Technological Forecasting and Social Change	Revisione della letteratura accademica sui modelli di Customer	Il Customer Journey, nel contesto digitale attuale, non è più né

<i>foundational models and theories and a future perspective</i>	Volume 173, December 2021, 121117	Journey	lineare né sequenziale
--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	---------	---------------------------

Tabella 1: Contributi accademici per la validazione del modello del *Messy Middle*

Come discusso, il modello del *Messy Middle* non è ancora stato affrontato in ambito accademico. Non vi è dunque riferimento alla sua struttura né alle sue componenti principali. Ragionando per analogia, si possono però trovare elementi comuni con il modello *Sticky Journey* di Sieber et al. (Siebert, et al., 2020). Il modello, seppur costruito guardando ai processi di fruizione di servizi e non di acquisto di prodotti, si caratterizza per la sua contrapposizione rispetto al modello *Smooth Journey*, assimilabile al *Consumer Decision Journey* di McKinsey.

Se il modello *Smooth* vede il Customer Journey iniziare con un trigger interno o esterno e configurarsi nelle quattro fasi cicliche tradizionali (considerazione iniziale, valutazione attiva, acquisto ed esperienza di consumo) per poi ricominciare da capo, il modello *Sticky* invece si caratterizza per la sua forma a spirale e il suo innesco a partire da momenti di esposizione ad opinioni entusiastiche sul servizio e da ulteriori stimoli di terzi (Siebert, et al., 2020).

La fase iniziale dei viaggi *Sticky* viene concettualizzata come un "giro veloce" per sottolineare non solo la mancanza di una vera e propria decisione che innesca il processo, ma anche le rapide transizioni dall'eccitazione osservata nei terzi all'eccitazione sperimentata personalmente. Rispetto ai modelli tradizionali, assimilati dallo *Smooth Journey*, che prevedono un processo decisionale altamente deliberato e costituito da precise fasi, il modello *Sticky* si configura come veloci spirali innescate dall'esposizione ad influenze e percezioni altrui (Siebert, et al., 2020). Nel modello del *Messy Middle* ciò viene assimilato al concetto di Esposizione.

Seppur il modello *Sticky* non presenti riferimenti diretti al modello del *Messy Middle*, due sono i temi che da esso si possono estrapolare a supporto delle evidenze presentate da Rennie et al.:

- i. Nel modello *Sticky* viene messo in evidenza come non sia possibile identificare un vero e proprio processo decisionale nel Customer Journey, così come nel *Messy Middle* Rennie et al. identificano il Customer Journey con un groviglio confuso di momenti di esplorazione e valutazione che porta all'acquisto del prodotto o alla fruizione del servizio;
- ii. Lo *Sticky Journey* non viene innescato dalla percezione di un bisogno da soddisfare, bensì dall'esposizione a stimoli e opinioni entusiastiche di precedenti fruitori del servizio; anche nel modello di Rennie et al. viene evidenziato come gli inneschi del Customer

Journey siano molteplici e provenienti principalmente dall'esposizione a percezioni, influenze ed opinioni legate al brand e al prodotto.

Le analisi empiriche condotte da Rennie et al. per arrivare alla costruzione del loro modello si sono concentrate principalmente sul comportamento dei consumatori online e sui motori di ricerca. Dall'analisi di Cheng e Anderson sul comportamento dei consumatori sui motori di ricerca, "*Search Engine Consumer Journeys: Exploring and Segmenting Click-Through Behaviors*" è emerso, analogamente a quanto evidenziato da Rennie et al., come i motori di ricerca siano ormai punti di contatto centrali nei Customer Journey dei consumatori omnicanali.

Lo studio di Cheng e Anderson contribuisce alla letteratura esistente sui motori di ricerca e sul Customer Journey, evidenziando quanto nel percorso di ricerca-acquisto di un consumatore tipico i motori di ricerca siano un punto di contatto centrale, spesso attivato nella fase iniziale del Customer Journey (Cheng & Anderson, 2021).

Le interazioni dei consumatori con i motori di ricerca si verificano spesso nella fase di ricerca delle informazioni, mentre progressivamente si avvicinano alla decisione di acquisto. La ricerca di Cheng e Anderson ha interessato il comportamento di ricerca nell'ambito di prodotti turistici, per natura caratterizzati da un maggiore utilizzo di Internet per la raccolta di informazioni e la valutazione delle opzioni (Cheng & Anderson, 2021). Nonostante il focus settoriale, prima analogia fra le ricerche di Cheng e Anderson e quelle di Rennie et al. si trova nell'identificazione di un loop di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative, che nel caso del contributo accademico sono considerati come "processo di ricerca, raccolta e confronto", mentre nel modello manageriale di Google come loop di esplorazione e valutazione.

Ulteriore analogia rispetto al modello del *Messy Middle*, è l'evidenza del diverso comportamento di ricerca dei consumatori a seconda che si trovino in fase espansiva, ossia di esplorazione e raccolta di informazioni, o in fase riduttiva, ossia di valutazione e riduzione delle opzioni. Cheng e Anderson hanno raggruppato i consumatori, partendo dalle evidenze della loro analisi empirica, in due gruppi, a seconda del momento in cui si trovano (Cheng & Anderson, 2021):

- i. Ricercatori di informazioni: gli obiettivi di chi si trova in questa fase sono la ricerca e la raccolta di informazioni, assimilabili al momento espansivo di esplorazione del modello del *Messy Middle*. Dalle ricerche di Cheng e Anderson è emerso che nella maggior parte dei casi i consumatori che si trovano in questa fase sono sensibili alla posizione dei risultati sui motori di ricerca, confermando il potere delle euristiche di categoria e delle

scorciatoie che facilitano la raccolta di informazione su cui Rennie et al. hanno posto l'attenzione;

- ii. Navigatori di informazioni: il comportamento sui motori di ricerca di questa categoria di consumatori è assimilabile al momento riduttivo di valutazione delle alternative e restrizione delle opzioni presentato nel *Messy Middle*; raccolte le informazioni, infatti, i navigatori hanno obiettivi più precisi in mente e ricercano sui motori brand specifici piuttosto che informazioni generiche.

Ultimo contributo utile alla validazione del modello del *Messy Middle* è la recente revisione della letteratura in materia di Customer Journey sviluppata da Santos e Gonçalves (Santos & Gonçalves, 2021).

Nonostante in tale revisione della letteratura non vi sia un diretto riferimento al modello di Rennie et al., viene tuttavia sottolineata l'ormai evidente trasformazione del Customer Journey in un percorso non più lineare né sequenziale, che nel caso del *Messy Middle* è stato rappresentato da un groviglio confuso.

Santos e Gonçalves sottolineano come molti modelli di Customer Journey siano stati sviluppati nel corso degli anni, contribuendo significativamente alla comprensione di come i consumatori decidono nel corso dei loro percorsi d'acquisto. Le recenti concettualizzazioni dei processi decisionali dei consumatori, come il *Consumer Decision Journey* di McKinsey (Santos & Gonçalves, 2021) e lo stesso modello del *Messy Middle*, si sono basate su questi modelli.

Se fino a poco tempo era comprovata, soprattutto in ambito accademico, la credenza che il Customer Journey si componesse di fasi sequenziali, che permettono tuttora agli accademici e ai professionisti di analizzare le esperienze del consumatore in modo più dettagliato, ad oggi il contesto tecnologico e digitale in cui i consumatori sono immersi porta a ritenere tali modelli sequenziali limitati nel catturare adeguatamente gli effettivi processi decisionali e i Customer Journey dei consumatori (Santos & Gonçalves, 2021).

Più che mai, i consumatori non dipendono esclusivamente dalle informazioni fornite dalle organizzazioni, ma sono attivamente e costantemente esposti a stimoli esterni e ricercano informazioni attraverso un'ampia varietà di media e canali, fra cui social media e motori di ricerca. Si ritiene dunque che i consumatori seguano percorsi di acquisto più complessi, non lineari e meno gerarchici quando scelgono tra diverse opzioni di prodotto (Santos & Gonçalves, 2021).

Il modello del *Messy Middle* non ha ancora avuto un riscontro in ambito accademico e si presenta ad ora come un riferimento manageriale frutto di ricerche ed approfondimenti nell'ambito dello studio del comportamento dei consumatori e del loro processo d'acquisto. Fra gli accademici è però emersa al contempo, come dimostrato dai contributi appena citati, la necessità di porre attenzione sul comportamento online dei consumatori e sull'evidenza dell'ormai difficile rappresentazione lineare e schematica del Customer Journey

3.2 Leve di persuasione e bias applicati al Messy Middle

Come discusso nel secondo capitolo dell'elaborato, le scienze comportamentali sono sempre più parte integrante delle ricerche di marketing. La digressione sui modelli di Customer Journey e lo sviluppo del *Messy Middle*, hanno reso ancora più evidente quanto il processo decisionale d'acquisto coinvolga sia la sfera razionale sia quella emotiva.

A tal proposito, Rennie et al. hanno concentrato parte dei loro sforzi di ricerca sulla comprensione dell'effetto di alcune leve di persuasione sul processo d'acquisto.

Nel contesto delle decisioni di acquisto, si potrebbe infatti essere tentati di affermare che il grado di razionalità aumenti proporzionalmente all'importanza e al valore della transazione. Nella realtà anche l'acquisto di prodotti costosi come automobili, vacanze o immobili, coinvolge la sfera razionale tanto quanto quella emotiva. Proprio per la presenza, nella gran parte dei processi d'acquisto, di una componente emotiva, sempre più brand cercano di coltivare una connessione emotiva con i consumatori; tali associazioni, spesso legate a bisogni e percezioni, costituiscono una potente fonte di influenza comportamentale (Rennie, et al., 2020).

Alla luce dell'evidente coinvolgimento della sfera emotiva nei processi d'acquisto, Rennie et al. hanno voluto testare come alcuni dei pregiudizi della scienza comportamentale, diversi dei quali sono già stati trattati nell'elaborato, sono associati alle fasi di esplorazione e valutazione del modello del *Messy Middle*.

Dalle ricerche è emerso che nel loop di esplorazione e valutazione, sono diversi i bias cognitivi che modellano il comportamento di acquisto delle persone e influiscono sui motivi che spingono i consumatori a scegliere un prodotto rispetto a un altro. I principali bias a influenzare il processo decisionale d'acquisto secondo Rennie et al. sono i seguenti (Rennie, et al., 2020):

- i. Euristiche di categoria: si tratta di scorciatoie o regole empiriche che aiutano i consumatori a prendere una decisione rapida e soddisfacente all'interno di una data categoria. Un esempio potrebbe essere concentrarsi su quanti megapixel ha la

fotocamera quando si acquista uno smartphone o quanti gigabyte di dati sono inclusi in un contratto di telefonia mobile. Secondo quanto scoperto Shah e Oppenheimer questa euristica è in grado di ridurre lo sforzo cognitivo nel corso del processo decisionale d'acquisto perché permette di esaminare un minor numero di informazioni, fare affidamento su informazioni di facile accesso, semplificare la ponderazione delle opzioni, integrare meno informazioni in un processo decisionale e considerare quindi complessivamente meno alternative (Shah & Oppenheimer, 2008). Da tale bias emerge come brevi descrizioni di informazioni chiave del prodotto possono semplificare le decisioni di acquisto;

- ii. Bias dell'autorità: trattato nella sezione 2.3.1 "Modelli e teorie comportamentali per la comprensione del processo d'acquisto dei consumatori", questo bias descrive la tendenza dei consumatori ad alterare le proprie opinioni o i propri comportamenti in base a quelli di qualcuno che considerano un'autorità in materia. In condizioni di incertezza, infatti, si è soliti seguire la guida di persone che si ritengono essere credibili e competenti, e quindi si può utilizzare la loro opinione come una scorciatoia mentale nel corso del processo d'acquisto. Rennie et al. riportano l'esempio di un esperimento condotto sui cervelli di 24 studenti universitari, scansionati mentre prendevano decisioni finanziarie. Nel contesto in cui gli studenti ricevevano consigli da un famoso economista, le scansioni hanno mostrato che le parti del loro cervello adibite alla scelta mostravano una minore attività in quanto gli studenti "scaricavano" il peso del processo decisionale sull'esperto;
- iii. Riprova sociale: anche la leva della riprova sociale è già stata trattata fra le leve di persuasione di Robert Cialdini, che possono essere utilizzate dai marketer per influenzare il processo d'acquisto dei consumatori. Si tratta della tendenza a copiare il comportamento e le azioni di altre persone in situazioni di ambiguità o di incertezza (Cialdini, 2007). Internet ha digitalizzato le recensioni e il passaparola, rendendo molto più facile per le persone fare affidamento sulla riprova sociale come una scorciatoia per il processo decisionale. Tale meccanismo viene a volte consapevolmente sfruttato dai consumatori, che dedicano del tempo alla lettura di recensioni e opinioni riguardo al brand o al prodotto che ha attirato la loro attenzione, mentre molto spesso agisce inconsciamente, di solito infatti si è portati a cliccare su un annuncio che include una valutazione a quattro o cinque stelle, attratti da quella che sembra essere una scelta popolare;

- iv. **Potere dell'immediatezza:** questo bias descrive il fatto che le persone tendono a volere le cose nell'immediato. Gli esseri umani, osserva Thaler, sono programmati per vivere nel presente, dal momento che la loro sopravvivenza evolutiva si è basata sulla capacità di affrontare i problemi del qui e ora piuttosto che sulla capacità di pianificare il futuro (Thaler, 1991). Il bias del potere dell'immediatezza è ben visibile guardando alle modalità di "consegna in 24 ore" o di "download istantaneo" sempre più in grado di influenzare l'acquisto; più tempo, infatti, i consumatori devono attendere per usufruire di un prodotto o di un servizio, minore diventa la loro intenzione di acquistarlo;
- v. **Bias di scarsità:** regola aurea del marketing è che un prodotto diventa più desiderabile man mano che la sua disponibilità diminuisce. Il bias di scarsità, già suggerito da Robert Cialdini, si basa sul principio economico che le risorse rare o limitate sono più desiderabili (Cialdini, 2007). Questo bias viene tipicamente applicato in tre diverse forme. La prima leva è la scarsità di tempo sfruttata quando viene posto un limite di tempo per la disponibilità di un prodotto, creando così una scadenza che spinge le persone ad agire prima che il tempo a disposizione sia terminato. In secondo luogo, si può puntare sulla quantità limitata, ad esempio tramite forniture limitate o poco frequenti, che sono percepite dalle persone come una minaccia alla propria libertà di scelta e innescano una reazione per combattere la minaccia e mantenere l'accesso alla risorsa. Infine, la scarsità può essere utilizzata attraverso l'accesso limitato, ossia riconducendolo l'accesso ad un prodotto o servizio a determinate caratteristiche come gruppi o spazi, e facendo leva sull'esclusività;
- vi. **Potere della gratuità:** la gratuità di un prodotto o servizio racchiude in sé un potere persuasivo rilevante. La domanda di un prodotto o servizio, infatti, è significativamente maggiore in corrispondenza di un prezzo pari a zero rispetto ad un prezzo anche leggermente superiore a zero. Rennie et al. citano lo studio dell'economista comportamentale Dan Ariely, in cui ad un campione di persone è stata offerta la possibilità di scegliere tra due differenti offerte; la prima era una carta regalo Amazon da 10 dollari offerta gratuitamente, l'altra una carta regalo da 20 dollari che poteva essere acquistata per 7 dollari. Nonostante la seconda opzione offrisse un valor totale maggiore, la maggior parte degli intervistati ha optato per il buono di 10 dollari, a dimostrazione di come il potere del gratuito può essere utilizzato come leva di persuasione per portare il consumatore all'acquisto (Ariely, 2008).

Partendo dai bias appena illustrati, Rennie et al. hanno simulato 310.000 scenari d'acquisto in

diverse categorie di prodotti, andando dai servizi finanziari, passando per beni di largo consumo e vendita al dettaglio, per arrivare poi a viaggi e servizi pubblici.

Nell'esperimento, hanno chiesto agli acquirenti di scegliere il loro primo e secondo brand preferito all'interno di una categoria e in seguito hanno applicato una serie di bias per vedere se le persone fossero disposte a cambiare le loro precedenti preferenze. Per testare uno scenario estremo, l'esperimento prevedeva anche un brand immaginario in ciascuna categoria, al quale gli acquirenti non erano mai stati esposti prima.

I risultati hanno mostrato che anche il concorrente meno efficace, un brand di cereali fittizio, è riuscito a conquistare il 28% delle preferenze degli acquirenti rispetto a un brand preferito consolidato quando ha dimostrato di avere una quantità innumerevole di vantaggi, tra cui recensioni a cinque stelle e un'offerta con uno sconto extra del 20%. E nel caso più eclatante, un'agenzia di assicurazioni auto immaginaria ha attirato l'87% della quota delle preferenze dei consumatori quando le sono stati applicati tutti e sei i bias appena illustrati.

L'esperimento ha corroborato dunque la tesi che, quando applicati in modo intelligente e responsabile, i principi delle scienze comportamentali (e le esigenze comportamentali e informative in linea con questi) sono strumenti potenti per conquistare le preferenze dei clienti e fidelizzare gli acquirenti nelle fasi centrali del processo decisionale (Rennie, et al., 2020).

Tre sono le evidenze più rilevanti emerse dagli esperimenti condotti da Rennie et al.

Innanzitutto, appare evidente come qualsiasi brand, anche se poco conosciuto, può conquistare le preferenze dei consumatori all'interno del *Messy Middle*, se in grado di utilizzare a proprio vantaggio i bias di cui si è trattato.

I brand di successo sono spesso partiti da zero e, in molti casi, hanno fatto un uso estensivo della scienza comportamentale per aumentare l'impatto del loro ingresso sul mercato. Le simulazioni messe in atto dal team di Google hanno da un lato rivelato che alcuni pregiudizi sono così potenti che ogni marchio dovrebbe essere consapevole della loro influenza, se non altro per potersi difendere da concorrenti che fanno leva su pregiudizi come la prova sociale e il potere del gratuito, dall'altro hanno dimostrato come i brand che sono in grado di navigare e semplificare il processo decisionale dei propri consumatori sono spesso da questi riccamente ricompensati.

Se da un lato è emerso che i brand meno conosciuti possono lavorare sui bias per conquistare le preferenze dei consumatori nel *Messy Middle*, dall'altro è rimasto evidente come la brand

awareness rimane centrale nel processo d'acquisto dei consumatori. In molte delle categorie analizzate, nonostante siano stati attribuiti ai brand fittizi tutti i bias trattati, numerosi acquirenti sono rimasti fedeli al loro marchio preferito anche quando l'alternativa offriva una proposta migliore. In molti casi, più della metà di tutti i partecipanti non erano interessati ad abbandonare il proprio brand preferito, e nella maggior parte delle categorie più di un terzo dei consumatori ha ignorato il brand sfidante ed è rimasto fedele alla sua prima scelta.

Infine, gli esperimenti condotti e l'intera ricerca che ha portato a sviluppare il modello del *Messy Middle*, ha ancora una volta confermato quanto nel contesto omnicanale e digitale in cui i consumatori odierni comprano è importante per i brand presentarsi al momento giusto del Customer Journey. La presenza coerente ed integrata su tutti i canali e in tutti i touchpoint, può infatti rivelarsi l'arma vincente per conquistare le preferenze dei consumatori (Rennie, et al., 2020).

Conoscere i meccanismi inconsci coinvolti nel Customer Journey è dunque fondamentale per condurre i consumatori alla conversione nel corso del proprio percorso d'acquisto e per cercare di emergere all'interno del *Messy Middle*.

3.3 Implicazioni per i brand

Le osservazioni finora fatte riguardo al modello del *Messy Middle*, sono utili per capire come le imprese, siano esse affermate sul mercato o nuove entranti, possono rispondere al mutato comportamento dei consumatori omnicanali.

Rennie et al. suggeriscono diversi approcci alla gestione del *Messy Middle*, a seconda che si sia in presenza di un brand affermato o di uno meno conosciuto. Se per i primi, infatti, il mutamento del comportamento dei consumatori può costituire un elemento di vulnerabilità, per i secondi può trattarsi di un'opportunità per affermarsi sul mercato.

Capire il comportamento e la mentalità dei consumatori è ora vitale per i brand affermati che vogliono proteggere le proprie quote di mercato; solo investendo su tali analisi è possibile, infatti, essere presenti non solo nelle fasi di considerazione iniziale, ma anche garantire che i consumatori vedano soddisfatte le proprie preferenze nel corso dell'intero processo decisionale.

Per i brand emergenti, invece, le evidenze emerse dalle ricerche sul *Messy Middle* testimoniano che i consumatori sono disposti a esplorare e valutare tutte le alternative a propria disposizione, talvolta abbandonando le proprie preferenze consolidate per optare per nuovi

marchi. Nel *Messy Middle* c'è dunque per questi brand un ampio spettro d'azione e le osservazioni di Rennie et al. riguardo alla potenza dei bias nello spostare le preferenze dei consumatori, accompagnate da un approccio omnicanale alla *Customer Experience*, costituiscono strumenti importanti per la conquista di nuove quote di mercato.

Sia per i brand leader del proprio settore sia per i nuovi entranti, il giusto approccio al marketing e alla sua gestione nel *Messy Middle* è secondo Rennie et al. il medesimo e si dovrebbe basare su tre macro-punti:

- i. Assicurare la presenza del marchio, in modo che il prodotto o servizio si presenti strategicamente nella mente dei consumatori in fase di esplorazione;
- ii. Impiegare in modo intelligente e responsabile i principi della scienza comportamentale in modo che i messaggi veicolati diventino più convincenti per i clienti in fase di valutazione;
- iii. Eliminare il divario tra il trigger e l'acquisto, in modo che i clienti esistenti e potenziali passino meno tempo esposti ai marchi concorrenti e arrivino prima all'acquisto.

La presenza del marchio nell'intero processo decisionale è il primo e fondamentale passo per assicurare l'efficace conclusione del Customer Journey. Essere presente dal primo momento del processo è secondo Rennie et al. "*la posta in gioco per qualsiasi marchio che spera di emergere trionfante dal Messy Middle*" (Rennie, et al., 2020). Garantire la presenza del marchio crea o mantiene, nel caso dei clienti abituali, la sua disponibilità nella mente dei consumatori, che lo richiamano alla memoria nei momenti di valutazione. Al fine di favorire la presenza del marchio e facilitare l'esplorazione dei consumatori nel caotico *Messy Middle*, per le imprese diventa da un lato utile servirsi dell'analisi dei dati riguardo al comportamento dei consumatori, in modo da qualificare e categorizzare coloro che si trovano in momenti di esplorazione, dall'altro garantire una *Customer Experience* integrata e adatta a rendere l'esplorazione dell'offerta il più facile possibile, offrendo, ad esempio, tutte le informazioni rilevanti di cui i potenziali clienti potrebbero avere necessità (Rennie, et al., 2020).

Sia che si stia cercando di mantenere lo status di marchio affermato, o piuttosto di introdursi sul mercato, è necessario impiegare i bias comportamentali più rilevanti per la categoria di riferimento. Posizionarsi nella mente dei consumatori non è infatti solo una questione di parole chiave e annunci; motori di comparazione di prezzi, piattaforme social, video, notizie, e contenuti di nicchia come blog specializzati possono infatti essere altrettanto importanti per mantenere la presenza del marchio. Integrazione e completezza sono le parole chiave per avere

successo in questa attività; qualsiasi lacuna o assenza nei differenti touchpoint può infatti sortire effetti negativi nelle fasi di esplorazione che si alternano nel *Messy Middle* (Rennie, et al., 2020).

I bias e l'applicazione di alcuni principi della scienza comportamentale caratterizzano, come visto, lo studio di Rennie et al. sul *Messy Middle*. Una migliore comprensione dei pregiudizi cognitivi che si trovano alla base del processo decisionale può aiutare infatti a creare una proposta convincente che faccia appello all'istinto dei consumatori. L'utilizzo intelligente e coscienzioso dei bias trattati è il secondo punto su cui le aziende si devono concentrare per avere successo nel confuso contesto d'acquisto.

Anche se l'affinità preesistente del marchio e il prezzo sono indubbiamente fattori chiave nelle decisioni di acquisto, esse possono essere fortemente influenzate dai messaggi, dalle proposte e dalle tattiche che le marche concorrenti mettono in gioco. I principi delle scienze comportamentali possono essere quindi applicati in diversi punti del *Messy Middle*: nella fase di esplorazione, diffondendo messaggi personalizzati ai consumatori, in grado di intercettarli ed attrarli in questo cruciale momento, oppure nei momenti di valutazione, attraverso attività di re-marketing ad-hoc ed esperienze d'acquisto e di navigazione integrate e personalizzate. Utilizzare tecniche legate ai principi di riprova sociale o ad altri dei bias spiegati in precedenza, è quindi utile per i brand, purché venga fatto in maniera consapevole, mirata e mai eccessiva: il rischio che i consumatori li percepiscano consciamente e mutino di conseguenza la loro percezione del brand è infatti molto alto (Rennie, et al., 2020).

Ultimo punto di attenzione nella gestione del *Messy Middle*, è la riduzione del tempo e del gap esistente tra l'innesco del processo d'acquisto e la sua conclusione. Una volta che il trigger ha infatti dato il via al Customer Journey, obiettivo primario dei brand deve essere mettere in campo tutte le tue risorse di design, usabilità ed esperienza utente per assicurarsi che tutti i touchpoint e i messaggi siano coordinati ed efficaci.

I clienti hanno infatti bisogno di esplorare e valutare nuovi marchi senza frizioni o barriere. È per questo che si parla sempre di più di ottimizzazione della Customer Experience e dell'analisi e mappatura del Customer Journey. È solo tramite l'identificazione di barriere e *pain point* nel percorso decisionale, che di solito assumono l'aspetto di mancanza o incoerenza di informazioni, piuttosto che di user experience macchinose o lente, che si può accorciare il gap tra trigger e acquisto, evitando così di perdere clienti o danneggiare la percezione diffusa del brand.

Il fine ultimo dell'applicazione dei bias e della comprensione del comportamento dei consumatori, ricordano Rennie et al., deve essere la riduzione del carico cognitivo sperimentato dai consumatori nel corso del processo d'acquisto mentre esplorano e valutano le opzioni offerte loro nel *Messy Middle* (Rennie, et al., 2020).

Gestire il *Messy Middle* è vitale per i brand, siano essi piccole realtà o aziende affermate, e mettere i consumatori al centro di tale gestione è necessario per garantirsi la possibilità di conquistare il mercato.

Più i brand diventano bravi ad anticipare i bisogni di informazione e guida degli acquirenti, migliore sarà la *Customer Experience* in generale. L'esplorazione sarà più efficiente e la valutazione sarà più semplice e, di conseguenza, sarà più breve il Customer Journey e maggiore il valore percepito dall'esperienza d'acquisto.

3.4 Il Messy Middle al di fuori dell'ecosistema Google

La diffusione della tecnologia e la crescita del Web hanno, come già più volte sottolineato, provocato un cambiamento irreversibile nel comportamento dei consumatori. Come testimonia il modello del *Messy Middle*, il risultato è un insieme di informazioni illimitate e di numerose diverse opzioni per i consumatori che li porta a percorrere il proprio Customer Journey in maniera non più lineare né circolare.

Dalle evidenze emerse dalle ricerche di Rennie et al., si suggerisce che nella nuova configurazione del Customer Journey la somma totale delle esperienze e impressioni di un acquirente creano uno sfondo di esposizione, che comprende marchi, prodotti e percezioni. Su questo sfondo, i trigger di acquisto spingono i consumatori a entrare in un ciclo di esplorazione e valutazione, in cui essi raccolgono informazioni e restringono poi man mano il campo di opzioni a propria disposizione. Se il primo ciclo non porta ad una scelta definitiva, i consumatori tornano indietro, ripetendo il ciclo di esplorazione e valutazione il numero di volte necessario per giungere ad una decisione. Alla fine, valutate tutte le opzioni, decidono di fare l'acquisto o meno; in entrambi i casi, l'intera esperienza si ripercuote nella loro esposizione di fondo, che influirà sui successivi percorsi d'acquisto (Rennie, et al., 2020).

Il modello del *Messy Middle* è un valido contributo per la comprensione del comportamento dei consumatori omnicanali e l'attenzione posta dai ricercatori del team di Google sulle scienze comportamentali e i bias cognitivi costituisce un ottimo punto di partenza per i brand che vogliono comprendere i propri consumatori ed emergere nel *Messy Middle*.

Il modello si caratterizza per il suo orientamento all'analisi del comportamento di ricerca online, con un focus importante sulle tendenze di ricerca dei consumatori su Google e sul loro comportamento all'interno dell'intero ecosistema Google. La teoria dei micro-momenti di Google, che può essere vista ad integrazione del modello del *Messy Middle*, ben illustra come l'ecosistema possa coprire il Customer Journey dei consumatori nella sua completezza.

Nella teorizzazione dei micro-momenti (Google, 2016), il team di Google ha scomposto il Customer Journey in quattro *micro-moments*, ossia "momenti ricchi di intento in cui il consumatore utilizza un device per soddisfare un bisogno", ad ognuno dei quali ha fatto corrispondere delle azioni e, implicitamente, l'utilizzo di uno degli strumenti dell'ecosistema Google.

Integrando il modello del *Messy Middle* con i micro-momenti (Figura 14) è possibile vedere come il modello stesso regga e si collochi all'interno dell'ecosistema Google. Se infatti al momento "I want to know"¹⁶ corrisponde la fase espansiva e di ricerca del *Messy Middle* e la fruizione del motore di ricerca, ai momenti "I want to go"¹⁷ e "I want to do"¹⁸ si assimila la parte del loop legata alla valutazione, mentre il momento del "I want to buy"¹⁹, che corrisponde al Purchase del *Messy Middle*, viene soddisfatto all'interno dell'ecosistema da Google Shopping.

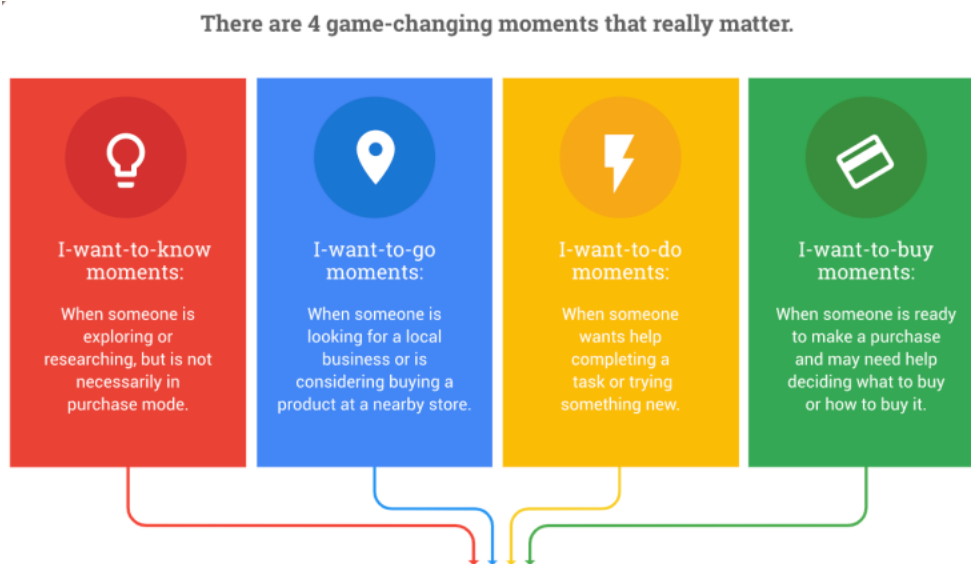


Figura 14: Micro-momenti di Google

Il modello del *Messy Middle*, dunque, si propone come modello multicanale che, in ogni sua

¹⁶ Voglio conoscere

¹⁷ Voglio andare

¹⁸ Voglio fare

¹⁹ Voglio acquistare

“fase” può essere intercettato da uno dei canali Google, che sia YouTube nei momenti di esposizione o il motore di ricerca nel loop di esplorazione e valutazione.

La multicanalità del modello di Rennie et al. porta a domandarsi se esso valga anche in contesti esterni a Google; diretta conseguenza di tale quesito è la volontà di verificare la validità del modello in un contesto più ampio e di identificare il *Messy Middle* anche al di fuori dell’ecosistema Google.

A tal fine, attraverso una ricerca quali-quantitativa sul comportamento d’acquisto dei consumatori nel settore Food & Beverage, si verificherà la corrispondenza con le evidenze del modello di Rennie et al. e la presenza, nei Customer Journey analizzati, dei quattro pilastri del *Messy Middle*.

Dalle evidenze emerse si delinearà poi framework di riferimento per le aziende del settore che vogliano approcciarsi all’analisi del Customer Journey in un contesto omnicanale.

CAPITOLO 4

Customer Journey nel settore Food & Beverage

Customer Journey nel settore Food & Beverage

Discussi ampiamente i temi del Customer Journey e della sua analisi, nonché i principali e più recenti modelli accademici e manageriali che ne hanno fornito una concettualizzazione, l'elaborato si concentra nei capitoli conclusivi su un approccio empirico al tema della *Customer Journey analysis* in ambito omnicanale.

Tale approccio prevede un'analisi empirica condotta tramite un questionario che ha previsto l'applicazione di alcuni principi del metodo di ricerca del diario all'analisi del Customer Journey nel settore Food & Beverage. Dalle evidenze emerse dall'analisi, i cui obiettivi sono da un lato la verifica dell'idoneità degli strumenti utilizzati per l'analisi del percorso d'acquisto dei consumatori e dall'altro la validità delle assunzioni del modello del *Messy Middle* al di fuori dei motori di ricerca, si arriverà poi alla delineazione di un framework di riferimento per le aziende del settore che vogliano cimentarsi nell'analisi e mappatura del Customer Journey.

4.1 Settore Food & Beverage: numeri e nuove tendenze

Prima di procedere con l'analisi del Customer Journey di un campione di intervistati in ambito Food & Beverage, è utile approfondire come tale settore sia cambiato negli ultimi anni e quali siano le tendenze attualmente più diffuse.

Il settore dell'alimentare e bevande in Italia si configura, anche dopo la pandemia, come uno dei comparti più dinamici e resilienti dell'economia del Paese, con un valore di mercato nel 2021 di 463 miliardi di euro e più di due milioni di addetti ai lavori. Il Food & Beverage è tra i mercati che hanno retto meglio l'impatto dell'emergenza sanitaria, con fatturati che sono cresciuti anche nel 2020 (+0,8%) rispetto invece alle performance negative dell'intera economia italiana (Cerved Research, 2021).

Il 2022 secondo le previsioni sarà un anno di crescita che porterà il mercato ad un +6,3% rispetto al periodo pre-Covid, a differenza invece di una crescita del +3,7% dell'economia del Paese (Cerved Research, 2021). Gli effetti della crisi russo-ucraina, non inclusi nelle previsioni di crescita per l'anno corrente, saranno rilevanti per l'intero settore.

Il Food & Beverage, trainato dal Made in Italy, vede nei mercati esteri uno dei principali motori della propria crescita. La quota di imprese esportatrici del settore, secondo *Cerved Research*, è sensibilmente maggiore rispetto alla media nazionale (34,9% contro 27%), con una quota maggiore per il mercato delle bevande rispetto a quello dell'alimentare (56,4% contro 40,1%). Destinazioni principali delle esportazioni italiane nel 2021, che hanno raggiunto il valore totale

di 52 miliardi di euro, sono state Germania, Francia e Stati Uniti, che insieme hanno coperto più di un terzo del totale delle esportazioni di alimentari e bevande italiane all'estero (Cerved Research, 2021).

Il settore, nonostante la resilienza dimostrata, è destinato a cambiare nei prossimi anni, di pari passo con i processi di transizione verso economie a zero emissioni e con le nuove abitudini e preferenze dei consumatori.

Per comprendere il cambiamento del mercato e del comportamento dei consumatori, è utile confrontare il periodo pre-Covid con la fase ad esso successiva.

Fra il 2014 e il 2019 la spesa domestica delle famiglie italiane, stagnante da ormai diversi anni, ha visto una crescita in termini reali (+ 3,6%) seppure inferiore rispetto alla crescita di quella extra-domestica, che prima del Covid era arrivata a ricoprire il 34% della spesa alimentare totale delle famiglie. Nel periodo post-pandemico l'alimentare resta centrale nella spesa delle famiglie italiane, con un'incidenza sul totale dei consumi superiore rispetto ai Paesi UE con caratteristiche economiche simili. I consumi alimentari, in casa e fuori casa, pesano infatti per il 23% sul totale delle spese familiari italiane, quota di poco inferiore rispetto a quella devoluta alle spese per l'abitazione (Ismea, 2020).

Il primo effetto dell'emergenza sanitaria sulle abitudini dei consumatori è stato rilevato nella spesa domestica, che a seguito delle restrizioni per il contenimento del virus, ha visto un incremento nel 2020 del +7%, a discapito del crollo della spesa alimentare extra-domestica.

Altro effetto delle restrizioni è stata la maggiore propensione dei consumatori all'acquisto online anche per alimenti e bevande, che nel primo semestre del 2020 è cresciuta in maniera straordinaria.

Prima della pandemia, per il settore Food & Beverage si segnalava già la crescente diffusione del commercio elettronico, che in Italia nel 2017 valeva 849 milioni di euro e ricopriva il 4% del valore totale dell'e-commerce nel Paese (Netcomm Focus Food, 2017).

Il boom del commercio elettronico ha investito però tutti i settori durante l'emergenza sanitaria e il Food & Beverage è fra quelli che più ne hanno sperimentato l'impatto. Dalle rilevazioni di Nielsen effettuate a giugno 2020, si sono contate in Italia 8,4 milioni di famiglie acquirenti online di prodotti alimentari e bevande (+56% rispetto a giugno 2019) e uno scontrino medio più alto di 2,5 volte rispetto a quello dei canali fisici. La crescita del commercio elettronico nel settore durante l'emergenza sanitaria ha avuto un carattere eccezionale e allo stato attuale le

vendite online ricoprono un ruolo ridotto delle entrate di iper e supermercati (tra il 3% e il 6% sul totale); permane però l'effetto generato dalle prime esperienze di acquisto online, che hanno lasciato nei consumatori la percezione di estrema convenienza, sicurezza e risparmio di tempo sperimentate con l'acquisto online, che potranno voler sfruttare nuovamente nella ritorno alla normalità (Nomisma, 2020).

La dinamicità del settore è testimoniata anche dal crescente interesse di investitori per realtà innovative nel campo dell'alimentazione e delle bevande. L'innovazione nel settore Food & Beverage, che riguarda da un lato i canali di distribuzione e dall'altro il comparto produttivo, attrae infatti in Italia sempre più investitori. Secondo le ricerche di Vem²⁰ per Il Sole 24 ore, il food delivery è diventato con la pandemia una delle aree maggiormente interessate dagli investimenti del venture capital. Sempre più investitori, infatti, finanziano startup specializzate nella consegna di spesa a domicilio, di cui un esempio è Everli, marketplace per la spesa a domicilio nato come startup nel 2014 e che nel 2021 ha visto l'investimento più alto di venture capital (83,8 milioni di euro) nel settore Food & Beverage. L'interesse degli investitori è andato anche verso piattaforme per la vendita online di bevande come Tannico (in cui sono stati investiti 23,4 milioni di euro nel 2021), enoteca online specializzata nella vendita di vini, italiani ed esteri, distillati, birre e altri alcolici (Il Sole 24 Ore, 2021).

Il commercio elettronico oltre a sfociare nel fenomeno dell'*e-grocery* ed interessare quindi il mondo della grande distribuzione, ha preso infatti piede anche nel Beverage, con la diffusione di piattaforme per la vendita online di vino ed alcolici. Stando alle rilevazioni di Nomisma Wine Monitor e Nielsen, nel primo semestre del 2020 le vendite di vino online hanno registrato un balzo significativo, ma l'e-commerce vale ancora, ad oggi, un sedicesimo delle vendite in GDO. Sempre più diffusi sono però gli *e-tailer* di vino, come il già citato Tannico e realtà come Vino75, Callmewine e Negoziodelvino, che nel 2020 hanno registrato crescite percentuali di vendita a tre cifre rispetto all'anno precedente. Il carattere eccezionale di tali crescite, come è avvenuto per *l'e-grocery*, si è andato poi a normalizzare, ma è rimasta nei consumatori la percezione di convenienza dell'acquisto elettronico di tali prodotti e nelle aziende la conoscenza di un canale destinato ad assumere sempre più importanza nei prossimi anni (Pambianco News, 2020).

Il digitale si è diffuso nel settore non solo a livello di canali d'acquisto, ma anche rispetto agli altri punti di contatto del Customer Journey dei consumatori: sempre più di frequente è infatti l'integrazione nel processo di touchpoint digitali a supporto dell'esperienza d'acquisto,

²⁰ Venture capital monitor attivo presso la Liuc Business School

soprattutto per quanto riguarda la raccolta di informazioni sulle materie prime e l'analisi della loro qualità e provenienza o per attività ed iniziative di fidelizzazione. Anche i social network e la rispettiva comunicazione dei brand su tali canali si configurano sempre più come uno strumento di relazione con il cliente il cui utilizzo si è intensificato durante la pandemia (Netcomm, 2021).

Oltre alla nuova vocazione digitale dei consumatori, che, come visto, ha investito anche il settore Food & Beverage, è utile approfondire le nuove preferenze affermatesi negli ultimi anni.

In "Industria alimentare italiana oltre il Covid-19" a cura dell'Osservatorio Nomisma, il nuovo paniere d'acquisto alimentare dei consumatori italiani è stato definito "BIO, sostenibile, italiano e local".

Nomisma sottolinea come la pandemia abbia portato ad un'accelerazione nella crescita della sensibilità dei consumatori nei confronti di salute e benessere, con un conseguente riflesso sull'alimentazione e sugli acquisti in Food & Beverage. La ricerca di prodotti biologici, in crescita già negli ultimi anni, è stata sperimentata per la prima volta dal 30% degli italiani in periodo Covid. I prodotti BIO sono sempre più presenti nei carrelli degli italiani e l'attenzione verso salute e sostenibilità si configura fra le tendenze più diffuse fra i consumatori.

I consumatori, secondo Nomisma, prestano ora più attenzione anche alla sostenibilità dei prodotti acquistati: preferiscono mettere in tavola cibi prodotti con metodi a basso impatto ambientale (il 20% degli italiani intervistati) e con un packaging sostenibile (Nomisma, 2020). L'attenzione per il lato biologico e sostenibile di cibi e bevande porta di conseguenza i consumatori a dedicare più tempo alla fase di ricerca di informazioni e valutazione delle alternative e, proprio in questa fase, Internet e i nuovi media si propongono come punti di contatto sempre più rilevanti.

Un'ulteriore tendenza, che con le restrizioni dovute all'emergenza sanitaria ha visto un'accelerazione, è la ricerca di prodotti locali e Made in Italy. La volontà di sostenere le realtà locali durante la pandemia e di affidarsi a prodotti di filiere corte ha portato gli italiani a prediligere in maniera ancora più preponderante la componente local dei cibi e delle bevande acquistate. Come rilevato da Nomisma (Figura 15), la vendita nella grande distribuzione di prodotti che richiamano l'italianità è sensibilmente aumentata nel 2020.

Confermano la tendenza alla preferenza per prodotti locali i dati raccolti per il 2021 dall'Osservatorio Immagino GS1. Come riporta Il Sole 24 Ore, dalle ricerche dell'Osservatorio è

emerso che un prodotto alimentare su quattro acquistato in supermercati o ipermercati è connotato in etichetta come italiano, per un totale di oltre 22mila referenze in un anno e una crescita delle vendite del +1,8% per un introito di 8,7 miliardi di euro. I prodotti locali a trainare la crescita sono stati vini e spumanti che hanno aumentato il proprio sell-out del 17,1% in un anno (Il Sole 24 Ore, 2022).

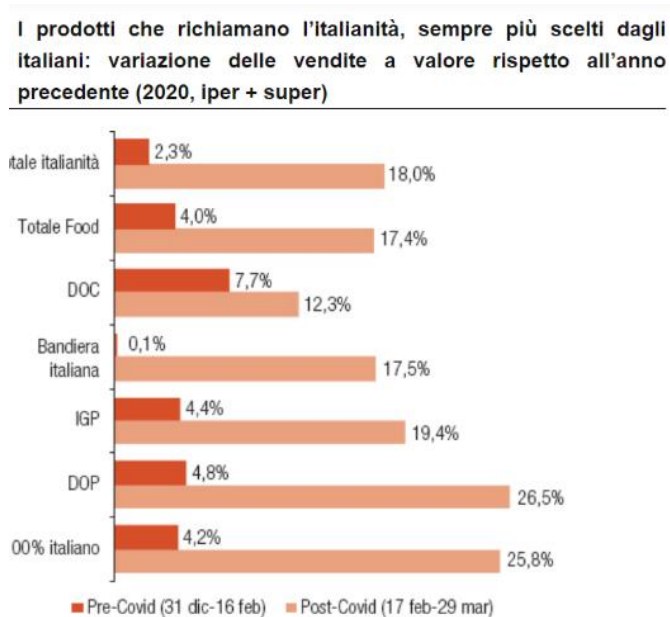


Figura 15: Variazione vendite a valore di prodotti italiani (2019 contro 2020)

L'attenzione alla componente local e sostenibile dei prodotti viene però tuttora accompagnata dalla necessità di convenienza. I consumatori sono infatti alla ricerca di tale caratteristica nei propri acquisti, richiedendo convenienza del prodotto non solo in termini di prezzo ma anche di rapidità di consegna, preparazione e consumo.

Altrettanto diffusa si è dimostrata la tendenza alla ricerca di prodotti appartenenti a categorie specifiche legate a nuovi regimi alimentari o a particolari intolleranze ed allergie e alla ricerca di informazioni sul prodotto, sulla sua composizione ed origine, per verificare la presenza dei ricercati attributi di sostenibilità, località e salubrità. Considerando il crescente interesse per lo stretto legame esistente fra benessere e alimentazione, i consumatori ricercano sempre più di frequente cibi e bevande appartenenti alle categorie "Free from", ad esempio senza zuccheri aggiunti, senza conservanti, a basso contenuto di sale, o "Rich in", quindi ricchi di ingredienti benefici come vitamine, sali minerali o fibre (Nomisma, 2020)

Quelle che prima erano solo tendenze emergenti, sono attualmente diventate caratteristiche

chiave dei consumatori e dell'esperienza d'acquisto nel settore Food & Beverage. Gli studi sul comportamento dei consumatori italiani post-pandemia hanno evidenziato come sempre più diffuso siano, anche in questo settore, il digitale e l'approccio omnicanale all'intero Customer Journey, nonché la tendenza alla ricerca di prodotti sani, sostenibili, convenienti e locali.

Mappare e analizzare il comportamento dei consumatori nel settore Food & Beverage alla luce dei recenti cambiamenti nelle loro abitudini e preferenze e della transizione del settore verso l'omnicanalità è dunque una fase necessaria per le aziende del settore.

L'analisi in oggetto si pone l'obiettivo di verificare, su un campione di intervistati, come alcuni degli strumenti e delle teorie discusse nell'elaborato possano essere utilizzate nella pratica dai brand per conoscere i propri consumatori ed intercettarli nel loro percorso d'acquisto.

4.2 Analisi empirica

Discussi gli strumenti di analisi e mappatura del Customer Journey, nonché i modelli teorici di marketing e delle scienze comportamentali utili per la comprensione dei consumatori e del loro processo d'acquisto, si vuole testare in un contesto reale quanto finora affrontato.

Per l'analisi empirica in oggetto, condotta tramite la somministrazione di un questionario ad un campione di consumatori nel settore Food & Beverage, si sono posti tre principali obiettivi:

- i. Analizzare il Customer Journey degli intervistati;
- ii. Testare l'efficacia di alcune caratteristiche del metodo del diario per l'analisi e mappatura del percorso d'acquisto;
- iii. Verificare l'esistenza nei percorsi analizzati dei pilastri del modello del *Messy Middle* e degli altri modelli di Customer Journey discussi nell'elaborato.

4.2.1 Metodo del diario e adattamento per l'analisi del Customer Journey

L'analisi empirica del Customer Journey in ambito Food & Beverage, è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario ai consumatori, costruito guardando alla tecnica di ricerca del diario. Fra gli obiettivi della ricerca vi è infatti la volontà di testare l'efficacia del metodo del diario per l'analisi e la mappatura del Customer Journey.

Il metodo del diario, diventato popolare fra gli accademici come metodo attraverso cui gli intervistati registrano regolarmente il proprio comportamento in un determinato contesto o occasione, viene di frequente utilizzato per osservare il comportamento d'uso dei media. Attraverso i diari sollecitati definiti come "*resoconti prodotti specificamente su richiesta dei ricercatori da uno o più informatori*" (Bell, 1998) è infatti possibile registrare i sentimenti, i

pensieri, gli atteggiamenti o le reazioni delle persone. Ciò li rende interessanti per i ricercatori che stanno cercando di esplorare la complessità di una determinata esperienza o il comportamento di un gruppo distinto o rappresentativo (Jones & Woolley , 2015). Il metodo del diario, dunque, potrebbe emergere come tecnica di indagine anche nell'ambito del Customer Journey.

La varietà di utilizzi e la flessibilità d'uso dei diari li rende quindi un interessante metodo di ricerca da investigare per questi fini. Essi, infatti, possono essere totalmente strutturati o a compilazione libera e permettono ai ricercatori di ottenere numerose e dettagliate informazioni riguardo agli atteggiamenti degli intervistati rispetto ad un determinato evento o riguardo a loro personali informazioni o emozioni (Bolger, et al., 2003).

La natura flessibile del metodo del diario, che permette ai ricercatori di adattarli alle proprie esigenze, li rende ideali per la raccolta di dati sia quantitativi sia qualitativi, nonché per la commistione con altri metodi di ricerca. È infatti possibile combinare l'annotazione sul diario con metodi di indagine, intervista o metodi di ricerca a focus group ad esempio (Jones & Woolley , 2015).

Fra i benefici del metodo del diario, oltre alla sua estrema flessibilità, vi è il fatto di permettere al ricercatore di specificare l'area di informazioni a cui è interessato e ciò che desidera registrare ed analizzare. Se i diari strutturati si orientano verso una tecnica di raccolta dei dati quantificabile, che può produrre enormi quantità di dati da analizzare da parte del ricercatore, i diari meno strutturati e più liberi possono invece fornire dati qualitativi più ricchi e significativi (Jones & Woolley , 2015).

Nonostante i diari si distinguano per la loro più o meno struttura rigida, tre sono secondo Alaszewski gli elementi caratterizzanti di questo strumento (Alaszewski, 2006):

- i. Natura contemporanea dei dati: il primo requisito identificato, e punto di forza dell'uso dei diari come metodo di ricerca, è la natura contemporanea dei dati che attenua la distorsione retrospettiva insita nei resoconti di eventi che si sono verificati settimane, mesi o anni prima;
- ii. Regolarità delle annotazioni sul diario: le annotazioni vengono di solito completate in un periodo di tempo simile (ad esempio, giornalmente o settimanalmente), alla stessa ora del giorno o dopo un evento specifico;
- iii. Record personale: è il terzo dei requisiti di Alaszewski e consiste nella compilazione

personale del diario e nel ritrarre gli eventi così come sono, raccontando le cose senza filtri. In questo modo si ha la possibilità di raccontare non solo ciò che è accaduto, ma anche i sentimenti associati.

Il metodo del diario porta con sé numerosi vantaggi rispetto ad altri metodi, soprattutto in termini di flessibilità e adattabilità agli obiettivi di ricerca e di personalizzazione e frequenza dei dati raccolti. Tuttavia, sono stati identificati alcuni problemi e limiti derivanti dall'utilizzo di tale metodo (Jones & Woolley , 2015).

Innanzitutto, a differenza di un questionario o di un'intervista una tantum, il diario richiede, per sua natura, la costruzione di un rapporto con il diarista e di una relazione più duratura. Pertanto, è necessario un impegno a lungo termine da parte del partecipante e un contatto ricercatore-diarista più frequente. Questo contatto personale può non essere sempre possibile e si identifica come uno dei problemi principali di questo metodo di ricerca (Alaszewski, 2006).

L'ingente impegno richiesto agli intervistati si presenta dunque come sostanziale criticità nell'utilizzo del diario. A ciò si aggiunge il costo dell'applicazione di questo metodo di ricerca, sia in termini di risorse sia in termini di tempo, più ingenti rispetto a quelli di altri metodi. I costi sono generati in diversi modi: i ricercatori hanno bisogno di diari completamente compilati e migliorarne la facilità d'uso può aumentare il tasso di completamento, ma ciò può avere significative implicazioni sui costi (Kenyon, 2006). Inoltre, il vantaggio di produrre una registrazione (scritta, dattiloscritta o anche parlata) che permette al diarista di condividere le proprie informazioni con il ricercatore genera significativi costi di editing, codifica e controllo delle informazioni (Bolger, et al., 2003) (Corti, 1993).

Ultima possibile criticità del metodo del diario è l'onestà dei diaristi e il grado di precisione delle loro compilazioni. Fra le principali limitazioni del diario come metodo di ricerca si annovera, secondo Day e Thatcher, il fatto di dover fare affidamento sul fatto che i partecipanti completino le annotazioni del diario nei periodi di tempo appropriati e con sufficiente profondità di dettagli (Day & Thatcher, 2009). Inoltre, i diaristi possono non essere disposti a registrare tutte le loro attività o possono voler ridurre l'onere della registrazione, modificando le loro attività o dando per scontate alcune informazioni (La Porte , et al., 1985).

Alla luce dei principali pregi e difetti del diario come metodo di ricerca, il questionario oggetto d'analisi ha previsto l'applicazione di alcune delle caratteristiche del diario.

La struttura del questionario, illustrata nella sezione successiva, assimila tre caratteristiche

principali del metodo del diario.

Innanzitutto, si costituisce principalmente di domande aperte e descrittive, che richiedono all'intervistato di ricostruire l'esperienza d'acquisto oggetto di ricerca in maniera strutturata, attraverso domande mirate, ma flessibile. L'intervistato, attraverso la compilazione del "diario" d'acquisto può infatti inserire le informazioni che preferisce, lasciando spazio alla raccolta di input riguardo all'intero processo d'acquisto

In secondo luogo, si è optato per la compilazione personale del diario per la maggior parte del campione analizzato. Scegliendo il record personale si è voluto verificare le potenzialità di questo metodo per la raccolta di un maggior numero di dati riguardo ad emozioni e percezioni degli intervistati.

Infine, si è cercato di indagare eventi recentemente accaduti, chiedendo agli intervistati di pensare all'acquisto recente dei prodotti oggetto d'analisi, offrendo un riferimento temporale non maggiore di 15 giorni precedenti alla compilazione. Così facendo, si è cercato di sfruttare il pregio della contemporaneità di raccolta dei dati tipica del metodo del diario.

Elemento assente rispetto al metodo del diario e citato fra i principali aspetti di complessità di questo metodo di ricerca, è invece la regolarità del record. Nel caso della ricerca in oggetto non è stata infatti richiesta agli intervistati la compilazione ripetuta del diario.

Obiettivo della ricerca è, fra gli altri, verificare come alcuni aspetti del metodo del diario possano essere utilizzati o meno per la ricerca e analisi del Customer Journey.

4.2.2 Struttura del questionario e somministrazione

Come anticipato, la ricerca sull'analisi del Customer Journey nel settore Food & Beverage è stata condotta tramite la somministrazione digitale di un questionario costruito applicando alcuni degli elementi chiave del metodo di ricerca del diario.

Il questionario, il cui dettaglio è consultabile nell'appendice 7.1, si è focalizzato sull'indagine del processo d'acquisto di alcuni prodotti del settore. Essendo generalmente i prodotti del settore riconducibili ad un meccanismo di acquisto frequente, si è deciso di selezionare alcune categorie di prodotto che richiedessero un processo d'acquisto più ragionato. La scelta è ricaduta su prodotti artigianali (focaccia, uovo di Pasqua artigianale e colomba), carne, formaggio e vino.

Ai diaristi è stato chiesto di ripensare all'acquisto più frequente di uno²¹ di tali prodotti e di rispondere ad alcune domande aperte riguardo al processo che li ha portati all'acquisto. Il questionario, volto a ripercorre alcuni dei momenti principali del Customer Journey per verificare quanto inserito fra gli obiettivi di ricerca riguardo al *Messy Middle* e agli strumenti di analisi del Customer Journey, è stato strutturato in diverse sezioni.

Nello specifico, le domande si sono focalizzate su quattro aree tematiche:

- i. Caratteristiche dell'esperienza d'acquisto: in questa macroarea si sono raggruppate le domande riguardo al prodotto acquistato (nome del prodotto e prezzo indicativo) e alla collocazione nello spazio e nel tempo dell'acquisto (dove e quando è stato acquistato il prodotto);
- ii. Ricostruzione del processo d'acquisto: il fulcro del diario si trova nella batteria di domande aperte riguardo alla ricostruzione del processo d'acquisto. Si è chiesto ai diaristi di descrivere il motivo o l'occasione che li ha spinti all'acquisto, il processo decisionale che li ha portati a scegliere il prodotto, la motivazione dietro alla scelta del prodotto, eventuali sfide e problemi incontrate nel percorso e la durata dell'intero processo (chiedendo ai diaristi di indicare quanto tempo fosse trascorso dalla decisione di acquistare il prodotto all'acquisto effettivo). Per facilitare la compilazione si sono forniti alcuni esempi di risposta;
- iii. Esposizione alla marca: attraverso un mix di domande aperte e chiuse si è voluta indagare la precedente esposizione alla marca e al prodotto acquistato, il confronto con altri prodotti della stessa categoria e il contatto con touchpoint quali blogger o siti di settore;
- iv. Caratteristiche sociodemografiche: è infine stato chiesto ai partecipanti di fornire alcuni dati personali (età, sesso, professione, titolo di studio, composizione familiare e residenza), utili poi alla costruzione dei profili degli intervistati;

La somministrazione del questionario, avvenuta attraverso Google Forms, ha previsto la diffusione attraverso le principali piattaforme social (WhatsApp, LinkedIn, Instagram). Per un campione di intervistati la somministrazione è avvenuta sottoforma di intervista, ai fini di testare eventuali differenze rispetto alla compilazione a diario e pregi e difetti dell'una e l'altra metodologia di somministrazione.

²¹ Gli intervistati avevano la possibilità di rispondere alle domande riguardanti al massimo due prodotti

4.3 Elaborazione e analisi dei risultati

Il questionario oggetto d'analisi ha visto la partecipazione di 154 diaristi e la produzione di 191 Customer Journey. Dall'elaborazione qualitativa dei dati sono state dichiarate invalide tre osservazioni a causa dell'incompletezza o inesattezza delle compilazioni che non ne hanno permesso l'adeguata elaborazione.

La natura prettamente qualitativa del questionario, conseguenza dell'applicazione di alcuni dei principi del metodo di ricerca del diario, ha portato all'elaborazione ed analisi dei dati attraverso strumenti di analisi qualitativa, quali l'analisi dei contenuti. A completamento dell'analisi si sono effettuate delle statistiche descrittive esisto dell'elaborazione quantitativa di alcune delle categorie di domande presenti nel questionario.

4.3.1 Analisi dei contenuti e standardizzazione delle risposte tramite etichettatura

Fulcro dello studio empirico in oggetto è l'analisi e mappatura dei Customer Journey degli intervistati. L'elaborazione, dunque, della sezione di domande riguardo alla ricostruzione del processo d'acquisto e di parte di quella riguardo all'esposizione alla marca ha richiesto un'analisi qualitativa il cui svolgimento e i cui risultati saranno in seguito discussi.

La sezione riguardo alle caratteristiche dell'esperienza d'acquisto, parte della sezione sull'esposizione alla marca e parte della sezione sulle caratteristiche sociodemografiche degli intervistati sono invece state analizzate anche in una prospettiva quantitativa.

Per procedere con l'analisi quantitativa e fornire una panoramica sui dati raccolti si sono dovute sottoporre ad elaborazione alcune delle categorie di domande a risposta aperta.

Per l'elaborazione si è proceduto con la creazione di etichette finalizzate a standardizzare le risposte e poi con la loro attribuzione a gruppi di risposte simili o presentanti caratteri comuni.

Le etichette, riassunte nella Tabella 2, sono state attribuite sulla base della presenza nelle risposte di uno o più dei rimandi semantici all'etichetta d'appartenenza.

Per la sezione del questionario dedicata alla descrizione delle caratteristiche dell'esperienza d'acquisto le domande a risposta aperta sottoposte a standardizzazione hanno riguardato il luogo, il momento e l'occasione d'acquisto. Se per i quesiti riguardo al luogo e al momento d'acquisto la creazione ed attribuzione delle etichette ha previsto il semplice raggruppamento delle risposte nelle macrocategorie d'appartenenza, per l'occasione d'acquisto si è proceduto con la lettura ed interpretazione delle risposte che ha portato al raggruppamento delle risposte in tre diverse categorie, identificate nei bisogni soddisfatti attraverso il processo d'acquisto.

Nella categoria “Bisogni funzionali” si sono fatte ricadere tutte le risposte in cui gli intervistati avessero indicato come motivazione dell’acquisto un pasto, quindi cena, pranzo, colazione, etc., una ricetta specifica da realizzare con il prodotto acquistato, la volontà di fare scorta del prodotto o sopperire ad una sua mancanza, il consumo personale del prodotto. Nella categoria “Bisogni emozionali” si sono raggruppate le motivazioni legate alla volontà di soddisfare un piacere o una sensazione di curiosità innescata dal prodotto o da uno stimolo esterno (ad esempio un consiglio o una recensione positiva del prodotto). Infine, le motivazioni d’acquisto legate alla celebrazione di occasioni speciali (Pasqua, compleanni, Festa della Mamma, etc.) o ad inviti a pranzi o cene sono state raggruppate sotto l’etichetta “Bisogni sociali”.

Domanda	Tipologie di risposta	Etichette
Si indichi quando è avvenuto l’acquisto	Lunedì mattina/ora di pranzo/pomeriggio/sera, martedì mattina/ora di pranzo/pomeriggio/sera, [...], venerdì mattina/ora di pranzo/pomeriggio/sera	Infrasettimanale
	Sabato mattina/ora di pranzo/pomeriggio/sera, domenica mattina/ora di pranzo/pomeriggio/sera	Weekend
Dove è avvenuto l’acquisto?	Insegne di supermercati, ipermercati e discount (es. Esselunga, Conad, Lidl, etc.)	GDO
	Macelleria, Pasticceria, Caseificio, Enoteca, Cantina, etc.	Negozio Specializzato
	E-commerce, online, etc.	Online
Per quale motivo o occasione si stava acquistando?	Per consumo personale, fare scorta, pranzo, cena, un pasto, routine, non avevo il prodotto, etc.	Bisogni funzionali
	Cena da amici, pranzo in famiglia, compleanno, Festa della Mamma, Pasqua, etc.	Bisogni sociali
	Me l’hanno consigliato, ero curioso di provarlo, etc.	Bisogni emozionali
Perché si è scelto quel prodotto?	Era in offerta, costava poco, volevo risparmiare, buon rapporto qualità/prezzo, etc.	Convenienza

	Lo compro sempre, routine, etc.	Abitudine
	È di qualità, è buono, etc.	Qualità
	Per sperimentare, etc.	Curiosità
	Aveva un bell'aspetto, per l'etichetta, etc.	Apparenza
	Adatto alle mie esigenze alimentari, c'era solo quel prodotto disponibile, etc.	Necessità
Dove hai visto per la prima volta il prodotto che hai acquistato?	Al supermercato, supermercato, insegna del supermercato, etc.	Supermercato
	Dal macellaio, in macelleria, nel negozio, dal fornaio, etc.	Negozio specializzato
	Ad una cena da amici, al ristorante, ad una sagra, ad una degustazione, in famiglia, a tavola, etc.	Consumo
	Consiglio di amici, suggerimento del venditore, da un Influencer, etc.	Consiglio
	Pubblicità, TV, etc.	Comunicazione aziendale
Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato?	Zero, pochi secondi, 2 minuti, 10 minuti, etc.	Pochi secondi/Minuti
	Qualche ora, mezza giornata, [...], un giorno	Qualche ora/Un giorno
	Due giorni, qualche giorno, tre giorni, [...], una settimana	Qualche giorno/Una settimana
	Dieci giorni, un mese, etc.	Più di una settimana

Tabella 2: Etichette

La standardizzazione delle risposte è stata prevista anche per alcune delle domande analizzate per la mappatura dei Customer Journey.

Per le risposte alla domanda “Perché si è scelto quel prodotto?” sono state individuate cinque etichette, sulla base dell’analisi e dell’elaborazione delle risposte più frequenti.

All’etichetta “Convenienza” sono state attribuite tutte le risposte in cui le motivazioni di scelta del prodotto sono state attribuite al prezzo conveniente del prodotto, alla presenza di un buon rapporto qualità/prezzo, ad offerte promozionali e simili. Sono state categorizzate sotto la dicitura “Abitudine” tutte le motivazioni attribuibili ad un acquisto routinario del prodotto o alla fedeltà alla marca. L’etichetta “Necessità” è invece stata attribuita alle motivazioni di scelta

legate a specifiche esigenze alimentari, quali intolleranze o regimi alimentari, o all'impossibilità di scelta di un altro prodotto a causa della mancata disponibilità di alternative. Nelle categorie "Curiosità" e "Apparenza" sono infine state raggruppate nel primo caso le motivazioni legate ad un consiglio ricevuto o alla curiosità di provare un prodotto visto esposto, nel secondo quelle riconducibili all'aspetto del prodotto o al suo packaging.

Il primo contatto col prodotto, laddove segnalato, è stato ricondotto alle etichette "Supermercato" e "Negozio specializzato" qualora fosse stato indicato di aver visto per la prima volta il prodotto in uno dei due luoghi. Sotto le etichette "Consumo" e "Consiglio" sono invece state raggruppate le risposte in cui il primo contatto col prodotto fosse stato indicato nel caso di un precedente consumo (a cena da amici, in un ristorante, etc.) o piuttosto nel caso di un suggerimento ricevuto (da un amico, sui social network, etc.).

Infine, l'etichettatura delle risposte riguardo a quanto tempo fosse trascorso tra la decisione d'acquistare il prodotto e l'acquisto effettivo ha previsto la categorizzazione delle risposte in quattro gruppi: "Pochi secondi/Minuti", "Qualche ora/Un giorno", "Qualche giorno/Una settimana", "Più di una settimana".

