

Costanza Nosi

CONSUMER JOURNEY

**Gestire strategicamente
la consumer experience
per competere**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Costanza Nosi

CONSUMER JOURNEY

**Gestire strategicamente
la consumer experience
per competere**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Meo,
fedele compagno di molti dei miei viaggi*

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Il consumer decision journey	»	13
1.1. Il consumer empowerment	»	13
1.2. Dal purchasing funnel al consumer decision journey	»	23
1.2.1. Il purchasing funnel tradizionale	»	24
1.2.2. Il consumer decision journey	»	27
1.2.3. Il nuovo consumer decision journey	»	31
1.3. Dal business alla teoria	»	33
2. Beni, servizi ed esperienze	»	35
2.1. Il service marketing	»	36
2.2. Il consumer buying behavior	»	38
2.3. La customer satisfaction e loyalty	»	41
2.4. La qualità dei servizi	»	42
2.5. Il marketing relazionale e CRM	»	43
2.6. La customer centricity	»	45
2.7. Il customer engagement	»	47
2.8. La Consumer Culture Theory	»	49
2.9. La Service-Dominant logic	»	50
3. Consumer e customer journey	»	53
3.1. La necessità di indossare le scarpe del cliente	»	54
3.2. Aspetti definitivi	»	58
3.3. Elementi costitutivi	»	60
3.3.1. La customer experience	»	60
3.3.2. I touch point	»	64
3.4. La prospettiva sistemica	»	70

3.4.1. Gli assunti di base	pag.	70
3.4.2. La costellazione di attori	»	72
3.5. Il modello Consumer-Customer Journey – CCJ	»	75
3.5.1. Il binomio consumer-customer	»	75
3.5.2. La granularità dell’experience e la continuità del journey	»	76
3.5.3. Customer journey e customer life-cycle	»	80
4. Journey mapping e design	»	84
4.1. Il service blueprint	»	86
4.1.1. Le modalità di costruzione	»	86
4.1.2. Le modifiche del modello nel tempo	»	87
4.2. Il journey mapping	»	89
4.3. Gli approcci sistemici al journey mapping	»	91
4.3.1. Il Multilevel Service Design	»	92
4.3.2. Il Customer Experience Modeling	»	96
4.4. I metodi di raccolta dei dati	»	99
4.4.1. La metodologia di ricerca	»	100
4.4.2. I soggetti indagati	»	103
4.4.3. La modalità di somministrazione	»	103
4.4.4. La tempistica dell’indagine	»	104
4.4.5. La finalità dell’indagine	»	105
4.4.6. Trend nei metodi di raccolta dei dati	»	106
Bibliografia	»	109

INTRODUZIONE

Negli ultimi tempi, parole come user experience, customer experience e touch point sono diventate delle vere e proprie buzzword che i manager, ma ormai anche gli accademici, non possono permettersi di ignorare. Basti pensare che cercandole su Google, il motore di ricerca più utilizzato al mondo restituisce per ognuno di questi termini oltre 370 milioni di risultati in poco meno di un secondo. Si “ferma” invece intorno a 57 milioni se si cercano parole come customer satisfaction o CRM, decisamente in voga nel campo del management e del marketing fino a soltanto pochi anni fa.

È un dato di fatto ormai che le aziende non siano mere fornitrici di beni e servizi. Questo assunto di un tempo ha lasciato spazio alla constatazione che, in realtà, le imprese siano soprattutto *dispensatrici di esperienze*.

E non vale più solo nel campo in cui questo è noto da tempo, ovvero nel service business. Qui infatti la compresenza del cliente e dell’azienda durante il processo di erogazione-fruizione, “fisiologicamente” esperienziale, è in moltissimi casi indispensabile affinché si realizzi la performance dell’impresa. Vale anche nei settori manifatturieri in cui, ormai solo negli ambiti meno evoluti, il cliente viene considerato il destinatario ultimo di un bene realizzato in fabbrica che consuma e usa esclusivamente in un secondo momento.

