



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

LA CUSTOMER JOURNEY DEI MILLENNIALS:
COMPORTAMENTO DI ACQUISTO GENERAZIONALE E
IMPLICAZIONI DI MARKETING

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Martina Frascaria

Matricola 189531

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 - IL MARKETING GENERAZIONALE E LA SEGMENTAZIONE PER COORTI- GENERAZIONI.....	6
1.1 La segmentazione di mercato	6
1.1.1 Il concetto di segmentazione e la sua importanza	6
1.1.2 Coorti e Generazioni.....	8
1.1.3 Efficacia di questo metodo	9
1.2 Sei Generazioni.....	10
1.2.1 Dalla GI Generation alla Homeland Generation	10
1.2.2 La “Generational diagonal”	13
1.2.3 Gli archetipi: Prophet, Nomad, Hero, Artist.....	15
1.3 I Millennials	16
1.3.1 The preferred name: “Millennials”	16
1.3.2 Caratteristiche generali	17
1.3.3 I Millennials e la tecnologia	19
CAPITOLO 2 - LA CUSTOMER JOURNEY DEI MILLENNIALS	20
2.1 Evoluzione del concetto di Customer Journey	20
2.1.1 I touch points ed il marketing funnel.....	20
2.1.2 Dal marketing funnel alla Customer Decision Journey	22
2.1.3 Definizione del concetto di Customer Experience e la relazione con la Customer Journey	24
2.2 La risposta delle imprese alla nuova Customer Journey.....	25
2.2.1 Considerare la Customer Journey nel suo complesso	25
2.2.2 La nuova Customer Journey	26
2.2.3 Creare valore nella nuova Customer Journey.....	27
2.3 La Customer Journey dei Millennials	29
2.3.1 The Millennial consumer	29
2.3.2 Le fasi della Customer Journey dei Millennials	32
CAPITOLO 3 - L’INTERVENTO DELLE IMPRESE NELLA <i>CUSTOMER JOURNEY</i> DEI <i>MILLENNIALS</i> PER ATTIRARE, COINVOLGERE, FIDELIZZARE LA GENERAZIONE DEL “NUOVO MILLENNIO”	38
3.1 Fase di Pre-purchase: l’orientamento online pre-vendita	38
3.1.1 L’influencer marketing nei Social Media	38
3.1.2 Il fenomeno Blogger	42
3.1.3 La Native Advertising	44

3.2 Fase di Purchase: iniziative per creare engagement, social commerce ed e-commerce	46
3.2.1 Creare engagement attraverso le Newsletters.....	47
3.2.2 E-commerce e motori di ricerca, l'importanza delle recensioni online	48
3.2.3 Il Social commerce	50
3.3 Fase di Post-purchase: le iniziative di fidelizzazione	51
3.3.1 La Gamification.....	51
3.3.2 Le Communities	52
CAPITOLO 4 - “BIZUP” E “THE ONE CELEBRITY”: DUE ESEMPI DI AZIENDE ITALIANE ORIENTATE AI <i>MILLENNIALS</i>.....	54
4.1 Descrizione delle strategie e dei servizi offerti da “BizUp” e “The One Celebrity”	54
4.1.1 "BizUp" e lo strategic web marketing	54
4.1.2 “The One Celebrity” e l’influencer marketing	59
4.2 L’analisi delle tre fasi della Customer Journey in BizUp e TheOneCelebrity	60
4.2.1 Fase di Pre-purchase.....	60
4.2.2 Fase di Purchase	66
4.2.3 Fase di Post-purchase	67
CONCLUSIONI.....	69
APPENDICE 1 - INTERVISTA AL DOTT. MATTEO MONARI, CO-FOUNDER DI “BIZUP”	71
APPENDICE 2 - INTERVISTA ALLA DOTT.SSA ARIANNA GABRIELLI, CEO DI “THE ONE CELEBRITY”	76
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	78
RIFERIMENTI SITOGRAFICI.....	81

Introduzione

La condivisione di esperienze, eventi sociali, rivoluzioni culturali, crisi economiche, avvenimenti storici influisce sulla formazione della personalità, delle attitudini e dei valori degli individui, determinando i tratti fondamentali di una generazione. Oggi più che mai, conoscere le caratteristiche di ogni generazione è indispensabile, in quanto permette alle imprese di segmentare la propria offerta e di adattarla ai bisogni ed alle preferenze del proprio target.

In particolare, tra tutte le generazioni, i *Millennials* rappresentano la generazione emergente, che comprende il 24% della popolazione globale, per un totale di circa 1,7 miliardi di persone, ed ha un crescente potere d'acquisto. (Capodaglio, 2016). Figlia delle grandi rivoluzioni in campo tecnologico degli ultimi decenni, i *Millennials* vengono spesso definiti come una “*Generation Uphill*” (The Economist, 2016), cioè come una generazione “in salita”, pronta ad affrontare con entusiasmo ed a vincere con ottimismo le sfide e le difficoltà di un mondo in continua evoluzione.

Ambiziosi, globali, interconnessi e sempre *online*, i giovani di oggi hanno uno stretto rapporto con il mondo digitale: la tecnologia è loro fedele alleata, sia quando vogliono comunicare o informarsi, sia quando decidono di acquistare un prodotto per soddisfare i propri bisogni.

L'obiettivo di questo elaborato è indagare approfonditamente la crescente importanza dei *Millennials* ed il modo in cui è cambiato il loro comportamento attraverso le fasi della *Customer Journey*, analizzando successivamente le iniziative delle imprese per arricchire la propria offerta con quegli elementi che danno valore all'intera esperienza.

In questo campo, diversi sono stati gli studi nel corso degli anni per definire il tema generazionale: su tutti, quelli di Howe e Strauss (1991; 2007; 2009) sono sicuramente i più rilevanti. Guardando più nello specifico alla nuova *Customer Journey* dei *Millennials*, la letteratura scientifica è in fermento e cerca di delineare con precisione le caratteristiche di una generazione che è, tuttora, in formazione ed in evoluzione continua. I contributi di maggior valore provengono da Edelman (2010; 2015), che ha descritto il passaggio dal modello del *funnel* a quello della *Customer Journey* come processo meno lineare e più dinamico, e da Lemon e Verhoef (2016) che offrono un *focus* sui numerosi punti di contatto che intervengono nelle fasi di *pre-purchase*, *purchase* e *post-purchase* del processo di acquisto.

Il primo capitolo, dopo avere illustrato i criteri e le considerazioni socio demografiche ed economiche della tecnica della segmentazione di mercato, nonché aver ribadito l'efficacia di questo metodo (utilizzato dalle aziende nella definizione dei modelli di consumo), focalizza l'attenzione sul segmento generazionale dei *Millennials*, tracciandone il profilo e descrivendone gli interessi, le aspettative e quant'altro utile alla loro caratterizzazione comportamentale.

Il secondo capitolo è stato interamente dedicato alla *Customer Journey* ed alla sua evoluzione dalla semplice struttura decisionale del *marketing funnel* a quella attuale, più articolata e dinamica, della *Customer Decision Journey*. La enorme mole di informazioni, conoscenze e recensioni facilmente fruibili grazie anche

alla rete, ha, infatti, aumentato in modo esponenziale il potere di scelta dei consumatori, complicando il modello dell'iniziale *funnel* e spingendo le aziende a cercare il maggior numero possibile di *touch points* nell'ambito dei quali poter orientare il viaggio del cliente verso l'acquisto.

Dopo aver descritto i diversi modelli di *Customer Journey*, nonché le possibilità di interazioni tra *brand* e clienti nel corso delle tre fasi del *pre-purchase*, del *purchase* e del *post-purchase (customer experience)*, il capitolo si chiude con una accurata analisi del processo decisionale d'acquisto dei *Millennials*.

La trattazione delle diverse tappe (*consider, evaluate, buy ed enjoy/advocate/bond*) del percorso verso l'acquisto di questa generazione, ha consentito, in particolare, di cogliere il ruolo primario giocato dalla tecnologia digitale in tutte le fasi, sia in termini di spazi virtuali disponibili per i *touch points*, che in termini di mezzi e strumenti fisici (*smartphone, tablet*) utilizzati.

Nel terzo capitolo viene proposta una schematica analisi delle strategie di *web marketing* accreditate di maggiore efficacia nell'attirare, coinvolgere e fidelizzare i giovani di oggi, contestualizzate in riferimento alle fasi di *pre-purchase* (come l'*influencer marketing*, il fenomeno dei *Blog*, la *Native Advertising*), *purchase* (come le *Newsletters*, l'*e-commerce* ed il *social commerce*) e *post-purchase* (come la *gamification* e le *community*).

Il quarto ed ultimo capitolo del presente elaborato rappresenta, nello stesso tempo, la conferma dei principi del *marketing online* descritti nei tre capitoli precedenti, nonché la testimonianza della loro reale trasposizione operativa. Come accennato precedentemente, infatti, dopo aver inquadrato le principali strategie del *marketing online*, ed avere illustrato le motivazioni alla base della loro capacità di coinvolgimento dei *Millennials*, nell'ultimo capitolo si è voluto indagare sugli aspetti di carattere più pratico relativi alle problematiche inerenti la loro reale attuazione sul campo.

Sono state, pertanto, preparate e somministrate, mediante la tecnica della intervista diretta, una serie di domande ai responsabili di due agenzie attive da diversi anni nel settore dell'*e-marketing*, "BizUp" e "The One Celebrity", con lo scopo di conoscere direttamente da chi si occupa in prima persona di progettazione e gestione di campagne di *marketing online*, quali sono i criteri seguiti nella scelta di una strategia, nel *development* e nel *measurement* delle attività svolte, con un *focus* particolare sul segmento generazionale dei *Millennials*.

La elaborazione delle risposte ricevute, grazie anche l'arricchimento apportato dalla circostanziata descrizione di casi reali, ha permesso di entrare in contatto con alcune delle più comuni problematiche affrontate quotidianamente dalle suddette agenzie nell'ambito della attuazione delle diverse strategie di *marketing online*.

In **APPENDICE 1** ed in **APPENDICE 2**, infine, sono state riportate le domande oggetto delle due interviste.

CAPITOLO 1

Il marketing generazionale e la segmentazione per coorti-generazioni

1.1 La segmentazione di mercato

La conoscenza dei bisogni del consumatore rappresenta uno degli aspetti di maggiore impatto ai fini dell'analisi e valutazione del mercato di riferimento per tutte le aziende di commercializzazione.

In tale ottica, la corretta individuazione degli elementi che caratterizzano il bene/servizio commercializzato e, più in generale, delle caratteristiche complessive dell'offerta che possano portare alla maggiore soddisfazione del bisogno espresso da ogni potenziale cliente risulta una fase prodromica a quelle della produzione e commercializzazione, dalla quale largamente dipendono i risultati economici conseguibili.

Tuttavia in un mercato mondiale e globalizzato, diversificato ed interconnesso, risulta impossibile per le imprese interagire in un modo univoco e standardizzato con tutti i clienti e soddisfare i loro potenziali bisogni.

Un tale approccio che ignori, quindi, le differenze insite tra nazioni, culture e lingue diverse, nonché, al loro interno, quelle tra uomini e donne, bambini ed anziani, poveri e ricchi, *single* e sposati, sarebbe, infatti, inadeguato in quanto non consentirebbe alle imprese di rispondere in maniera puntuale ed efficace a desideri e bisogni molto eterogenei. Per questo motivo è necessario segmentare il mercato.

1.1.1 Il concetto di segmentazione e la sua importanza

Segmentare il mercato, secondo Kotler et Al. (2017) significa suddividere la domanda *“in sottoinsiemi distinti di consumatori-clienti, omogenei al loro interno ma disomogenei tra loro, dove ogni segmento può essere scelto quale obiettivo da raggiungere con una particolare configurazione di valore, attraverso le variabili del marketing mix”*.

Quindi, suddividere la domanda in “segmenti di mercato” (cioè in gruppi di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni, desideri e benefici) è fondamentale per ogni impresa, in quanto: ottimizza il rapporto risultati/risorse, favorisce la reattività e la differenziazione dell'impresa grazie all'adattamento sistematico dell'offerta e permette di definire accuratamente il mercato ed i bisogni del consumatore, facilitando la ricerca di vantaggi competitivi sui concorrenti.

I criteri che caratterizzano il processo di segmentazione sono, essenzialmente, due (Kotler et Al, 2017):

- Criterio di correlazione: consiste nell'aggregazione dei consumatori in segmenti sulla base di caratteristiche geografiche, socio-demografiche, psicografiche, comportamentistiche, ritenendo che individui simili sotto questi aspetti lo siano anche nei comportamenti di consumo.
- Criterio di strumentalità: consiste nella ricerca delle ragioni d'essere di un segmento, identificando la relazione funzionale tra atteggiamenti (pensiero) e comportamenti (azione). I segmenti sono definiti in base agli attributi ricercati nel prodotto e, solo successivamente, descritti sulla base delle loro caratteristiche geografiche, socio-demografiche, psicografiche, comportamentistiche.

Nella “**TABELLA 1.1**” vengono sinteticamente illustrate le principali differenze tra i due criteri:

	Criterio di correlazione	Criterio di strumentalità
Scelta del numero di segmenti	A priori	A posteriori
Tipo di fonti di dati	Secondari	Primari
Tipo di ricerca	Desk	Field
Variabili base	Indipendenti	Dipendenti
Variabili descrittivi	Dipendenti	Indipendenti

TABELLA 1.1, *Fonte*: Ns elaborazione

In particolare, tra i metodi di segmentazione individuati dal criterio di correlazione, la segmentazione socio-demografica, a sua volta, si basa su diverse variabili (Kotler et Al., 2017):

- Età e fase del ciclo di vita: persone demograficamente uguali possono differire per quanto riguarda lo stadio del ciclo di vita (ad esempio: affrontare un divorzio, prendersi cura di un genitore anziano, decidere di acquistare una nuova casa, etc.)
- Sesso: le diverse caratteristiche genetiche e la diversa socializzazione determinano atteggiamenti e comportamenti differenti tra uomini e donne.
- Reddito: nonostante non consenta sempre di individuare i clienti ideali per uno specifico prodotto, la segmentazione per reddito è molto utilizzata in settori come abbigliamento, automobili, cosmetici, servizi finanziari e turismo.
- Etnia e cultura: diversi segmenti etnici e culturali, avendo bisogni e desideri differenti, necessitano di attività di marketing mirate, in quanto un approccio di massa non è abbastanza raffinato per la realtà diversificata del mercato.
- Generazione: ogni generazione viene influenzata dai tempi in cui nasce e cresce e, di conseguenza, i membri al suo interno condivideranno valori e punti di vista.

La segmentazione socio-demografica in base alla generazione è utile in quanto si pensa che gruppi di individui che hanno vissuto gli stessi eventi sociali, economici, politici e culturali durante la loro giovinezza, condivideranno valori simili per tutta la vita, prendendo anche decisioni di consumo simili. L’obiettivo è quello di permettere ai marketing manager di comprendere quali sono le funzionalità ricercate ed i bisogni da soddisfare a seconda della generazione analizzata, in modo da consentire alle imprese di avviare la propria offerta in quella direzione.

1.1.2 Coorti e Generazioni

A proposito dell'influenza che eventi come l'attacco di Pearl Harbor, l'assassinio di Kennedy e quello di Martin Luther King, l'esplosione del Challenger e il 9/11 hanno avuto sulle menti degli Americani a seconda dell'età che avevano quando si sono verificati, Howe e Strauss (2007) affermano: *“Durante il Medioevo, i viaggiatori diffusero un'usanza inusuale tra gli abitanti dei villaggi della Francia centrale. Ogni volta che si verificava un evento importante, gli anziani davano uno schiaffo ad un bambino, per assicurarsi che avrebbe ricordato quell'avvenimento per tutta la vita. Esattamente come quegli abitanti dei villaggi medievali, ognuno di noi ha delle associazioni molto profonde con alcuni avvenimenti della nostra vita.”* Possiamo, quindi, dedurre che i cambiamenti demografici hanno delle importanti implicazioni per il marketing, che deve analizzarli per poter definire dei segmenti di mercato coerenti con essi: da qui nasce l'importanza del *marketing generazionale* e dell'analisi per *coorti-generazioni*.

Una *coorte* è definita come un gruppo di individui nati nello stesso periodo storico e che percorrono insieme il viaggio della vita, avendo esperienza di eventi simili. (Ryder, 1965). Gli eventi esterni (come cambiamenti economici, guerre, ideologie politiche, innovazioni tecnologiche e sconvolgimenti sociali) agiscono per modellare e ridefinire i valori sociali, le attitudini, le credenze e i comportamenti degli individui e sono denominati *“defining moments”* o *“cohort effects”* (Schewe & Noble, 2000). È proprio grazie a queste esperienze condivise che una coorte si distingue da un'altra.

Secondo uno studio condotto da Schuman e Scott (1989), le esperienze ed i ricordi più rilevanti nella vita di un individuo sono quelli che provengono dalla giovinezza e dall'adolescenza. Anche se individui appartenenti ad una stessa coorte potrebbero essere influenzati in modo diverso da un avvenimento e non tutti i comportamenti di consumo sono *cohort-driven*, le coorti sono considerate degli importanti *driver* del comportamento umano, in quanto custodiscono ricordi comuni.

Una generazione, invece, è definita da Howe e Strauss (2009) come *“un gruppo di simili all'interno della società, nati in un periodo all'incirca lungo quanto il passaggio dalla giovinezza all'età adulta, e che possiedono una comune personalità che li identifica”*.

Le parole “coorte” e “generazione” sono utilizzate come sinonimi intercambiabili, ma è importante precisare che tra le due definizioni esiste una sottile differenza, in quanto il concetto di coorte è meno teorico e più semplicistico rispetto a quello di generazione.

Infatti, le coorti sono considerate come il risultato di esperienze condivise e si presume che siano formate da individui simili, mentre le generazioni sono definite sulla base del ruolo sociale che gli eventi storici ed i fenomeni culturali correlati hanno giocato nella formazione della personalità, dei valori e del comportamento degli individui che le compongono. Inoltre, ogni coorte (o generazione) ha una propria *“generational persona”* cioè uno *“specifico personaggio che incarna tutte le sue attitudini per quanto riguarda la famiglia, il ruolo dei sessi, le istituzioni, la politica, la religione, lo stile di vita, il futuro”* e che può essere *“prudente o temerario, individuale o collegiale, spirituale o profano”* (Howe e Strauss, 2009). La *“generational persona”* viene definita in base a tre caratteristiche: il senso di appartenenza percepito, le

comuni credenze e atteggiamenti e lo stesso periodo storico.

Come qualsiasi categoria sociale, una generazione può avere dei confini sfocati, infatti non esistono delle date di inizio e di fine generazione ben definite e universalmente accettate.

In questa sede verranno presi come riferimento i confini tracciati da Howe e Strauss, in quanto autori di “*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*”(1991), opera che ha avuto un forte impatto nell’elaborazione della teoria generazionale e nella definizione delle generazioni americane.

1.1.3 Efficacia di questo metodo

Il concetto di coorte-generazione è largamente adottato come criterio di segmentazione in quanto permette alle imprese di definire specifici modelli di consumo per i diversi gruppi demografici.

Alcuni studiosi, tuttavia, non condividono la validità di questo metodo, sostenendo che riunire un gruppo di consumatori all’interno di una generazione non ha come risultato quello di fornire informazioni aggiuntive su di essi o sulle loro preferenze e che, sempre più spesso, le generazioni sono assimilate alle fasce d’età.

Ad esempio, per Niraj Dawar (2016) etichettare un gruppo di consumatori con una parola (come “*Millennials*”) significherebbe presumere l’esistenza di alcune caratteristiche generazionali che rimangano invariate per tutta la loro vita, quindi questo modello di segmentazione presenta diversi punti deboli: le date utilizzate per delineare i confini tra una generazione e l’altra sono del tutto arbitrarie, raggruppare i consumatori in una generazione causa la perdita di molte informazioni e, soprattutto, non è detto che questo metodo risulti efficace per prevedere i valori generazionali, le preferenze di *brand* o di prodotto, la fedeltà alla marca.

In effetti, è sbagliato pensare al futuro come un’extrapolazione diretta del passato recente e supporre, ad esempio, che tutti i ventenni condividano gli stessi valori e comportamenti, indipendentemente se nati nel 1960 o nel 1995. Per Howe e Strauss (2007), tuttavia, il concetto di generazione non è sinonimo di fascia d’età e, prendendo in considerazione persone che si trovano nella stessa fase della vita, ma cresciute in epoche differenti, è possibile riscontrare comportamenti ed ideali molto diversi.

Il concetto di generazione, quindi, enfatizza l’importanza delle variabili sociali e culturali e della condivisione di esperienze in età giovanile, che contribuiscono a plasmare i valori, gli ideali e le aspettative dell’età adulta. Per questo motivo, in contesti caratterizzati da grandi e veloci cambiamenti, la prospettiva generazionale di Howe e Strauss (2007) diventa indispensabile per poter prevedere i futuri *trend*, in quanto le generazioni seguono dei modelli storici osservabili.

1.2 Sei Generazioni

Per dimostrare la validità della prospettiva generazionale, Howe e Strauss (2007) hanno interpretato la storia americana come una sequenza di sei generazioni: *GI Generation*, *Silent Generation*, *Boom Generation*, *Generation X*, *Generation Y*, *Homeland Generation*. Secondo i due autori, in particolare, ciascuna nuova generazione, entrando in una successiva fase di vita, la trasforma riempiendo i ruoli lasciati vuoti dalla generazione precedente.

In questo paragrafo verranno descritte ed analizzate (con l'ausilio della *Generational Diagonal*) le sei generazioni americane, definendo anche i quattro archetipi fondamentali (*artist*, *prophet*, *nomad*, *hero*) ai quali queste possono essere ricondotte.

1.2.1 Dalla GI Generation alla Homeland Generation

Per Howe e Strauss (2007), ogni società è la somma di tutte le generazioni che coesistono in essa in un dato momento. Come è illustrato nell'**IMMAGINE 1.1** in America coesistono sei generazioni:

GENERATION	Birth years	Famous member (man)	Famous member (woman)	Era in which members came of age	Archetype
GI	1901–1924	John F. Kennedy	Katharine Hepburn	Depression–WW II Crisis	Hero
Silent	1925–1942	Martin Luther King, Jr.	Nancy Pelosi	–	Artist
Boom	1943–1960	George W. Bush	Hillary Clinton	Consciousness Revolution	Prophet
Generation X	1961–1981	Barack Obama	Sarah Palin	–	Nomad
Millennial	1982–2005?	Mark Zuckerberg	Hilary Duff	Millennial Crisis?	Hero?
Homeland	2005–2025?	–	–	–	

IMMAGINE 1.1 Fonte: Howe e Strauss (2007)

GI Generation (o “*Pre-Depression Generation*”, “*Veteran Generation*”, “*WWI Generation*”)

Appartengono a questa generazione gli individui nati tra il 1901-1924, dopo il *Great Awakening* del diciannovesimo secolo. Questa generazione ha assistito a cambiamenti sociali e tecnologici radicali: da bambini hanno raggiunto il più alto rendimento scolastico mai registrato; da giovani sono stati i primi atleti e le prime “*Miss America*” (Howe & Strauss, 2007) e da adulti hanno costruito la “società del benessere”, erigendo periferie, scoprendo vaccini miracolosi e inviando i primi razzi sulla Luna.

Per quanto riguarda le loro caratteristiche, i membri di questa generazione sono molto legati alle regole convenzionali, alle azioni e al comportamento della vita civile piuttosto che alle credenze ed ai valori. Per quanto riguarda la comunicazione, preferiscono i giornali e le riviste, linguaggi semplici e la comunicazione “*face-to-face*”. (Williams & Page, 2011).

Silent Generation o “*Depression Generation*”, “*Traditionalists*”, “*Swing Generation*”)

La *Silent Generation* è composta dagli individui nati tra il 1925 e il 1942, che oggi hanno tra i 75 e i 92 anni. I membri di questa generazione erano bambini durante la Depressione e la Seconda guerra mondiale; “*cresciuti troppo tardi per essere degli eroi di guerra e troppo presto per essere dei liberi spiriti giovanili*” (Howe e Strauss, 2007). Questa generazione di “*rebels without a cause*” (Howe e Strauss, 2007) è cresciuta in un’epoca caratterizzata dai matrimoni precoci, dalla scalata al successo garantita dalla carriera, dalla cultura convenzionale e dalla vita civile istituzionale, assistendo anche al diffondersi dei divorzi. Una volta cresciuti, gli individui che la compongono sono diventati *leader* attivisti americani per i diritti civili, femministe, *rock and rollers* e sono andati in pensione con uno stile di vita ed un benessere senza precedenti.

Diffidenti verso il cambiamento, i membri di questa generazione restano molto legati ai valori tradizionali di disciplina, impegno, responsabilità, rispetto delle istituzioni. Per quanto riguarda i prodotti ed i servizi, questa generazione non è sensibile al prezzo e preferisce i *media* tradizionali (radio, televisione, riviste, cartelloni pubblicitari) (Williams & Page, 2011).

Boom Generation (o “*Baby Boomers*”, “*Me Generation*”, “*Sandwich Generation*”, “*Love Generation*”)

Questa generazione è formata dai nati tra il 1943 e il 1960, che oggi hanno tra i 57 ed i 74 anni. Essendo nati durante il drammatico aumento delle nascite tra la fine della Seconda Guerra Mondiale e il 1960, i membri di questa generazione sono il prodotto dell’ottimismo del Dopoguerra e di un’epoca dal vivace spirito comunitario. Una volta cresciuti, i *Boomers* hanno chiaramente espresso il loro disprezzo verso le istituzioni, la partecipazione civica ed il gioco di squadra, affermando allo stesso tempo i loro valori di individualizzazione, espressione di sé ed ottimismo.

Altri valori importanti per questa generazione sono la salute e la famiglia, infatti i *Boomers* come genitori hanno instaurato rapporti molto stretti con i loro figli. In questa epoca si assiste alla nascita del concetto di *melting pot* e di quello di “mamma a tempo pieno”, ma anche all’aumento dei tassi di criminalità e dell’abuso di stupefacenti. I membri di questa generazione, più esperti di tecnologia rispetto alle generazioni precedenti, sono attratti dai nuovi prodotti e dalle nuove tecnologie e utilizzano Internet come mezzo di comunicazione e informazione (Williams & Page, 2011).

Generation X (o “*Baby Bust*”, “*Why Me Generation*”, “*Slackers*”)

Appartengono a questa generazione i nati tra il 1961 e il 1981, che oggi hanno tra i 36 ed i 56 anni. I membri di questa generazione sono cresciuti in tempi economicamente difficili, in un’epoca caratterizzata da scuole e matrimoni che falliscono e, per questo, hanno poca fiducia nelle istituzioni e tendono ad essere meno tradizionali rispetto a tutte le altre generazioni. Per la Generazione X nulla è permanente: i membri di questa generazione, infatti, sono disillusi, scettici, pessimisti. Le caratteristiche principali di questa generazione sono il multiculturalismo e il bilanciamento vita-lavoro (tre su cinque dicono “*want to be my own boss*” (Howe e

Strauss, 2007)). Nel lavoro, la Generazione X ha dimostrato di essere la più grande generazione imprenditoriale nella storia degli USA che, prendendo decisioni rapide e riducendo al minimo la burocrazia, ha aiutato l'America a prosperare nell'era della globalizzazione. Inoltre, essi hanno assistito al crescente sviluppo e diffusione dei *personal computer* e considerano l'informazione e la tecnologia come prodotti e servizi indispensabili. Per quanto riguarda la comunicazione, si prediligono strumenti come Internet, e-mail, multi-media, *word-of-mouth*. Tra tutte le generazioni, questa è quella che conta il maggior numero di immigrati (Williams & Page, 2011).

Millennial Generation (o “*Generation Y*”, “*Echo Boomers*”, “*Why Generation*”)

La *Millennial Generation* è composta dai nati tra il 1982 e il 2005, che oggi hanno tra i 12 e i 35 anni. I *Millennials* sono cresciuti in un periodo caratterizzato da profondi e veloci cambiamenti, come ad esempio: l'opportunità di *full-work* per le donne, il rispetto della diversità etnica e culturale, le famiglie allargate, il diffondersi dei computer nelle case e nelle scuole. I membri di questa generazione sono nati in una società tecnologica e senza fili, caratterizzata da confini globali sempre più sfumati e sono caratterizzati da un forte senso di indipendenza e autonomia, da una mentalità aperta ed ottimista e dalla voglia di apprendere.

Per quanto riguarda i prodotti ed i servizi, i *Millennials* ricercano prodotti personalizzati e sono molto attenti al *brand*. Per catturare questa generazione, le aziende devono essere sempre più creative, utilizzando mezzi di comunicazione e canali *online* e *offline* accuratamente progettati (*e-mail*, Internet, giornali, programmi televisivi come MTV) (Williams & Page, 2011).