4.3.2 Dati sociodemografici

La standardizzazione delle risposte di natura qualitativa ha permesso di procedere con l'applicazione di alcune statistiche descrittive utili a fornire una panoramica sui dati raccolti tramite il questionario.

Guardando innanzitutto al campione di intervistati l'età media dei rispondenti è di 36 anni, con l'intervistato più giovane di 19 anni e il più anziano di 84. Il campione vede una distribuzione concentrata sulla fascia 23-27 anni, in cui è compreso il 38% degli intervistati.

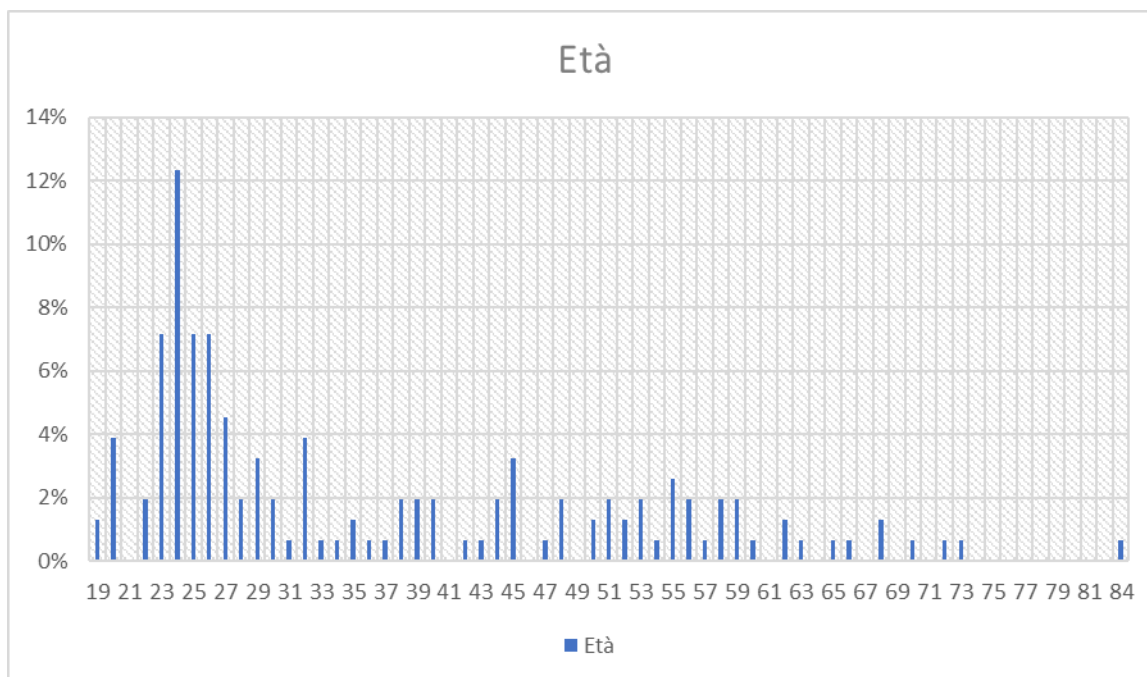


Figura 16: Grafico "Età"

Il campione intervistato è per la maggior parte di genere femminile (68%) contro un numero inferiore di individui di genere maschile (31%)²². La polarizzazione del campione, oltre al genere, riguarda anche la regione di residenza. L'80% degli intervistati risiede infatti in Nord Italia: il 51% in Lombardia, il 34% in Veneto, il 4% in Friuli-Venezia Giulia, l'1% in Valle d'Aosta.

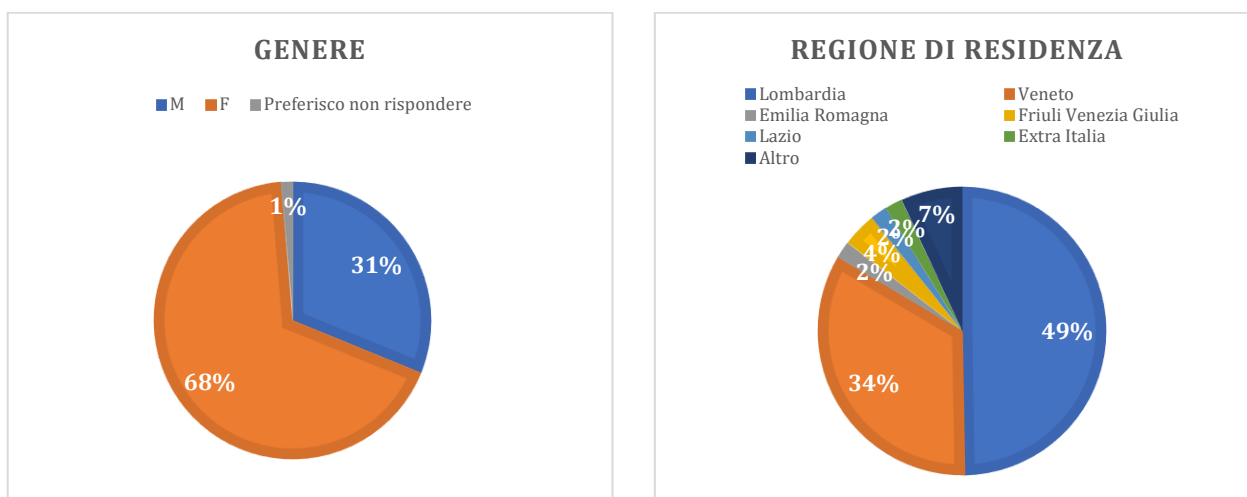


Figura 17: Grafico "Genere" e "Regione di residenza"

Ulteriori dati sociodemografici utili ad inquadrare il campione riguardano la composizione familiare degli intervistati, il livello d'istruzione e la professione svolta.

²² L'1% degli intervistati ha preferito non identificare il proprio genere

Per quanto riguarda la composizione familiare il 37% degli intervistati ha dichiarato di essere coniugato, il 24% dei quali con figli. Seguono i single (27%) e i conviventi con familiari (27%)²³.

Gli intervistati hanno per la maggior parte ottenuto un titolo di laurea: triennale (27%), magistrale (30%), master o specializzazione (10%), dottorato (3%).

Le occupazioni più diffuse fra gli intervistati sono quelle di studente (31%), impiegato (13%), insegnante (8%), professioni legate al marketing²⁴ (8%) e libero professionista (6%).

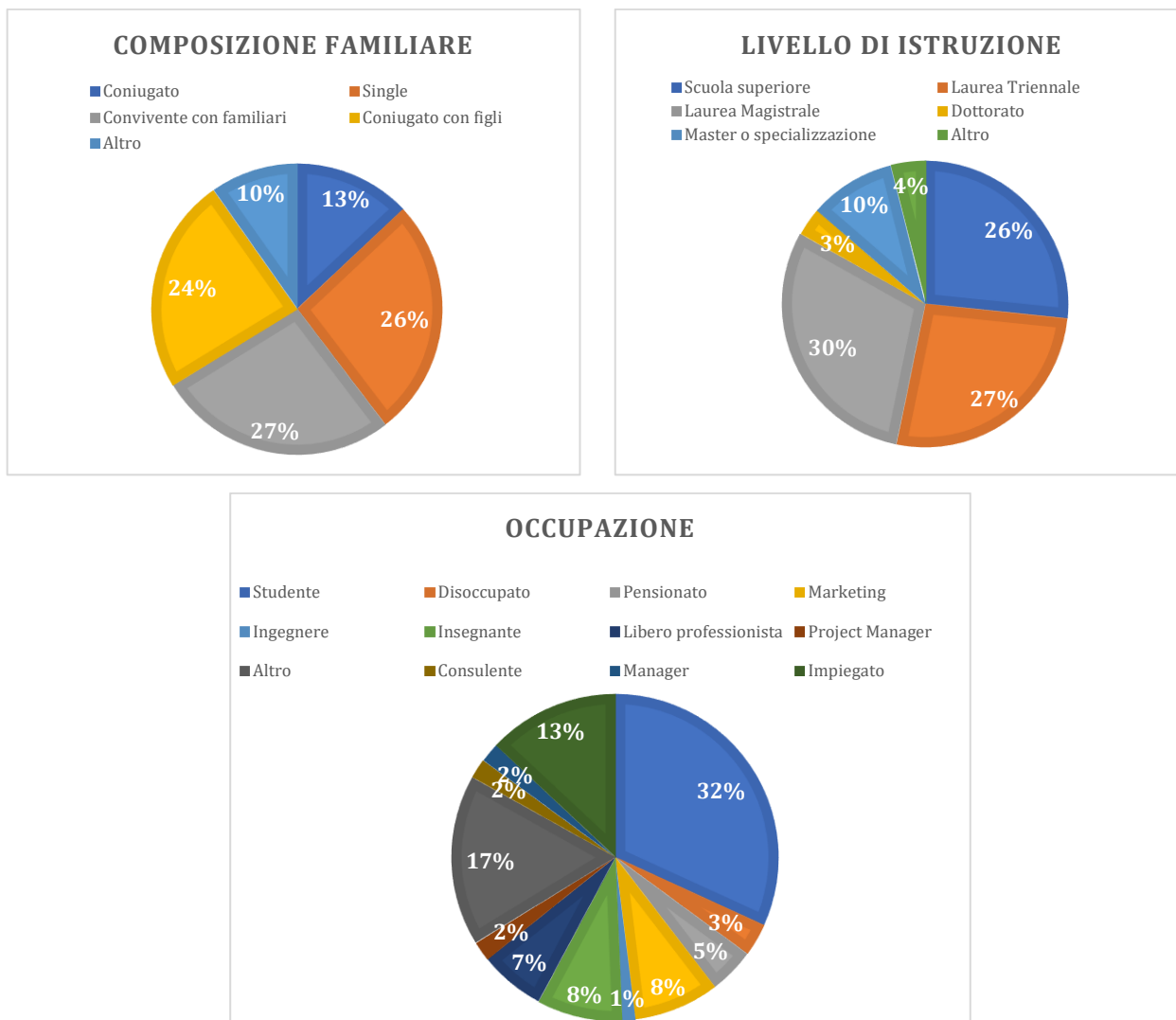


Figura 18: Grafici "Composizione familiare", "Livello d'istruzione" e "Occupazione"

²³ Il 10% degli intervistati ha specificato una composizione familiare diversa da quelle presentate fra le opzioni di risposta

²⁴ Ai fini dell'analisi quantitativa si sono aggregate in un'unica categoria le professioni legate al marketing, fra cui ad esempio Social Media Manager, Content Manager, etc.

4.3.3 Dati sull'esperienza d'acquisto

Prima di procedere con il fulcro dell'analisi del questionario, condotta mediante la mappatura dei Customer Journey degli intervistati, è utile analizzare dal punto di vista descrittivo alcuni dei dati riguardo alle esperienze d'acquisto registrate.

Da 154 compilazioni si sono ottenute 191 osservazioni. Agli intervistati, infatti, è stato chiesto di descrivere il Customer Journey di al massimo due prodotti acquistati selezionati nell'elenco proposto.

Delle 191 osservazioni tre sono state le categorie di prodotti che hanno visto il maggior numero di Customer Journey descritti. Per la categoria "Vino" si sono ottenuti 59 Journey (31%), per la categoria "Carne" 54 Journey (28%) e per la categoria "Formaggio" 44 Journey (23%). Sono stati raccolti un numero minore di percorsi d'acquisto per le categorie "Farina", "Focaccia", "Colomba" e "Uovo di Pasqua Artigianale" per cui si sono ottenuti un totale di 34 Journey (rispettivamente 14 Journey per la prima, 12 per la seconda, 7 per la terza e 1 per la quarta).

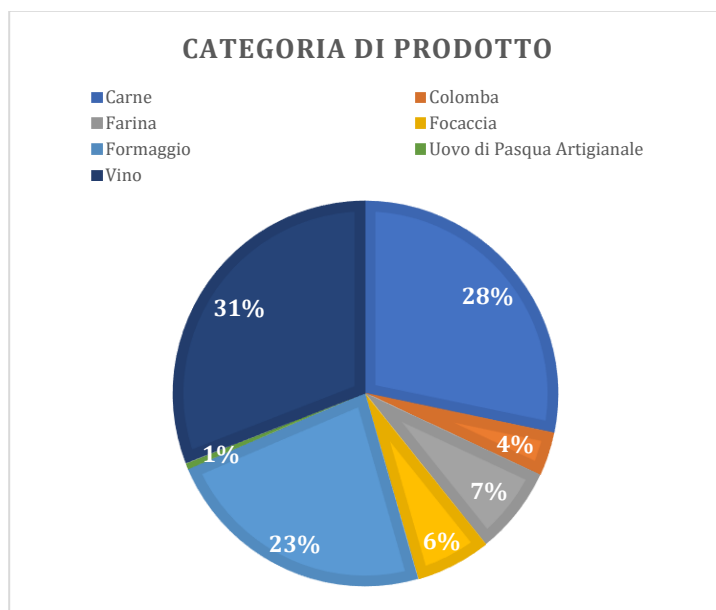


Figura 19: Grafico "Categoria di prodotto"

L'analisi del Customer Journey e delle sue fasi è stata integrata con l'identificazione di alcune delle caratteristiche dell'esperienza d'acquisto.

Agli intervistati è stato chiesto di specificare il luogo e il momento in cui è avvenuto l'acquisto del prodotto descritto e la persona con cui è stato effettuato.

Nel caso del luogo d'acquisto, gli intervistati hanno dichiarato per il 70% di aver effettuato l'acquisto in punti vendita della grande distribuzione organizzata, per il 28% in negozi

specializzati e per l'1% online²⁵. All'interno della categoria GDO, le insegne più frequentemente indicate appartengono rispettivamente al gruppo Esselunga (23%), Conad (16%) e Italmark (8%).

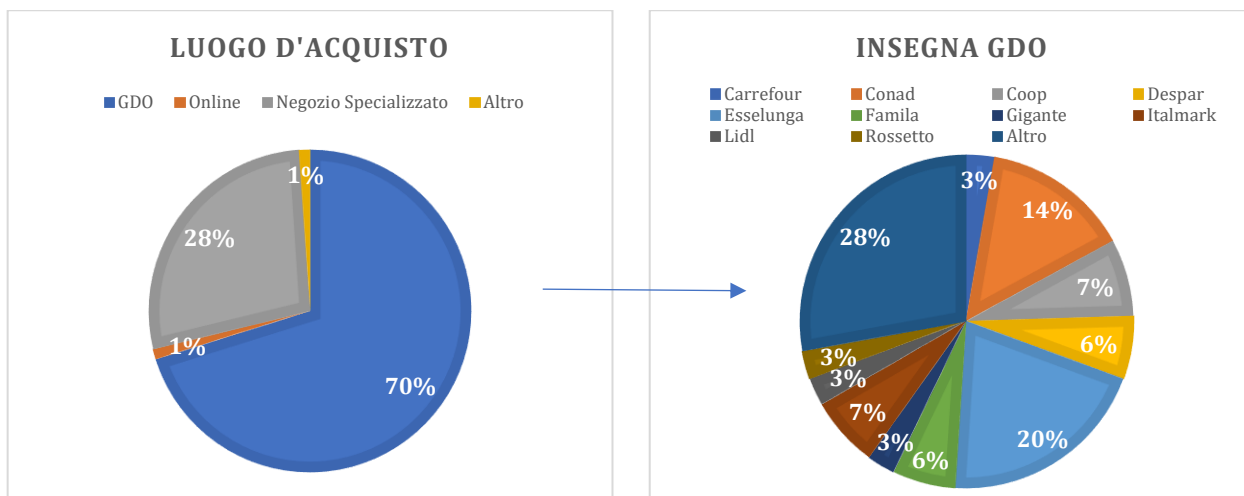
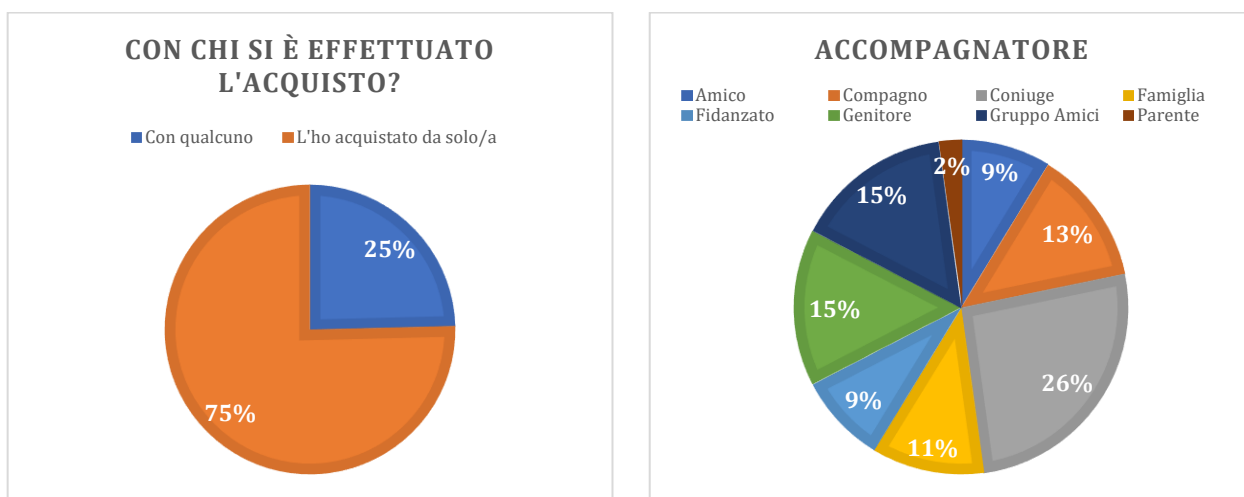


Figura 20: Grafici "Luogo d'acquisto" e "Insegna GDO"

Tipicamente i processi d'acquisto descritti sono avvenuti durante la settimana (62%) piuttosto che nel weekend (35%)²⁶ e in solitaria (75%) piuttosto che in compagnia di qualcun altro (25%). Laddove l'acquisto non è avvenuto individualmente, nella maggior parte dei casi è stato fatto in compagnia del coniuge o del partner (48%).



²⁵ L'1% degli intervistati ha dichiarato di aver effettuato l'acquisto in luoghi non categorizzabili nei gruppi creati in fase di etichettatura

²⁶ Il 3% degli intervistati non hanno fornito un'indicazione precisa del momento d'acquisto

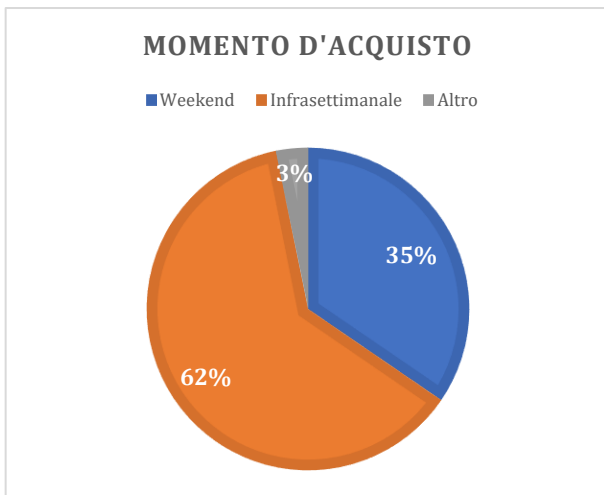


Figura 21: Grafici "Con chi si è effettuato l'acquisto", "Accompagnatore" e "Momento d'acquisto"

Un'altra importante sezione di domande analizzate, sia dal punto di vista qualitativo in fase di mappatura sia dal punto di vista quantitativo, riguarda l'occasione d'acquisto del prodotto e il motivo per cui si è scelto di acquistarlo.

Nella maggior parte dei casi l'acquisto è avvenuto per soddisfare bisogni funzionali (69%) riconducibili alla mancanza del prodotto o alla volontà di consumarlo per un normale pasto. Il 29% degli intervistati ha invece effettuato l'acquisto per occasioni sociali, quali inviti a pranzi o cene o celebrazioni di festività ("Bisogni sociali" 29%). Il 2% degli intervistati invece ha cercato, tramite l'acquisto, di soddisfare la propria curiosità o altri bisogni simili ("Bisogni emozionali").

Si è indagato, inoltre, il motivo che ha portato a scegliere il prodotto acquistato piuttosto che un altro. Le motivazioni, della cui categorizzazione si è discusso nella sezione 4.3.1, sono state prevalentemente ricondotte all'acquisto abitudinario del prodotto (34%) o alla sua comprovata o apparente qualità (26%). Seguono motivazioni legate alla convenienza del prodotto (16%) alla necessità di acquistarlo per esigenze alimentari o indisponibilità di alternative (12%)²⁷.

²⁷ Il restante 12% ha identificato come motivazioni l'apparenza del prodotto (6%) o la curiosità di acquistarlo (6%)

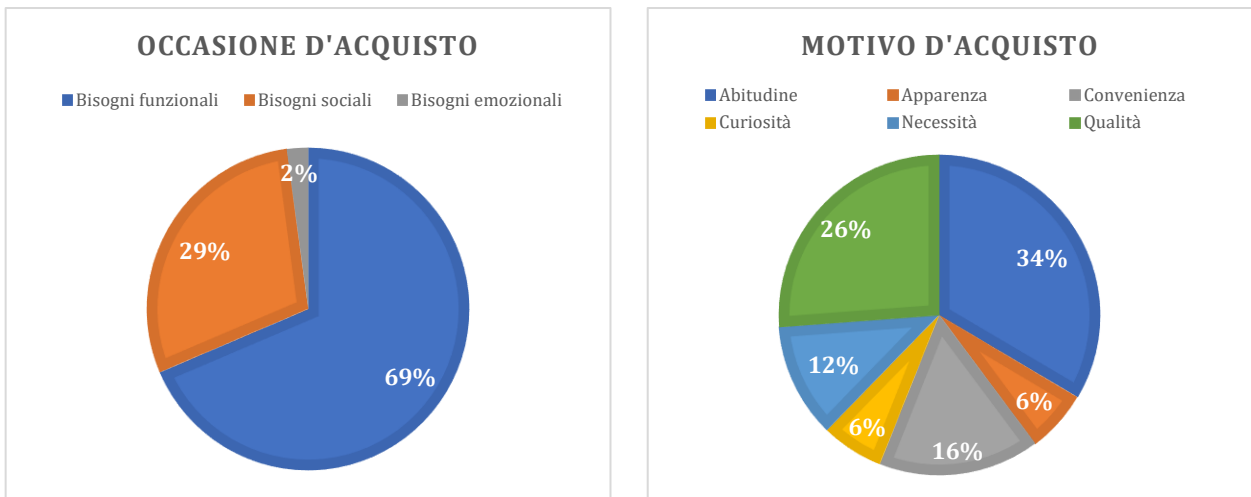


Figura 22: Grafici "Occasione d'acquisto" e "Motivo d'acquisto"

La sezione di domande riguardo all'esposizione alla marca ha portato a rilevare la precedente conoscenza del prodotto acquistato da parte degli intervistati e il modo in cui è avvenuto l'eventuale primo contatto con la marca.

Nell'83% dei casi gli intervistati hanno dichiarato di aver conosciuto in precedenza il prodotto acquistato. Per la maggior parte (55%) il primo contatto è avvenuto nel luogo d'acquisto ("Supermercato" 39%, "Negozio specializzato" 16%). Touchpoint altrettanto rilevanti per il primo contatto con il prodotto sono risultati essere il consumo casuale del prodotto, spesso a tavola con amici o in famiglia (22%) e il consiglio di precedenti consumatori entusiasti (15%), ricevuto nella maggior parte dei casi da amici, negozianti o influencer²⁸.

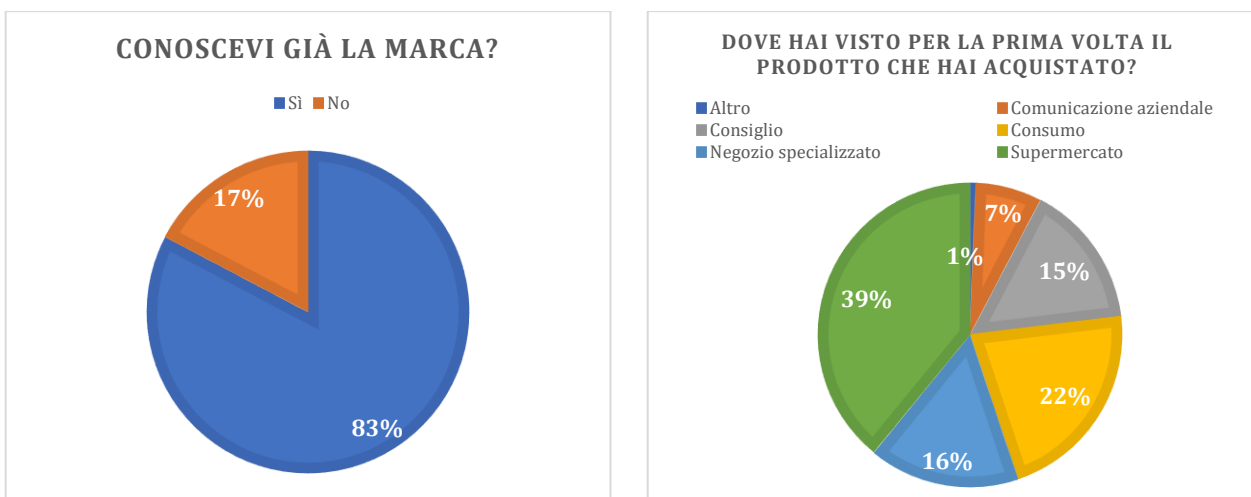


Figura 23: Grafici "Conoscevi già la marca?" e "Dove hai visto per la prima volta la marca?"

I contatti col prodotto sono stati ulteriormente indagati chiedendo agli intervistati se, per la

²⁸ Il restante 8% ha dichiarato che il primo contatto è avvenuto dall'esposizione a spot TV o altre comunicazioni aziendali (7%) o in corrispondenza di touchpoint non etichettati (1%)

categoria di prodotto del Customer Journey descritto, seguissero account o blog di settore sui social network o su Internet. Su 154 intervistati, 39 hanno dichiarato di farlo (20%). La categoria di prodotto in cui è risultato essere più frequente l'utilizzo di social e siti di settore è quella del vino (49%) in cui spesso sono stati nominati Tannico (3 osservazioni su 19) e cantine produttrici. Oltre al vino, evidenziano punti di contatto online anche le categorie farina (15%) e carne (13%).

Rapportando le percentuali alle categorie di prodotto emerge un dato interessante: nella categoria "Farina", 6 intervistati su 14 hanno dichiarato di seguire blog e account di settore (43%), nella categoria "Vino", 19 intervistati su 59 hanno dichiarato lo stesso (32%).

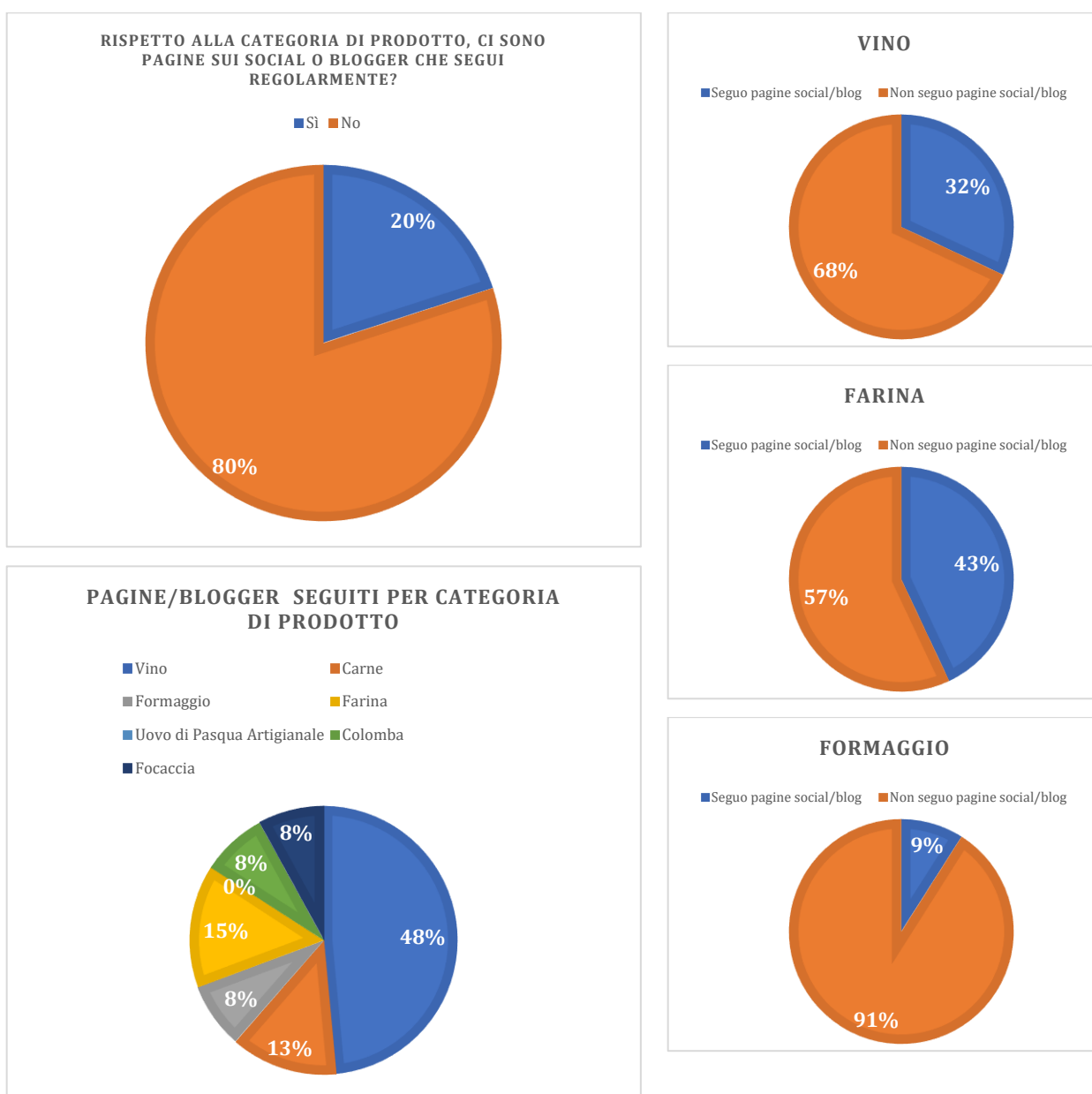


Figura 24: Grafici "Rispetto alla categoria di prodotto ci sono pagine sui social o blogger che segui regolarmente?", "Pagine/Blogger seguiti per categoria di prodotto", "Dettaglio per i prodotto Vino, Farina e Carne"

Si analizzano in ultima istanza due categorie di risposte accomunate da alcune criticità emerse in fase di analisi. Come si discuterà parlando delle criticità della ricerca e delle future occasioni di approfondimento, due domande hanno causato confusione degli intervistati producendo risultati falsati a seguito della difficoltà di comprensione della richiesta.

Nel caso della domanda “Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili?” alcuni intervistati hanno risposto non pensando allo specifico processo d’acquisto che stavano descrivendo, ma ad un precedente confronto del prodotto con altre alternative. La diversa natura delle risposte ha portato ai seguenti risultati: il 67% degli intervistati ha dichiarato di aver confrontato il prodotto con altri, il restante 33% di non averlo fatto. Le percentuali riguardo all’avvenuto confronto non sono però considerabili completamente veritiere a causa del presunto fraintendimento della richiesta da parte di alcuni intervistati.

Criticità dovute all’errata interpretazione del quesito sono state rilevate anche nella domanda “Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l’hai effettivamente acquistato?”. Alcuni degli intervistati hanno infatti risposto pensando a quanto tempo fosse trascorso fra il contatto col prodotto a scaffale e la decisione di acquistarlo, invece che ad un’eventuale premeditazione dell’acquisto. Tale criticità è stata confermata attraverso l’analisi di alcune Customer Journey dichiarate dagli intervistati come “Acquisto pianificato” e l’indicazione di un tempo molto breve (pochi secondo o minuti) trascorso tra la decisione e l’acquisto. Il numero di risposte alla domanda riconducibile alla categoria “Pochi secondi/Minuti” che costituiscono la maggior parte dei Customer Journey raccolti (48%) sono dunque da considerare non attendibili a seguito dell’errata codifica della richiesta da parte di alcuni intervistati.

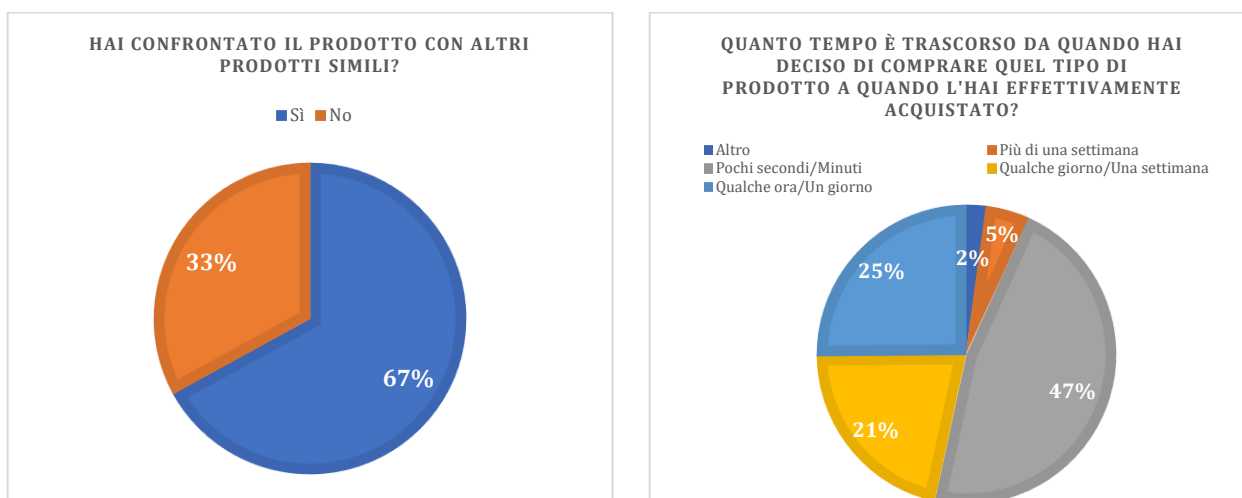


Figura 25: Grafici "Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili?" e "Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato?"

Dalla panoramica quantitativa sui dati raccolti emerge che la maggior parte dei processi d'acquisto descritti hanno riguardato l'acquisto di vino, formaggio e carne ed è avvenuto in catene della grande distribuzione. Abitudine e qualità sono fra i principali motivi di scelta del prodotto, legati alla precedente conoscenza del brand che nella maggior parte dei casi è stata segnalata dagli intervistati, ed è avvenuta nel punto vendita stesso. I processi sono stati per la maggior parte innescati dalla volontà di soddisfare bisogni funzionali.

Dopo aver discusso parte dei dati con l'ausilio di alcune statistiche descrittive, l'analisi prosegue interpretando dal punto di vista qualitativo i percorsi d'acquisto descritti dagli intervistati per le tre categorie di prodotto che hanno raccolto il maggior numero di risposte.

4.4 Processo di mappatura del Customer Journey

Il questionario, seppur in forma di survey, ha prodotto per via della sua natura diaristica principalmente dati qualitativi, la cui interpretazione, come precedentemente discusso, ha richiesto la standardizzazione del dataset risultante e la sua successiva elaborazione tramite analisi dei contenuti.

A seguito della standardizzazione e analisi quantitativa di parte del dataset, si è proceduto con il fulcro dell'analisi: la mappatura dei Customer Journey descritti dagli intervistati.

Sono stati scelti per la mappatura i Journey delle tre categorie di prodotti che hanno raccolto il maggior numero di osservazioni, ossia vino, carne e formaggio, per un totale di 157 percorsi.

In fase di analisi ed elaborazione, tre compilazioni²⁹ sono state dichiarate invalide per mancanza di dati o errata compilazione.

Come esito del processo di mappatura si sono ottenute 59 mappe per prodotti appartenenti alla categoria "Vino", 52 per prodotti appartenenti alla categoria "Carne" e 43 per prodotti appartenenti alla categoria "Formaggio".

Il processo di mappatura è stato suddiviso in quattro fasi:

- i. Analisi preliminare dei questionari ed individuazione delle procedure d'analisi;
- ii. Mappatura dei singoli processi d'acquisto divisi per categoria di prodotto secondo le procedure precedentemente individuate;
- iii. Identificazione di pattern comuni e raggruppamento delle *Customer Journey map* per similarità ai pattern;

²⁹ Due compilazioni appartenenti alla categoria "Carne" e una alla categoria "Formaggio"

iv. Tracciamento ed analisi dei pattern.

L'analisi preliminare dei questionari è stata finalizzata alla comprensione del grado di dettaglio di risposta fornito dagli intervistati, alla selezione delle domande da sottoporre ad analisi e alla predisposizione di uno schema per la mappatura dei percorsi.

Dall'analisi preliminare, si è deciso di sottoporre all'analisi per la mappatura le domande riportate nella Tabella 3 e di raggrupparle in tre categorie.

Categoria	Domanda
Caratteristiche dell'esperienza d'acquisto	Si pensi alla categoria di prodotto acquistata e si indichi il nome del prodotto
	Si indichi il prezzo indicativo per ognuno dei prodotti acquistati
	Si indichi quando è avvenuto l'acquisto
	Dove è avvenuto l'acquisto?
	Con chi si è effettuato l'acquisto?
Precedente conoscenza della marca e touchpoint digitali	Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato?
	Conoscevi già questa marca prima di questa occasione?
	Dove hai visto per la prima volta il prodotto che hai acquistato?
Descrizione dell'esperienza d'acquisto	Rispetto alla categoria di prodotto, ci sono pagine sui social o blogger che segui regolarmente?
	Per quale motivo o occasione si stava acquistando? Ad esempio, per una cena da amici.
	Puoi descrivere a parole il processo decisionale che ti ha portato a scegliere il prodotto?
	Quali sfide e problemi hai incontrato?
	Perché si è scelto quel prodotto?
	Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili?
	In una scala da 1 a 5, quanto sei soddisfatto dell'esperienza d'acquisto?

Tabella 3: Domande sottoposte ad analisi per fase di mappatura

Si è deciso di procedere identificando una procedura standard per la mappatura dei Customer Journey descritti, che ha previsto la creazione di due template di riferimento e una legenda per lettura sistematica delle mappe e per il loro successivo inserimento di macrocategorie identificate da pattern comuni.

La creazione di due diversi template è derivata dalla preliminare categorizzazione dei Journey descritti in Customer Journey di acquisti pianificati e Customer Journey di acquisti d'impulso.

Si sono scelti due diversi codici di colori a seconda della categoria d'acquisto d'appartenenza, la scala del blu per percorsi pianificati e la scala del giallo per acquisti d'impulso.

Nelle Figure 26 e 27 si osservano i due diversi template creati come riferimento per la mappatura, rispettivamente dei percorsi attribuibili ad acquisti pianificati e di percorsi attribuibili ad acquisti di impulso.

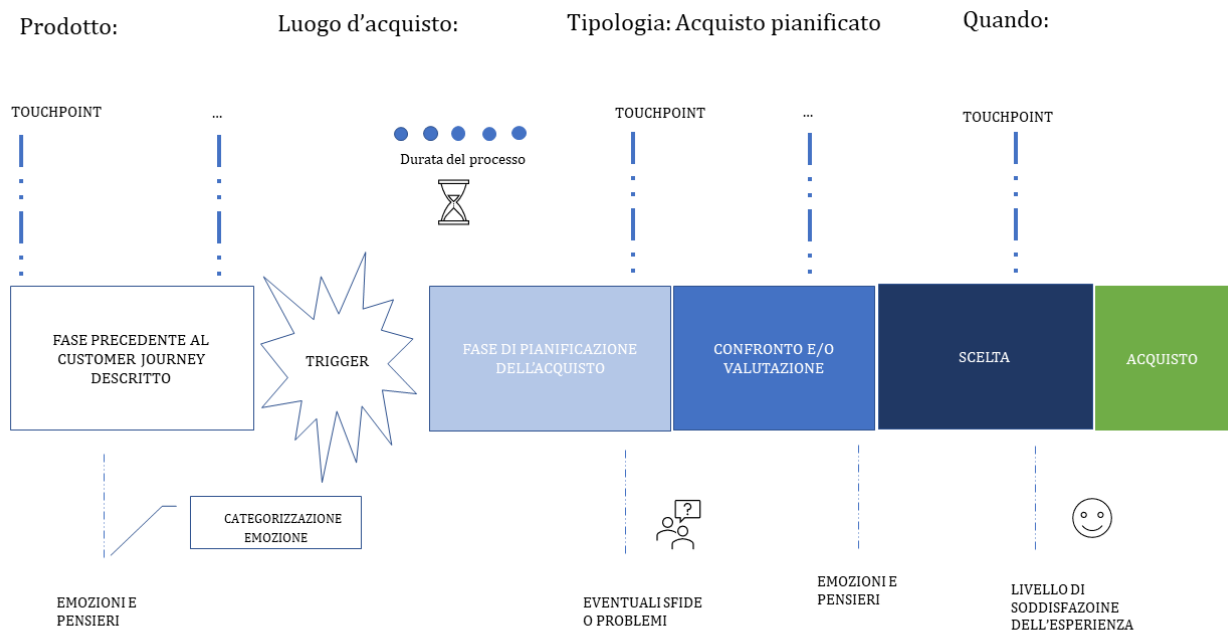


Figura 26: Template mappe acquisti pianificati

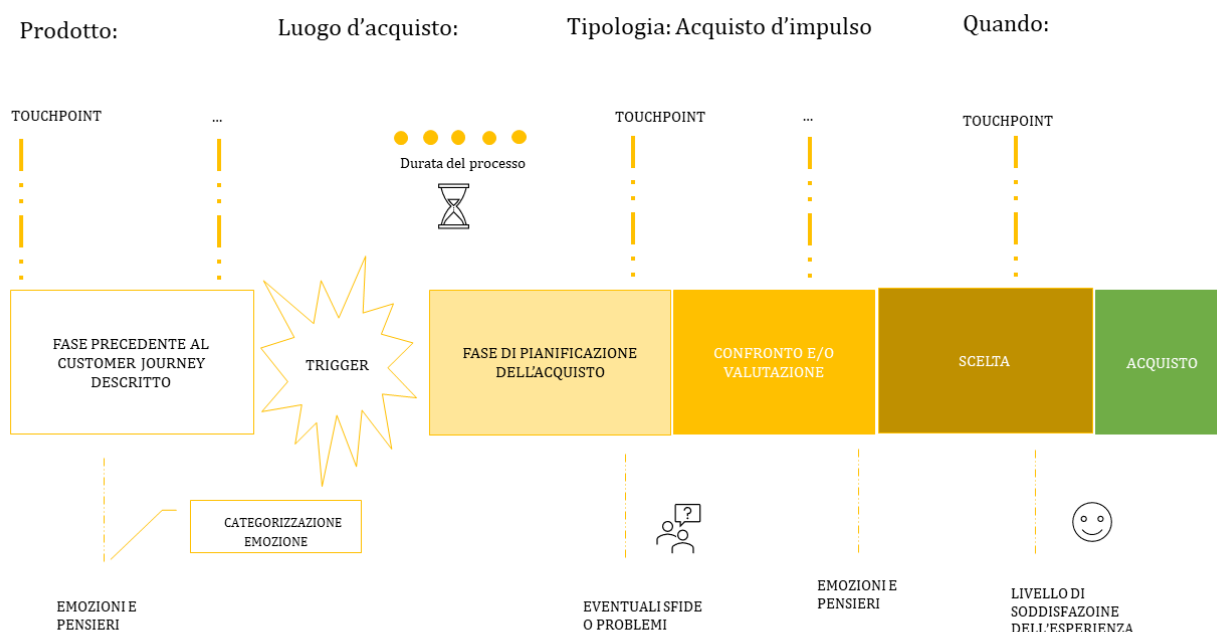


Figura 27: Template mappe acquisti d'impulso

Dopo aver effettuato l'analisi preliminare dei questionari ed aver individuato procedure e pattern si è iniziata la mappatura dei 157 percorsi registrati.

Per effettuare la mappatura si è assunta la prospettiva dell'intervistato e si è cercato di inserire quanti più commenti ed osservazioni forniti in sede di compilazione.

Per ognuno dei percorsi si è iniziato leggendo integralmente le risposte alle domande sottoposte ad analisi e, una volta avuta una prima visione d'insieme del percorso da mappare, si è proceduto con la compilazione e l'adattamento dei template a seconda del percorso descritto.

I dati estrapolati dalle domande appartenenti alla categoria "Caratteristiche dell'esperienza d'acquisto" sono stati utilizzati principalmente per classificare la tipologia di processo in acquisto pianificato o acquisto d'impulso e per raccogliere informazioni riguardo alla tipologia di prodotto acquistato, al prezzo, al luogo e al momento d'acquisto.

Le domande riguardo alla precedente conoscenza della marca sono state utilizzate per tracciare, laddove presente, la fase di esposizione precedente all'inizio del Customer Journey mappato.

Il fulcro del percorso d'acquisto è stato mappato tramite l'interpretazione delle risposte alla categoria di domande "Descrizione dell'esperienza d'acquisto", attraverso cui si sono

individuati trigger, scelta, acquisto e le fasi di pianificazione, valutazione e confronto, laddove presenti.

Con un approccio sistematico all'analisi si sono ottenute 157 mappe, consultabili in appendice³⁰, e si è poi proceduto con la fase finale di identificazione e analisi di pattern comuni emersi dalla mappatura.

4.5 Identificazione ed analisi dei pattern

Come precedentemente discusso, la ridotta numerosità di alcune categorie di prodotto a confronto con le maggiori osservazioni raccolte in altre, ha portato a sottoporre ad analisi e mappatura 157 delle 191 osservazioni raccolte mediante questionario.

Dall'analisi sono emersi sei pattern di Customer Journey, di numerosità e natura differente, e alcune categorie di Journey, non ricondotte a pattern per la ridotta numerosità di mappe ad esse attribuibili.

Prodotto	Categoria di appartenenza	Assegnazione sul totale
Vino 59 Customer Journey	Pattern A: Acquisto pianificato per occasione speciale	31 Customer Journey map (53%)
	Pattern B: Acquisto pianificato a seguito di precedente consumo	14 Customer Journey map (24%)
	Acquisto d'impulso di prodotto conosciuto	6 Customer Journey map (10%)
	No pattern	8 Customer Journey map (14%)
Carne 54 Customer Journey	Pattern C: Acquisto pianificato con valutazione	18 Customer Journey map (33%)
	Pattern D: Acquisto pianificato senza valutazione	26 Customer Journey map (48%)
	Acquisto pianificato per occasione speciale	4 Customer Journey map (7%)
	Acquisto d'impulso	3 Customer Journey map (6%)
	No pattern	1 Customer Journey map (2%)
	Non validi	2 Customer Journey map (4%)
Formaggio 44 Customer Journey	Pattern E: Acquisto pianificato di prodotto Conosciuto	14 Customer Journey map (32%)
	Pattern F: Acquisto d'impulso di prodotto conosciuto	11 Customer Journey map (25%)

³⁰ Appendice 7.2

Acquisto pianificato con valutazione	7 Customer Journey map (16%)
Acquisto d'impulso per curiosità	3 Customer Journey map (7%)
No pattern	8 Customer Journey map (18%)
Non validi	1 Customer Journey map (2%)

Tabella 4: Analisi dei pattern

Come mostrato nella Tabella 4, sono emersi diversi pattern per ciascuna categoria di prodotto, di cui nelle sezioni a seguire si illustreranno e discuteranno gli elementi chiave.

Per la visualizzazione grafica dei pattern si è proceduto con l'elaborazione degli stessi sulla piattaforma Mural³¹, individuando e adattando uno dei template opensource per la mappatura del Customer Journey proposti dalla piattaforma³².

I pattern, in vista di un loro confronto e della loro standardizzazione, presentano la seguente struttura comune (Figura 28):

- i. Asse orizzontale: in ordine sono stati categorizzati gli step del Customer Journey con codici di colori riferiti all'acquisto pianificato (azzurro) o d'impulso (giallo), i punti di contatto e le interazioni lungo il percorso, le emozioni e i pensieri provati durante il percorso ed infine eventuali problemi o sfide affrontati;
- ii. Asse verticale: il Journey è stato idealmente suddiviso nelle fasi *Exposition*, ossia di esposizione alla marca, che raccoglie tutti i momenti precedenti all'effettivo inizio del percorso, *Trigger*, ossia l'innesco del Journey, *Enter*, ossia l'insieme di momenti iniziali del percorso, *Engage*, ossia il fulcro del percorso, ed *Exit*, la fase finale corrispondente alla scelta e all'acquisto del prodotto.

³¹ Accessibile da <https://www.mural.co/>

³² Il template creato e i successivi pattern (Figure 28-30-31-33-34-36-37) sono consultabili in alta definizione al seguente [link](#)

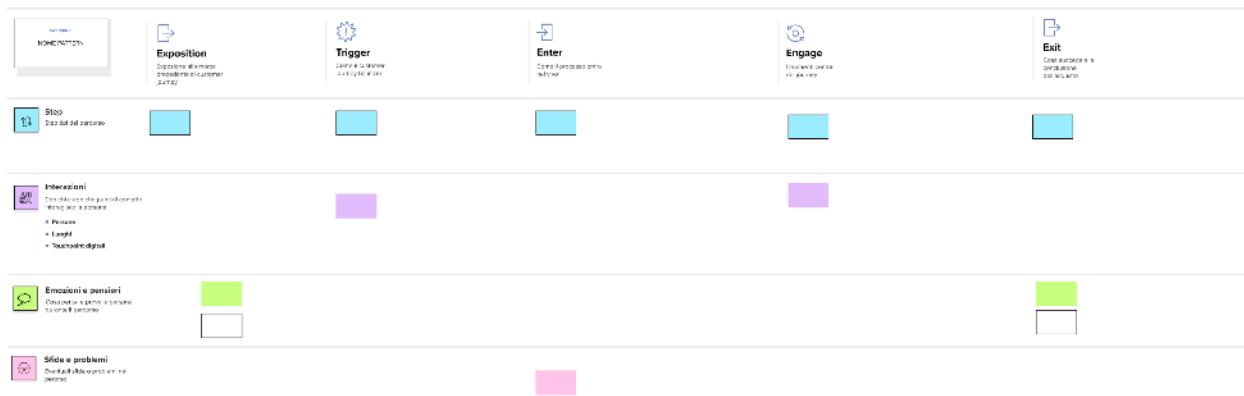


Figura 28: Template per la costruzione dei pattern

La creazione dei pattern è avvenuta tramite la standardizzazione delle mappe rientranti nella categoria e nella segnalazione, in fase di rappresentazione, unicamente degli elementi comuni o più frequentemente rilevati nei Customer Journey analizzati.

4.5.1 Pattern rilevati nella categoria di prodotto “Vino”

Prima di procedere con l’analisi dei pattern A e B, che come illustrato nella Tabella 4 hanno raggruppato il 77% dei Customer Journey registrati nella categoria “Vino”, è utile approfondire alcuni aspetti legati ai percorsi d’acquisto della categoria.

Tramite analisi delle risposte riguardo alla tipologia di prodotto acquistato e la conseguente etichettatura delle categorie di appartenenza del prodotto è emerso che i prodotti più acquistati dagli intervistati sono stati vino rosso fermo (27%), vino bianco fermo (20%), Prosecco (19%) e Franciacorta (15%).

Quella del vino è la categoria di prodotto, seguita dalla carne, in cui grande distribuzione organizzata e negozi specializzati si distribuiscono in maniera più equa fra i luoghi d’acquisto dei Customer Journey descritti (61% contro 39%).

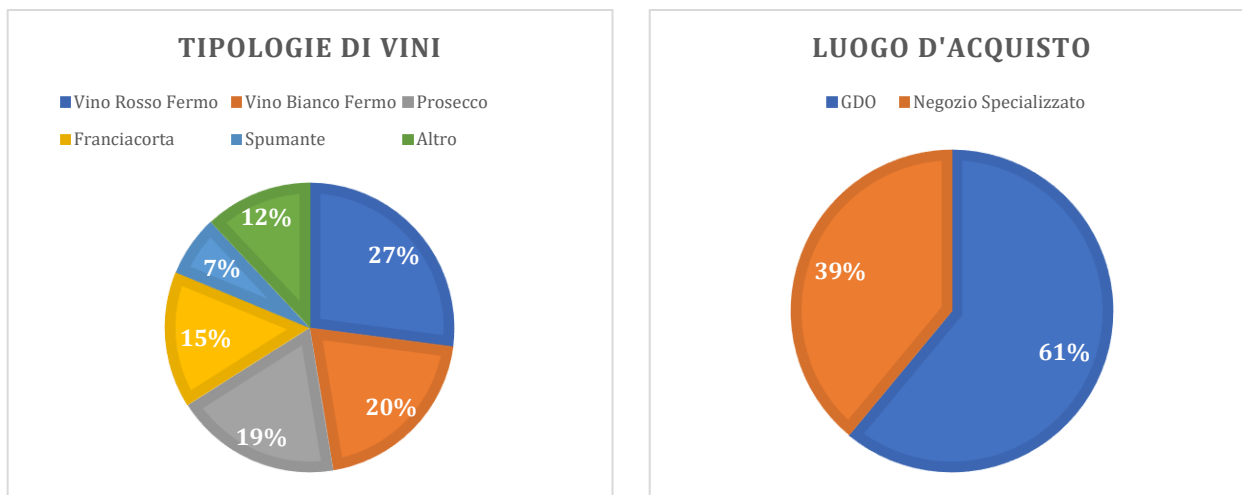


Figura 29: Grafici "Tipologie di vini" e "Luogo d'acquisto"

Altro dato interessante, consolidato dall'individuazione del pattern A, è che la categoria vino vede legati al soddisfacimento di bisogni sociali più della metà degli acquisti (64%).

È conseguentemente il pattern "Acquisti pianificati per occasioni speciali" a raccogliere il maggior numero di Customer Journey descritti per la categoria. 32 mappe su 59 sono state infatti attribuite al pattern A (Figura 30).

Dall'analisi dei Customer Journey della categoria "Vino" è emersa la corrispondenza con il pattern "Acquisto pianificato per occasioni speciali" di più della metà delle osservazioni raccolte (53%).

Il Customer Journey tipico riconducibile al pattern A, come visibile nella Figura 30, prevede un trigger iniziale in corrispondenza dell'invito ad un evento (pranzo, cena, compleanno) o l'organizzazione dello stesso.

Da tale innesco scaturisce poi il bisogno di sdebitarsi per l'invito ricevuto o diversamente il bisogno di reperire il prodotto in vista dell'evento.

Il Journey tipico per gli acquisti per occasioni speciali prevede la presenza di una fase di pianificazione dell'acquisto, in cui il consumatore sceglie il luogo in cui effettuarlo, basandosi comunemente sulla fiducia nel luogo d'acquisto, e in una fase successiva in cui si appresta ad iniziare il processo d'acquisto effettivo.

Raggiunto il luogo scelto per l'acquisto, tipicamente dopo un lasso di tempo compreso fra qualche ora e qualche giorno, inizia la fase di confronto e valutazione, presente in tutti 31 Journey attribuiti al pattern A.

Come criteri per il confronto dei prodotti vengono segnalati la qualità del prodotto, il prezzo,

che se posizionato in una fascia di prezzo medio-alta viene considerato come segno di qualità del prodotto, e le caratteristiche del prodotto.

La fase di valutazione vede la sua conclusione con la scelta del prodotto, che nel 44% casi è dovuto alla memoria di una precedente esperienza positiva col prodotto e nel 16% dei casi con la notorietà della cantina produttrice del vino selezionato.

Per questo tipo di pattern la presenza di motivazioni legate al prezzo conveniente del prodotto è ridotta, viene infatti indicata fra i motivi di scelta nel 16% dei casi, ma nel 10% come leva che ha spinto alla conversione in quanto accompagnato alla precedente conoscenza del prodotto.

Il Journey di acquisti pianificati per occasioni speciali è, dal confronto con gli altri pattern individuati e successivamente illustrati, quello con il maggior coinvolgimento emotivo del consumatore. Come visibile dalla Figura 30, la sezione dedicata alle emozioni e ai pensieri è ricca di considerazioni. Si segnalano principalmente il desiderio dei consumatori di fare bella figura con l'acquisto e il conseguente stress di sbagliare la scelta del prodotto, segnalato dagli intervistati nel 38% dei casi.

Caratterizzandosi come percorso "emotivo", per il coinvolgimento nell'acquisto rilevato in fase di analisi, il Journey tipico del pattern A è uno dei due pattern in cui la presenza di sfide o problemi durante il percorso sono stati sistematicamente rilevati. I problemi e le sfide segnalate sono principalmente riconducibili alla mancanza di varietà di assortimento (6%) e alla difficoltà di confronto fra i prodotti e al conseguente stress di sbagliare prodotto (13%).

Da quest'ultima difficoltà scaturisce l'abitudine diffusa per questo tipo di percorso di affidarsi a consigli della forza vendita (16%) o a consigli e recensioni online (6%). Comune nel pattern, è presente infatti nel 26% dei Journey, è la fruizione di pagine social e blog di settore, da considerare come touchpoint favorevole all'esposizione al prodotto e alla marca in un momento antecedente al processo d'acquisto.

Il secondo pattern evidenziato per la categoria "Vino" è quello di acquisti programmati a seguito di precedente consumo (Figura 31).

In questa categoria sono stati raggruppati gli acquisti riconducibili ad un consumo abituale del prodotto, che porta al riacquisto del prodotto una volta terminato.

I percorsi attribuiti al pattern B vedono una fase antecedente al trigger, in cui il consumatore ha conosciuto il prodotto ed ha iniziato a consumarlo d'abitudine. Punti di contatto in questa fase

sono nella maggior parte dei casi occasioni di consumo a seguito di un consiglio ricevuto (50%), degustazioni o consumo in locali (29%) o a cene da amici (14%).

Dopo il primo contatto col prodotto e un'esperienza positiva con lo stesso, il consumatore inizia ad acquistare e consumare d'abitudine il prodotto.

Dopo la fase di esposizione al prodotto, precedente al Journey, si è identificato l'inizio del percorso verso e proprio nella percezione della mancanza del prodotto (86%) da cui scaturisce la pianificazione dell'acquisto, effettuato nella metà dei casi all'interno della grande distribuzione organizzata e nell'altra metà presso enoteche di fiducia o cantine.

Il percorso tipico del pattern B si distingue da quello del pattern A per l'assenza di una fase di confronto e valutazione dei prodotti (64%) o per la sua breve presenza (36%).

Laddove presente, infatti, la valutazione è stata identificata con un breve loop di raccolta di informazioni e valutazione, in cui il consumatore ha velocemente valutato opzioni alternative ma ha infine optato per il prodotto conosciuto e consumato d'abitudine.

Il percorso si conclude poi velocemente con l'identificazione del prodotto ricercato e il suo acquisto.

Come osservabile dalla visualizzazione grafica del pattern nella Figura 31, i Journey attribuiti alla categoria hanno presentato un numero minore, rispetto al pattern A, di emozioni e pensieri segnalati dagli intervistati durante il percorso e di eventuali sfide o problemi incontrati (presenti in un solo percorso).

Da quest'ultima osservazione è possibile dedurre che l'assenza di segnalazioni di problemi ed emozioni legate al percorso sia dovuta alla natura routinaria degli acquisti attribuiti al pattern B e al conseguente minore coinvolgimento emotivo dei consumatori.

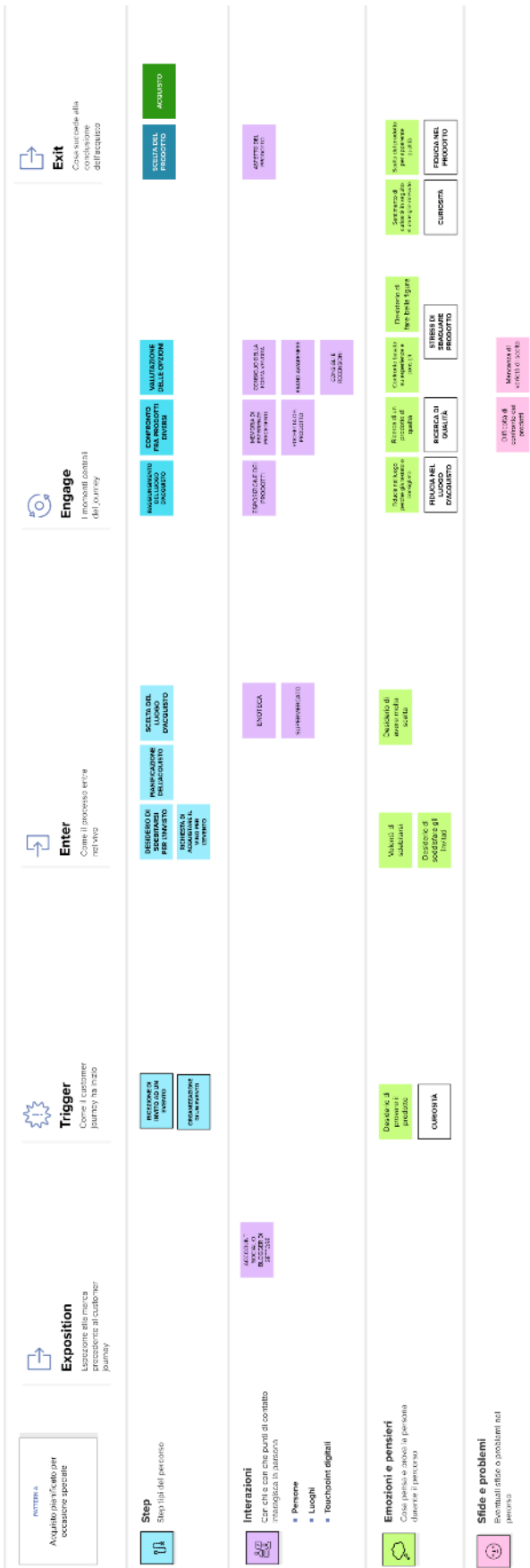


Figura 30: Pattern A "Acquisti pianificati per occasioni speciali"

4.5.2 Pattern rilevati nella categoria di prodotto “Carne”

La categoria di prodotto “Carne” è, dopo il vino, quella ad aver raccolto il maggior numero di osservazioni.

Il 65% dei prodotti acquistati nella categoria sono risultati essere carni rosse, mentre il restante 35% carni bianche. Nella maggior parte dei casi l’acquisto è avvenuto all’interno della grande distribuzione organizzata (70%).

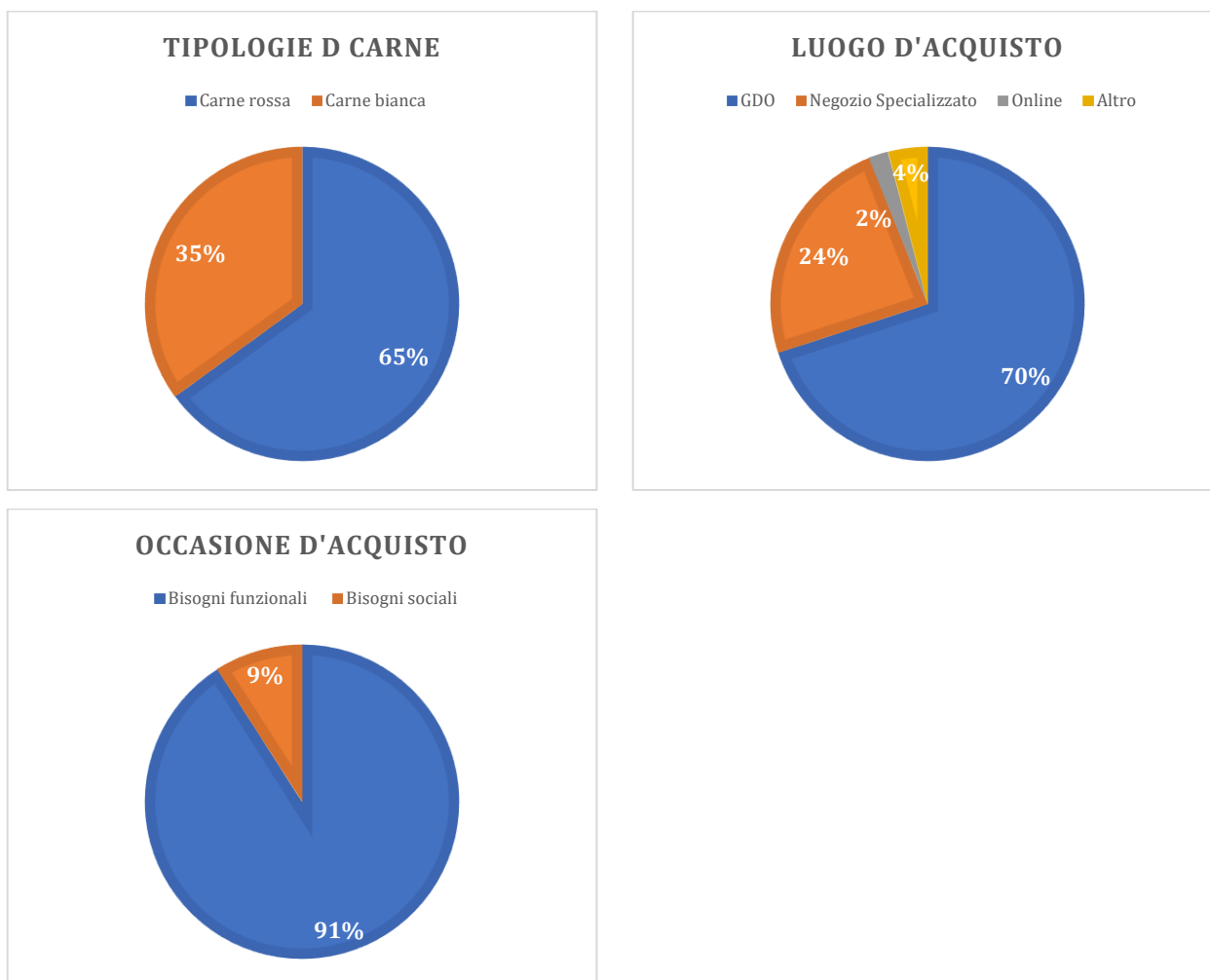


Figura 32: Grafici "Tipologie di carne", "Luogo d'acquisto" e "Occasione d'acquisto"

Nella quasi totalità dei casi (91%) gli acquisti di carne sono stati effettuati per soddisfare bisogni funzionali, quindi necessità di consumo del prodotto in occasione di pasti quotidiani. I pattern identificati nella categoria, che raccolgono l’81% delle osservazioni, di conseguenza, si caratterizzano per l’acquisto programmato del prodotto.