Da una parte gli studi multidisciplinari sul consumatore, dall’altra quelli sul management sembrano convergere verso una visione diversa e nuova del sistema di marketing, in cui si moltiplicano i touch point tra il consumatore e l’impresa, e ognuna di queste occasioni di interazione diviene fonte di generazione di valore in cui i beni altro non sono che *una delle risorse* disponibili nell’ambito di un più complesso processo, come le altre persone, le infrastrutture, le informazioni. Si afferma una visione che scardina gli assunti di base del marketing tradizionale in cui produzione e consumo avvengono in due momenti diversi nei quali, rispettivamente, si crea e si distrugge

valore. E vengono rimpiazzati da una rinnovata logica in cui produzione e consumo hanno luogo parzialmente in simultaneità, dove il consumatore partecipa al processo produttivo assumendo un ruolo decisamente protagonista. Secondo questa prospettiva, ogni attore sociale ed economico è un *integratore di risorse*.

È dunque necessario compiere un ribaltamento della prospettiva con cui le imprese si relazionano col mercato e con i singoli consumatori. Acquisti e consumi non possono più essere visti come azioni a sé stanti, finalizzate alla risoluzione di problemi, risultato di un'attività di ricerca di informazioni da parte di individui che hanno l'obiettivo di prendere decisioni ottimali. Non si può più ignorare la rilevanza che gli aspetti esperienziali hanno nell'indirizzare le decisioni e le scelte delle persone.

Queste non vogliono più soltanto possedere beni e fruire servizi, vogliono fare delle esperienze, spesso co-creative. Desiderano che queste esperienze siano personalizzate e cucite come abiti sulla base dei loro gusti, desideri e aspettative. Si attendono che le imprese le coinvolgano attraverso la somministrazione di una molteplicità di stimoli differenti e a diversi livelli, da quello razionale, a quello emozionale, sensoriale, fisico, finanche a quello spirituale.

Oggigiorno, gli individui formulano opinioni, pensieri, idee, provano emozioni e sensazioni, e hanno impressioni relativamente ai brand. Lo fanno grazie a una molteplicità di touch point con cui entrano in contatto con le marche, siano questi annunci pubblicitari, commenti positivi o negativi di altri utenti, critiche, valutazioni, punteggi e giudizi lasciati online o ascoltati durante conversazioni intrattenute con familiari, amici e conoscenti, nonché derivanti da esperienze dirette fatte con prodotti e servizi.

Moltissimi fattori d'influenza e contenuti con cui i consumatori vengono in contatto per prendere le proprie decisioni d'acquisto non sono di proprietà dell'impresa e non possono essere direttamente gestiti da questa. Molti dei touch point che rilevano nella decisione d'acquisto sono *consumer-driven*. Mentre nel paradigma di scambio tradizionale infatti la maggior parte delle leve in grado di influenzare il comportamento dei consumatori era sotto il controllo dell'impresa, progettate e gestite in una logica "push", adesso sono i consumatori che detengono gran parte del potere lungo tutto il processo decisionale d'acquisto. Sono questi infatti che si adoperano attivamente nella ricerca delle informazioni che ritengono utili e le raccolgono dalle fonti che reputano maggiormente attendibili o che comunque preferiscono, agendo in una logica "pull".

In questo rinnovato contesto, i confini tra le fasi pre-acquisto, consumo/fruizione e post-acquisto si fanno sempre più sfumati e sfocati, diven-

tando un percorso ininterrotto, un vero e proprio viaggio, che gli individui compiono dall'emergere del bisogno fino alla valutazione successiva all'effettuazione dell'esperienza del bene o del servizio.