Homeland Generation (o “*Generation Z*”, “*Baby Boomers*”, “*Tweens*”)

Appartengono a questa generazione coloro che sono nati in un periodo che va dal 2005 fino ad oggi. Questa generazione è nei primi anni di formazione e ha assistito al terrorismo globale, all'attentato dell'11 settembre, alla recessione, alla crisi dei mutui. Si tratta di una generazione globale e diversificata i cui membri hanno diverse provenienze, esperienze ed idee. In particolare, questa generazione resta ancorata ai valori tradizionali, all'autenticità ed all'accettazione tra pari e gli individui che la compongono sono responsabili, sicuri di sé e molto ottimisti.

Le tre caratteristiche fondamentali della *Generation Z* sono: gratificazione immediata, successo certo e valori sociali liberali. Per quanto riguarda i mezzi di informazione e di comunicazione, questa generazione è sempre più influenzata dai nuovi *media*, dagli amici virtuali e dall'accesso istantaneo sul *web* (Williams & Page, 2011).

1.2.2 La “Generational diagonal”

Com'è noto, le generazioni si differenziano in base al modo in cui la vita dei membri che le compongono è modellata dagli eventi storici e dagli stati d'animo, dato che questi influenzano le persone in modo diverso a seconda della fase della vita che stanno attraversando.

Per tracciare la mentalità ed i comportamenti di ogni generazione, Howe e Strauss (2007) utilizzano la “Generational diagonal” (**IMMAGINE 1.2**): sull'asse delle ordinate vengono rappresentate le fasi di vita (*youth, young adulthood, midlife, elderhood*) e sull'asse delle ascisse vengono indicate le epoche storiche ed i loro *key events* (1908-1929, 1929-1946, 1946-1964, 1964-1984, 1984-2005, 2005-2025).

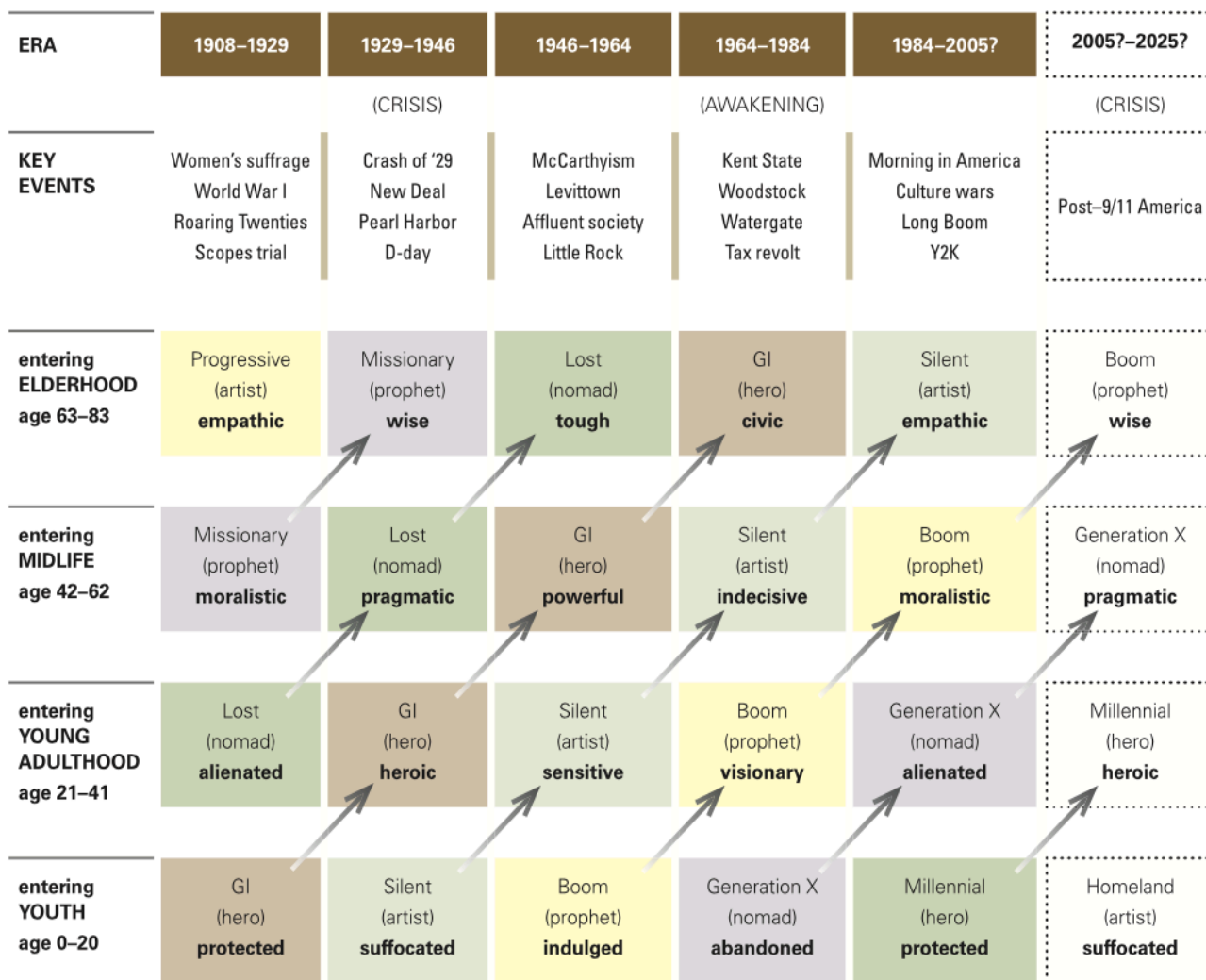


IMMAGINE 1.2 Fonte: Howe e Strauss (2007)

Questo grafico può essere un utile strumento in quanto, rappresentando una panoramica della società in continua evoluzione, può dare nuove risposte ad alcune domande storiche e può cercare di predire cosa ci si deve aspettare da ogni fase della vita e dall'intera società per gli anni che verranno.

Osservando l'ultima colonna dell'**IMMAGINE 1.2** si possono fare delle considerazioni per quanto riguarda la generazione dei *Boomers*, la *Generation X*, i *Millennials* e la *Homeland Generation* (Howe e Strauss, 2007):

- *Boomers*:

Oggi questa generazione sta attraversando la fase di “*Elderhood*”: scagliandosi contro la globalizzazione, i falsi idoli del mondo moderno e le burocrazie, anche in età avanzata i *Boomers* cercheranno di trasformare questa fase in modo significativo, dominando la cultura, la religione ed i valori americani. In particolare, la resistenza dei *Boomers* allo stile di vita della Generazione X diventerà sempre più pronunciata, mentre si impegneranno a modellare la mentalità dei *Millennials*. Una volta raggiunta l'età pensionabile, molti rimarranno coinvolti nel mondo del lavoro: alcuni per necessità (questa generazione ha registrato una crescita del reddito molto più lenta rispetto alla *Silent Generation*), altri per intraprendere nuove carriere in età tarda.

- *Generation X*:

I componenti della *Generation X* stanno attraversando la fase di “*Midlife*”: arrivati a questo punto, i membri di questa generazione (che in gioventù avevano fatto molte scelte dimostrando una grande propensione al rischio) si sentiranno come una “*Generation Exhausted*” (Howe e Strauss, 2007). In particolare, la Generazione X, seppur mantenendo la disaffezione verso i legami, cercherà una maggiore sicurezza ancorandosi alla famiglia (il tasso di divorzio sarà inferiore rispetto a quello dei *Boomers* e dei *Silents* alla stessa età), al lavoro e alla comunità. Anche in questa fase della loro vita, i membri della Generazione X manterranno il loro spirito imprenditoriale ed il loro orientamento al mercato, sondando ogni angolo del mercato alla ricerca di nuovi profitti e creando, sciogliendo o riorganizzando aziende.

- *Millennials*:

Per quanto riguarda i *Millennials*, i membri di questa generazione stanno vivendo la fase di “*Young Adulthood*”, dimostrando che è falsa l'ipotesi secondo cui ogni generazione di *Young Adults* è più estraniata e più incline al rischio di quella precedente. In particolare, in questa fase della loro vita i *Millennials* appariranno quasi come dei conservatori, attenti al rispetto delle regole, degli *standards* e della responsabilità personale. Abituati ad affrontare e superare le aspettative degli adulti, i *Millennials* non solo saranno più inclini alla cooperazione e alle iniziative *out-of-the-box* (Howe e Strauss, 2007), ma si dimostreranno anche più sicuri, fiduciosi e pronti ad apprendere rispetto ai loro colleghi *Boomers* e della *X Generation*.

- *Homeland Generation*:

Oggi questa generazione sta attraversando la fase di “*Youth*” e probabilmente verrà monitorata dalla tecnologia digitale e plasmata da genitori, legislatori e *media producers* appartenenti alla Generazione X. In particolare, le caratteristiche principali degli *Homelanders* sono l'avversione al rischio e la fragilità emotiva, ma anche la diligenza e l'educazione. Essendo una generazione “nuova”, è ancora oggi oggetto di studio e, per questo, si hanno poche informazioni provenienti da fonti autorevoli.

1.2.3 Gli archetipi: *Prophet, Nomad, Hero, Artist*

Un aspetto molto importante per la formazione di una generazione è rappresentato dal collegamento ad un periodo storico specifico, in particolare è rilevante se una generazione sia diventata maggiorenne durante o dopo un periodo di crisi nazionale, di rinnovamento culturale o di risveglio. Howe e Strauss (2007) riconducono le sei generazioni americane a quattro principali archetipi (*Prophet, Nomad, Hero* e *Artist*) che hanno in comune l'epoca storica e gli atteggiamenti verso la famiglia, la cultura, i valori e l'impegno civico. La **TABELLA 1.2** descrive le principali caratteristiche dei quattro archetipi (Howe e Strauss, 2007):

Archetipo	Descrizione generale	Elementi distintivi
<i>Prophet</i>	Appartengono a questo archetipo le generazioni nate dopo una guerra o altre crisi, in un periodo caratterizzato da forte consenso nei confronti dell'ordine sociale	I valori e la religione
<i>Nomad</i>	Appartengono a questo archetipo le generazioni nate durante un periodo di rinnovamento culturale e di diffusione di ideali sociali e spirituali	La libertà, la sopravvivenza, l'onore
<i>Hero</i>	Appartengono a questo archetipo le generazioni nate dopo un risveglio spirituale, in un periodo di pragmatismo individuale, caratterizzato dalla fiducia in sé, dal <i>laissez-faire</i> e dallo <i>chauvinism</i> nazionale.	La comunità, il benessere e la tecnologia
<i>Artist</i>	Appartengono a questo archetipo le generazioni nate durante una grande guerra o altre crisi, in un periodo in cui prevalgono il sacrificio personale ed il consenso pubblico	Pluralismo ed esperienza

TABELLA 1.2, Fonte: Ns elaborazione, da Howe e Strauss (2007).

È stato dimostrato che, con una sola eccezione nella storia americana, questi quattro archetipi si ripetono nel corso del tempo sempre nello stesso ordine e questo vale per molte società nel mondo.

In conclusione, occorre sottolineare che ogni archetipo dà origine ad un archetipo contrapposto, in quanto i membri delle diverse generazioni definiscono i propri tratti distintivi in opposizione a quelli della generazione precedente: ad esempio, i *Boomer* di mezza età (generazione di archetipo *prophet*, focalizzata sui valori, l'individualismo e la vita interiore) hanno cresciuto i bambini *Millennials* (generazione di archetipo *hero*, focalizzata sull'azione, la comunità e la vita istituzionale).

1.3 I Millennials

Tra tutte le generazioni sopra descritte, i *Millennials*, “*digitally native*” dalla mentalità aperta, sono i protagonisti indiscussi sul palcoscenico di un mondo interconnesso.

Spesso, si fa riferimento ai *Millennials* definendoli come una generazione in crisi, formata da una schiera di “*deluded narcissists*” (The Economist,2016), ai quali è sempre stato detto di essere speciali, mentre in realtà hanno meno possibilità di ottenere ciò che vogliono rispetto alle generazioni precedenti.

In realtà, la grande forza di questa generazione è proprio la capacità di adattarsi alle sfide di un mondo in continua evoluzione, accettando il cambiamento con entusiasmo e ideando nuove tecnologie, servizi, *app* (come Whatsapp o Uber) in grado di migliorare la vita quotidiana. (The Economist,2016).

Per questo, più che di una generazione in crisi, si dovrebbe parlare di “*Generation Uphill*”(The Economist,2016) , cioè di una generazione “in salita”, pronta ad affrontare ed a vincere tutte le possibili sfide del nuovo millennio.

1.3.1 The preferred name: “Millennials”

I nati tra il 1982 e il 2005 rappresentano la generazione del nuovo millennio e vengono etichettati con diversi termini:

- “*Generazione Y*”: definizione utilizzata soprattutto dagli esperti di marketing, che considerano questa generazione come una sorta di “*Generation X²*”, successiva alla Generazione X. Proprio per questo, non è molto accettata tra i giovani *Millennials* che non vogliono essere confusi con la generazione precedente. (Howe e Strauss,2009)
- “*MTV Generation*”: definizione coniata da MTV ed utilizzata soprattutto dai sociologi americani (Pauling,2007) per evidenziare l’influenza musicale e culturale che MTV ha avuto su questa generazione (gli anni che vanno dal 1981 alla fine degli anni Novanta vengono considerati come il periodo d’oro di MTV).
- “*Generation Dot Com*”: definizione utilizzata per dipingere questa generazione come un’estensione esagerata dello spirito commerciale americano *self-oriented*. (Howe e Strauss,2009).
- “*Echo Boomers*”: definizione utilizzata a partire dagli anni ottanta, per evidenziare che la maggior parte dei membri di questa generazione ha genitori che appartengono alla generazione dei *Boomers* e per far riferimento alle dimensioni della coorte. (Howe e Strauss,2009).
- “*Millennials*”: definizione preferita e coniata dai membri stessi di questa generazione, che si definiscono come “una nuova forza nella storia” che non vuole essere un’imitazione delle generazioni

precedenti. (Howe e Strauss,2009).

In realtà, secondo studio condotto nel 2015 dal Pew Research Center, la maggior parte dei membri di questa generazione non accetta questa etichetta e sono pochi (circa il 40%) ad identificarsi con la parola “*Millennial*” (**IMMAGINE 1.3**). Come mostra il grafico sottostante, a differenza dei *Millennials*, altre generazioni (soprattutto i *Boomers*) sono caratterizzate da una forte identità generazionale:

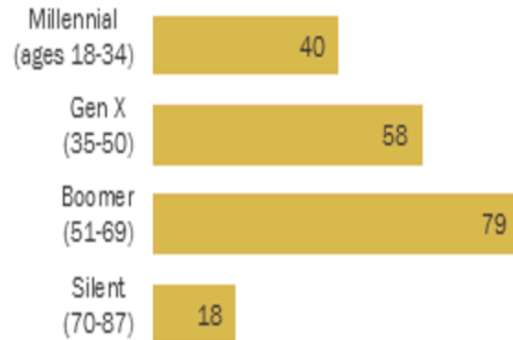


IMMAGINE 1.3 Fonte: Pew Research Center (2015)

1.3.2 Caratteristiche generali

I *Millennials* sono attualmente la generazione più numerosa. I dati dello US Census Bureau affermano che essi sono 75,4 milioni contro i 74,9 milioni di *Baby Boomers*. Questa generazione cresce in numero grazie ai giovani immigrati, mentre per i *Baby Boomers* il numero si riduce poiché i decessi eccedono il numero di immigrati in arrivo più anziani.

Questo è confermato anche dall'**IMMAGINE 1.4**, che rappresenta una proiezione sulla composizione della popolazione americana divisa per generazioni: sull'asse delle ascisse sono rappresentati gli anni dal 2015 al 2050 e sull'asse delle ordinate il numero di persone che compongono ogni generazione (che va dai 10 ai 90 milioni).

Secondo le previsioni, nel 2036 i *Millennials* arriveranno ad essere 81 milioni: non sorprende, quindi, l'importanza che questa generazione riveste per i marketing manager ed i pubblicitari.

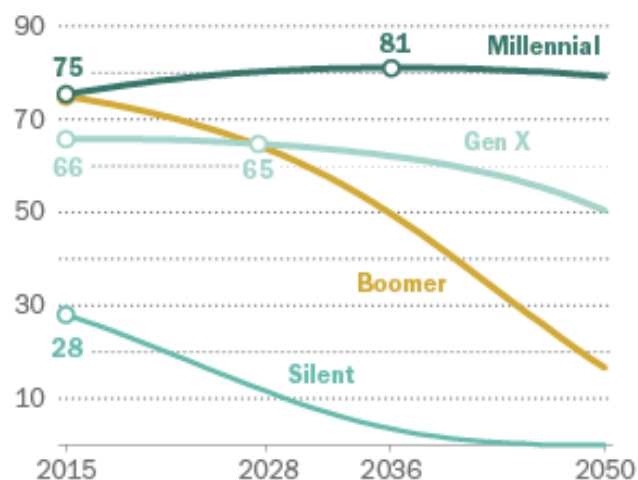


IMMAGINE 1.4 Fonte: Fry, R. (2016)

Definiti da Howe e Strauss (2009) come una “*Found generation*” in quanto disperatamente desiderati fin da bambini, i *Millennials* hanno sicuramente avuto un’infanzia migliore dei loro genitori. Cresciuta guardando film con temi positivi (ad esempio *High School Musical*), rispettando le regole ed accettando l’autorità, la generazione del nuovo millennio è meno violenta rispetto a quelle precedenti e questo è stato dimostrato dal crollo dei crimini e degli omicidi. Inoltre, molti membri di questa generazione condividono e si identificano nei valori dei loro genitori, tanto che anche a trenta anni, alcuni *Millennials* decidono di restare a vivere con loro o nei pressi della loro abitazione.

È importante considerare, inoltre, che i *Millennials* sono molto tolleranti ed orientati alla comunità sia sulla vita che sul luogo di lavoro e sono più aperti all’apprendimento rispetto ai loro colleghi *Boomers* o *Gen-X*, ma hanno bisogno di continui *feed-back*. Nonostante i numerosi eventi drammatici ai quali questa generazione ha assistito (come l’attacco terroristico del 9/11 e l’uragano *Katrina*), i suoi membri sono rimasti positivi, felici e fiduciosi nel futuro (Howe e Strauss, 2007).

Tuttavia, come mostra l’**IMMAGINE 1.5**, esistono delle differenze per quanto riguarda la fiducia nel futuro tra i *Millennials* americani e quelli europei: il grafico mostra che sono i *Millennials* tedeschi, inglesi e americani (con il 70%, 53% e 43%) ad avere più fiducia nello Stato e nel futuro mentre i *Millennials* italiani, spagnoli e greci (rispettivamente con l’11%, il 7% e il 6%) sono quelli ad essere meno soddisfatti.

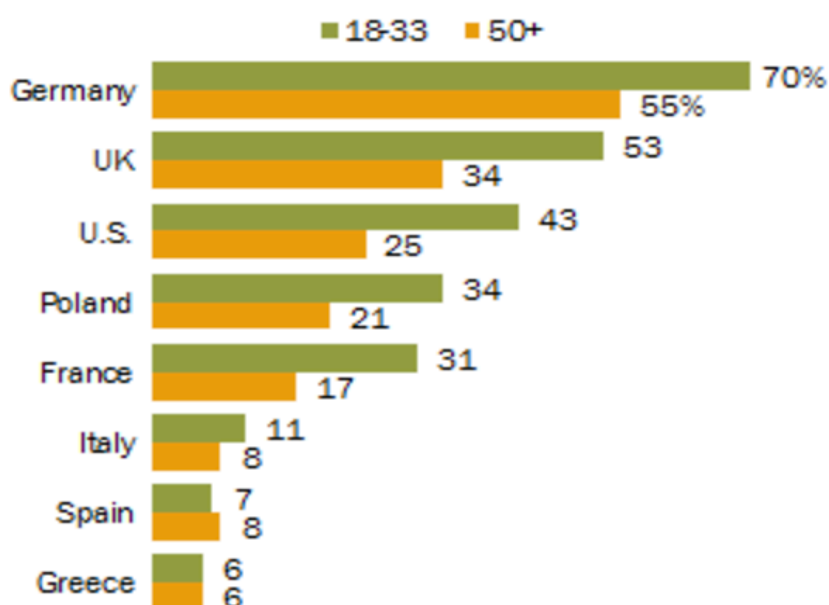


IMMAGINE 1.5 Fonte: Stokes, B. (2015)

Infine, è importante ricordare che i *Millennials* sono la prima generazione cresciuta facendo proprio il concetto di “globalizzazione” in quanto la loro vita e la loro formazione sono state profondamente influenzate dalla globalizzazione, dalla diffusione della tecnologia e dai mezzi di comunicazione istantanea. Il successivo paragrafo approfondisce il rapporto tra la generazione del nuovo millennio e la tecnologia.

1.3.3 I Millennials e la tecnologia

L'utilizzo che i *Millennials* fanno della tecnologia, e in particolare dei *social media*, influenza il comportamento umano in molti campi e può avere effetti positivi o negativi, che possono manifestarsi per i consumatori stessi, per le imprese e per la società. (Bolton, Parasuraman et Al, 2013).

Ovviamente, *Millennials* che vivono in diversi contesti economici, tecnologici, politici, culturali o che hanno diversi valori, status, età faranno un diverso utilizzo dei *social media* e di *internet*.

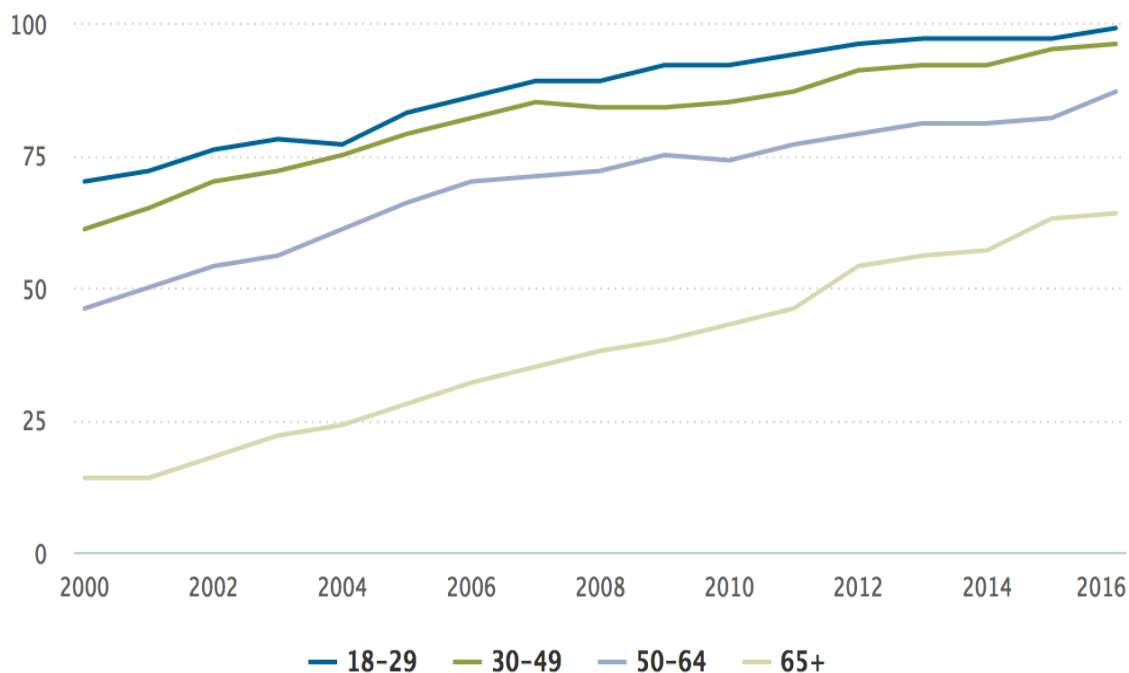


IMMAGINE 1.6 Fonte: Pew Research Center (2017)

Secondo uno studio condotto dal Pew Research Center, negli USA la fascia d'età 18-29 anni (che corrisponde ai *Millennials*) è prima per utilizzo di Internet: è stato riscontrato un incremento percentuale di utilizzo pari al 29%, dal 70% del 2000 all'attuale 99%. Le altre fasce d'età utilizzano di meno internet, ma l'incremento nel periodo considerato è comunque notevole. (IMMAGINE 1.6)

In particolare, per quanto riguarda il possesso di *smartphones*, una ricerca di Nielsen (2016) mostra come negli Stati Uniti questi dispositivi abbiano raggiunto un livello di penetrazione totale sul mercato: per quanto riguarda i Millennials, cioè le fasce di età 18-24 e 25-34, circa il 98% di essi possiede uno *smartphone*, seguiti dal 96% della *X Generation*.

In questo capitolo, partendo dai motivi che rendono indispensabile segmentare il mercato, nel primo paragrafo è stata dimostrata l'efficacia e la validità della segmentazione per coorti-generazioni.

Il secondo paragrafo è stato dedicato ad una descrizione generale delle sei generazioni americane e dei loro archetipi elaborati da Howe e Strauss.

Infine, il terzo paragrafo fornisce una panoramica generale sulla generazione dei *Millennials*, mettendo in evidenza i tratti fondamentali che li caratterizzano ed il loro rapporto con la tecnologia.

CAPITOLO 2

La Customer Journey dei Millennials

2.1 Evoluzione del concetto di *Customer Journey*

Le imprese di oggi devono costantemente confrontarsi con nuove sfide, come l'omnicanalità o l'integrazione di tutte le funzioni di *business* (servizi, logistica, marketing, risorse umane) in quanto è sempre più difficile riuscire ad attirare l'attenzione e ad assicurarsi la *loyalty* di consumatori sempre più informati e connessi.

La possibilità di avere accesso a un numero crescente di informazioni e di interagire continuamente con moltissimi *brands* (attraverso un numero sempre maggiore di *touch points*, di *media* e di canali) ha dato sempre più potere ai consumatori ed è per questo che oggi ogni impresa deve conoscere e cercare di controllare la *Customer Journey* e la *Customer Experience* di ogni suo potenziale cliente.

2.1.1 I *touch points* ed il *marketing funnel*

Il primo passo che ogni azienda deve compiere verso il miglioramento della *Customer Experience* dei suoi potenziali clienti è creare una vera e propria mappa che definisca la loro *Customer Journey* e che, quindi, possa rappresentare tutti i passaggi (come un acquisto *online*, un servizio, un prodotto o una qualsiasi combinazione di questi) attraverso i quali i clienti entrano in contatto con l'azienda stessa. (Richardson, 2010).

L'obiettivo delle imprese *customer-centric* è quello di raggiungere e influenzare i consumatori in particolari *touch points*, quando le loro decisioni d'acquisto sono facilmente influenzabili. Amazon.com, ad esempio, consiglia prodotti mirati a consumatori che sono già registrati e pronti a comprare. (Court et Al, 2009). All'aumentare dei *touch points*, quindi, aumentano i potenziali punti di contatto tra impresa e consumatore, ma anche la complessità della mappa della *Customer Journey*. Per questo motivo, è indispensabile per le imprese capire quali sono i *touch points* in cui i consumatori sono più aperti all'influenza e come interagire con loro nei punti di contatto trovati.

Con il termine "*touch point*" si indica un punto di contatto con il cliente, cioè un'occasione in cui si verifica un incontro (esperienza effettiva, comunicazioni di massa, osservazione casuale) fra il cliente e la marca o il prodotto. (Kotler, Keller et Al, 2017).

Lemon e Verhoef (2016) identificano quattro categorie di *touch point*, ognuno dei quali può avere una forza e un'importanza diversa a seconda del tipo di prodotto/servizio o della stessa *Customer Journey*:

- *Brand-owned touch points*: consistono nelle interazioni con i clienti che si manifestano durante l'esperienza di acquisto e che sono progettate, gestite e controllate dall'impresa stessa. Includono tutti i *brand-owned media* (come pubblicità e siti web) e tutti gli elementi del mix di marketing controllati dal marchio (come attributi del prodotto, *packaging*, prezzo).

- *Partner-owned touch points*: consistono nelle interazioni con i clienti che si manifestano durante l'esperienza di acquisto e che sono congiuntamente progettati, gestiti o controllati dall'impresa e da uno o più *partners* (come agenzie di marketing, partner di distribuzione multicanale).
- *Customer-owned touch points*: consistono nelle azioni del cliente che fanno parte della sua *Customer Experience* complessiva e che non sono influenzate né controllate dall'impresa o dai suoi *partners*.
- *Social/external touch points*: riconoscono l'importanza del ruolo degli altri nella *Customer Experience*: i clienti, infatti, sono circondati da punti di contatto esterni (come altri clienti, *media*, ambienti) che possono influenzare il processo di acquisto nelle sue tre fasi.

Per anni, i *touch points* sono stati collegati alla metafora del “*funnel*” (o imbuto), rappresentata dall'**IMMAGINE 2.1**. Secondo questa metafora, i consumatori (che partono dall'estremità larga dell'imbuto) considerano inizialmente un gran numero di potenziali *brands*. Durante il percorso, i *brands* considerati diminuiscono in quanto le aziende ed il marketing (con politiche di tipo “*push*”) intervengono in pochi e ben definiti punti di contatto (come esperienze passate, annunci pubblicitari, conversazioni con amici, notizie) con l'obiettivo di costruire *brand awareness*, *familiarity* e, soprattutto, *consideration* (cioè il piccolo numero di *brands* potenzialmente acquistabili). In questo modo, l'imbuto si restringe e i consumatori vengono indirizzati alla scelta finale di acquisto (*purchase*) e, in alcuni casi, anche alla fedeltà (*loyalty*). In effetti, il periodo successivo all'acquisto è un “periodo di prova” per l'azienda, che può riuscire a conquistare l'assoluta fedeltà del cliente o, almeno, sperare che i suoi prodotti vengano nuovamente acquistati. (Court et Al., 2009).