Nella categoria sono stati individuati due diversi pattern, di seguito discussi.

Nel pattern C sono stati raggruppati gli acquisti pianificati che hanno previsto una fase di confronto e valutazione (Figura 33).

Il trigger dei percorsi attribuiti al pattern C è stato individuato in corrispondenza della percezione di mancanza del prodotto o della necessità di reperirlo per un suo consumo quotidiano. Nella totalità dei Journey, infatti, il percorso ha avuto inizio con la redazione di una lista della spesa e il conseguente innesco in corrispondenza della percezione dell'assenza del prodotto in casa.

Una volta programmato l'acquisto e individuato il luogo per effettuarlo, il consumatore tipico del pattern raggiunge il punto vendita e inizia la fase di valutazione e confronto. Fra gli elementi più comunemente segnalati come metro di valutazione c'è la quantità del prodotto necessaria (11%) e la freschezza e salubrità dello stesso, caratteristiche ricercate nel 22% dei casi.

La fase di confronto e valutazione si conclude con la scelta del prodotto e l'acquisto. La notorietà del brand nel 28% dei casi è stata segnalata come touchpoint di tipologia BOFU³³, quindi a ridosso della conversione, così come l'aspetto del prodotto e il suo rapporto qualità prezzo (33%).

Anche nel pattern C, il precedente consumo del prodotto e la memoria dell'esperienza positiva con lo stesso sono emersi come elementi in grado di condurre alla conversione e portare alla scelta del prodotto conosciuto piuttosto che di un suo sostituto.

Trattandosi di un acquisto di tipo abitudinario, la presenza della fase di valutazione e confronto non ha portato alla segnalazione, da parte degli intervistati, di emozioni e pensieri rilevanti, se non la fiducia nel prodotto scelto perché già acquistato e consumato o nel luogo d'acquisto. Sfida segnalata nel percorso, presente nel 17% dei casi, è la difficoltà di confronto dei prodotti accompagnata, in altrettanti casi, dalla mancanza di varietà dell'assortimento e dunque di possibilità di scelta.

Il pattern a maggior numerosità riscontrato nella categoria, simile al pattern appena illustrato se non per l'assenza della fase di confronto e valutazione, è il pattern D (Figura 34) che ha raggruppato il 48% delle osservazioni.

Anche il pattern D si caratterizza per la pianificazione dell'acquisto. Il trigger che innesca il percorso è, come nel caso precedente, la necessità di reperire il prodotto per un consumo quotidiano.

Pianificato l'acquisto e scelto il luogo in cui effettuarlo, il pattern prevede che il consumatore si

³³ Bottom of the Funnel

rechi nel punto vendita e, senza confrontare i prodotti, acquisti in pochi secondi il prodotto cercato.

La scelta del prodotto, nel pattern D, avviene nel 69% dei casi analizzati sulla base della memoria della precedente esperienza positiva del consumatore con il prodotto.

L'acquisto routinario del prodotto è nel caso del pattern D caratterizzato dalla frequente segnalazione della fiducia nei confronti del luogo d'acquisto e del prodotto scelto. La fidelizzazione al prodotto e al luogo rendono dunque il percorso d'acquisto breve e generalmente privo di intoppi, se non legati a problemi rilevati nel punto vendita (15%)³⁴.

³⁴ Problemi di pagamento o chiusura del punto vendita

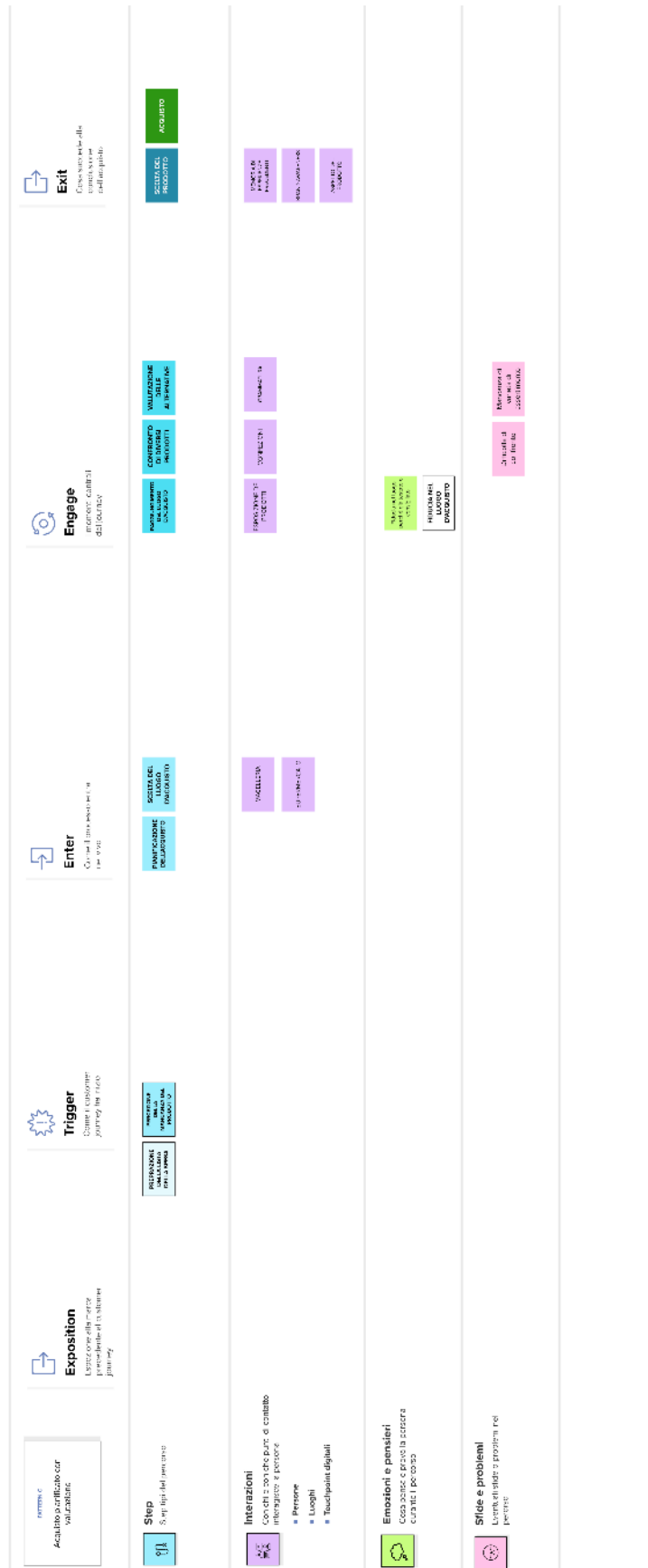


Figura 33: Pattern C "Acquisizione pianificata con valutazione"

4.5.3 Pattern rilevati nella categoria di prodotto "Formaggio"

L'ultima categoria di prodotto sottoposta a mappatura è quella del formaggio. Per gli acquisti rientranti nella categoria si è proceduto con l'analisi preliminare dei prodotti più acquistati, del luogo d'acquisto e dei bisogni più comunemente soddisfatti.

Per quanto riguarda le tipologie, l'etichettatura ha prodotto differenti categorie. I formaggi più comunemente acquistati dal campione di intervistati sono risultati essere Grana Padano (16%), formaggi freschi (14%) e Parmigiano Reggiano (12%).

Il luogo d'acquisto per questa tipologia di prodotti è risultato essere nella maggior parte dei casi la grande distribuzione organizzata (91%) e, analogamente alla carne, l'acquisto è avvenuto principalmente per la soddisfazione di bisogni funzionali (91%).

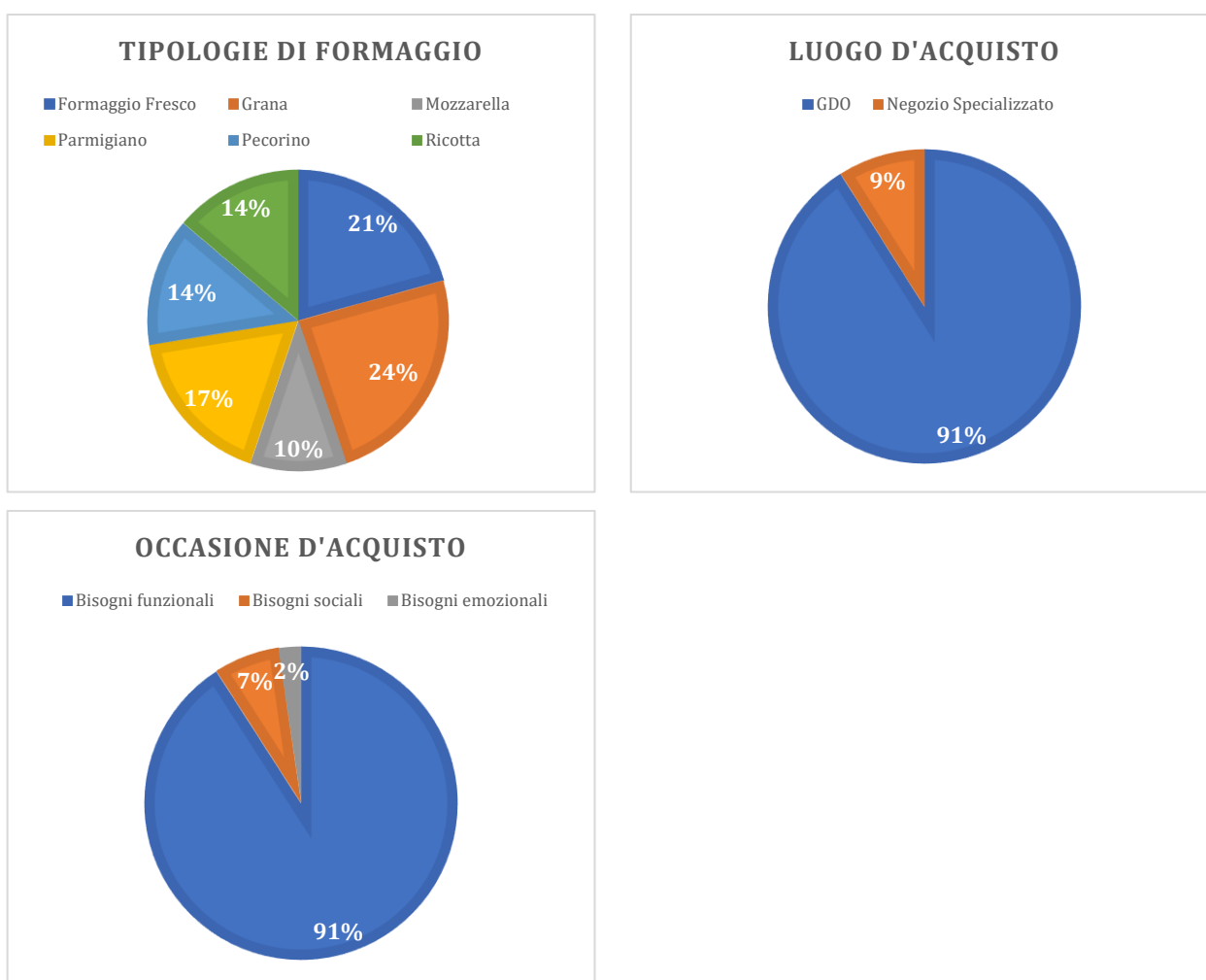


Figura 35: Grafici "Tipologie di formaggio", "Luogo d'acquisto" e "Occasione d'acquisto"

Dall'analisi dei Customer Journey rientranti nella categoria è talvolta emerso (18%) il rimando a particolari esigenze alimentari, ad esempio intolleranze o piani nutrizionali, come elemento chiave nella scelta del prodotto. Si tratta della categoria di prodotto in cui è stata maggiormente

rilevata tale motivazione.

Su 44 osservazioni, 25 (57%) sono state ricondotte a due pattern diversi (E ed F), entrambi legati all'acquisto di un prodotto conosciuto.

Nel caso del pattern E (Figura 36) si è in presenza dell'acquisto pianificato di un prodotto conosciuto. I Customer Journey riconducibili a questo pattern (32%) vengono dunque tracciati a partire dalla fase di esposizione alla marca, precedente al trigger.

L'esposizione alla marca viene identificata, in questo pattern, con una prima occasione di consumo spesso non collocabile nel tempo perché riconducibile al consumo abitudinario in famiglia (54%).

Alla fase di esposizione segue il trigger vero e proprio che innesca il processo, che come nel caso degli altri pattern di acquisti pianificati routinari, coincide con la percezione della necessità o mancanza del prodotto.

Il percorso assume poi la configurazione classica dell'acquisto programmato: programmazione dell'acquisto, scelta e raggiungimento del luogo d'acquisto.

Il Journey entra poi nel vivo con l'identificazione del prodotto da acquistare e si conclude pochi secondi dopo con l'acquisto. Il pattern E, infatti, come già osservato per il pattern D, non presenta la fase di confronto e valutazione dei prodotti.

In questa tipologia di Journey, i touchpoint si concentrano nella fase di esposizione alla marca e vanno man mano riducendosi avvicinandosi al compimento dell'acquisto.

Come precedentemente osservato per i pattern caratterizzati acquisti privi di valutazione e confronto, anche in questo caso la rilevazione di pensieri ed emozioni durante il percorso è stata ridotta. Gli unici pensieri sistematicamente segnalati sono stati la fiducia nel prodotto.

Non si sono rilevati nei Journey attribuiti alla categoria sfide o problemi standardizzabili e generalizzabili all'intero pattern.

L'ultimo pattern emerso dall'analisi (Figura 37) è il pattern F, legato all'acquisto d'impulso di un prodotto conosciuto.

Si è osservato che il percorso tipico di questa categoria inizia con l'esposizione alla marca, che come rilevato in altri pattern avviene in occasione di un primo consumo in famiglia (27%) o a seguito di un consiglio (18%). Più frequente è l'indicazione del primo contatto col prodotto

perché comunemente noto (36%).

Nel pattern si rileva che dalla prima esposizione alla marca scaturisce poi il consumo più o meno abituale del prodotto.

Alla fase di esposizione segue il trigger che dà inizio al Customer Journey effettivo. L'innescò, in ognuno dei casi analizzati, è l'esposizione del prodotto a scaffale, che fa scaturire nel consumatore, che si trova già nel punto vendita per l'acquisto di altri prodotti, l'intenzione di acquistare il prodotto.

Motivo dell'effettivo acquisto del prodotto, che nella maggior parte (64%) dei casi non prevede una fase di confronto e valutazione, è la volontà di fare scorta del prodotto (55%), a volte perché reperito ad un prezzo più conveniente rispetto al solito (18%)

Nel 36% dei casi il pattern ha previsto l'individuazione di una breve fase di confronto e valutazione con altri prodotti, per verificarne l'effettiva convenienza o l'effettiva necessità di farne scorta.

Il percorso si conclude, anche nelle fasi in cui è previsto il confronto fra i prodotti, con la scelta del prodotto acquistato d'abitudine. Emozioni e sentimenti, se segnalati dagli intervistati, in questo pattern sono stati principalmente individuati nella sicurezza riguardo all'acquisto di un prodotto conosciuto e consumato d'abitudine.

Nonostante il pattern F si riferisca ad un acquisto d'impulso, la conoscenza del prodotto acquistato rende il pattern assimilabile, per quanto riguarda emozioni e pensieri, ad un acquisto pianificato senza valutazione e confronto.

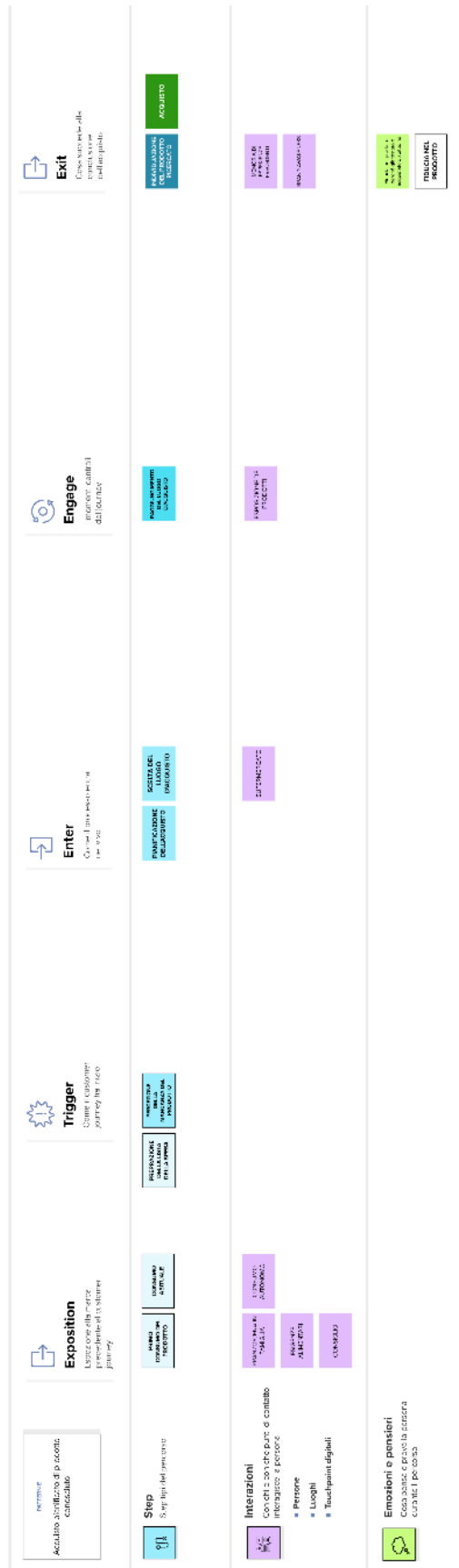


Figura 36: Pattern E "Acquisto pianificato senza valutazione"

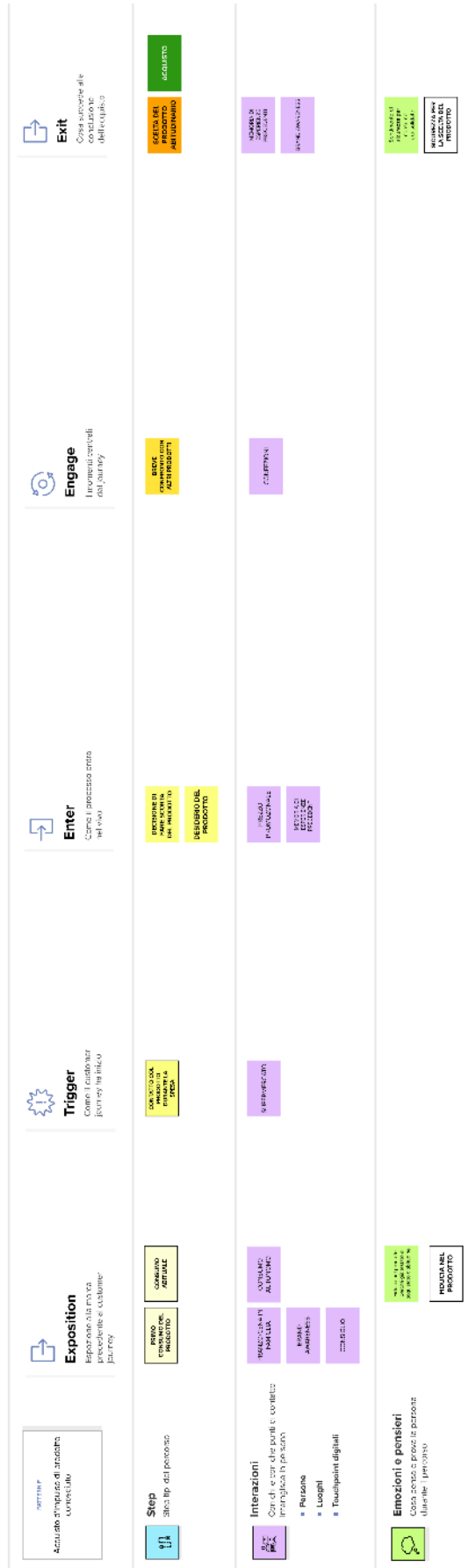


Figura 37: Pattern F "Acquisto d'impulso di prodotto conosciuto"

4.6 Evidenze

L'analisi e mappatura dei Customer Journey ha portato all'individuazione dei sei pattern precedentemente illustrati.

Dalla panoramica riassuntiva sulle fasi principali di ogni pattern (Tabella 5) è possibile osservare come in presenza di acquisti pianificati di prodotti conosciuti (pattern B e pattern E) sia assente la fase di confronto e valutazione e il processo assuma l'aspetto di un acquisto routinario e privo di particolare coinvolgimento o di sfide. Il percorso tipico, in questi due casi, è di breve durata e presuppone la pianificazione anticipata dell'acquisto.

Per quanto riguarda i pattern dei Customer Journey che hanno come oggetto l'acquisto di carne, la distinzione fra i due percorsi individuati è stata fatta sulla base dell'assenza della fase di valutazione e confronto in uno e la sua presenza nell'altro. Il pattern D non è stato assimilato ai pattern di acquisto pianificato di prodotto conosciuto per distinguere come, a differenza di vino e formaggio, il precedente consumo del prodotto sia subentrato come leva che ha condotto alla conversione piuttosto che come innesco del processo d'acquisto stesso.

Pattern	Fase di esposizione	Trigger	Pianificazione	Confronto e valutazione	Scelta e acquisto
Vino Acquisto pianificato per occasioni speciali (A)	-	Invito o organizzazione di pranzi/cene o celebrazioni	Scelta del luogo d'acquisto	Confronto e valutazione basati su ricerca di qualità	Scelta sulla base di memoria di esperienze positive, rapporto qualità/prezzo o consigli
Vino Acquisto pianificato di prodotto conosciuto (B)	Primo contatto col prodotto (cene, degustazioni, consigli) Consumo abituale del prodotto	Mancanza del prodotto	Scelta del luogo d'acquisto	- *	Scelta sulla base della memoria dell'esperienza positiva col prodotto
Carne Acquisto	-	Mancanza del prodotto	Scelta del luogo d'acquisto	Confronto e valutazione	Scelta sulla base

*rilevato nel 36% dei casi

pianificato con valutazione (C)				basati su quantità necessaria e freschezza del prodotto	dell'aspetto del prodotto, della notorietà della marca e di memoria di esperienze positive
Carne Acquisito pianificato senza valutazione (D)		Mancanza del prodotto	Scelta del luogo d'acquisto	-	Scelta sulla base della memoria dell'esperienza positiva col prodotto o dell'assenza di alternative
Formaggio Acquisito pianificato di prodotto conosciuto (E)	Primo contatto col prodotto (in famiglia, consiglio) Consumo abituale del prodotto	Mancanza del prodotto	Scelta del luogo d'acquisto	-	Scelta sulla base di fiducia nei confronti del prodotto e qualità comprovata
Formaggio Acquisito d'impulso di prodotto conosciuto (F)	Primo contatto col prodotto (marchio comunemente noto) Consumo abituale del prodotto	Contatto col prodotto durante la spesa	-	-	Scelta sulla base della sicurezza sul prodotto e sulla sua qualità *rilevato nel 36% dei casi

Tabella 5: Caratteristiche dei pattern

Il pattern A, identificato nell'acquisto programmato di vino per occasioni speciali, è emerso come il percorso con il maggior coinvolgimento emotivo e con la maggiore complessità e durata. La pianificazione dell'acquisto arriva, in questo caso, in concomitanza con la ricezione dell'invito o l'organizzazione dell'evento e innesca nel consumatore la volontà di affidarsi a

luoghi d'acquisto di fiducia, consigli e precedenti esperienze per garantirsi la scelta del prodotto migliore.

Si è osservato che nei diversi pattern e corrispettivi Customer Journey il peso e la posizione dei touchpoint tipici del percorso varia. Nei percorsi routinari i punti di contatto sono risultati essere di numero inferiore, mentre sono risultati aumentare con la maggiore lunghezza della fase di confronto e valutazione o con il maggior coinvolgimento del consumatore nell'processo d'acquisto.

I touchpoint tipicamente rilevati nel percorso sono stati analizzati in base alla loro progressiva vicinanza alla conversione, attribuendoli alla fase iniziale del Journey e più lontana dalla conversione (TOFU), alla sua fase centrale (MOFU) o a quella di scelta ed acquisto (BOFU).

Pattern	TOFU	MOFU	BOFU
Vino Acquisto pianificato per occasioni speciali (A)	<ul style="list-style-type: none"> Account social Blogger 	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita Forza vendita Scaffale d'esposizione Packaging 	<ul style="list-style-type: none"> Consiglio Recensioni Memoria esperienza precedente <i>Brand reputation</i>
Vino Acquisto pianificato di prodotto conosciuto (B)	<ul style="list-style-type: none"> Consiglio Eventi di settore 	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita Scaffale d'esposizione 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria esperienza precedente
Carne Acquisto pianificato con valutazione (C)	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita 	<ul style="list-style-type: none"> Forza vendita Scaffale d'esposizione 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria esperienza precedente
Carne Acquisto pianificato senza valutazione (D)	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita 	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita Forza vendita Scaffale d'esposizione 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Brand awareness</i> Memoria esperienza precedente
Formaggio Acquisto pianificato di prodotto conosciuto (E)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Brand awareness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Punto vendita Scaffale 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Brand awareness</i> Memoria

	<ul style="list-style-type: none"> • Punto vendita • Spot TV • Consiglio 	d'esposizione	<ul style="list-style-type: none"> • esperienza precedente
Formaggio	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brand awareness</i> • Punto vendita • Spot TV • Consiglio 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto vendita • Scaffale • d'esposizione 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria • esperienza precedente
Acquisto d'impulso di prodotto conosciuto (F)			

Tabella 6: Pattern e rispettivi touchpoint

Come osservabile dalla Tabella 6, il maggior numero di touchpoint è stato rilevato nel pattern A, in cui il coinvolgimento nel processo e il desiderio di trovare un buon prodotto portano il consumatore ad allungare il percorso d'acquisto e ad entrare in contatto con un maggior numero touchpoint.

In ognuno dei pattern analizzati la memoria della precedente esperienza col prodotto è risultata essere il punto di contatto più vicino alla conversione, sia che si trattasse dell'acquisto programmato del prodotto in questione sia che il processo avesse previsto una fase di confronto e valutazione.

Si è osservato inoltre che la *brand awareness* ricopre un ruolo fondamentale sia nella parte alta del Funnel, innescando nel consumatore il desiderio di provare il prodotto, sia nella sua parte finale, nei pattern che prevedono confronto e valutazione.

Si distingue dalla *brand awareness* il caso della reputazione del brand, che nel pattern A è emersa come touchpoint in grado di condurre il consumatore alla conversione.

Il discusso modello del *Messy Middle*, in conclusione, non è stato rilevato distintamente in tutti i pattern analizzati. È stato parzialmente evidenziato nei pattern B ed F, tramite l'identificazione di un loop di esplorazione e valutazione, riscontrato nel 36% dei casi in entrambi i pattern. In queste situazioni, infatti, il consumatore ha vissuto una fase di esposizione iniziale al prodotto, di esplorazione e di sua valutazione prima dell'acquisto, per poi arrivare ad esplorare nuovamente e valutare il prodotto durante il processo d'acquisto stesso.

Assimilabile alla confusione del *Messy Middle* è anche l'acquisto pianificato di vino per occasioni speciali, in cui, seppur in fase di analisi sia stato rappresentato linearmente, è riscontrabile un

loop di esplorazione e valutazione. In alcuni dei Journey attribuiti alla categoria, infatti, l'esposizione ad informazioni sul prodotto e ai brand del settore, spesso mediante la fruizione di pagine e blog di settore, è stata comunemente riscontrata accanto al contatto con numerosi touchpoint, quali forza vendita, recensioni e consigli, e all'innescò di un loop di raccolta di informazioni e valutazione tipici del *Messy Middle*.

L'aspetto dei Journey analizzati, dunque, è riconducibile in diversi casi al tradizionale modello del *Consumer Decision Journey* di McKinsey, la cui circolarità è ben visibile nei pattern B e C, e al modello del *Funnel* di Townsend, riscontrabile in alcuni dei Journey dei pattern D ed E, in cui invece si è osservata la linearità del processo.

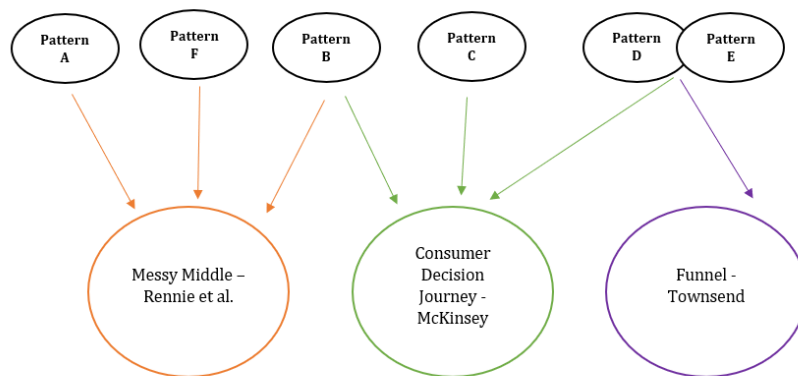


Figura 38: Assegnazione dei pattern al modello di Customer Journey di riferimento

A conclusione dell'analisi è dunque possibile affermare che per le categorie di prodotti analizzate la presenza degli elementi peculiari del *Messy Middle* è risultata di difficile individuazione.

Si osserva però che laddove il processo d'acquisto è risultato essere più complesso, è emersa la presenza, seppur breve, del loop tipico del modello.

Ciò porta ad assumere che la natura principalmente routinaria dei prodotti acquistati e dei Journey affrontati determini percorsi ancora riconducibili a modelli di Customer Journey tradizionali.

Emerge, infine, il peso di punti di contatti digitali e tradizionali e la loro fruizione in maniera più caotica nei percorsi d'acquisto con oggetto il vino e negli acquisti d'impulso. Il loop è infatti stato parzialmente riscontrato nei pattern A, B ed F.

4.7 Criticità e future opportunità di ricerca

Tramite l'analisi in oggetto è stato possibile verificare l'efficacia dell'applicazione del metodo del diario per la mappatura del Customer Journey e dell'eventuale somministrazione del questionario sottoforma di intervista.

A conclusione dell'elaborazione dei dati si è osservato che la somministrazione del questionario sottoforma di intervista ad un campione di 20 persone ha portato all'ottenimento di Customer Journey più dettagliati e precisi, rispetto a quelli ottenuti tramite la compilazione autonoma da parte dei diaristi.

Il dettaglio e l'esattezza dei dati raccolti tramite questionario sono però stati complessivamente soddisfacenti, ad eccezione delle criticità emerse dall'interpretazione errata da parte di alcuni intervistati delle domande "Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili?" e "Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato?".

Le rilevazioni riguardo all'effettuazione del confronto fra prodotti e riguardo alla durata del processo d'acquisto sono state inficiate da tali criticità, che non hanno permesso la veritiera rilevazione di tali fondamentali elementi del processo d'acquisto.

L'applicazione di alcune caratteristiche del metodo del diario per l'analisi e mappatura del percorso d'acquisto sono dunque risultate efficaci ai fini del tracciamento del Customer Journey degli intervistati. È stato dimostrato però che il metodo richiede, come testimoniato dai contributi accademici in materia, la spiegazione precisa delle richieste, pena la veridicità di alcuni dati.

A conclusione dell'analisi è possibile affermare che il metodo testato, riconducibile ad un questionario quali-quantitativo di natura diaristica, si propone come valido punto di partenza per future ricerche nell'ambito dell'analisi e mappatura del Customer Journey, sia nel mondo accademico, sia in quello aziendale.

Il metodo risulta flessibile e adattabile alle esigenze di ricerca, ma richiede estrema chiarezza in fase di redazione delle domande. Si suggerisce dunque, per futuri approfondimenti riguardo al metodo di ricerca, di proporre quesiti maggiormente dettagliati, utili a ridurre al minimo errori di compilazione senza però rischiare di influenzare o guidare eccessivamente le risposte raccolte.

Nel questionario oggetto d'analisi si è fornito, per ogni domanda, un esempio di risposta ai

partecipanti, per sopperire ad eventuali errate interpretazioni dei quesiti. Come dimostrato dalle criticità emerse, però, è necessario un maggiore grado di dettaglio nella formulazione delle domande più complesse.

L'analisi in oggetto, nonostante le criticità osservate, si propone come base per successivi approfondimenti riguardo al metodo di ricerca del diario e riguardo ai Customer Journey di prodotti del settore Food & Beverage.

Per quanto riguarda il metodo, opportunità per futuri approfondimenti si individuano nell'identificazione di un approccio sistematico e snello all'interpretazione dei risultati ottenuti. L'analisi oggetto di ricerca ha infatti richiesto di separare parzialmente il piano quantitativo da quello qualitativo e di sottoporre all'interpretazione personale del ricercatore alcune delle informazioni raccolte. L'individuazione di linee guida per l'interpretazione dei dati raccolti con il metodo applicato si propone come interessante ed utile spunto di ricerca.

L'analisi dei Customer Journey dei prodotti proposti nel questionario ha portato ad osservare come nella maggior parte dei casi si configuri per i consumatori un percorso d'acquisto di semplice delineazione. È emerso che per il vino il coinvolgimento emotivo nell'acquisto e l'esposizione a touchpoint omnicanali è maggiore rispetto a prodotti di consumo quotidiano, come carne e formaggio.

Approfondire la natura dei Customer Journey dei prodotti della categoria "Vino", impiegando integralmente l'analisi dei contenuti, che per il questionario in oggetto è stata solo parzialmente applicata, è un'opportunità per future ricerche, sia per il settore sia per il mondo accademico.

Il prodotto, infatti, sembra essere maggiormente influenzato dal comportamento caotico ed omnicanale dei nuovi consumatori e muoversi verso una sua configurazione assimilabile al recente modello del *Messy Middle*.

L'approccio empirico alla mappatura del Customer Journey verrà, nel successivo e conclusivo capitolo dell'elaborato, arricchito dalla redazione di un framework di riferimento per l'analisi del Customer Journey, costruito alla luce dell'analisi appena discussa.

CAPITOLO 5

Un framework di riferimento per l'analisi del Customer Journey

Un framework di riferimento per l'analisi del Customer Journey

Analizzare il Customer Journey è per le aziende una fase fondamentale per realizzare le proprie strategie di marketing omnicanale.

Dopo aver discusso la teoria alla base dell'analisi e mappatura del Customer Journey e aver verificato empiricamente la validità di modelli e tecniche utili a tale fine, il capitolo conclusivo dell'elaborato si concentra sulla prospettiva delle aziende.

Attraverso due interviste con realtà del settore Beverage si è verificato l'impiego di tempo e risorse delle stesse nella mappatura del Customer Journey e si sono discussi temi ad esso relativi. Infine, si è proceduto con la delineazione di un framework di riferimento per le aziende, utile all'analisi del Customer Journey.

5.1 La prospettiva delle aziende sull'analisi del Customer Journey

La prospettiva delle aziende sull'analisi del Customer Journey è stata indagata attraverso delle interviste semi strutturate.

Da una selezione di aziende del territorio lombardo e veneto, sono state intervistate due diverse realtà del settore Beverage.

Le interviste, condotte telefonicamente, hanno previsto la somministrazione di alcune domande sul tema del Customer Journey e del ruolo del digitale. L'obiettivo è stato indagare il monitoraggio, da parte delle aziende, delle caratteristiche dei propri consumatori e del loro Customer Journey. Nel caso dell'azienda che ha affermato di dedicare parte delle proprie attività di marketing all'analisi del percorso d'acquisto dei propri consumatori, si è poi approfondito l'aspetto del Customer Journey dei clienti dell'azienda, verificando se fosse più assimilabile al tradizionale modello del *Funnel*, al modello del *Consumer Decision Journey* di McKinsey o al modello del *Messy Middle*. Infine, si è indagato il ruolo del digitale nelle vendite dei brand e nel Customer Journey dei loro clienti.

Le due realtà di cui si è indagato l'approccio alla *Customer Journey analysis* sono La Bottega di Aro, azienda bresciana a conduzione familiare specializzata nella produzione di distillati e liquori, e Casa Paladin, azienda vitivinicola veneta cui fanno capo quattro diversi brand dislocati fra Veneto, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia e Toscana: Casa Paladin - Bosco del Merlo, Castello Bonomi, Premiata Fattoria di Castelvevchi e Casalupo.

Le interviste hanno previsto l'introduzione all'argomento d'analisi e la discussione con gli intervistati dei temi del digitale e della *Customer Journey analysis*.

Agli intervistati sono state sottoposte le seguenti domande:

- i. Negli ultimi anni, ci sono delle attività di marketing e comunicazione che hanno contribuito sensibilmente all'ottenimento dei risultati dell'azienda?
- ii. In azienda, il tema del Customer Journey dei clienti viene affrontato? Se sì, come si configura il/i Customer Journey dei clienti e qual è il loro profilo tipo?
- iii. Il Customer Journey dei clienti assume un aspetto lineare o risulta difficile indentificarne le fasi e i principali punti di contatto?
- iv. Che ruolo ricopre il digitale nel Customer Journey dei clienti dell'azienda?

Dai temi affrontati e dalla discussione scaturita dalle domande poste agli intervistati, è stato possibile avere visione di come le aziende oggetto d'analisi si approcciano al tema del Customer Journey e del digitale (Tabella 7).

Dalle interviste, il cui corpo è consultabile in appendice³⁵, è dunque emerso che il tema del Customer Journey è conosciuto, ma solo una delle due aziende si occupa della sua analisi e del suo tracciamento. Il digitale, invece, ricopre un ruolo importante, seppur di natura diversa, in entrambe le aziende.

Azienda	Costruzione Buyer Persona	Analisi e mappatura del Customer Journey	Tipologia di Journey	Digital Marketing Mix
La Bottega di Aro	Non effettuata	Non effettuata	-	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne PPC • Presenza Social (Profilo Facebook e Instagram) • Digital PR • E-commerce • Newsletter
Casa Paladin	Parzialmente effettuata	Effettuata ai fini della fidelizzazione del cliente	Consumer Decision Journey - McKinsey	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne PPC • Presenza Social (Profilo Facebook e Instagram) • Digital PR • E-commerce

³⁵ Appendice 7.3

-
- Newsletter
 - DEM
-

Tabella 7: Panoramica sull'approccio delle aziende intervistate al tema del Customer Journey

Nelle sezioni a seguire si discuteranno i macro-temi affrontati con le aziende e le similitudini e differenze riscontrate fra le due.

5.1.1 Analisi e mappatura del Customer Journey

Tramite le interviste condotte si è osservato che è necessario distinguere, nella prospettiva dell'aziende, la conoscenza del tema del Customer Journey dal suo tracciamento ed analisi.

La conoscenza del tema della *Customer Journey analysis* è stata confermata, così come la consapevolezza della sua importanza.

Tale conoscenza però, non è risultata essere condizione sufficiente per un approccio sistematico al suo tracciamento e alla sua analisi.

Nel caso della Bottega di Aro, la mancanza di un'area marketing all'interno dell'azienda, che si ricorda essere una piccola e recente realtà a conduzione familiare, riduce le risorse da dedicare ad attività di questo genere. Le priorità dell'azienda coincidono con leve operative, come newsletter, e-commerce e social media, e non prevedono l'impiego di risorse per l'analisi e il tracciamento del Customer Journey.

Diverso è il caso della seconda azienda intervistata, Casa Paladin, che in quanto realtà più strutturata e consolidata adopera parte delle sue risorse per la pianificazione e il monitoraggio di attività di marketing. Nell'azienda il tracciamento e l'analisi del Customer Journey avviene in un'ottica di fidelizzazione del cliente.

L'importanza del Customer Journey e la sua analisi per Casa Paladin sono riconducibili alla volontà di monitorare il percorso del cliente verso la fidelizzazione al brand.

La mappatura del Customer Journey avviene principalmente per il percorso digitale di cui i punti di contatto risultano essere per l'azienda di più facile monitoraggio e, da quanto rilevato nel corso dell'intervista, il Customer Journey dei clienti B2C di Casa Paladin assume un aspetto ciclico e di facile schematizzazione nel momento in cui il cliente acquista per la prima volta il prodotto.

È emerso dunque che il tracciamento del Customer Journey è visto come uno strumento per monitorare il cliente nel percorso di fidelizzazione e per favorire il mantenimento del rapporto

cliente-azienda.

Il Customer Journey dei clienti di Casa Paladin, che in sede di intervista è stato identificato come un percorso differenziato per i clienti il cui primo touchpoint è online e per i clienti il cui primo punto di contatto è offline, assume l'aspetto circolare del *Consumer Decision Journey* di *McKinsey*, in cui è favorito un *loyalty loop*³⁶ che porta progressivamente il consumatore alla fedeltà al brand. Nonostante il percorso sia distinto dall'azienda fra online e offline, l'aspetto del Customer Journey descritto porta ad indentificarlo in un percorso multicanale in cui touchpoint digitali e tradizionali si alternano, con una visione omnicanale nel lungo termine favorita dalla progressiva integrazione di canali e punti di contatto.

Dalle interviste è emerso dunque che il tema del Customer Journey è noto, ma percepito come uno strumento utile alla fidelizzazione del cliente più che ad una strutturazione strategica delle attività di marketing implementate dall'azienda e alla realizzazione di esperienze d'acquisto uniche e senza soluzione di continuità.

5.1.2 Il ruolo del digitale

Nel corso delle interviste condotte è stato indagato con le aziende il ruolo del digitale nelle vendite e nel Customer Journey dei loro clienti, valutando la presenza e il presidio dei differenti canali online e offline e l'adozione di leve di digital marketing.

Si è rilevato che entrambe le aziende vendono online i propri prodotti, ma il peso delle vendite sul canale è diametralmente opposto.

La Bottega di Aro nasce infatti come negozio online, a cui è stato integrato nel novembre 2021 anche uno store fisico. Casa Paladin, invece, nei suoi 60 anni di attività ha prediletto il canale offline e il contatto fisico col cliente, non trascurando però le opportunità del digitale sfruttate con l'apertura di un e-commerce di proprietà, avvenuta ormai dieci anni fa, e la vendita su marketplace di settore, come Tannico e Vino.com.

Entrambe le realtà, dunque, si muovono verso l'implementazione di una strategia omnicanale, in cui online e offline vengano sfruttati senza soluzione di continuità dai clienti, a seconda di necessità e preferenze.

La vocazione online dell'una e quella offline dell'altra portano però a prediligere un canale piuttosto che l'altro, sia per quanto riguarda le attività di marketing sia per quanto riguarda la

³⁶ Loop di fedeltà

spinta del canale.

Se per la Bottega di Aro le attività di marketing e comunicazione vedono la distribuzione principalmente online, attraverso attività di paid advertising e organiche mediante social media per generare traffico sull'e-commerce di proprietà, per Casa Paladin l'utilizzo di leve di digital marketing è finalizzato a raggiungere il cliente e a portarlo ad affrontare un percorso con il brand che culmina con l'esperienza offline del prodotto e della realtà produttrice.

Si è osservato dunque come il digitale sia presente nelle aziende sottoposte ad analisi e come funga da importante strumento all'interno del Customer Journey, favorendone tracciamento ed analisi.

5.2 Il framework

Il processo di comprensione del percorso d'acquisto dei consumatori e la conseguente delineazione della *Customer Journey map* costituisce una leva strategica per le imprese che vogliono implementare attività di marketing omnicanale ed emergere nel *Messy Middle*.

Come discusso nel secondo capitolo dell'elaborato, l'idea alla base della mappatura del Customer Journey è relativamente semplice: si tratta di una rappresentazione visiva della sequenza di eventi attraverso i quali i clienti possono interagire con un'organizzazione durante l'intero processo di acquisto. La mappa del Customer Journey elenca quindi tutti i possibili punti di contatto che i clienti possono incontrare durante il processo d'acquisto, le emozioni provate e gli eventuali punti critici del percorso.

Nonostante sia ormai diffusa la consapevolezza di quanto attività di analisi e mappatura del Customer Journey siano importanti in ambito omnicanale, come testimoniato dalle interviste condotte, le aziende sono spesso reticenti nei confronti di tale impiego di tempo e risorse.

I motivi sono da ricondurre a due fattori principali. In primo luogo, anche se in ambito accademico è stata dedicata molta attenzione all'analisi del Customer Journey da una prospettiva teorica, scarsi sono gli studi che offrono esempi reali e istruzioni per la costruzione manageriale delle mappe. In secondo luogo, il presupposto tacito del processo di mappatura è che tutti i clienti sperimentino ogni touchpoint e che ognuno di essi sia ugualmente importante dal punto di vista del cliente; ciò comporta quindi per le aziende diverse difficoltà nella rappresentazione e comprensione di processi d'acquisto complessi che coinvolgono numerosi e diversi touchpoint (Rosenbaum, et al., 2017).

L'importanza di analisi e mappatura del Customer Journey sono dunque presenti alle aziende,

ma la loro applicazione a contesti reali è ancora di difficile comprensione e realizzazione.

L'analisi del Customer Journey si dovrebbe configurare come uno strumento utile nell'intero processo di marketing, dalla programmazione strategica all'implementazione operativa.

Per chiarire il ruolo dell'analisi e mappatura del Customer Journey e riassumere quanto osservato nell'elaborato attraverso la prospettiva accademica e quella empirica, si è proceduto con la redazione di un framework (Figura 39 in forma sintetica e Figura 40 in forma estesa) che si vuole proporre come riferimento per le aziende.

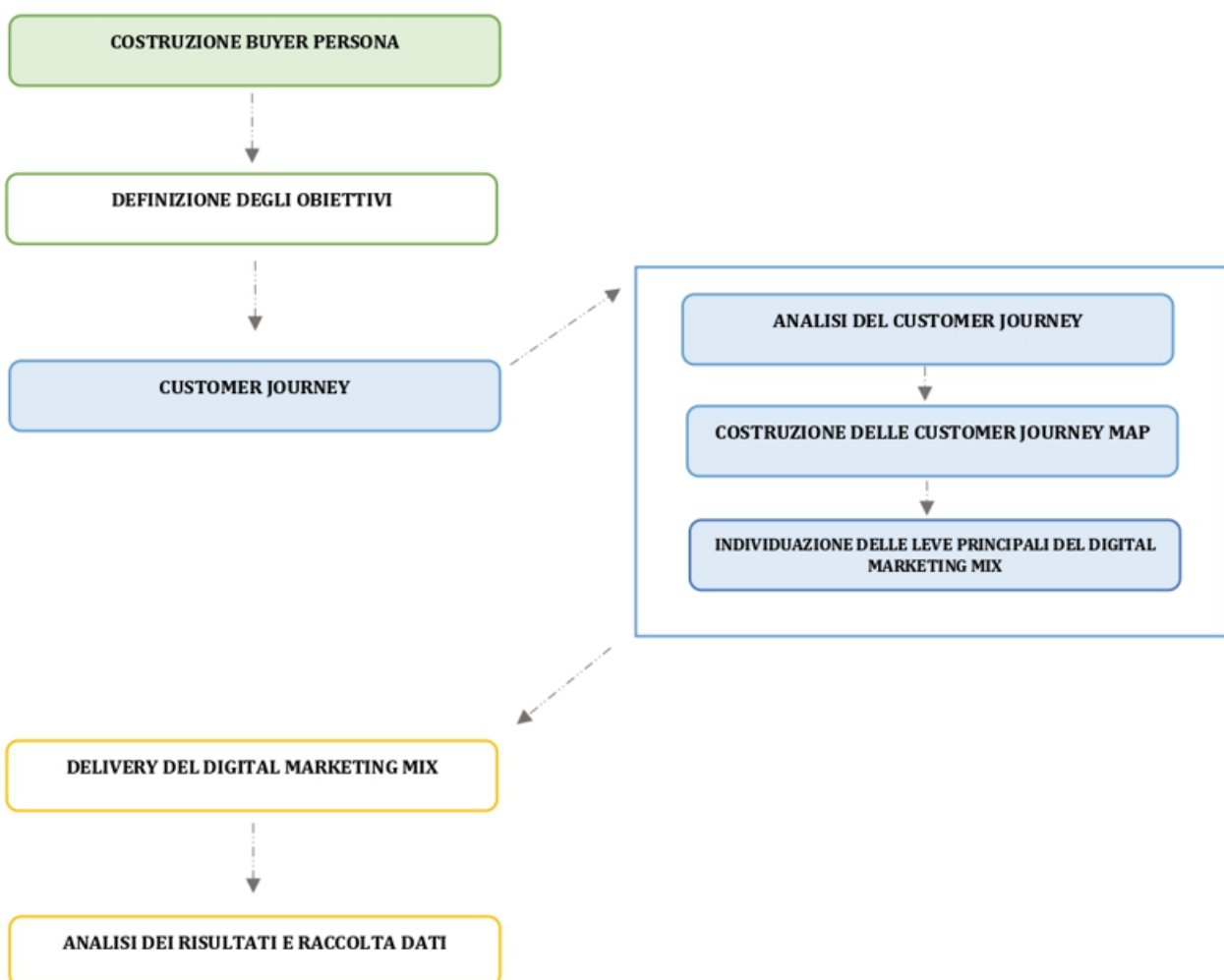


Figura 39: Framework sintetico per l'analisi del Customer Journey

Il framework si pone l'obiettivo di chiarire da un lato le fasi dell'analisi e mappatura del Customer Journey e dall'altro il suo ruolo all'interno delle attività di marketing dell'azienda.

Nella Figure 39 e 40 è consultabile il framework costruito per l'analisi e mappatura del Customer Journey, che è stato suddiviso in tre categorie corrispondenti ai diversi momenti della *Customer Journey analysis*³⁷:

- i. Fase preliminare: come discusso nei primi capitoli dell'elaborato, la mappatura del Customer Journey presuppone l'utilizzo delle *Buyer Persona*, strumento di concettualizzazione delle caratteristiche, dei bisogni e degli obiettivi dei diversi clienti tipo dell'azienda. La costruzione delle *Buyer Persona* richiede di raccogliere dati ed informazioni sui clienti, di aggregarli ed analizzarli per arrivare a delineare il *Buyer Profile*, ossia il profilo sociodemografico tipico del cliente, e i *Buyer Insight*, ossia bisogni ed obiettivi che caratterizzano l'approccio della Persona al rapporto col brand e il prodotto. Per ognuna delle *Buyer Persona* create, è necessario passare all'individuazione degli obiettivi da perseguire, quali notorietà del brand, generazione di contatti, vendita etc.;
- ii. Customer Journey: una volta costruite le *Buyer Persona*, si procede con l'analisi del Customer Journey vera e propria. Solo raccogliendo sistematicamente dati sui percorsi d'acquisto dei consumatori e identificandone poi le fasi e i principali punti di contatto, è possibile effettuare un'efficace mappatura del Customer Journey. Una volta analizzati i diversi Customer Journey, è previsto di procedere con la mappatura. La mappatura consiste nel riassumere quanto identificato in fase di analisi e di rappresentare graficamente il Customer Journey individuato, attraverso l'indicazione delle azioni svolte nel percorso, dei punti di contatto, delle emozioni e dei punti di attrito riscontrati nel Customer Journey. Alla luce di quanto rilevato dall'analisi e mappatura, si prevede di individuare poi le leve del digital marketing mix, o al di fuori dell'impianto proposto, del marketing mix nel suo complesso. Solo con l'analisi e mappatura del Customer Journey è impossibile identificare le leve più adatte ad intercettare i consumatori nel loro percorso. Conoscere il consumatore e il suo Customer Journey permette infatti di ragionare sugli strumenti più adeguati ad intercettarlo ed accompagnarlo nella sua relazione col brand;
- iii. Fase operativa: all'individuazione delle leve di digital marketing più adeguate (suddivise nel framework in base alla loro collocazione nel percorso verso la

³⁷ Riconoscibili dalle tre diverse colorazioni utilizzate (verde, azzurro, giallo)

conversione, dunque in leve TOFU, MOFU e BOFU) sulla base delle analisi condotte, segue l'implementazione operativa e il delivery delle attività. La raccolta dei dati e l'analisi dei risultati, a conclusione del framework, è una fase fondamentale per verificare l'efficacia degli strumenti utilizzati e delle attività realizzate, nonché per la predisposizione di future integrazioni delle mappe costruite.

Il framework, esito delle ricerche empiriche e di letteratura effettuate, si può considerare un'utile traccia per le imprese che vogliono approcciarsi all'analisi del Customer Journey o comprenderne meglio fasi e sequenzialità.

L'impianto strategico predisposto chiarisce dunque il ruolo dell'analisi e mappatura del Customer Journey, da interpretare come strumento strategico per l'implementazione ed ottimizzazione delle attività di marketing. Fornisce, inoltre, un esempio delle fasi e della successione di attività richieste alle aziende che vogliono approcciarsi alla *Customer Journey analysis*.

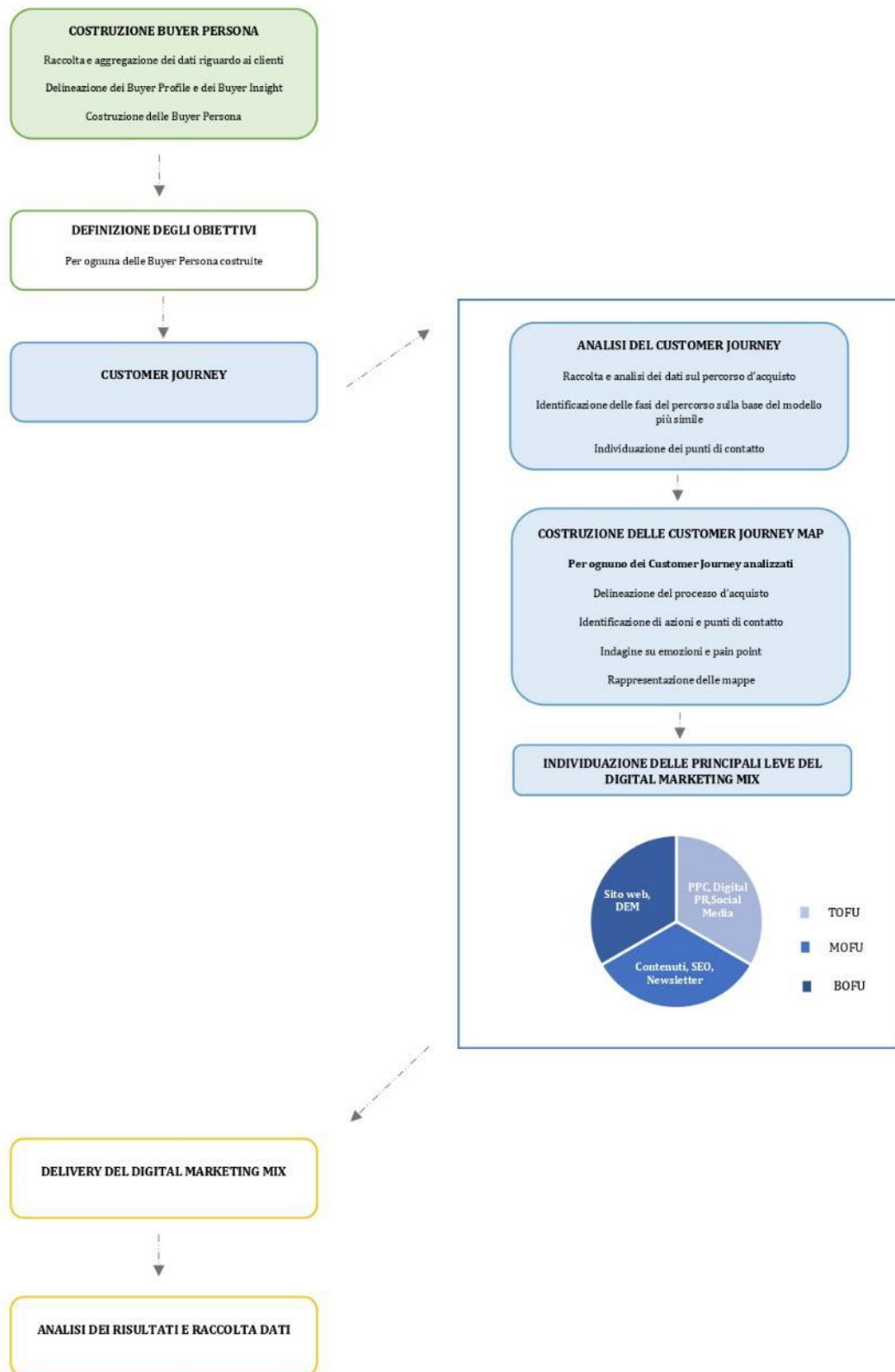


Figura 40: Framework per l'analisi del Customer Journey

CONCLUSIONI

Oggetto di studio del presente elaborato sono stati gli strumenti di analisi del Customer Journey, alla luce dell'evoluzione della vendita al dettaglio e del comportamento dei consumatori.

Il progressivo miglioramento della tecnologia e la maggiore confidenza dei consumatori e delle aziende rispetto alla stessa hanno determinato la moltiplicazione dei canali di vendita ed acquisto e dei punti di contatto fra aziende e clienti. Tale proliferazione, ha richiesto alle aziende il crescente coordinamento delle proprie strategie di marketing. Il nuovo marketing è quindi forzatamente un marketing omnicanale, che rappresenta un insieme di attività volte a favorire l'integrazione fra i canali e i punti di contatto al fine di fornire al cliente, ai tempi del digitale, un'esperienza d'acquisto senza soluzione di continuità.

Oggi tecnologia e ricerca di esperienze personalizzate si presentano come elementi imprescindibili nei processi d'acquisto. Conoscere il consumatore, analizzarne e tracciarne il percorso d'acquisto rappresenta quindi per l'azienda una competenza strategica di fondamentale importanza.

L'analisi della letteratura accademica, unita alle interviste sul campo e alla valutazione delle tecniche applicate a livello manageriale, ha permesso di approfondire la tematica in maniera olistica.

L'approccio al tema ha previsto di partire dal modello AIDA e del *Funnel* (imbuto di conversione), che rappresentano linearmente il percorso del consumatore, per poi passare alla sua visione circolare con il *Consumer Decision Journey* ed *e-Journey* di McKinsey, fino a giungere al più recente contributo in materia, il modello del *Messy Middle* di Google, secondo cui la moltiplicazione dei punti di contatto e dei canali rendono il Customer Journey caotico ed identificabile in un loop di esplorazione e valutazione che culmina con l'acquisto e prosegue con la fidelizzazione dell'utente .

È nella discussione del modello del *Messy Middle* che l'elaborato ha individuato un importante quesito di ricerca riguardo alla validità dello stesso al di fuori di ecosistemi digitali come Google. Evidenza emersa dall'analisi empirica condotta è che, per quanto riguarda il settore Food & Beverage, il modello non emerge con vigore e il Customer Journey della maggior parte dei prodotti presi in analisi non si configura ancora come così caotico.

Obiettivo primario dell'elaborato è stato illustrare nel dettaglio le peculiarità del

comportamento del Consumatore Omnicanale e dei metodi e strumenti per l'analisi del suo percorso d'acquisto.

L'approfondimento del ruolo degli strumenti di analisi del Customer Journey, quali *Buyer Persona* e *Customer Journey map*, ha funto da base per la successiva analisi empirica condotta.

Alla prospettiva accademica, si è voluto integrare un approccio sperimentale al problema volto a testare metodi di ricerca e mappatura del Customer Journey e ad esplorare la configurazione dei percorsi dei consumatori nel settore d'interesse.

L'analisi empirica ha previsto la somministrazione di un questionario ai consumatori, costruito integrando alcuni principi del metodo di ricerca del diario.

Lo studio effettuato ha permesso da un lato di verificare la validità del questionario qualitativo di natura diaristica come metodo di ricerca sul Customer Journey e dell'applicazione dei principi di mappatura discussi nel secondo capitolo dell'elaborato, dall'altro di osservare il percorso d'acquisto dei consumatori e la sua assimilabilità ad un modello teorico piuttosto che all'altro.

È emerso che il comportamento dei consumatori sottoposti ad analisi nel settore Food & Beverage varia a seconda del prodotto acquistato e dei bisogni da soddisfare tramite l'acquisto: è ciclico, breve e semplice nel caso di prodotti ad acquisto abitudinario e del soddisfacimento di bisogni funzionali, mentre è più complesso e caotico nel caso della soddisfazione di bisogni sociali e dell'acquisto di prodotti più edonistici.

A completamento della ricerca teorica e dell'approccio sperimentale all'analisi del Customer Journey, si è voluta adottare la prospettiva delle aziende, indagando attraverso due interviste con realtà del settore Beverage la conoscenza del tema del Customer Journey da parte delle stesse.

Attraverso tali interviste è stata confermata l'importanza strategica della *Customer Journey analysis* nell'attuale contesto di mercato in continua evoluzione, ma è emersa la necessità di chiarirne l'applicazione operativa. La creazione di un framework di riferimento per le aziende risponde a tale esigenza e funge da conclusione al lavoro di ricerca.

Futuri sviluppi della ricerca in oggetto sono identificabili nell'approfondimento dei metodi di mappatura di Customer Journey rilevati attraverso l'applicazione del metodo di ricerca del diario e nel progressivo e più dettagliato studio dei Journey nel settore Food & Beverage, la cui

eterogeneità per prodotto e bisogni rappresenta un tema di centrale interesse.

In conclusione, le imprese del settore Food & Beverage (considerazione comunque allargabile all'interno ecosistema) non possono, a parere di chi scrive e della letteratura consultata, prescindere, ai tempi dell'omnicanalità, da un'applicazione metodica dell'analisi del Customer Journey, che dovrà e potrà "scaricare" nel marketing mix il proprio valore.

È quindi possibile intendere le fasi di analisi di *Buyer Persona* e Customer Journey come una sorta di "assicurazione" che l'azienda attiva sul proprio mix di marketing, validata da una dimensione di ricerca solida e strutturata.

In tempi in cui il consumatore vive un'esperienza d'acquisto sempre più confusa e articolata (o per dirla con Google: "*Messy*") è fondamentale per il marketing manager e per tutta la funzione aziendale coinvolta, ragionare sempre in ottica di valorizzazione del consumatore e dei punti di contatto con l'azienda che lo stesso vive.

Appendice

7.1 Questionario

Il questionario creato per l'analisi empirica del Customer Journey nel settore Food & Beverage è stato somministrato attraverso la piattaforma Google Forms³⁸ e diffuso attraverso i principali social network. Di seguito il modello del questionario somministrato ai diaristi.

13/05/22, 16:10

Questionario sul processo d'acquisto di prodotti alimentari e vino

Questionario sul processo d'acquisto di prodotti alimentari e vino

Buongiorno,

Sono una studentessa di Marketing e Comunicazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia e per la mia tesi di laurea sul tema "Customer Journey Analysis nel settore Food & Beverage" sto conducendo una ricerca sul processo d'acquisto di alcuni prodotti alimentari e di vino.

Dedicando alcuni minuti di tempo alla compilazione del questionario in oggetto potrai fornire un importante contributo alla mia ricerca.

A tutti i partecipanti è garantito l'assoluto anonimato nel trattamento dei dati e nella loro elaborazione. Tutti i dati raccolti saranno trattati in forma anonima e aggregata secondo il Regolamento UE 679/2016 e D.Lgs. n. 196 del 2003, come modificato dal D.Lgs. n. 101 del 2018

Per ulteriori informazioni puoi contattarmi a questo indirizzo: 888010@stud.unive.it

La ringrazio per l'aiuto e per il tempo che ha deciso di dedicare alla mia ricerca.

*Campo obbligatorio

DESCRIZIONE
DEL
PROCESSO
D'ACQUISTO

In questa sezione del questionario è richiesto di pensare al più recente acquisto di uno fra i seguenti prodotti (vino, formaggio, farina, prodotti artigianali, carne) e di descrivere a parole alcuni aspetti dell'acquisto.

Sono previste alcune domande chiuse a risposta multipla e alcune domande aperte.

Prima di procedere con la compilazione, è consigliata la breve lettura di un esempio di compilazione.

<https://docs.google.com/forms/d/11hj124ffpDir75bVeHp89WxYfzhpH8tAQslvQgJEVY8/edit>

1/14

³⁸ Accessibile da <https://www.google.it/intl/it/forms/about/>

Esempio di Compilazione

Categoria di prodotto: **Vino**

<i>Domanda</i>	<i>Esempio di Risposta</i>
Nome del prodotto	Prosecco
Prezzo indicativo	7€
Quando è avvenuto l'acquisto?	Lunedì mattina
Dove è avvenuto?	Esselunga
Con chi è avvenuto l'acquisto?	Con mio marito
Per quale motivo/occasione si stava acquistando	Cena da amici, per compleanno
Descrivi il processo decisionale che ti ha portato all'acquisto	Avevo deciso di portare qualcosa alla cena a cui ero stata invitata, ho visto un banner di Tannico su Facebook e mi è venuto in mente di portare una bottiglia di vino alla cena.
Quali sfide e problemi hai incontrato?	Non volendo usare carta di credito online ho preso informazioni su Tannico ma poi sono andata al supermercato per vedere se c'era uno dei prodotti scelti. Ne ho trovato solo uno.
Perché è stato scelto quel prodotto?	Volevo un prosecco e una bottiglia che mi facesse fare bella figura, avevo letto le recensioni e mi sembravano buone
Conoscevi già questa marca prima di questa occasione?	Sì
Se sì, dove hai visto per la prima volta il prodotto che hai acquistato?	Ne avevo sentito parlare da amici, poi mi è apparsa la pubblicità e ho approfondito.
Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili?	Sì, con altri due proseccchi
Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato?	2 giorni
In una scala da 1 a 5, quanto sei soddisfatto dell'esperienza di acquisto?	2
Se il tuo livello di soddisfazione è inferiore a 3, puoi specificare il motivo?	Avrei preferito trovare un maggiore assortimento di vini al supermercato
Rispetto alla categoria di prodotto ci sono pagine sui social o blogger che segui regolarmente?	Sì
Se sì, indicare quali	Account Instagram @winerylovers

1. Negli ultimi 15 giorni, hai acquistato uno dei seguenti prodotti? Se ne hai acquistati diversi, scegline uno solo *

Contrassegna solo un ovale.