Alla luce di tutto ciò, si è reso necessario lo sviluppo di nuovi paradigmi interpretativi e modelli gestionali in grado di cogliere, rappresentare e governare la complessità degli attuali processi d'acquisto e di guidare le decisioni dei marketer perché possano indirizzare adeguatamente le scelte dei consumatori. Ed è per questo, probabilmente, che nel mondo del business che si è diffuso rapidamente il paradigma del cosiddetto *customer journey*, nella consapevolezza che la competizione non si possa più giocare esclusivamente su prodotti e servizi, ma riguardi necessariamente la capacità delle aziende di offrire ai propri clienti esperienze superiori.

In questo ambito, il *customer journey* viene definito il percorso esperienziale complessivo che vive un consumatore dal primo contatto con un brand o un'azienda, attraverso un qualunque touch point, fino all'ipotetica ultima interazione che avrà con questa. È l'esperienza globale, "dall'inizio alla fine" (*customer end-to-end experience*), vissuta dai clienti che si relazionano con un'impresa, ne acquistano prodotti o servizi, ed è frutto della serie di esperienze che si susseguono nel tempo per tutta la durata del rapporto. Adottare l'ottica del *customer journey* significa sviluppare all'interno dell'organizzazione una cultura customer-centric, rileggere in chiave empatica le modalità con cui si progettano e gestiscono tutti i punti di contatto nella consapevolezza che non sia sufficiente ottimizzare i singoli touch point, ma che il successo delle aziende dipenda dalla capacità di orchestrare la complessiva *customer experience*. In altre parole, è necessario essere in grado di offrire ai propri clienti un'esperienza multicanale onnicomprensiva e senza soluzione di continuità.

Tenendo conto di queste premesse, il volume si prefigge alcuni obiettivi. Innanzitutto, preme evidenziare che l'oggetto di studio è il B2C. Sono dunque volutamente tralasciati tutti i contributi che riguardano i rapporti tra organizzazioni che, seppur interessanti, esulano da questo ambito di approfondimento. In secondo luogo, il manoscritto intende fornire alcuni riferimenti teorici utili per spiegare come siano avvenuti i cambiamenti epocali, nel mercato e nel comportamento del consumatore, che hanno spinto le aziende più dinamiche ad adottare un rinnovato paradigma di marketing. Il terzo obiettivo consiste nel presentare una sistematizzazione della letteratura sul tema del *customer journey* che, in Italia, risulta ancora un tema poco indagato. Inoltre, ci si propone di illustrare un modello originale nel tentativo di superare l'ambiguità semantica e concettuale che, come spiegheremo, caratterizza questo filone di studi. Il quarto ed ultimo obiettivo consiste nel fornire alcuni strumenti per il mapping e design del journey che possano essere utilmente usati dalle imprese

sia per finalità di monitoraggio delle proprie performance, sia nei processi di progettazione e riprogettazione della propria value offering.

Per concludere, vorrei ringraziare alcune persone che ormai da anni seguono il mio percorso accademico e, seppur in modo diverso, mi sono vicine. Cominciando dai colleghi della LUMSA, Ateneo presso il quale lavoro dal 2016, ringrazio Gennaro Iasevoli, Laura Michelini e Cecilia Grieco. Ringrazio anche i colleghi dell'Ufficio Ricerca per l'attenzione e la cura che approfondono nello svolgimento del loro lavoro e per il calore con cui mi hanno accolto, Raffaella Berardi, Filomena Canadè, Francesca Trodella ed Egill Boccanera.

Riconoscenza la esprimo poi agli amici della Sapienza, Alberto Mattiacci, Alberto Pastore, Federica Ceccotti, Fabiola Sfodera e Maria Vernuccio, a quelli dell'Università di Siena, Lorenzo Zanni e Tommaso Pucci, a Cristina Santini del San Raffaele e a Carlo Alberto Pratesi, Ludovica Principato e Giovanni Mattia di Roma Tre. Un grazie tutto speciale lo esprimo poi alla mia carissima amica Silvia Ranfagni dell'Università di Firenze e a tutti i colleghi, Prof. Cristiano Ciappei in primis, del Dipartimento di Economia e Scienze per l'Impresa dove il mio percorso accademico è cominciato ormai molti anni fa.