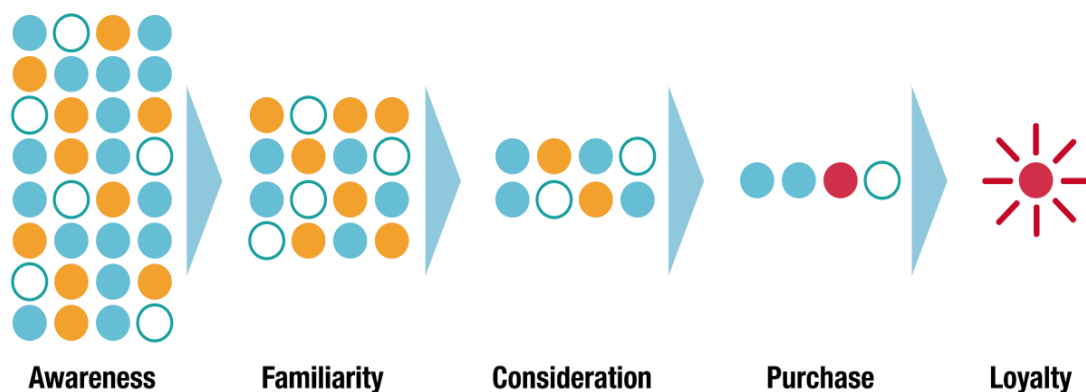


IMMAGINE 2.1 Fonte: Court et Al. (2009)

Il concetto di *funnel* è utile per confrontare la forza di un *brand* rispetto ai suoi *competitors* (in quanto evidenzia gli ostacoli che impediscono l'adozione di un prodotto) ma, essendo cambiato il modo con cui i consumatori prendono le loro decisioni d'acquisto e si relazionano con il *brand*, non riesce più a catturare tutti i potenziali punti di contatto.

Il principale motivo per cui questo modello non è più considerato affidabile è che il processo di acquisto non è più lineare e l'avvento di Internet, l'emergere di un consumatore sempre più esigente ed informato, la continua proliferazione di prodotti, servizi e canali digitali sono solo alcune delle cause (Court et Al., 2009).

La principale conseguenza è che non è detto che i consumatori intraprendano il loro percorso verso l'acquisto partendo dalla estremità più larga dell'imbuto, ma potrebbero essere influenzati in qualsiasi momento o partire da qualsiasi fase, saltandone qualcuna, rimanendo in uno stadio per un periodo indefinito o, addirittura, muovendosi avanti ed indietro tra più stadi. (Bonchek & France, 2014).

2.1.2 Dal marketing funnel alla Customer Decision Journey

I consumatori “*si muovono attraverso un insieme continuo di touch points prima, durante e dopo l'acquisto*” (Bonchek & France, 2014), quindi è necessario un modello “*meno lineare e più complicato di quello suggerito dall'imbuto*” (Court et Al., 2009): la *Customer Decision Journey* (letteralmente viaggio di decisione del consumatore).

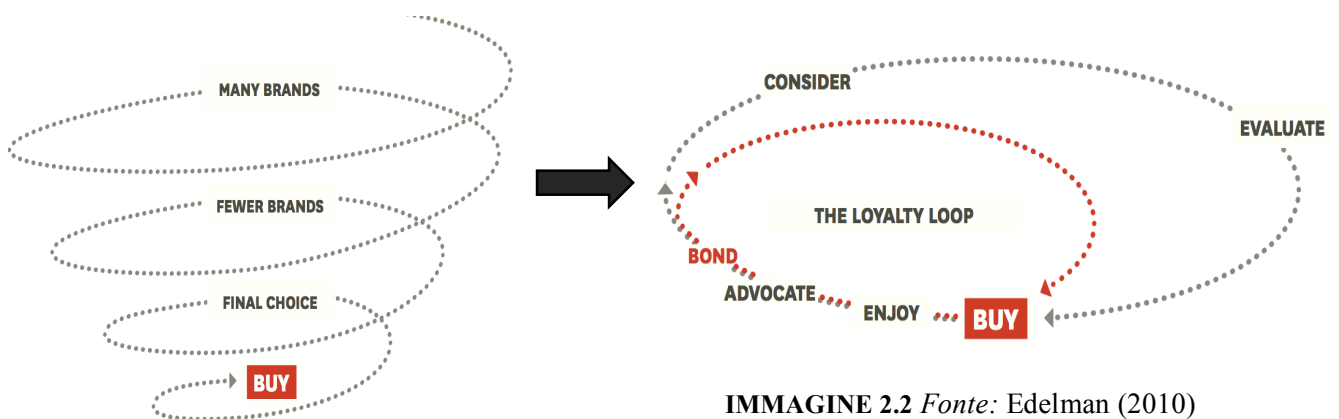


IMMAGINE 2.2 Fonte: Edelman (2010)

L' **IMMAGINE 2.2** mostra il passaggio dal modello lineare del *marketing funnel* a quello circolare della *Customer Decision Journey*. Osservandola, è possibile notare che le fasi che costituiscono questo nuovo modello sono quattro:

- *Consider* (cioè la fase di considerazione iniziale):
A differenza del modello ad imbuto (in cui i consumatori prendono in considerazione moltissimi *brands*), in questo modello il numero di *brands* presi inizialmente in considerazione dai consumatori è minore in quanto solo pochi *brands* emergono tra tutti quelli con cui il potenziale cliente entra in contatto attraverso pubblicità, passaparola o negli scaffali degli *store*. La *brand awareness* è importante in quanto i marchi presenti nel *set* iniziale di considerazione hanno una probabilità di essere acquistati tre volte maggiore rispetto a quelli che non ci sono. (Court et Al., 2009)
- *Evaluate* (cioè la fase di valutazione attiva o di ricerca dei potenziali acquisti):
A differenza del modello ad imbuto (in cui i consumatori riducono il numero di *brands* da valutare), in questa fase i consumatori cercano *input* da recensori, *competitors* e rivenditori.
Questa ricerca di informazioni crea nuove opportunità per i *brands* in quanto vengono creati nuovi punti di contatto e il numero di marchi presi in considerazione durante la fase di “valutazione attiva”

aumenta (cioè vengono aggiunte nuove marche al *set* di considerazione iniziale). (Court et Al., 2009)

- *Buy* (cioè la fase di acquisto):

Sempre più spesso, i consumatori prendono le loro decisioni d'acquisto direttamente nel negozio e questo ha causato la progressiva perdita di efficacia delle politiche di marketing di tipo “*push*” (cioè “spinte” dall'azienda verso i consumatori attraverso la pubblicità, le sponsorizzazioni, il *direct marketing*) a favore delle politiche di tipo “*pull*” (cioè le informazioni considerate utili vengono “tirate” dai clienti stessi, che assumono il controllo del processo di acquisto). (Court et Al., 2009). Per questo motivo, il “*point of purchase -che sfrutta il posizionamento, l'imballaggio, la disponibilità, le tariffe e le interazioni di vendita - è un punto di contatto sempre più potente.*” (Edelman, 2010).

- *Enjoy, Advocate, Bond* (cioè la fase successiva all'acquisto):

La *Customer Journey* viene considerata come un ciclo continuo all'interno del quale assume una grande importanza anche l'esperienza post-acquisto, in quanto influenza il comportamento del consumatore per ogni sua successiva decisione d'acquisto. (Court et Al., 2009). Successivamente all'acquisto, infatti, i consumatori possono assumere diversi tipi di atteggiamenti: ad esempio “*possono rimanere aggressivi, promuovere pubblicamente o assalire i prodotti che hanno acquistato, collaborare nello sviluppo dei marchi, sfidando e modellando il loro significato*” (Edelman, 2010). In sintesi, un consumatore deluso sceglierà di interrompere i legami con il *brand*, mentre un consumatore soddisfatto dell'acquisto si impegnerà a sostenere il *brand* con il passaparola (e aumenterà il suo potenziale). (Edelman, 2010). Ovviamente, non tutti i tipi di sostegno e *loyalty* sono uguali e si possono distinguere i consumatori “*passive loyalist*” (letteralmente “fedeli passivi” cioè consumatori aperti alle iniziative dei *competitors* che cercano di attirarli) dagli “*active loyalist*” (letteralmente “fedeli attivi”, cioè consumatori che restano legati al *brand* e lo consigliano agli altri) (Court et Al., 2009). Espandere la base di *active loyalists* è importante in quanto un cliente fedele è portato a saltare le fasi di considerazione e valutazione iniziali per entrare in un “*loyalty loop*” (cioè in un ciclo di fidelizzazione, **IMMAGINE 2.2**) composto solo dalle fasi di *buy-advocate-bond*.

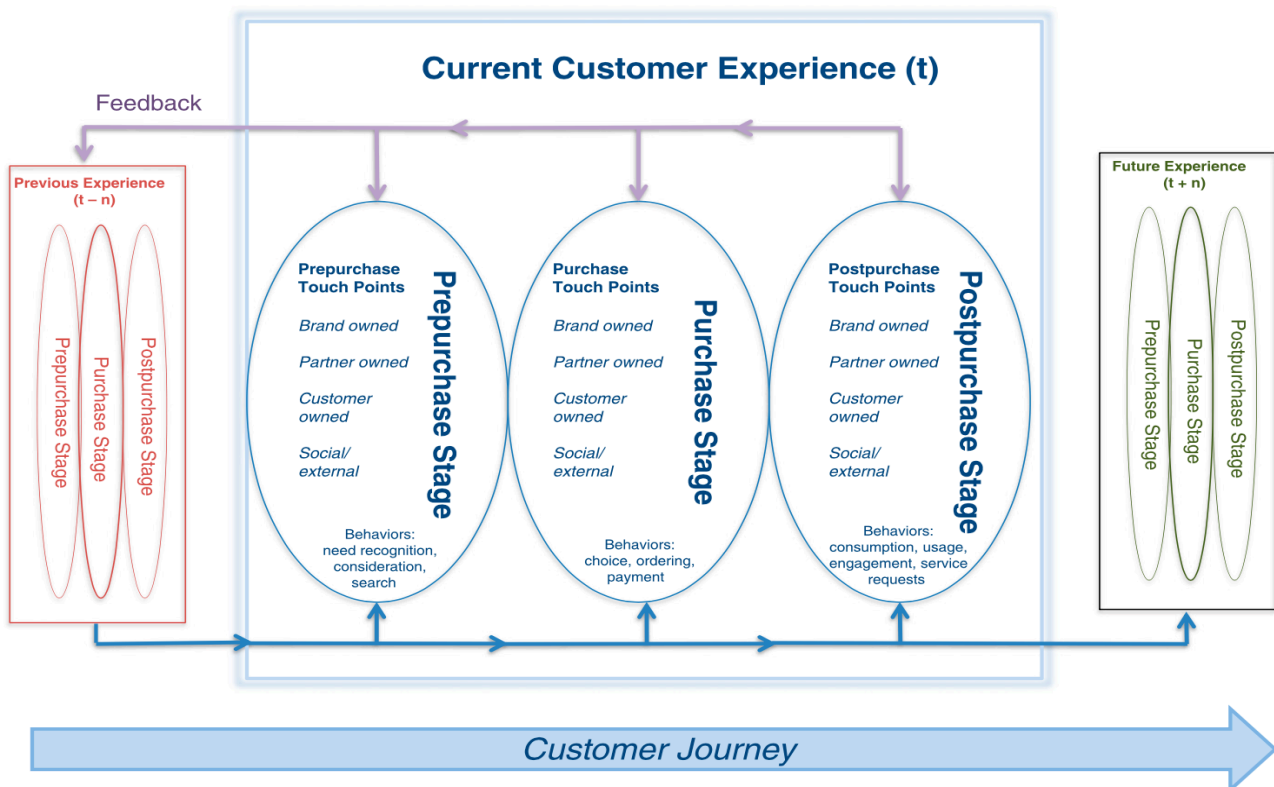
Secondo Edelman (2010), il modello della *Customer Decision Journey* ha due importanti implicazioni per il marketing. In primo luogo, diversi studi hanno evidenziato che spesso il marketing si concentra sulle fasi di “*consider*” e “*buy*” (soprattutto utilizzando i *media* come TV e radio) invece di intervenire nella fase di “*enjoy-advocate-bond*” in cui i consumatori sono più influenzabili. In particolare, in genere ci si focalizza sulla pubblicità, sottovalutando l'importanza di *touch points* come il passaparola, gli eventi o i *social media*. La seconda implicazione è che oggi, accanto ai *paid media* (TV, pubblicità sui giornali, *display advertising*) si assiste anche alla diffusione degli *owned media* (cioè dei canali controllati dal *brand*, come i siti web) e degli *earned media* (cioè dei canali creati dai clienti, come le *community*).

Da ciò ne consegue che la composizione del *budget* di marketing deve essere modificata rispetto a quella utilizzata nel modello del *funnel*.

2.1.3 Definizione del concetto di *Customer Experience* e la relazione con la *Customer Journey*

La *Customer Experience* viene definita come una struttura multidimensionale che si concentra sulle risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali di un cliente all'offerta di un'azienda (Lemon & Verhoef, 2016). In particolare, secondo Meyer e Schwager (2007), la *Customer Experience* comprende ogni aspetto dell'offerta di un'azienda ed è, quindi, la risposta interna e soggettiva dei clienti a qualsiasi contatto diretto o indiretto con essa.

Come mostra l'IMMAGINE 2.3, la *Customer Experience* può essere considerata come un vero e proprio viaggio che il consumatore, attraverso diversi punti di contatto, intraprende con l'azienda durante il ciclo di vendita e può risultare utile per esaminare empiricamente le esperienze del cliente nel corso della *Customer Journey* e per modellare gli effetti che i diversi punti di contatto (o *touch points*) hanno sull'esperienza del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).



l'IMMAGINE 2.3 Fonte: Lemon & Verhoef (2016)

Quindi, si tratta di un processo dinamico che viene influenzato da fattori esterni (di natura ambientale, sociale, politica, economica) ed esperienze passate e che è costituito da tre fasi (*pre-purchase*, *purchase*, *post-purchase*) in cui i clienti sperimentano i diversi *touch points*.

In particolare, Lemon e Verhoef (2016), affermano che:

- La fase di “*Pre-purchase*” comprende tutti gli aspetti dell’interazione del cliente con il *brand* (come il tipo di prodotto e l’ambiente) che avvengono prima dell’acquisto. In pratica, questa fase comprende l’esperienza del cliente che, partendo dal riconoscimento di un bisogno, riesce a soddisfarlo attraverso l’acquisto.
- La fase di “*Purchase*” comprende il luogo d’acquisto e tutte le interazioni tra il cliente ed il *brand* che avvengono durante la fase di acquisto. In questa fase si presta particolare attenzione a come le attività di marketing possono influenzare le decisioni d’acquisto (ad esempio *shopping experience*).
- La fase di “*Post-purchase*” comprende tutte le interazioni tra cliente, *brand* e ambiente che avvengono dopo l’acquisto e che sono collegate al *brand* o al prodotto/servizio. Proprio per questo, in questa fase il prodotto stesso diventa un importante *touch point*.

È fondamentale coordinare queste fasi affinché in ogni momento le aspettative dei consumatori circa le relazioni e le interazioni con l’azienda vengano coerentemente soddisfatte.

2.2 La risposta delle imprese alla nuova *Customer Journey*

Nell’ultimo decennio, lo sviluppo delle tecnologie digitali e la sempre più forte familiarità dei consumatori con i nuovi mezzi di comunicazione e di informazione hanno costretto le aziende a modificare processi, strumenti di analisi e strutture organizzative per cercare di creare nuovo valore per i loro consumatori.

La principale conseguenza è che, invece di reagire al crescente potere dei clienti e di seguirli nelle *Journeys* da loro create, le aziende hanno scelto di guidare il consumatore all’interno di un percorso accuratamente modellato per loro, e di gestire la *Customer Journey* come farebbero con un qualsiasi prodotto.

2.2.1 Considerare la *Customer Journey* nel suo complesso

Dall’analisi di Lemon e Verhoef (2016) emerge l’importanza di un’accurata gestione dei *touch points* anche a livello singolo, come risultato della collaborazione di tutte le funzioni aziendali (Richardson, 2010). Inoltre, mappare i *touch points* concentrandosi su “*ciò che i clienti stanno cercando di fare, quali barriere incontrano e come si sentono durante ogni interazione con il prodotto/servizio*” (Richardson, 2016) permette anche di evidenziare l’importanza delle micro-interazioni, cioè “*interazioni di pochi secondi o meno che possono o piacere o ostacolare il cliente*” (Richardson, 2016), come ad esempio il “*like*” di Facebook.

Tuttavia occorre sottolineare che concentrarsi sul perfezionamento individuale di ciascun punto di contatto non è sufficiente, in quanto avere successo nelle singole transazioni non implica che i clienti siano soddisfatti della loro interazione complessiva.

Infatti, come affermano Maechler et Al (2016) “*l’esplosione di potenziali punti di interazione con i clienti - attraverso nuovi canali, dispositivi, applicazioni e altro - rende quasi impossibile la coerenza del*

servizio e dell'esperienza attraverso i canali, a meno che non si tratti di un viaggio, e non di semplici punti di contatto individuali.”. Quindi, è solo osservando e analizzando l'intera Customer's end-to-end experience nell'ottica del consumatore che si può capire come fare per migliorare significativamente le prestazioni dell'azienda. La conseguenza è che, nonostante migliorare le singole interazioni sia fondamentale, solo le aziende in grado di gestire l'intera Customer Experience riescono ad ottenere un vero vantaggio competitivo, aumentando le vendite ed ottenendo una maggiore soddisfazione dei dipendenti e dei consumatori.

2.2.2 La nuova Customer Journey

Per molto tempo le aziende hanno cercato di posizionarsi all'interno della *Customer Journey* dei loro clienti per rispondere in maniera reattiva ai loro bisogni.

Al giorno d'oggi, gli acquirenti possono facilmente informarsi, cercare, confrontare o ordinare *online* diversi prodotti, quindi per le aziende è diventato necessario guidare i consumatori durante la loro *Journey* in modo proattivo, rendendola un'esperienza unica, convincente e personalizzata.

L'**IMMAGINE 2.4** rappresenta la nuova *Customer Journey*, che comprime la fase di considerazione (*Consider*) e riduce (o addirittura elimina completamente) la fase di valutazione delle alternative (*Evaluate*). I consumatori vengono direttamente guidati nel *loyalty loop*, in quanto per ogni azienda la *loyalty* è fonte di vantaggio competitivo. Per questo, le aziende intraprendono molte iniziative (come i servizi a domicilio) per cercare di attirare i clienti e di mantenerli nel tempo, corteggiandoli continuamente con servizi ed esperienze personalizzate. È così che si crea nuovo valore per il cliente che, soddisfatto della sua esperienza d'acquisto, rimane irresistibilmente e permanentemente legato all'azienda. (Edelman & Singer, 2015).

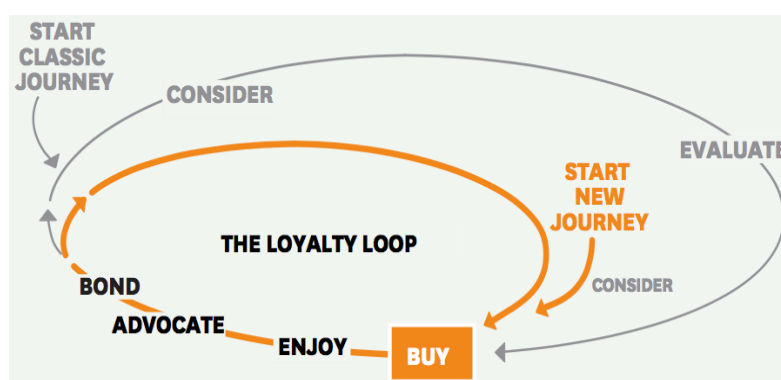


IMMAGINE 2.4 Fonte: Edelman & Singer (2015)

Edelman e Singer (2015) affermano che per meglio rispondere alla nuova *Customer Journey*, le aziende più valide sviluppano quattro capacità interconnesse: automazione, personalizzazione proattiva, interazione contestuale e innovazione della *Journey*.

- Automazione: cioè la “*digitalizzazione e la razionalizzazione dei passaggi precedentemente eseguiti manualmente*”. Questa capacità permette ai consumatori di eseguire in modo semplice e veloce anche le operazioni e le esperienze d’acquisto più complesse.
- Personalizzazione proattiva: questa capacità, raccogliendo e memorizzando (grazie alla capacità di automazione) le preferenze dei clienti (che derivano dalle interazioni passate o da altre fonti) ha come obiettivo finale l’ottimizzazione e la personalizzazione della *Customer Journey*.
Grazie a questa capacità, le aziende riescono a conoscere in tempo reale il comportamento dei consumatori ed adeguano ad esso le loro interazioni. Un esempio tipico è il motore di raccomandazione di Amazon.com.
- Interazione contestuale: cioè la capacità di creare interazioni con un cliente, utilizzando le informazioni che si hanno a disposizione sulla sua posizione fisica o virtuale all’interno della *Journey*. Ovviamente, l’obiettivo è migliorare l’esperienza di acquisto.
- Innovazione della *Journey*: cioè analizzare attivamente le esigenze dei clienti per individuare nuove fonti di valore e nuove opportunità di miglioramento del rapporto con il cliente. Per fare ciò, vengono continuamente sviluppati nuovi servizi, *software* o versioni e si analizzano i risultati ottenuti nelle innovazioni più semplici ed in quelle più sofisticate. In alcuni casi, si arriva perfino all’integrazione con altri fornitori o servizi.

Queste quattro capacità sono importanti in quanto, aumentando il valore creato dalla *Customer Journey*, riescono a creare dei legami tra i clienti e le aziende, che possono facilmente diventare fedeltà.

2.2.3 Creare valore nella nuova *Customer Journey*

Perfezionare la *Customer Journey* di un cliente rappresenta una sfida per le aziende: può essere difficile ma allo stesso tempo può anche creare molte opportunità in quanto migliora la soddisfazione di clienti e dipendenti, riduce i costi ed aumenta i ricavi.

Secondo Duncan et Al. (2016), le aziende che meglio riescono in questo progetto hanno sei caratteristiche:

1. Definiscono una chiara aspirazione e un obiettivo comune per la *Customer Experience*.

Infatti, per rispondere in maniera soddisfacente ai bisogni del cliente è indispensabile che tutti i dipendenti abbiano la convinzione di poterlo fare e che condividano una visione coerente con la proposta di valore dell’azienda.

2. Sviluppano una profonda comprensione di ciò che davvero è importante per i consumatori.

Le aziende studiano il comportamento dei consumatori importando informazioni attraverso sondaggi o *social media* e analizzando i *Big Data*. Conoscere il comportamento dei consumatori permette alle aziende di segmentare il mercato e di posizionare la loro offerta sui segmenti che promettono una maggiore soddisfazione dei clienti.

3. Utilizzano la psicologia comportamentale per gestire le aspettative del cliente.

Ad esempio, è molto importante che i clienti percepiscano dei miglioramenti nella fornitura di prodotti.

4. Reinventano la *Customer Journey* utilizzando le tecnologie digitali.

Digitalizzare la *Customer Journey*, passaggio indispensabile in un mercato costituito da clienti abituati alla comodità ed alla velocità di risposta, è possibile grazie all'emergere di nuove tecnologie, che permettono di monitorare il comportamento del consumatore e di costruire delle interazioni sempre più personalizzate. In particolare, il modo in cui le aziende si connettono con i propri clienti è stato rivoluzionato dallo sviluppo di tre “*core technology*” (Edelman & Singer, 2015):

- Capacità di connessione continua (che determina un continuo flusso di dati)
- Nuovi strumenti di analisi e di gestione della *Customer Journey* (come “*ClickFox*”, “*Cloudera*”, “*Pega*”¹).
- Adozione sempre più diffusa degli “*API*” (“*application programming interfaces*” che permettono molte applicazioni, anche tra diverse compagnie).

5. Utilizzano la *Customer Journey* per dare autorità alla forza di vendita a contatto con il cliente.

È fondamentale, infatti, costruire un senso di “*engagement*” tra i dipendenti, che a loro volta interagiscono con i clienti ad ogni livello dell'organizzazione. I dipendenti devono essere ascoltati, selezionati in base alle loro attitudini, incoraggiati mediante obiettivi e non regole ed infine devono essere liberi di migliorare la *Customer Experience* agendo in autonomia.

6. Per migliorare continuamente, stabiliscono un metodo di misura ed un sistema di *governance*.

Per soddisfare il cliente occorre anche guidare azioni di cambiamento interne all'organizzazione; i sistemi di *governance* possono aiutare ad organizzare attività di comunicazione dei cambiamenti richiesti attraverso *leader* che facciano da modello.

In conclusione, gestire al meglio la *Customer Experience* è indispensabile in un ambiente di *business* in rapido cambiamento come quello moderno: richiede lo sviluppo di nuove abilità, strutture organizzative e strumenti sempre più sofisticati per raccogliere e analizzare i dati sui clienti e per interagire con essi, puntando al miglioramento della loro esperienza di acquisto. E questo è ancora più vero se si considera che i migliori *brands* di oggi devono il loro successo non solo al valore e alla qualità di quello che vendono, ma anche alla superiorità della *Journey* che creano. (Edelman & Singer, 2015).

¹ “*ClickFox*” è un sistema che traccia il comportamento dei clienti attraverso punti di contatto *online* e *offline*. “*Cloudera*” permette alle aziende di analizzare i dati non strutturati. “*Pega*” consente una costante e personalizzata comunicazione tra i canali.

2.3 La Customer Journey dei Millennials

Al giorno d'oggi, conoscere, analizzare e migliorare la *Customer Journey* e la *Customer Experience* dei *Millennials* è di fondamentale importanza per ogni azienda che voglia rispondere in modo proattivo all'evoluzione della *Journey* tradizionale, rimanendo competitiva sul mercato e creando nuovo valore per i suoi clienti.

Per capire l'importanza che questa generazione ha per le aziende e, più in generale, per il mercato dei beni di consumo, basta pensare ad alcuni numeri: il 24% della popolazione globale è composta da *Millennials*, per un totale di circa 1,7 miliardi. Di questi, il 50% si divide tra Nord America ed Europa, ed il 29% in Asia. In Italia, i *Millennials* superano gli 11 milioni. (Capodaglio, 2016).

Per quanto riguarda il loro crescente potere d'acquisto, "Nielsen stima che negli Stati Uniti la spesa dei consumatori raggiungerà 5,7 miliardi di \$ entro il 2020 nella grande distribuzione e nella ristorazione (bar e ristoranti)" (Macali, 2015), quindi è necessario che ogni azienda raggiunga i *Millennials* e si impegni per soddisfare i loro bisogni con offerte modellate in base alle nuove esigenze.

2.3.1 The Millennial consumer

Prima di comprendere quale è l'influenza del comportamento d'acquisto e di consumo dei *Millennials* sulle scelte di informazione, comunicazione, produzione e distribuzione delle aziende, è indispensabile sapere quali sono i principali segni distintivi del tipico *Millennial consumer*.

Tutte le principali caratteristiche che contraddistinguono questa generazione possono essere riassunte in una frase: I *Millennials* sono la "we, more and now generation" (cioè la generazione del "noi", dell'"adesso" e del "di più") (Capodaglio, 2016).

In particolare, i *Millennials* vengono definiti come la generazione del "noi" in quanto hanno profondamente assorbito nella loro *forma mentis* il concetto di *social* e di *community*. Con la diffusione dei *social media* è anche aumentato il tempo che i membri di questa generazione trascorrono su queste piattaforme, come mostra l'IMMAGINE 2.5.