- Vino
- Farina
- Colomba
- Uovo di Pasqua Artigianale
- Focaccia
- Formaggio
- Carne

2. Si pensi alla categoria di prodotto acquistata e si indichi il nome del prodotto. Ad esempio, Prosecco, Farina Manitoba. *

3. Si indichi il prezzo indicativo per ognuno dei prodotti acquistati. Ad esempio Prosecco 7€ *

4. Si indichi quando è avvenuto l'acquisto. Ad esempio Lunedì Mattina. *

5. Dove è avvenuto l'acquisto? Esempio di risposta: "Esselunga". *

6. Con chi si è effettuato l'acquisto? *

Contrassegna solo un ovale.

L'ho acquistato da solo/a

Altro: _____

7. Per quale motivo o occasione si stava acquistando? Ad esempio per una cena da amici. *

8. Puoi descrivere a parole il processo decisionale che ti ha portato a scegliere il prodotto? Un esempio di risposta è il seguente: "Acquisto pianificato, ho visto banner di Tannico su Facebook e mi è venuto in mente di portare una bottiglia di vino alla cena" *

9. Quali sfide e problemi hai incontrato? Un esempio è il seguente: "Non volendo usare carta di credito online ho preso informazioni su Tannico ma poi sono andata al supermercato per vedere se ci fosse uno dei prodotti scelti. Ne ho trovato solo uno" *

10. Perché si è scelto quel prodotto? Ad esempio " Volevo un prosecco e una bottiglia che mi facesse fare bella figura, avevo letto le recensioni e mi sembravano buone" *

CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO

11. Conoscevi già questa marca prima di questa occasione? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì *Passa alla domanda 12.*
- No *Passa alla domanda 13.*

PRIMO CONTATTO COL PRODOTTO

12. Dove hai visto per la prima volta il prodotto che hai acquistato? Ad esempio "Ne ho sentito parlare da amici, poi mi è apparsa la pubblicità e ho approfondito" *

ESPERIENZA D'ACQUISTO

13. Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili? Esempio di risposta: "Sì, con altri due proseccchi" *

14. Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato? *

15. In una scala da 1 a 5, quanto sei soddisfatto dell'esperienza d'acquisto? *

Contrassegna solo un ovale.

1 (Poco Soddisfatto) *Passa alla domanda 16.*

2 *Passa alla domanda 16.*

3 *Passa alla domanda 17.*

4 *Passa alla domanda 17.*

5 (Molto Soddisfatto) *Passa alla domanda 17.*

INSODDISFAZIONE

16. Potresti specificare il motivo? *

FOLLOWER DI BLOG E SITI

17. Rispetto alla categoria di prodotto, ci sono pagine sui social o blogger che segui regolarmente? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì *Passa alla domanda 18.*
- No *Passa alla domanda 19.*

BLOGGER E SITI

18. Potresti indicare quali sono le pagine o i blogger che segui? *

DESCRIZIONE SECONDO PRODOTTO

19. Oltre al prodotto già indicato, negli ultimi 15 giorni hai acquistato un altro tra i seguenti prodotti? *

Contrassegna solo un ovale.

- Vino
- Farina
- Colomba
- Uova di Pasqua Artigianale
- Focaccia
- Formaggio
- Carne
- No, non ho acquistato nessun altro prodotto fra quelli elencati
Passa alla domanda 38.

Vuoi procedere con la compilazione?

20. Vuoi procedere con la compilazione del questionario rispondendo a delle domande sul secondo prodotto acquistato? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì, desidero rispondere ad altre domande sul secondo prodotto acquistato
- No, preferisco andare alla sezione finale del questionario
Passa alla domanda 38.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO
D'ACQUISTO SECONDO
PRODOTTO

In questa sezione del questionario è richiesto di descrivere il processo d'acquisto per il secondo prodotto acquistato.

21. Si pensi alla categoria di prodotto acquistata e si indichi il nome del prodotto. *
Ad esempio, Prosecco, Farina Manitoba.

22. Si indichi il prezzo indicativo per ognuno dei prodotti acquistati. Ad esempio Prosecco 7€ *

23. Si indichi quando è avvenuto l'acquisto. Ad esempio Lunedì Mattina. *

24. Dove è avvenuto l'acquisto? Esempio di risposta: "Esselunga". *

25. Con chi si è effettuato l'acquisto? *

Contrassegna solo un ovale.

L'ho acquistato da solo/a

Altro: _____

26. Per quale motivo o occasione si stava acquistando? Ad esempio per una cena da amici. *

27. Puoi descrivere a parole il processo decisionale che ti ha portato a scegliere il prodotto? Un esempio di risposta è il seguente: "Acquisto pianificato, ho visto banner di Tannico su Facebook e mi è venuto in mente di portare una bottiglia di vino alla cena" *

28. Quali sfide e problemi hai incontrato? Un esempio è il seguente: "Non volendo usare carta di credito online ho preso informazioni su Tannico ma poi sono andata al supermercato per vedere se ci fosse uno dei prodotti scelti. Ne ho trovato solo uno" *

29. Perché si è scelto quel prodotto? Ad esempio " Volevo un prosecco e una bottiglia che mi facesse fare bella figura, avevo letto le recensioni e mi sembravano buone" *

CARATTERISTICHE DEL SECONDO PRODOTTO

30. Conoscevi già questa marca prima di questa occasione? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì *Passa alla domanda 31.*
- No *Passa alla domanda 32.*

PRIMO CONTATTO COL PRODOTTO

31. Dove hai visto per la prima volta il prodotto che hai acquistato? Ad esempio "Ne ho sentito parlare da amici, poi mi è apparsa la pubblicità e ho approfondito" *

ESPERIENZA D'ACQUISTO SECONDO PRODOTTO

32. Hai confrontato il prodotto con altri prodotti simili? Esempio di risposta: "Sì, con altri due prosecchi" *

33. Quanto tempo è trascorso da quando hai deciso di comprare quel tipo di prodotto a quando l'hai effettivamente acquistato? *

34. In una scala da 1 a 5, quanto sei soddisfatto dell'esperienza d'acquisto? *

Contrassegna solo un ovale.

- 1 (Poco Soddisfatto) *Passa alla domanda 35.*
- 2 *Passa alla domanda 35.*
- 3 *Passa alla domanda 36.*
- 4 *Passa alla domanda 36.*
- 5 (Molto Soddisfatto) *Passa alla domanda 36.*

INSODDISFAZIONE SECONDO PRODOTTO

35. Potresti specificare il motivo? *

FOLLOWER DI BLOG E SITI SECONDO PRODOTTO

36. Rispetto alla categoria di prodotto, ci sono pagine sui social o blogger che segui regolarmente? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì *Passa alla domanda 37.*
- No *Passa alla domanda 38.*

BLOGGER E SITI

37. Potresti indicare quali sono le pagine o i blogger che segui? *

SCHEDA PERSONALE

Il questionario si conclude con la raccolta di pochi dati personali, che saranno trattati in forma anonima e aggregata secondo il Regolamento UE 679/2016 e D.Lgs. n. 196 del 2003, come modificato dal D.Lgs. n. 101 del 2018.

38. Età *

39. Sesso *

Contrassegna solo un ovale.

- F
- M
- Preferisco non rispondere
- Altro: _____

40. Professione *

41. Titolo di Studio *

Contrassegna solo un ovale.

- Scuola Superiore
- Laurea Triennale
- Laurea Magistrale
- Dottorato
- Master o specializzazione
- Altro: _____

42. Composizione familiare *

Contrassegna solo un ovale.

- Single
- Coniugato
- Coniugato con figli
- Convivente con familiari
- Altro: _____

43. Comune e Provincia di Residenza *

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.




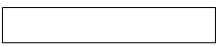









Google Moduli

7.2 Customer Journey map

Nella seguente sezione si riportano le mappe costruite per le categorie di prodotto sottoposte ad analisi nel Capitolo 4.

Si include una legenda per la più semplice lettura delle mappe (Figura).

LEGENDA

- Touchpoint 
- Emozioni/Pensieri 
- Sfide o problemi 
- Prima del journey 
- Trigger 
- Pianificazione  
- Confronto e valutazione  
- Scelta  
- Acquisto 
- Tempo d'acquisto 

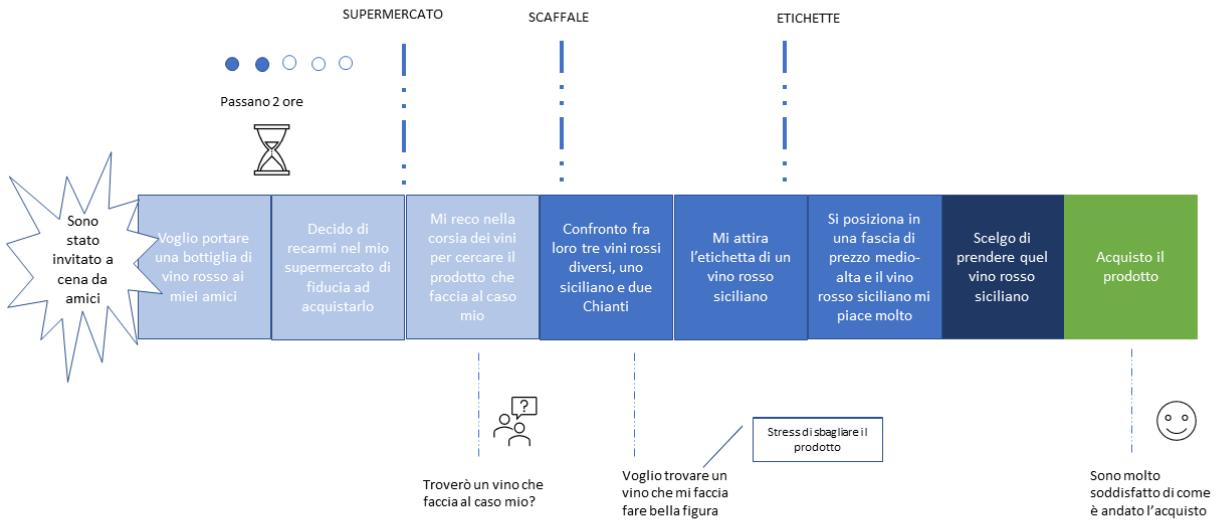
** P= acquisto pianificato I= acquisto d'impulso

Figura 41: Legenda per la lettura delle Customer Journey map

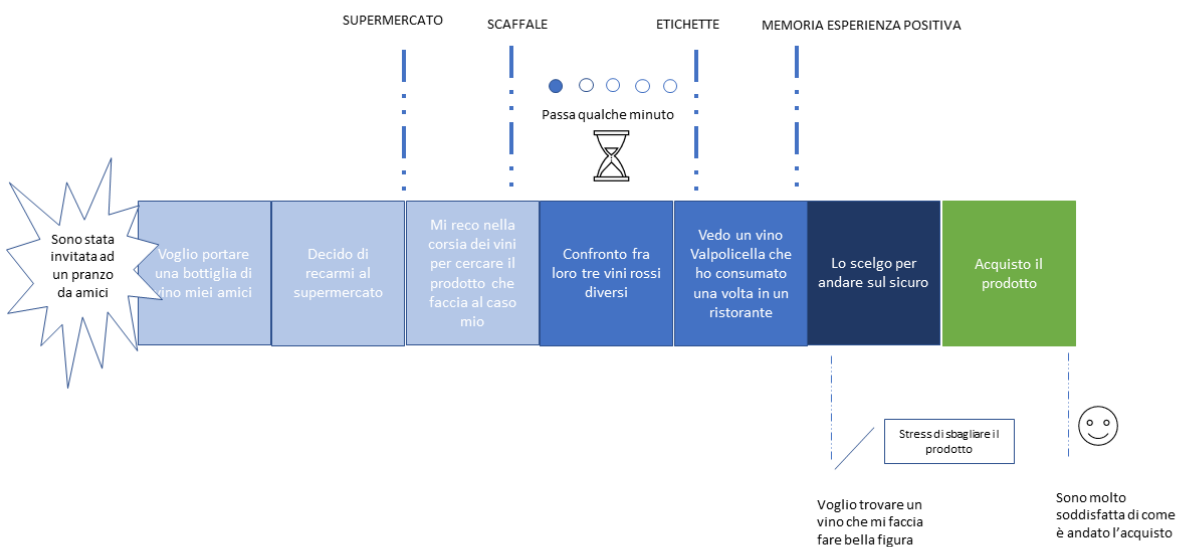
7.2.1 Customer Journey map per la categoria di prodotto “Vino”

PATTERN A)

Prodotto: Vino Rosso Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. sera
7€



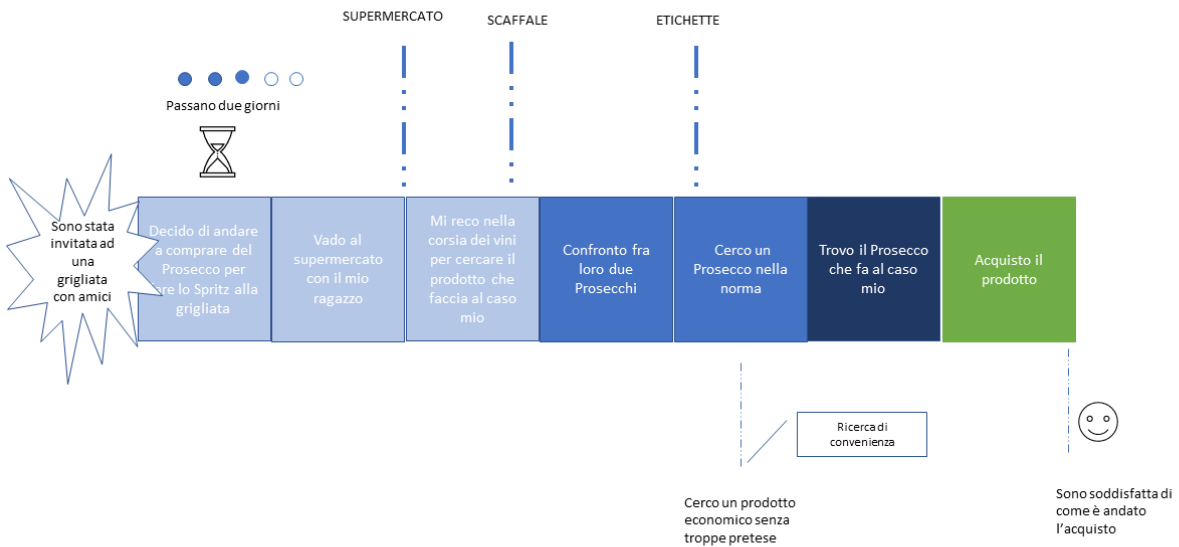
Prodotto: Valpolicella Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. mattina
Ripasso 5€



Prodotto: Prosecco
4,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato

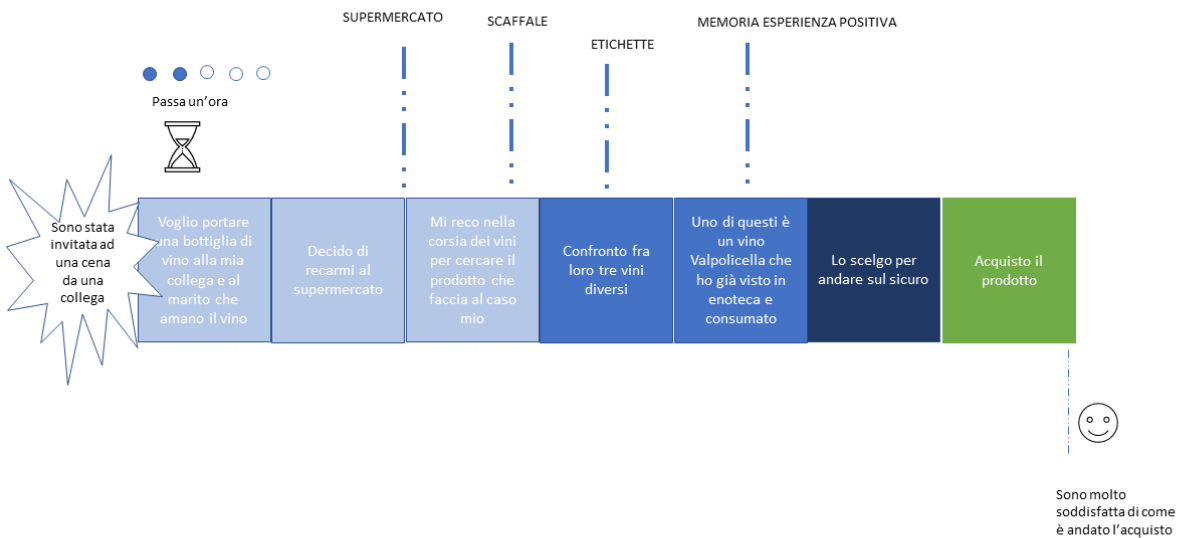
Quando: Sab. pomeriggio



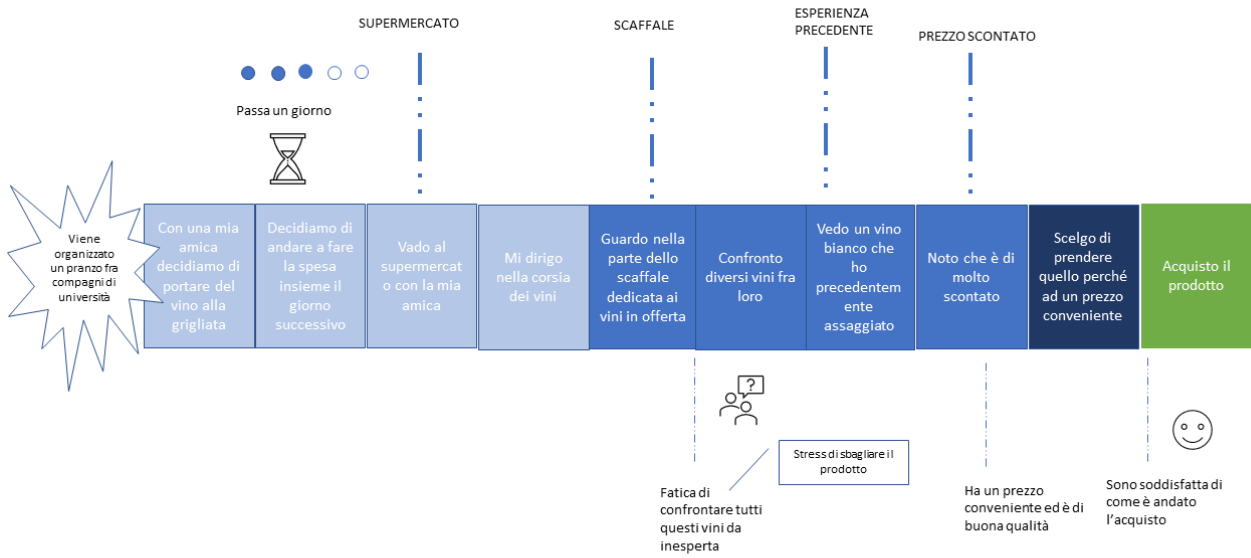
Prodotto: Valpolicella
16€

Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato

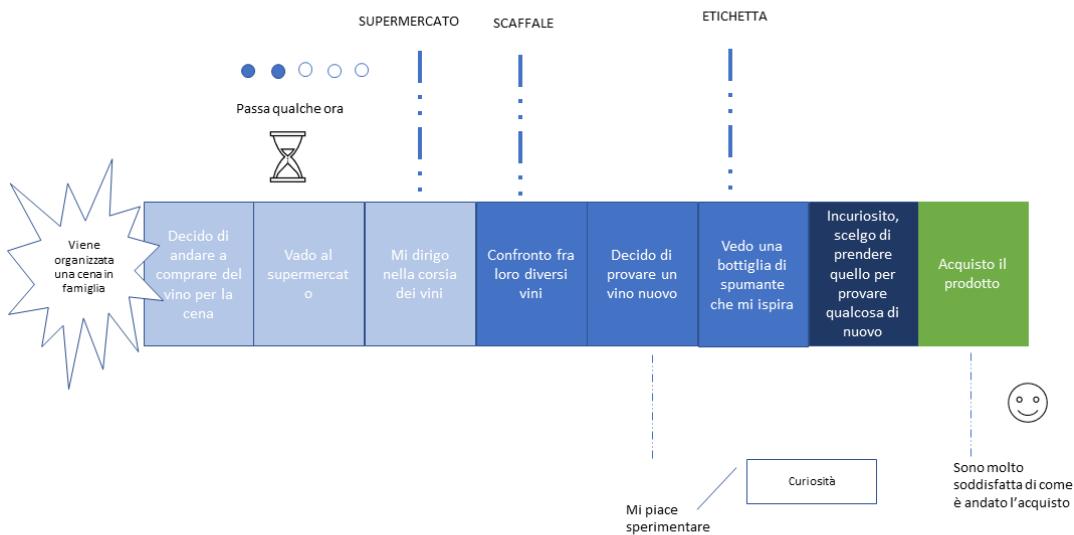
Quando: Giov. sera



Prodotto: Vino bianco frizzante 4€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. mattina



Prodotto: Spumante 14€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. pomeriggio

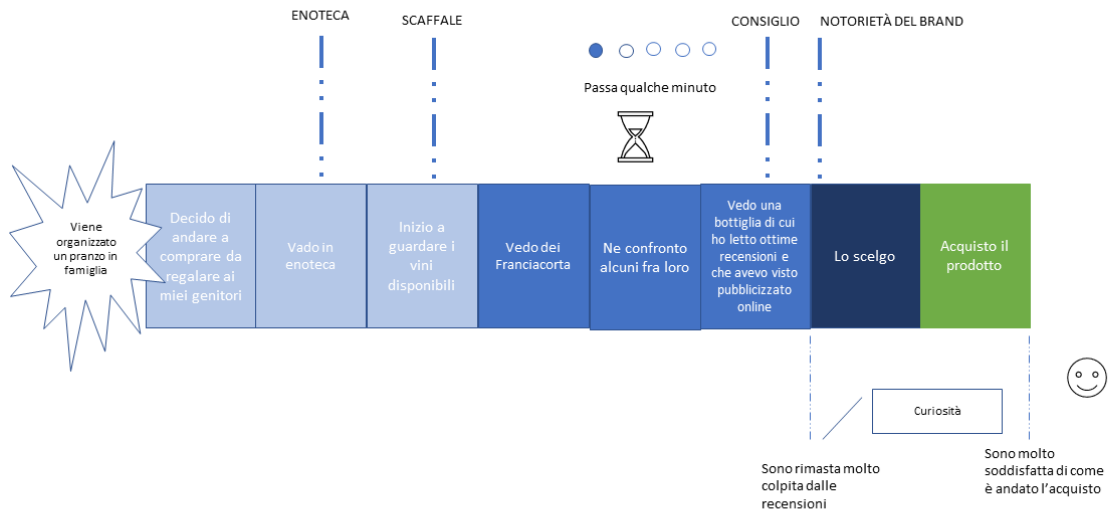


Prodotto: Franciacorta milllesimato 40€

Luogo d'acquisto: Enoteca

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. pomeriggio



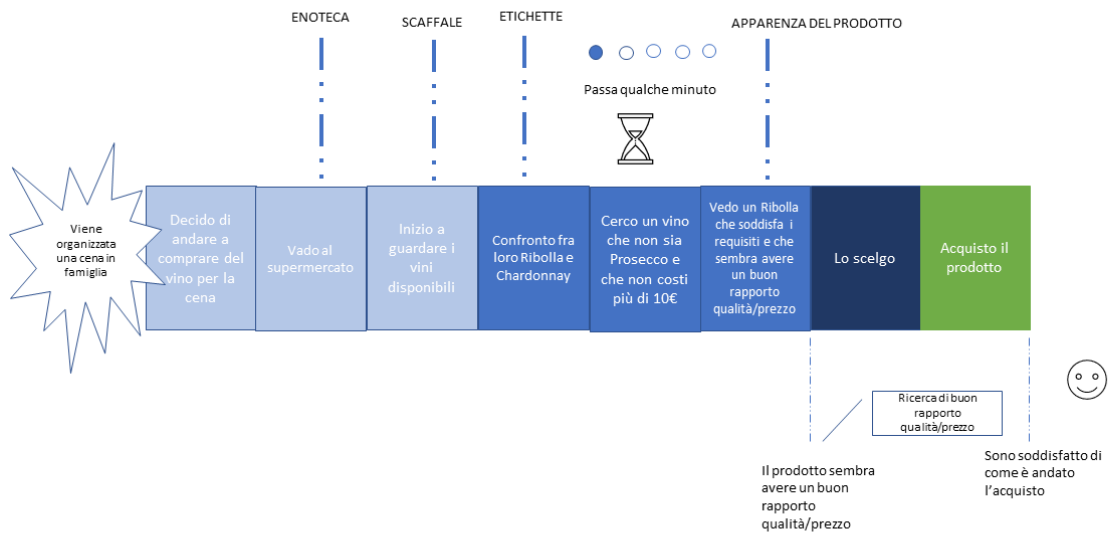
Prodotto: Ribolla Gialla

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. sera

9,5€

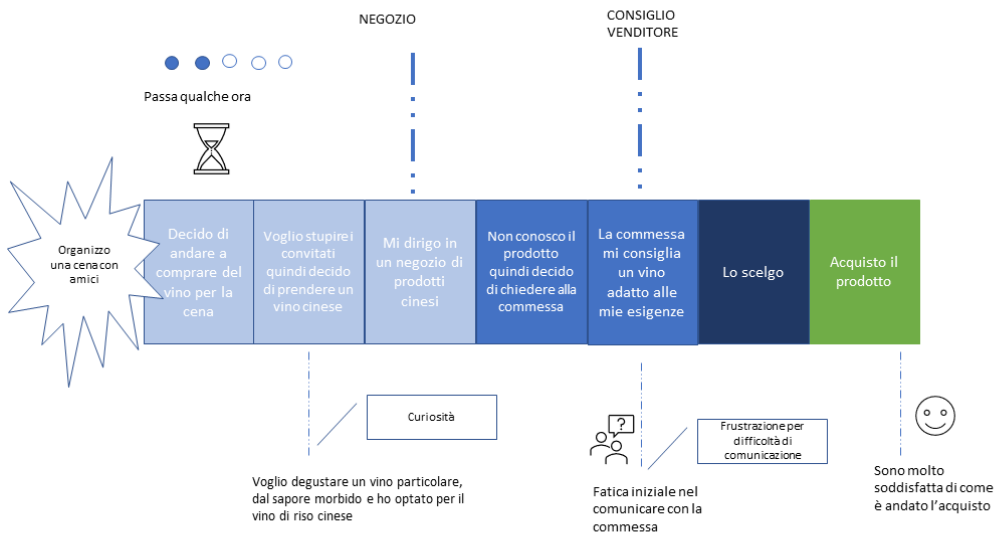


Prodotto: Vino di riso
Shaoxing 13€

Luogo d'acquisto: Negozio
specializzato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. sera

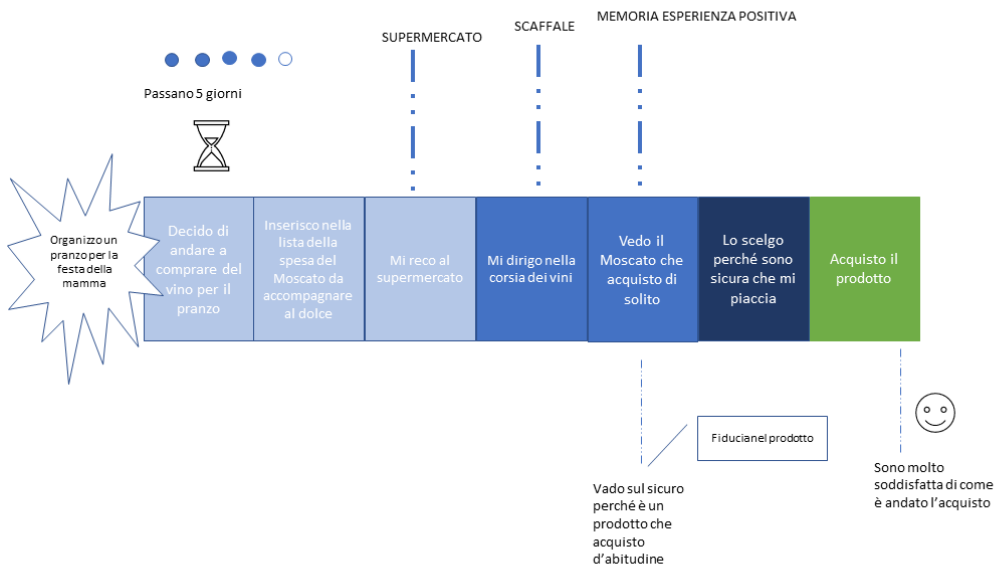


Prodotto: Moscato 7€

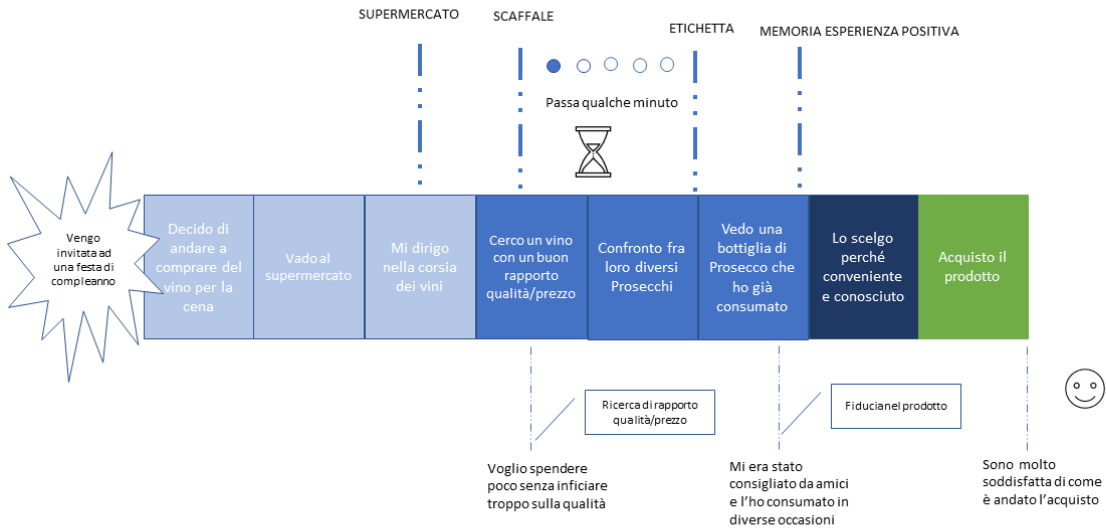
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

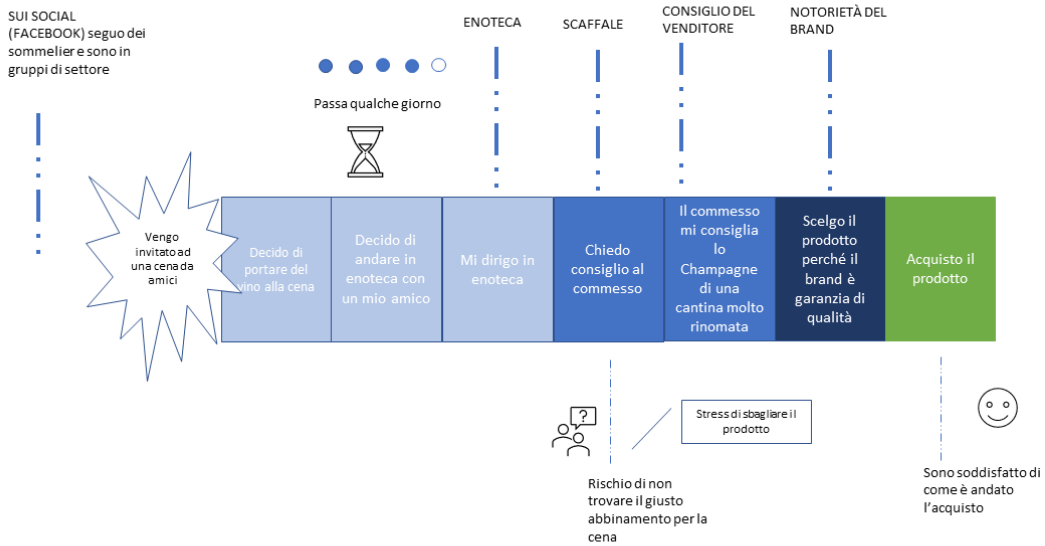
Quando: Merc. sera



Prodotto: Prosecco 4€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. mattina



Prodotto: Champagne 64€ Luogo d'acquisto: Enoteca Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. pomeriggio



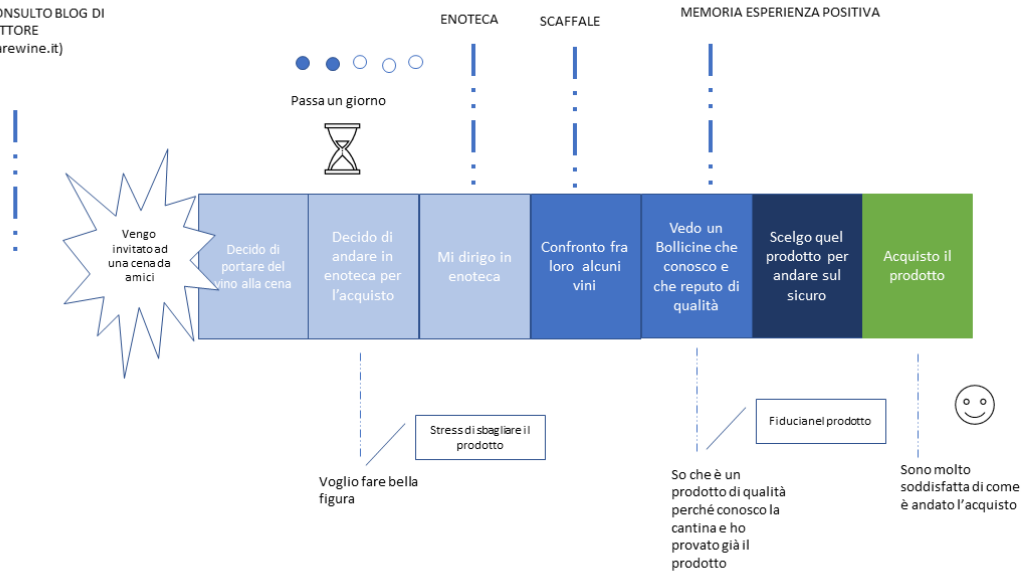
Prodotto: Bollicine
20€

Luogo d'acquisto: Enoteca

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

CONSULTO BLOG DI
SETTORE
(rarewine.it)



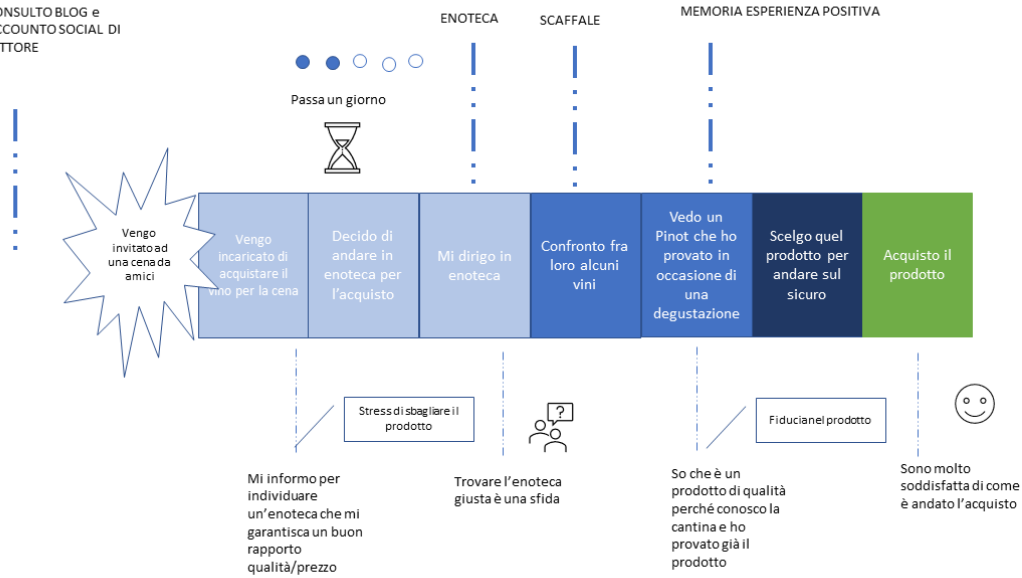
Prodotto: Pinot Nero
14€

Luogo d'acquisto: Enoteca

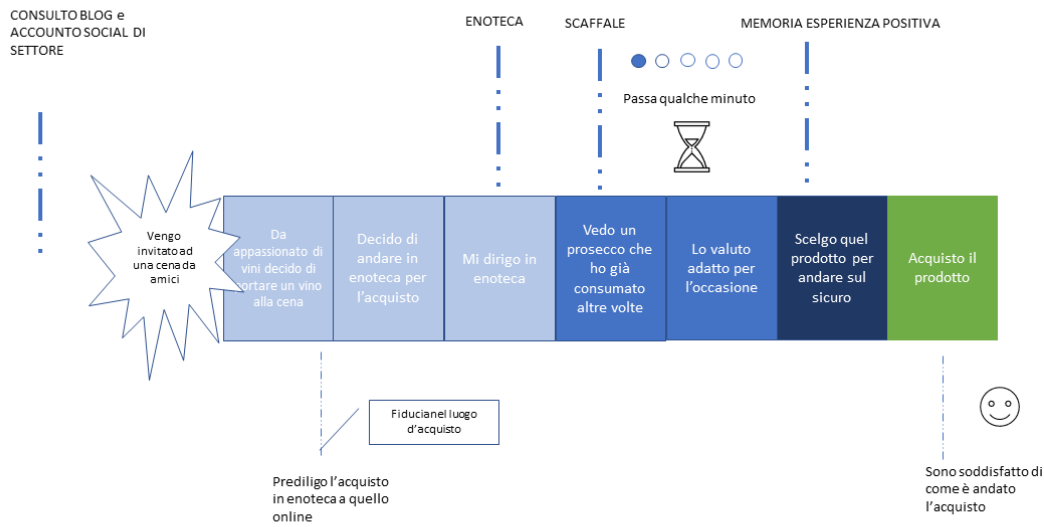
Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. sera

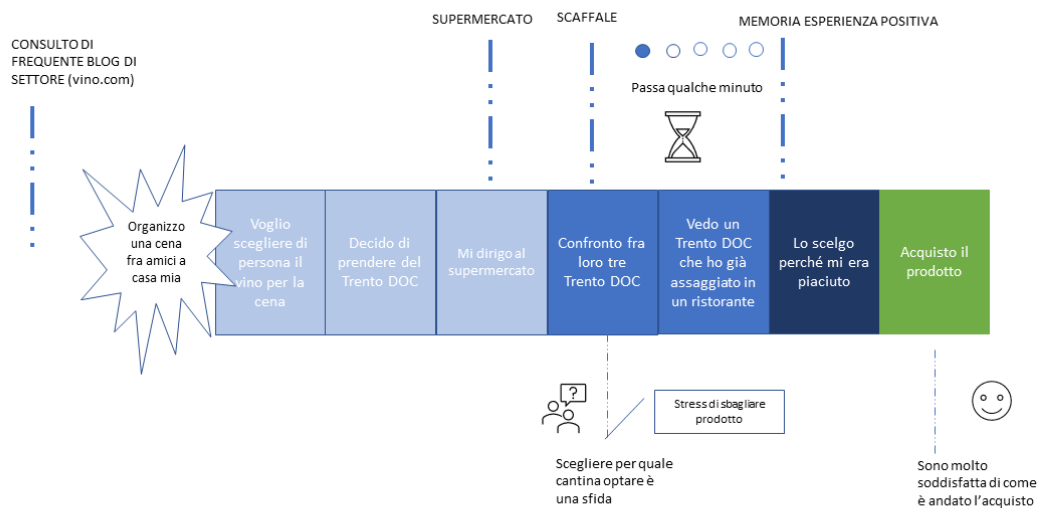
CONSULTO BLOG e
ACCOUNTO SOCIAL DI
SETTORE



Prodotto: Prosecco 9€ Luogo d'acquisto: Enoteca Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio

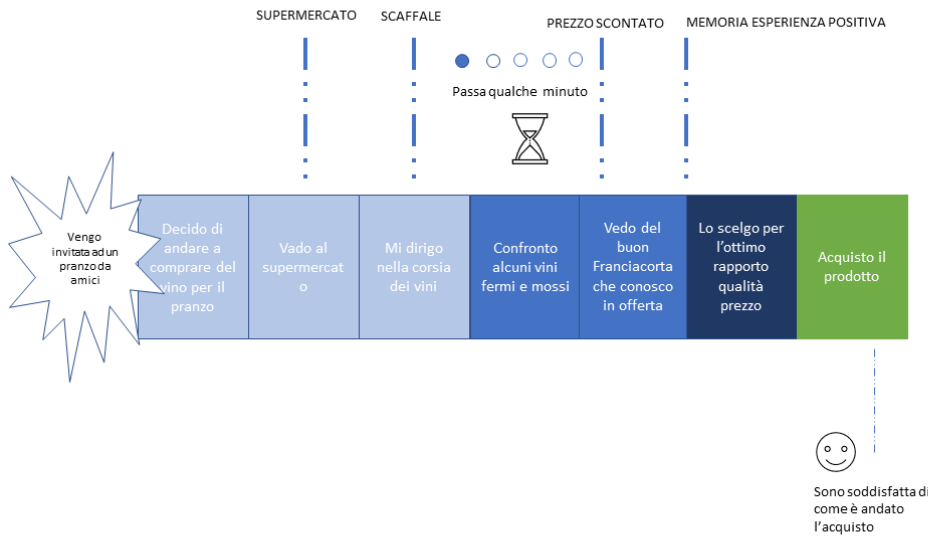


Prodotto: Trento DOC 10€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. sera



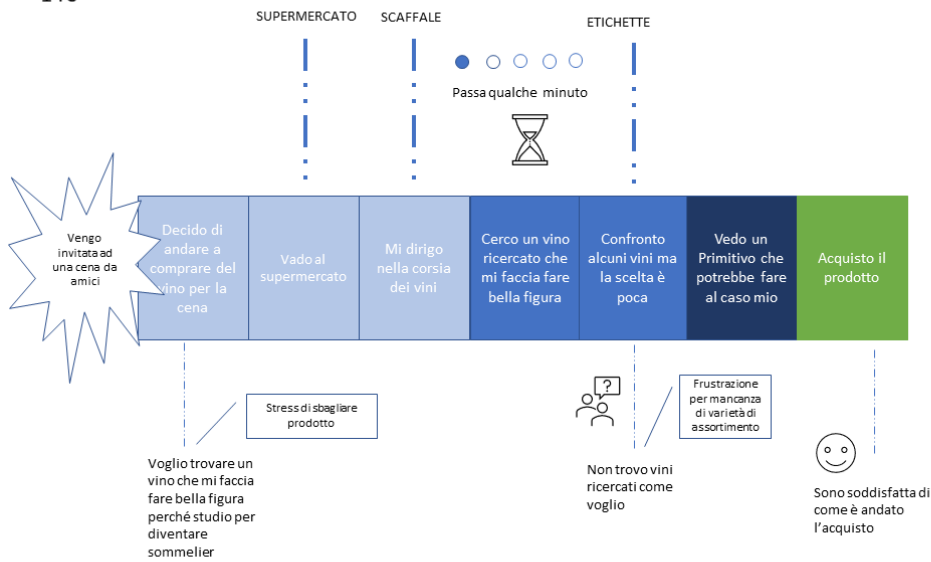
Prodotto: Franciacorta Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato 12€

Quando: Giov. pomeriggio

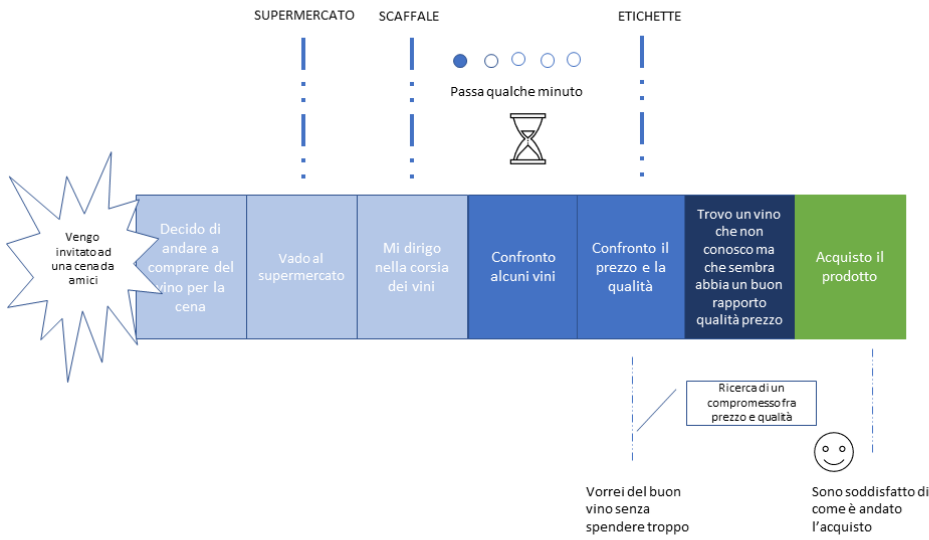


Prodotto: Rosso primitivo di Manduria Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato 14€

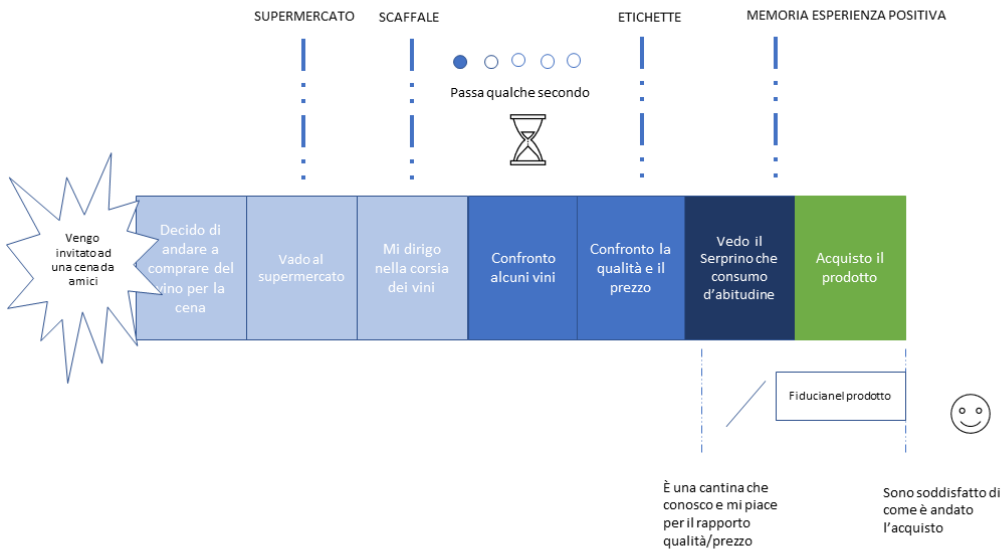
Quando: Giov. pomeriggio



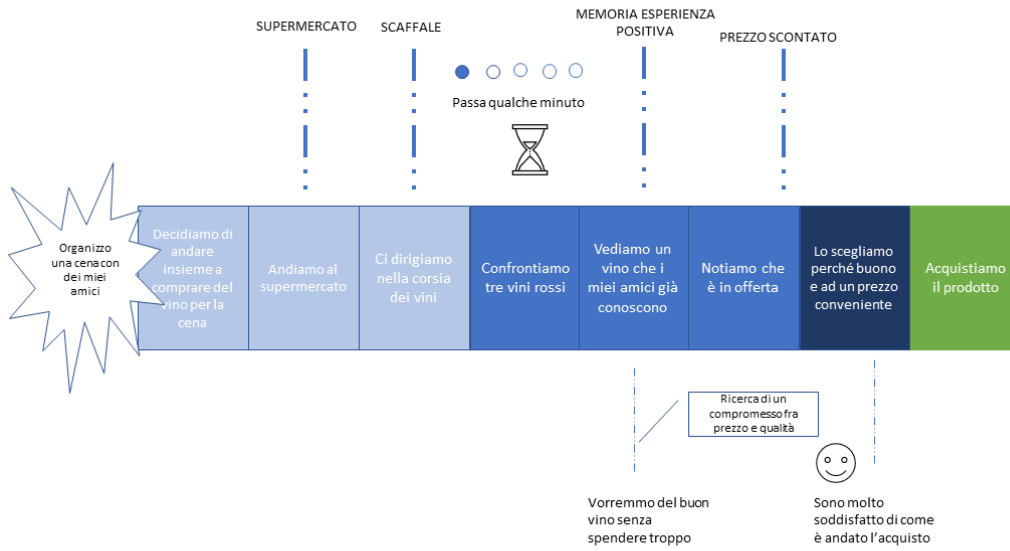
Prodotto: Vino bianco Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio
 4€



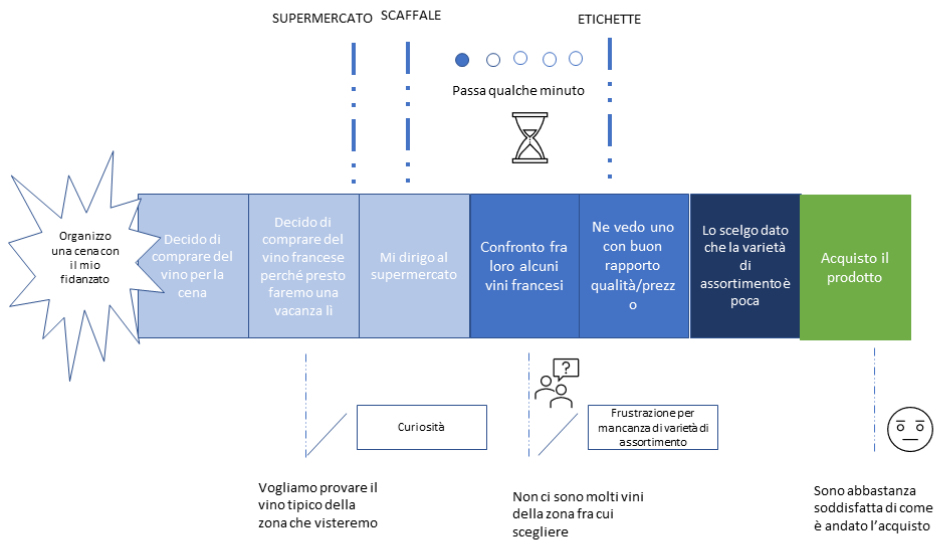
Prodotto: Serprino Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio
 4,99€



Prodotto: Vino rosso Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Dom. sera
4,5€



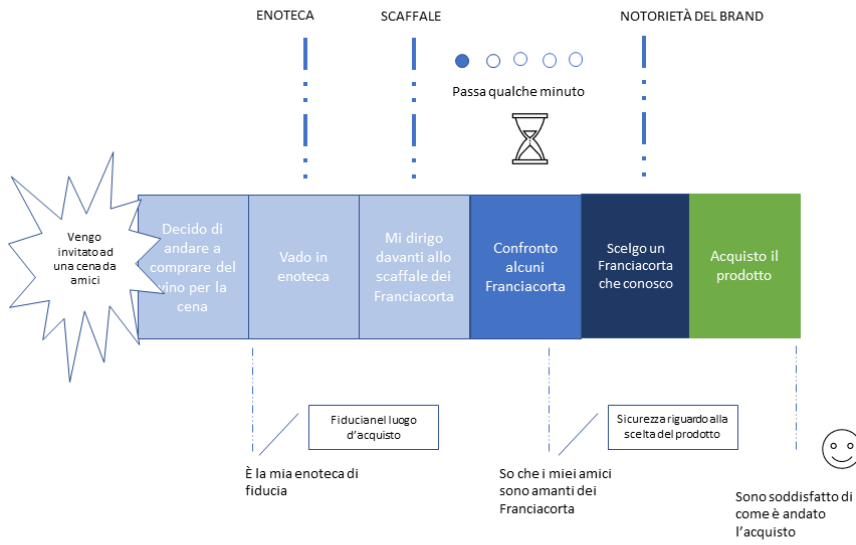
Prodotto: Vino francese 8€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. sera



Prodotto: Franciacorta Luogo d'acquisto: Enoteca 21€

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

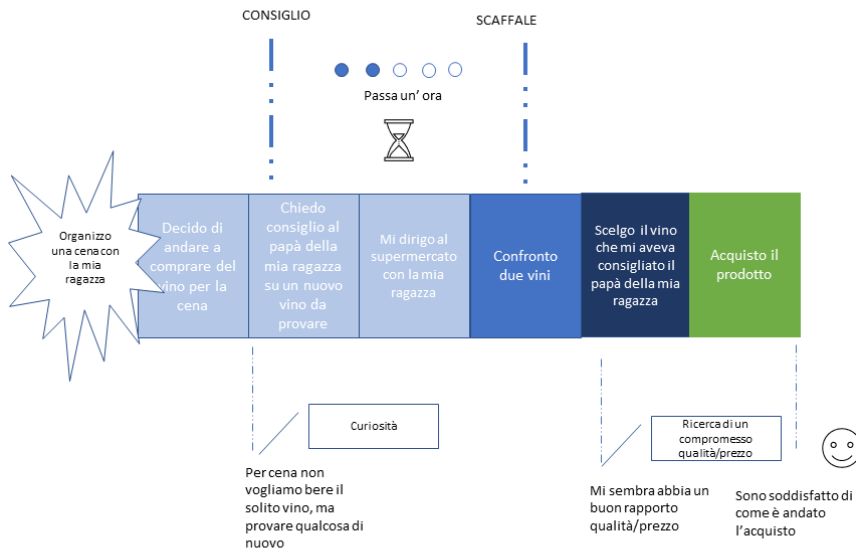


Prodotto: Lacrima di Morro D'Alba 8€

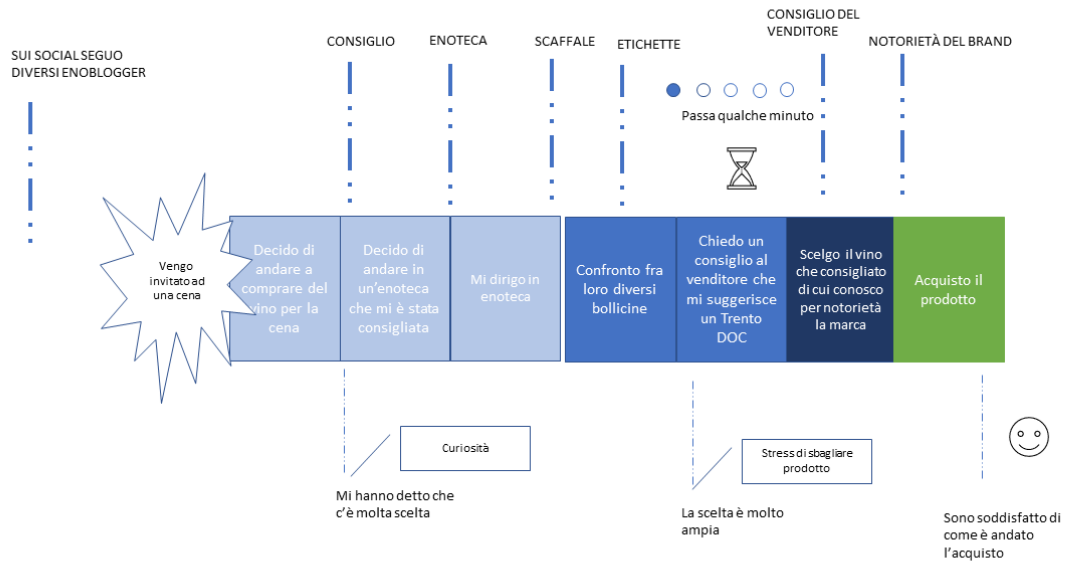
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

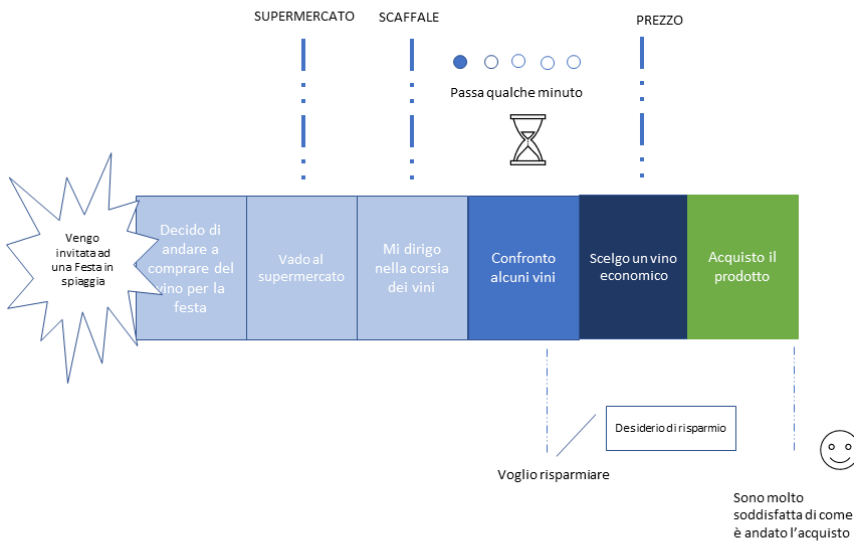
Quando: Lun. pomeriggio



Prodotto: Trento DOC Luogo d'acquisto: Enoteca Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. sera
 23€



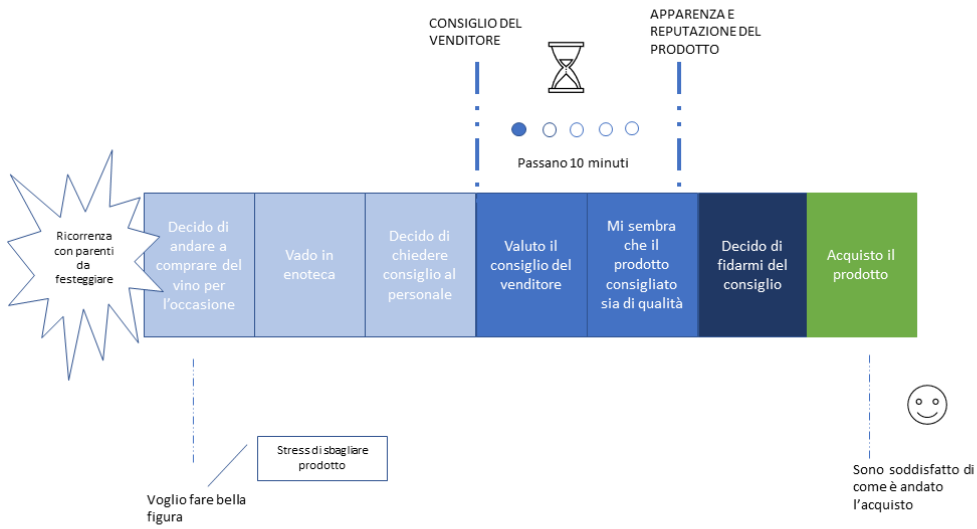
Prodotto: Vino Rosso Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mart. sera
 3€



Prodotto: Franciacorta Luogo d'acquisto: Enoteca 80€

Tipologia: Acquisto pianificato

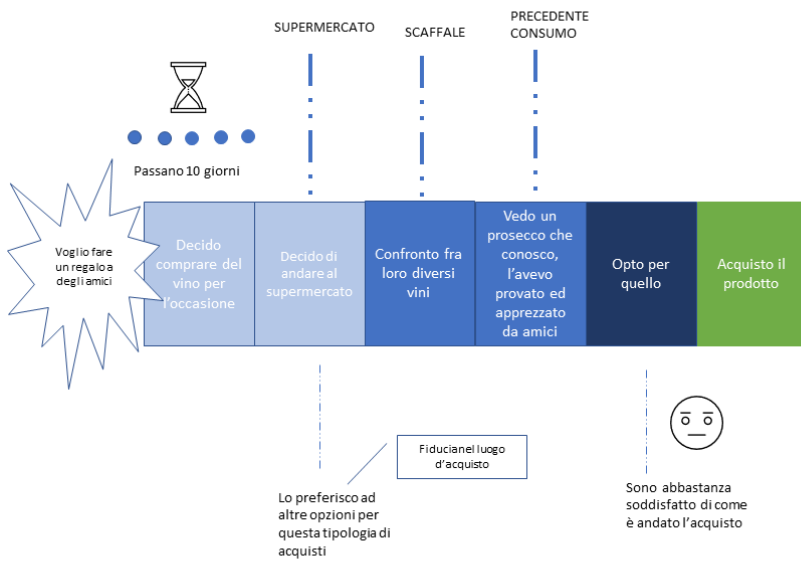
Quando: Sabato



Prodotto: Prosecco 5,49€

Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sabato mattina



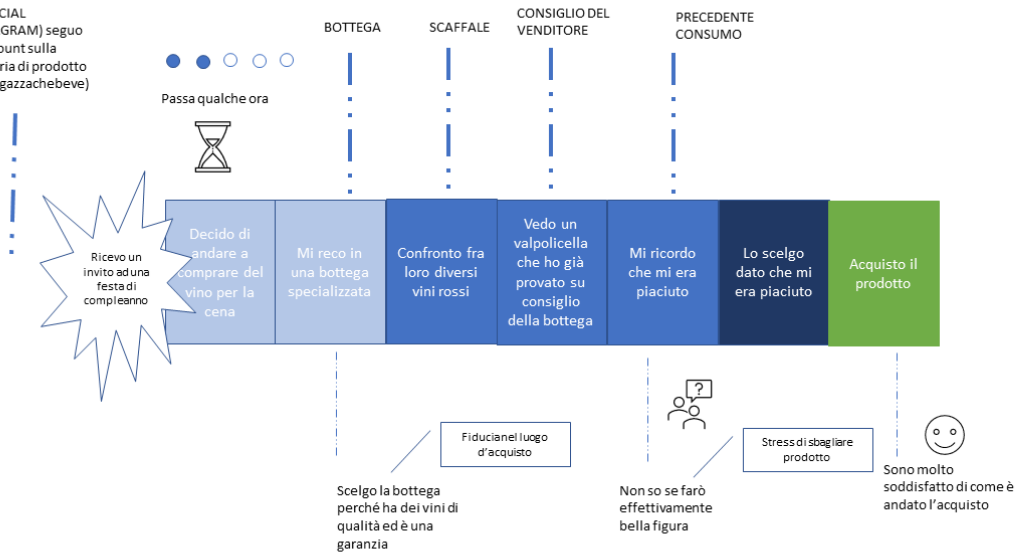
Prodotto: Valpolicella
14€

Luogo d'acquisto: Negozio
specializzato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

SUI SOCIAL
(INSTAGRAM) seguo
un account sulla
categoria di prodotto
(@laragazzachebeve)



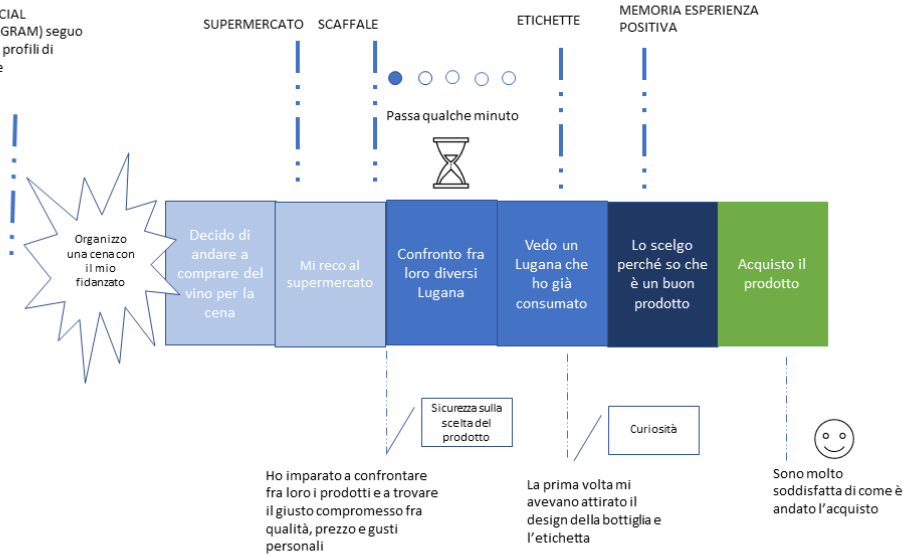
Prodotto: Lugana 6€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Venerdì sera

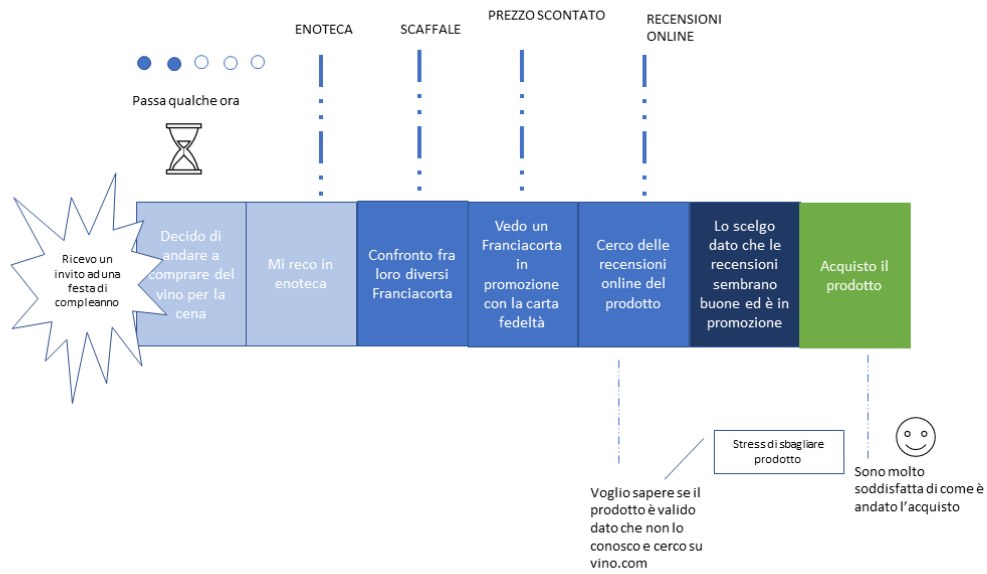
SUI SOCIAL
(INSTAGRAM) seguo
diversi profili di
settore