Da ultimo il mio pensiero va alla mia piccola ma bella famiglia.

1. IL CONSUMER DECISION JOURNEY

Con l'espressione consumer empowerment si indica un fenomeno avvenuto negli ultimi venti anni, caratterizzato dallo spostamento del baricentro del potere dalle organizzazioni al mercato, dalle imprese ai consumatori, che sono sempre più informati, esigenti, scaltri ma soprattutto sono soggetti attivi all'interno del paradigma produzione-consumo. Il consumatore odierno viene infatti definito "empowered" (emancipato): soggetto consapevole, attento e avveduto nell'effettuazione delle proprie scelte, dinamico e partecipativo, non più predisposto e disponibile acriticamente a vivere in modo passivo, talvolta succube, le esperienze preconfezionate dalle imprese. Diversamente, è intenzionato a reclamare un ruolo più incisivo e co-creativo nel realizzarle e viverle. Il fattore abilitante di questo percorso di emancipazione, che ha contribuito in modo determinante alla sua straordinaria accelerazione, è stato senza dubbio il fenomeno della digitalizzazione e lo sviluppo e il consolidamento del cosiddetto "ecosistema digitale". Molte delle funzioni e delle attività che erano in passato prerogativa esclusiva delle organizzazioni, imprese in primis, adesso possono essere facilmente realizzate dai consumatori.

1.1. Il consumer empowerment

Per comprendere come si comporti il consumatore del nuovo millennio è necessario descrivere brevemente come si comportasse quello del passato e come gli studiosi di consumer behavior ne interpretassero l'agire. In un periodo che possiamo ricondurre agli anni Settanta del XX secolo infatti, qualcosa comincia a cambiare e nel mondo della ricerca scientifica si scorgono i prodromi del mutamento profondo che avverrà nei processi decisionali d'acquisto degli individui e nel loro modo di consumare.

Fino a solo qualche decennio fa, il consumatore viene sostanzialmente considerato un essere razionale: un agente (*homo oeconomicus*) che, una volta avvertita l'esistenza di un bisogno insoddisfatto, si attiva per riportarlo a un livello di soddisfazione accettabile, tentando di adottare un comportamento che sia il più efficace ed efficiente possibile. Si assume che le azioni dei consumatori non siano soltanto finalizzate ad appagare una certa necessità ma tendano anche a minimizzare l'impiego di energie e risorse profuse in un processo che viene a tutti gli effetti assimilato a quello dell'individuazione della risoluzione ottimale a un problema.

Gli individui sono considerati dei "processatori" di dati e informazioni che, nel compiere le proprie scelte, adottano una condotta lineare, caratterizzata dalla sequenzialità di azioni che hanno un ordine predefinito e prevedibile, frutto di un processo di valutazione di stampo prevalentemente cognitivo. In questo paradigma del consumer behavior, le emozioni vengono ignorate o, al più, considerate una fonte di distorsione del comportamento individuale (Dalli & Romani, 2011).

I consumatori sono ritenuti prevedibili, con bisogni, desideri e aspettative chiari, intelligibili e tendenzialmente stabili nel tempo. Sono gli anni in cui la segmentazione socio-demografica rappresenta uno degli strumenti più preziosi per i marketer che creano e promuovono le value proposition delle imprese. I bisogni, i desideri, i gusti e le preferenze dei consumatori sono infatti strettamente legati alle loro caratteristiche demografiche e sociali, stereotipati e tendenzialmente omogenei nei gruppi che appartengono allo stesso genere, alla medesima fascia di età, che svolgono lo stesso lavoro.

Il ruolo del consumatore è tendenzialmente passivo, è quello di "ricettore" degli stimoli che provengono dalle imprese che vogliono vendere i propri prodotti e servizi. La comunicazione è tipicamente unidirezionale, dalle aziende al mercato, e adotta tecniche persuasive fondate su valori di ordine, coerenza e linearità. Gli studi sul comportamento del consumatore sono dominati dalle discipline economiche, dal cognitivismo e dal comportamentismo. Tutte dottrine che si rifanno a un approccio di stampo positivista (detto anche modernista) e che si basano sull'assunto della razionalità del consumatore (Petruzzellis & Chebat, 2010).