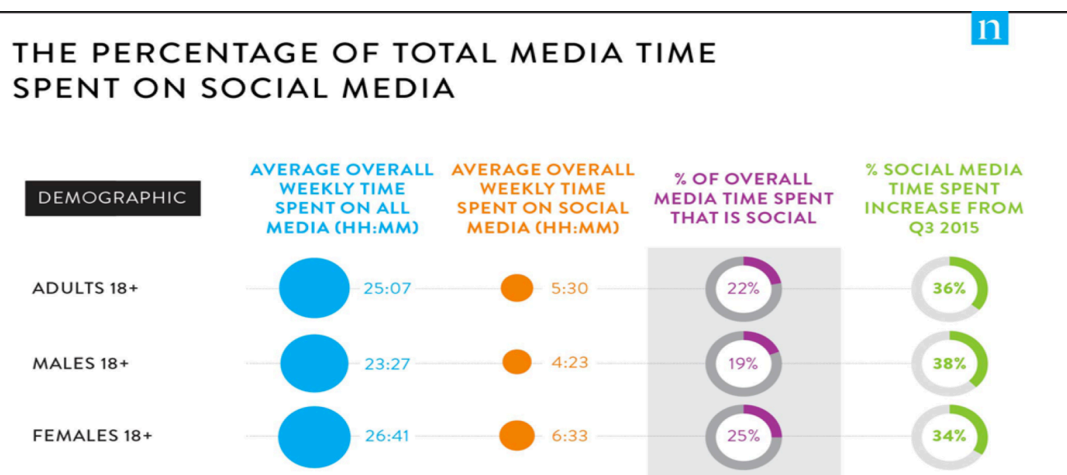


IMMAGINE 2.5 Fonte : Casey (2017)

La condivisione è sicuramente uno dei valori fondamentali di questa generazione, come dimostra anche l'utilizzo sempre più diffuso dei *social networks* (Facebook, Instagram, Snapchat), dei siti di recensioni (come TripAdvisor) e di *e-commerce* (come Amazon.com) sui quali sempre più spesso vengono pubblicati commenti relativi ad esperienze con prodotti o servizi di diverso genere. Infatti, a differenza delle generazioni precedenti (come i *Baby Boomers*) che si affidano prevalentemente ai *media* tradizionali per raccogliere informazioni prima di acquistare un prodotto, i *Millennials* preferiscono di gran lunga informarsi *online*, leggendo le opinioni e le recensioni dei loro coetanei o dei membri della loro *community*.

L'IMMAGINE 2.6 permette di comprendere alcune differenze tra i *Millennials* ed i *Baby Boomers* per quanto riguarda il concetto di condivisione e l'utilizzo dei *social media*. In particolare, osservando il grafico si nota che, a differenza dei *Baby Boomers*, i *Millennials* sono soliti utilizzare più dispositivi elettronici contemporaneamente e quasi il 90% utilizza dai due ai tre *devices* almeno una volta al giorno (Schawbel, 2015).

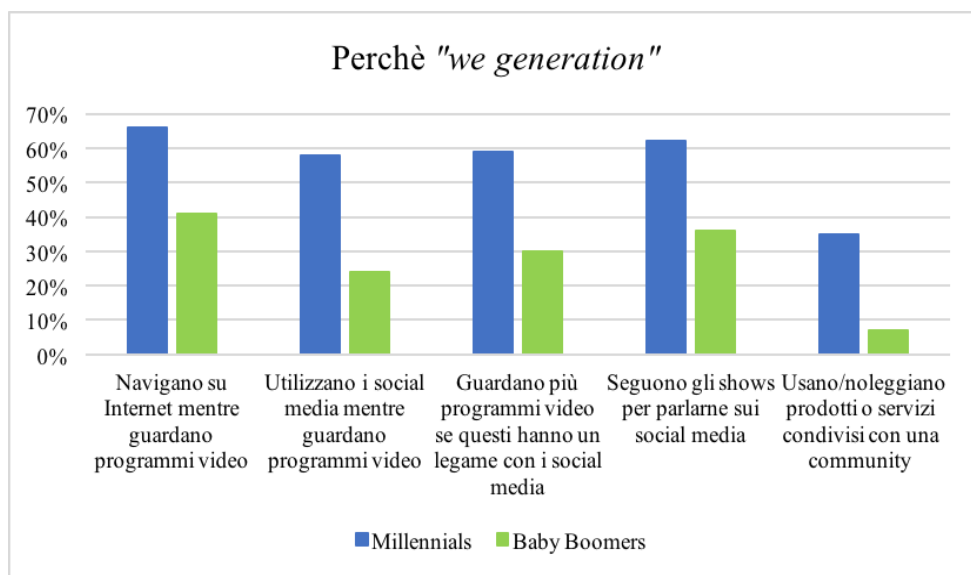


IMMAGINE 2.6, Fonte: Ns elaborazione da Capodoglio (2016)

I *Millennials* sono la generazione dell'“*adesso*”, in quanto “*si aspettano di poter condurre un'esistenza 'wireless', sia che si tratti di acquistare un prodotto mentre si va al lavoro o di guardare il programma TV preferito durante la pausa pranzo. Desiderano prodotti migliori e più innovativi e li vogliono nel modo più rapido e conveniente possibile.*” (Capodoglio, 2016). I *Millennials* sono abituati a controllare lo *smartphone* circa 150 volte al giorno ed il 74% di essi è sempre connesso. (Lana, 2015). Le *app* per *smartphone* più utilizzate dai membri di questa generazione sono Facebook (con il 74%), Facebook messenger (con il 68%), Youtube (58%) e Google maps (55%); Instagram (39%) (Nielsen, 2016).

L' **IMMAGINE 2.7** evidenzia quanto sia importante per questa generazione restare sempre *online* e confronta le nuove abitudini di acquisto dei *Millennials* (come gli *online supermarkets*) con quelle dei *Baby Boomers* che, non essendo cresciuti a stretto contatto con la tecnologia come i *Millennials*, impiegano più tempo per abituarsi ai servizi più tecnologici.

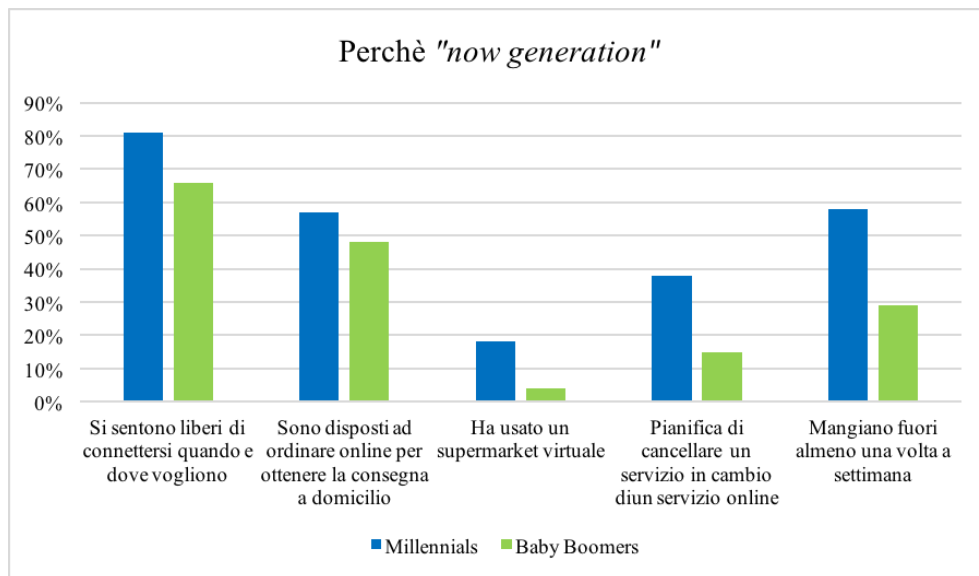


IMMAGINE 2.7 Fonte: Ns elaborazione, da Capodoglio (2016)

Infine, i *Millennials* sono anche la generazione del “di più”, in quanto sono più esigenti, più informati, più connessi di ogni altra generazione e, per questo, chiedono sempre di più alle aziende ed ai prodotti. Questa generazione è particolarmente aperta all’innovazione ed al cambiamento e deve essere costantemente stupita e stimolata con prodotti, esperienze, servizi. L' **IMMAGINE 2.8**, inoltre, mostra anche una certa attenzione dei *Millennials* nei confronti della provenienza e delle caratteristiche dei prodotti acquistati, nell’acquisto di cibi salutari e nel supporto di *brands* sostenibili.

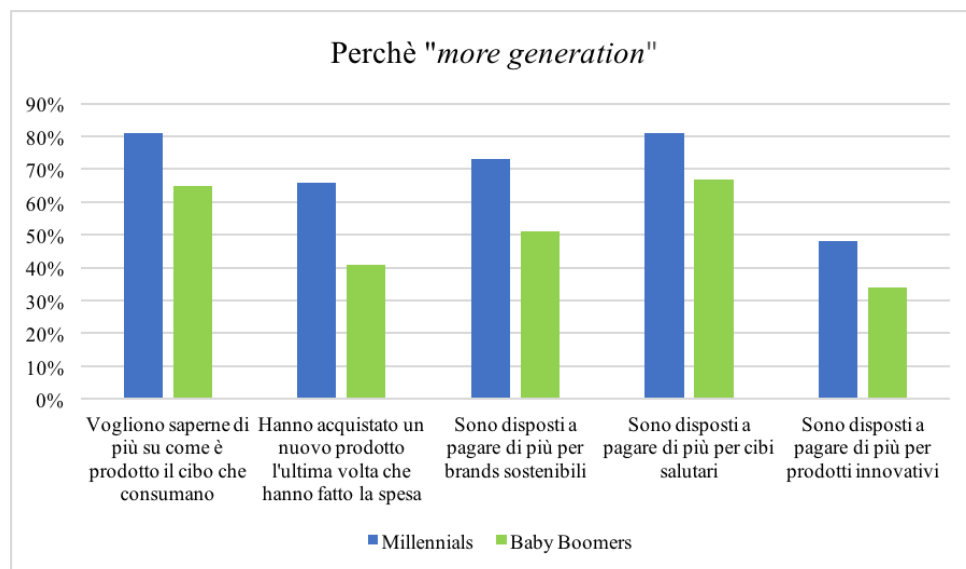


IMMAGINE 2.8 Fonte: Ns elaborazione, da Capodoglio (2016)

I valori e le caratteristiche appena illustrate tracciano il profilo della generazione del “nuovo Millennio”: definita da Origlia (2015) come una generazione fatta di “*consumatori non controllabili*”, con un proprio sistema valoriale e con propri orizzonti, che si muovono in un sistema di comunicazione “*individuale e completamente destrutturato*” e che è possibile catturare e (cercare di) monitorare solo offrendo qualcosa che valga la pena di condividere.

2.3.2 Le fasi della Customer Journey dei Millennials

Una volta elencati i principali tratti distintivi dei *Millennials*, è possibile analizzare e descrivere ogni fase della loro *Customer Journey* in relazione al loro comportamento per quanto riguarda, ad esempio, i canali di informazione e di distribuzione, i *brands*, i prodotti ed i programmi di fedeltà preferiti da questa generazione (IMMAGINE 2.9):

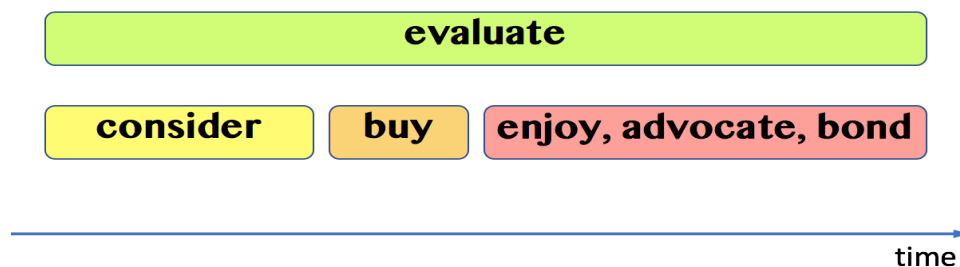


IMMAGINE 2.9 Fonte: Ns elaborazione

L’IMMAGINE 2.9 rappresenta le fasi del processo di interazione tra il *Millennial consumer* ed azienda:

- “Consider”

Anche per i *Millennials* la fase di considerazione rappresenta il momento iniziale di interazione con l’impresa. Dopo aver percepito il bisogno, il *Millennial consumer* inizia a pensare a come potrebbe soddisfarlo, considerando un primo *set*, generalmente limitato, di *brands*. Il potere associativo legato al marchio, specialmente per questa generazione, è importante: i *Millennials* utilizzano i *brands* per comunicare i loro valori, esprimere la loro identità o affermare uno *status*.

L’insieme iniziale di *brands* è generalmente composto da marchi o prodotti con i quali il consumatore è entrato in contatto in modo diretto (cioè avendo già avuto esperienza di un prodotto simile/del *brand*) o, più frequentemente, in modo indiretto (cioè avendone sentito parlare da amici o familiari tramite il cosiddetto passaparola; leggendo recensioni sul *web*).

In generale, come mostra l’IMMAGINE 2.10, i membri di questa generazione preferiscono i *brands* che appartengono al settore *tech* (che forniscono dispositivi e servizi utili nel quotidiano) e al settore *food* (in quanto per i *Millennials* è molto importante conoscere la provenienza e la qualità del cibo che acquistano o che consumano, come mostra anche l’IMMAGINE 2.8). Molto amati, poi, sono anche i *brands environmentally-friendly*; In Italia, ad esempio, come ha dimostrato una ricerca condotta da PwC (ma anche

l'IMMAGINE 2.8), i *Millennials* sono molto sensibili ai temi della sostenibilità e fanno scelte d'acquisto che premiano le aziende che decidono di avviare progetti di “*Reshoring*” (cioè di rientro di alcune produzioni in Italia). (Licini, 2016). Infine, si stima che nel 2025 il 40% degli acquisti totali del mercato del lusso sarà assorbito dai *Millennials* (Casadei, 2016).

THE TOP 10 MILLENNIAL BRANDS

Tech continues to ascend the ranks, displacing traditional retail brands

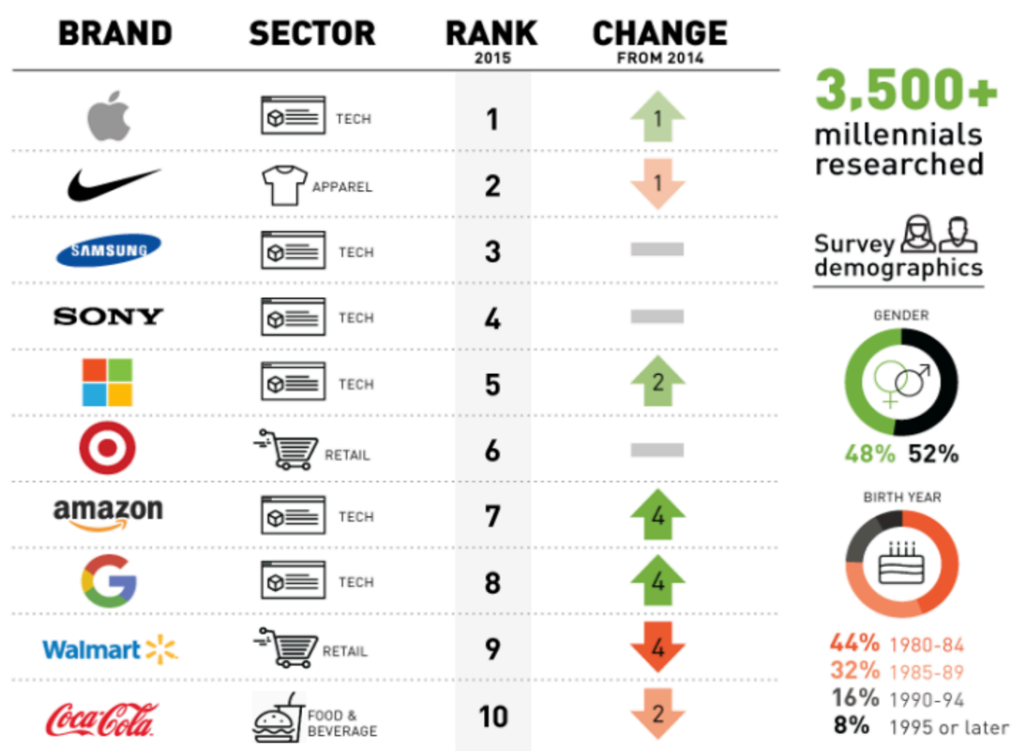


IMMAGINE 2.10, Fonte: Desjardins (2016)

Spesso, acquistare prodotti di un determinato *brand* diventa un segno di appartenenza ad un gruppo di persone che si sentono simili e vicine per il fatto di condividere gli stessi gusti e il medesimo *status* associato alla marca. I *Millennials*, infatti, danno importanza all'approvazione degli altri e sono particolarmente aperti ai consigli o alle informazioni che provengono dai loro coetanei, dai *social network* o dalle *community online*.

Questa fiducia incondizionata verso il *web*, in realtà, può essere pericolosa: non solo perché come ha dimostrato l'indagine Ipsos-Microsoft, nel 2015 due *Millennials* su tre sono stati vittime di una qualche forma di frode tecnologica (La Repubblica, 2016), ma anche perché spesso i *Millennials* leggono notizie sui vari *social network* senza verificarne la veridicità. Ed è stato proprio il diffondersi di notizie false sui *social* che lo scorso 8 aprile ha spinto Facebook a cercare di ridurre la circolazione delle *fake news*, offrendo un decalogo per riconoscerle. (Ruffilli, 2017).

- *Buy*

Il rapporto tra *Millennials* e tecnologia ha un'influenza rilevante sulla fase d'acquisto: il loro essere “*digitally native*” (The Economist, 2016) e sempre *online* ha modificato anche la fase di “*buy*”, soprattutto velocizzando l'accesso alle transazioni e il reperimento di informazioni.

In particolare, a seconda che la transazione sia completata *online* o *offline*, la tecnologia influisce in modo diverso sul completamento della transazione, dando vita a due modalità d'acquisto:

- *Acquisto online*: questa modalità racchiude tutte le transazioni effettuate attraverso dispositivi che consentono l'accesso a siti *web*, applicazioni, portali tramite una connessione di rete. Secondo Licini (2017), in Italia si assiste ad una crescente diffusione del commercio *online*, soprattutto tra i *Millennials*: il 35% dei membri di questa generazione sta iniziando a frequentare di meno gli *store*, mentre il 25% di essi fa abitualmente acquisti *online* su *Amazon.com*. Quest'ultimo, in particolare, è il sito *leader* di mercato tra i *Millennials* per quanto riguarda l'acquisto di prodotti nella categoria abbigliamento negli Stati Uniti (Samuelson, 2017). Il settore moda ed abbigliamento è il più acquistato *online* anche dai *Millennials* britannici (Warwick, 2016). Un comportamento d'acquisto frequente è lo “*Showrooming*” (*search in store, buy online*), che prevede la ricerca di informazioni nello *store* ed il perfezionamento dell'acquisto *online*, secondo un'analisi di PwC (2016) diffuso tra i *Millennials* per i seguenti motivi: la convenienza dei prezzi (56%), l'affinità con il *brand* (33%), migliori recensioni *online* (17%), consegna affidabile (25%), facilità di utilizzo del sito (23%).
- *Acquisto offline*: nonostante la convenienza dei prezzi degli acquisti *online*, molti consumatori preferiscono ancora acquistare nei negozi, per evitare costi di spedizione, tempi di attesa di consegna ed eventuali resi. In questo caso, il negozio resta al centro del processo d'acquisto e viene preferito all'acquisto *online* in quanto l'acquirente ha la possibilità di testare il prodotto e, se decide di acquistarlo, è gratificato e sicuro che quel prodotto soddisferà le sue esigenze. La pratica di acquisto *offline* più diffusa tra i *Millennials* è il “*Webrooming*” (o “*ROPO*”, cioè “*Research Online, Purchase Offline*”), che prevede la ricerca di informazioni *online* ed il perfezionamento dell'acquisto nello *store*. Tra i membri della generazione del nuovo millennio, questa pratica è più diffusa dello “*Showrooming*”: infatti, la percentuale di *Millennials* che utilizza il *webrooming* è del 46% (contro il 32% dello *showrooming*) (Statista, 2014).

L'IMMAGINE 2.11 mostra la diffusione dello *showrooming* e del *webrooming* tra le varie generazioni, in accordo con i dati del sito web “Statista”, già nel 2014 i *Millennials* erano la generazione ad utilizzare di più il *webrooming*, con l'obiettivo di controllare i prezzi, leggere recensioni o trovare sconti ed offerte. Secondo McCarthy (2017) il *webrooming* è ormai una pratica comune a tutte le età, ma ciò che distingue i *Millennials* è il fatto che questi utilizzino lo *smartphone* per cercare informazioni anche all'interno del negozio e fino all'istante precedente l'acquisto.



IMMAGINE 2.11, Fonte: Spenny (2014)

- *Enjoy, Advocate, Bond*

L'esperienza post- acquisto crea delle aspettative che possono influenzare le future decisioni d'acquisto: il consumatore può interagire con il *brand* e con il prodotto tramite numerosi punti di contatto *online* o *offline* e le conseguenze di queste interazioni possono essere negative o positive. Se le prestazioni dell'azienda superano le aspettative del consumatore, quest'ultimo maturerà un giudizio positivo sul *brand* e comunicherà la sua soddisfazione alle persone più vicine (tramite il passaparola, ad esempio) o anche a sconosciuti (tramite i *blog*, le recensioni *online*).

Ovviamente, esistono diversi modi per esprimere approvazione nei confronti di una marca, ma il più diffuso ed evidente tra i *Millennials* è il “like” sulla pagina di Facebook. Ogni giorno, infatti, molte aziende si impegnano a creare enormi quantità di contenuti sulle pagine *online* di numerosi *social media*, per cercare di attirare i giovani e di convincerli a seguire il *brand*, con lo scopo di invogliarli all'acquisto. In realtà, secondo John et Al. (2017), seguire passivamente un *brand* su un qualsiasi *social network*, così come vedere il *like* di un amico tra quelli di una pagina *web*, non influisce sul comportamento di un cliente né tantomeno convince i suoi amici sull'acquisto del prodotto, in quanto il passaparola è più efficace di un semplice “mi piace”.

In alcuni casi, il consumatore è così soddisfatto della sua esperienza d'acquisto che decide di continuare le interazioni con l'azienda, diventando un vero e proprio sostenitore del *brand* e cercando di mantenersi sempre aggiornato sulle sue ultime novità. Il principale strumento utilizzato dai *Millennials* per costruire o mantenere il legame con il *brand* è iscriversi o creare una *community online*, che in genere è formata da persone che condividono lo stesso interesse verso il marchio. I membri di una *community* possono scambiarsi reciprocamente informazioni sui prodotti, partecipare attivamente alle discussioni e creare continuamente nuovi contenuti. Se un utente preferisce una particolare *community* a tutte le altre e mantiene questa preferenza per un considerevole periodo di tempo, allora può essere considerato un consumatore “loyal”. (Hamilton et

Al, 2017). In particolare, come ha dimostrato un *report* di Accenture (Donnelly & Scaff, 2013), i *Millennials* sono più fedeli di quanto potrebbe sembrare, ma richiedono benefici innovativi ai programmi di *loyalty*, come offerte personalizzate, accesso ad eventi riservati ai membri o ad aree esclusive.

La **TABELLA 2.1** evidenzia alcune delle differenze tra i *Baby Boomers* ed i *Millennials* per quanto riguarda i benefici che creano *loyalty*.

Benefici che creano <i>loyalty</i>	<i>Millennials</i>	<i>Baby Boomers</i>
Possibilità di scegliere il premio del programma fedeltà	81%	75%
Sconti e promozioni personalizzate	79%	70%
Punti o premi per condividere prodotti e pagine sui <i>social network</i>	72%	40%
Consigli per l'acquisto personalizzati	69%	45%

TABELLA 2.1 Fonte: Ns elaborazione, da Nielsen (2016)

- *Evaluate*

All'interno della *Customer Journey* dei *Millennials*, il processo di valutazione delle alternative non è concentrato in un'unica fase ben determinata, ma continua nel corso di tutta la *Journey*: il consumatore *Millennial* è sempre *online* e attraverso l'utilizzo del *web* o dei *social network* può venire a conoscenza di un nuovo *brand* in qualsiasi momento. Infatti, i *Millennials* utilizzano i dispositivi tecnologici (soprattutto *smartphone*, ma anche *computer* e *tablet*) per cercare informazioni sui prodotti, per comparare i prezzi e per leggere le recensioni di altri utenti sul *web*. (Spenny, 2014).

Secondo i dati forniti dall'*Online Video Barometer 2016*, in Italia il 90% dei *Millennials*, prima di procedere all'acquisto, cerca informazioni e recensioni video *online* e circa il 94% di essi preferisce acquistare quei prodotti che hanno una recensione video *online* positiva. Per quanto riguarda i prodotti, le donne cercano più informazioni guardando video su cosmetici o *tutorial*; gli uomini si interessano di più a prodotti tecnologici o *videogame* (Treccani, 2016). In questo contesto, assumono particolare rilevanza anche le fonti dalle quali provengono le informazioni: i *Millennials* considerano gli *Youtuber* come le fonti più attendibili, ma seguono *online* anche le pagine dei più famosi *influencer* e *foodblogger*. Infine, un elemento che accomuna tutte le fasi della *Customer Journey* dei *Millennials* è l'intenso e frequente utilizzo dei dispositivi *mobile*, che inizia quando il consumatore entra in contatto con il *brand* e prosegue, attraverso il processo d'acquisto, fino al momento di valutazione dell'esperienza complessiva.

Secondo una ricerca di PwC (2016), che riguarda l'utilizzo del *mobile in store* tra i Millennials (IMMAGINE 2.12), emerge che essi utilizzano lo *smartphone* prevalentemente per: ricercare prodotti (43%), comparare prezzi tra *competitors* (42%), accedere a *coupon* o codici promozionali (36%), controllare recensioni sul prodotto o sul venditore (32%).

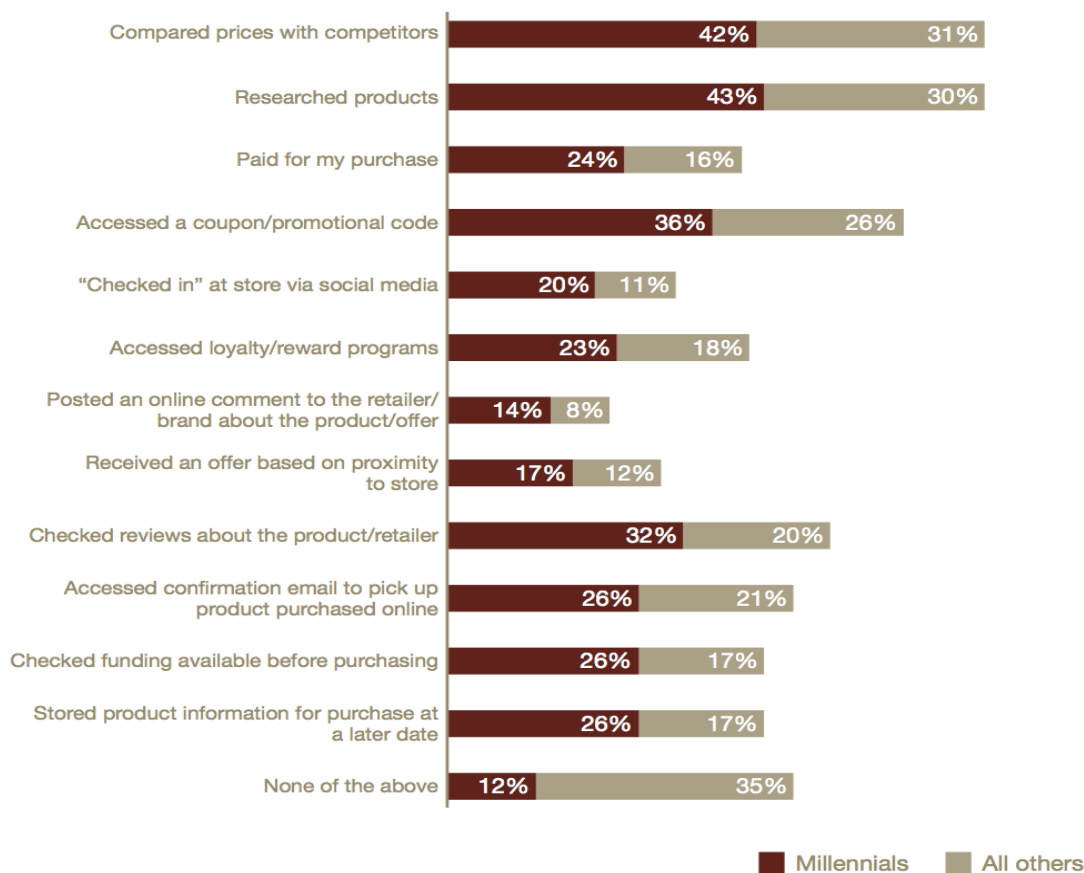


IMMAGINE 2.12, Fonte: PwC (2016)

In conclusione, in questo capitolo è stata dimostrata l'inadeguatezza del tradizionale modello del marketing *funnel* (che non riesce a catturare tutti i potenziali punti di contatto tra impresa e cliente) e la validità del modello, più dinamico, della *Customer Journey*. In particolare, sono stati messi in evidenza gli elementi su cui ogni azienda, migliorando i singoli *touch points* senza perdere di vista l'esperienza complessiva, deve puntare per creare valore nella nuova *Customer Journey* e per migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente.

Infine, queste considerazioni sono state analizzate ed elaborate in funzione del comportamento del *Millennial consumer* nelle quattro fasi di *consider, evaluate, buy, enjoy-advocate-bond*: il risultato di questa analisi ha permesso di scoprire quali sono i *brands*, le valutazioni, le pratiche di acquisto e le forme di *loyalty* tipiche della *Millennial generation*.