Prodotto: Franciacorta Luogo d'acquisto: Enoteca
16€

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giovedì



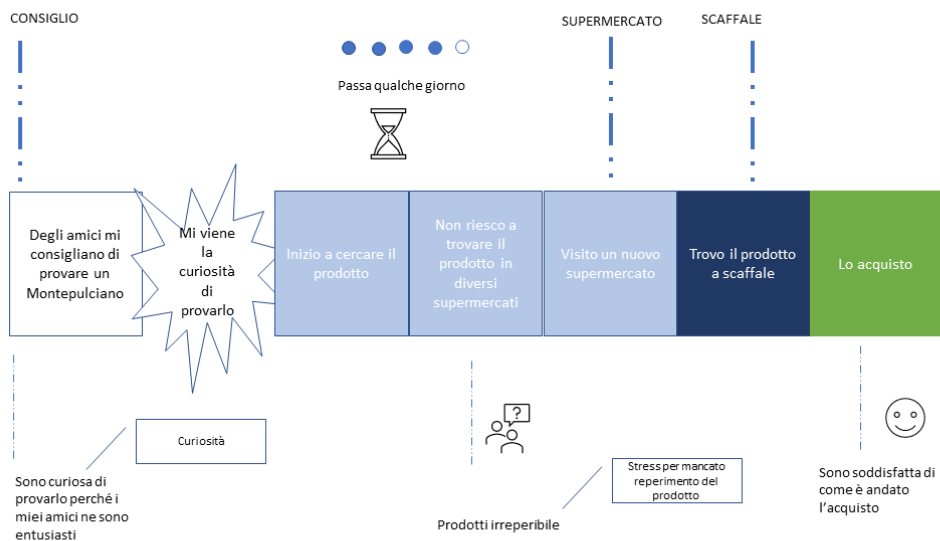
PATTERN B)

Prodotto: Montepulciano
7€

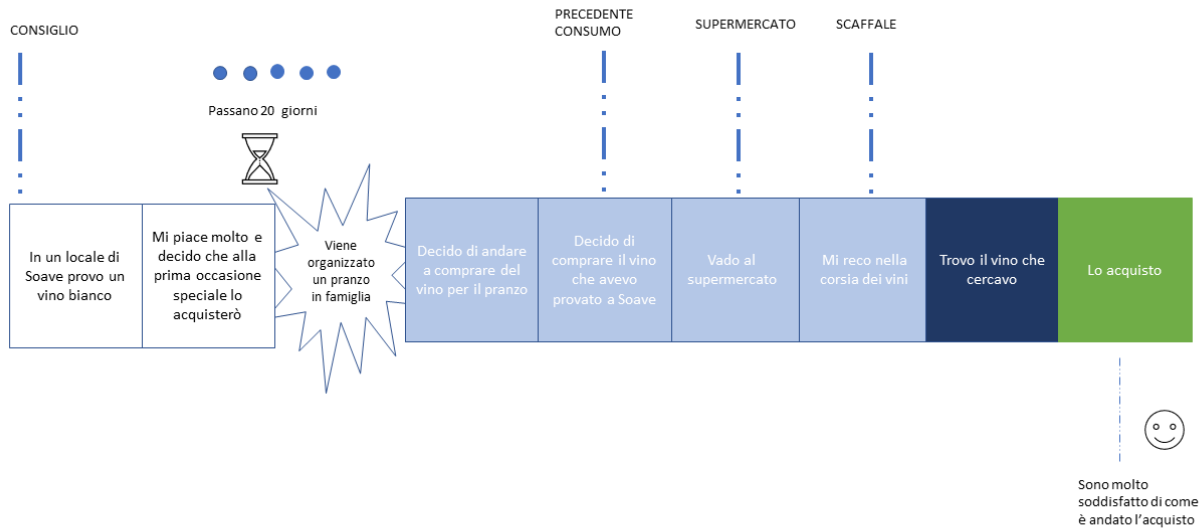
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

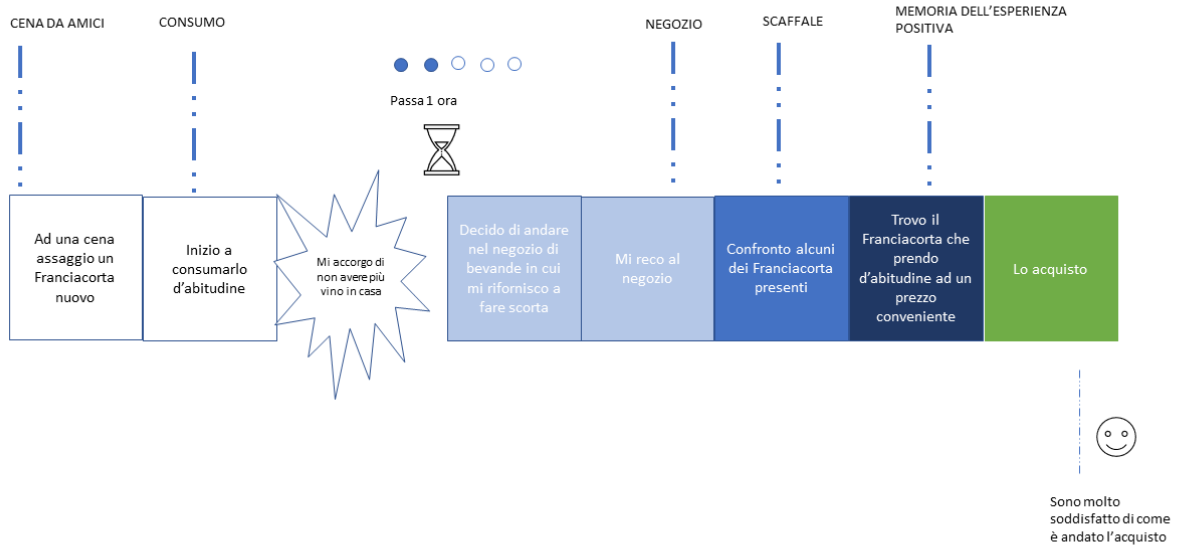
Quando: Mart. mattina



Prodotto: Vino bianco Soave 4€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Dom. pomeriggio



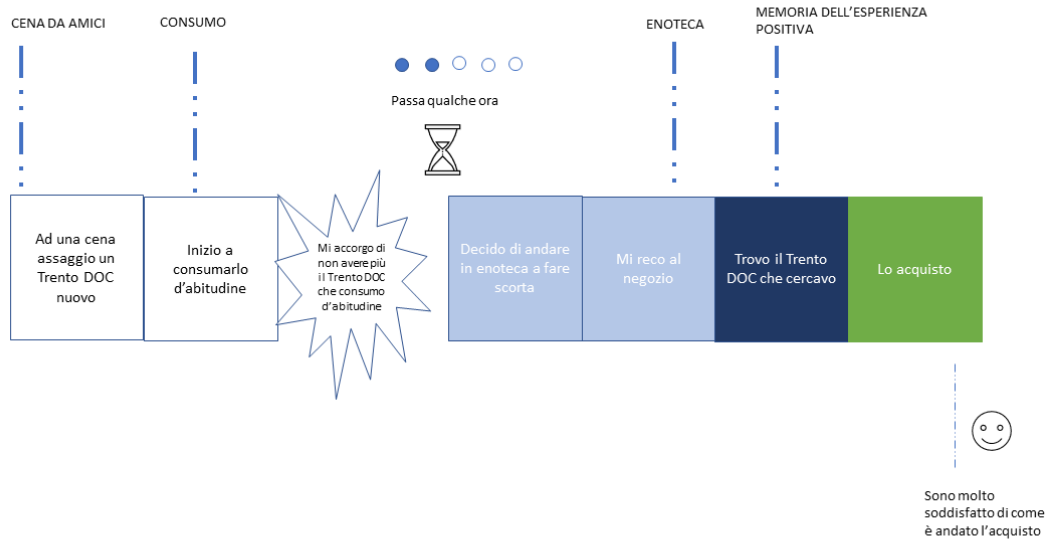
Prodotto: Franciacorta 25€ Luogo d'acquisto: Negozio specializzato nella vendita di bevande Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. pomeriggio



Prodotto: Trento DOC 18€

Luogo d'acquisto: Enoteca

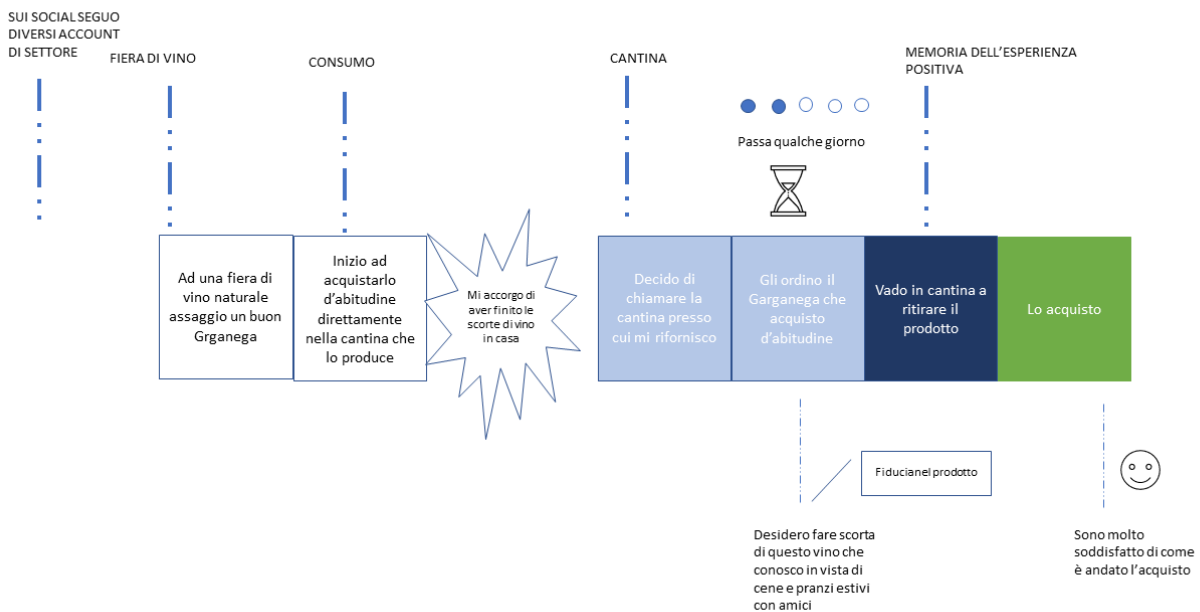
Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. pomeriggio



Prodotto: Garganega 6€

Luogo d'acquisto: Cantina

Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio

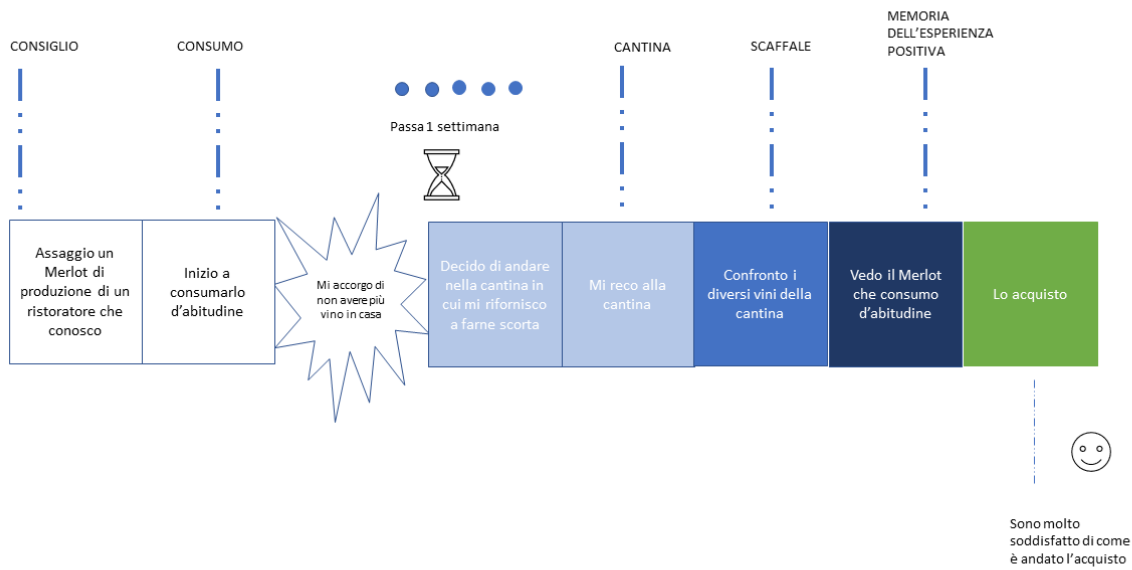


Prodotto: Merlot 13€

Luogo d'acquisto: Cantina

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

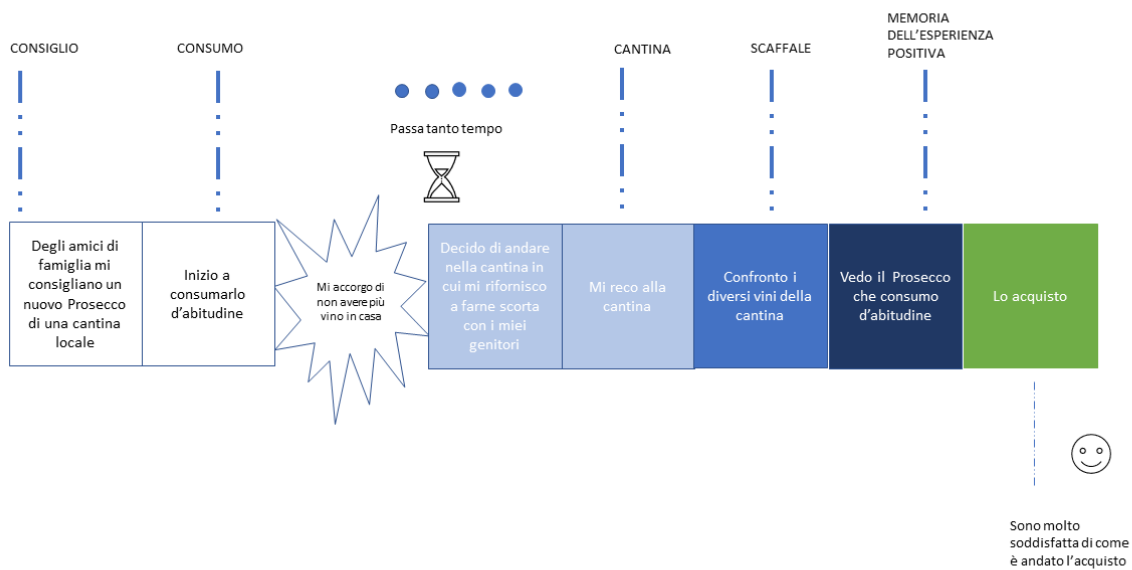


Prodotto: Prosecco 10€

Luogo d'acquisto: Cantina

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: -

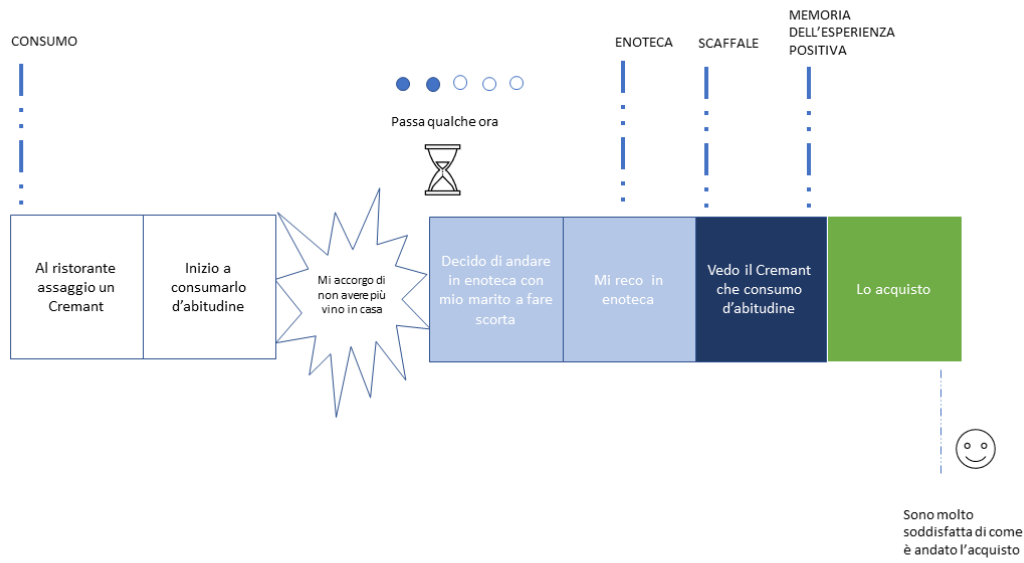


Prodotto: Cremant 30€

Luogo d'acquisto: Enoteca

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. sera

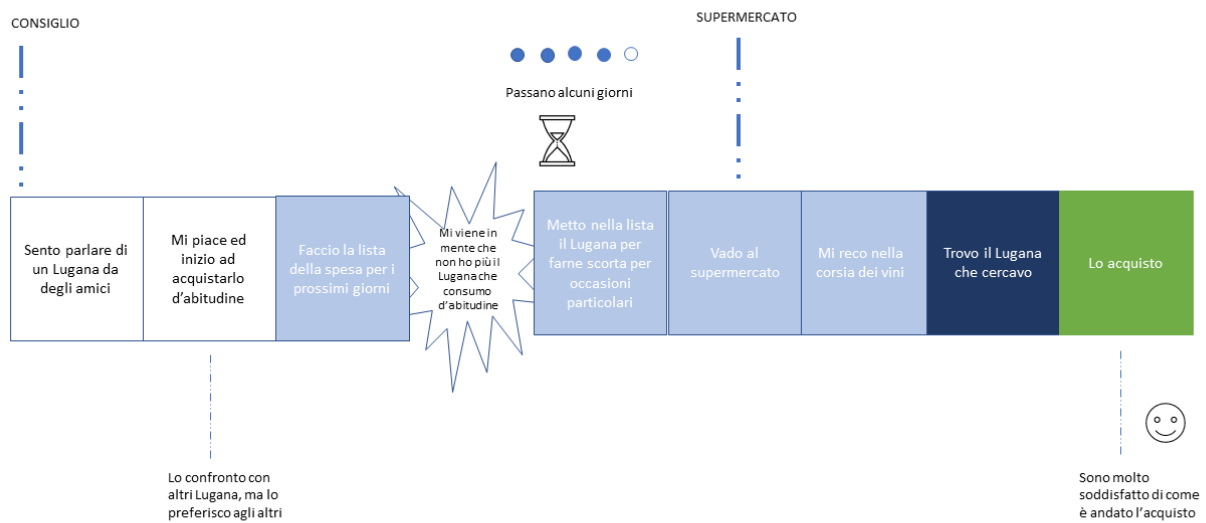


Prodotto: Lugana 13€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

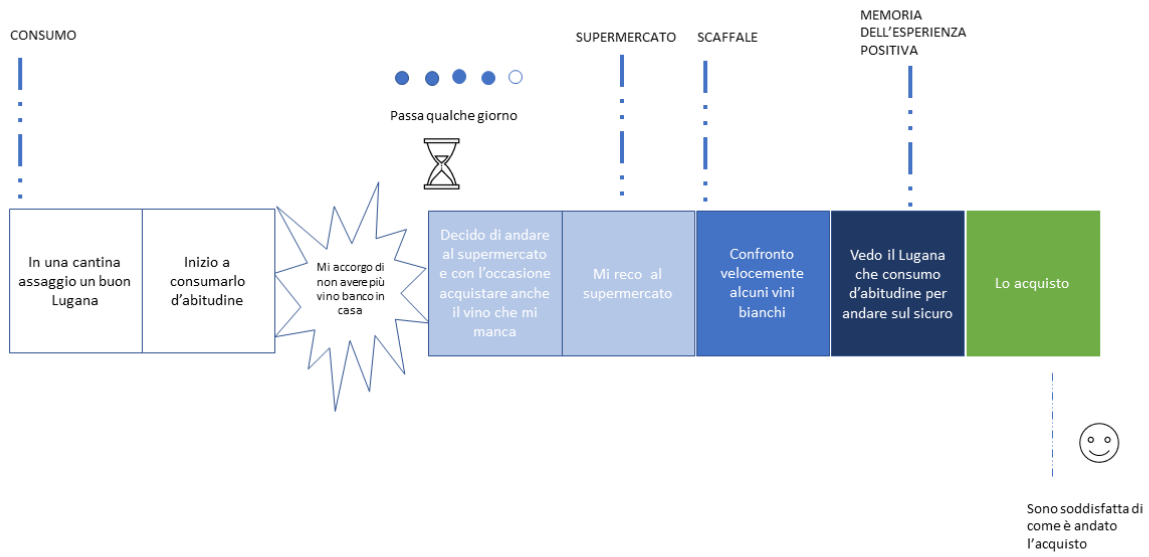


Prodotto: Lugana 8€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

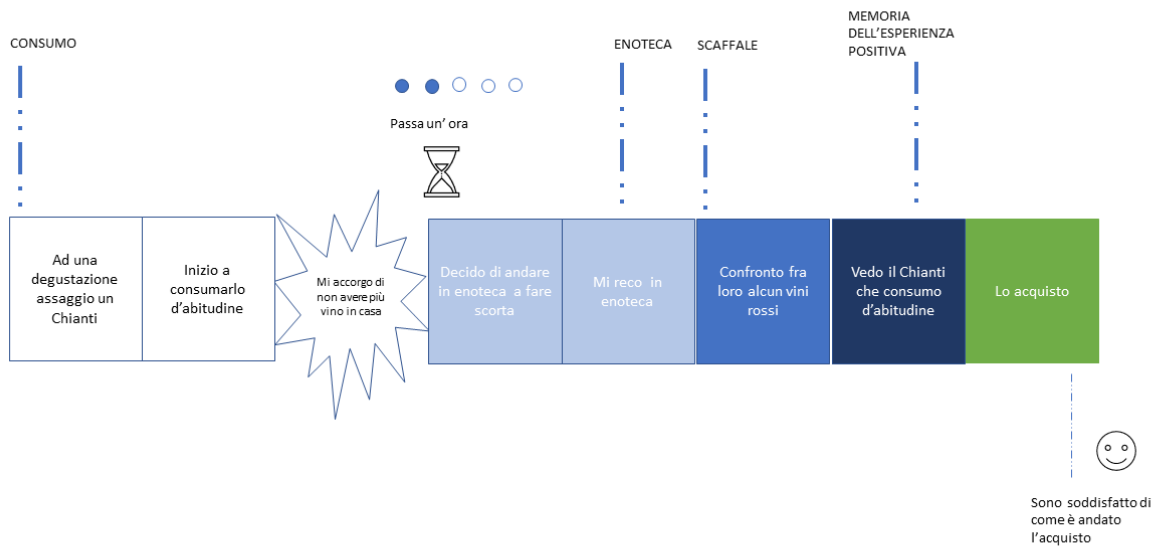


Prodotto: Chianti 20€

Luogo d'acquisto: Enoteca

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Ven. sera



Prodotto: Prosecco
Valdobbiadene 8€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Merc. sera

CONSIGLIO

SUPERMERCATO



Passano tre giorni



Sono molto soddisfatto di come è andato l'acquisto

Prodotto: Lugana 5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

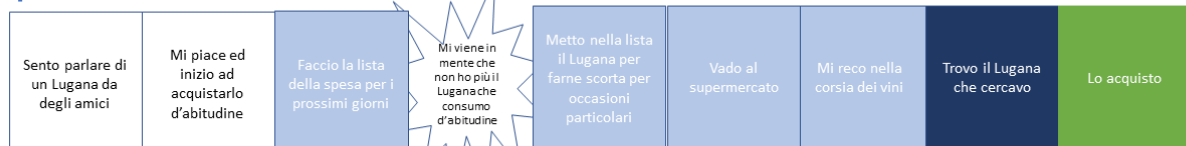
Quando: Sab. mattina

CONSIGLIO

SUPERMERCATO



Passano tre giorni



Lo confronto con altri Lugana, ma lo preferisco agli altri

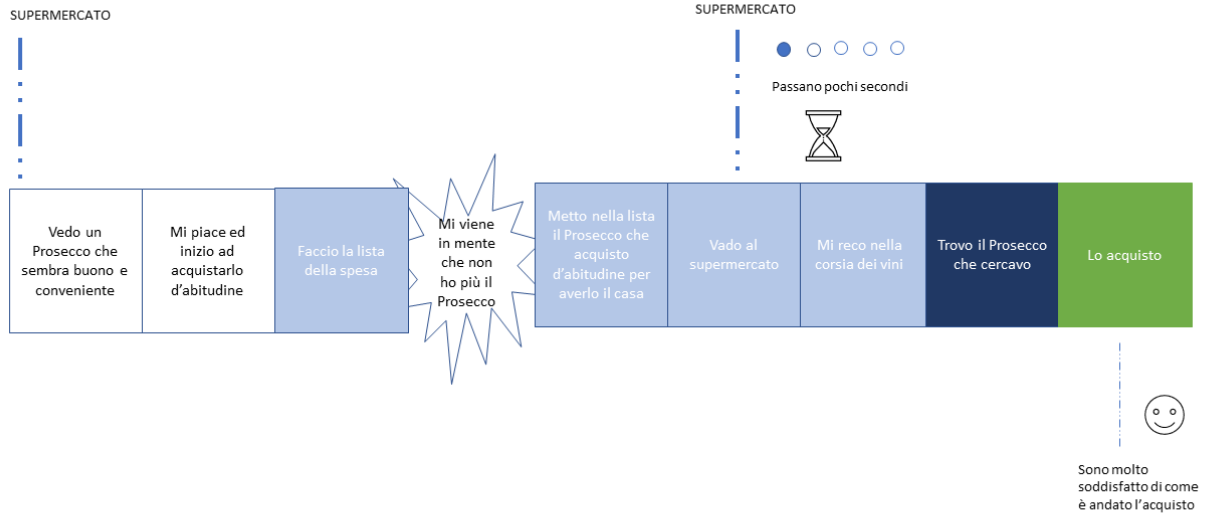


Sono molto soddisfatto di come è andato l'acquisto

Prodotto: Prosecco 3,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina



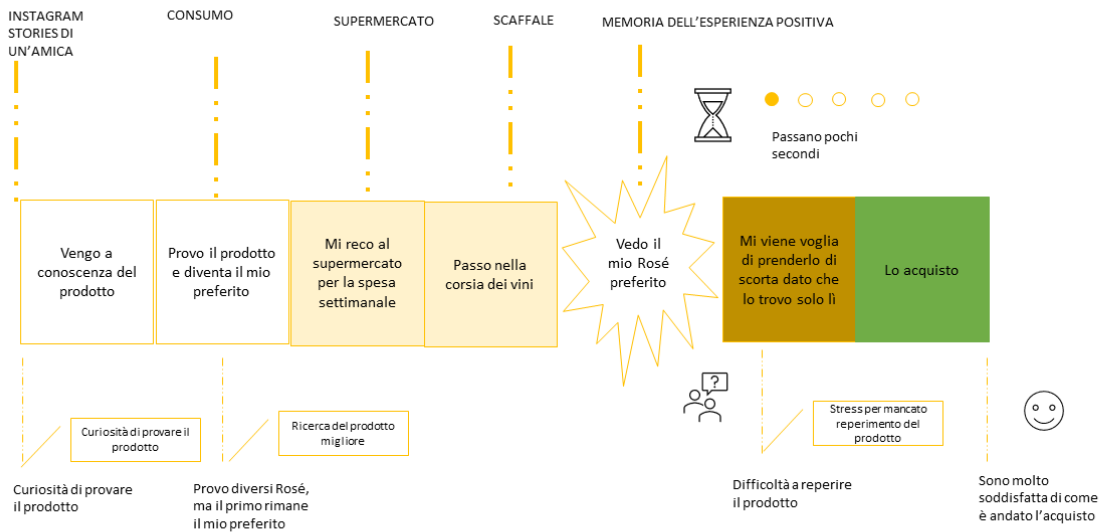
ACQUISTO D'IMPULSO DI PRODOTTO CONOSCIUTO

Prodotto: Vino Rosè 4,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Giov. ora di pranzo

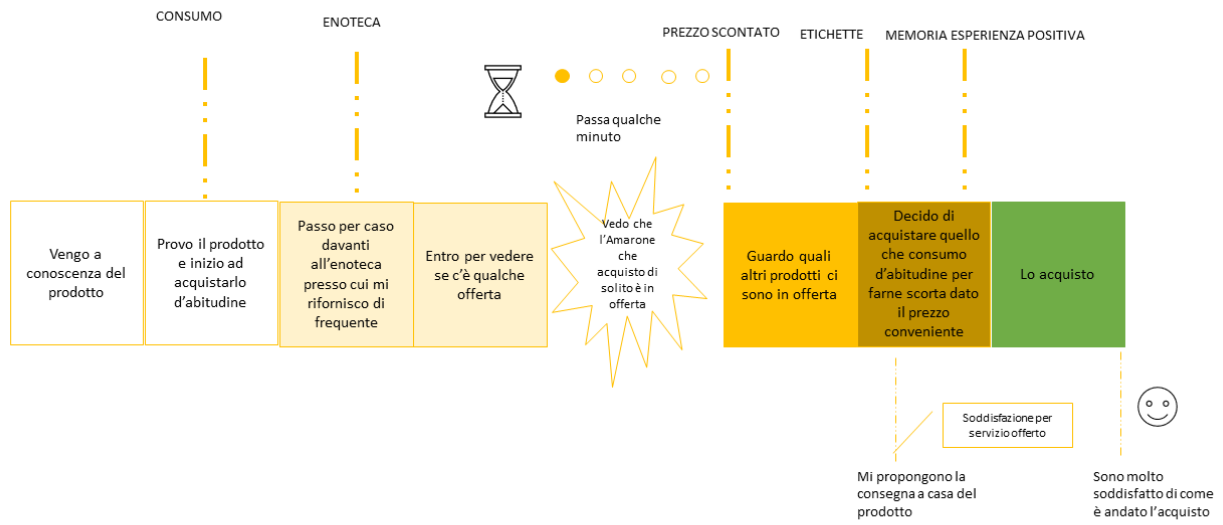


Prodotto: Amarone
28€

Luogo d'acquisto: Enoteca

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Dom. ora di pranzo

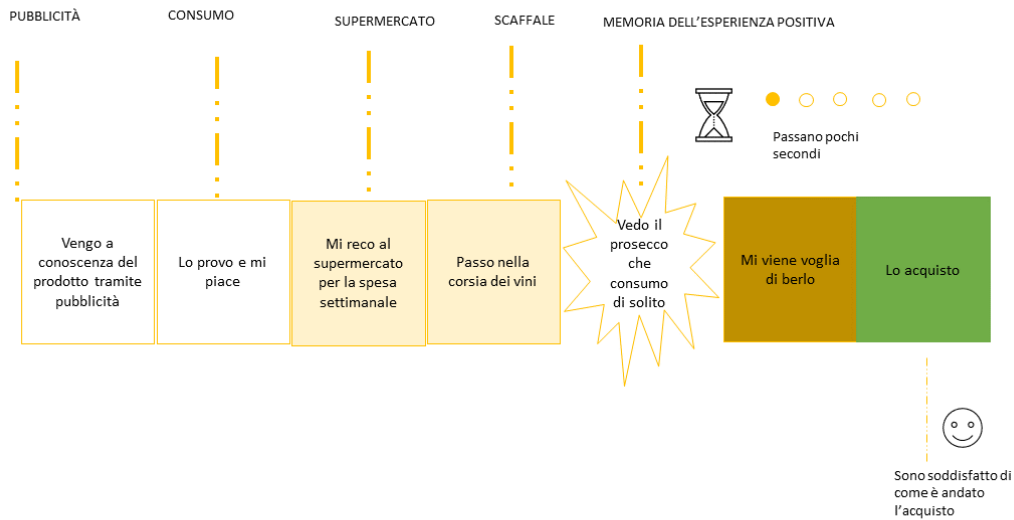


Prodotto: Prosecco 8 €

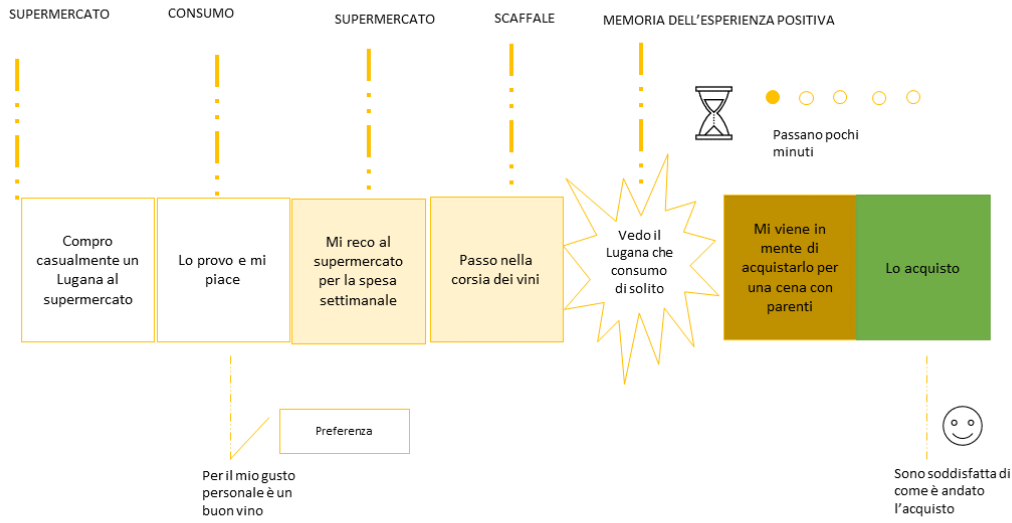
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

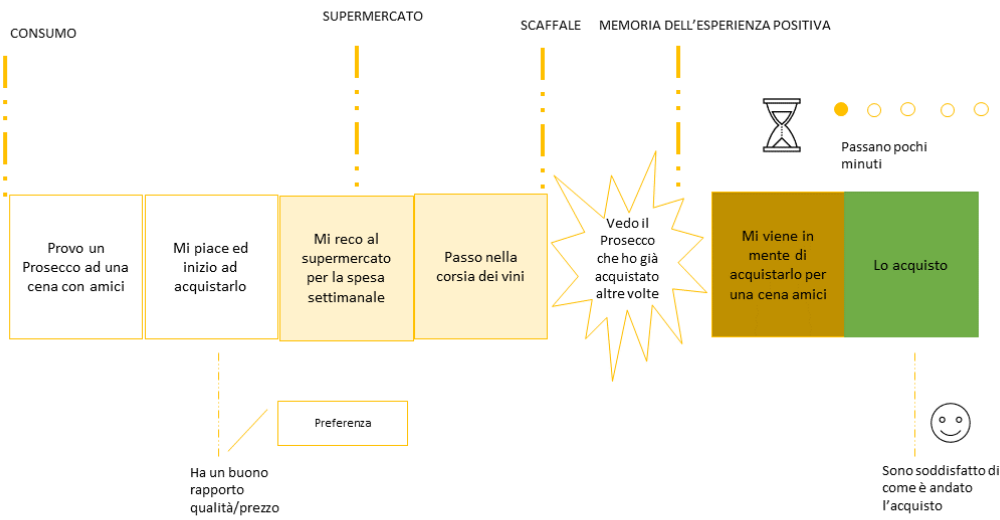
Quando: Mart. mattina



Prodotto: Lugana 5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Mart. mattina



Prodotto: Prosecco 10€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Sab. mattina

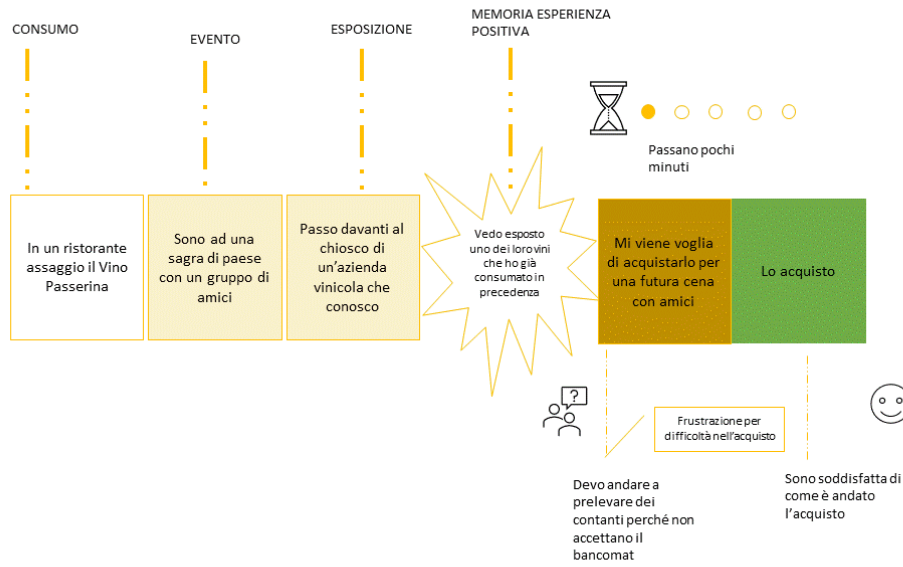


Prodotto: Vino
Passerina 10€

Luogo d'acquisto: Chiosco
azienda vinicola

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. sera



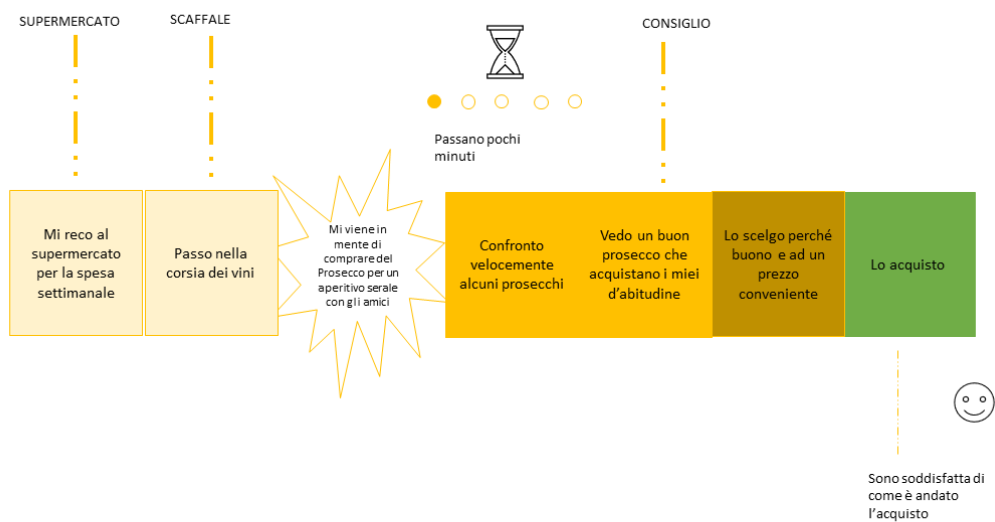
SENZA PATTERN

Prodotto: Prosecco 8€

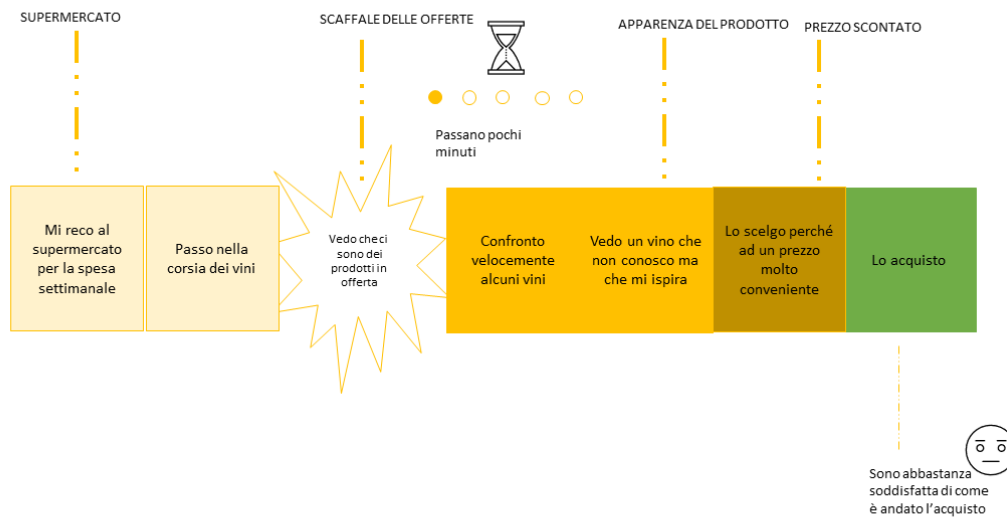
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

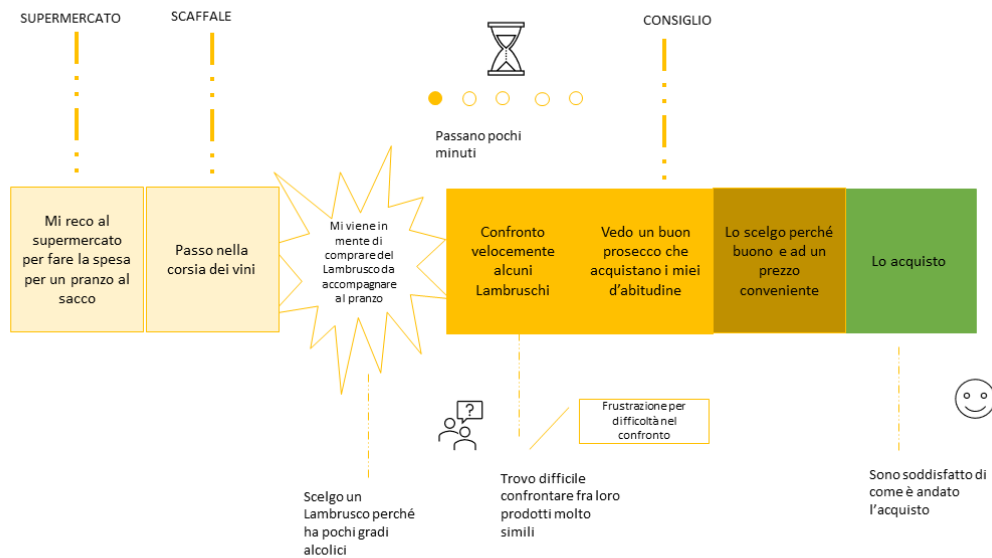
Quando: Mart. mattina



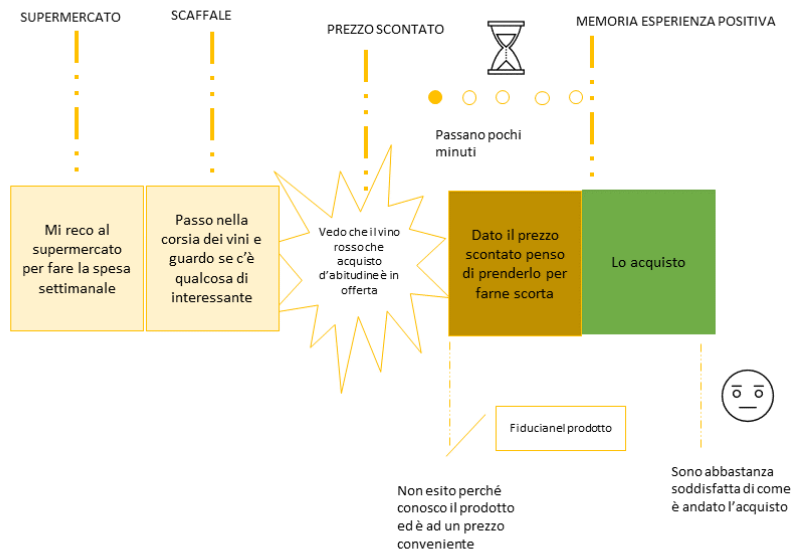
Prodotto: Vino Rosso Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Mart. mattina
3€



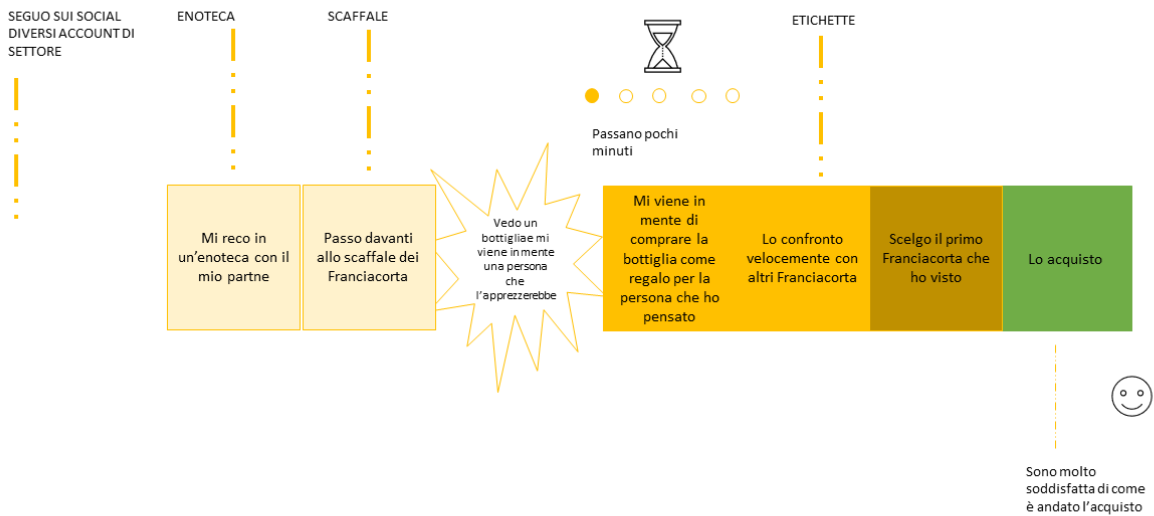
Prodotto: Lambrusco Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Ven. mattina
5€



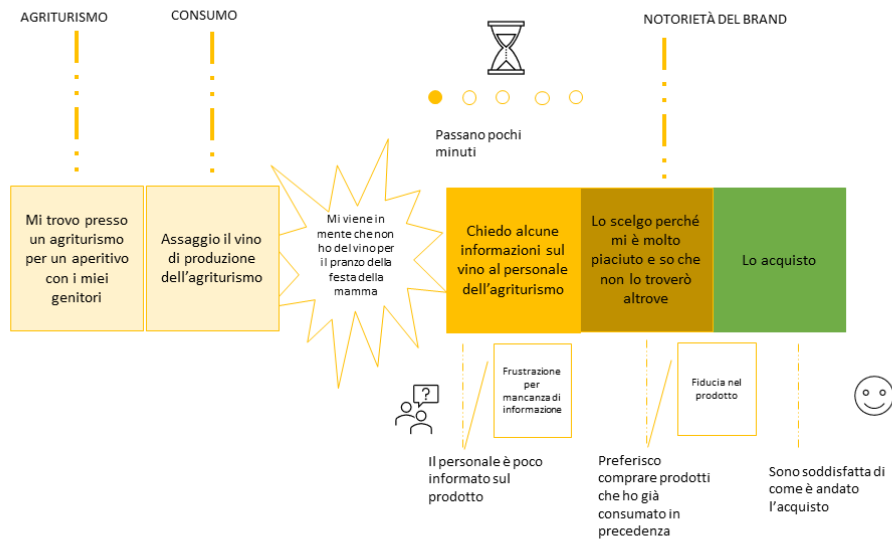
Prodotto: Vino rosso Gutturnio 6,8€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Mart. mattina



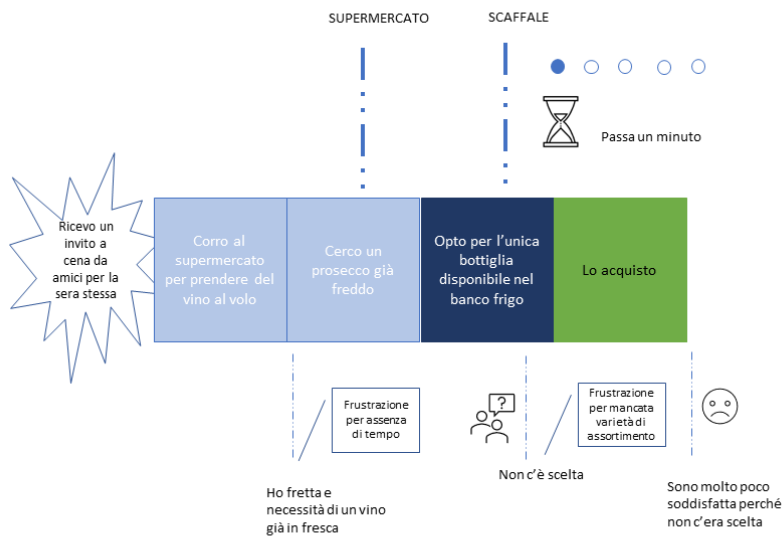
Prodotto: Franciacorta 75€ Luogo d'acquisto: Enoteca Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Ven. pomeriggio



Prodotto: Vino bianco friulano 7€ Luogo d'acquisto: Agriturismo Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Dom. mattina



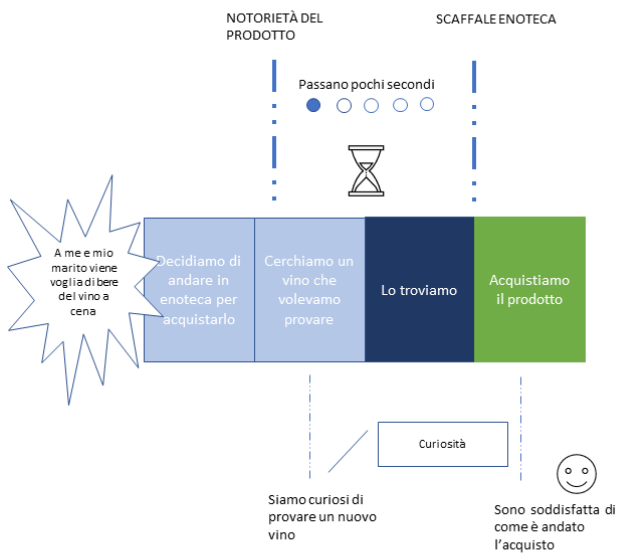
Prodotto: Prosecco 8€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. pomeriggio



Prodotto: Vino bianco Luogo d'acquisto: Enoteca 20€

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sabato



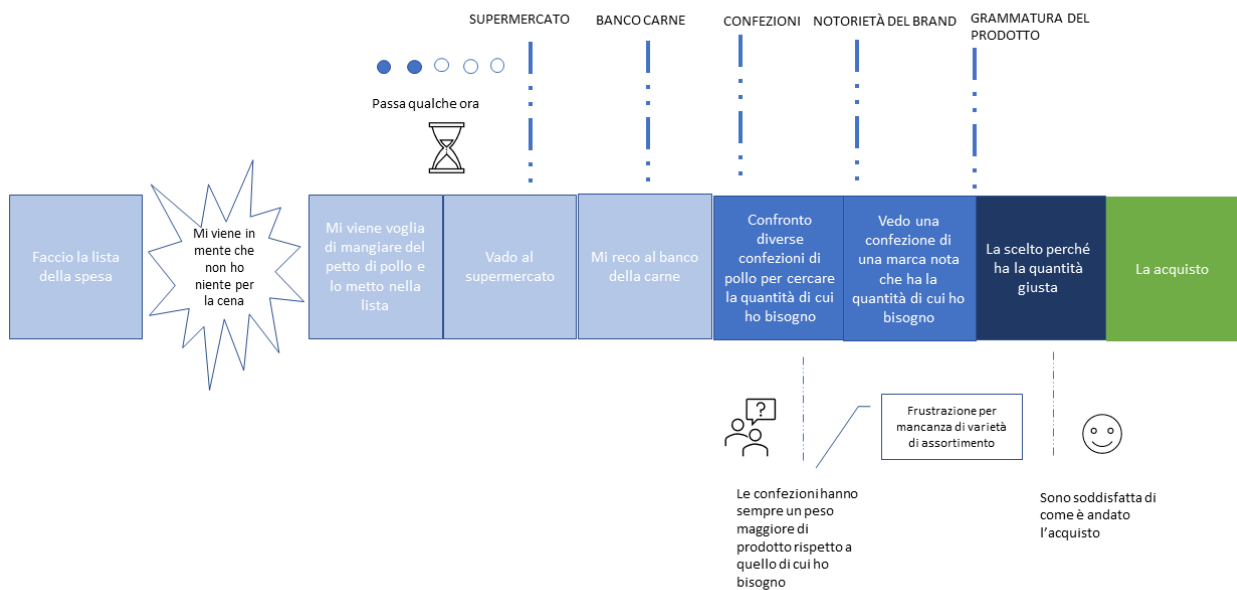
7.2.2 Customer Journey map per la categoria di prodotto "Carne"

PATTERN C)

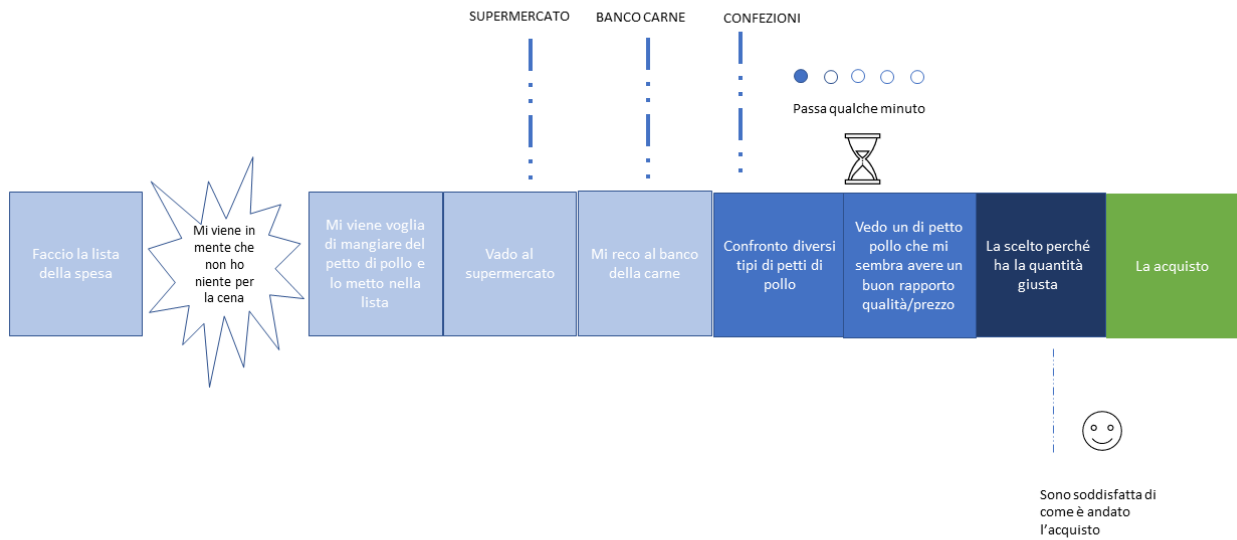
Prodotto: Petto di pollo 2,5€ Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

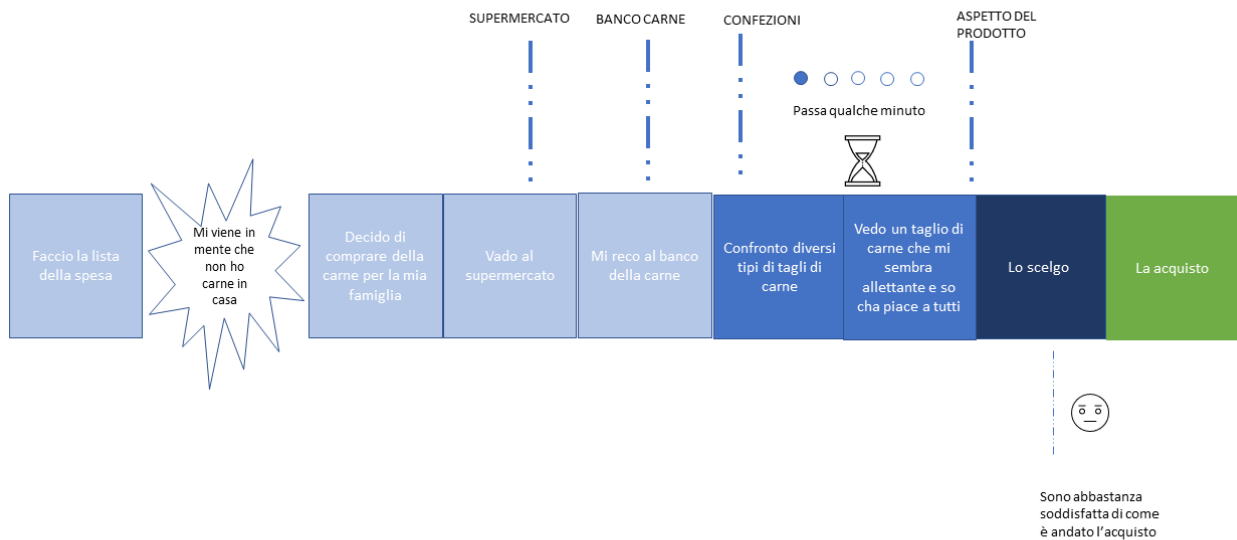
Quando: Mart. sera



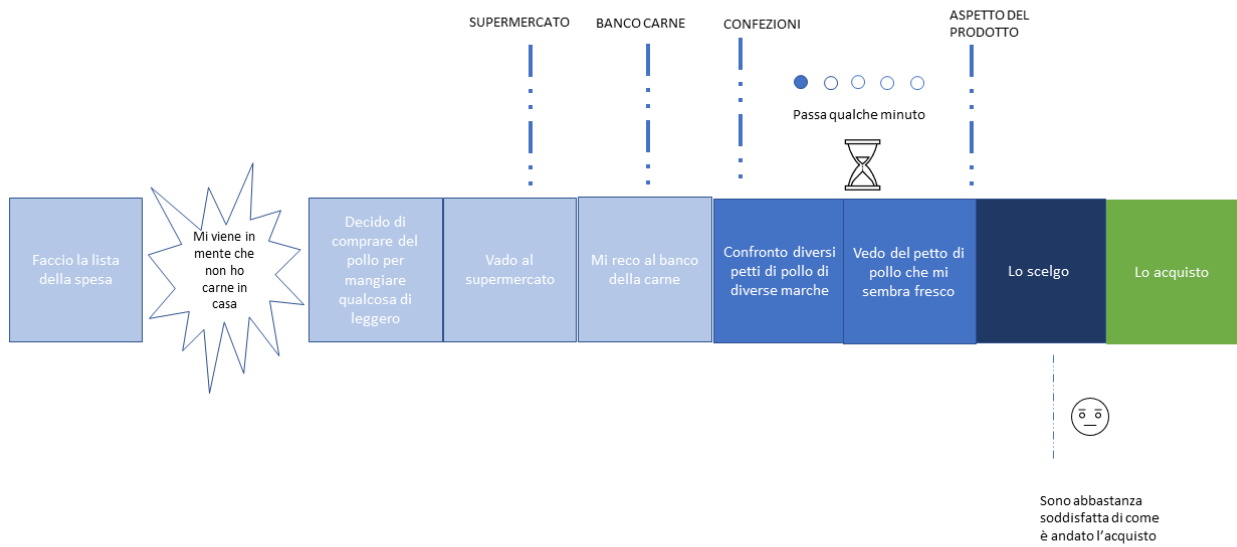
Prodotto: Petto di pollo 7,5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mercoledì



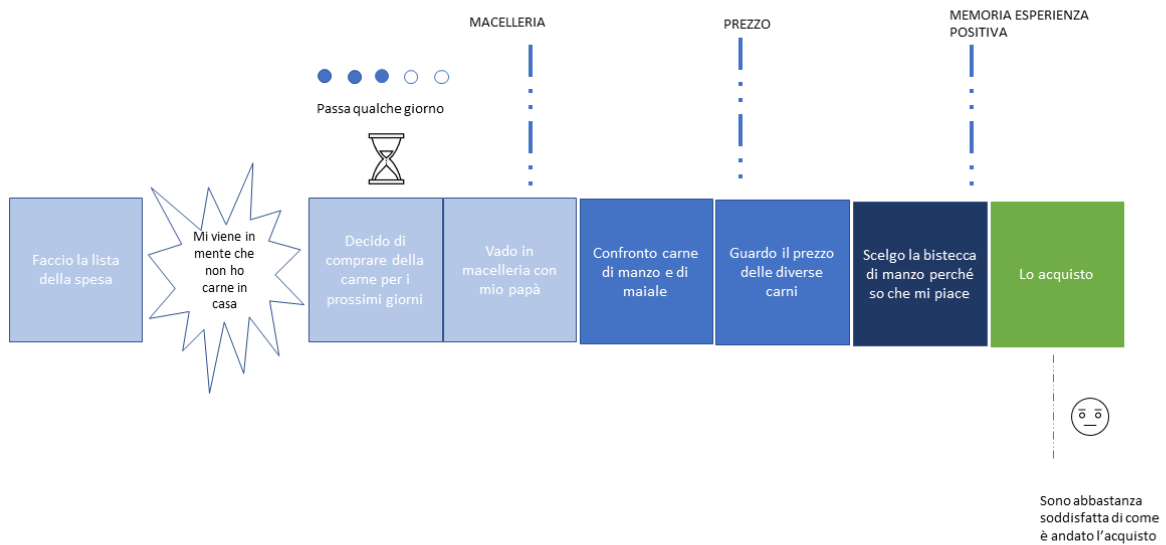
Prodotto: Carne 12€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Dom. mattina



Prodotto: Petto di pollo 4€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. pomeriggio



Prodotto: Bistecca di manzo 5€ Luogo d'acquisto: Macelleria Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Dom. mattina

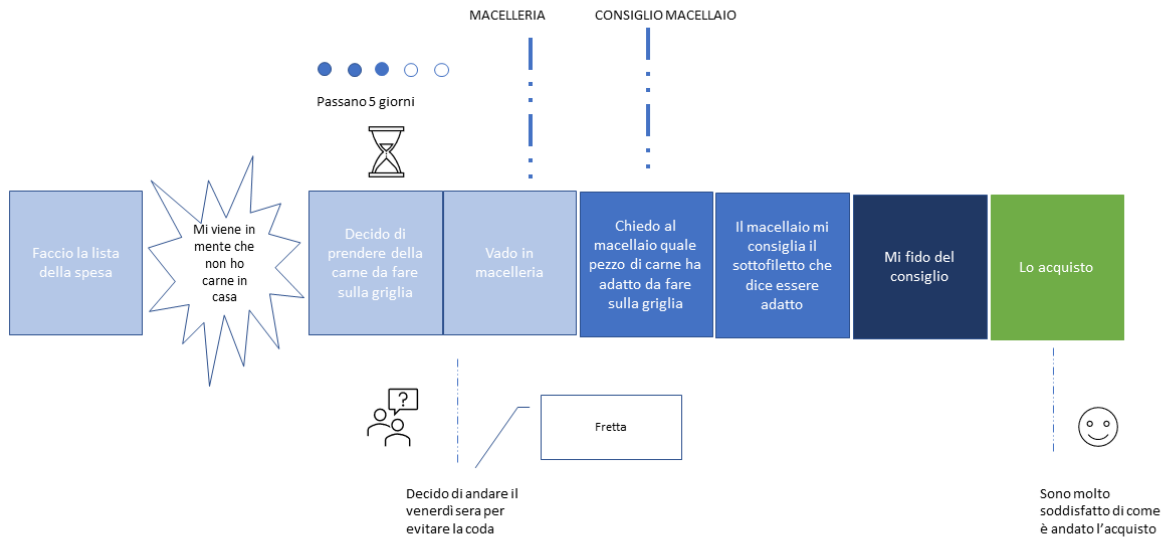


Prodotto: Sottofiletto
15€/kg

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Dom. mattina

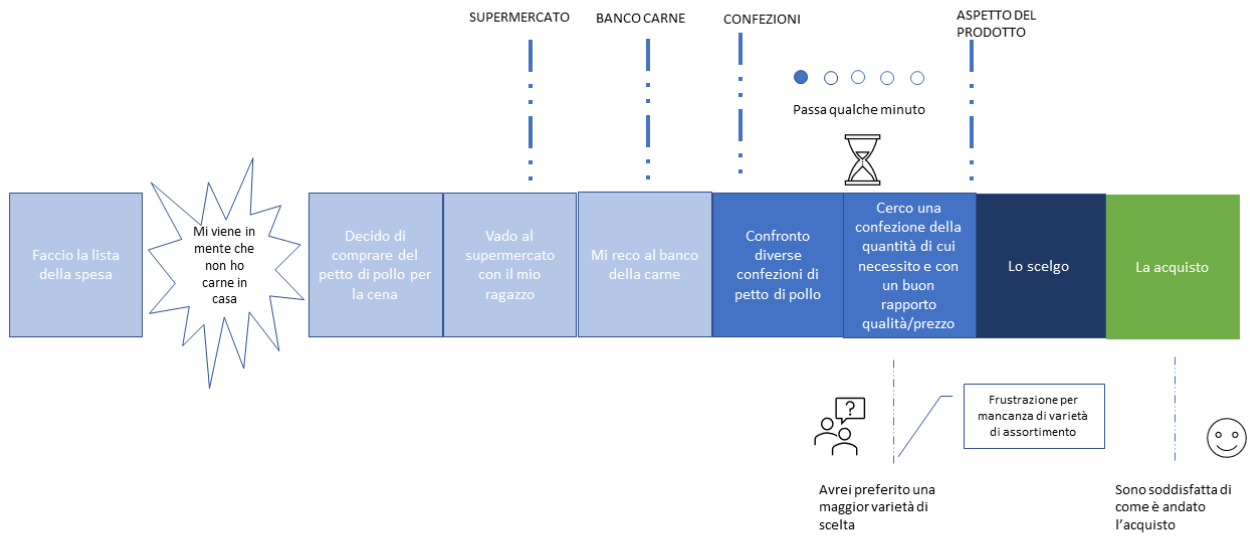


Prodotto: Petto di pollo 5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Dom. mattina