Gli strumenti di comunicazione di marketing utilizzati sono riconducibili a un mix ben preciso, sostanzialmente costituito da pubblicità (tramite TV, stampa, radio, affissioni), promozioni delle vendite, pubbliche relazioni e publicity, direct marketing e vendita personale. Il modello di comunicazione consolidato al tempo si fonda sull'assunto che i responsabili di marketing abbiano il pieno controllo del flusso dei messaggi che dall'impresa vengono trasmessi attraverso i media ai consumatori. Sono pensati per sostenersi reci-

procamente e per sostenere allo stesso tempo la value proposition dell'impresa, generando effetti positivi non solo sulle vendite, ma anche di interazione sinergica, per rafforzare nel mercato la notorietà, la consapevolezza, l'immagine e le associazioni di marche e prodotti (Kotler, 2007).

Col trascorrere del tempo, il consumer behavior deve invece necessariamente dotarsi di approcci e strumenti nuovi, in grado di cogliere l'aumentata complessità dell'agire umano, dunque necessariamente anche del consumatore. Ecco che avviene un progressivo processo di contaminazione con campi di studio apparentemente lontani, come la psicologia, la sociologia e l'antropologia culturale, che però risultano indispensabili per cogliere le molteplici sfaccettature dei comportamenti individuali. Cambia l'approccio epistemologico su cui si fonda il consumer behavior: è a partire dagli anni '70 del secolo scorso che comincia ad affermarsi il paradigma interpretativista (detto anche post-modernista) e si sviluppano diversi filoni teorici che soltanto nel 2005 convergeranno (almeno formalmente) in quella che è oggi nota come Consumer Culture Theory (Arnould & Thompson, 2005).

Il consumatore contemporaneo, diversamente dal passato, non acquista e consuma in un'ottica razionale e meramente utilitaristica, ma lo fa anche in ottica edonistica, per il piacere che trae dalle attività di acquisto e consumo in sé (Qualizza, 2013). Si pensi, a questo proposito, all'evoluzione che ha avuto nel tempo l'attività di shopping. Lungi dall'essere esclusivamente strumentale al procacciamento di prodotti o servizi, per i consumatori contemporanei, diventa essa stessa fonte di utilità, appagamento, intrattenimento e divertimento (Addis & Holbrook, 2001). Questo spiega, per esempio, la profonda trasformazione che hanno subito i punti vendita in questi ultimi anni: da semplici negozi, luoghi destinati all'effettuazione di compravendite, a concept store, posti in cui trascorrere il tempo, conoscere persone, socializzare. Luoghi in cui non si effettuano solo transazioni, ma si fanno esperienze che ci coinvolgono attraverso una molteplicità di stimoli sensoriali, cognitivi ed emozionali.

I beni e i servizi per il consumatore contemporaneo non sono soltanto soluzioni a problemi, sono uno strumento per affermare se stessi, elementi di un progetto di costruzione identitaria, componenti fondamentali dell'immagine di noi che si desidera avere e che si vuole trasmettere agli altri (Belk, 1988).

Il consumatore attuale è estremamente più attivo di quello del passato, alla costante ricerca di stimoli attraverso prodotti, servizi, eventi, immagini. Anche grazie alla tecnologia, ha più potere rispetto a prima. È più imprevedibile, meno conforme ai dettami della società, con minori preconcetti. È più solidale e più tollerante rispetto alla diversità. Ha gusti, esigenze e preferenze differenziate, slegate da stereotipi di genere, classe sociale, e di ogni altro tratto socio-demografico che era in passato così utile ai marketer per segmentare i mercati.