CAPITOLO 3

L'intervento delle imprese nella *Customer Journey* dei *Millennials* per attirare, coinvolgere, fidelizzare la generazione del “nuovo millennio”

3.1 Fase di *Pre-purchase*: l'orientamento *online* pre-vendita

La frenetica evoluzione del *web*, la crescente diffusione dei *Social Network* ed il progresso tecnologico hanno aumentato in maniera esponenziale i *touch points* all'interno della *Customer Journey* e, accelerando il processo di acquisto, hanno spinto le imprese a sperimentare strategie innovative per cercare di raggiungere efficacemente il cliente.

In questo contesto, i *Social media* sono apparsi fin da subito come un campo fertile: basti pensare che dal 2010 al 2015 negli Stati Uniti si è assistito ad un incremento del 58% degli adulti attivi sulle piattaforme di *social network* (Perrin, 2015) e che oggi queste piattaforme hanno assunto un'importanza tale da riuscire ad influenzare perfino le decisioni d'acquisto dei consumatori, in quanto il tempo che gli utenti trascorrono sui *social* è quasi il 30% del tempo che dedicano complessivamente alle attività *online* (Mander, 2016).

Questo *trend*, destinato a durare e rafforzarsi con la crescita demografica dei *Millennials* e con la loro crescente propensione a vivere *online*, ha fatto dei *social* e, più in generale, del *web*, un elemento di influenza imprescindibile nelle fasi di *Pre-purchase*, *Purchase* e *Post-Purchase* del *Millennial consumer*.

3.1.1 L'*influencer marketing* nei *Social Media*

Tra tutte le strategie *Pre-purchase* di maggiore successo tra i *Millennials*, la principale è indubbiamente l'*Influencer marketing*.

Si tratta in pratica di una forma di marketing basata su personaggi (gli *influencers*) che, attraverso la loro intensa attività *online*, generano contenuti (come *post*, commenti, recensioni) potenzialmente in grado di orientare i loro *followers* (cioè le persone che li seguono sul *web*) all'acquisto dei beni o dei servizi a loro collegati o, in qualche modo, da loro consigliati. Presenti su quasi tutte le piattaforme sociali, la loro maggiore forza consiste nel rendere poco esplicita ed aggressiva la promozione del bene, che si realizza senza alcun evidente accenno alla superiorità qualitativa di quanto reclamizzato, né alla convenienza economica del suo acquisto né ad altri capisaldi della superata tradizionale pubblicità comparativa.

Il fatto che i contenuti vengano generati da alcuni utenti per altri utenti permette di veicolare il messaggio pubblicitario in modo *soft*, camuffandolo con la volontà dell'*influencer* di voler condividere con i suoi *followers* i risultati di una ricerca, una conoscenza, una esperienza di acquisto proprio come farebbe un qualunque utente con i suoi amici.

In alcuni casi, addirittura, l'*influencer* trasmette il messaggio pubblicitario per associazione (anche solo visiva), semplicemente postando la foto di un ristorante dove egli stesso ha cenato piuttosto che della sua nuova borsa o del profumo appena acquistato. Più che dal desiderio di emulazione del personaggio famoso e

amato (attore, cantante, giornalista, opinionista etc.) *testimonial* di uno o anche più marchi, l'*influencer marketing* trae la sua efficacia dal fatto che tra l'*influencer* ed i suoi *followers* si instaura un rapporto di fiducia, basato sulla continua interazione *online*, non solo attraverso il “tradizionale” *like*, le *Instagram stories* e le dirette *online*, ma anche chiedendo chiarimenti e ricevendo risposte, in un rapporto che lambisce la sfera dell'amicizia, ma solo virtuale.

La sollecitazione all'acquisto e al consumo del bene reclamizzato viene quindi così diluita entro la consuetudine dei *posts* quotidiani, smaterializzandosi nella più o meno ostentata familiarità dell'*influencer* con il bene in questione che a volte è semplicemente indossato, usato, mangiato. Un buon *influencer* comunque riesce sempre a dosare sapientemente la sua attività *online* (anche quando si “scopre” di più esprimendo giudizi, pareri e consigli) ed a mantenere incredibilmente l'autorevolezza della persona disinteressata, se non di un vero e proprio amico. Del resto, consapevoli del fatto che la maggior parte dei *customers* (il 92% secondo Nielsen) si dichiara sensibile alle raccomandazioni e i consigli degli amici e dei familiari per i suoi acquisti (Whitler, 2014), è proprio quest'ultimo aspetto che gli inserzionisti cercano di capitalizzare puntando su *influencers* che appaiano il più possibile disinteressati, credibili ed affidabili.

Un'ulteriore conferma della grande potenzialità ed efficacia di questo approccio è rinvenibile in una ricerca condivisa da Twitter e dalla società analitica Annalect: a fronte del 56% degli utenti intervistati che afferma di fare affidamento, per i suoi acquisti, sulle raccomandazioni degli amici, una percentuale altrettanto alta (49%) dichiara di affidarsi agli *influencers* (Swant, 2016).

Come mostra l'**IMMAGINE 3.1**, sempre dalla stessa ricerca emergono, inoltre, i seguenti dati che giustificano ulteriormente l'interesse delle agenzie pubblicitarie e delle aziende verso gli *influencers*:

- il 40% degli intervistati ha dichiarato di aver acquistato un prodotto *online* dopo averlo visto utilizzato da un *influencer* su Instagram, Twitter, Vine o YouTube.
- il 20% di aver condiviso qualcosa che hanno visto in qualche modo associato ad un *influencer* (indossato, usato, fotografato etc.).

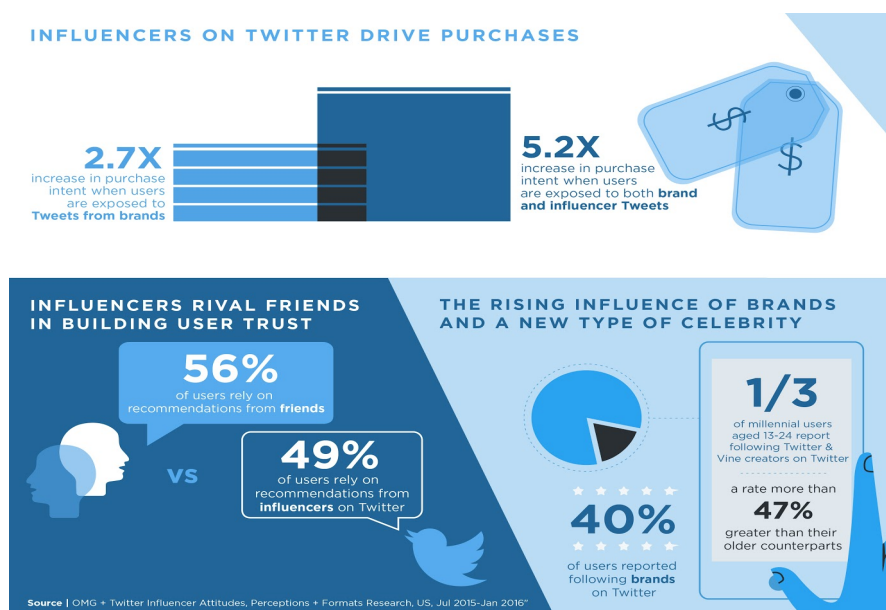


IMMAGINE 3.1 Fonte: Swant (2016)

Alla luce di tutto ciò non sorprendono le *performances* assai positive dell'*influencer marketing*, addirittura accreditato, in una recente ricerca, della capacità di attivare un ritorno sugli investimenti di ben undici volte maggiore rispetto ad altre forme di pubblicità tradizionali (Kirkpatrick, 2016). Del resto, la diffusione dell'*influencer marketing* trova un chiaro riscontro anche negli investimenti che negli ultimi anni questo settore è stato in grado di attirare: si stima, in proposito, che nel biennio 2014/2015 negli Stati Uniti la spesa per la pubblicità sui *social media* sia aumentata di un terzo, passando dai 17,74 miliardi di dollari spesi nel 2014 ai 23,68 miliardi di dollari del 2015 (Emarketer, 2015) e che nel 2017 la spesa pubblicitaria digitale statunitense, che include quella sui *social media*, supererà per la prima volta quella delle promozioni in televisione (Emarketer, 2016)

Il successo di una campagna pubblicitaria basata sull'*influencer marketing*, tuttavia, non è una circostanza scontata, ma al contrario è fortemente vincolata ad una serie di fattori, in parte sovrapponibili a quelli delle più tradizionali attività promozionali (numero e tipologia di passaggi/attività promozionali, tempistica dei messaggi etc.) ed in parte totalmente “nuovi” tra i quali ad esempio l'autorevolezza degli *influencer* e il numero dei *followers*.

In particolare l'affidabilità degli *influencers*, strettamente legata alla loro capacità influenzatrice, appare una questione assai delicata, in quanto in stridente conflitto con l'esistenza di veri e propri tariffari per la remunerazione di ogni attività promozionale *online* (quali pubblicazione di post, commenti, recensioni, foto, etc.). Sia gli *influencer* che le agenzie pubblicitarie che gestiscono le loro attività sono fortemente interessati alla salvaguardia della fiducia che ciascun influenzatore riesce ad ispirare nei suoi seguaci e, pertanto, mettono in atto una serie di accorgimenti a protezione di queste preziose risorse. In proposito, un'indagine svolta recentemente negli Stati Uniti ha evidenziato come gli *influencers* valutino con grande attenzione le proposte degli inserzionisti che, per essere accettate, devono corrispondere *ethos* da loro stessi raccontato e costruito *online* nel tempo, evitando accuratamente di promuovere tutto quanto in contrasto con la loro immagine (Woods, 2016).

Un atteggiamento simile alla protezione dell'affidabilità dell'*influencer* (e quindi degli investimenti pubblicitari loro affidati dagli inserzionisti) è rinvenibile nel comportamento delle agenzie che, come rivelato dalla stessa indagine, arrivano a (Woods, 2016):

- classificare gli *influencers* creando dei veri e propri elenchi da proporre agli inserzionisti sulla scorta delle affinità tra le loro peculiari caratteristiche e il marchio da reclamizzare.
- predisporre un vero e proprio protocollo di approvazione di tutto quanto *postato* sui *social media* dall'*influencer* ingaggiato, con lo scopo di contenere il rischio che qualche sua attività *online* possa interferire negativamente sulla trasmissione del messaggio promozionale a lui commissionato e remunerato.

Sul tema appare, comunque, condivisibile quanto dichiarato in una recente intervista al quotidiano “La Repubblica” da Marco Marranini, (Responsabile dello Sviluppo del Business della agenzia Instabrand), secondo il quale l’attendibilità degli *influencer* e, quindi, l’efficacia dei loro interventi *online*, sarebbe minata più che dalla risaputa remunerazione, dall’atteggiamento di quanti “*brand compresi, scambiano l’influencer per una pagina pubblicitaria bianca su cui ci si può scrivere quello che si vuole. Non c’è nulla di più sbagliato: la collaborazione con uno di questi professionisti funziona solo e soltanto se è autentica, se viene mediata dalla peculiarità dell’influencer. Chi naviga in rete è abbastanza preparato da capire le forzature. Una certa dose di autorevolezza e di indipendenza sono quindi fondamentali per la riuscita di ogni operazione marchio-influencer*”. (Marchetti, 2016).

Per la loro consuetudine e familiarità con i *social media* i *Millennials* rappresentano una categoria di *customers* molto esposta e ricettiva nei confronti di questa strategia pubblicitaria: il Pew Research Center stima che l’utilizzo dei *social media* abbia interessato nel 2015 ampie fasce di ragazzi di età compresa tra i 13 e i 17 anni per quasi tutte le piattaforme, fino a raggiungere i picchi del 71 % di Facebook e del 52 % di Instagram. Questo trend è confermato, sempre secondo il Pew Research Center, anche nel segmento di età degli *users* successivo (dai 18 ai 29 anni): appartiene a questa fascia ben il 55 % degli utenti di Instagram. (Perrin, 2015).

Facebook, Instagram and Snapchat Top Social Media Platforms for Teens

% of all teens 13 to 17 who use ...

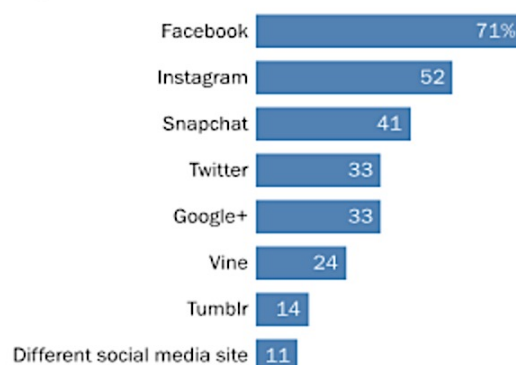


IMMAGINE 3.2 Fonte: http://www.pewinternet.org/2015/04/09/teens-social-media-technology-2015/pi_2015-04-09_teensandtech_01/

Circa poi la recettività del messaggio pubblicitario veicolato verso i *Millennials*, una recente ricerca ha evidenziato che un terzo di loro segue almeno un *influencer* su Twitter, Vine e YouTube (Swant, 2016): questo dato, unitamente all’effetto moltiplicatore dei contenuti proposti dagli influenzatori (ricercato dagli inserzionisti e innescato dalla attività di condivisione tipica dei *Millennials*), spiega i più che soddisfacenti risultati conseguiti ed i conseguenti crescenti investimenti degli inserzionisti in questa strategia pubblicitaria.

Al riguardo, uno studio condotto nel 2015 della Schlesinger Associates per Augurs ha rilevato che a livello mondiale ben l’84% dei professionisti di marketing e comunicazione era orientato nell’anno 2016 al coinvolgimento di *influencers* in almeno una campagna promozionale (Emarketer, 2015) e che il 61% degli inserzionisti americani aveva deciso sempre nello stesso anno di aumentare la spesa per l’*influencer marketing* (Emarketer, 2016).

3.1.2 Il fenomeno Blogger

Il termine *Blog*, contrazione di *web-log* (cioè diario in rete) richiama l'aspetto maggiormente caratterizzante questa tipologia di sito *web*, i cui contenuti, pubblicati e gestiti da uno o più *Blogger* vengono visualizzati proprio come su un diario, in forma anti-cronologica, dal più recente al più lontano nel tempo.

Il primo *blog*, nato con lo sviluppo di *software* adatti alla creazione di siti web condivisibili da tutti gli interessati agli argomenti proposti, risale al 1997: in poco meno di venti anni il fenomeno dei *blog* ha fatto registrare una diffusione veramente impressionante.

Pur non esistendo dati affidabili e aggiornati sul numero totale dei *blog* oggi attivi nel mondo, una ricerca effettuata da David Sifry (2007) permette di stimarne l'ordine di grandezza, vicino ai 70 milioni con un numero di post giornalieri intorno 1,5 milioni.

La cronologicamente ordinata condivisione in rete delle esperienze, delle ricerche e delle conoscenze dei *bloggers*, sostenuta dalla copiosa e pressoché continua pubblicazione di *post*, commenti, supporti audiovisivi e foto ha interessato i più svariati settori, originando così una serie di categorie di *blog*, come: *social blog*, *blog* aziendali, *blog* tematici, *photoblog*, *blog* letterari e così via.

Come mostra l'**IMMAGINE 3.3**, uno studio condotto in Italia su un campione di circa 2400 blogger dall'agenzia Imageware indica nella tecnologia (28,8 %), nella moda (17,01 %) e nei viaggi (16,3%) i tre settori rispetto ai quali si registra il maggior numero di *blog* attivi. (Imageware, 2016).

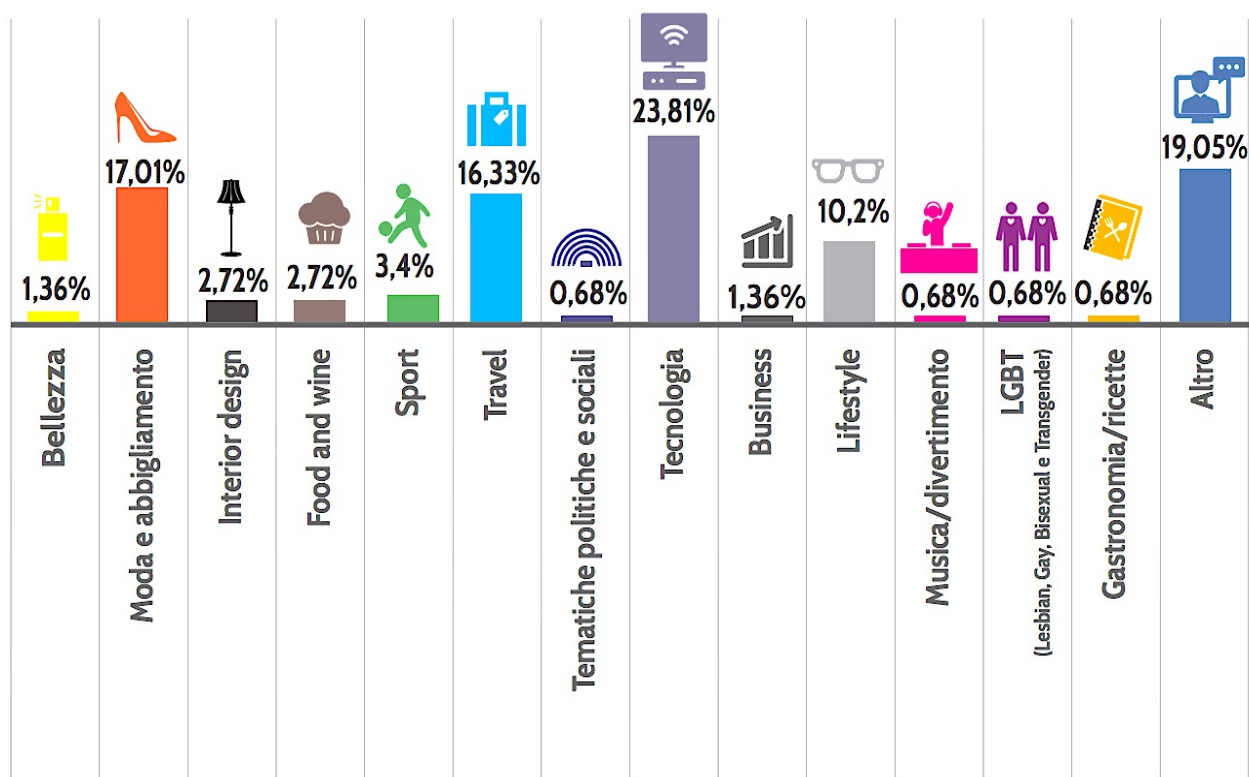


IMMAGINE 3.3 Fonte: Imageware, 2016

Un fenomeno di tale portata e capace di originare quotidianamente miliardi di potenziali *touch points* con altrettanti *customers* nel mondo, non poteva non richiamare l'interesse delle agenzie pubblicitarie, che focalizzano maggiormente la loro attenzione sui blog tematici, in quanto caratterizzati dalla spontanea selezione degli utenti, dovuta alla specificità degli argomenti trattati.

Seppure operando in ambienti digitali diversi rispetto agli *influencers* (cioè sul *web* piuttosto che sui *social media*), per la loro analoga possibilità di influenzare le scelte dei *followers*, i *bloggers* più seguiti sono, infatti, fortemente ricercati dalle agenzie pubblicitarie, disposte a remunerare ogni loro attività in rete (quali pubblicazioni di *posts*, commenti, ricerche, foto) finalizzata alla promozione di beni e servizi.

A conferma di ciò, ben il 90,4% dei *blogger* è stato contattato almeno una volta per attività di marketing o relazioni pubbliche e il 72,99 % di essi ha affermato di guadagnare denaro attraverso il proprio *blog* (Imageware, 2016).

Come recentemente dichiarato al quotidiano "La Repubblica" da Paola Nannelli, rispetto a qualche anno fa la scelta dei *bloggers* cui affidare il lancio di un prodotto è profondamente cambiata.

Attualmente, infatti, le valutazioni empiriche ed empatiche hanno lasciato il posto a criteri di scelta "più analitici" e che "si basano su dati certificati", quindi "non si tiene conto, per esempio, soltanto dei follower acquisiti ma della capacità di coinvolgere i propri (engagement) con commenti e like, delle performance nel guadagnare nuovi follower in un determinato periodo, di quanti utenti unici interagiscono davvero sui loro profili social e anche dalla qualità e quantità di post prodotti. A queste analisi, raggruppate in un grafico, si aggiunge il lavoro di un linguista che associa a loro, come a ogni altro brand, un insieme di parole chiave in grado di rintracciare in rete, su blog, su forum e siti il loro reale impatto positivo o negativo. È un lavoro lungo ma scientifico: non si possono truccare i numeri." (Marchetti, 2016).

Infine, circa il riscontro relativo all'esposizione e all'efficacia comunicativa nei confronti dei *Millennials* dei messaggi promozionali veicolati dai *bloggers* valgono le stesse valutazioni e considerazioni fatte per gli *influencers*, essendo di fatto sovrapponibili sia la capacità di generare *touch points* che il meccanismo moltiplicatore della condivisione dei contenuti.

3.1.3 La Native Advertising

La *Native Advertising* (cioè pubblicità nativa) è una strategia di marketing *online*, che nasce in risposta al declino dell'"*interruption marketing*", pratica basata sull'interruzione delle attività *online* degli utenti per fare spazio ai messaggi promozionali, per questo motivo spesso considerati troppo intrusivi (se non fastidiosi) dai *customers*.

La crescente tendenza da parte degli utenti, sempre meno ricettivi, di ricorrere a *software* per bloccare la diffusione delle pubblicità sui loro *devices* (il 57% dei *Millennials*, come mostra l'IMMAGINE 3.4), ha causato un generale calo nell'efficacia delle promozioni veicolate attraverso i *display banner* tradizionali, registrando dei CTR (cioè "*click-through rates*", ossia il rapporto che indica la frequenza con cui le persone che vedono un annuncio fanno clic su di esso) del tutto insoddisfacenti. (Li et Al., 2002)



IMMAGINE 3.4 Fonte: <http://review.content-science.com/2016/08/millennial-content-consumption-fact-sheet/>

Per questo motivo, piuttosto che puntare alla temporanea distrazione del *customer* dal contenuto da egli stesso ricercato e osservato, la *Native Advertising* persegue l'obiettivo di confondere all'interno delle pagine *web* visitate il messaggio pubblicitario con i contenuti che, in un dato momento, stanno attirando l'attenzione dell'utente, fino a diventarne una parte.

Il principio alla base di questa strategia di marketing è estremamente logico: se l'attenzione dell'utente in un momento è focalizzata su un particolare argomento trattato in una pagina *web*, lo sarà con ogni probabilità anche verso la pubblicità, a patto che questa diventi una parte integrante del contenuto osservato e sia organicamente ad esso affiancata. A tale fine, obiettivo primario della *Native Advertising* è la ricerca della massima integrazione tra il tema della pagina *web* e l'annuncio pubblicitario in essa veicolato, che deve essere coerente con i temi trattati, con il disegno editoriale e con lo stile del sito ospitante, fondendosi con i suoi contenuti in un *unicum* coinvolgente ed efficace.

In proposito, Mitch Joel definisce la *Native Advertising* come:

"un formato pubblicitario creato specificamente per un determinato media sia dal punto di vista del formato tecnico sia dal punto di vista del contenuto (la creatività)" (Joel, 2013).

Relativamente al primo (cioè al formato tecnico), le *in-feed units* rappresentano la tipologia maggiormente utilizzata di *Native Advertising*: si tratta di testi e/o audio e video in qualche modo collegati ai temi trattati dal sito (per la maggior parte *social network* e siti di *content sharing*), del quale riproducono il formato tecnico e grafico (il design della cornice, il carattere del titolo, lo stile editoriale etc.) fino a confondersi con i contenuti della pagina ospitante.

Come mostra l'IMMAGINE 3.5, le *in-feed units* si integrano all'interno del contesto editoriale in cui vengono collocate e si distinguono da questo in quanto sono accompagnate da diciture del tipo “*Advertisement*”, “*Promoted by*”, “*Sponsored*”, “*Suggested Post*”, “*Sponsored Content*”, “*Sponsored Post*”, “*Presented by*” etc.

In-Feed Native Ads



IMMAGINE 3.5 Fonte: <http://www.sharethrough.com/img/resources/in-feed-ads-9e79eccc.png>

Uno studio di Yahoo e Enders Analysis dal titolo “*Native Advertising in Europe to 2020*” stima che dal 2015 al 2020 in Europa la *Native Advertising* è destinata a crescere del 156 %, raggiungendo il 52% della quota di mercato di tutta la pubblicità su *display* europea. A conferma di ciò è possibile considerare anche i dati relativi all’incremento dell’investimento pubblicitario europeo in *Native Advertising*, che lo stesso studio prevede in crescita di ben 2,6 volte (passando dai 5.2 miliardi di euro del 2015 ai 13.2 miliardi di euro del 2020) e collega all’uso sempre maggiore di *smartphone* e *tablet* , *devices* , cioè, estremamente maneggevoli e veloci nella ricerca e fruizione dei contenuti e che esaltano la peculiarità della *Native Advertising* di generare interazioni positive con i *customers* sui piccoli schermi.

Circa, infine, l'impatto di questa strategia di marketing *online* con i *Millennials*, si può affermare che proprio nei confronti di questo segmento di utenti la *Native Advertising* esprime al meglio il suo potenziale in termini di efficacia nella trasmissione del messaggio promozionale.

La grande familiarità dei *Millennials* con Internet e la frequenza nel loro utilizzo della rete hanno infatti accresciuto in questa, più che nelle altre categorie di utenti, la cosiddetta “*banner blindness*” (cioè la “cecità da banner”) nei confronti dei tradizionali spazi pubblicitari, spesso addirittura bloccati con appositi *software ad-blockers*, e resi così completamente inefficaci.

La *Native Advertising*, invece, grazie alla contestualizzazione del messaggio nei contenuti è capace di catturare, senza interruzioni e distrazioni di sorta, l'attenzione dei *Millennials* quando questa è massima, dando loro meno motivazioni al blocco degli annunci con gli *ad-blocker* rispetto ai quali, comunque, manifesta una più bassa propensione ad essere intercettata.

3.2 Fase di Purchase: iniziative per creare engagement, social commerce ed e-commerce

La semplice osservazione da parte di un utente di un annuncio *online* (e con esso la prima più o meno superficiale conoscenza delle caratteristiche del bene/servizio reclamizzato) benché rappresenti una fase importante della *Customer Journey*, non è sufficiente a garantire il successo di ogni iniziativa promozionale. Il numero di utenti che hanno visitato una pagina *web* e letto gli annunci in essa postati, quindi, similmente a quello dei *followers* di un *influencer*, non rappresenta da solo un indice attendibile della efficacia della strategia di *marketing* digitale utilizzata.

In effetti, più che la semplice lettura dell'annuncio, sono l'interattività e la discussione gli elementi fondamentali nelle decisioni d'acquisto degli utenti, soprattutto per i *Millennials*, che manifestano una maggiore probabilità di acquistare un bene/servizio quando questo è oggetto di condivisione con gli altri (Barnes & Correia, 2016).

In tale ottica l'obiettivo delle imprese e degli inserzionisti si è necessariamente dovuto ampliare ed evolvere ben oltre i confini della propaganda di tipo “informativo” (finalizzata a far acquisire ai potenziali *consumers* la conoscenza dell'esistenza del prodotto reclamizzato) approdando, invece, nella ricerca del massimo coinvolgimento degli utenti raggiunti dall'annuncio. È questo, infatti, l'elemento più rappresentativo dell'interesse che il messaggio pubblicitario è riuscito a suscitare e che trova una attendibile espressione nella sua condivisione, moderna versione del potente tradizionale “passaparola”.

La condivisione, in particolare, agisce sulla efficacia del messaggio dal punto di vista:

- Quantitativo, cioè legato all'evidente effetto moltiplicatore dell'inserzione.
- Qualitativo, cioè connesso alla crescente tendenza tra i *consumers* a dare più fiducia ai pareri di altri *consumers*, come le recensioni, piuttosto che alle informazioni generate da un'azienda.

Pertanto, alla luce dell'importanza dell'*engagement* e delle diverse modalità con le quali gli utenti *online* lo manifestano, si sono diffuse nell'*e-marketing* formule finalizzate al calcolo dell'*engagement rate*, come quelle riportate nell'**IMMAGINE 3.6**, riferite a tre importanti *social media*.

$$\text{Average Post Engagement Rate} = \frac{\frac{\text{Likes + Comments + Shares on a given day}}{\text{\# of wall posts made by page on a given day}}}{\text{Total Fans on a given day}} \times 100$$

$$\text{Average Tweet Engagement Rate} = \frac{\frac{\text{Replies + Retweets on a given day}}{\text{\# of tweets made by profile on a given day}}}{\text{Total Followers on a given day}} \times 100$$

$$\text{Average Post Engagement Rate} = \frac{\frac{\text{+1s + Comments + Shares on a given day}}{\text{\# of wall posts made by page on a given day}}}{\text{Total Followers on a given day}} \times 100$$

IMMAGINE 3.6 Fonte: <http://www.michelangelologiannino.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/calcolo-engagement-facebook-twitter-googleplus.jpg>

Un elevato *engagement rate* viene, quindi, considerato rappresentativo della capacità del messaggio pubblicitario di creare legami forti tra i *brands* e gli utenti attraverso la loro conversione in clienti e/o in veri e propri *influencer*.