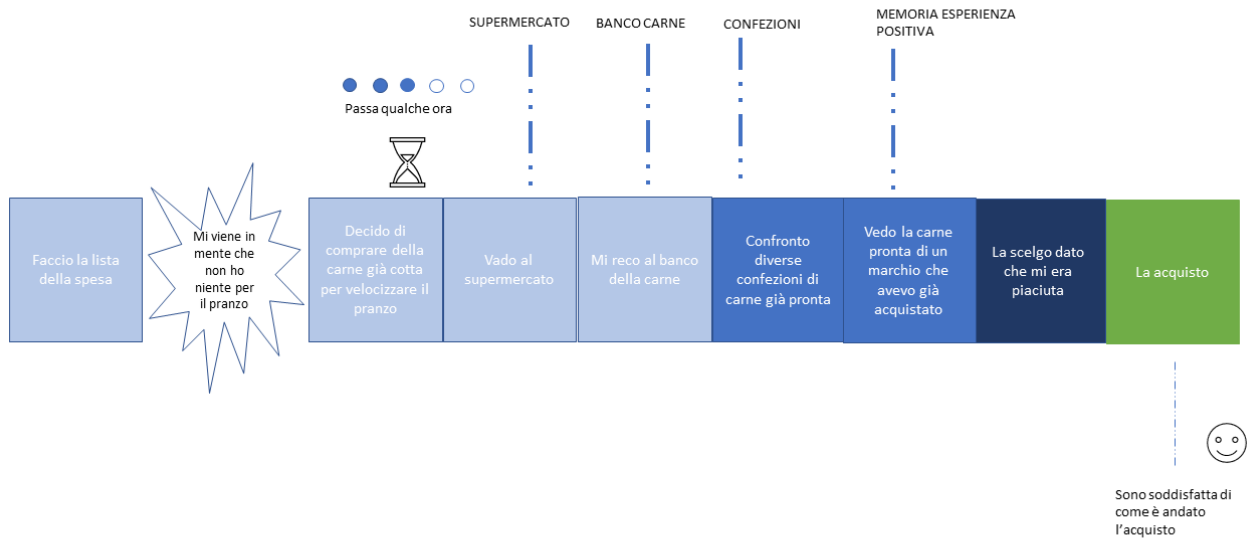


Prodotto: Carne di pollo pronta per il consumo 5,70€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Lun. ora di pranzo

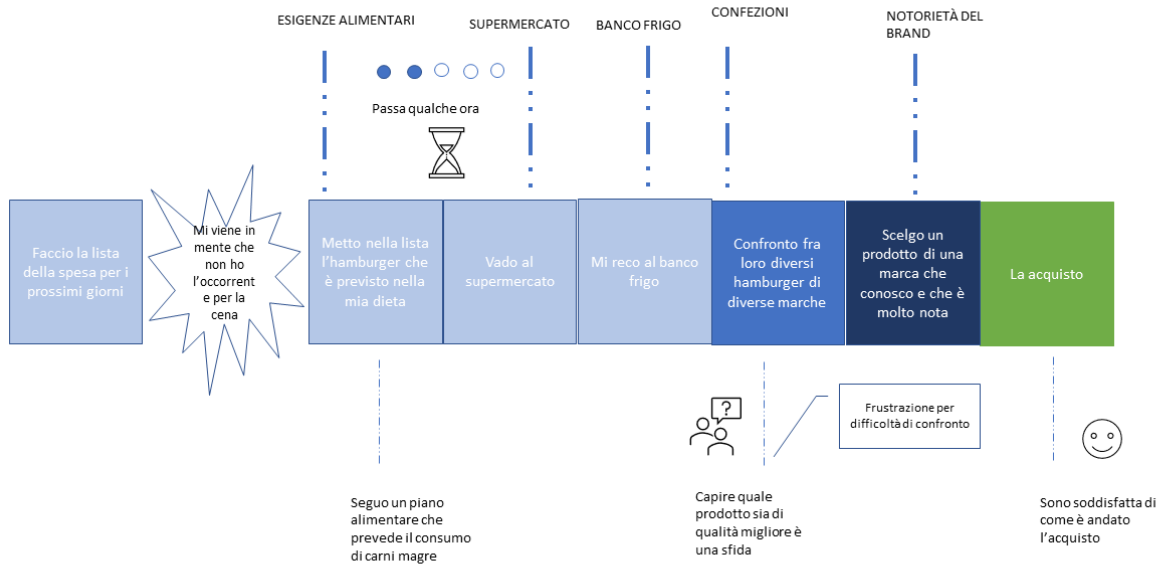


Prodotto: Hamburger di tacchino 2€

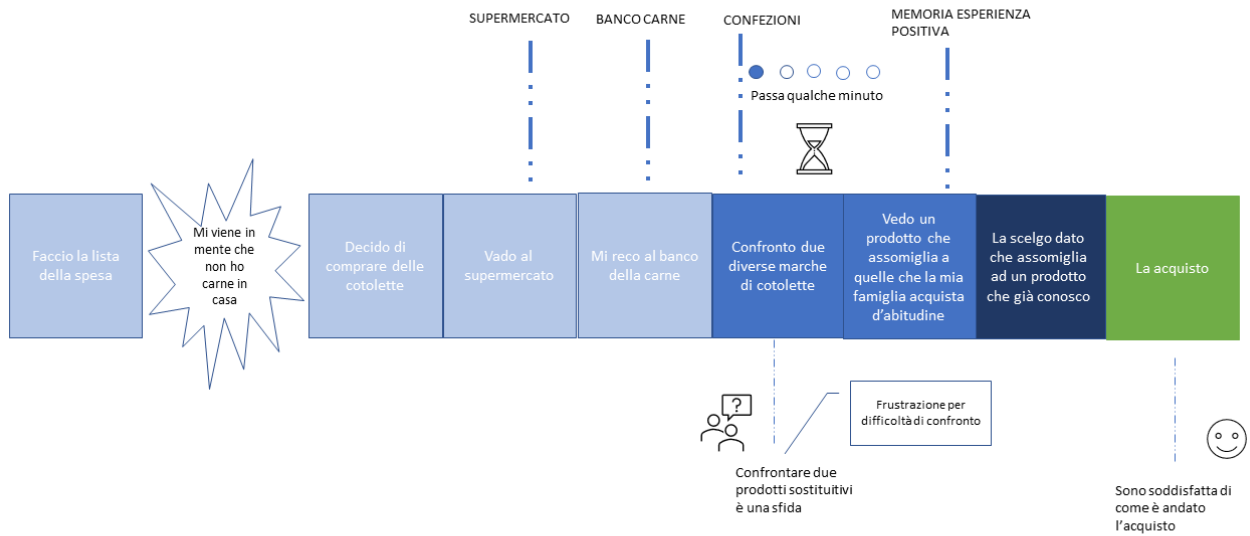
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

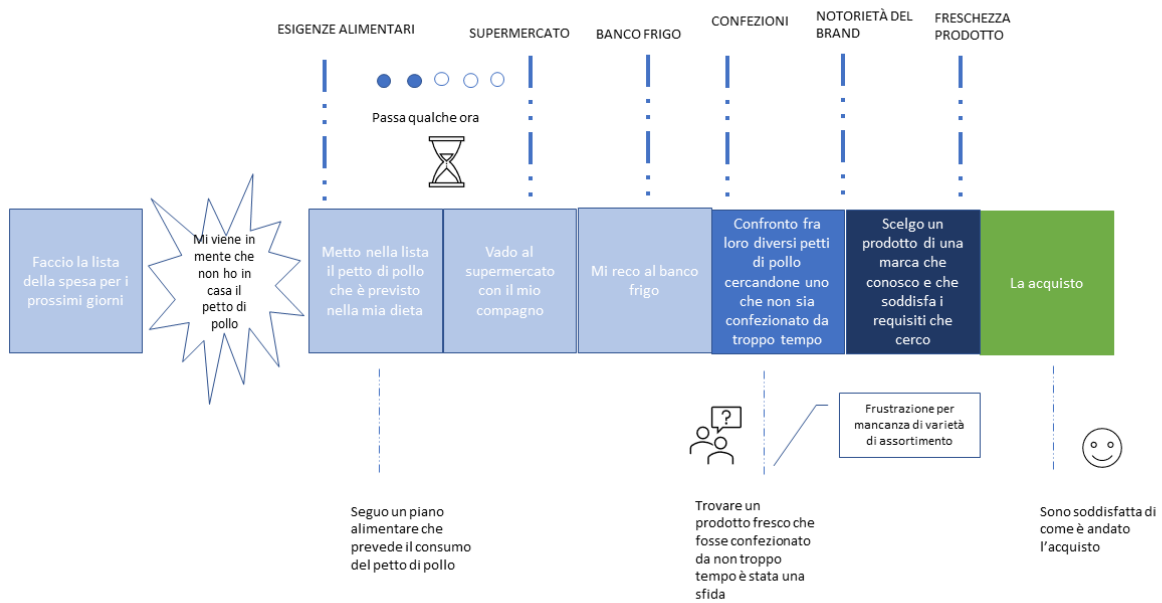
Quando: Giov. sera



Prodotto: Cotolette di pollo 3€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. mattina



Prodotto: Petto di pollo 6€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. mattina

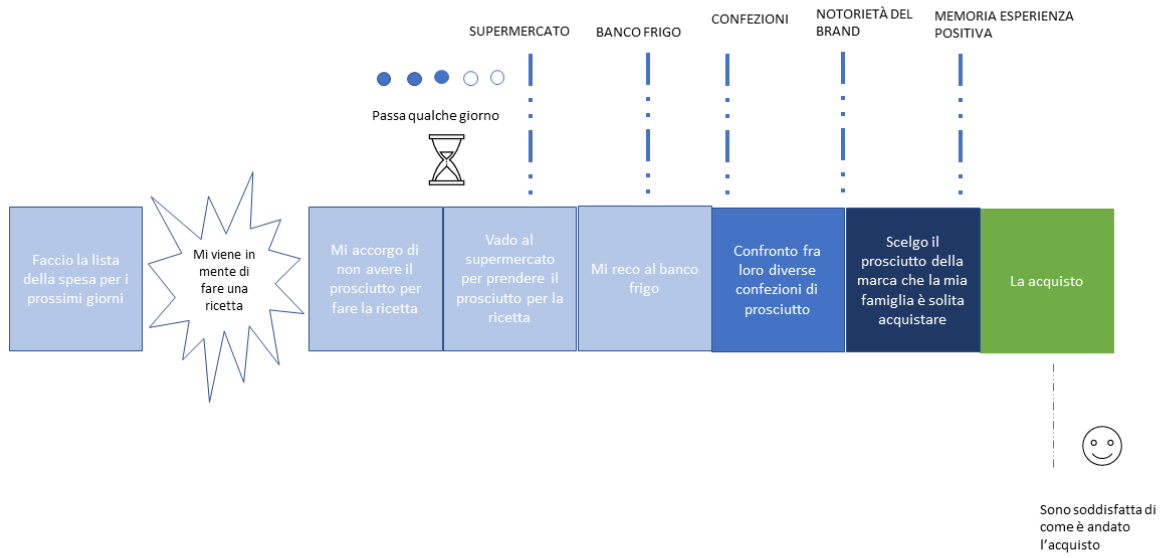


Prodotto: Prosciutto 5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Dom. mattina

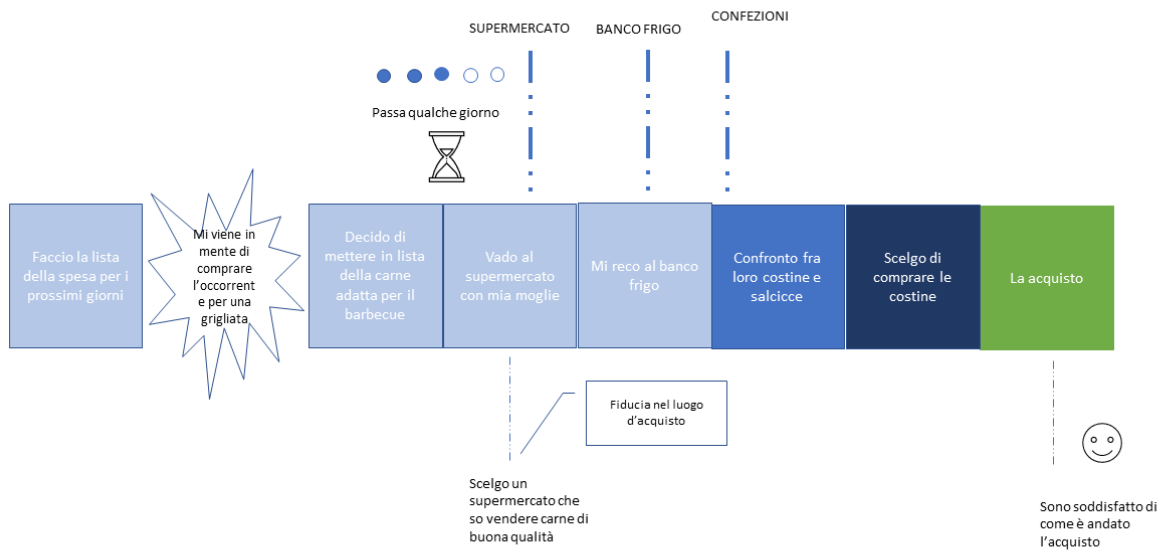


Prodotto: Costine di maiale 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

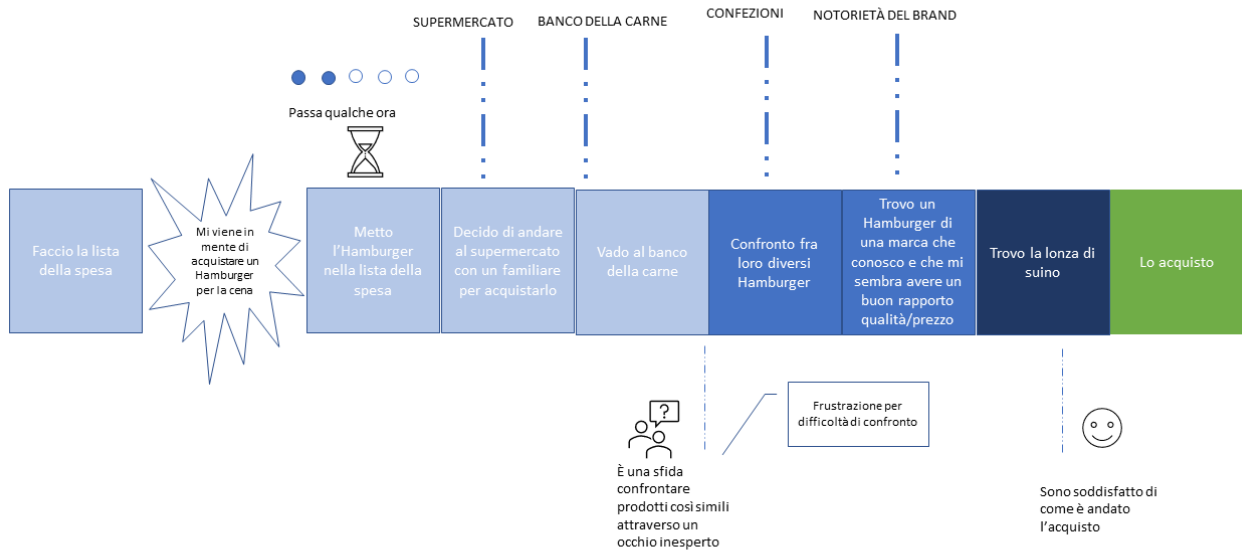


Prodotto: Hamburger di bovino 5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. pomeriggio

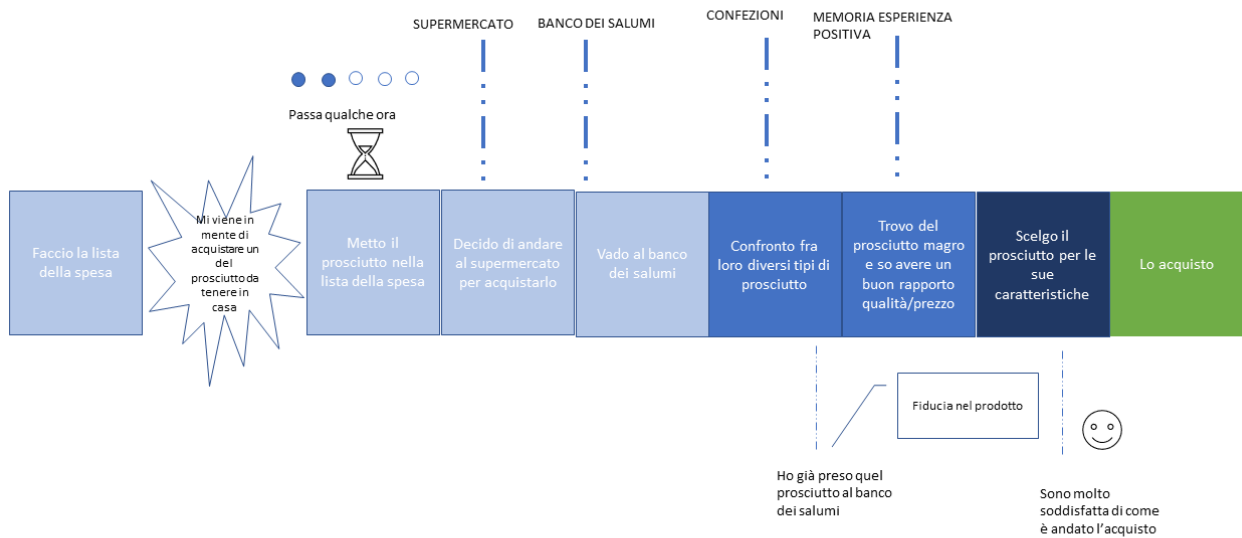


Prodotto: Prosciutto cotto 2,4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

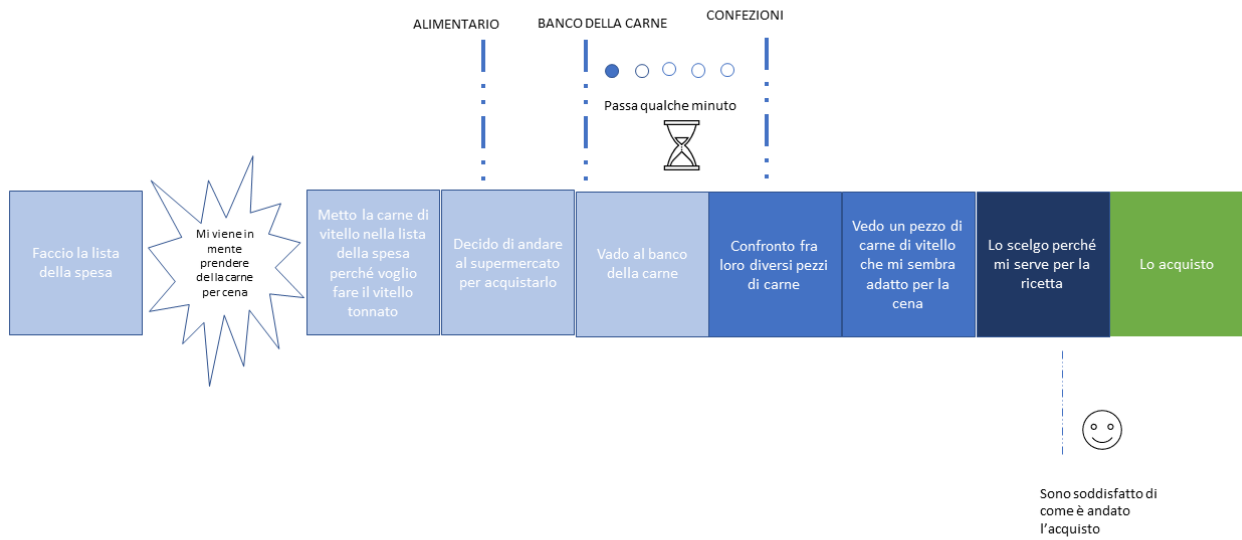
Quando: Mart. mattina



Prodotto: Carne di vitello
15€

Luogo d'acquisto: Alimentario
del paese

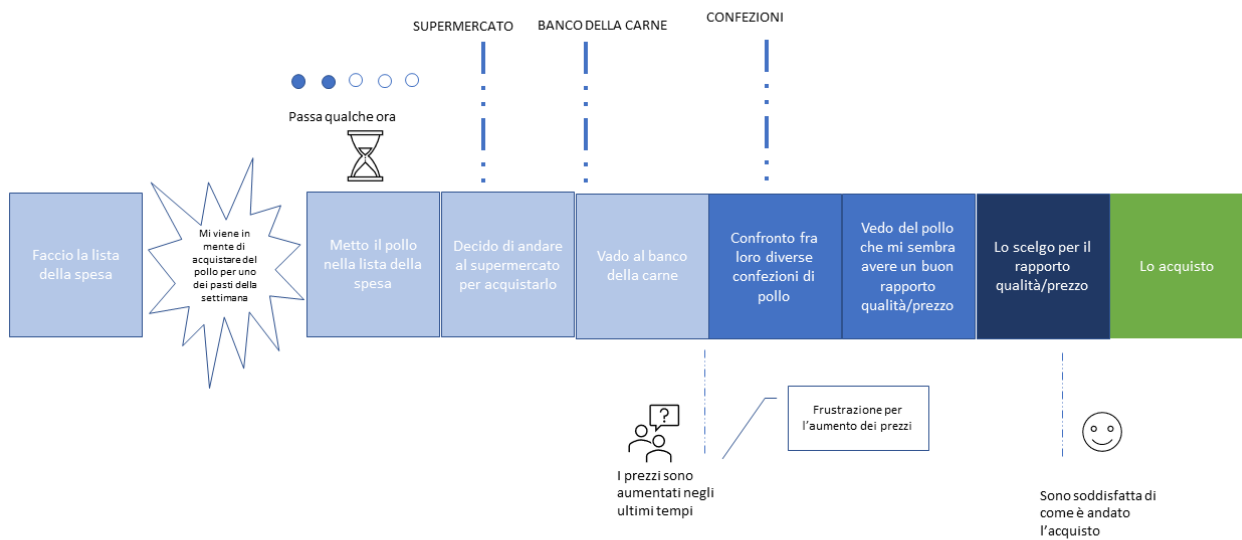
Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. sera



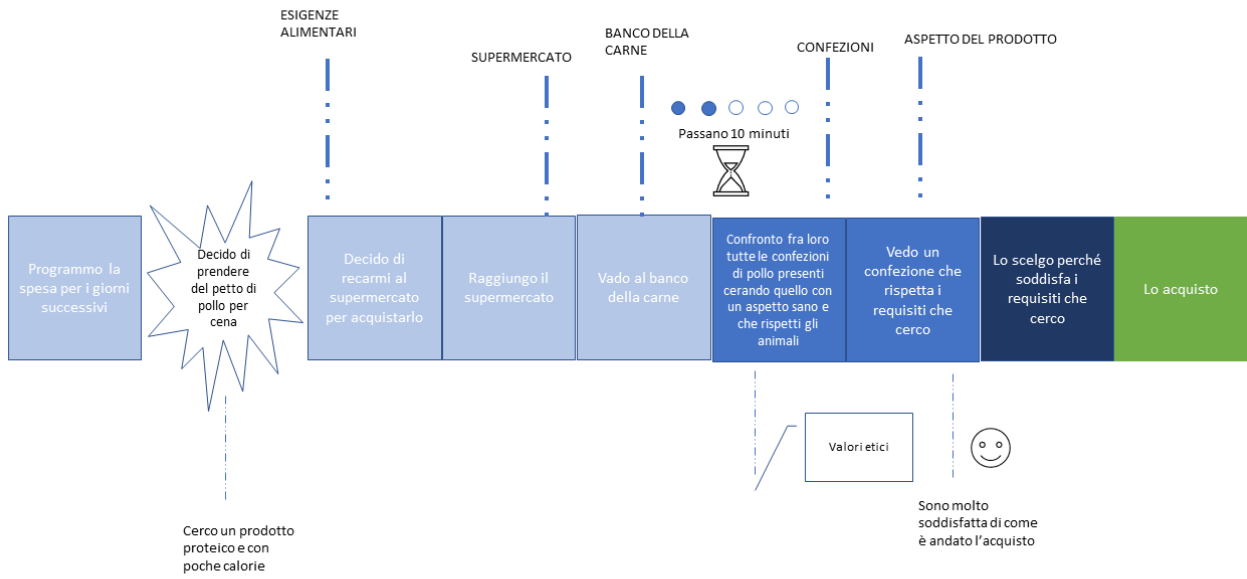
Prodotto: Pollo 10€/kg

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Dom. pomeriggio

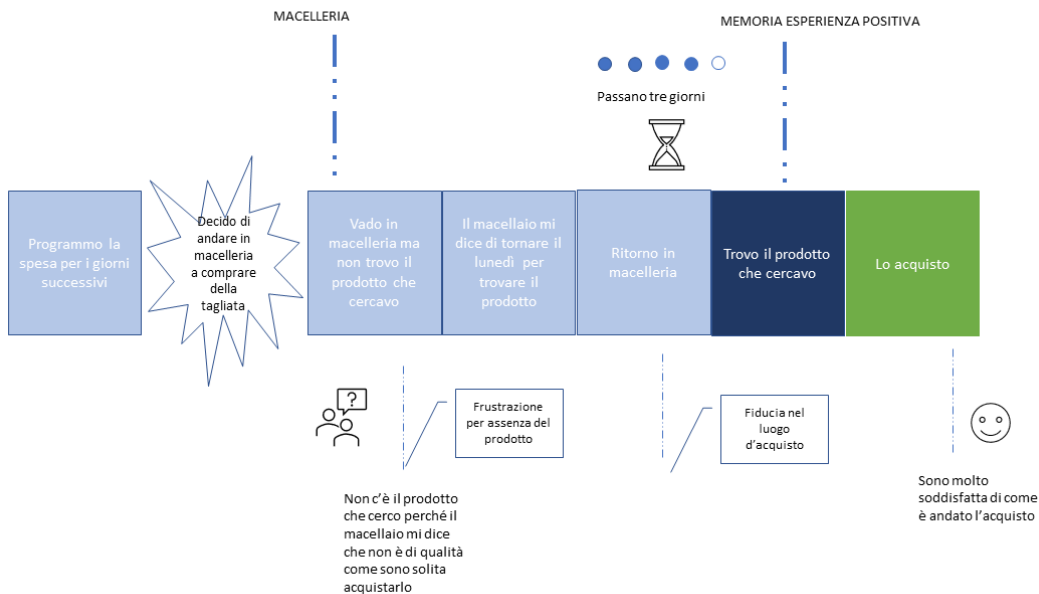


Prodotto: Petto di pollo 5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. sera



PATTERN D)

Prodotto: Tagliata di Manzo 20€ Luogo d'acquisto: Macelleria Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. mattina

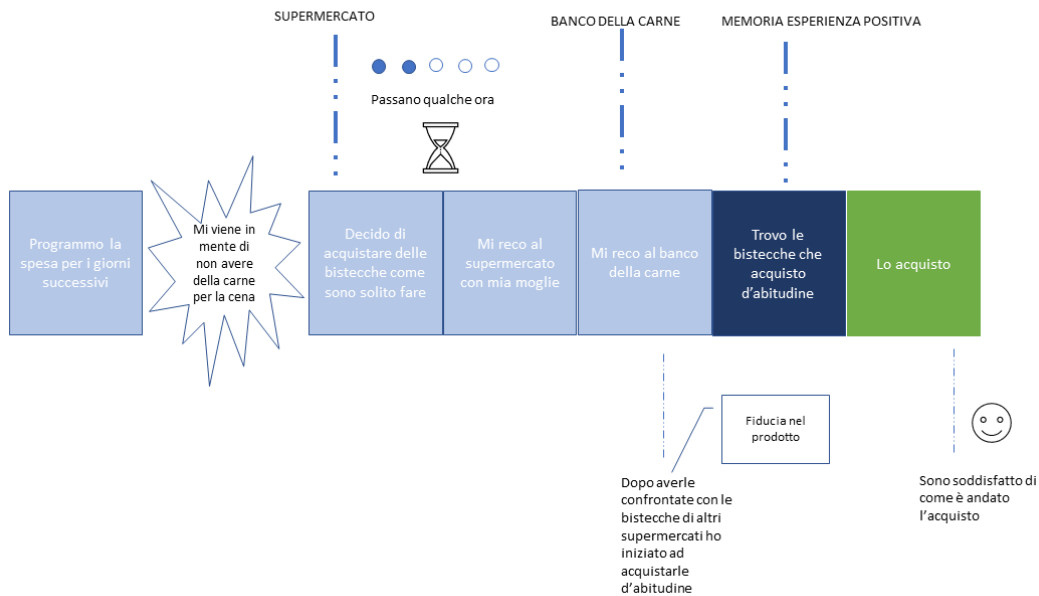


Prodotto: Bistecche 10€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

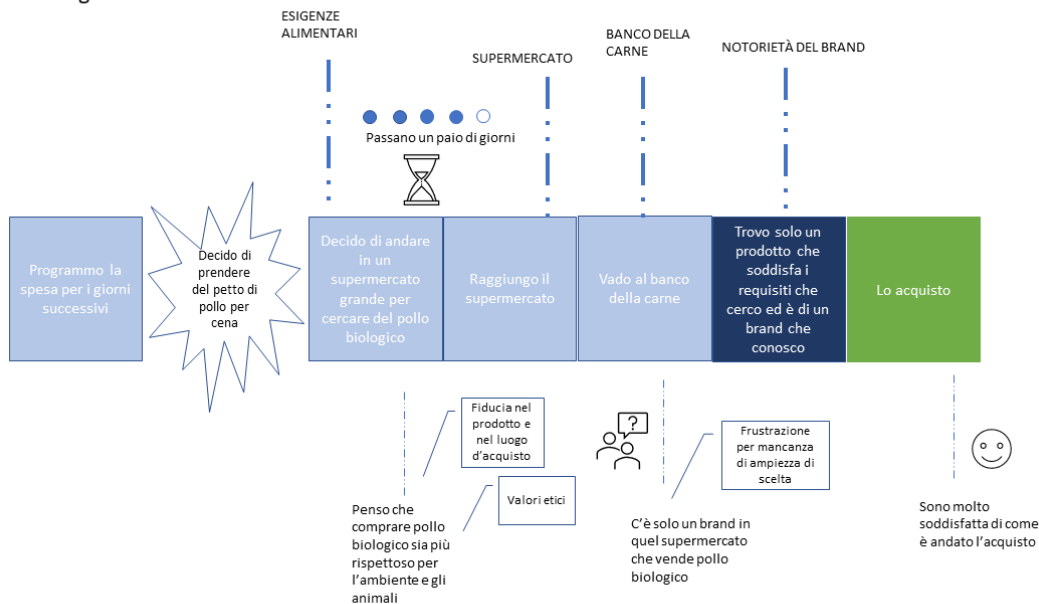


Prodotto: Petto di pollo biologico 7€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Lun. mattina

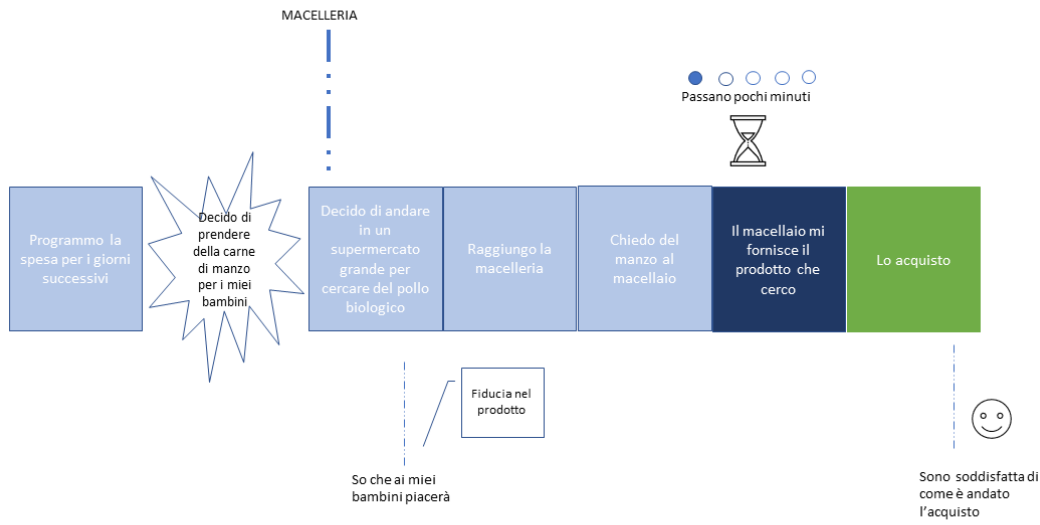


Prodotto: Manzo 10€

Luogo d'acquisto: MACELLERIA

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Ven. pomeriggio

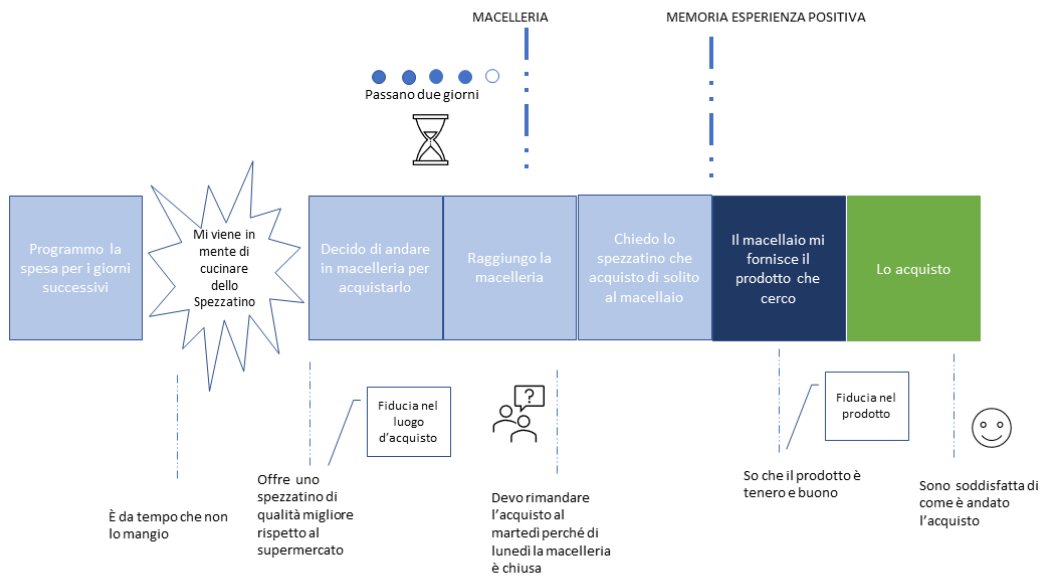


Prodotto: Carne per spezzatino 15€/kg

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. mattina

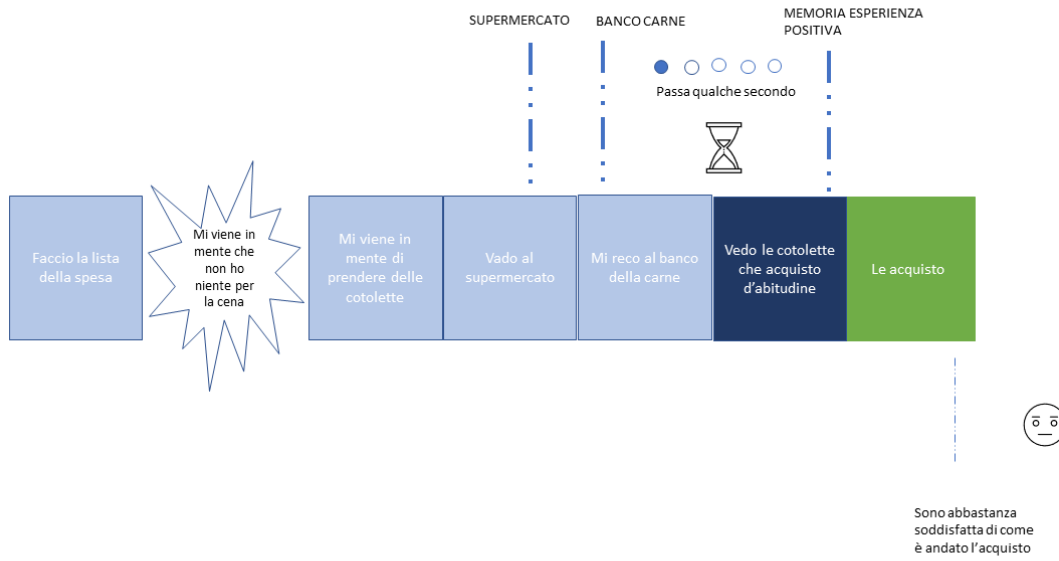


Prodotto: Cotolette 3€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

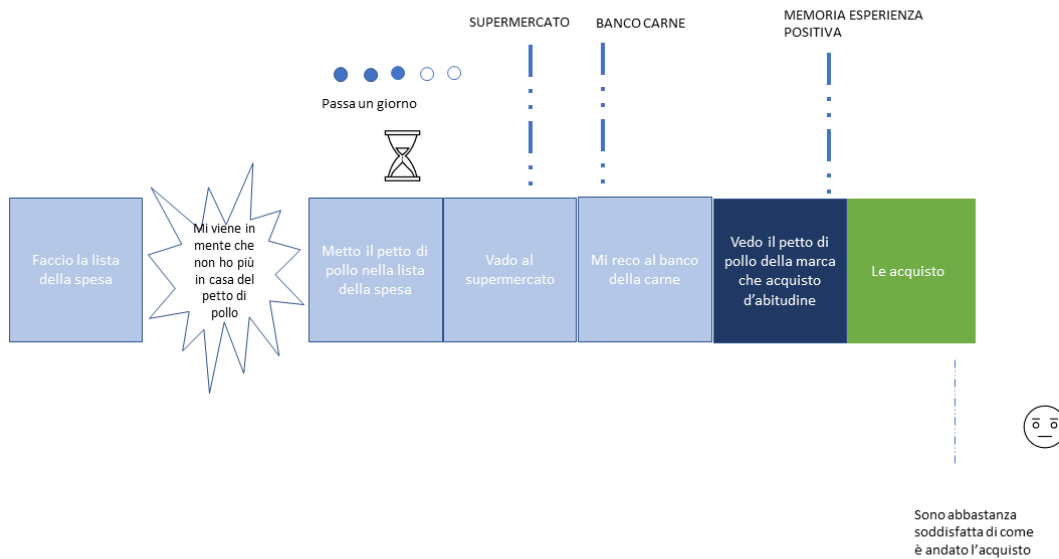


Prodotto: Petto di pollo 6€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Ven. pomeriggio

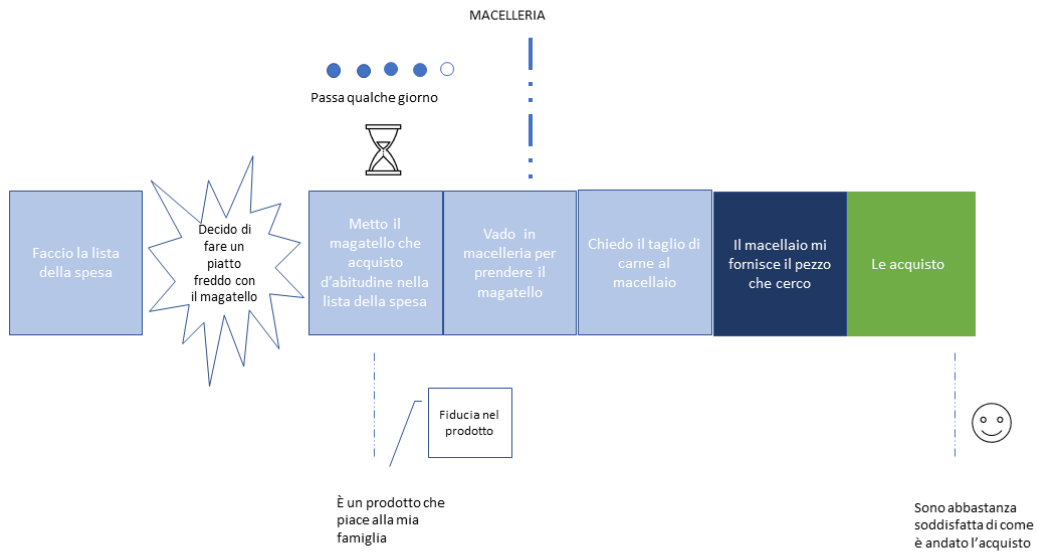


Prodotto: Magatello 18,90€

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. mattina

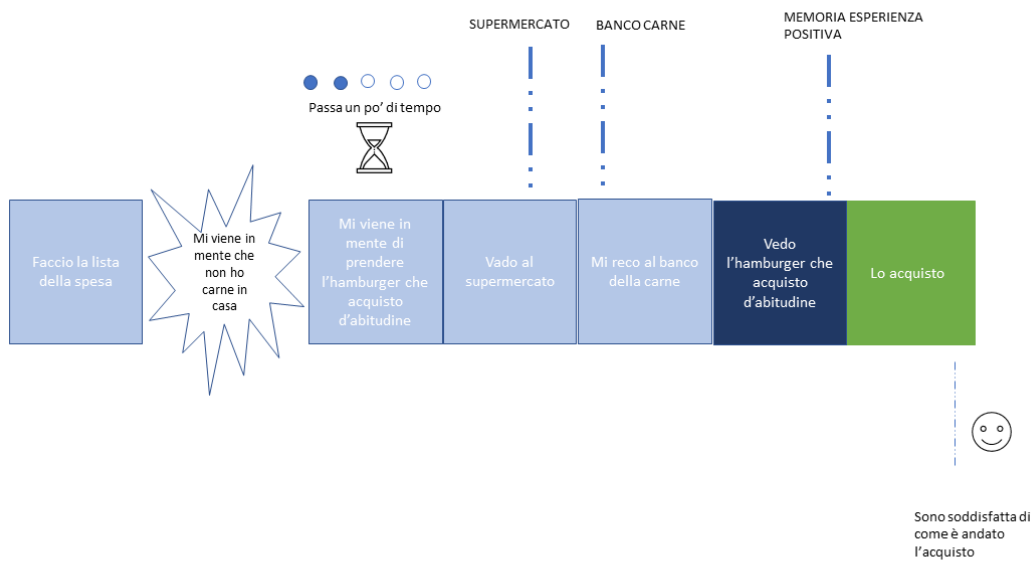


Prodotto: Hamburger 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Ven. pomeriggio

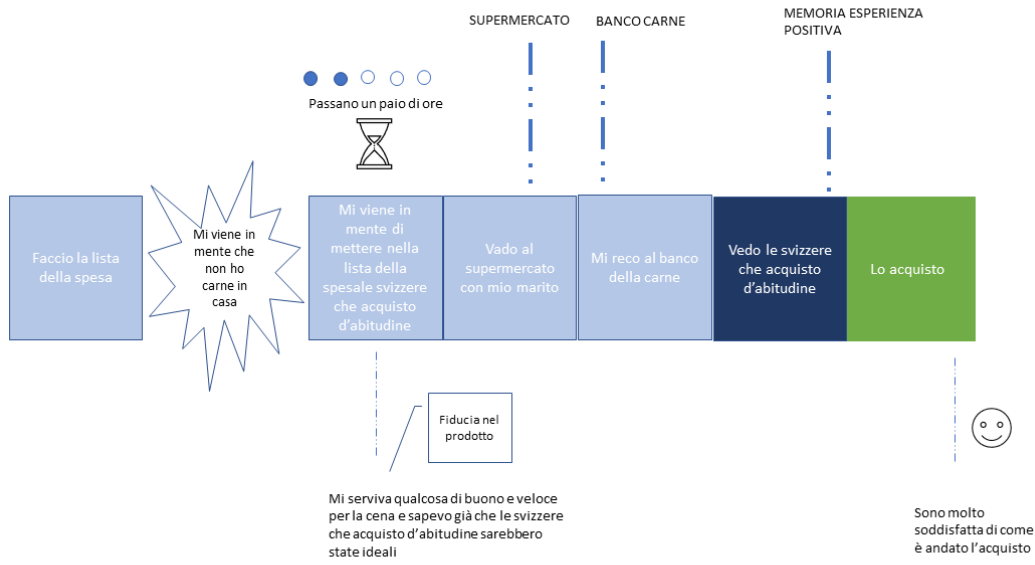


Prodotto: Svizzere -€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. sera

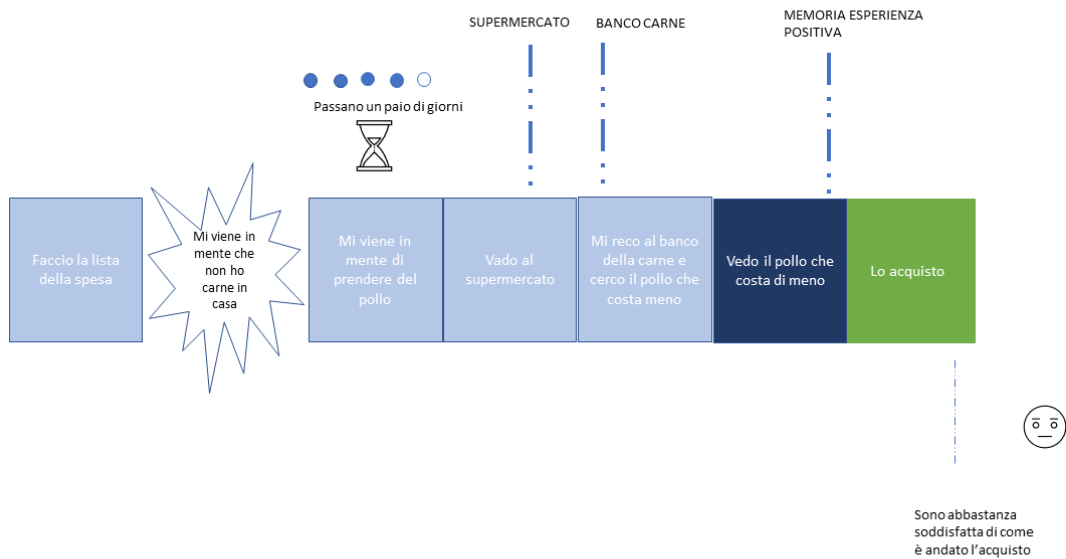


Prodotto: Pollo 5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Lun. pomeriggio

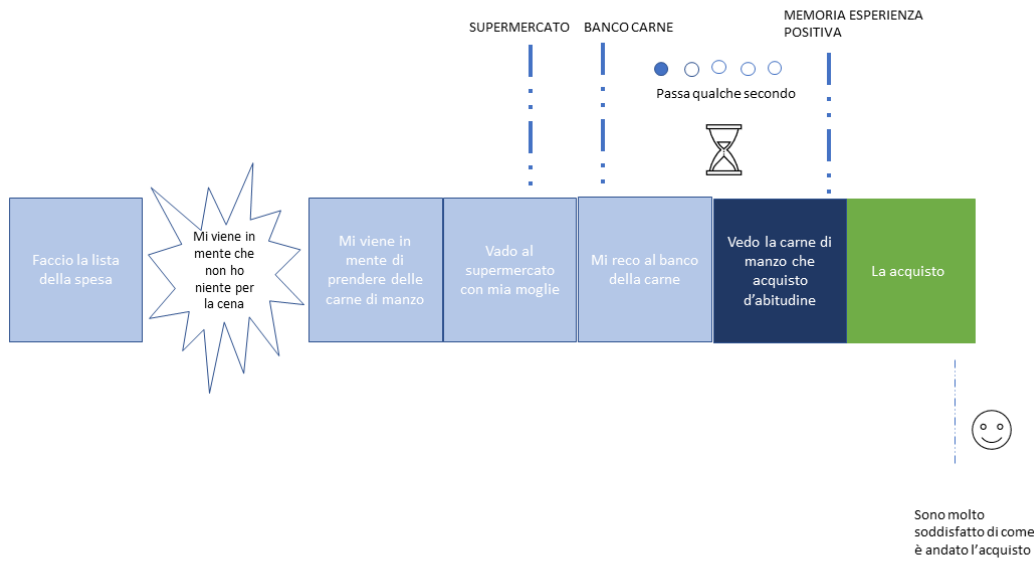


Prodotto: Carne di Manzo
9€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

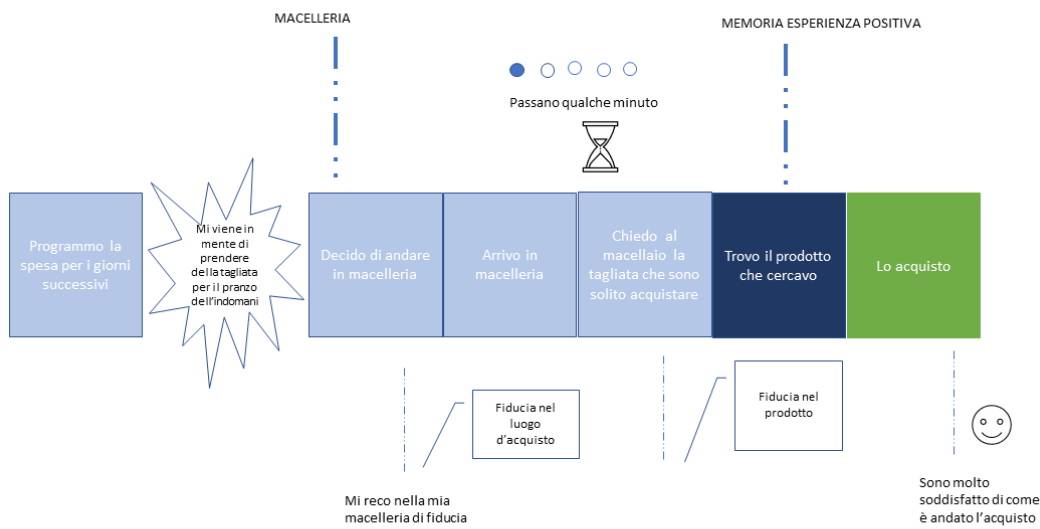


Prodotto: Tagliata di Bovino
15€

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. pomeriggio

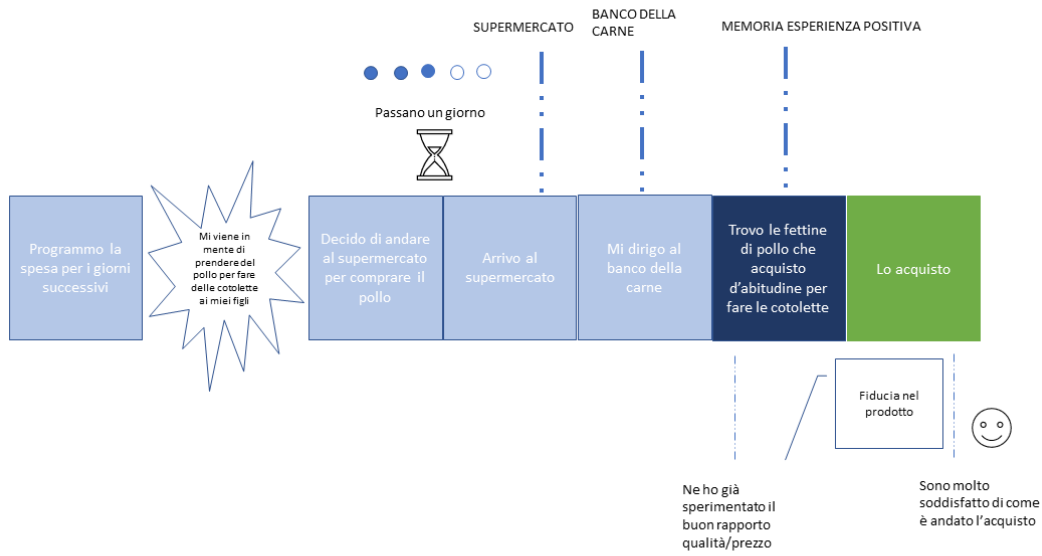


Prodotto: Petto di pollo
6,45€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. mattina

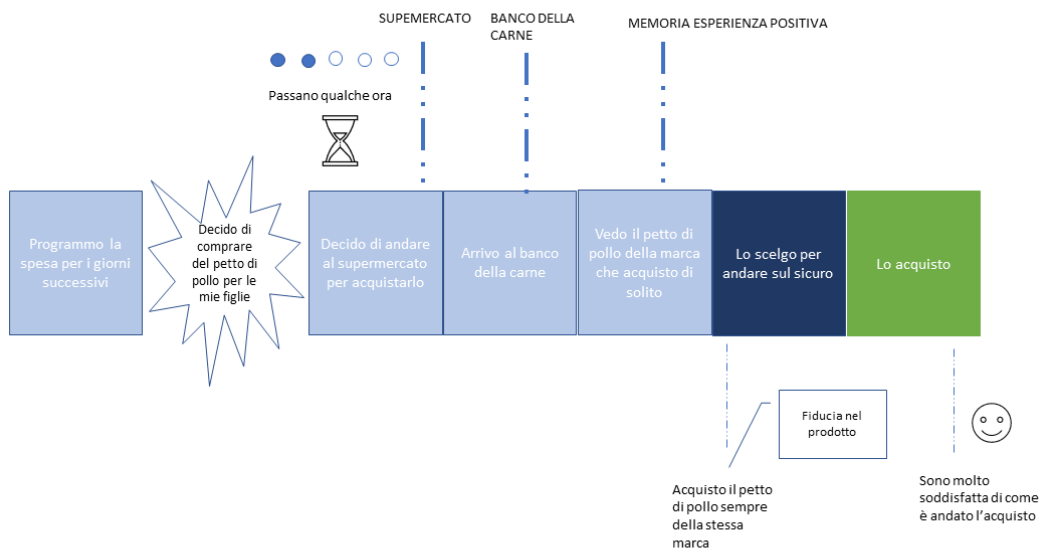


Prodotto: Petto di pollo 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

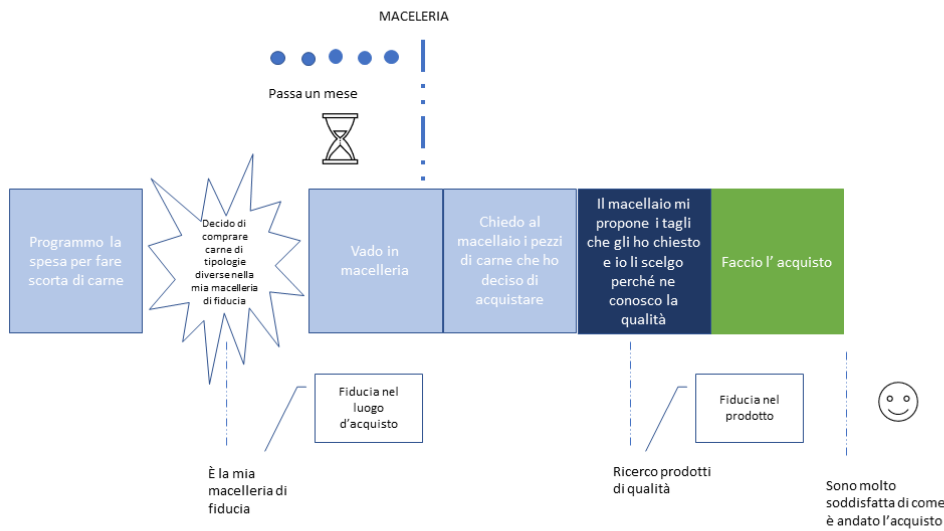
Quando: Ven. pomeriggio



Prodotto: Carne 35,5€

Luogo d'acquisto: Macelleria

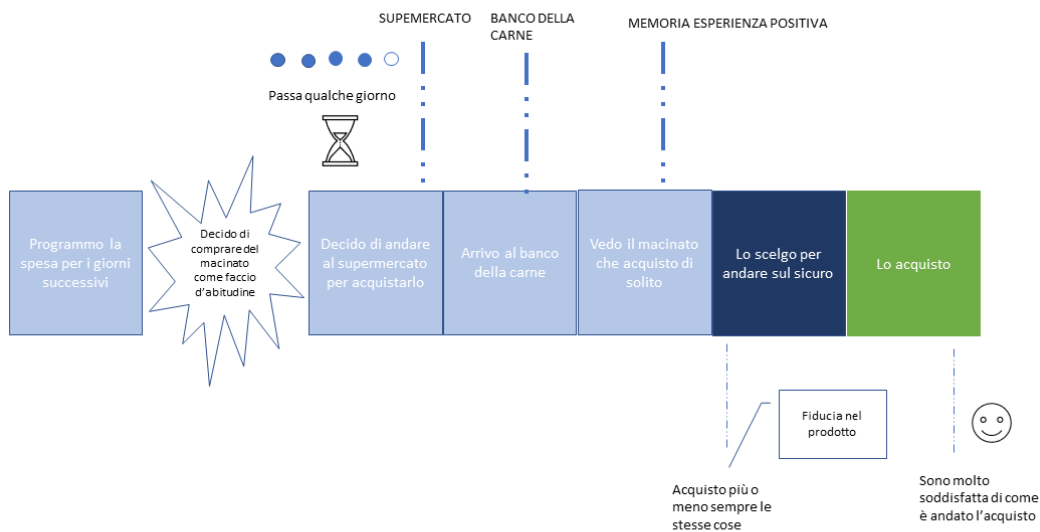
Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. pomeriggio



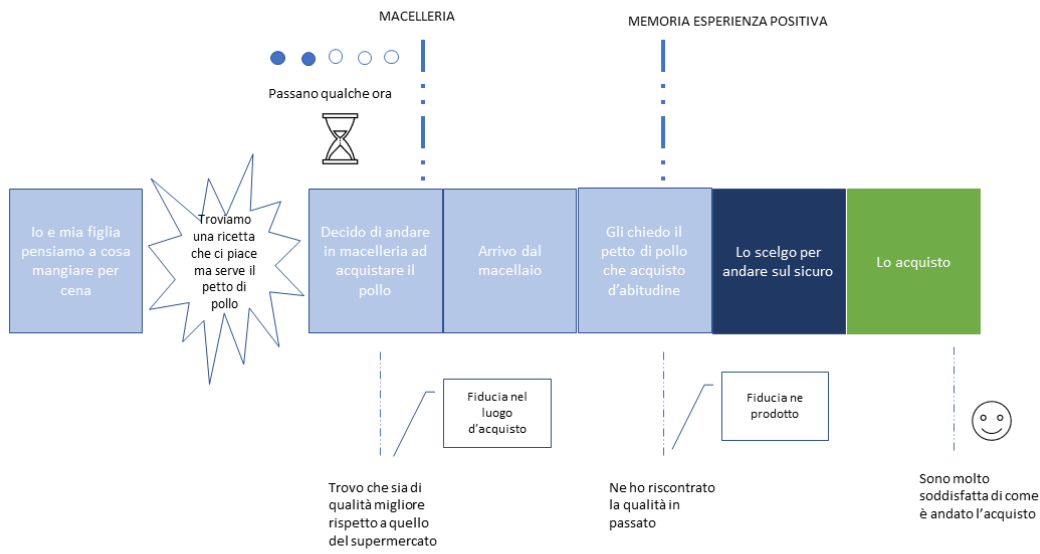
Prodotto: Carna di Manzo macinata 7,75/kg€

Luogo d'acquisto: Supermercato

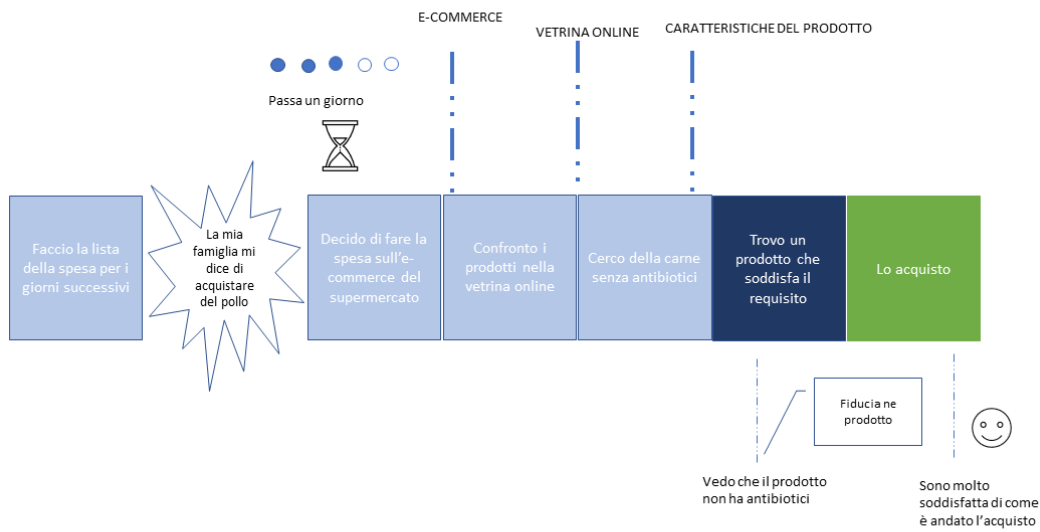
Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mart.pomeriggio



Prodotto: Petto di pollo 3€ Luogo d'acquisto: Macelleria Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. pomeriggio



Prodotto: Carne di pollo 10€ Luogo d'acquisto: Online Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. pomeriggio

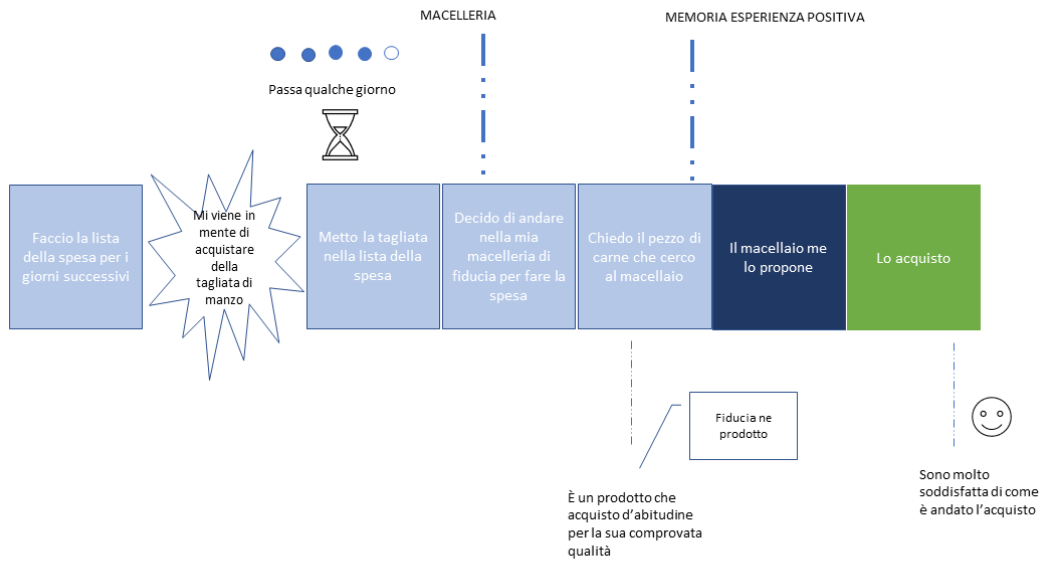


Prodotto: Tagliata di manzo
25€

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

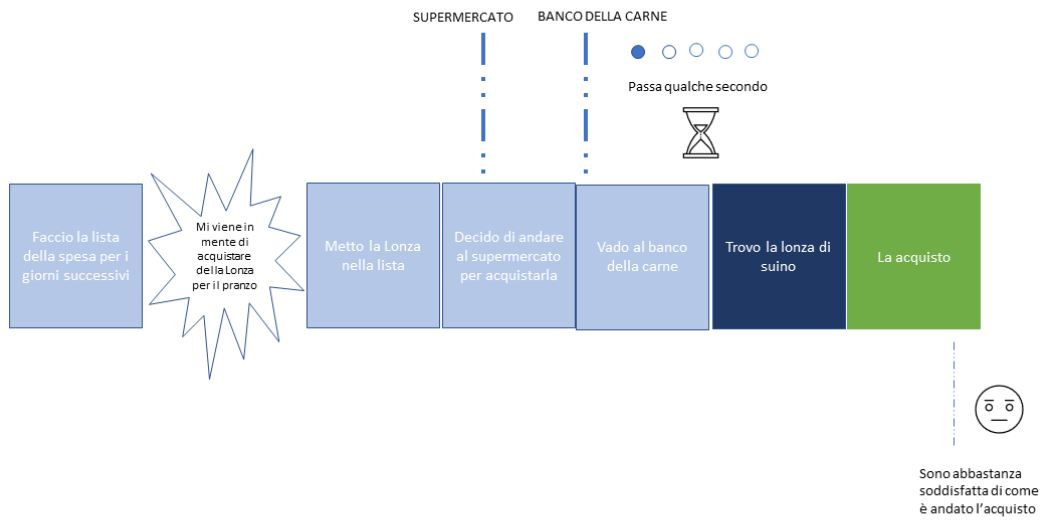


Prodotto: Lonza di suino
9€/kg

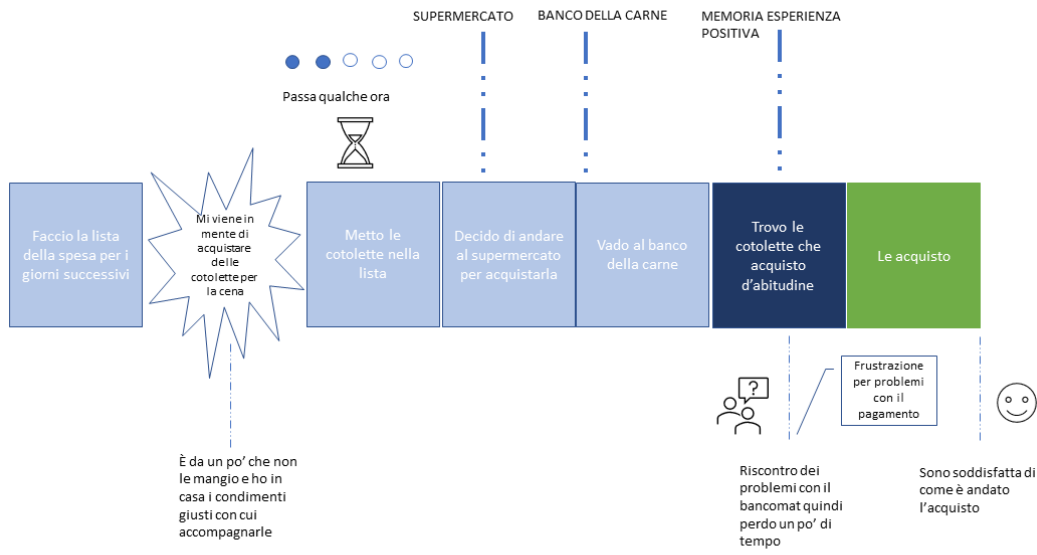
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