Non sono più solo le caratteristiche individuali a influenzare i comportamenti. Conta moltissimo la condivisione delle medesime pratiche di consumo, manifestazioni collettive di progetti identitari individuali che danno luogo a micro-aggregati sociali formati da individui simili (Nosi, 2014).

Ecco che si assiste alla formazione di “tribù” di consumatori che nascono dall’esistenza di interessi comuni, dalla passione condivisa per alcune attività, o ancora dal coinvolgimento e dalla fedeltà nei confronti di certe marche (brand community) (Cova, 1997). All’interno di queste “culture di consumo”, tra gli individui, vengono a crearsi legami di solidarietà, empatia, reciproca identificazione, protezione, assicurazione e distinzione rispetto al resto della società. È evidente che, oltre alla formazione di comunità reali, in cui avvengono interazioni fisiche e concrete tra le persone, la tecnologia consente anche che si formino comunità virtuali di enorme rilevanza sociale e mercatistica. A questo proposito, è sufficiente pensare ai tassi di crescita ancora straordinari con cui, a livello globale, aumentano sistematicamente i membri dei social network, come Facebook, Twitter, Instagram ecc., ma anche all’incremento del numero di nuovi social lanciati sul mercato in questi ultimi anni (Vernuccio, Ceccotti, & Pastore, 2012).

Per comprendere il comportamento del consumatore contemporaneo è dunque necessario considerare integralmente la fenomenologia del consumo, nei suoi aspetti sociali, culturali, simbolici, esperienziali e ideologici, e calarlo in uno specifico contesto di riferimento. Consumare non è una mera pratica materiale, risultato di un processo razionale attraverso cui gli individui massimizzano la propria utilità. Il consumo è un atto di appropriazione dei significati posseduti dai beni attraverso l’esperienza, caratterizzato dalla ricerca di una gratificazione edonistica in un contesto sociale (Guercini, 2013). Si carica di contenuti emozionali, estetici, ludici, spirituali (Addis & Holbrook, 2001; Holbrook & Hirshman, 1982), ma anche – e sempre più – critici, ideologici ed etici (Singh, 2010).

Nel nuovo millennio, il consumo diviene un’azione responsabile che deve essere coerente con il sistema di valori dell’individuo. Il consumatore contemporaneo è anche e sempre più consapevole degli effetti ambientali, sociali ed economici che hanno le attività produttive e commerciali, così come le proprie attività di consumo di beni e servizi. A questo si deve, per esempio, l’emergere del concetto di green consumer, gruppi di individui che ricercano prodotti autentici, ecologici, genuini, che prediligono pratiche commerciali eque, solidali e poco impattanti. Fino ad arrivare a manifestazioni più incisive di opposizione alle regole del mercato mainstream, il cosiddetto anti-consumo, risultato di forme radicali di resistenza ideologica che sfociano nel boicottaggio, nell’ostruzionismo e nell’astensione (Berner & Van Tonder, 2003). Si pensi, a

questo proposito al recente fenomeno legato all'olio di palma e alla risonanza mediatica delle critiche che vengono mosse dai consumatori a multinazionali come Colgate, Palmolive, PepsiCo e Johnson & Johnson ritenute tra le maggiori utilizzatrici di questo grasso vegetale e quindi della deforestazione delle aree in cui viene coltivato. O ancora, al movimento mondiale cui ha dato vita l'adolescente norvegese, Greta, contro gli sprechi e i comportamenti non sostenibili. In questi casi, il consumo – o l'anti-consumo – diventano un vero e proprio atto creativo e produttivo attraverso cui gli individui reinterpretano i significati di beni e servizi, creando una nuova cultura fatta di codici, linguaggi e pratiche condivisi, in un processo di riappropriazione di un ruolo attivo e protagonista, finalizzato a rifuggire i modelli e le regole imposti dal mondo delle imprese (Cova & Cova, 2012).