3.2.1 Creare *engagement* attraverso le *Newsletters*

Quello della personalizzazione del messaggio promozionale è un fenomeno esplorato da tempo, tanto da essere considerato uno dei principali vantaggi connessi all'utilizzo dei mezzi digitali (Wind & Rangaswamy, 2001).

In particolare, è intuitivo che un approccio di tipo individuale e non massivo della diffusione di ciascun annuncio promozionale, operato a mezzo della opportuna selezione dei destinatari, sia accreditato di un minore rischio dispersivo dell'annuncio e, quindi, di una maggiore possibilità di successo. È evidente, infatti, che la possibilità di attirare l'attenzione di un utente su di un prodotto, sia fortemente vincolata all'interesse che

individualmente ciascun *consumer*, per le sue peculiarità in termini di età, sesso, attitudini, bisogni o capacità di spesa esprime nei confronti del bene /servizio.

Tuttavia, il principale limite alla diffusione della personalizzazione del messaggio pubblicitario è rappresentato dalla sua necessità di raggiungere il maggior numero di persone possibile, esigenza che poteva essere soddisfatta, fino a pochi decenni fa, solo dalla pubblicità di tipo massivo e indiscriminatamente rivolta a tutti. La recente grande diffusione di *devices* personali ha segnato un punto di svolta per questa strategia di *e-marketing*, dando un notevole impulso alla personalizzazione dei contenuti promozionali che attualmente (attraverso mezzi come *personal computer*, *smartphone* e *tablet*) possono essere individualmente recapitati ad un sempre crescente numero di *customer* .In particolare, negli USA già nel 2008 rispettivamente il 97% e il 94% dei *Millennials* possedevano un *computer* e un telefono cellulare con cui accedere quotidianamente ai *media* digitali, essere informati, comunicare e acquistare da fornitori in tutto il mondo. (Smith, 2011)

È proprio l'esplosione dei servizi e dei prodotti tecnologici che, portando Internet letteralmente nelle tasche di tutti, ha cambiato negli ultimi anni lo scenario della pubblicità *online*, indirizzandola verso una personalizzazione sempre più spinta, soprattutto dei servizi.

Una volta catturata l'attenzione del cliente, è necessario spostare la relazione verso un livello più avanzato, coinvolgendolo con messaggi promozionali mirati e personalizzati.

Al riguardo, le *newsletters* (cioè aggiornamenti tramite posta elettronica) rappresentano indubbiamente uno degli strumenti di *marketing online* personalizzato più diffusi e accreditato del miglior rapporto costo/benefici. Si tratta nello specifico di messaggi *mail* inviati, con periodicità definita, a utenti potenzialmente interessati a conoscere le novità piuttosto che le iniziative promozionali, riguardanti un *brand* o una categoria di beni/servizi.

Allo scopo sono opportunamente predisposti e gestiti (sia dalle agenzie pubblicitarie che direttamente dai *brands*) appositi *database* riportanti, oltre all'indispensabile indirizzo *e-mail* degli utenti, una serie di altri dati utili alla caratterizzazione dei loro bisogni ed interessi, raccolti attraverso sondaggi (spesso incoraggiati da sconti e promozioni) e/o a seguito di registrazioni, anche *online* a siti tematici visitati dagli utenti.

L'atteggiamento dei *Millennials* nei confronti della personalizzazione dei messaggi promozionali appare tanto più positivo quanto più nettamente gli annunci pubblicitari demarcano in modo evidente le peculiarità "speciali" che rendono questo segmento di *customers* destinatari esclusivi del messaggio veicolato.

3.2.2 E-commerce e motori di ricerca, l'importanza delle recensioni online

La fase di *Purchase* della *Customer Journey* dei *Millennials* è spesso caratterizzata dall'integrazione tra l'*e-commerce* e lo *store* fisico: inizia con una ricerca *online* sul bene/servizio e con la lettura delle recensioni degli altri utenti, prosegue con l'acquisto sia nei punti vendita fisici che nei negozi virtuali e termina generalmente con la pubblicazione di una recensione *online* (Whalen, 2014). Quindi, il rapporto tra i *Millennials* e i negozi tradizionali (o "*brick and mortar*", "*B&M- store*" cioè negozi di mattoni e malta) resta

molto stretto: nonostante la grande familiarità con il *web*, i *Millennials* di fatto utilizzerebbero per completare le transazioni i negozi fisici *B&M* più dell'*e-commerce*, dedicando agli acquisti *online* un tempo inferiore a quello loro dedicato dalle generazioni più “vecchie” (Whalen, 2014).

Questa è una conferma di quanto affermato nel **CAPITOLO 2**: i *Millennials* prediligono i comportamenti d'acquisto “ibridi”, come *Showrooming* e *Webrooming*, che integrano le esperienze sui canali fisici con quelle sui canali digitali.

In quest'ottica, le recensioni *online* ed i motori di ricerca rivestono un ruolo fondamentale all'interno del processo d'acquisto del *Millennial consumer*, in quanto consentono agli utenti di Internet di ricercare informazioni e pareri, provenienti da esperti o da coetanei, che influiscono sulla successiva decisione di acquisto. In particolare, le piattaforme più utilizzate dai *Millennials* per ricercare *online* contenuti ed informazioni sono Facebook (65%) e Google (70%) (NewsCred, 2014).

Comunemente considerate come una sorta di *word-of-mouth* via Internet, il grande valore delle recensioni *online* è legato alla loro capacità di indirizzare le scelte dei potenziali acquirenti, sia positivamente (cioè segnalando la qualità di un prodotto e convincendoli all'acquisto), sia negativamente. In ogni caso, le valutazioni positive e negative sono particolarmente influenti nelle prime fasi del ciclo di vita di un prodotto, in quanto contengono informazioni provenienti da individui sulla base delle loro esperienze personali e, per questo, appaiono molto affidabili soprattutto quando i consumatori non hanno molte informazioni a disposizione (Mangold & Smith, 2012).

Mangold e Smith (2012) propongono alcune iniziative che le imprese dovrebbero attuare per sfruttare efficacemente le recensioni *online* dei *Millennials*:

- Monitorare le comunicazioni sui *social media*.
- Incoraggiare le recensioni *online*, rendendo il sito *web* facile da utilizzare, ringraziando i clienti che lasciano recensioni positive e mettendole in evidenza.
- Comprendere che le recensioni negative sono un'opportunità per individuare i problemi, scusarsi per gli eventuali inconvenienti, migliorare e correggere il servizio.
- Avviare un programma di *Brand Advocacy*, invitando i recensori positivi a supportare il *brand*, fornendo contenuti interessanti e mostrando apprezzamenti per le recensioni positive.

Dato il grande ricorso alle recensioni *online* per ricercare informazioni, le aziende dovranno focalizzarsi sull'alta qualità dei prodotti e dei servizi: si stima, infatti, che l'impatto delle recensioni aumenterà anche in riferimento alle altre generazioni.

3.2.3 Il Social commerce

Con il termine *Social Commerce* si descrive l'intersezione dei siti di *e-commerce* con i *social network*, che si avvia a produrre profondi cambiamenti nel mondo del *marketing online*.

La rilevanza di questo fenomeno è legata, infatti, alle più recenti strategie di *e-commerce* (come *influencer marketing*, *native advertising*, personalizzazione dei messaggi promozionali etc.), che trovano espressione ed applicazione sulle piattaforme sociali, particolarmente orientate ai *Millennials*.

Un'idea dell'ordine di grandezza e della potenzialità di questo segmento è rinvenibile in uno studio di Schwabel che stima come nel 2015 negli USA circa 80 milioni le persone di età compresa tra i 15 ei 35 erano "tecnicamente" in grado, oltre che mentalmente predisposti, di movimentare il *social commerce*, con una capacità di spesa superiore ai 200 miliardi di dollari ogni anno. (Barnes & Correia, 2016).

Un'altra ricerca condotta da Deloitte, nel rimarcare sempre minore importanza numerica delle generazioni di consumatori più vecchie rispetto a quelle più giovani dei nativi digitali evidenzia che (Lobaugh et Al., 2015):

1. il 47% di tutti i *Millennials* manifesta una maggiore propensione nei confronti *social commerce* contro appena il 19 % degli appartenenti a tutti gli altri segmenti di consumatori.
2. il 37 % del segmento dei nativi digitali dichiara un incremento della sua spesa dovuto all'utilizzo dell'*e-commerce*, contro il 23 % degli altri segmenti.

Le piattaforme sociali maggiormente frequentate dai *Millennials* per il *social commerce* sono Facebook, Twitter e Pinterest.

In particolare Facebook, con più di 1,5 miliardi di utenti attivi, è il *social network* che supera di gran lunga i suoi concorrenti sul commercio sociale, seguito a distanza da Twitter con 320 milioni di utenti attivi e poi da Pinterest, in incremento ma ancora intorno ai 100 milioni di utenti (Barnes & Correia, 2016).

Come mostra l'**IMMAGINE 3.7**, uno studio condotto da Barnes e Correia (2016) ha evidenziato, dal 2013 al 2016 un complessivo incremento percentuale degli utenti di Facebook e Pinterest che hanno convertito l'interazione con il prodotto sui *social* in effettivo acquisto. Twitter, invece, ha subito un *trend* in direzione opposta, in quanto la percentuale di conversioni si è dimezzata nel periodo considerato.

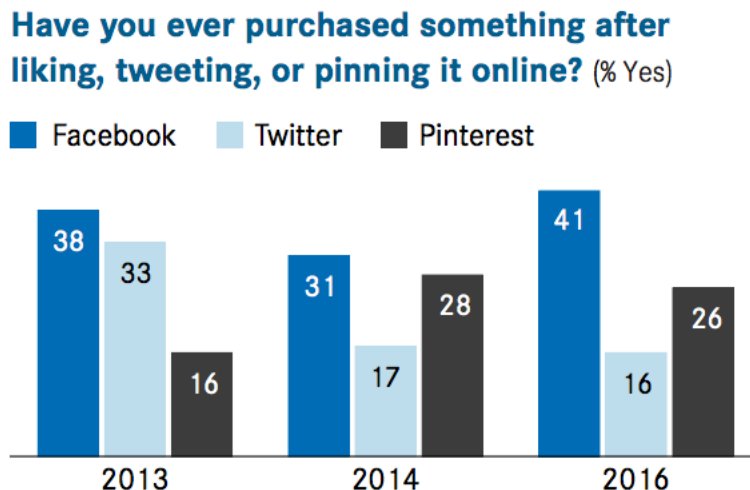


IMMAGINE 3.7 Fonte: Barnes & Correia (2016)

Inoltre, l'**IMMAGINE 3.8** Evidenzia che sulle tre principali piattaforme, la tendenza principale per l'acquisto è l'integrazione dei canali *offline* ed *online* anche per il *social commerce*.

**After viewing something on a social media platform,
where do you make your purchase?**

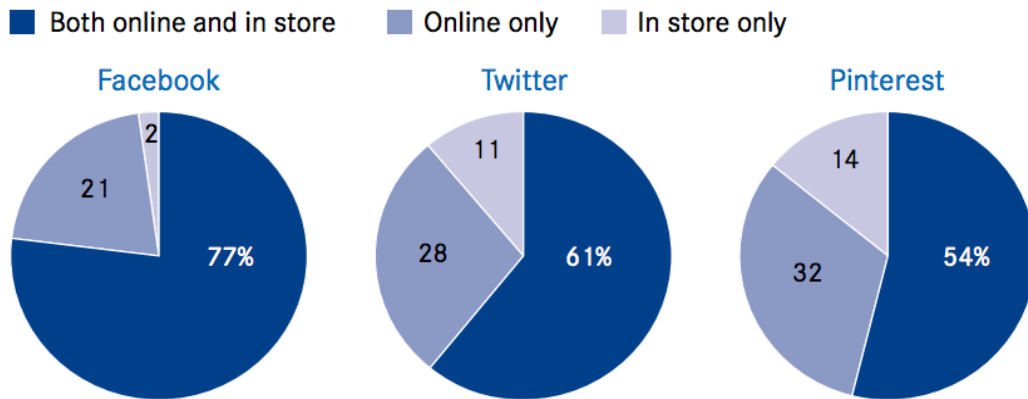


IMMAGINE 3.8 Fonte: Barnes & Correia (2016)

In conclusione, lo sviluppo dei *social media*, intesi non solo come mezzi per ottenere e condividere informazioni sui *brands* (attraverso recensioni, video, *post*), ma anche come mezzi di influenza sociale, sta trasformando anche le modalità di acquisto.

3.3 Fase di *Post-purchase*: le iniziative di fidelizzazione

Come accennato nel primo capitolo, la *Customer Journey* dei *Millennials* non si esaurisce con l'acquisto, ma prosegue oltre, dando vita ad una serie di iniziative finalizzate ad ottenere la fidelizzazione del *customer*, in questo modo stimolato verso una serie di attività di recensione, di condivisione e di suggerimento di soluzioni tecniche.

Tralasciando le attività di fidelizzazione concettualmente più tradizionali (quali i premi legati alla raccolta di punti, gli sconti delle carte fedeltà, l'attivazione di efficienti servizi clienti, etc.) che sono quasi integralmente transitate verso l'*e-marketing*, e focalizzandosi su quelle più innovative, la *gamification* e la creazione delle *communities* appaiono tra le maggiormente impattanti sul segmento dei *Millennials*.

3.3.1 La *Gamification*

La *Gamification* è una strategia di marketing che, attraverso la costruzione di un gioco o di una attività, cattura l'interesse dei clienti, spingendoli a svolgere determinate azioni che li conducono al conseguimento di prefissati obiettivi e veicolando, in questo percorso, informazioni e messaggi sul prodotto reclamizzato. Si tratta di una strategia che, per la sua efficacia ed immediatezza, è stata diffusamente utilizzata nei più svariati campi della comunicazione, partendo dalla formazione dei dipendenti alla illustrazione delle modalità di

utilizzo di un prodotto, fino ad approdare all'utilizzo in oggetto e cioè quello del consolidamento della fedeltà ad un marchio. (Deterding et Al., 2011)

La chiave del successo di questa tecnica è proprio la spinta interattività, che ha l'obiettivo di richiamare più e più volte sulle *web pages* e sulle *app* dei *brands* reclamizzati non solo i *customers* (diventati accaniti *gamers*) ma anche i loro amici, coinvolti in sfide appassionanti, spesso multiutenza, aumentando in tal modo la popolarità dei marchi e la loro fidelizzazione.

Un altro elemento importante della *Gamification* è la bidirezionalità delle comunicazioni: se da un lato il *brand* riesce a trasmettere agli utenti le informazioni che ritiene funzionali alla loro fidelizzazione (quali *news* sui prodotti, riconoscimenti e premi attribuiti al *brand*, nuove aperture di *store*) dall'altra riesce ad ottenere da questi, in genere attraverso il meccanismo della registrazione al sito, una serie di informazioni che consentono la loro profilazione, utile alla elaborazione successiva di mirate campagne promozionali, anch'esse veicolabili con la *gamification*. (Villegas, 2015)

L'impatto di questa strategia sui *Millennials* è legato alla riconosciuta familiarità di questa generazione nei confronti dei *digital games* (che con la *gamification* vengono imitati nella veste grafica, nei suoni e nel *design*), dei quiz, dei test e di quant'altro di simile facilmente reperibile *online* e sui *social*. (Villegas, 2015)

3.3.2 Le Communities

Parallelamente all'avvento della rete si è assistito negli ultimi anni ad un sensibile calo di interesse, soprattutto delle generazioni più giovani, verso i tradizionali mezzi di comunicazione di massa, come la televisione, la radio ed i giornali.

Un'indagine condotta da Crowdtap e Ipsos Media CT (Crowdtap, 2015), evidenzia in proposito che la televisione, la radio ed i giornali rappresentano attualmente rispettivamente il 23%, il 7% e il 3% delle 18 ore totali giornaliere dedicate ai media dai *Millennials* contro il 30 % della rete.

In riferimento al tema della attendibilità e della qualità della comunicazione, dalla stessa indagine emerge che i *Millennials*, nel 68% dei casi, si fidano delle recensioni *online* sui prodotti: il 56 % di quanto appreso via *chat*, il 50 % di tutto ciò che si apprende dai *social network* a cui è iscritto e il 48% degli interventi degli utenti sui *blog*. (Crowdtap, 2015).

L'analisi di questi dati conferma, quindi, che la comunicazione migliore nel caso dei *Millennials* è quella veicolata da altri consumatori e utenti, sia dal punto di vista "quantitativo" inteso come tempo di esposizione alla stessa, che "qualitativo" inteso come efficacia del messaggio.

Di conseguenza, è scontato l'effetto amplificatore e ancor più impattante ottenibile dall'affidamento del messaggio pubblicitario e/o della comunicazione dei *brand* ad un insieme di utenti opportunamente gestito ed orientato: la *community*. Una *Brand Community* viene definita come una "comunità specializzata, slegata da uno specifico contesto territoriale, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di una marca" (Muniz & O'guinn, 2001).

I punti di forza delle *communities* più peculiari e innovativi sono la possibilità identitaria offerta ai *customers* di far parte di un gruppo e, soprattutto, la spinta emulativa che questo è in grado di stimolare negli altri utenti in qualche modo venuti in contatto con i membri della *community*.

In particolare, la caratterizzazione identitaria dei membri della *community* di un *brand* è legata al fatto che, all'interno di queste, si assiste alla quasi personificazione del *brand*, che viene riconosciuto, apprezzato e seguito. La spinta emulativa, invece, si basa sul principio del “*se piace a tanti piace anche a me*”, fortemente vigente tra i *Millennials* orientati verso un prodotto di una determinata marca semplicemente perché più condiviso rispetto ad un altro, magari qualitativamente anche migliore.

Per queste caratteristiche le *communities* rappresentano quindi un formidabile strumento di *e-marketing* soprattutto nella fidelizzazione dei *Millennials*, rappresentando in un certo senso l'evoluzione digitale dei tradizionali “programmi fedeltà” affidati all'uso delle carte fedeltà e socio.

CAPITOLO 4

“BizUp” e “The One Celebrity”: due esempi di aziende italiane orientate ai *Millennials*

4.1 Descrizione delle strategie e dei servizi offerti da “BizUp” e “The One Celebrity”

Creare valore all'interno della *Customer Journey* di consumatori interconnessi, informati e sempre *online* come i *Millennials* non è facile: per questo motivo, molti *brands* si affidano all'esperienza di agenzie di marketing, come BizUp e The One Celebrity, con l'obiettivo di individuare e valorizzare gli elementi che più possono attirare, coinvolgere e fidelizzare i potenziali clienti.

Questo capitolo è dedicato all'analisi delle fasi di *Pre-purchase*, *Purchase* e *Post-purchase* relative alla *Customer Journey* dei *Millennials*, con particolare attenzione su quali sono i messaggi, i prodotti, le strategie, le iniziative che, sulla base all'esperienza di agenzie come “BizUp” e “The One Celebrity”, sono risultate vincenti per questo *target*. In particolare, il primo paragrafo è dedicato ad una breve descrizione di BizUp e di The One Celebrity e dei loro principali servizi e clienti; il secondo paragrafo è, invece, dedicato alla dimostrazione di quanto trattato nel **CAPITOLO 3**, attraverso la rielaborazione delle interviste (riportate in **APPENDICE 1** ed in **APPENDICE 2**) fatte al dott. Monari, *co-founder* di BizUp ed alla dott.ssa Gabrielli, CEO di The One Celebrity.

4.1.1 “BizUp” e lo strategic web marketing

BizUp è un'agenzia di *web marketing*, comunicazione *online* e *digital strategy* fondata nel 2011 da Claudio Vaccaro, Andrea Serravezza e Matteo Monari, con l'obiettivo di colmare la distanza tra gli obiettivi di *business* delle aziende, i bisogni reali dei clienti e le azioni di marketing intraprese dalle agenzie di comunicazione.

L'agenzia, che fa parte del Gruppo Alkemy, primo ed unico *Digital Enabler* italiano, ha il suo quartier generale a Roma e uffici a Milano, Torino, Cagliari, Cosenza, Lubiana, Belgrado.

L'esperienza in settori altamente competitivi, il focus sul *business online* (*e-commerce*, *media*, *b2b*) e la gestione di mercati internazionali con risorse madre lingua (le undici lingue sono: italiano, francese, inglese, tedesco, spagnolo, portoghese, greco, russo, arabo, serbo, svedese) sono solo alcune delle peculiarità dell'agenzia (**IMMAGINE 4.1**).



IMMAGINE 4.1Fonte: Ns elaborazione da www.bizupmedia.com

Ciò che contraddistingue BizUp dalle altre agenzie di *web marketing* è l'approccio fortemente strategico, guidato dagli obiettivi di *business* dell'azienda e focalizzato sulle esigenze del consumatore, ma soprattutto orientato alla massima qualità, alla misurabilità dei risultati e all'ottimizzazione del ritorno sull'investimento.

Per tutti questi motivi, come mostra l'**IMMAGINE 4.2**, oggi l'agenzia vanta più di 160 clienti seguiti, appartenenti anche a settori molto diversi, come "*Gaming & Gambling*" (Lottomatica, Unibet), "*Ecommerce & Booking*" (Zalando, Coop, Lastminute.com), "*Media Offline & Online*" (Mediaset, Banzai), "*Consumer Goods*" (Original Marines, Pandora, Douglas), "*Services & Utility*" (Bnl, Wind, Enel), "*PA & No profit*" (Save The Children, Amnesty International). Occorre specificare che BizUp lavora in mercati B2B (*Business-to-business*) quindi non ha come diretti clienti i *Millennials*, ma svolge attività di pianificazione delle strategie anche per imprese che hanno questo *target*, come "Zalando", "Mediaset Premium", "Spotify".

Gaming & Gambling



Ecommerce & Booking

Classifieds



Media Offline & Online



Consumer Goods



Services & Utility



PA & No profit



IMMAGINE 4.2, Fonte: www.bizupmedia.com

La realizzazione degli obiettivi descritti nella *mission* presuppone una conoscenza approfondita del mercato digitale e dei canali più frequentati dagli utenti (come motori di ricerca, *social media*, *e-mail*, *mobile*), ma anche saper acquisire traffico ed incrementare le vendite, migliorando la reputazione di un *brand* ed aumentando la fidelizzazione.

Per fare ciò, BizUp presidia tutta la *Customer Experience* dell'utente e sviluppa un processo *end-to-end*, che parte dalla pianificazione della strategia (*Strategy*), per arrivare fino alla fase di misurazione (*Measurement*).

Come mostra l'**IMMAGINE 4.3**, le tre principali fasi in cui si articola il lavoro di BizUp sono *Strategy*, *Development* e *Measurement*:

- La prima fase (*Strategy*) è dedicata alla pianificazione strategica ed alla definizione degli obiettivi del *business*, possibile solo dopo aver adeguatamente analizzato i *competitors*, il *target* a cui il *brand* si rivolge e, in base a esso, i possibili *influencers*.
- Nella seconda fase, invece, avviene lo sviluppo (*Development*) della strategia, partendo dalla raccolta di dati ed informazioni sul *target* e arrivando all'elaborazione creativa, allo sviluppo ed all'ottimizzazione dei contenuti.
- Infine, l'ultima fase (*Measurement*) è, a sua volta, suddivisa in due fasi: *Management* e *Amplification*. Nella fase di *Management*, BizUp si propone di gestire i contenuti dei *blog* e dei siti *web*, attraverso attività di *social media management*; la fase di *Amplification* è dedicata al *Digital PR*, all'acquisizione di *link* di qualità, al coinvolgimento degli *influencers* ed all'utilizzo di pratiche di *Native & Social Advertising*.

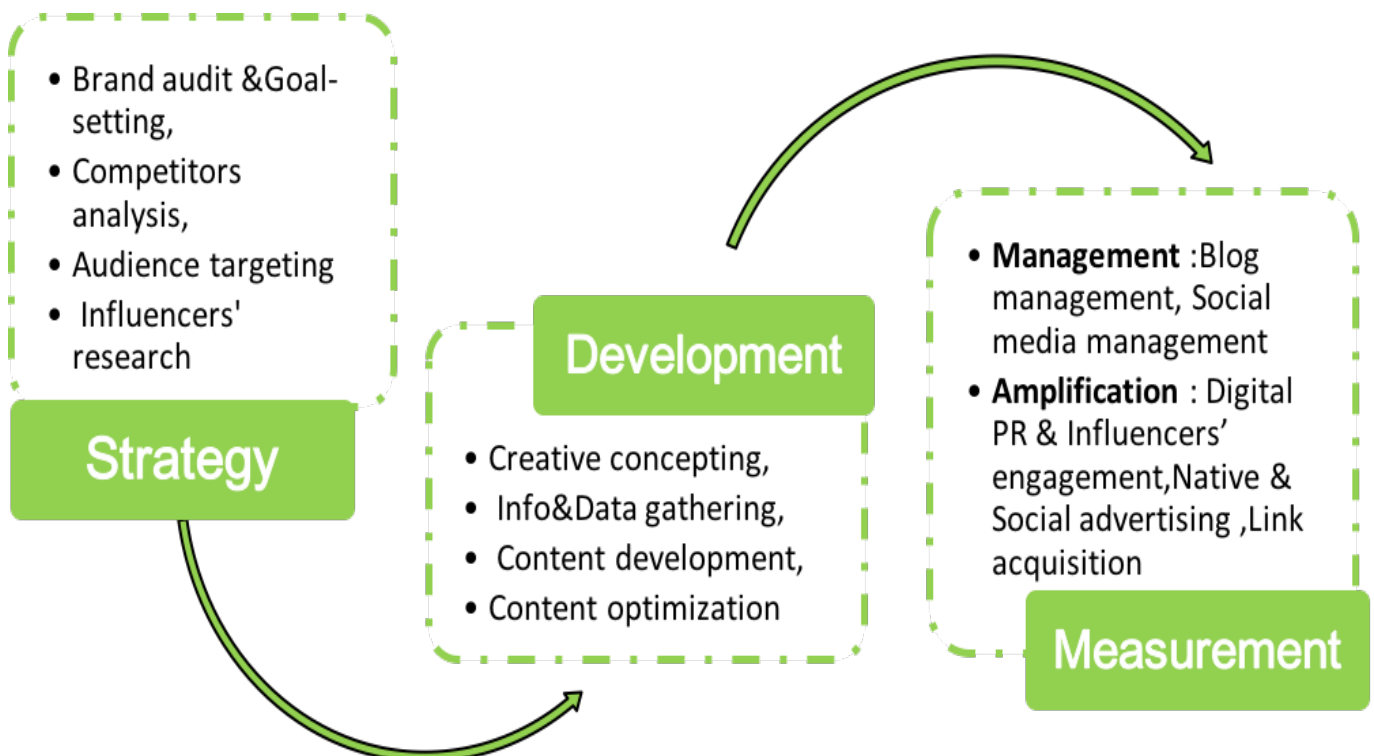


IMMAGINE 4.3 Fonte: Ns elaborazione, da www.bizupmedia.com

In particolare, BizUp utilizza una strategia multicanale, basata sullo sviluppo del contenuto (*Content*) attraverso l'integrazione dei motori di ricerca (*Search*), dei *Social media* e della pubblicità (*ADV* o *advertising*).

Come illustra l'**IMMAGINE 4.4**, i servizi che scaturiscono dall'integrazione e dalla combinazione di *Search*, *Social* ed *Advertising* sono numerosi: *SEO*, *SEA*, *Native ADV*, *Social ADV*, *Social Media Management* & *Digital PR*, *Link Acquisition*.