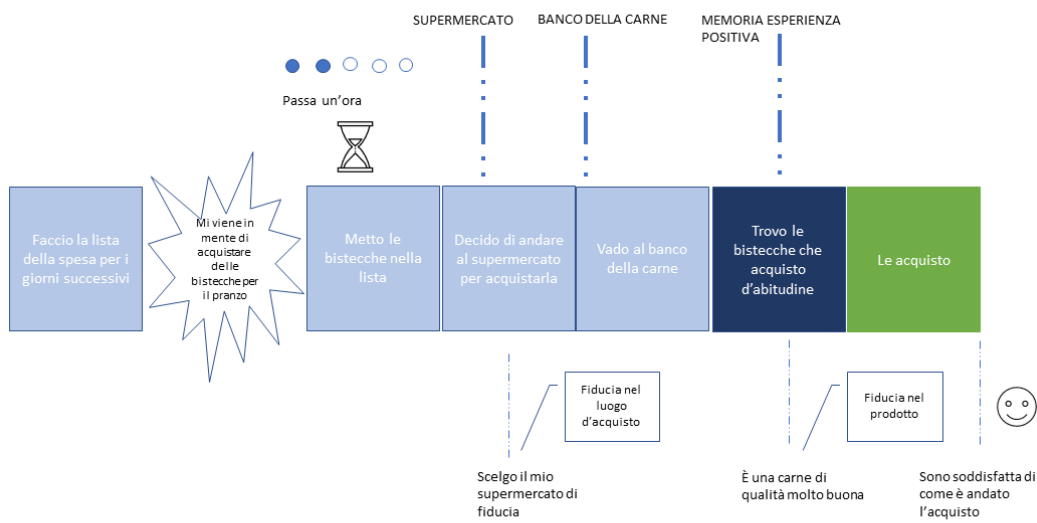
Quando: Ven. pomeriggio



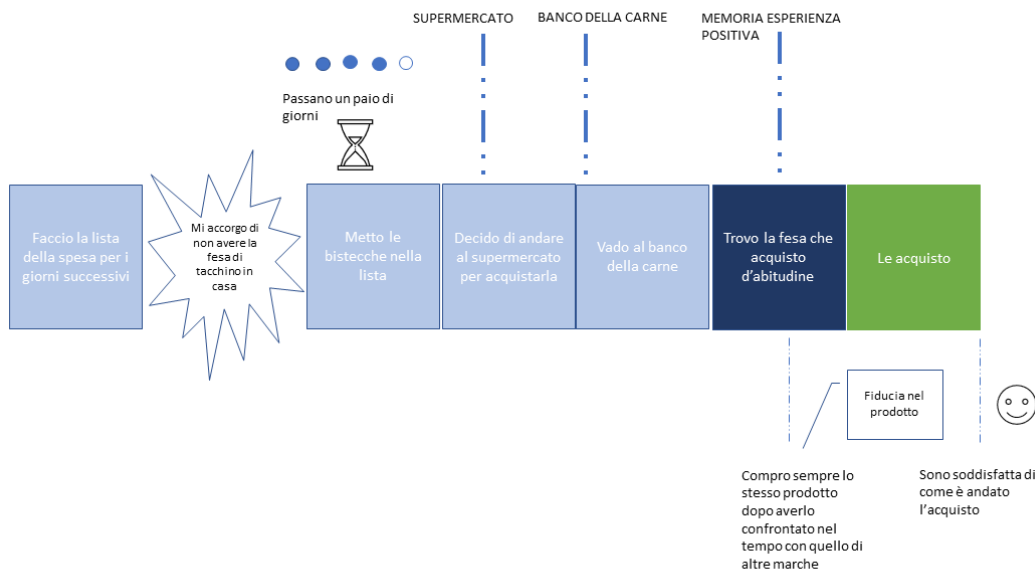
Prodotto: Cotolette di pollo 8€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. pomeriggio



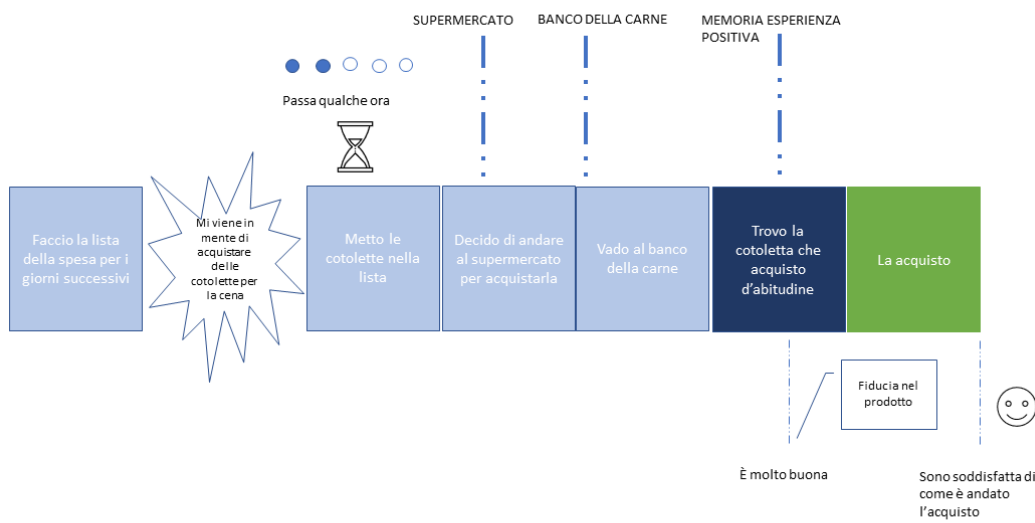
Prodotto: Bistecche 15€/kg Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giovedì



Prodotto: Fesa di tacchino 5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mart. sera



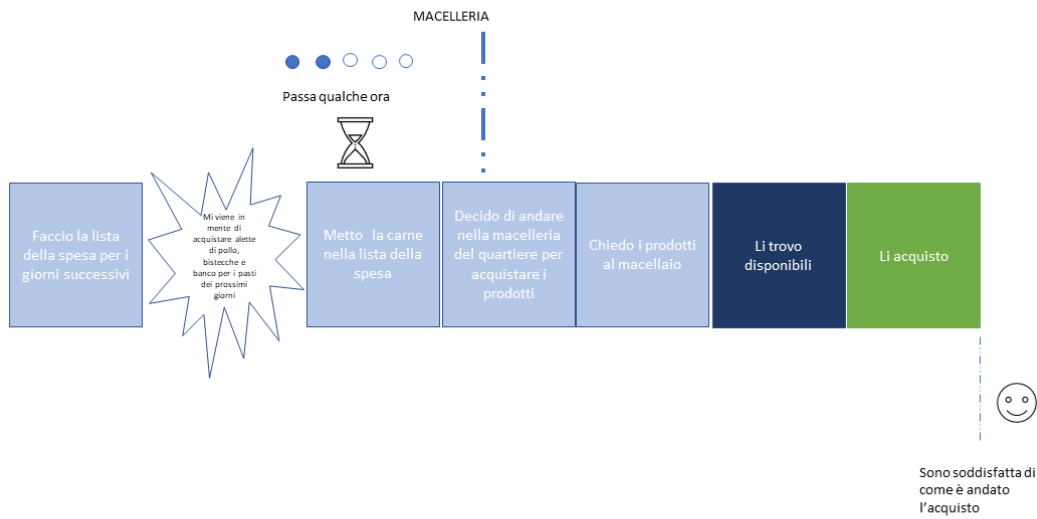
Prodotto: Cotoletta 5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mercoledì



Prodotto: Alette di pollo, bistecche, bacon 27€

Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio

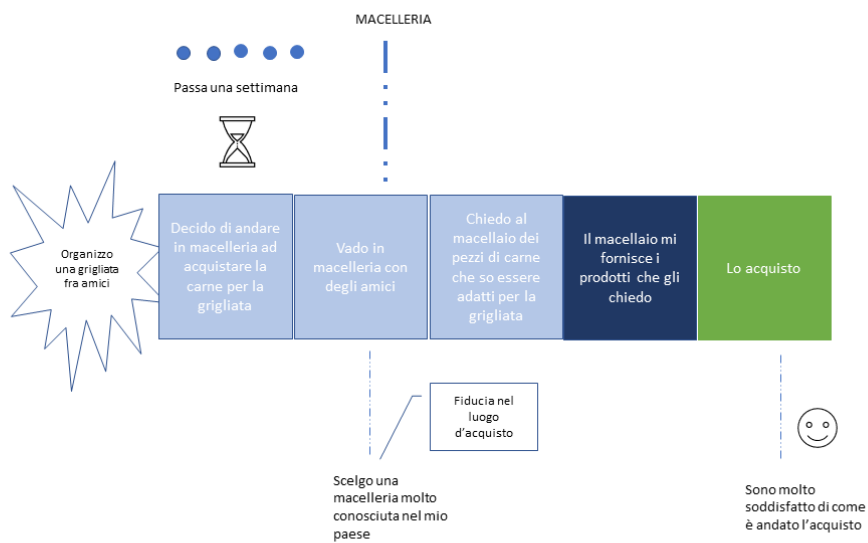


ACQUISTO PIANIFICATO PER OCCASIONE SPECIALE

Prodotto: Carne varia 45€

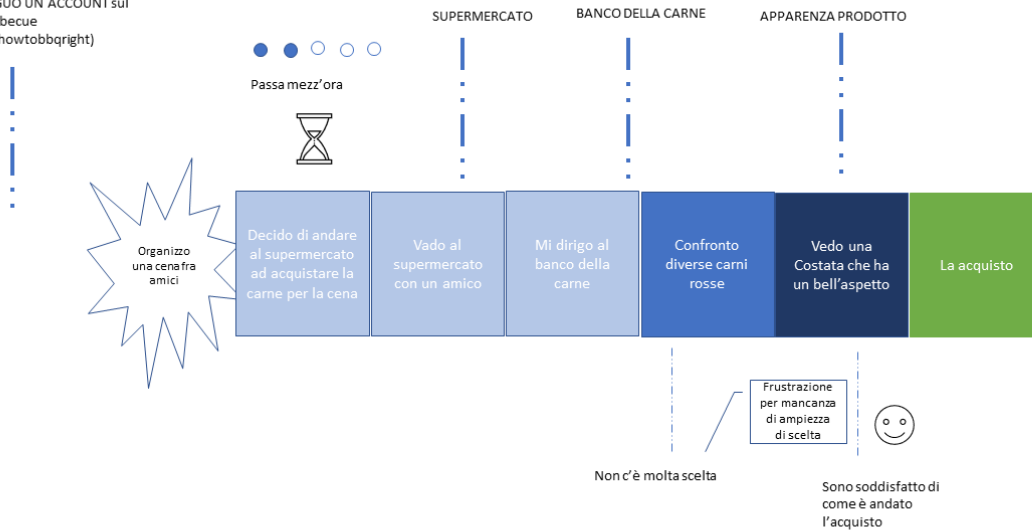
Luogo d'acquisto: Macelleria

Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Merc. pomeriggio

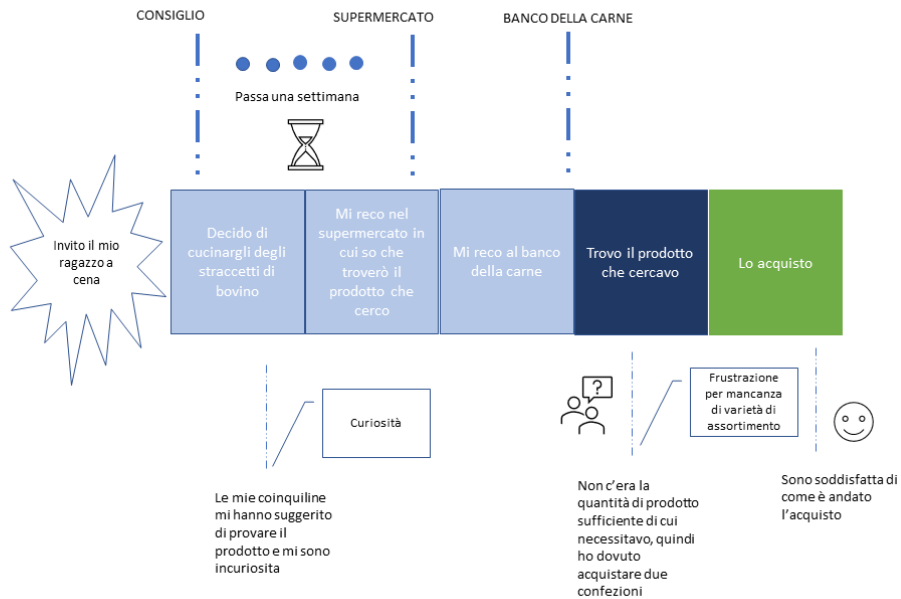


Prodotto: Carne varia 45€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Ven. sera

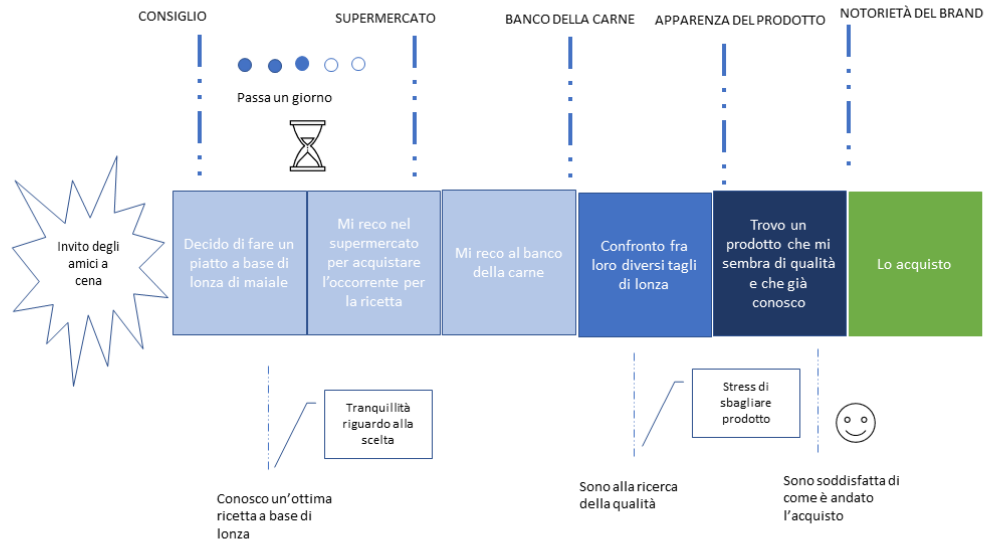
SUI SOCIAL (INSTAGRAM)
SEGUO UN ACCOUNT sul
barbecue
(@howtobbright)



Prodotto: Straccetti di bovino 4,5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Giov. sera

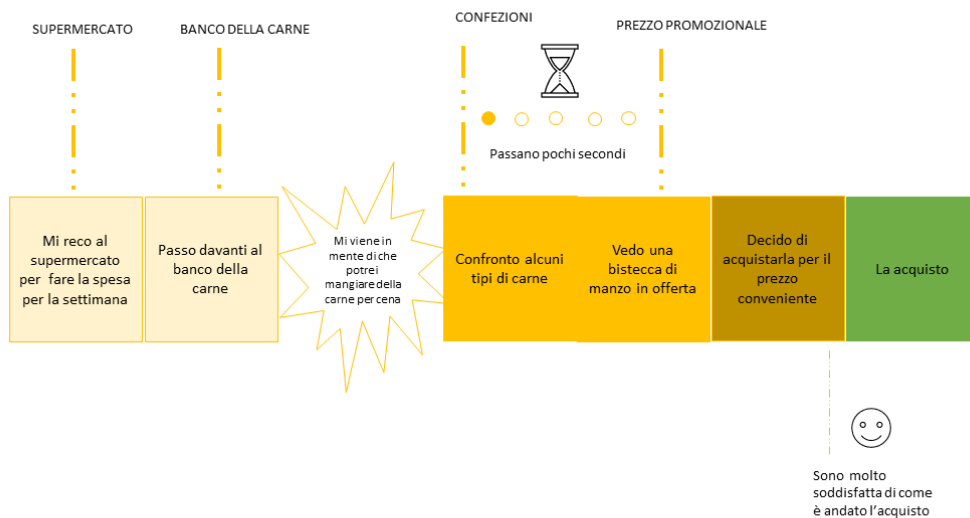


Prodotto: Lonza di maiale 10€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio



ACQUISTO D'IMPULSO

Prodotto: Bistecca di Manzo 3€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Mart. mattina

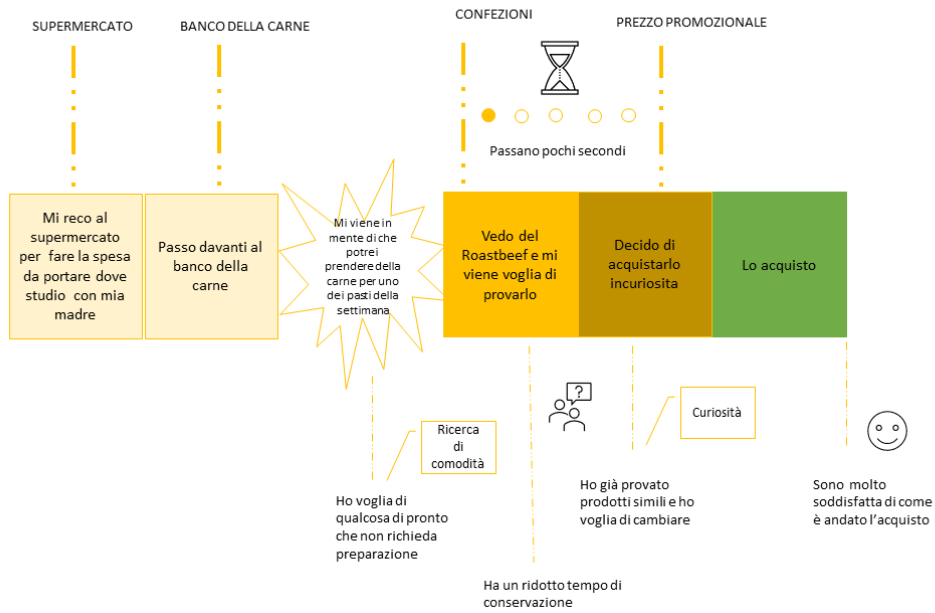


Prodotto: Carne di Bovino 4,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Ven. sera

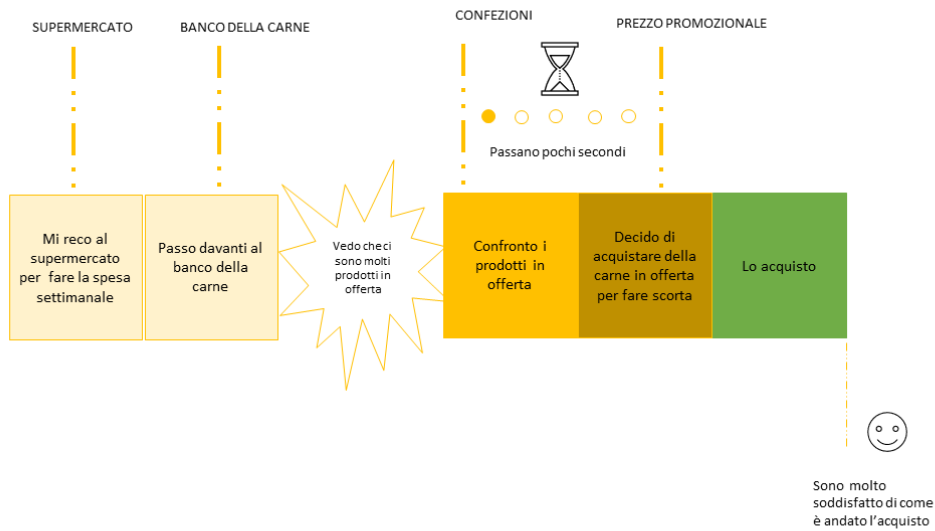


Prodotto: Carne 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

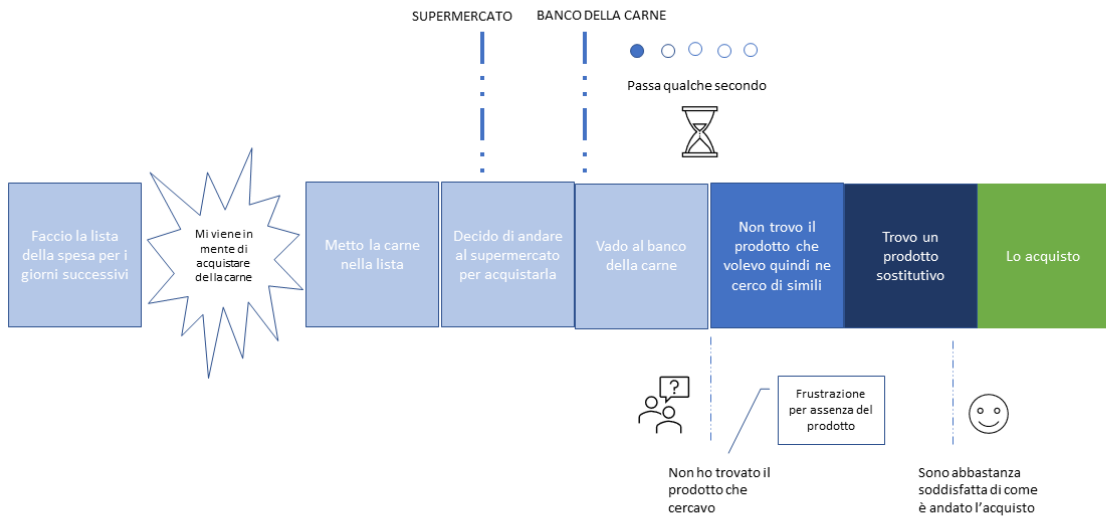
Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. pomeriggio



NO PATTERN

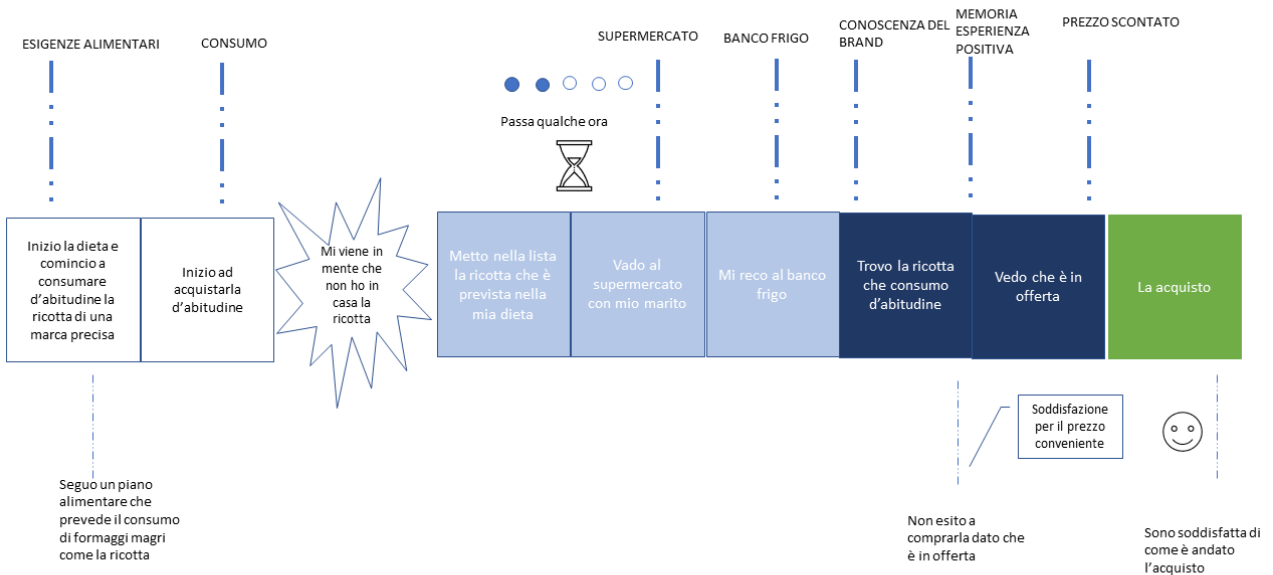
Prodotto: Carne di pollo 5€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Merc. pomeriggio



7.2.3 Customer Journey map per categoria di prodotto “Formaggio”

PATTERN E)

Prodotto: Ricotta <1 € Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. ora di pranzo

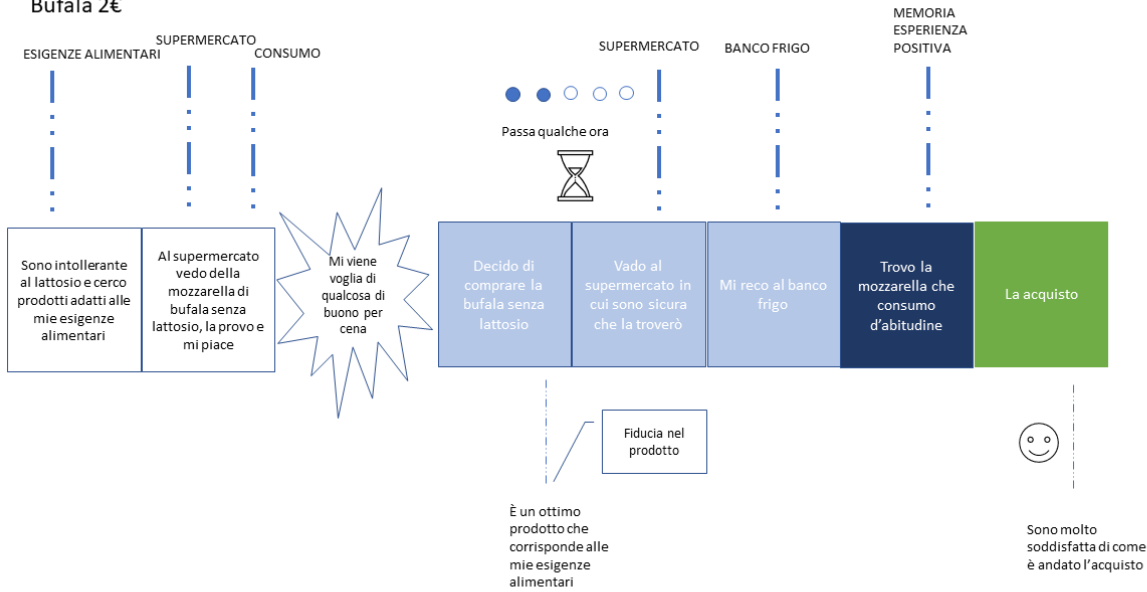


Prodotto: Mozzarella di Bufala 2€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. sera

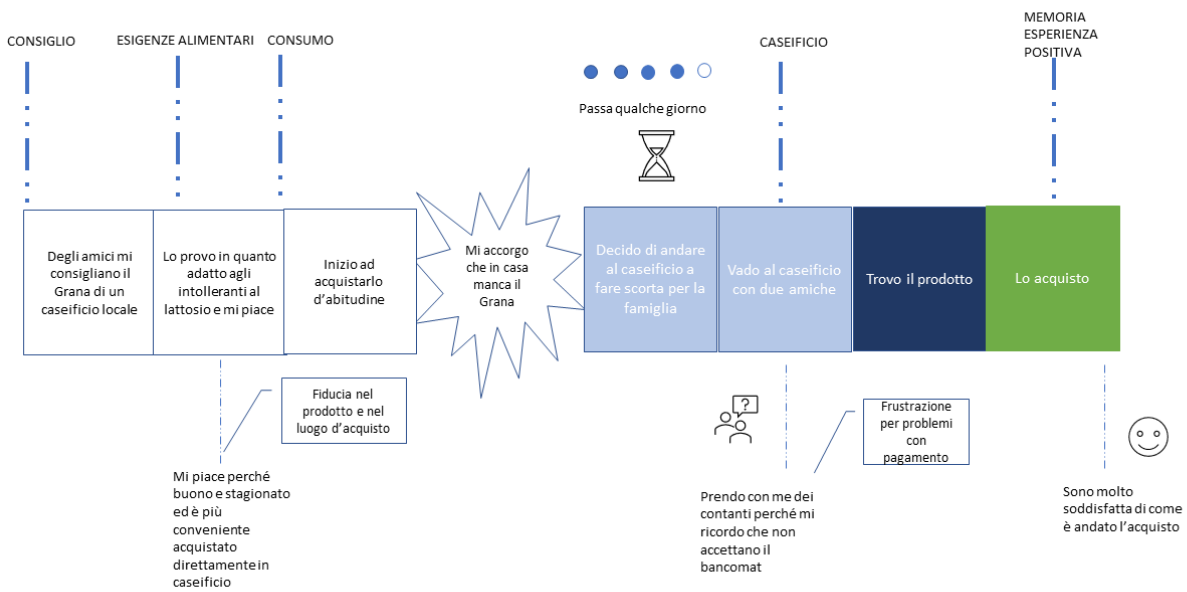


Prodotto: Grana 10€/kg

Luogo d'acquisto: Caseificio

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. mattina

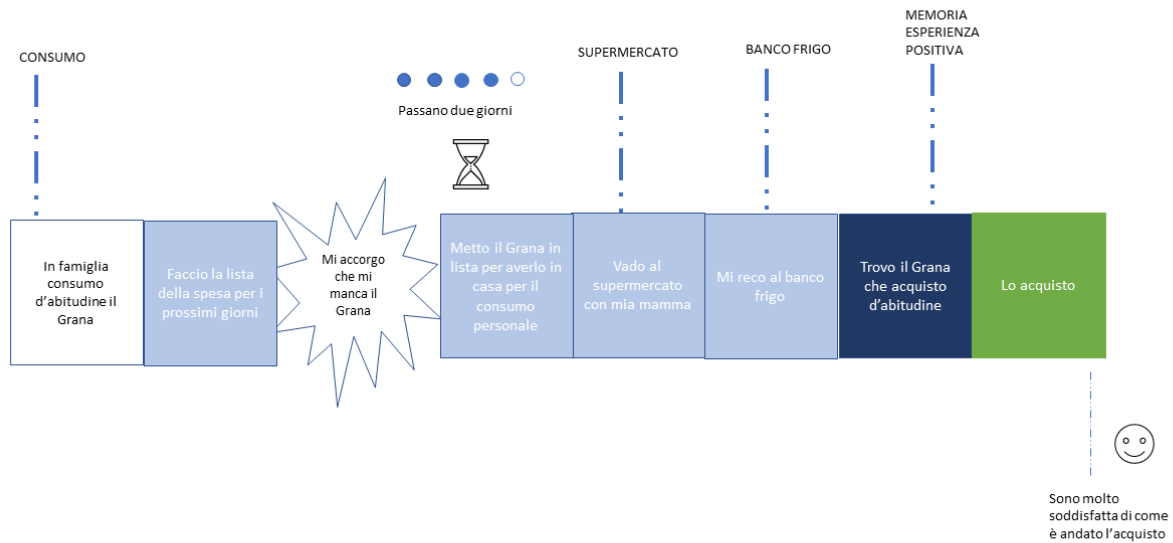


Prodotto: Forma di Grana
4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

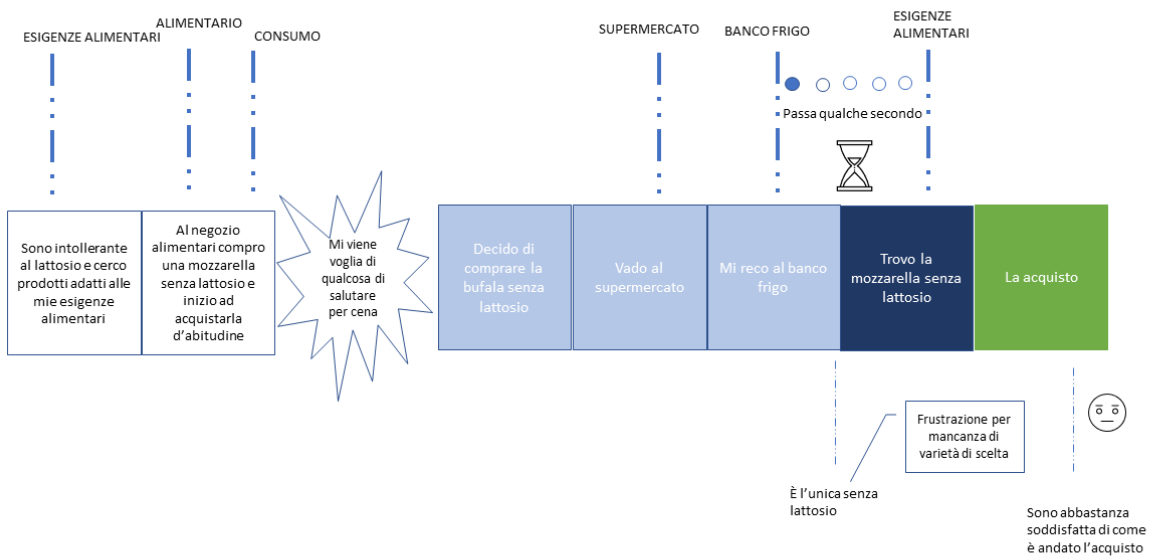


Prodotto: Mozzarella di Bufala 0,89€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sabato

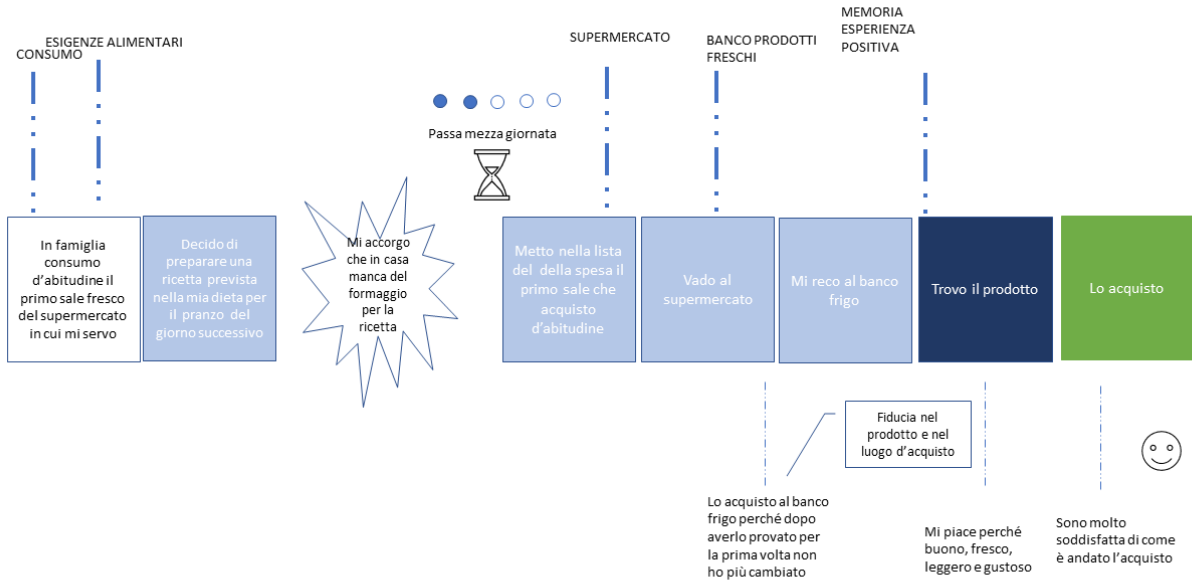


Prodotto: Primo sale 2€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Giov. mattina

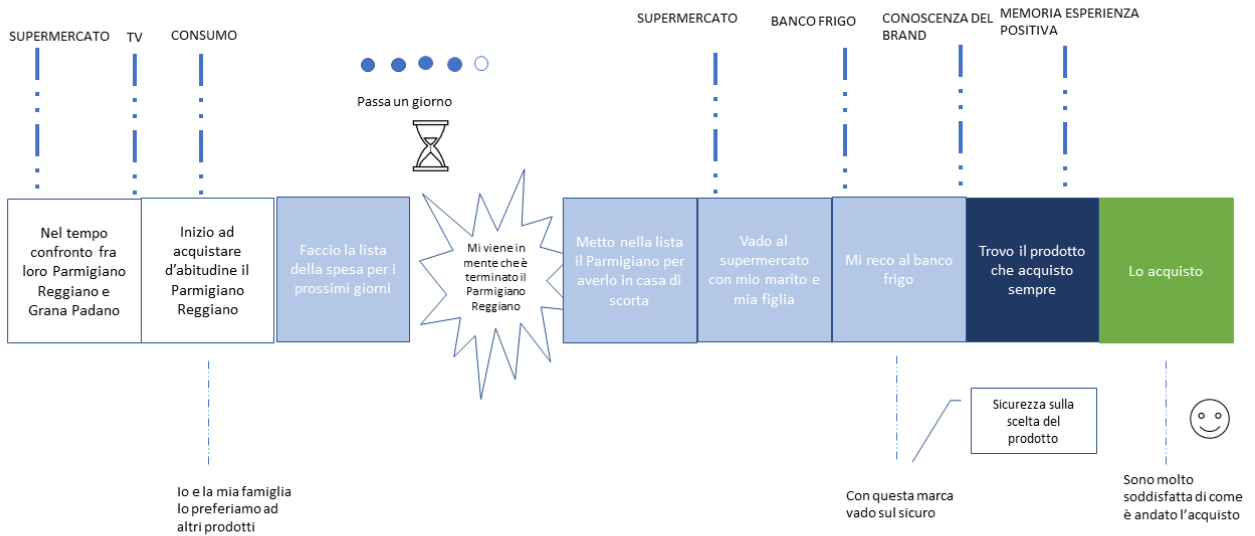


Prodotto: Forma di Parmigiano Reggiano 12€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. mattina

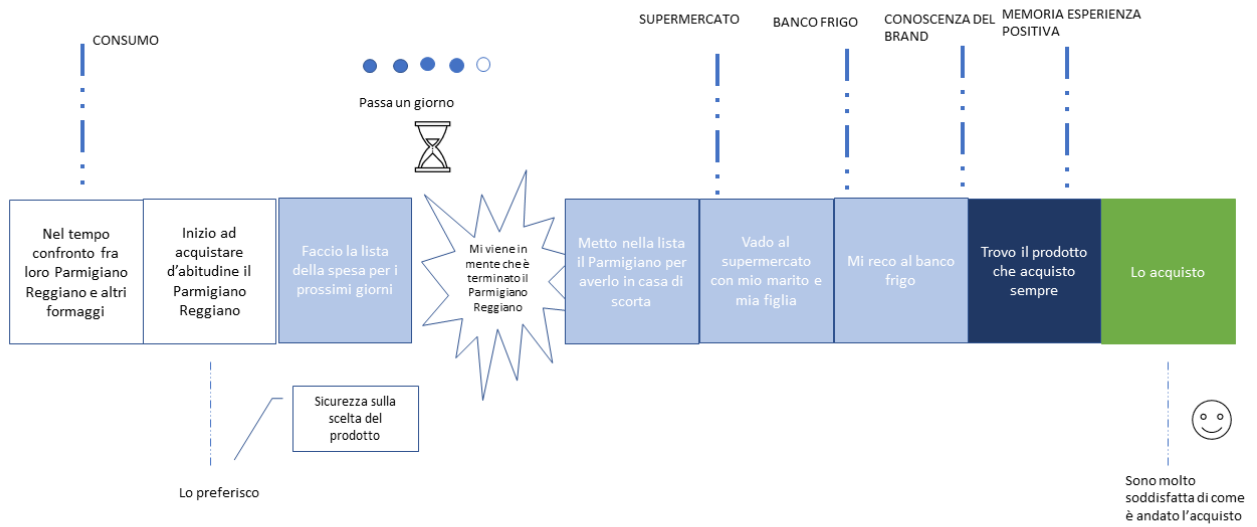


Prodotto: Parmigiano Reggiano 15€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Lun. mattina

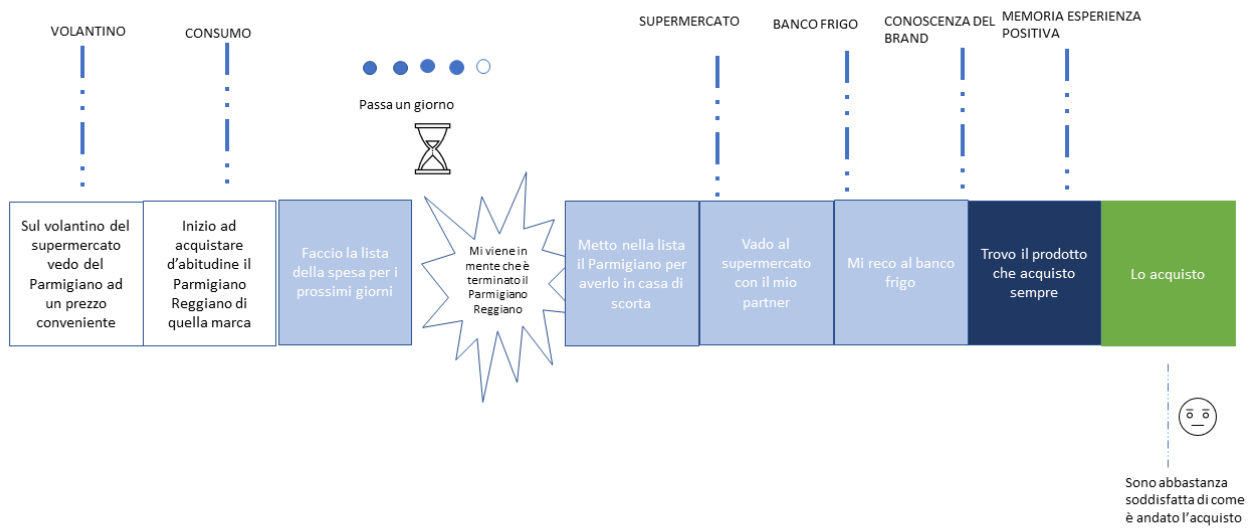


Prodotto: Parmigiano 14€/kg

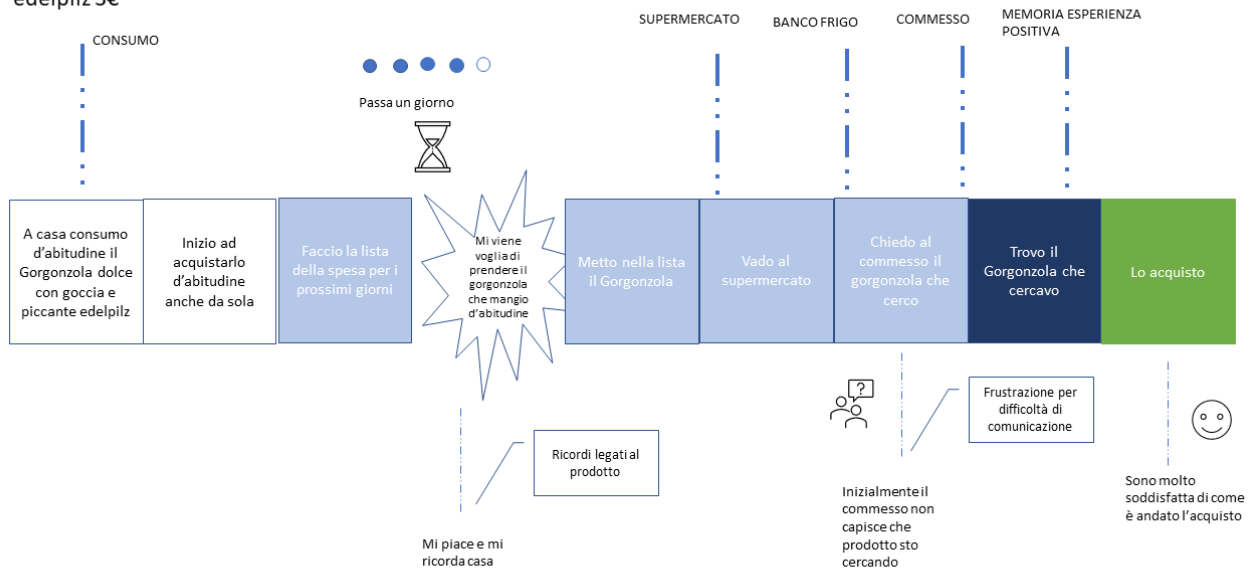
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

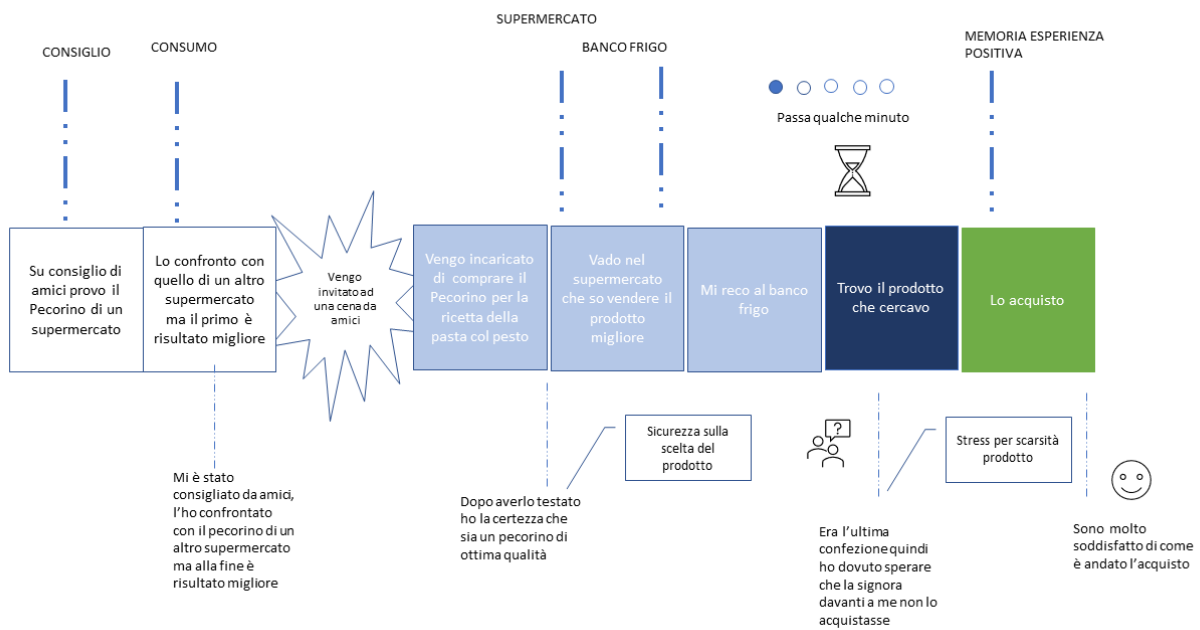
Quando: Mart. sera



Prodotto: Gorgonzola dolce con goccia e piccante edelpilz 3€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. mattina



Prodotto: Pecorino 8€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mart. sera

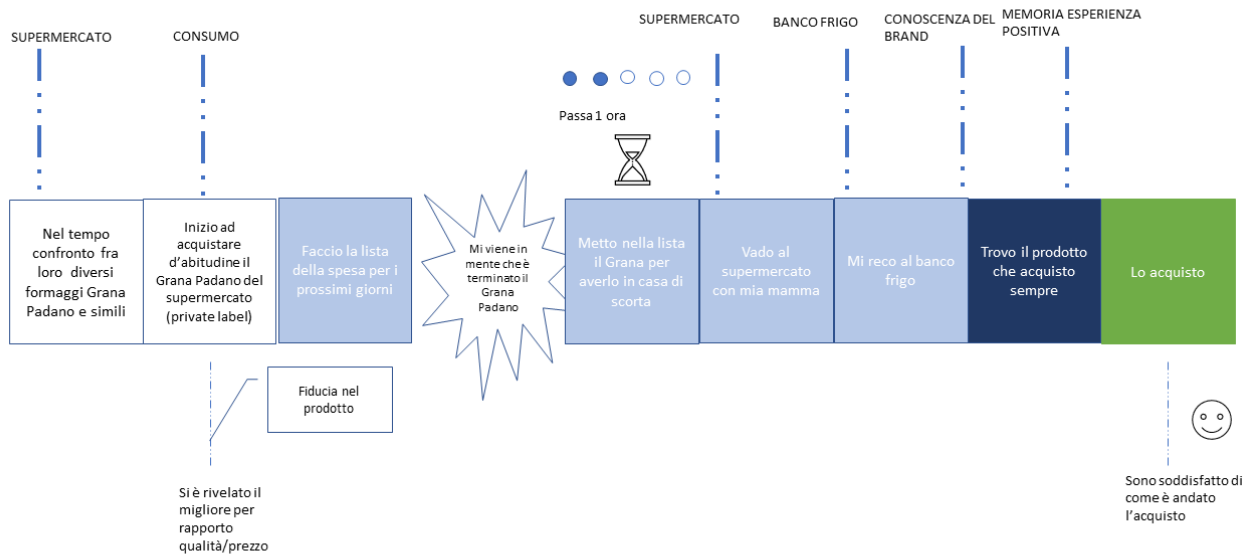


Prodotto: Forma di Grana Padano 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

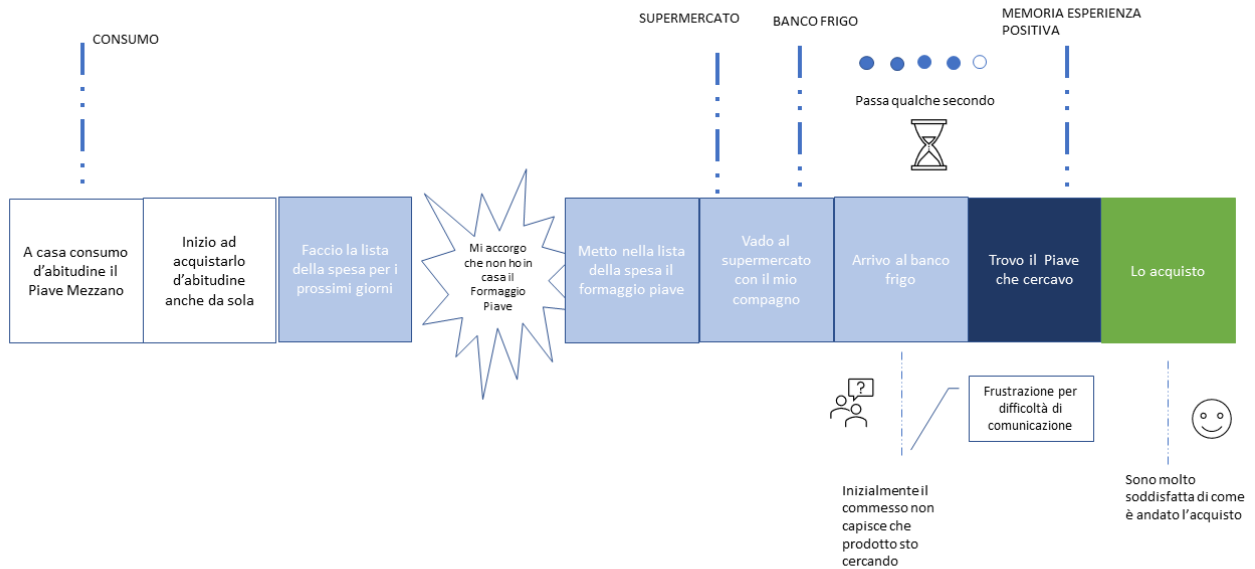


Prodotto: Formaggio Piave Mezzano 4€

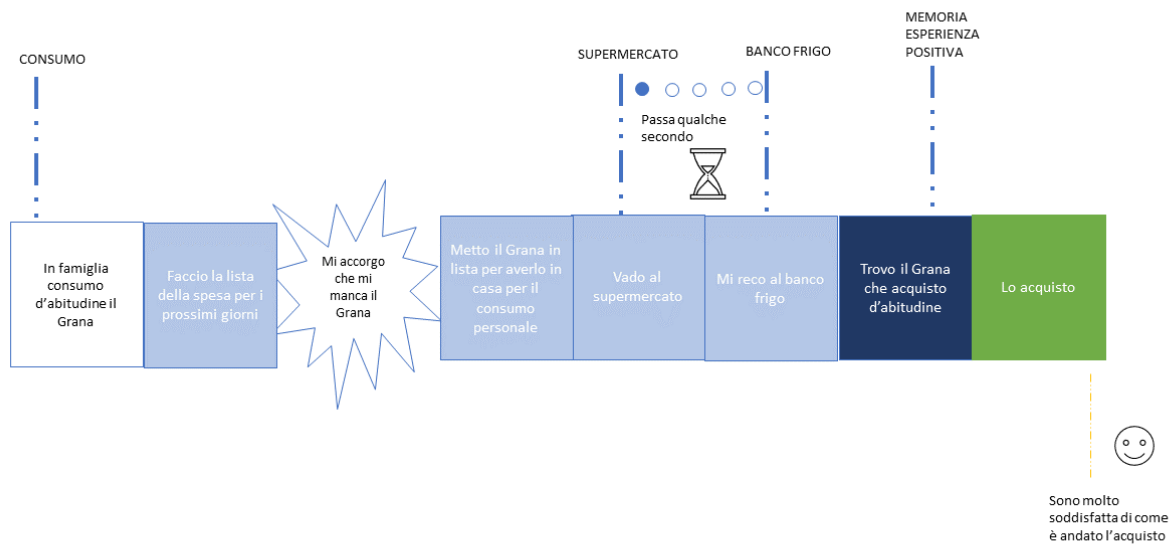
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sab. pomeriggio

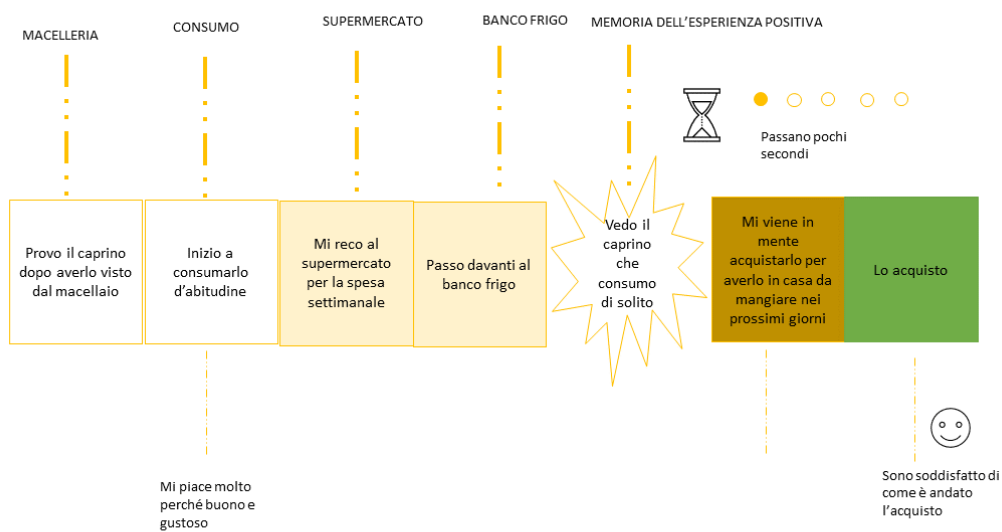


Prodotto: Grana Padano 6€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Sab. pomeriggio



PATTERN F)

Prodotto: Caprino 5 € Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Dom. mattina

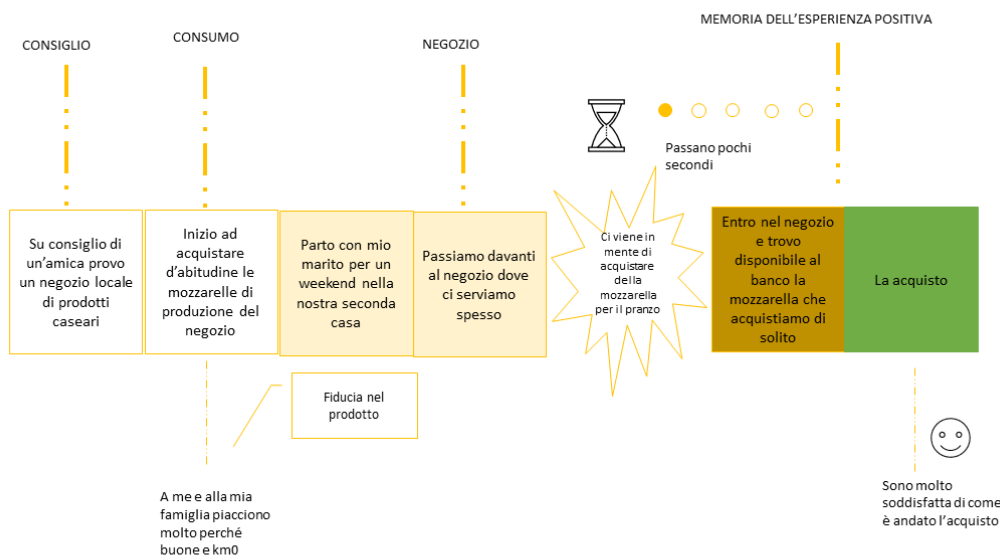


Prodotto: Mozzarella di Bufala 5 €

Luogo d'acquisto: Negozio di prodotti caseari

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. mattina

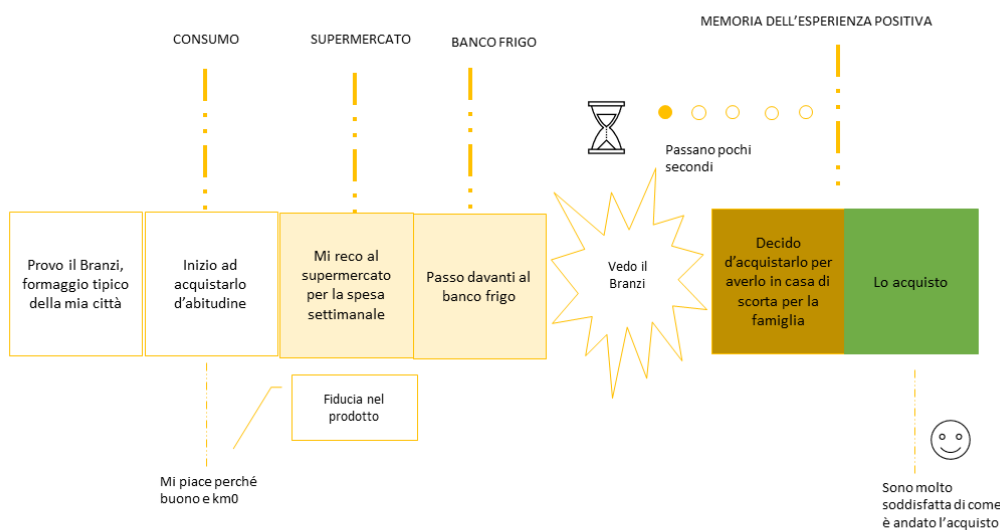


Prodotto: Forma di Branzi 10 €

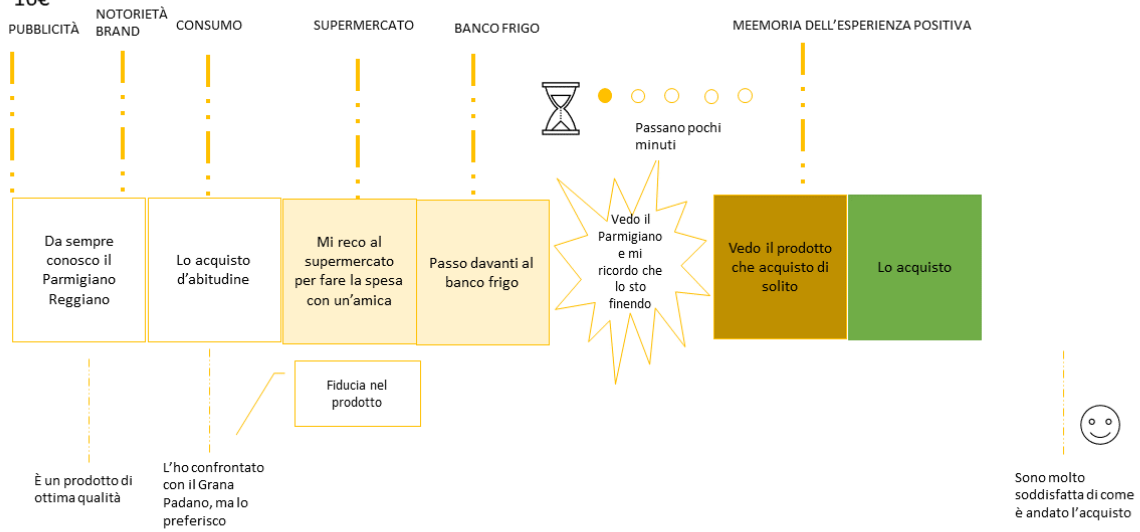
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

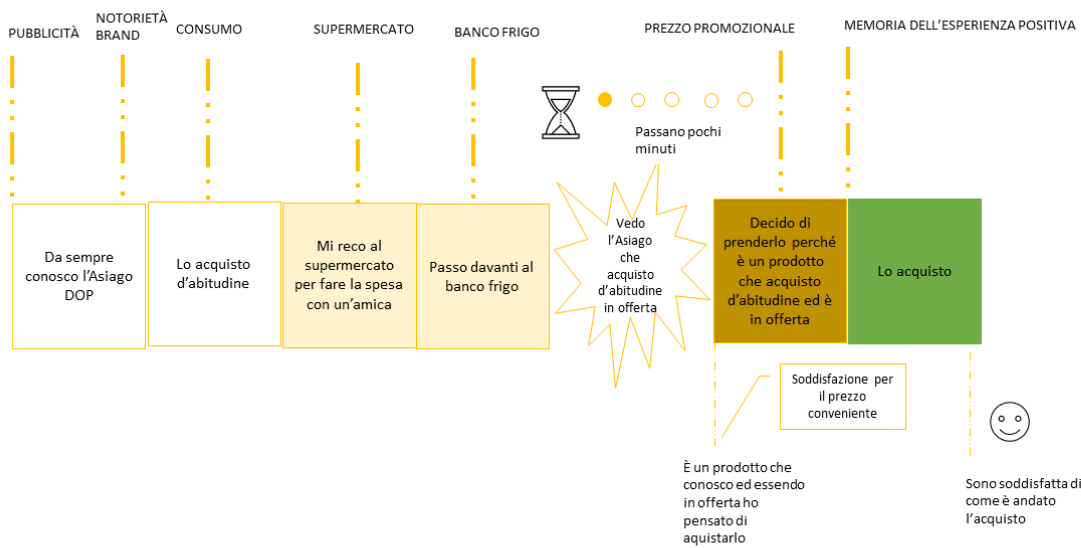
Quando: Sab. mattina



Prodotto: Forma di Parmigiano Reggiano 16€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Ven. mattina



Prodotto: Asiago DOP Fresco 2€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Sab. mattina

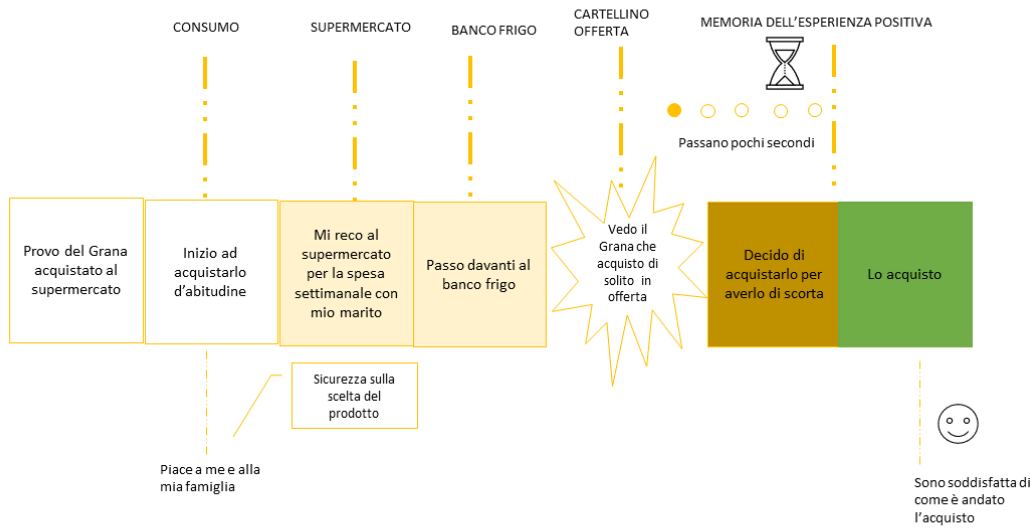


Prodotto: Forma di Grana Padano 11€/kg

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sabato

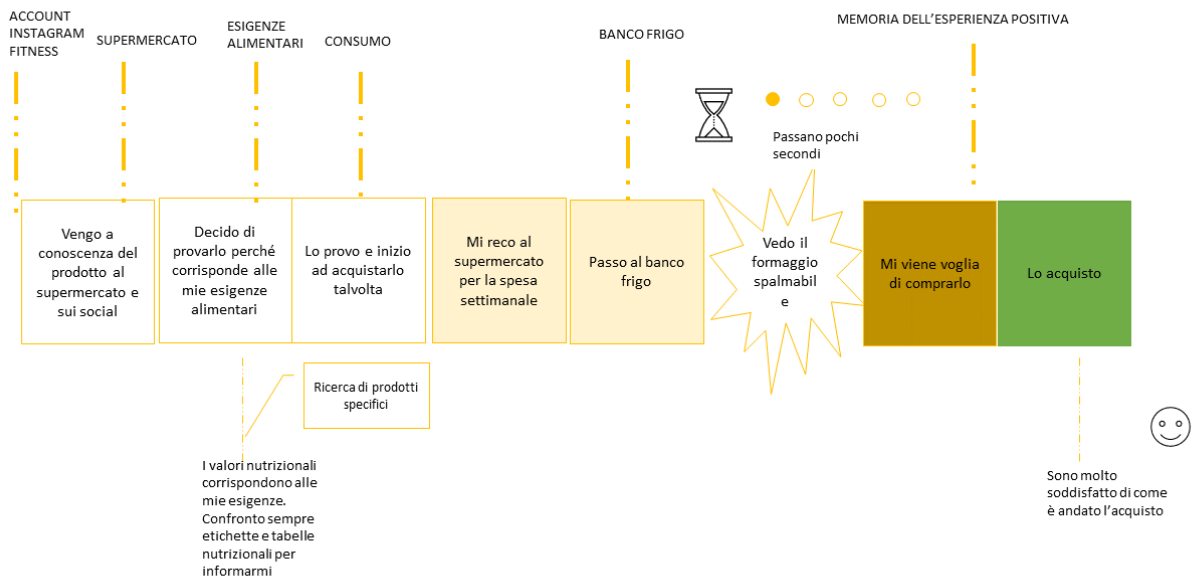


Prodotto: Formaggio spalmabile 1,09€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