Tutto questo si ripercuote evidentemente sul mondo delle imprese e, in particolare, sul marketing. Nel tempo infatti queste trasformazioni hanno scardinato e ridelineato la struttura e le dinamiche di funzionamento e sviluppo dei contesti operativi, concorrenziali e mercatistici delle imprese, dando luogo a un paradigma di marketing rinnovato.

Per comprenderlo, è utile riflettere in maniera diacronica e arrivare ai giorni nostri ripartendo dagli ultimi decenni del secolo scorso che, come abbiamo detto precedentemente, rappresentano uno spartiacque tra un prima e un dopo negli studi sul consumer behavior. Anni in cui avvengono cambiamenti epocali quali la globalizzazione e l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che generano profondi cambiamenti, non solo nei sistemi economici dei paesi industrializzati, ma anche e soprattutto in quelli sociali e culturali. Il mondo dell'accademia e della ricerca è concorde nel ritenere che in questo periodo abbiano avuto luogo alcune delle discontinuità più dirompenti nella storia del marketing e della comunicazione e che il progresso tecnologico, specificamente l'ondata del Web 2.0, ne abbia cambiato per sempre le regole del gioco (Ryan & Jones, 2012). Uno dei risultati più rilevante di queste profonde trasformazioni si ripercuote sulla comunicazione di marketing. Nella prima parte del XXI secolo si assiste infatti a una vera e propria esplosione del numero dei media che i marketer possono utilizzare per raggiungere i propri clienti, reali o potenziali che siano. Le cose cambiano quando, Internet comincia a essere utilizzato come strumento pubblicitario. Le pagine Web diventano il “nuovo”, ulteriore medium con cui comunicare con i consumatori. Con banners, bottons, pop-ups, l'obiettivo è quello di indurre i navigatori “a fare clic” e ad atterrare sul sito dell'inserzionista, sperando di suscitare l'interesse e magari, successivamente, di indurli all'acquisto dei beni e servizi offerti.

Sono in parte cambiati e sono decisamente aumentati i modi con cui le

imprese ci raggiungono e ci offrono i loro prodotti e servizi. Tra i mutamenti più radicali che ha portato con sé l'evoluzione tecnologica ci sono la moltiplicazione e la frammentazione dei touch point tra imprese e consumatori. I “vecchi” media ci sono ancora, ma sono in parte diversi e in parte rinnovati. La radio sta vivendo un nuovo boom con l'avvento delle trasmissioni satellitari e digitali. Le affissioni stanno diventando sempre più creative e interattive. Si pensi, per esempio, alle affissioni dinamiche realizzate sui mezzi di trasporto pubblici, come autobus, taxi, o ai formati speciali, cartelloni fuori misura installati sulle impalcature montate durante il rifacimento delle facciate dei palazzi. È probabilmente il settore dell'editoria quello che invece è stato maggiormente penalizzato dai nuovi media. Anche se c'è da dire che quantomeno una buona parte dell'offerta di riviste e giornali ha cambiato format, da cartaceo a digitale, e che comunque la stampa rappresenta ancora un canale molto rilevante in ambito business-to-business (Aquilani & Nosi, 2017). Detto questo, è innegabile che i budget di marketing comprendano oggi un numero maggiore di voci in seguito alla necessaria riallocazione delle risorse disponibili per includere nel mix le nuove categorie di mezzi. Ci si allontana sempre di più dall'epoca in cui la comunicazione è di tipo unidirezionale, dalle imprese al mercato, e la forma di comunicazione per antonomasia – e che rappresentava la maggiore voce di spesa dei grandi inserzionisti, tipicamente di quelli che lavoravano nel largo consumo – è quella pubblicitaria. Il tradizionale advertising, rappresentato dal tipico spot di trenta secondi che interrompe il consumatore mentre fruisce di un format audiovisivo, perde progressivamente rilevanza e viene combinato con altre modalità e tecniche comunicazionali. Le ragioni di questo sono molteplici e sono riconducibili al progresso tecnologico, ma anche ai cambiamenti del comportamento d'acquisto e di consumo degli individui.