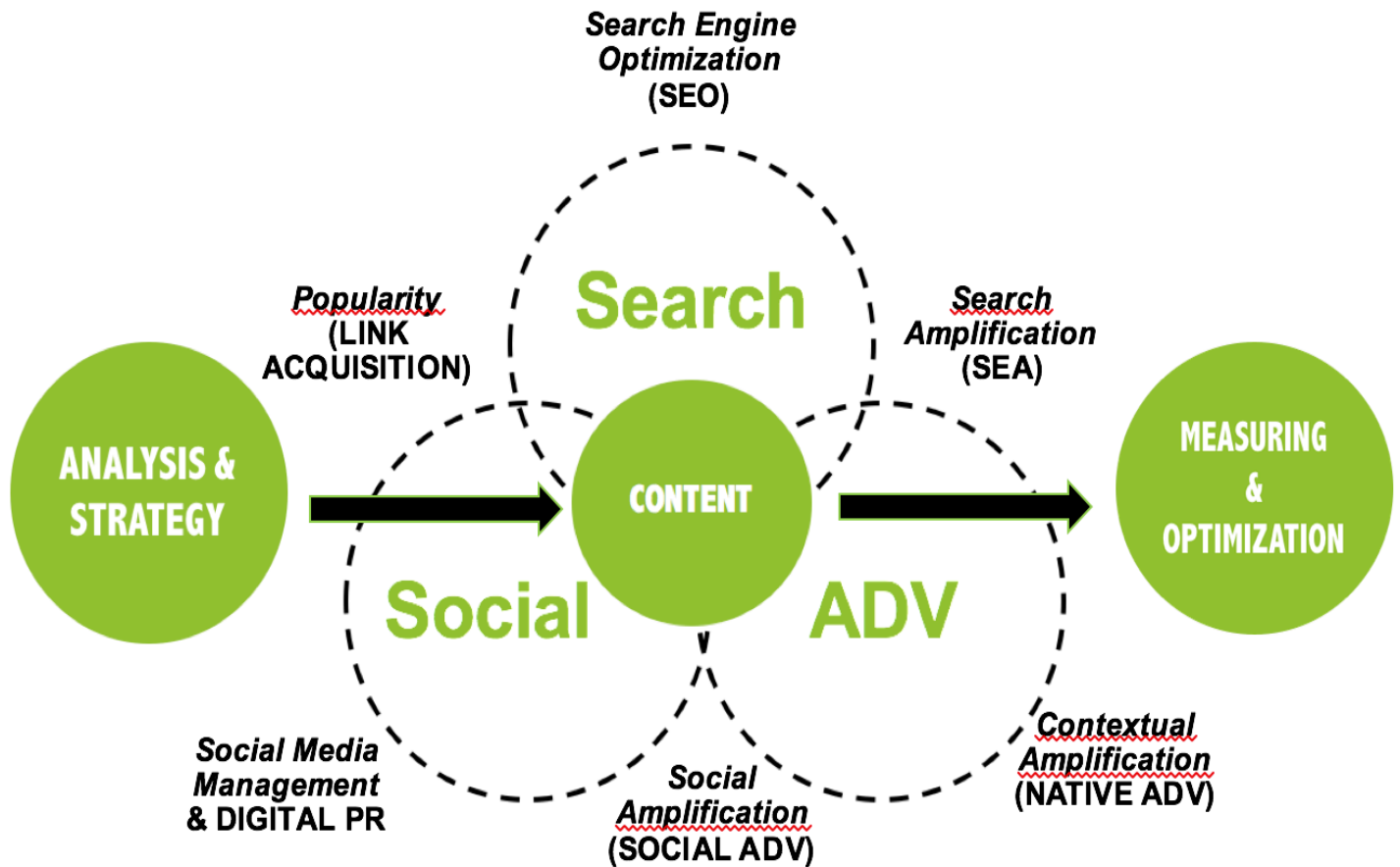


IMMAGINE 4.4, Fonte: Ns elaborazione, da www.bizupmedia.com

Per quanto riguarda l'ambito "*Search*", l'offerta di BizUp si declina in una vasta gamma di servizi che le permettono di avere il controllo sui motori di ricerca, considerati il canale più efficace per attirare visitatori interessati, per cercare informazioni su prodotti e servizi e per vendere i prodotti.

In pratica, BizUp si concentra sull'ottimizzazione dei motori di ricerca (*SEO*), attraverso:

- *Link (off-site²)*: cioè distribuzione di contenuti e link su siti di terze parti.
- *Contenuti (on-site³)*: cioè ottimizzazione e creazione di contenuti *SEO* sul sito.
- *Codice e struttura (on-site)*: cioè ottimizzazione di codici, immagini, struttura e *linking* interno.

² "*off-site*": attività esterne, che migliorano la popolarità della pagina *web*, agendo al di fuori delle pagine e dei contenuti del sito *web* stesso (ad esempio *link building*). Le attività *off-site* sono quelle su cui BizUp preferisce concentrare le risorse di marketing.

³ "*on-site*": attività *SEO* che viene svolta modificando direttamente il sito *web* e la sua struttura.

Un altro servizio legato ai motori di ricerca, che deriva dall'integrazione con la pubblicità (*ADV*) è il *SEA* (o *Search Engine Advertising*): questa soluzione offerta da BizUp ha l'obiettivo di intercettare gli utenti interessati ad un servizio o ad un prodotto proprio mentre lo ricercano e consiste nella pianificazione di annunci a pagamento sui motori di ricerca attraverso la selezione di *keywords* inserite dagli utenti (cioè di parole chiave) con modalità di pagamento "*pay per click*"⁴.

Lo sviluppo del contenuto attraverso l'*Advertising*, invece, si traduce nella *Native Advertising* e nella *Social Advertising*: la prima (già trattata nel **CAPITOLO 3**), fa riferimento ad annunci a pagamento, che, essendo coerenti con il contenuto della pagina *web*, con il *design* e con le caratteristiche della piattaforma in cui sono ospitati, vengono percepiti dall'utente semplicemente come parte di essa.

La *Social Advertising*, invece, è una tipologia di pubblicità interattiva basata su inserzioni (come *Facebook Ads*) e veicolata esclusivamente all'interno di *Social Network* e *Community*, che ha l'obiettivo di acquisire *awareness*, traffico, fan o *leads*⁵.

L'ambito *Social* su cui si concentra l'offerta di BizUp comprende una serie di servizi attraverso i quali l'agenzia si inserisce nel continuo flusso di contenuti e relazioni che caratterizzano i *Social Network*, producendo contenuti ingaggianti, stimolando la partecipazione e costruendo un rapporto di attenzione, fiducia e fidelizzazione con gli utenti e i clienti.

In particolare, i servizi offerti sono legati al *Social Media Management* (quando viene definito un piano strategico ed operativo per la presenza di un *brand* sui canali *social* in modo da ottenere la massima visibilità e diffusione sui *Social Network*), e al *Digital PR* (quando l'obiettivo è quello di far parlare di un'azienda sul *web*, attraverso la produzione di iniziative e contenuti di valore e, soprattutto, il coinvolgimento degli *influencers*, che contribuiscono a generare il passaparola).

Infine, combinando i *Social* con i motori di ricerca (*Search*), BizUp offre servizi che puntano allo sviluppo della popolarità ed al miglioramento del posizionamento del sito *web* sui motori di ricerca, attraverso la *link acquisition* (o *link building*), cioè attraverso l'acquisizione di *link* di qualità per guadagnare autorevolezza sulle parole-chiave strategiche.

⁴ "*pay per click*" cioè si deve pagare solo quando un utente clicca sull'annuncio. Queste campagne hanno l'obiettivo di evitare dispersioni di denaro per gli inserzionisti e garantiscono ingressi altamente qualificati con un'alta propensione alla conversione.

⁵ *Leads*: cioè utenti potenzialmente interessati a un prodotto o servizio. In genere, sono utenti registrati al sito che non hanno fornito il consenso esplicito a essere contattati per offerte commerciali.

4.1.2 “The One Celebrity” e l’influencer marketing

The One Celebrity è un'agenzia che si occupa del *booking* e del *management* di molti dei personaggi più acclamati del momento (come Chef Rubio, Mariano di Vaio, Valentina Vignali, Gordon), nell'ambito dei nuovi scenari emergenti dello spettacolo e dei mass media, tra cui televisione e *web*.

Rispetto ad un'agenzia pubblicitaria tradizionale, che di solito non si occupa di *management* di artisti, The One Celebrity gestisce gli artisti a 360 gradi, svolgendo anche attività di consulenza per i *brands* che vogliono iniziare a muoversi sul *web*, un mercato velocissimo, in continuo aggiornamento ed in continua evoluzione.

L'IMMAGINE 4.5 riassume le principali attività di quest'agenzia:



IMMAGINE 4.5, Fonte: Ns elaborazione, da www.theonecelebrity.com

In particolare:

L'attività di *Management* consiste nella gestione della carriera dei *talents*, orientandone lo sviluppo verso un percorso di crescita professionale e d'immagine, nel settore televisivo come nel mondo dei *social networks*.

L'attività di *Booking* consiste in un'attenta programmazione e scelta degli eventi ai quali è prevista la partecipazione dei *talents* gestiti.

L'attività di *Endorsements* offre alle aziende soluzioni di marketing basate sull'intrattenimento e sull'utilizzo dell'immagine dell'artista.

L'attività di *Product Placement* ha l'obiettivo di conferire la massima esposizione mediatica dei *brands* e di influenzare il comportamento delle *web communities*, attraverso gli *influencers*.

The One Celebrity collabora con alcune delle aziende *leader* ed alcuni dei migliori *brands* italiani e stranieri nella realizzazione di importanti campagne *web* che vedono protagonisti *influencers*, *bloggers* e *celebrities* rappresentate.

L'intervista con la dott.ssa Arianna Gabrielli, CEO dell'agenzia, ci ha consentito di verificare se l'*'influencer marketing* riveste, anche nella realtà, un ruolo determinante, come emerso dall'analisi della letteratura nel **CAPITOLO 3**.

4.2 L'analisi delle tre fasi della Customer Journey in BizUp e TheOneCelebrity

L'obiettivo di questo paragrafo è dimostrare, attraverso le testimonianze della dottoressa Arianna Gabrielli (CEO di "The One Celebrity") e del dottor Matteo Monari (Co-founder di "BizUp"), quali sono gli effettivi elementi di influenza, le iniziative e le strategie di marketing che le imprese, facendo ricorso ad agenzie di *management* di *celebrities* (come "The One Celebrity") e ad agenzie di *web marketing* (come "BizUp"), intraprendono per aumentare la visibilità sul *web*, attirare, influenzare, coinvolgere e, infine, fidelizzare i *Millennials*.

In particolare, nella descrizione di queste iniziative e strategie, verrà seguito il percorso tracciato nel capitolo precedente, approfondendo la trattazione delle fasi di *Pre-purchase*, *Purchase* e *Post-purchase* con contenuti originali.

4.2.1 Fase di Pre-purchase

Per poter attirare l'attenzione ed influenzare un determinato *target*, ovviamente, è necessario individuare i canali, i *touch points* e gli strumenti più adatti per farlo. Nel caso dei nativi digitali *Millennials*, per quanto riguarda i canali di influenza, le imprese puntano principalmente sulle piattaforme *social*. In particolare, i *social* preferiti sono:

- *Facebook*: pur rimanendo il colosso delle piattaforme sociali, grazie alla continua e rapida innovazione di prodotti e funzionalità che lo caratterizza, nel 2016 l'incremento dei *promoted post* sul *social network* per eccellenza non è stato accompagnato da un corrispondente incremento delle interazioni degli utenti (che sono scese di quasi due punti percentuali). (Opperman, 2017). Questi dati confermano la necessità per i *brands* di creare sempre contenuti innovativi e pertinenti, per evitare di annoiare gli *users*. Inoltre, nel 2016 è stata introdotta "*Facebook Live*", una nuova funzionalità la cui adozione sta lentamente crescendo anche tra i *brands* (soprattutto nei settori *beauty* e automobilistico) e su cui dovrebbero puntare le imprese per creare *brand engagement*, soprattutto per rivolgersi ai *Millennials*.

- *Instagram*: è la piattaforma dominante per quanto riguarda l'*engagement* (cioè il coinvolgimento) degli utenti, infatti conta circa il 92% di tutte le interazioni sui *social*. Tuttavia, alcune recenti modifiche al suo algoritmo, pur aumentando la frequenza dei *posts* (dai nove a settimana del 2015 ai dieci *posts* a settimana del 2016), hanno causato una riduzione del 30% delle interazioni per ogni 1000 *followers*. (Opperman, 2017).
Si conferma, quindi, la necessità per i *brands* di adattare le loro strategie alla nuova realtà, ad esempio con l'aiuto degli *influencers*.
- *Snapchat*: con oltre 150 milioni di utenti attivi ogni giorno, anche *Snapchat* non poteva che attirare l'attenzione delle imprese: da gennaio ad ottobre 2016, infatti, l'adozione dei *brand accounts* su *snapchat* è cresciuta del 50%, causando anche un aumento del numero di *posts* pubblicati dai *brands* attraverso questa piattaforma. I settori che hanno registrato una maggiore crescita di *post* su *Snapchat* sono il settore *Fashion*, *Activewear* e *Beauty*. (Opperman, 2017).
- *Twitter*: nel 2016 *Twitter* ha registrato una riduzione della crescita nel numero di *users*, che ha portato questa piattaforma ad individuare nuove potenziali aree di crescita, come ad esempio l'introduzione di una funzionalità di *Customer service*, che potrebbe consentire conversazioni *one-to-one* tra *brands* ed *users*. Nonostante questa funzionalità, la presenza dei *brands* su questa piattaforma è in declino su tutti i settori. (Opperman, 2017).

La propensione dei *Millennials* per i canali digitali è confermata dal dott. Monari che, ponendo l'accento sull'abilità che questo *target* ha nell'accorgersi quando una cosa è pagata, considera più efficaci i canali *earned media* (cioè quei canali di comunicazione "guadagnati", in cui il *brand* è presente tramite recensioni o conversazioni degli utenti) rispetto ai *paid*⁶ ed agli *owned media*⁷.

In particolare, secondo il dott. Monari, le sponsorizzazioni sui *social* (come Instagram o YouTube) sono più efficaci se presentate "*in formato nativo*" (cioè attraverso tecniche "più mascherate" di *product placement*⁸ o di *endorsement*⁹), in quanto i *Millennials* tendono a "*skippare gli ad*" e, di conseguenza, le forme di pubblicità tradizionali fanno più fatica ad attecchire.

⁶ *paid media*: cioè *media* "pagati" per ottenere visibilità, come il *display advertising*.

⁷ *owned media*: cioè *media* "posseduti" e gestiti direttamente dall'azienda, come il sito *web*.

⁸ *product placement*: consiste nella promozione di prodotti o *brands* attraverso il loro inserimento in modo apparentemente naturale all'interno di film, serie tv, *videoclip*, *videogame*.

⁹ *endorsement*: è un accordo commerciale, stipulato tra un'impresa ed un personaggio pubblico per la promozione di un bene o di un servizio, a fronte del quale l'*endorser* è chiamato ad esprimere attraverso i *media* ed i *social* il proprio sostegno e gradimento verso il *brand* o suoi prodotti.

Accanto all'utilizzo di *posts* sponsorizzati e di pratiche di *product placement* sui *social*, fondamentale è l'utilizzo dell'*influencer marketing*.

Data la grande diffusione e rilevanza degli *influencers*, verrebbe da domandarsi quali sono i criteri che spingono un'impresa, piuttosto che un'agenzia di *web marketing* (come “BizUp”) o un'agenzia di *celebrities* (come “The One Celebrity”) a selezionare, di volta in volta, le persone adatte a incarnare questo ruolo e ad avere successo sul *web*.

La strategia di BizUp, ad esempio, si focalizza sulla scelta di individui “*che sono davvero influencers, cioè persone che influenzano l'opinione riguardo a certe cose*”, quindi l'influenzatore deve essere “*di nicchia*” (cioè un *microinfluencer*) e deve avere “*un pubblico di nicchia su un certo tema*” che, essendo realmente interessato ai contenuti che gli vengono presentati dall'influenzatore, li diffonde tra amici, familiari e conoscenti attraverso il passaparola.

Secondo la dott.ssa Arianna Gabrielli (CEO di “The One Celebrity”), non esistono delle caratteristiche universali che fanno di una persona un *influencer*, ma per avere successo sul *web* è necessario che si tratti di individui giovanissimi. Altre caratteristiche non meno importanti potrebbero essere considerate, inoltre, le potenzialità del candidato (che devono essere coerenti con l'immagine che di sé vuole dare sul *web*), “*la voglia di fare, di mettersi in gioco, di impegnarsi*” ed il talento.

Un esempio di campagna di The One Celebrity rivolta ai *Millennials* ha come protagoniste Valentina Vignali (famosa cestista e modella, con quasi un milione di *followers* su Instagram, **IMMAGINE 4.6**) ed il brand “Pupa”, che hanno collaborato per il lancio di un nuovo prodotto di *make-up* “*waterproof*” e “*water resistant*” (cioè resistente all'acqua ed anche al sudore).



IMMAGINE 4.6 Fonte: Instagram

La dott.ssa Gabrielli descrive così questa campagna:

“Il brand Pupa cercava un influencer che potesse trasferire le qualità del prodotto sui social. Parlando con il brand abbiamo pensato che Valentina Vignali, che forse nella vita quotidiana è quella che suda di più, poteva essere la ragazza più adatta a rappresentare il prodotto sul web, anche alla luce del fatto che lei, oltre ad essere una giocatrice di basket, ha sempre fatto anche la modella”.

Ciò che rende questa collaborazione una campagna di *influencer marketing* è il fatto che, ai classici video *spot* pubblicitari sono stati abbinati una serie di *posts* sul *web*, dove “*Valentina mostra che lei utilizza veramente i trucchi di Pupa prima di allenarsi*” e questo fa percepire il nuovo prodotto di Pupa come la

soluzione adatta a tutte le ragazze che, quando fanno attività fisica, esattamente come Valentina Vignali, non rinunciano alla loro femminilità.

Il legame tra ciò che un *influencer* “è” e ciò che un *influencer* “fa” è fondamentale anche per il dott. Monari che, con l’espressione “*influencer di qualcosa*”, evidenzia l’importanza della credibilità della figura dell’influenzatore. La credibilità, inoltre, è un elemento da non sottovalutare anche per la dott.ssa Gabrielli, in quanto può essere considerato ciò che più distingue gli *influencers* dai *testimonials*: tramite le *Instagram stories*, i *Facebook Live*, le dirette online degli *influencers*, infatti, i loro *followers* hanno la possibilità di assistere ad alcuni momenti della loro vita quotidiana e possono, quindi, verificare “*se poi veramente l’influencer utilizza un determinato prodotto o meno*”. Soprattutto, affinché l’*influencer* abbia potere commerciale, la “*credibilità sotto ogni sua forma*” deve essere mantenuta e difesa nel tempo.

In realtà, nella maggior parte dei casi, ciò che spinge i *followers* a seguire abitualmente tutto ciò che viene *postato online* da queste “nuove celebrità” è semplice “*curiosità e spontaneità*” e l’interazione può avvenire attraverso uno scambio di “*botta e risposta sui social, dove intervengono tutti e ognuno dice la sua*”, ad esempio attraverso domande che l’influenzatore può fare nelle didascalie delle foto o nei commenti.

L’obiettivo è, ovviamente, innescare *content amplification* e cioè fare in modo che quel particolare contenuto venga diffuso *online*: in questo contesto BizUp ha sviluppato “UpStory” per gli inserzionisti che vogliono veicolare i propri *branded content* (testi, video e info grafiche) a un pubblico altamente targettizzato, grazie alle migliaia di *publisher* iscritti. (IMMAGINE 4.7)

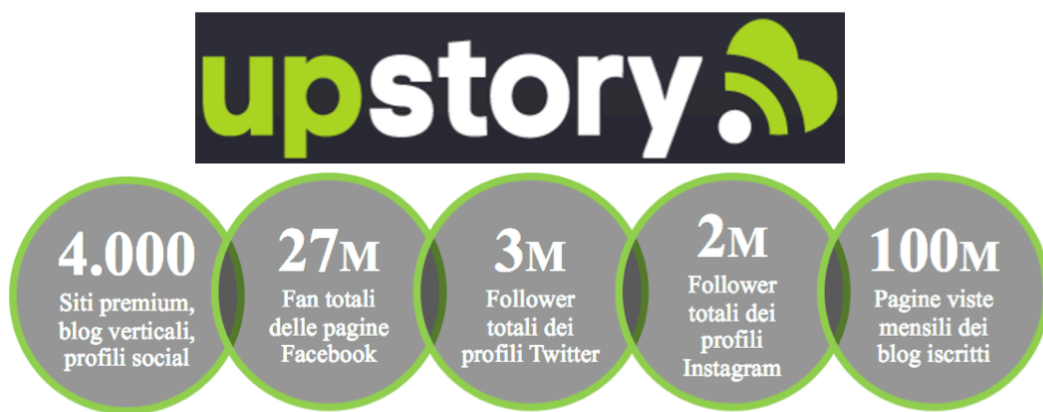


IMMAGINE 4.7, Fonte: www.bizupmedia.com

Come afferma il dott. Monari, questa piattaforma “è strettamente legata all’ *influencer marketing* ed entra in gioco sui social permettendo l’acquisto di post sponsorizzati fatti dalle pagine fan o anche dalle singole persone che sono *influencer di settore*”, sviluppando allo stesso tempo una “*maggiore brand awareness, un qualche tipo di endorsement, e quindi una migliore reputazione.*”

Un altro elemento da considerare nella fase di *pre-purchase* è il livello di *engagement* degli utenti sui *social*: la qualità del coinvolgimento degli utenti che i *brands* hanno sui *social media* è, infatti, un'importante metrica di successo. Spesso, però, ciò che spinge un utente a connettersi con un *brand* sui *social networks* (ad esempio con un *like* su di una pagina Facebook) non è l'interesse personale, quanto piuttosto il desiderio di mostrare un'immagine di sé idealizzata e di apparire agli occhi degli altri proprio come si vorrebbe essere nella realtà. Succede, quindi, che tutte le scelte fatte *online*, come le foto da condividere o le canzoni da aggiungere alla *playlist* di Spotify, non fanno altro che creare un'immagine virtuale, a volte lontana da quella reale.

Per questo motivo, ogni *brand* deve prestare attenzione all'*engagement* ed assicurarsi che i contenuti prodotti siano approvati ed apprezzati dai suoi clienti. Avere una grande *fan base* su Facebook, infatti, non sempre è un fattore di successo: secondo il dott. Monari, prima di poter creare *engagement* sui *social*, è necessario capire da chi è effettivamente composta la *fan base* e, soprattutto, se il *brand* in questione è seguito sul *web* da utenti che appartengono al suo *target* e che sono, quindi, suoi potenziali clienti.

Per creare *engagement*, inoltre, è di fondamentale importanza produrre contenuti *online* che siano coerenti con i valori del *brand* e che abbiano senso per gli utenti *target*, definiti dal dott. Monari come “*contenuti interessanti pensati per il social, ma che parlino al giusto pubblico e che trasmettano giusti valori*”.

A volte, poi, si cerca di coinvolgere i *Millennials* e di generare passaparola *online* attraverso campagne di *buzz marketing*¹⁰.

Un esempio di campagna *buzz* avviata da BizUp, non pensata per il *target* “*Millennials*” ma che lo ha raggiunto, ha come protagonisti la *fashion blogger* Chiara Ferragni, il cantante Fedez e la compagnia aerea Lufthansa (della quale BizUp segue la comunicazione *social*). In pratica, succede che durante un concerto all'Arena di Verona, per dichiarare il suo amore a Chiara Ferragni e chiederle di sposarlo, Fedez (senza che Lufthansa sia coinvolta in nessun modo) canta un inedito con un verso che dice “*Io che non dormo sui voli Lufthansa*”. La compagnia aerea, quindi, si ritrova citata da un momento all'altro in una canzone di Fedez e deve decidere cosa fare, soprattutto considerando che il *target* di Lufthansa (*business man*, famiglie etc.) è molto diverso da quello di Fedez e che anche la pagina Facebook della famosa compagnia aerea parla ad un tipo di utente diverso rispetto al pubblico di Chiara Ferragni e di Fedez.

¹⁰ *Buzz*: particolare forma di passaparola, fenomeno sociale generato dal passaparola in rete, che si manifesta per l'elevato volume di conversazioni riguardanti un certo argomento o prodotto.

Tuttavia, afferma il dott. Monari, “*Lufthansa non poteva lasciarsi sfuggire la visibilità che questo evento le ha portato ed ha deciso di rispondere, pubblicando sulla sua pagina Facebook un’immagine personalizzata dove sono disegnati in stile cartone animato la Ferragni e Fedez (che ora che Chiara gli ha detto di sì, può dormire sonni tranquilli)*” (IMMAGINE 4.8)



IMMAGINE 4.8 Fonte: Facebook

I numerosi *likes* a questo *post*, insieme alle 151 condivisioni ed ai 210 commenti, hanno fatto sì che in rete si parlasse di Lufthansa, soprattutto tra i *Millennials*. Questo passaparola, poi, ha spinto Fedez a chiarire attraverso una Instagram story che, nel suo inedito, aveva cantato “Lufthansia” e quindi tutti i suoi *followers* hanno iniziato a chiedersi se avesse detto “Lufthansa” o “Lufthansia”.

Il successo di questa campagna, secondo il dott. Monari, sta nel fatto che “*con i giusti modi e senza coinvolgere vip (che non erano stati pagati), Lufthansa è riuscita a sfruttare questo evento e a migliorare, in maniera virale, la brand awareness verso il target Millennials*”.

In conclusione, in base alle testimonianze della dott.ssa Gabrielli e del dott. Monari, possiamo affermare che nella fase di *pre-purchase* i *social media* giocano un ruolo molto importante (CAPITOLO 3), sia se considerati in riferimento ad una strategia di *influencer marketing*, sia come strumenti per migliorare la *brand awareness* e, soprattutto, l’*engagement* dei *Millennials*.

4.2.2 Fase di Purchase

Essere presente sui *social* è necessario per un *brand* che voglia ottenere visibilità, popolarità ed *engagement* (soprattutto tra i *Millennials*); spesso, però (come già anticipato precedentemente) la migliore *brand awareness* ottenuta *online* non si traduce in effettiva volontà di acquisto.

Questa mancata coincidenza tra *brand awareness* e fase di *purchase* rappresenta un segnale per le aziende che, dopo averlo captato, devono intervenire modificando il loro modo di approcciarsi *online* ai potenziali clienti.

Per questo motivo, accanto alle tradizionali forme di acquisto *offline* si sono diffuse le prime forme di *e-commerce* e, in risposta alla crescente diffusione dei *social media*, di *social commerce*.

In particolare:

- il termine *e-commerce* (abbreviazione di “*electronic commerce*”) si riferisce all’insieme delle transazioni *online* che hanno come obiettivo la commercializzazione di beni/servizi tra l’azienda ed il consumatore;
- il termine *social commerce* indica una modalità d’acquisto che permette agli utenti Facebook di acquistare i prodotti direttamente sulla pagina Facebook del *brand*, permettendo alle aziende di mostrare i loro prodotti sulla *web page* ed agli utenti di acquistare *online*, senza dover cercare il prodotto su un sito *web* esterno.

Considerato come l’evoluzione dell’*e-commerce*, il commercio *social* attraverso piattaforme *online* (come Facebook o Instagram) rappresenta sicuramente una grande opportunità per i *brands* ma, in realtà, a causa della crescente diffusione di *app* per bloccare la pubblicità *online* (come “AdBlock”), dell’*over-messaging* e, soprattutto, dello scarso interesse dei *Millennials* per la pubblicità irrilevante, influenzare indistintamente gli utenti del *web* è diventato più complesso.

Quindi, più che spingere all’acquisto immediato, i *social media* risultano efficaci nell’influencare i consumatori. Secondo il dott. Monari, infatti, “*c’è differenza tra i social ed il motore di ricerca: una persona cerca qualcosa sul motore di ricerca quando gli serve, quindi è probabile che effettuerà l’acquisto in pochi giorni; l’approccio di Facebook è più simile al display advertising, perché generalmente un utente usa Facebook per vedere foto o posts pubblicati dai suoi amici o comunque mentre sta facendo altro ed è molto difficile che, vedendo un post sponsorizzato, sia spinto all’acquisto immediato*”.

Per il dott. Monari, sarebbero proprio le caratteristiche insite nella natura stessa dei *social network*, con le loro notifiche, bacheche e *pages* varie controllate frequentemente ma senza troppa attenzione, a rendere il *social commerce* efficace “*solo quando il prodotto costa molto poco, ha un processo d’acquisto molto rapido o parla ad un interesse molto forte nell’utente, targettizzato tramite Facebook*”.

Risulta più efficace, invece, avviare un percorso di “*lead generation*”, cioè pianificare una campagna di *advertising* targettizzata, in grado di portare gli utenti su una pagina progettata per sollecitarli a compilare un *form* di interesse con i propri dati (ad esempio nome, cognome, email, telefono) e con l’obiettivo di ottenere

contatti di *leads* (cioè utenti potenzialmente interessati), disponibili per successive attività di marketing (come *outbound call*, *newsletter*).

In questo modo, gli utenti potenzialmente interessati, catturati tramite i *social*, vengono coinvolti in un *funnel* che, attraverso telefonate ed *e-mail*, li accompagna fino alla vendita finale.

La differenza, spiega il dott. Monari, è che un utente interessato ad un prodotto o ad un *brand*, anche se è distratto mentre naviga sui *social* (perché, ad esempio, sta aspettando un autobus) è comunque disposto a lasciare la sua *e-mail* e a creare un primo contatto con il *brand*.

Il vantaggio per l'azienda è proprio questo: ottenuto il contatto, il *brand* può avviare attività di *direct marketing*, caratterizzate da un contenuto più personalizzato e nei confronti delle quali il potenziale consumatore sarà più ricettivo. Quindi, le interazioni tra l'azienda ed il *lead* non saranno più *posts* che scorrono velocemente nella sezione “Notizie” dell'*account* Facebook di un utente distratto mentre aspetta l'autobus, ma *email* mirate, dai contenuti interessanti e da leggere comodamente a casa.

4.2.3 Fase di Post-purchase

L'esperienza *post-purchase* è fondamentale per un qualsiasi *brand* che punti alla *loyalty* dei suoi clienti. Per questo motivo, soprattutto negli ultimi anni, le aziende hanno dedicato una crescente attenzione a questa fase della *Customer Journey*, migliorandola costantemente ed offrendo una vasta gamma di servizi con l'obiettivo di prolungare l'interazione con il cliente, anche successivamente alla fase d'acquisto.