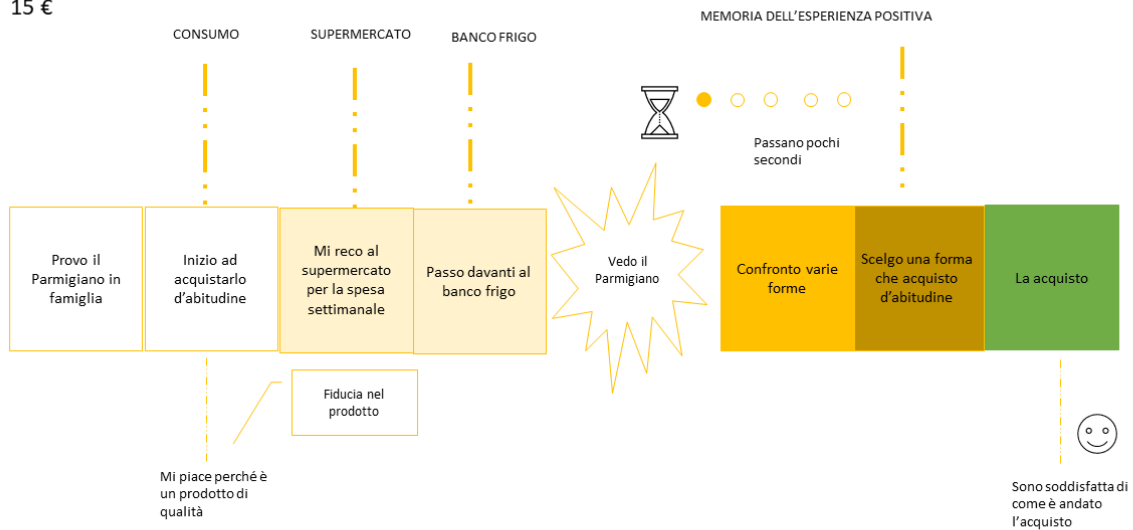
Quando: Gio. ora di pranzo



Prodotto: Forma di
Parmigiano Reggiano
15 €

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso Quando: Sab. mattina

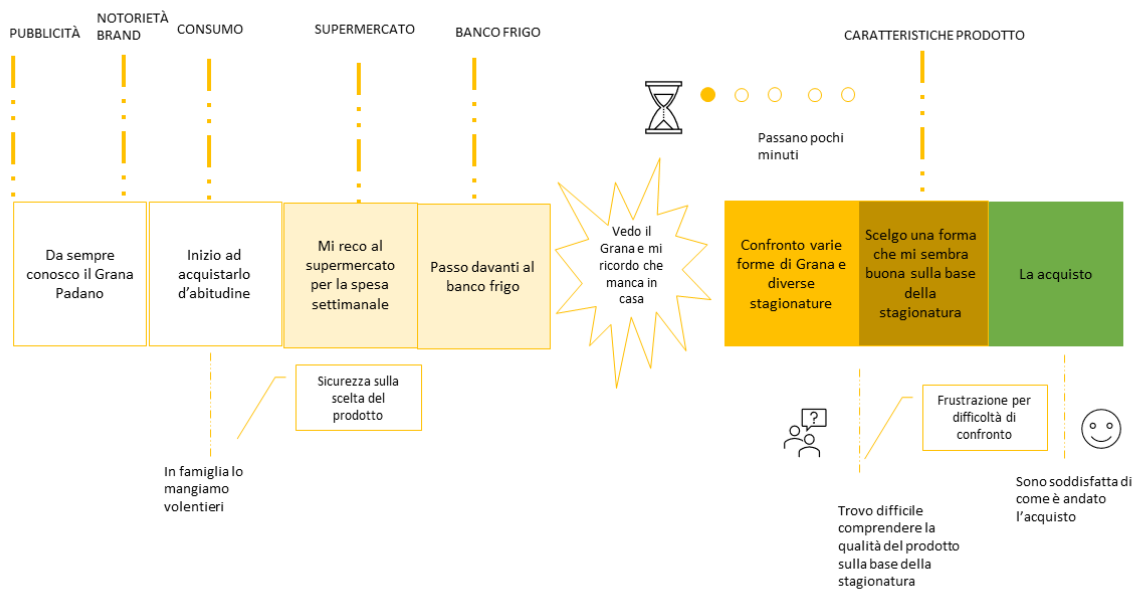


Prodotto: Forma di
Grana Padano 8,60€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. mattina

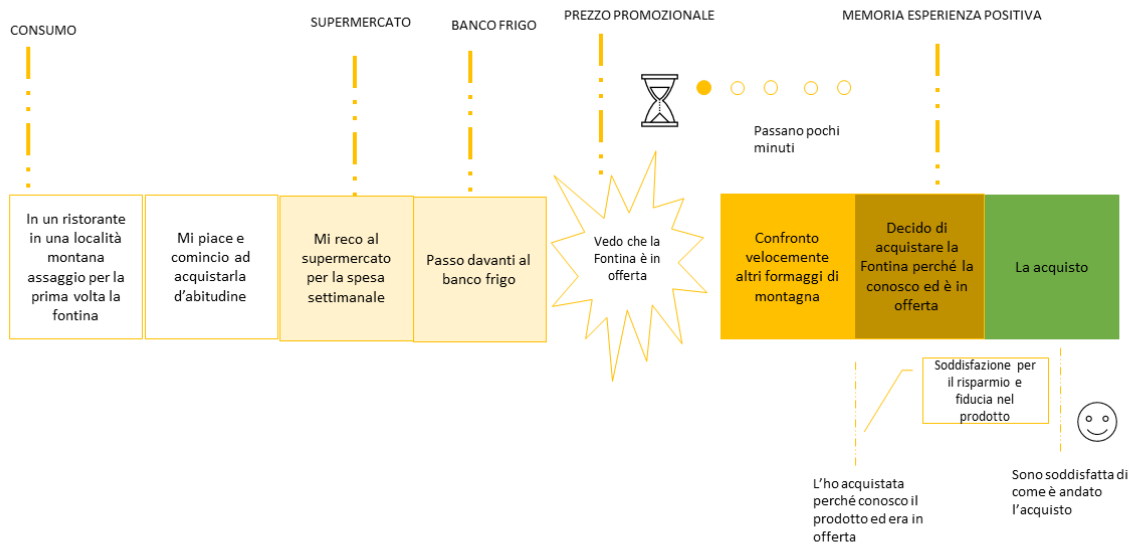


Prodotto: Fontina
16/kg€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Giov. pomeriggio

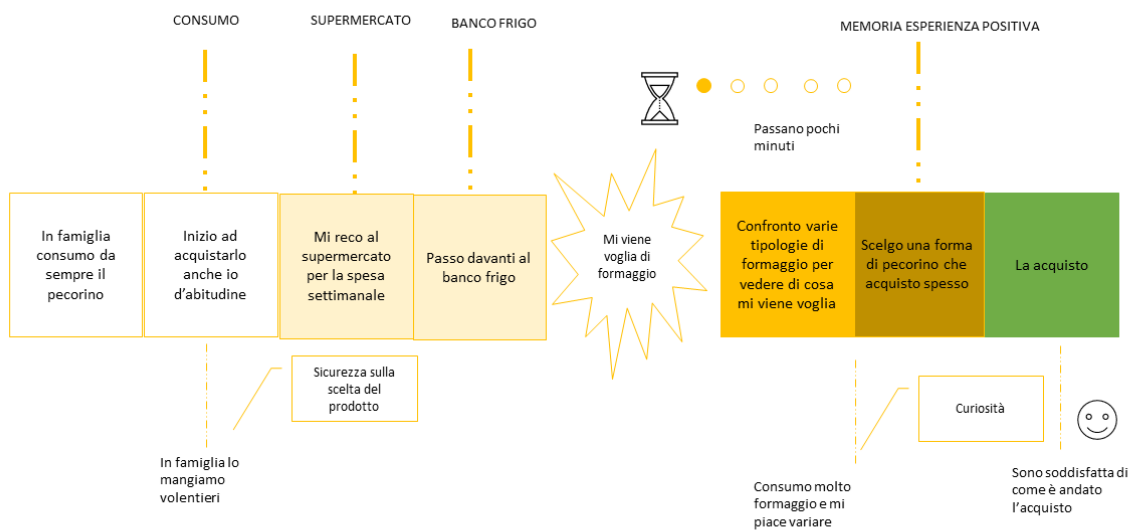


Prodotto: Pecorino 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

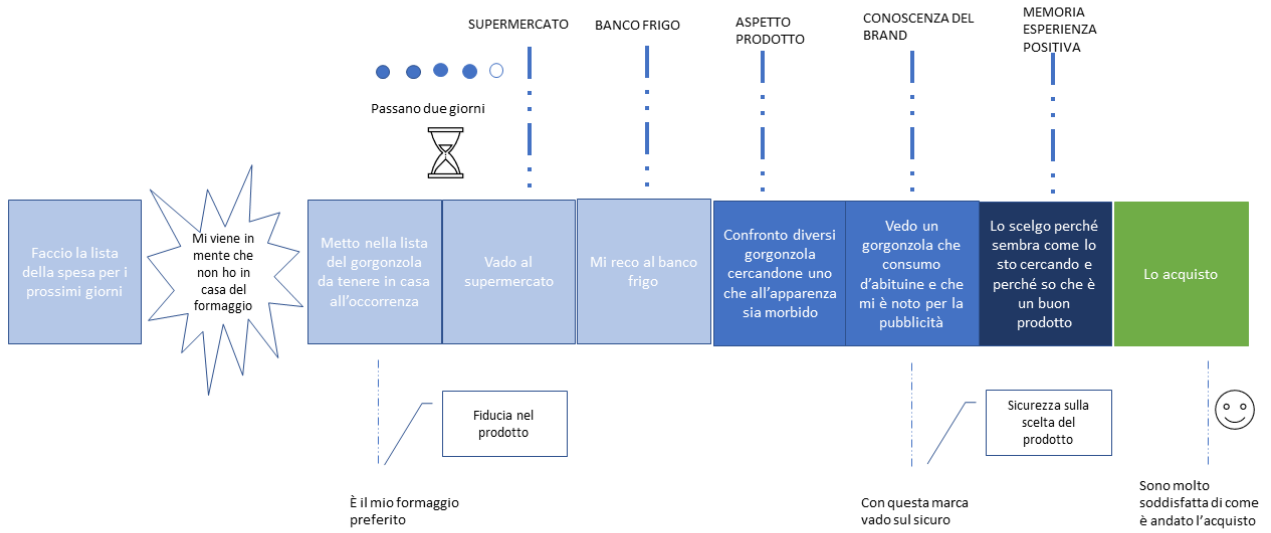
Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. mattina

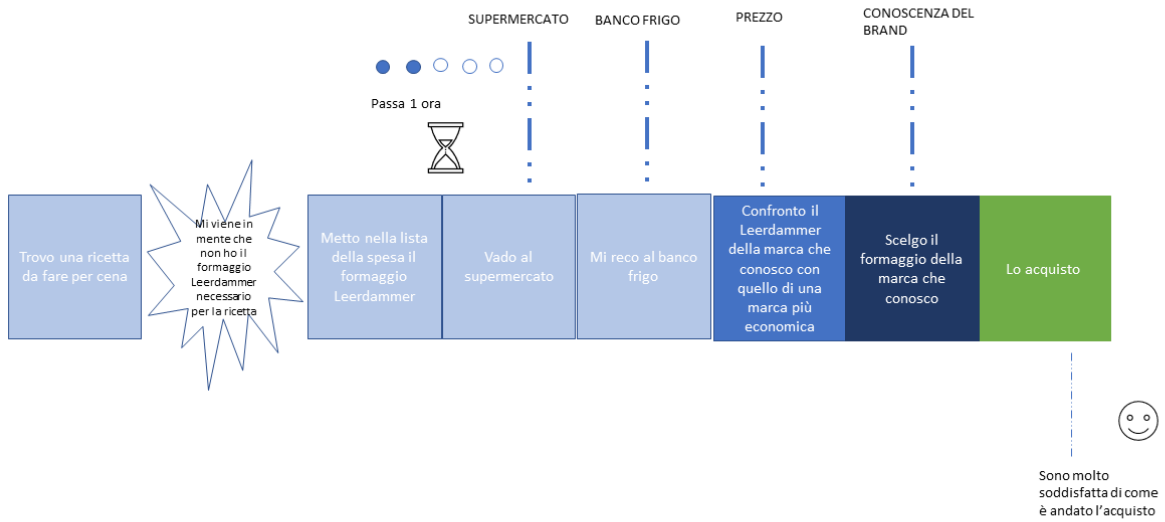


ACQUISTO PIANIFICATO CON VALUTAZIONE

Prodotto: Gorgonzola 1,90€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Merc. mattina



Prodotto: Leerdammer 9€/kg Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Mart. mattina

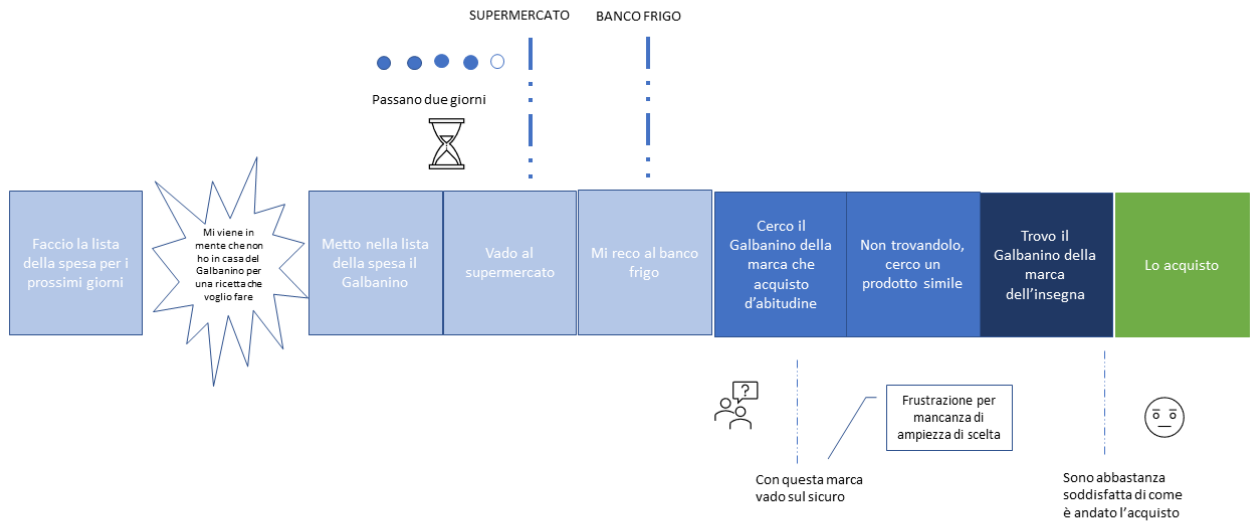


Prodotto: Galbanino 2€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Mart. mattina

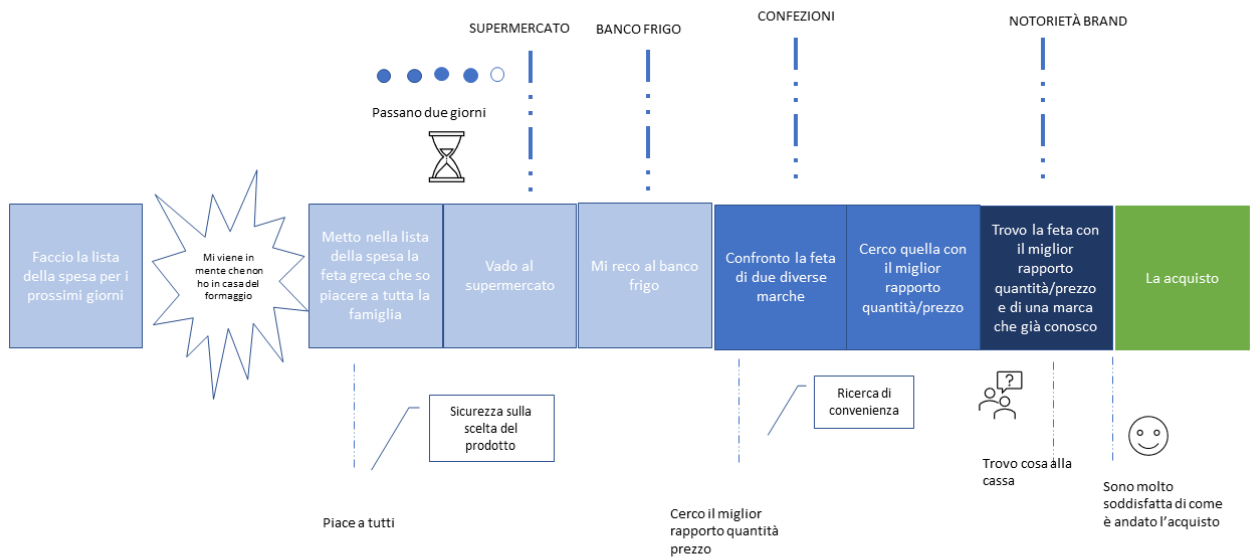


Prodotto: Feta greca 1,99€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Lun. mattina

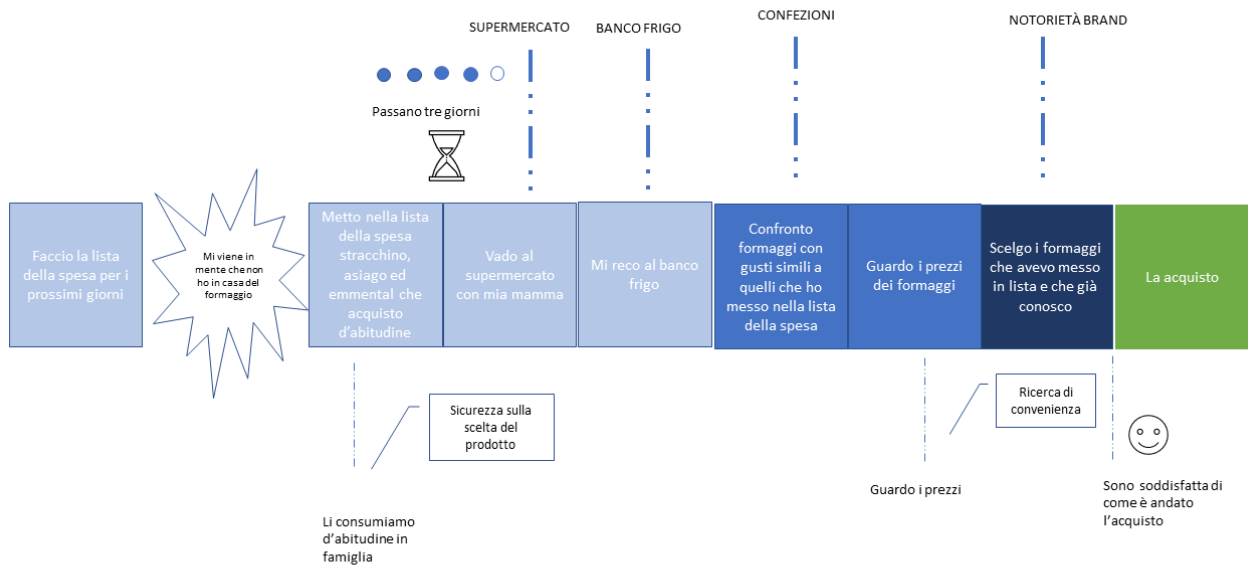


Prodotto: Stracchino 1,80€, Asiago 2€, Emmental 2,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Venerdì

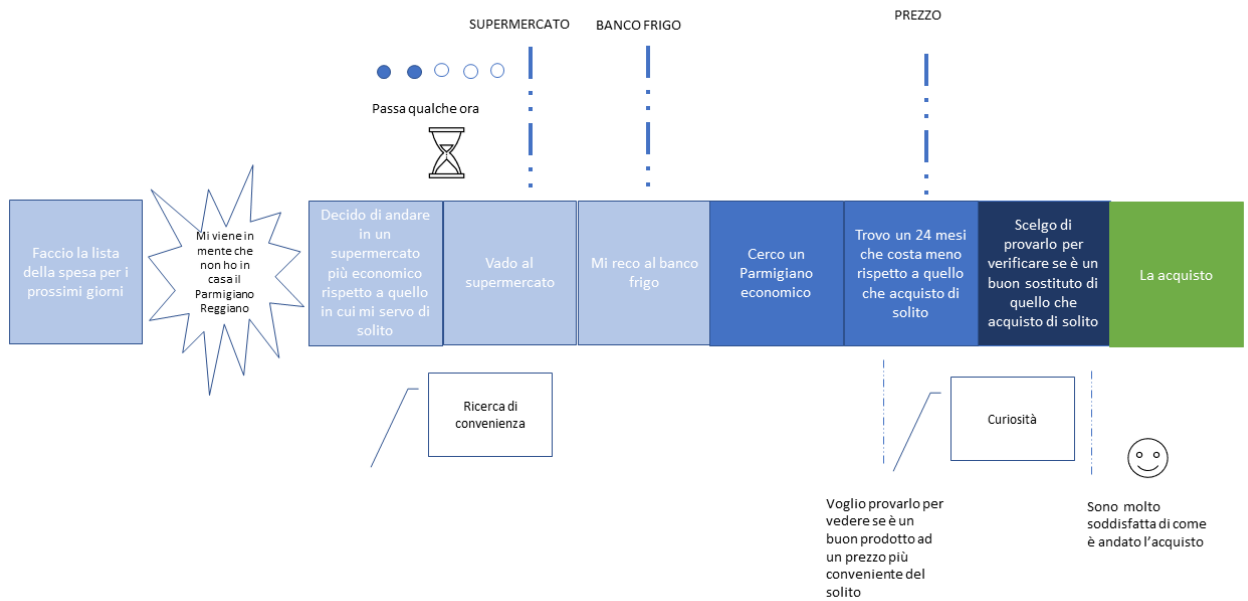


Prodotto: Parmigiano Reggiano 3,10 GBP

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Sabato

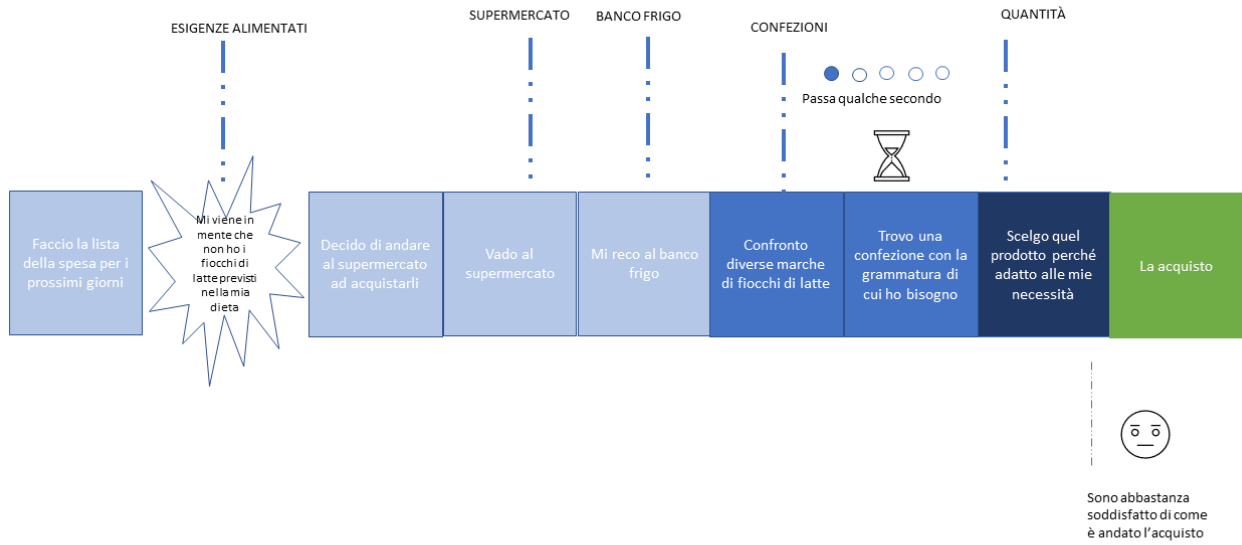


Prodotto: Fiocchi di latte
1,5€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

Quando: Ven. mattina



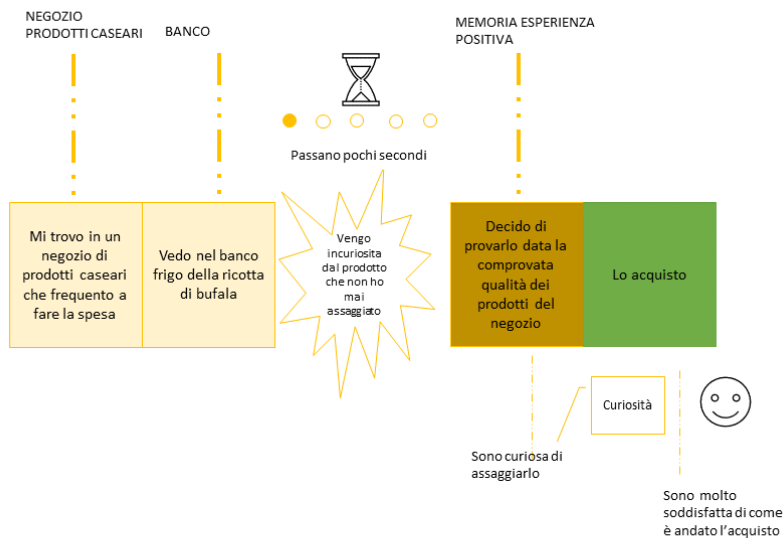
ACQUISTO D'IMPULSO PER CURIOSITÀ

Prodotto: Ricotta di Bufala 3€

Luogo d'acquisto: Negozio di prodotti caseari

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. mattina

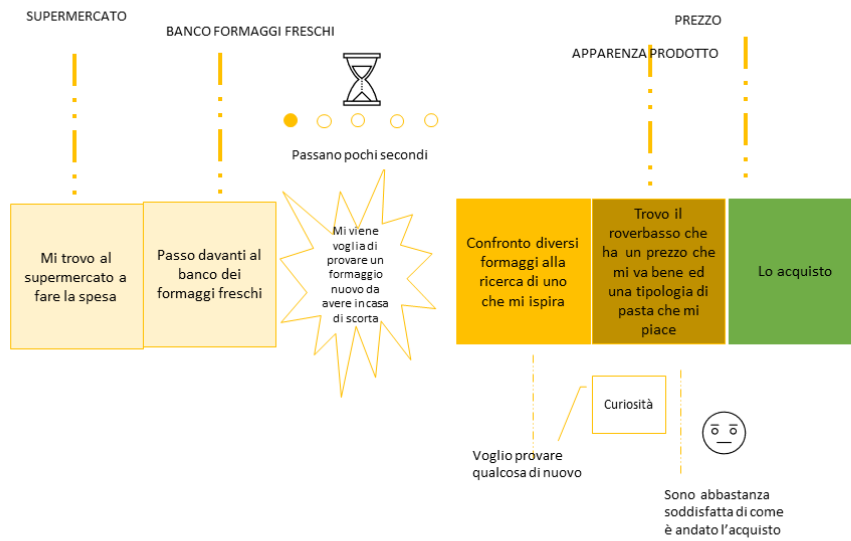


Prodotto: Formaggio roverbasso 3€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sab. mattina

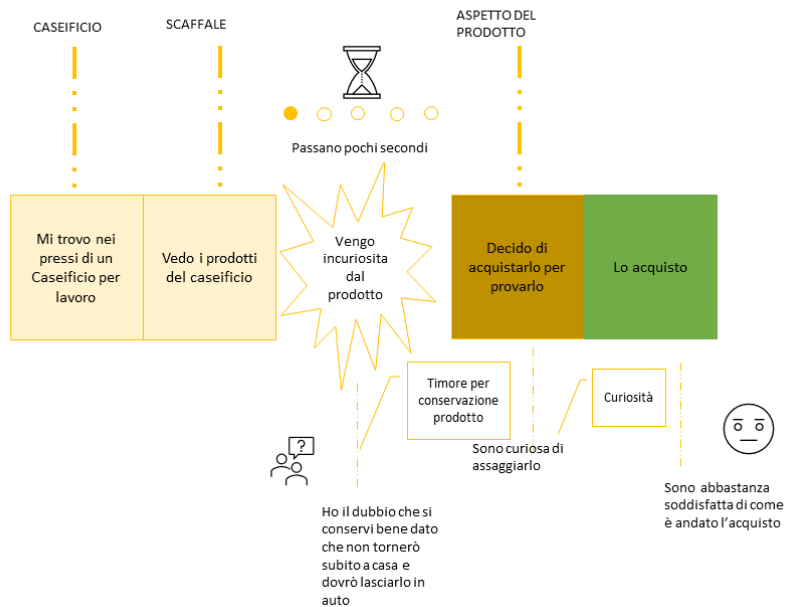


Prodotto: Grana 10€/kg

Luogo d'acquisto: Caseificio

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: -



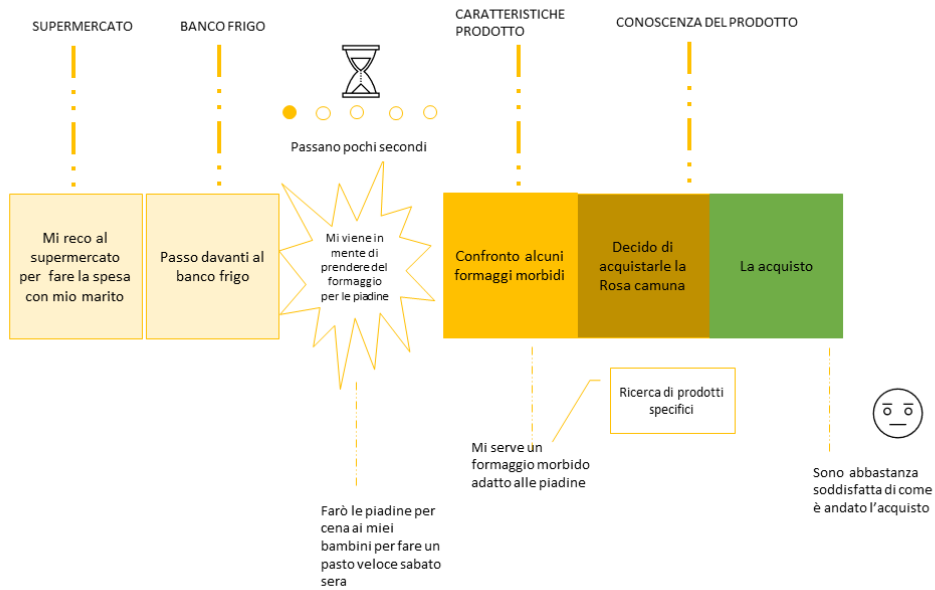
SENZA PATTERN

Prodotto: Rosa camuna
4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Sabato

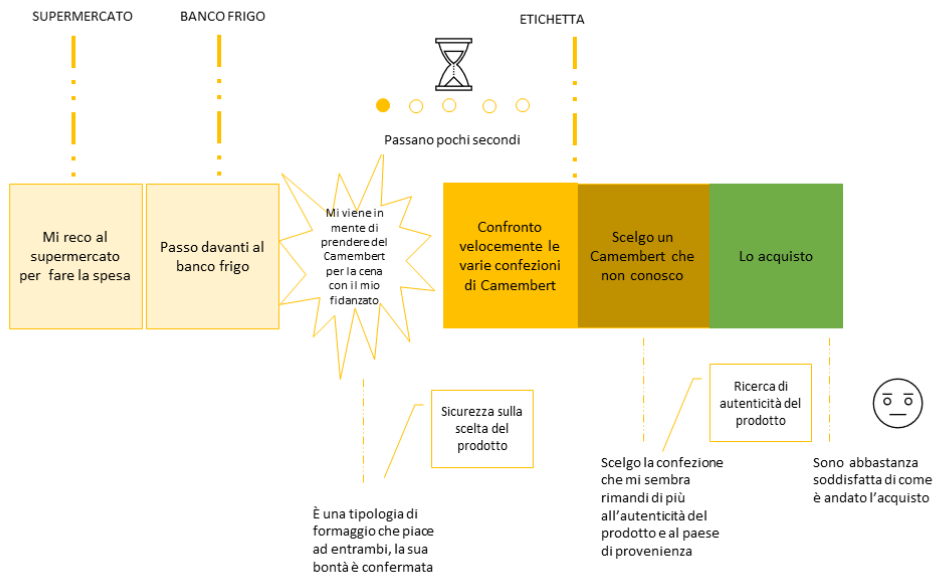


Prodotto: Camembert
7€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Merc. mattina

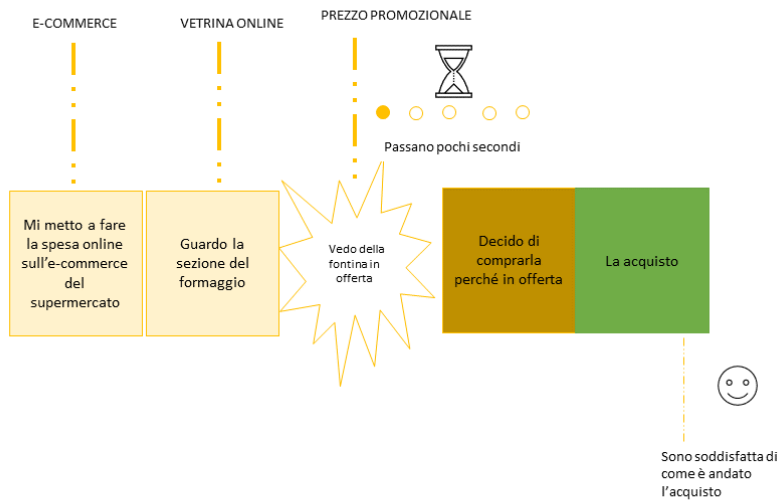


Prodotto: Fontina 7€

Luogo d'acquisto: Online

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Domenica

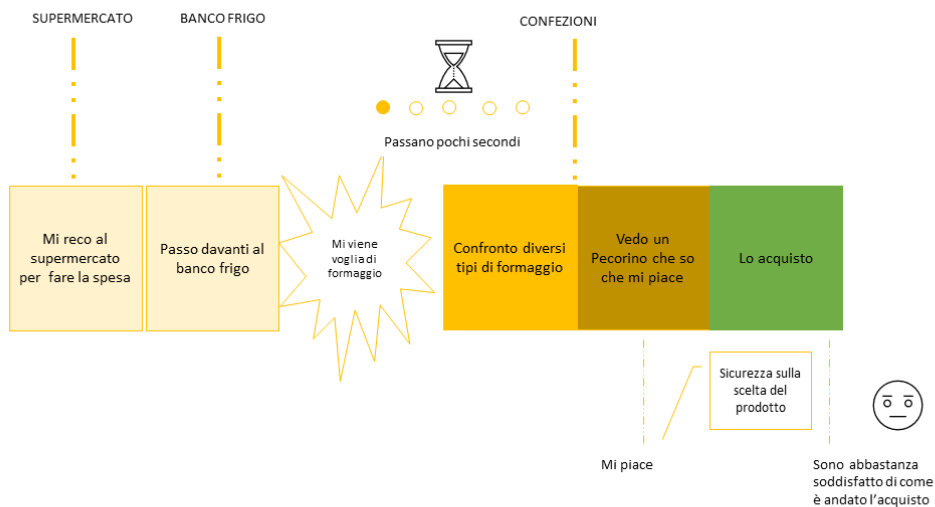


Prodotto: Pecorino 4€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Merc. sera

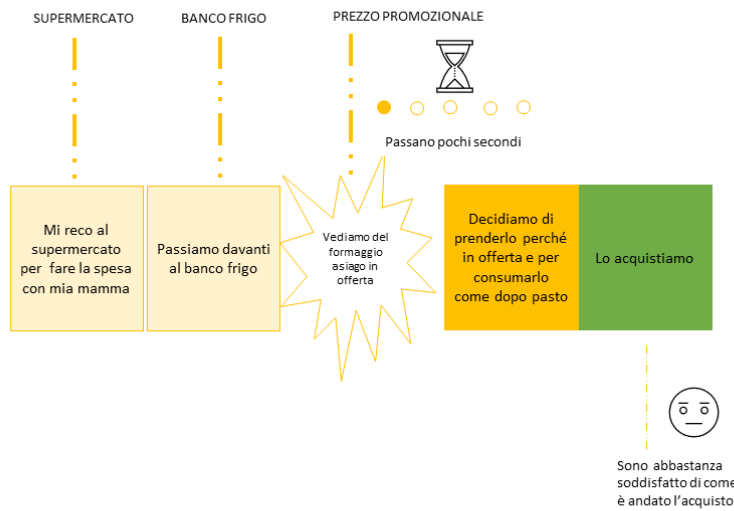


Prodotto: Formaggio Asiago 3€

Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto d'impulso

Quando: Ven. sera

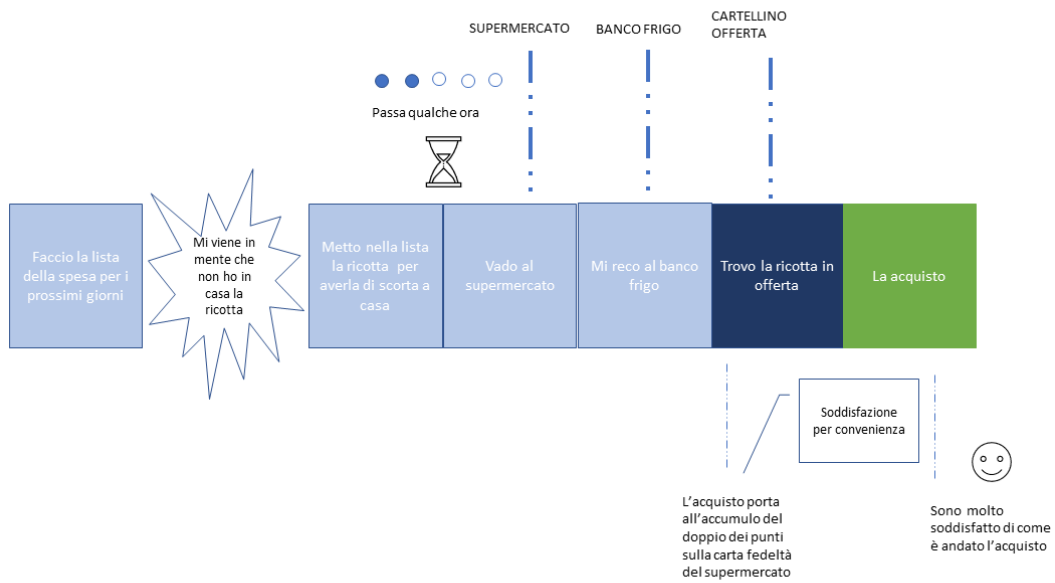


Prodotto: Ricotta 1 €

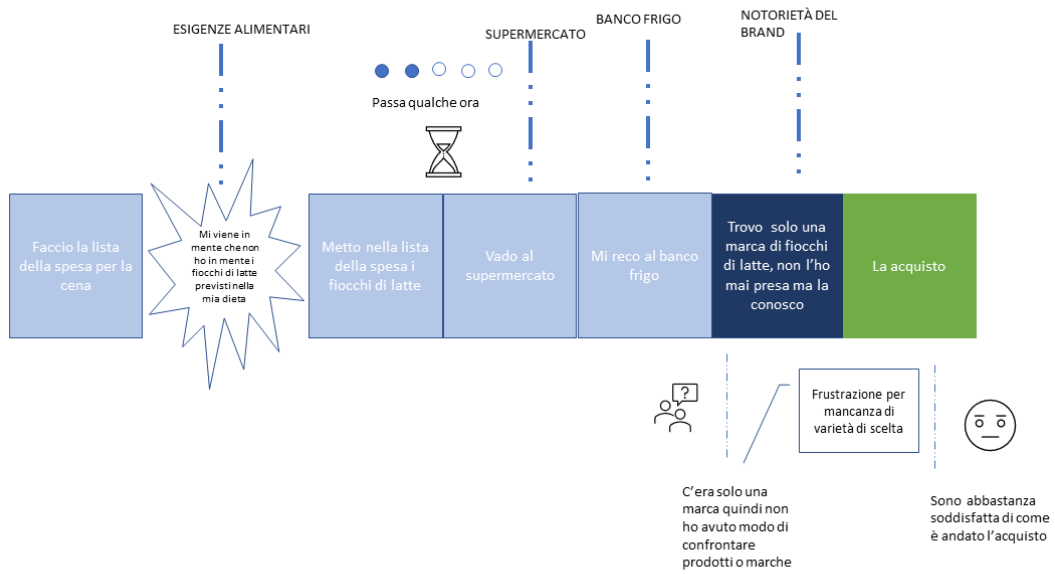
Luogo d'acquisto: Supermercato

Tipologia: Acquisto pianificato

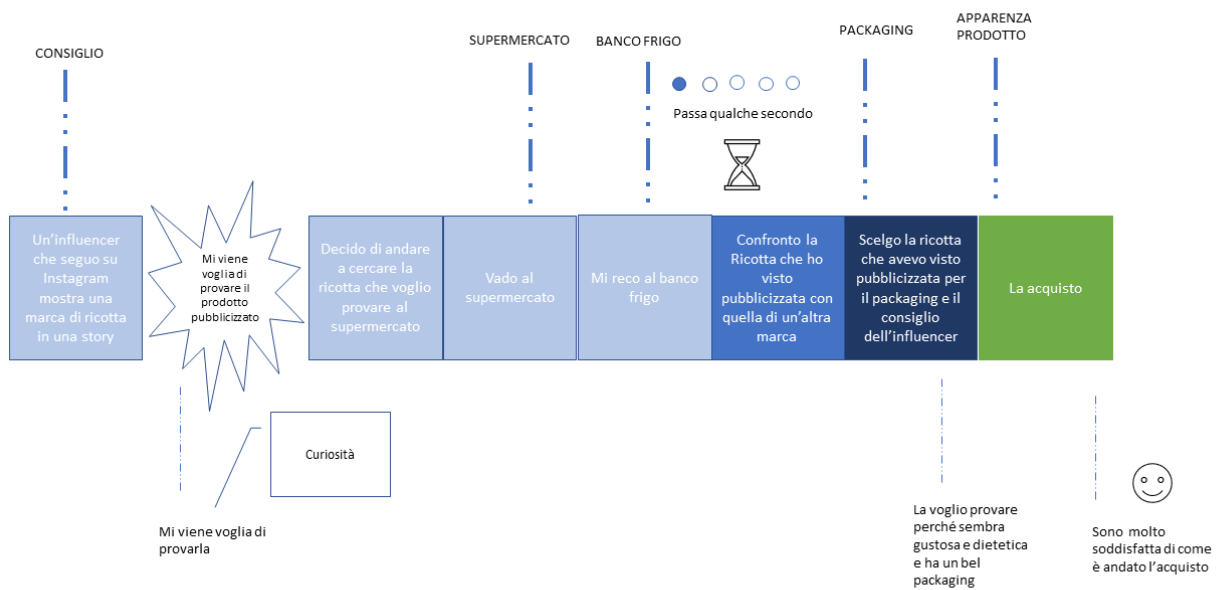
Quando: Merc. pomeriggio



Prodotto: Fiocchi di latte 3€ Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Merc. sera



Prodotto: Ricotta 1 € Luogo d'acquisto: Supermercato Tipologia: Acquisto pianificato Quando: Lun. pomeriggio



7.3 Interviste

Le interviste alle aziende del settore Beverage, condotte a supporto dell'approfondimento della *Customer Journey analysis* dalla prospettiva delle aziende, vengono riportate nelle sezioni a seguire.

7.3.1 La Bottega di Aro

L'intervista è stata condotta per via telefonica con il titolare dell'azienda, Luca Scaroni.

La Bottega di Aro è un'azienda a conduzione familiare nata nel 2019, con sede a Castenedolo, in provincia di Brescia, specializzata nella produzione di distillati e liquori. Prodotto di punta dell'azienda è "GinAro", un Gin di produzione bresciana, vincitore della medaglia d'argento allo *Spirits Selection* di Bruxelles 2020.

Di seguito sono riportati i principali temi affrontati nel corso dell'intervista.

- i. Attività di marketing e comunicazione che hanno contribuito sensibilmente all'ottenimento dei risultati della Bottega di Aro.*

L'idea del prodotto è nata nel 2018. Luca, il titolare, lavorava come barista e la passione per il gin si è trasformata poi in un lavoro. Da una ricetta originale ha iniziato a produrre in maniera amatoriale "GinAro" e a venderlo dapprima nel settore della ristorazione e in un secondo momento, dati i risultati poco soddisfacenti, ai bar della provincia.

Nel 2019 ha iniziato ad ampliare la propria distribuzione e ha costruito il proprio e-commerce.

I fattori del successo, arrivato nel 2020, sono stati principalmente due:

- a) Predisposizione dell'e-commerce prima dell'inizio della pandemia e della diffusione degli acquisti elettronici da parte del consumatore finale;
- b) Omaggio del prodotto a Cristina Fogazzi, imprenditrice e influencer³⁹ con quasi un milione di follower, che ha mostrato il prodotto sul proprio profilo Instagram e portato un incremento sensibile nell'awareness del brand e nelle vendite del prodotto.

Grazie alla spinta data dall'aumento della notorietà del brand, si è poi deciso di curare l'identità digitale del brand, migliorare l'e-commerce e rivedere il target di riferimento, passando dalla vendita B2B alla vendita B2C.

³⁹ Profilo Instagram "Estetista Cinica"

ii. *Conoscenza del tema del Customer Journey, effettuazione dell'analisi e configurazione del Customer Journey tipo*

Il tema, pur essendo conosciuto, non viene affrontato e non vengono dedicate risorse all'analisi ed ottimizzazione del Customer Journey. Non esiste al momento una figura interna che si occupa di marketing, vengono esternalizzate solo alcune attività operative come la gestione di campagne pay per click, la newsletter e la manutenzione dell'e-commerce.

Il profilo tipo della clientela si identifica in una donna fra i 25 e i 40 anni.

A differenza dei competitor, che puntano invece di più su appassionati e lavoratori del settore HORECA, l'attenzione della Bottega è su un pubblico femminile giovane.

Inoltre, un nuovo segmento interessante esplorato nell'ultimo anno è quello delle future spose, cui è dedicata la proposta di bomboniere personalizzate.

iii. *Ruolo del digitale nelle vendite e nel marketing mix dell'azienda*

L'azienda nasce con l'e-commerce, quindi la maggior parte delle vendite avviene online, così come la maggior parte dei punti di contatto del Customer Journey è di natura digitale.

A novembre 2021 è stato aperto lo store fisico, ma le vendite provenienti da questo canale sono ancora ridotte rispetto a quelle generate dall'e-commerce.

Il digitale, oltre a costituire il principale canale di vendita, è anche fondamentale nell'inizio del processo d'acquisto. Primo punto di contatto è infatti Instagram, da cui arriva la maggior parte del traffico. A ciò si aggiungono siti specializzati (www.matrimonio.com) e le inserzioni sponsorizzate sui motori di ricerca per il segmento delle future spose.

7.3.2 Casa Paladin

L'intervista è stata condotta telefonicamente con Martina Paladin, marketing ed export manager del gruppo.

Casa Paladin è un'azienda vitivinicola a conduzione familiare nata nel 1962, arrivata ora alla seconda generazione. Si tratta di un gruppo cui fanno capo quattro diversi brand dislocati fra Veneto, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia e Toscana: Casa Paladin - Bosco del Merlo, Castello Bonomi, Premiata Fattoria di Castelvechi e Casalupo.

Di seguito sono riportati i principali temi affrontati nel corso dell'intervista.

- i. *Attività di marketing e comunicazione che hanno contribuito sensibilmente all'ottenimento dei risultati di Casa Paladin.*

Un'attività che ha contribuito sensibilmente alla notorietà del brand e alla fidelizzazione dei clienti allo stesso è Life in Rosé, progetto nato quattro anni fa.

Con Bosco del Merlo, brand del gruppo che lavora a 360 gradi sul tema della sostenibilità, è nato Life in Rosé, progetto che ha la finalità di supportare nella lotta contro al tumore al seno la LILT, la Lega Italiana per La Lotta Contro i Tumori, attraverso le vendite del Prosecco DOC Rosé e del Pinot Grigio delle Venezie Rosé.

Life in Rosé ha permesso da un lato di perseguire l'obiettivo di ampliare e sensibilizzare la community del nastro rosa, dall'altro di far conoscere i prodotti di Bosco del Merlo.

Il lancio della campagna è avvenuto attraverso attività di influencer marketing, che hanno previsto l'invio di una box con i due prodotti scelti per il progetto e una spiegazione degli obiettivi di Life in Rosé.

Il progetto ha avuto un riscontro molto positivo, sia grazie al traffico organico ottenuto mediante lo spontaneo sostenimento al progetto da parte di alcuni degli influencer che hanno continuato a pubblicizzare il progetto, sia alla positiva accoglienza del progetto da parte dei consorzi del Prosecco DOC e del Pinot Grigio delle Venezie Rosé.

Risultato del progetto è stata la nascita della community del progetto Life in Rosé e la collaterale crescita della notorietà del brand Bosco del Merlo.

- ii. *Conoscenza del tema del Customer Journey, effettuazione dell'analisi e configurazione del Customer Journey tipo*

Il tema è conosciuto e affrontato in azienda, occorre però distinguere il percorso e la clientela per ognuno dei brand.

Per quanto riguarda il Customer Journey dei consumatori finali di Casa Paladin – Bosco del Merlo, si individuano, per quanto riguarda i clienti B2C, due tipologie di clienti e di Customer Journey:

- a) Consumatore offline: intercettato tramite l'enoturismo sia locale sia straniero, dall'entroterra e dal litorale. Il consumatore, una volta raggiunta la cantina, vede il suo percorso tracciato tramite l'inserimento dei propri dati nel database di Casa Paladin. Alla luce del tracciamento si implementano diverse attività di e-mail marketing e promozionali atte a favorirne la fidelizzazione;
- b) Consumatore online: il consumatore inizia il suo percorso col brand e il prodotto online, viene raggiunto infatti tramite social media, con traffico organico e a pagamento. Una volta entrato in contatto col brand e prodotto, viene poi tracciato e fidelizzato come nel caso del consumatore offline.

Emerge dunque, nonostante la distinzione fra le due tipologie di consumatori, la multicanalità di entrambi i percorsi, che prevedono punti di contatto online e offline nell'intero Journey.

iii. *Difficoltà di tracciamento e aspetto del Customer Journey*

La complessità del percorso è riscontrata nella difficoltà di catturarlo, non nella sua forma.

È complesso quindi indentificare il percorso dei consumatori, ma una volta che avviene il contatto col brand e il prodotto, è facile individuarne il carattere circolare e improntato alla fedeltà al brand, possibile grazie alla qualità del prodotto.

iv. *Ruolo del digitale nelle vendite dell'azienda e nel marketing mix.*

Il canale di vendita principale rimane il canale offline, ma Casa Paladin possiede da dieci anni un e-commerce di proprietà, che dopo le performance eccezionali nel periodo della pandemia, è tornato ora ad essere un canale a minore rendita.

Il digitale viene però sfruttato per intercettare i consumatori lungo i diversi punti di contatto, soprattutto nella fase di diffusione della notorietà del brand, attraverso i canali social istituzionali, attività di influencer marketing, press-office e sponsorizzazioni di eventi, e di fidelizzazione del cliente, attraverso newsletter e direct e-mail marketing.

L'intero digital marketing mix è finalizzato a favorire l'esperienzialità del prodotto e il contatto con la cantina ed il brand.

Bibliografia

- Alaszewski, A., 2006. *Using Diaries for Social Research*. s.l.:Sage.
- Angrave, J., 2020. *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. I a cura di s.l.:De Gruyter.
- Ariely, D., 2008. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. s.l.:Harper.
- Beck, N. & Rygl, D., 2017. Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Service*, Issue 27, pp. 170-178.
- Bell, L., 1998. Public and private meanings in diaries: Researching family and childcare. In: *Feminist Dilemmas in Qualitative Research*. Londra: Sage.
- Berman, B. & Thelen, S., 2018. Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), pp. 598-614.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E., 2003. Diary methods: capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, Volume 54, pp. 579-616.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S., 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Issue 54, pp. 23-29.
- Casaleggio Associati, 2021. *XV Edizione del rapporto E-commerce in Italia*, Milano: s.n.
- Cenini, R., 2020. *Conversion Rate Optimization: Aumentare le revenue del tuo sito attraverso la CRO*. 1 a cura di Milano : Maggioli Editore.
- Cerved Research, 2021. *Food&Beverage, mercato in salute. Nel 2022 prevista crescita doppia rispetto al resto dell'economia*. [Online]
Available at: <https://research.cerved.com/analisi/foodbeverage-mercato-in-salute-nel-2022-prevista-crescita-doppia-rispetto-al-resto-delleconomia/>
[Consultato il giorno 23 05 2022].
- Chandukala, S. R., Reddy, S. K. & Tan, Y. C., 2022. *How Augmented Reality Can — and Can't — Help Your Brand*. [Online]
Available at: <https://hbr.org/2022/03/how-augmented-reality-can-and-cant-help-your-brand>
[Consultato il giorno 10 04 2022].

- Cheng, M. & Anderson, C. K., 2021. Search Engine Consumer Journeys: Exploring and Segmenting Click-Through Behaviors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), pp. 198-214.
- Cialdini, R., 2007. *Influence: the psychology of persuasion*. New York: Harper Collins.
- Clarke, I., 2001. Emerging value propositions for m-commerce. *Journal of Business Strategies*, 18(2), pp. 133-148.
- Cook, G., 2014. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digit Marketing Practice*, Volume 15, pp. 262-266.
- Cooper, A., 2004. *The Inmates Are Running the Asylum*. 2 a cura di s.l.:Sam's Publishing.
- Corti, L., 1993. *Using diaries in social research*. [Online] Available at: <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU2.html> [Consultato il giorno 11 05 2022].
- Crosier, A. & Handford, A., 2012. Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), pp. 67-76.
- Croxen-John, D. & Van Tonder, J., 2017. *Ottimizzazione e-commerce*. Milano: Apogeo.
- Day, M. & Thatcher, J., 2009. I'm Really Embarrassed That You're Going to Read This ...': Reflections on Using Diaries in Qualitative Research. *Qualitative Research in Psychology*, Volume 6, pp. 249-259.
- Degeratu, A. M., Rangaswamy, A. & Wu, J., 2000. Consumer Choice Behaviour in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes. *International Journal of Research in Marketing*, 1(17), pp. 55-78.
- Deloitte, 2015. *Omni-channel retail: A Deloitte Point of View*. [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf> [Consultato il giorno 10 04 2022].
- Dirsehan, T., 2020. The Democratization of Technology - and Its Limitation. In: *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World*. Wagon Lane: Emerald Publishing Limited, pp. 13-27.

Edelman, D. C. & Abraham, M., 2022. Customer Experience in the Age of AI. *Harvard Business Review*, Issue March-April 2022.

Einav, L., Levin, J., Popov, I. & Sundaresan, N., 2014. Growth, Adoption, and Use of Mobile E-commerce. *The American Economic Review*, 104(5), pp. 489-494.

Elias, B., 2020. *Marketing Stages: Awareness, Sophistication, and Intent*. [Online] Available at: <https://www.activecampaign.com/blog/marketing-stages-awareness-and-buyer-cycle>
[Consultato il giorno 18 04 2022].

Flavian, C., Gurrea, R. & Orùs, C., 2019. Feeling confident and smart with webrooming: Understanding the consumer's path to satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 45, pp. 1-15.

Fogg, B., 2009. *Fogg Behavior Model*. [Online] Available at: <https://behaviormodel.org/>
[Consultato il giorno 17 04 2022].

Gök, Ö. A., 2020. How Does Omnichannel Transform Consumer Behavior?. In: T. Dirsehan, a cura di *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*. Bingley: Emerald Publishing Limited, pp. 27-42.

Google, 2016. *The Basics of Micro-Moments*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/micro-moments-understand-new-consumer-behavior/>
[Consultato il giorno 21 05 2022].

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V., 2009. Customer experience management: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 1-14.

Grewal, D., Roggeveen, A. & Nordfaealt, J., 2017. The future of retailing. *Journal of Retailing*, 91(1), pp. 1-6.

Haselton, M. G., Nettle, D. & Andrews, P. W., 2005. The evolution of cognitive bias. In: D. M. Buss, a cura di *The Handbook of Evolutionary Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 724-746.

Hawkins, D., Best, R. J., Koney, K. A. & Koch, E., 2004. *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Hickman, E., Kharouf, H. & Sekhon, H., 2020. An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), pp. 266-288.

Huang, L., Lu, X. & Ba, S., 2016. An Empirical Study Of The Cross-channel Effects between Web and Mobile Shopping Channels. *Information & Management*, 53(2), pp. 265-278.

Hubspot, 2018. *How to Create an Effective Customer Journey Map*. [Online] Available at: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map> [Consultato il giorno 22 03 2022].

Hyken, S., 2016. *The New Moment of Truth in Business*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/04/09/new-moment-of-truth-in-business/?sh=13ae8faf38d9> [Consultato il giorno 13 03 2022].

Il Sole 24 Ore, 2021. *Al venture capital piace il foodtech: investiti 270 milioni di euro in due anni*. [Online] Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/al-venture-capital-piace-foodtech-investiti-270-milioni-euro-due-anni-AEds7PUB> [Consultato il giorno 25 05 2022].

Il Sole 24 Ore, 2022. *Carrello della spesa, un quarto è di prodotti italiani*. [Online] Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/carrello-spesa-quarto-e-prodotti-italiani-AEmjU8RB> [Consultato il giorno 25 05 2022].

Ismea, 2020. *L'industria alimentare in Italia: le performance delle imprese alla prova del Covid-19*. [Online] Available at: [file:///C:/Users/carlo/Downloads/20201023_Rapporto_IA%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/carlo/Downloads/20201023_Rapporto_IA%20(3).pdf) [Consultato il giorno 23 05 2022].

Ismea, 2022. *Report - Consumi - Report n°8/2021*. [Online] Available at: <https://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/12013> [Consultato il giorno 23 05 2022].

Jansen, B. J. & Schuster, S., 2011. Bidding on the buying funnel for sponsored search and

keyword advertising. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), pp. 1-18.

Jocevski, M. et al., 2019. Transitioning towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), pp. 78-93.

Jones, A. & Woolley, J., 2015. The Email-diary A Promising Research Tool for the 21st Century?. *Qualitative Research*, 15(6), pp. 705-721.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. & Sierra Murillo, Y., 2016. Omnichannel Customer Behavior :Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7(7:1117).

Kahneman, D., 2012. *Pensieri lenti e veloci*. Milano: Mondadori.

Kembro, J. & Norrman, A., 2019. Exploring trends, implications and challenges for logistics information systems in omni-channels: Swedish retailers' perception. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), pp. 384-411.

Kenyon, S., 2006. The 'accessibility diary': Discussing a new methodological approach to understand the impact of Internet use upon personal travel. *Journal of Transport Geography*, Volume 14, pp. 123-134.

Kim, Y. K., Park, S. H. & Pookulangara, S., 2005. Effects of Multi-channel Consumers' Perceived Retail Attributes on Purchase Intentions of Clothing Products. *Journal of Marketing Channels*, 12(4), pp. 23-43.

Kohan, S. E., 2020. *Amazon's sharing of cutting-edge technology may change the way you shop for groceries.* [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2020/03/15/amazons-sharing-of-cutting-edge-technology-may-change-the-way-you-shop-for-groceries/?sh=1f8ffe523e31> [Consultato il giorno 10 04 2022].

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. O., 2017. *Principles of Marketing*. 17 a cura di s.l.:Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. O., 2020. Chapter 13: Retailing and Wholesaling. In: *Principles of Marketing 18th Edition*. 18 a cura di Global Edition: Pearson, p. eBook.

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. O., 2020. Chapter 5: Consumer Markets and Buying Behavior. In: *Principles of Marketing 18th Edition*. Global Edition: Pearson, p. eBook.

Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J. C., 2010. *Marketing for hospitality and tourism*. 5 a cura di Upper Saddle River: Pearson Education.

Kumar, V. & Venkatesan, R., 2005. Who are the Multi-channel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multi-channel Shopping Behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), pp. 44-62.

La Bottega di Aro, s.d. *GinAro Bottiglia*. [Online] Available at: <https://labottegadiaro.it/collections/i-piu-venduti/products/ginaro-bottiglia> [Consultato il giorno 06 06 2022].

La Porte, R., Montoye, H. & Caspersen, J., 1985. Assessment of Physical Activity in Epidemiologic Research Problems and Prospects. *Public Health Reports*, 100(2), pp. 131-146.

Lee, S. & Lim, T. S., 2017. Retailer's innovative differentiation method based on Customer Experience: focusing mediating effect of omni-channel shopper type. *Quality Innovation Prosperity*, 21(2), pp. 37-51.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C., 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 11.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C., 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.

Liang, Q., Wu, X., Park, E. K. & Khoshgoftaar, T. M., 2011. Ontology-based Business Process Customization for Composite Web Services. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 41(4), pp. 717-729.

McKinsey&Company, 2009. *The consumer decision Journey*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> [Consultato il giorno 04 02 2022].

McKinsey&Company, 2013. *e-Journey: Digital marketing and the "path to purchase"*, s.l.: McKinsey&Company.

Melero, I., Sese, F. J. & Verhoef, P. C., 2016. Recasting the Customer Experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, Volume 50, pp. 18-37.

Micheaux, A. & Bosio, B., 2018. Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven

Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*, 4(2), pp. 127-140.

Neslin, S. A. & Shankar, V., 2009. Key Issues in Multi-channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), pp. 70-81.

Neslin, S., Kenshuk, J., Anan, B. & Bradlow, E. T., 2014. The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), pp. 319-330.

Netcomm Focus Food, 2017. *Il Food & Grocery scopre la multicanalità e punta a migliorare l'esperienza dei clienti.* [Online] Available at: https://www.consozionetcomm.it/wp-content/uploads/2019/06/Comunicato_Stampa_2017.11.17_Netcomm_Focus_Food.pdf [Consultato il giorno 17 05 2022].

Netcomm, 2021. *Dopo la pandemia il consumatore è sempre più digitale.* [Online] Available at: <https://www.consozionetcomm.it/dopo-la-pandemia-il-consumatore-e-sempre-piu-digitale/> [Consultato il giorno 18 05 2022].

Nomisma, 2020. *L'industria alimentare italiana oltre il Covid-19. Competitività, impatti socio-economici, prospettive.* Milano: Egea.

Osservatori.net, 2021. *Omnichannel Customer Experience.* [Online] Available at: <https://blog.osservatori.net/it/omnichannel-significato-strategie> [Consultato il giorno 25 01 2022].

Osservatorio Omnichannel Customer Experience, 2021. *Omnicanalità in Italia: cresce l'interesse delle aziende, ma la maturità è ancora limitata.* [Online] Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/omnicanalita-italia-strategie-modelli> [Consultato il giorno 18 03 2022].

Osservatorio Omnichannel Customer Experience, 2021. *Omnichannel Significato e Strategie.* [Online] Available at: <https://blog.osservatori.net/it/omnichannel-significato-strategie> [Consultato il giorno 30 03 2022].

Pambianco News, 2020. *Potenziale E-COMMERCE.* [Online] Available at: <https://wine.pambianconews.com/2020/11/potenziale-e-commerce/192416>

[Consultato il giorno 25 05 2022].

Parasuraman, A., 2000. Technology Readiness Index (Tri) a Multiple-item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal Of Service Research*, 2(4), pp. 307-320.

Park, J. & Stoel, L., 2005. Effect of Brand Familiarity, Experience and Information on Online Apparel Purchase. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(2), pp. 148-160.

Pastore, A. & Vernuccio, M., 2008. *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Rimini: Apogeo Education.

Pelsmacker, P. D., Gueuens, M. & Bergh, J. V., 2001. *Marketing communications*. Essex: Pearson Education.

Peter, J. P. & Donnelly, J. H., 2004. *Marketing management knowledge and skills*. New York: McGraw-Hill.

Picot-Coupey, K., Huré, E. & Piveteau, L., 2016. Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences: Synchronizing Clicks with Bricks in an Omnichannel Perspective–The Direct Optic Case. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3), pp. 336-368.

Rennie, A., Portheroe, J., Charron, C. & Breatnach, G., 2020. *Decoding Decisions: Making Sense of the Messy Middle*. [Online] Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/capire-percorso-acquisto-consumatori/>

[Consultato il giorno 08 03 2022].

Revella, A., 2015. *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. s.l.:Wiley & Sons .

Rosenbaum, M. S., Losada Otalora, M. & Contreras Ramírez, G., 2017. How to create a realistic Customer Journey map. *Business Horizons*, 60(1), pp. 143-150.

Roy, R., 2021. The Future of Shopping: A Checkout-Less Retail Experience. *Performance Improvement*, 60(6), pp. 20-22.

Sahu, K. C., Khan, M. N. & Das Gupta, K., 2021. Determinants of Webrooming and Showrooming Behavior: A Systematic Literature Review. *Journal of Internet Commerce*, 20(2), pp. 137-166.

Santos, S. & Gonçalves, H. M., 2021. The consumer decision Journey: A literature review of the

foundational models and theories and a future perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, Volume 173.

Sathyanarayanan, R. S., 2018. From multi-channel to omni-channel: Determinants of channel choice. *Journal of Contemporary Research in Management*, 13(2), pp. 37-38.

Schwartz, E., 2004. *Breakthrough Advertising*. s.l.:Bottom Line Books.

Shah, A. K. & Oppenheimer, D. M., 2008. Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), pp. 207-222.

Shetty, A. S., Kalghatgi, J. R. & Jeevananda, S., 2018. How to win back the disgruntled consumer?. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), pp. 200-207.

Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A. & Simoes, C., 2020. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), pp. 45-66.

Stein, A. & Ramaseshan, B., 2016. Towards the Identification of Customer Experience Touch Point Elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 30, pp. 8-19.

Thaler, R. H., 1991. Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. In: *Quasi Rational Economics*. New York: Sage Foundation, pp. 127-133.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J., 2015. From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(1), pp. 174-181.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174-181.

Verhoef, P. C. et al., 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31-41.

Vianello, S. & Ferrandina, A., 2017. *Il Marketing Omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*. I a cura di Milano: Franco Angeli.

Wallace, D. W., Giese, J. L. & Johnson, J. L., 2004. Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), pp. 249-263.

Yrjölä, M., Spence, M. & Saarijärvi, H., 2018. Omni-channel Retailing: Propositions, Examples

and Solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(3), pp. 259-276.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W. & Kushwaha, T., 2010. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), pp. 168-180.