Si pensi per esempio a come è cambiato il panorama televisivo negli ultimi anni. Si è assistito a un incremento straordinario dei canali sia televisivi, sia online, molti dei quali gratuiti, che hanno contribuito alla frammentazione dell'audience rendendo difficile il raggiungimento di un'adeguata pressione sul target da parte degli inserzionisti. Questo li ha costretti ad acquistare sempre più spazi pubblicitari per raggiungere lo stesso numero di clienti e prospect, riducendo l'efficienza di questo strumento comunicazionale. Non è un caso che già da alcuni anni si parli di “era post-televisiva”, indicando il processo di cambiamento che ha investito le abitudini degli individui su come trascorrono il proprio tempo libero e sulle forme di intrattenimento che scelgono. Oggi, i consumatori utilizzano Internet, videogiochi, social network e trascorrono sempre meno ore passivamente davanti alla TV. Si consideri a questo proposito il fenomeno del multi-screen viewing.

Non siamo più semplicemente consumatori always on, lo siamo contemporaneamente su una molteplicità di piattaforme diverse e attraverso interfacce diverse, ed è evidente che questo comporti una moltiplicazione delle opportunità di contatto che le imprese possono sfruttare per raggiungerci. Tuttavia, siamo anche sempre più “bravi” a evitare di essere posti agli stimoli pubblicitari. Si pensi per esempio ai cosiddetti sistemi VOD (Video-On-Demand) e i DVR (Digital Video Recorder), dal più banale e conosciuto zapping, attraverso cui cambiamo canale durante gli spot con il telecomando, allo zipping, che ci fa procedere velocemente il programma con il pulsante fast-forward, fino allo skipping che consente di procedere rapidamente a intervalli di trenta secondi ciascuno. Sono tutti modi con cui il consumatore si sottrae deliberatamente all’esposizione dei tradizionali messaggi pubblicitari (Nosi & Pratesi, 2014).

Va poi considerata la sempre minore credibilità percepita dai consumatori relativamente ai messaggi veicolati dalle aziende per promuovere i propri prodotti. Oggi sono prima di tutto i forum, i social network e il passaparola a suggerire cosa, dove e da chi comprare. Già dieci anni fa, una ricerca condotta da McKinsey (2009) su oltre 20.000 rispondenti a livello globale, dimostrava come il processo di acquisto fosse diventato collaborativo e come, sempre più spesso, le aziende non riuscissero a influenzare i consumatori esclusivamente attraverso comunicazioni unidirezionali, tipiche delle inserzioni pubblicitarie. A fronte di tutto ciò i brand, per mantenere la capacità di differenziare il loro prodotto dalla sempre più accanita concorrenza e rafforzare il customer engagement, hanno bisogno di continue attribuzioni e conferme dei loro valori e quindi non possono ridurre i loro sforzi comunicazionali.

Un ulteriore elemento da considerare è che acquisti e consumi non possono più essere visti come azioni finalizzate alla risoluzione di problemi, risultato di un’attività di ricerca di informazioni da parte di un individuo che ha l’obiettivo di prendere la decisione ottimale. Non si può più ignorare la rilevanza che gli aspetti esperienziali hanno nell’indirizzare le decisioni e le scelte dei consumatori. Questi non vogliono più soltanto possedere beni e fruire di servizi, vogliono fare delle esperienze. E desiderano che queste esperienze siano personalizzate e “cucite” come abiti, sulla base dei loro gusti, desideri e aspettative. Si aspettano che le imprese li coinvolgano attraverso la somministrazione di una molteplicità di stimoli differenti e a diversi livelli, da quello razionale, a quello emozionale, sensoriale, fisico, finanche a quello spirituale. E tutto questo è estremamente difficile da attuare utilizzando in via esclusiva i canali tradizionali e gli strumenti della comunicazione che privilegiano l’invio di messaggi “a senso unico”, dal venditore al compratore. Ecco che come risultato le imprese sono alla continua ricerca di