Il compito delle aziende, quindi, non si esaurisce al termine del processo d'acquisto, ma continua nel tempo, attraverso il monitoraggio della soddisfazione, delle iniziative e degli utilizzi del prodotto (Kotler et Al, 2016) per cercare di fidelizzare il maggior numero di clienti possibile. Inoltre, soddisfare in modo efficace le aspettative dei clienti rende possibile un eventuale ripetizione dell'acquisto ed attiva il passaparola positivo.

Ad esempio, BizUp, essendo caratterizzata da un forte *focus* sulla *performance*, è attenta a misurare l'*engagement* di ritorno, ciò quante volte il medesimo fan ha interagito (e ha mantenuto l'interazione) con la pagina, in quanto la fidelizzazione è tanto maggiore quanto l'*engagement* di ritorno della stessa persona.

Per i *Millennials* che, secondo il dott. Monari, “*Tendono ad apprezzare di più il servizio rispetto al singolo prodotto*”, il *post-purchase* e la sua personalizzazione diventano ancora più determinanti. Infatti, a differenza delle altre generazioni, i *Millennials* sono abituati a considerare l'acquisto di un prodotto come l'acquisto di una serie di servizi, di iniziative, di messaggi.

In particolare, per il dott. Monari, “*più il messaggio è personalizzato, più è efficace*”, ma è importante assicurarsi che si tratti di una personalizzazione “*esplicita e spontanea*” dei messaggi e delle iniziative, non nascosta.

Inoltre, la possibilità di creare una *community* attiva ed ingaggiata è legata non solo ai messaggi di tipo commerciale (come offerte speciali, sconti etc.), ma soprattutto all'organizzazione di iniziative che, secondo il dott. Monari, hanno l'obiettivo di far sentire il cliente di quel prodotto più importante rispetto agli altri.

Le comunicazioni di tipo non puramente commerciale, quindi, facendo sentire più importante ed apprezzata la *community*, aiutano nel processo di fidelizzazione del cliente, soprattutto se *Millennial*.

In conclusione, anche per quanto riguarda l'esperienza *post-purchase*, le considerazioni teoriche fatte nel **CAPITOLO 3** sono state confermate nell'intervista al dott. Monari.

Conclusioni

La presente ricerca ha consentito di cogliere gli aspetti caratterizzanti la *Customer Journey* dei *Millennials*, nonché di comprendere le modalità per mezzo delle quali, attraverso il *web marketing*, i *brands* cercano di controllarla e gestirla.

Negli ultimi anni, l'analisi dei processi decisionali dei consumatori ha portato ad accantonare il modello eccessivamente semplificato e lineare del marketing *funnel* per approdare a schematizzazioni decisamente più complesse, ma indubbiamente più rappresentative dell'attuale *Customer Journey*. In particolare la proliferazione di prodotti, servizi e canali digitali rivolti ad una utenza sempre più informata ed esigente ha di fatto reso il percorso d'acquisto complesso e ciclico, trasformandolo in *Customer Decision Journey*: oggi i consumatori si informano, valutano ed elaborano le loro scelte ininterrottamente prima, durante e dopo l'acquisto (Bonchek & France, 2014).

Data la grande familiarità della generazione *Millennials* con la tecnologia, gli effetti sulle fasi di *consider*, *evaluate*, *buy* e *enjoy-advocate-bond* sono ancora più evidenti: le connessioni digitali fanno sì che queste fasi non si succedano più rigidamente l'una all'altra ma possano, in modo indipendente, diventare ognuna la porta d'ingresso attraverso cui interagire con l'impresa.

Dalla indagine effettuata è emerso che la generazione del “*we, more and now*” (Capodaglio, 2016), sebbene più refrattaria delle precedenti alla *mass advertising* (come confermato, del resto, dal minor tempo dedicato ai tradizionali *mass media* quali radio, televisione e giornali), può essere facilmente influenzata durante il suo processo d'acquisto attraverso modalità innovative di interazione che sfruttano i *media* digitali: il continuo utilizzo di *smartphone* e *tablet* ha reso, infatti, questa generazione un *target* particolarmente ricettivo alle strategie (*influencer marketing*, *native advertising*, etc.) messe in campo dalle agenzie di *web marketing*, come “BizUp” e “The One Celebrity”.

In particolare, come affermato dal dott. Monari (*Co-founder* di “BizUp”), i *Millennials* mostrano una propensione per gli *earned media* (cioè i canali “guadagnati”) e questo spiegherebbe anche la crescente rilevanza degli *influencers* che, come evidenziato dalla dott.ssa Gabrielli (*CEO* di “The One Celebrity”), per funzionare sul *web* devono essere giovanissimi e credibili.

In questo contesto, Facebook, Instagram e tutti gli altri *social media* sono diventati i luoghi entro cui sperimentare ed attuare numerose strategie, che permettono alle imprese di modellare, sulla base delle peculiari caratteristiche dei *consumers*, percorsi entro cui accompagnarli dopo averli intercettati, concentrandosi sulle fasi in cui essi stessi appaiono più influenzabili: tra gli strumenti più utilizzati il dott. Monari evidenzia il ruolo delle *newsletters* e del *social commerce* nell' attirare i consumatori *online* con contenuti interessanti e convincenti, appositamente pensati per ogni *target*.

Inoltre, negli ultimi anni ha assunto una sempre maggiore importanza l'esperienza post-acquisto: comprare un prodotto, per un *Millennial*, significa accedere ad una serie di servizi che vanno oltre la semplice transazione. Per questo motivo, le imprese devono riuscire a creare *engagement* attraverso iniziative che

soddisfino il cliente al punto da spingerlo a voler condividere la propria esperienza, generando così un effetto moltiplicatore in grado di amplificare il valore complessivamente offerto.

Si può affermare che i pareri del dott. Monari e della dott.ssa Gabrielli, raccolti nell'ultimo capitolo del presente elaborato, offrono un importante contributo nel confermare molti aspetti della *Customer Journey* dei *Millennials* analizzati precedentemente a livello teorico. Attraverso le due interviste riportate in **APPENDICE 1** ed in **APPENDICE 2**, infatti, è stato possibile cogliere diversi aspetti pratici, tra cui l'importanza della giusta scelta del mezzo e della strategia da seguire, valutata di volta in volta sulla base delle caratteristiche del prodotto da promuovere, come nel caso della campagna pubblicitaria di Pupa in collaborazione con Valentina Vignali; inoltre, risulta fondamentale la capacità di saper cogliere velocemente anche opportunità di contatto con i *Millennials* non previste né prevedibili, come ha fatto Lufthansa sfruttando l'*awareness* generata dalla canzone inedita di Fedez.

In conclusione, alla luce di tutto quanto elaborato nel corso della presente ricerca, pienamente condivisibile appare un semplice concetto espresso dal dott. Monari, secondo cui se è vero che *“in generale la cosa più importante è non prendere in giro la gente”*, ancora di più lo è nel caso dei *Millennials*, la generazione del *“more”* (Capodaglio, 2016) (più esigente, più informata e connessa), che richiede una maggiore attenzione nel suo viaggio verso l'acquisto.

Appendice 1

Intervista al dott. Matteo Monari, Co-founder di “BizUp”

Qual è la strategia di BizUp e qual è il suo target? Quali sono gli elementi su cui la vostra agenzia si focalizza per migliorare la percezione di un brand e la sua visibilità?

BizUp non lavora B2C, quindi non ha come clienti i Millennials, ma fa strategie per imprese con vari tipi di target e tra queste, che spaziano tantissimo, ce ne sono alcune che hanno come clienti anche i Millennials, ad esempio Mediaset Premium, o Zalando.

BizUp offre dei servizi di marketing online a 360 gradi, focalizzandosi soprattutto sull’ in-bound marketing: la nostra agenzia non si occupa di gestione di pubblicità, ma di promozione del brand su canali propri e canali spontanei, attraverso la promozione del sito del cliente e le attività di content marketing ,che permettono al brand di avere maggiore visibilità sui canali social e sui motori di ricerca, attraverso campagne organiche di digital PR o influencer marketing e di ottimizzazione dei motori di ricerca.

In base alla vostra esperienza, quali sono i canali digitali e le tipologie di media (earned-paid-owned) più efficaci per i Millennials?

Secondo me in generale BizUp copre tutti e tre i canali, ma penso che per i Millennials siano più efficaci i canali earned perché, a differenza delle generazioni precedenti, i membri di questa generazione si rendono conto di quando una cosa è pagata. In effetti, quando una cosa è pagata in modo esplicito (ad esempio un banner pubblicitario) avrà di sicuro una maggiore presa su di una fascia adulta che non sui Millennials.

Per questa generazione, invece, considero più idonee le sponsorizzazioni in formato “nativo” (ad esempio su Instagram o Youtube, utilizzando tecniche di product placement o endorsement in qualche modo mascherati). Quindi il coinvolgimento di influencer e l’utilizzo di post sponsorizzati, sono delle soluzioni che hanno di sicuro più presa sui Millennials, che tendono a skippare gli ad, quindi la pubblicità tradizionale fa più fatica ad attecchire.

Quanto è importante e sotto quali aspetti la figura dell’opinion leader e dell’influencer in una campagna rivolta ai Millennials?

Per noi è molto importante la figura dell’influencer e penso che, per essere credibile, debba essere un influencer di qualcosa. Per posizionare un marchio è importante coinvolgere un influencer che è davvero un influencer, cioè una persona che influenza l’opinione riguardo certe cose. Innanzitutto, viene effettuato un targeting demografico per capire chi è l’influencer seguito dai giovani di quella fascia, dopo è di nicchia, ma di nicchia è importante specificare chi è il vero influencer. Se ad esempio un’azienda di birra artigianale viene in agenzia perché vuole posizionarsi come birra di alta qualità, noi pensiamo che sia inutile prendere uno youtuber che ha milioni di iscritti al canale tra 18 e 20 anni, se quello youtuber non è un esperto di birra.

Certamente, anche per comodità e pigrizia, un marchio può scegliere una celebrità anche se non ha tanta esperienza in quell'ambito, impiegando anche un budget maggiore.

In realtà, se si parla di un prodotto di nicchia, il budget necessario per coinvolgere influencer mainstream è troppo elevato e non è il canale giusto, perché sarebbe meglio trovare un esperto di nicchia. La nostra strategia nello scegliere gli influencers è quella di prendere influencers mirati, con un pubblico di nicchia.

Quali si sono rivelati gli strumenti più adatti nel creare social engagement?

La cosa più importante per creare engagement sui social è capire chi è che segue quella pagina Facebook e se chi la segue è davvero il tipo di cliente del brand o meno, perché altrimenti si potrebbe assistere a situazioni analoghe a quella di Enel che un tempo era sponsor di Maria de Filippi ed ha una pagina Facebook con molti followers, che però non sono coloro che fanno la scelta su che tipo di fornitore di corrente elettrica utilizzare. La pagina Facebook, quindi, ha una fan base che non corrisponde al 100% con quella che dovrebbe avere il brand e quindi bisogna trovare il modo di farle coincidere, producendo contenuti che abbiano senso sia per la fan base che per il marchio.

Ad esempio, per Enel ha senso posizionarsi come sinonimo di risparmio e di energia amica per l'ambiente creando dei contenuti intuitivi e divertenti ma che abbiano un'infografica o un messaggio che invita gli utenti a risparmiare energia o un video che mostra come è migliorato ambiente italiano grazie ad energia rinnovabile. Quindi contenuti interessanti pensati per il social, ma che parlino al giusto pubblico e che trasmettano giusti valori.

Una migliore gestione della presenza di un'impresa sui social (con tutto ciò che comporta, es. aumento di like di Facebook etc) si traduce effettivamente in un miglioramento delle performance dell'impresa in termini di incremento degli acquisti etc?

C'è differenza tra i social ed il motore di ricerca: quando una persona cerca qualcosa sul motore di ricerca, significa che gli serve qualcosa ed è probabile che effettuerà l'acquisto entro pochi giorni; su Facebook, invece, l'approccio è diverso, più simile al display advertising, e dato che è probabile che una persona mentre naviga sui social stia facendo altro, è molto difficile che avvenga l'acquisto nell'immediato. Un prodotto potrebbe essere venduto su Facebook quando costa molto poco, ha un processo d'acquisto molto rapido o parla a un interesse molto forte nell'utente, targettizzato tramite Facebook: ad esempio, faccio una campagna su Facebook di successo se il giorno dopo della sua ultima partita, vendo magliette celebrative di Totti solo per i suoi fan. In generale è difficile vendere un prodotto da Facebook, quindi si preferisce fare un percorso di "lead generation" per cui i fan di una pagina Facebook vengono invitati a lasciare i loro dati (tipicamente email, nome e qualche dettaglio di interesse), per poi essere coinvolti in un funnel che, tramite l'invio di email e telefonate, li porta alla vendita finale. Ad esempio, se ho una compagnia di assicurazione che fa un'offerta per i nati nel mese di Giugno, allora potrei fare una campagna Facebook con scritto "Premi qui e lascia i tuoi dati per ricevere un'offerta personalizzata con sconto fino al 30% sulla tua assicurazione": in questo caso,

anche se una persona sta facendo altro mentre naviga su Facebook, essendo interessata all'offerta, lascia la mail e, dando l'autorizzazione a ricevere offerte sulla sua cartella di posta elettronica, crea un primo contatto con la compagnia. Il canale utilizzato, quindi, non è solo social: il processo si avvia dai social, ma poi il canale viene trasformato attraverso le Newsletters, che permettono all'utente di avere più informazioni sull'offerta nel momento in cui è più interessato a riceverle ed a leggerle.

Qual è la funzione di Up story in questo contesto, sia attraverso il presidio dei social sia attraverso le figure degli influencer?

Up story, nella sua declinazione di social si ricollega all'influencer marketing: entra in gioco sui social permettendo l'acquisto di post sponsorizzati fatti dalle pagine fan o anche dalle singole persone che sono influencer di settore. L'obiettivo è aiutare il brand ad avere una maggiore brand awareness, un qualche tipo di endorsement, e quindi una migliore reputazione. È diversa dalle campagne su Facebook (che hanno uno scopo commerciale più diretto), in quanto utilizzando anche l'influencer marketing, puntando sulla rilevanza e sulla fiducia, rende il cliente più propenso all'acquisto.

Quale tra BrandUp, SalesUp, StoreUp e PR360 è la soluzione più adatta al target Millennials? Perché?

Queste offerte sono una diversa maniera di pacchettizzare i prodotti: BizUp ha tanti prodotti diversi e tanti clienti diversi, quindi propone i propri servizi sia spaccati verticalmente (in ambito social, CEO, advertising) sia con soluzioni orizzontali, che consistono di diversi abbinamenti a seconda delle necessità tipiche del cliente e sono Brandup, Salesup, Storeup. Questa rientra più in un'ottica di vendita "a pacchetto" e meno consulenziale, che in realtà è un'ottica dalla quale ci stiamo allontanando perché è un approccio più sensato con clienti di fascia medio-piccola che vogliono comprare un pacchetto già pronto e vedere se è adatto alle loro esigenze; i clienti di fascia più alta, invece, esigono delle soluzioni più personalizzate e c'è un supporto più strategico. In riferimento ai Millennials, possono essere applicati tutti e tre.

Come viene sviluppata una strategia di fidelizzazione rivolta ai Millennials, come si gestiscono le relazioni con i clienti acquisiti e quali sono gli elementi su cui lei pensa che sia necessario focalizzarsi per creare una community attiva e fedele?

In generale, la cosa più importante è non prendere in giro la gente, e questo vale soprattutto con i Millennials, che tendono anche ad apprezzare di più il servizio rispetto al singolo prodotto. Il post-vendita assume un valore maggiore nei loro confronti, perché mentre magari le generazioni precedenti sono abituate ad un'esperienza di acquisto che termina con il pagamento del prodotto (post-acquisto inesistente), mentre i Millennials sono abituati a considerare l'acquisto di un prodotto come l'acquisto di una serie di servizi.

In quest'ottica, mantenere sempre ingaggiata ed attiva la community degli utenti è fondamentale e deve essere fatto non solo con messaggi di tipo commerciale, ma anche organizzando delle iniziative che fanno sentire l'utente di quel prodotto più importante rispetto ad altri. Ad esempio, la catena di profumerie Douglas potrebbe

organizzare per i suoi clienti possessori della carta fedeltà un incontro con una Make-up blogger presso un punto vendita: non è una comunicazione puramente commerciale, ma fa sentire più importante ed apprezzata la community ed aiuta a mantenere fidelizzato il cliente.

Quali sono le campagne di social advertising (concorsi, coupon, advergames con applicazione Facebook) su cui focalizzarsi per attirare e coinvolgere i Millennials? Quanto è importante la personalizzazione dei contenuti?

La personalizzazione del messaggio è molto importante sempre e oggi deve essere sfruttata ancora di più: un messaggio più è personalizzato, più è efficace. Con i millennials, in particolare, è importante non nascondere la personalizzazione, ma renderla esplicita, parlando in modo onesto e spontaneo per avere dei risultati migliori.

Come si traduce la presenza sui social media in termini di performance dell'impresa? Le performance migliori registrate con i millennials, sono state misurate con numero di click su Google, di fan per una pagina Facebook, di contatti email qualificati o di registrazioni a un servizio o altro?

BizUp nasce con un focus molto forte sulla performance, viene chiamata a fare cose che danno un risultato di business concreto. Rispetto ad altre agenzie di comunicazione usiamo metriche sui social, come il numero di fan ed livello di engagement e l'engagement di ritorno (cioè quante volte il medesimo fan ha interagito e mantenuto l'interazione con la pagina, in quanto il fan fidelizzato è quello che tutte le settimane risponde a qualcosa che il brand ha postato su Facebook). In effetti, la fidelizzazione è tanto maggiore quanto l'engagement di ritorno della stessa persona è maggiore.

Mi può fare un esempio di una campagna buzz di social advertising di successo per i millennials, e la sua progettazione? Quali sono gli elementi che ne hanno caratterizzato il successo?

Non è stata pensata per il target Millennials, ma lo ha raggiunto.

BizUp segue la comunicazione social di Lufthansa: quando, durante un concerto all'Arena di Verona, per dichiarare il suo amore a Chiara Ferragni e chiederle di sposarlo, Fedez (senza che Lufthansa sia coinvolta in nessun modo) canta un inedito con un verso che dice "Io che non dormo sui voli Lufthansa", la compagnia aerea si ritrova citata da un momento all'altro in una canzone di Fedez e deve decidere cosa fare.

In effetti, il target di Lufthansa (business man, famiglie etc) è molto diverso da quello di Fedez e che anche la pagina Facebook della famosa compagnia aerea parla ad un tipo di utente diverso rispetto al pubblico di Chiara Ferragni e di Fedez, tuttavia Lufthansa non poteva lasciarsi sfuggire la visibilità che questo evento le ha portato ed ha deciso di rispondere, pubblicando sulla sua pagina Facebook un'immagine personalizzata dove sono disegnati in stile cartone animato la Ferragni e Fedez (che ora che Chiara gli ha detto di sì, può dormire sonni tranquilli).

Quest'immagine ha fatto sì che in rete si parlasse di Lufthansa, soprattutto tra i Millennials ed ha portato poi Fedez a chiarire (attraverso una Instagram story) che, nel suo inedito, aveva cantato “Lufthansia” e non “Lufthansa”, facendola diventare una questione virale. Il successo di questa campagna sta nel fatto che con i giusti modi e senza coinvolgere vip (che non erano stati pagati), Lufthansa è riuscita a sfruttare questo evento e a migliorare, in maniera virale, la brand awareness verso il target Millennials.

Appendice 2

Intervista alla dott.ssa Arianna Gabrielli, CEO di “The One Celebrity”

Qual è la differenza tra la vostra agenzia e una classica agenzia pubblicitaria? Qual è il vostro vantaggio competitivo?

Un ‘agenzia pubblicitaria di solito non fa management di artisti, la nostra principale attività è gestire gli artisti a 360° e a questo si associa la possibilità, visto che lavoriamo con il *web* da diversi anni e abbiamo una certa esperienza in questo, di offrire un’attività di consulenza a quei brands che vogliono iniziare a muoversi su Internet.

Sicuramente è una competenza più specializzata sul web rispetto ad una classica agenzia pubblicitaria, che magari utilizza altre formule di marketing mix: noi conosciamo bene il mercato del web, che è in continuo aggiornamento ed è velocissimo.

Ci sono degli aspetti che vengono considerati dall’agenzia nella selezione di potenziali influencers?

Sì, sicuramente è una scelta personale, per cui ognuno può valutare diverse caratteristiche che reputa più o meno importanti. È fondamentale che gli influencers siano giovanissimi, perché sul web funzionano soprattutto personaggi molto giovani, ma è importante anche il potenziale in base a quello che vogliono fare e, soprattutto, la voglia di fare, il talento.

Quali sono gli elementi su cui puntare in ogni campagna per attirare/ coinvolgere i millennials? E quali sono gli strumenti utilizzati?

Sono elementi che appartengono alla sfera personale dei ragazzi: i followers li seguono perché sono incuriositi. L’interazione tra l’influencer ed il follower può nascere attraverso delle domande che può fare l’influencer nella didascalia, con delle foto strane, con i commenti o in ogni occasione in cui l’influencer apre un dialogo con i suoi seguaci.

Curiosità e spontaneità, la credibilità sotto ogni sua forma sono importantissime: il personaggio deve essere credibile e non deve perdere la sua credibilità nel corso del tempo. Se invece il personaggio perde subito credibilità in vari modi (ad esempio facendo campagne pay che lo mettono in una condizione di quello che per denaro farebbe qualsiasi cosa), perde anche il suo potere commerciale.

Come avviene nella vostra agenzia la progettazione e la realizzazione di una campagna pubblicitaria rivolta ai Millennials? C’è un esempio di successo che le viene in mente?

Un esempio potrebbe essere la collaborazione tra Valentina Vignali ed il brand “Pupa” per il lancio di nuovo prodotto di make-up completamente waterproof e water resistant (cioè non solo resistente all’acqua, ma anche al sudore). Il brand “Pupa” si è rivolto a noi perché cercava un influencer che potesse trasferire queste qualità del prodotto sui social e noi abbiamo pensato che Valentina Vignali, che forse nella realtà della vita quotidiana

è quella che suda di più, poteva essere la ragazza adatta a rappresentare il nuovo prodotto di Pupa, anche perché ha sempre fatto anche la modella.

Nello spot girato, Valentina dimostra che si allena e che anche se nella vita le piace giocare a basket non per questo perde la sua femminilità. Inoltre, abbiamo abbinato a questa parte di video spot una serie di posts sul web, dove Valentina mostra che lei si trucca veramente prima di allenarsi ed utilizza i prodotti water resistant di Pupa e questo fa percepire il nuovo prodotto di Pupa come la soluzione adatta a tutte le ragazze che, quando fanno attività fisica, esattamente come Valentina Vignali, non rinunciano alla loro femminilità.

Riferimenti Bibliografici

Applied (2016). Why Millennials matter, pp.1-22

Barnes N. G., and Correia, D. (2016). Millennials and Social Commerce. *The conference board*, pp.1-13.

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y. e Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, pp.245-267.

Bonchek, M., & France, C. (2014). Marketing can no longer rely on the funnel. *HBR Blog network*, pp.1-2.

Dawar, N. (2016). Labels Like “Millennial” and “Boomer” Are Obsolete. *Harvard Business Review*, pp.2-4.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, pp.9-15.

Donnelly, C. e Scaff, R. (2013). Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?. *Accenture*, pp.1-7

Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. *Harvard business review*, pp.62-69.

Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, pp.88-100.

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years. *Harvard business review*, pp.41-52.

Howe, N., & Strauss, W. (2009). Millennials rising: The next great generation. *Vintage*.

Howe, N., e Strauss, W. (1991). Generations: The history of America’s future, 1584 to 2069. *New York, NY: William Morrow & Company*.

Imageware (2016). Osservatorio blog 2016, pp.1-24.

John, L., Mochon, D., Emrich, O., Schwartz, J. (2017). What’s the value of a like? *Harvard business review*, pp.108-115

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). Marketing Management. *Pearson*.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, pp.69-96.

Li, H., Edwards, S. M., & Lee, J. H. (2002). Measuring the intrusiveness of advertisements: Scale development and validation. *Journal of advertising*, pp.37-47.

Lobaugh, K., Simpson, J., Ohri, L. (2015). Navigating the digital divide. *Deloitte*, pp.1-22

Mangold, W. G., & Smith, K. T. (2012). Selling to Millennials with online reviews. *Business Horizons*, pp.141-153.

Meyer, C. e Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, pp.117–26.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, pp.412-432.

NewsCred (2014). The Millennial Mind: How Content Drives Brand Loyalty. *NewsCred Millennial Survey 2014*, pp. 1-45

Nielsen (2016). Global retail loyalty sentiment report, pp.1-41

Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, pp.79-96.

Pauling, B. (2007). Engaging the digital natives. *International handbook of distance education*, pp.385-416.

PwC (2016). They say they want a revolution, *Total Retail 2016*, pp.1-29.

Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, pp.1-5.

Richardson, A. (2016). What You Can and Should Be Doing with Your Customer Journeys. *Harvard Business Review*, pp. 2-4.

Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American sociological review*, pp.843-861.

Schewe, C., Noble, S. (2000). Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad. *Journal of Marketing Management*, pp.129-142.

S

chuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, pp.359-381.

Smith, K. (2011) Digital Marketing Strategies that Millennials Find Appealing, Motivating, or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*, pp.1-25

The Economist. (2016). Generation Uphill, pp.3-48

Villegas, A. E. (2015). The influences of gamification on millennial consumers. *Grand Canyon University*.

Whalen, I. J. (2014). Correlating the Millennial Generation to Retail Growth. *The University of Arizona*.

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, pp.1-17.

Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of interactive marketing*, pp.13-32.

Woods, S. (2016). # Sponsored: The Emergence of Influencer Marketing.

Riferimenti sitografici

BizUp (n.d.). Scaricato il 1 Giugno 2017, da <http://www.bizupmedia.com/>

Capodaglio, O. (2016). I Millennials nel mondo: non solo social. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/the-millennials-in-the-world-not-only-social.html>

Capodaglio, O. (2016). La migrazione dei Millennials e il panorama retail. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/la-migrazione-dei-millennials-e-il-panorama-retail.html>

Casadei, M. (2016). Il lusso made in Italy alla prova Millennials. Le strategie di Prada, OtB e Valentino. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-06-21/il-lusso-made-italy-prova-millennials-strategie-prada-otb-e-valentino-183441.shtml?uuid=ADXOBWg&fromSearch>

Casey, S. (2017). 2016 Nielsen social media report. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/2016-nielsen-social-media-report.html>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J., (2009). The consumer decision journey. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>.

Crowdtap (2015). The Marketer's Guide to User-Generated Content. Scaricato il 29 Maggio, da <http://blog.crowdtap.it/2015/09/new-report-the-marketers-guide-to-user-generated-content/>,

Desjardins, J. (2016). The Top 10 Millennial Brands. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <http://www.visualcapitalist.com/top-10-millennial-brands-charts/>

Emarketer (2015). Digital Ad Spending to Surpass TV Next Year. Scaricato il 29 Maggio, da <https://www.emarketer.com/Article/Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-Next-Year/1013671>

Emarketer (2015). Marketers Pair Up with Influencers—and It Works. Scaricato il 29 Maggio, da <https://www.emarketer.com/Article/Marketers-Pair-Up-with-Influencersand-Works/1012709>

Emarketer (2015). Social Network Ad Spending to Hit \$23.68 Billion Worldwide in 2015. Scaricato il 29 Maggio, da <https://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Spending-Hit-2368-Billion-Worldwide-2015/1012357>

Emarketer (2016). Influencer Marketing Is Rapidly Gaining Popularity Among Brand Marketers. Scaricato il 29 Maggio, da <https://www.emarketer.com/Article/Influencer-Marketing-Rapidly-Gaining-Popularity-Among-Brand-Marketers/1013563>

Endersanalysis (2016). Native advertising in Europe to 2020. Scaricato il 29 Maggio, da <http://www.endersanalysis.com/content/publication/native-advertising-europe-2020>

Fry, R. (2016). For First Time in Modern Era, Living With Parents Edges Out Other Living Arrangements for 18- to 34-Year-Olds, Scaricato il 30 Maggio, da <http://www.pewsocialtrends.org/2016/05/24/for-first-time-in-modern-era-living-with-parents-edges-out-other-living-arrangements-for-18-to-34-year-olds/>

Fry, R. (2016). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. Scaricato il 10 Aprile 2017, da <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>.

Hamilton, W., Zhang, J., Danescu-Niculescu-Mizil, C., Jurafsky, D., Leskovec, J. (2017). Loyalty in Online Communities. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <https://web.stanford.edu/~jurafsky/pubs/paper-loyalty.pdf>

Joel, M. (2013). We need a better definition of "Native Advertising.". *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/02/we-need-a-better-definition-of>

Kirkpatrick, D. (2016). Influencer marketing spurs 11 times the ROI over traditional tactics: Study. Scaricato il 29 Maggio, da <http://www.marketingdive.com/news/influencer-marketing-spurs-11-times-the-roi-over-traditional-tactics-study/416911/>

La Repubblica (2016). Truffe online, millennials ci cascano più dei nonni. Scaricato il 18 Aprile 2017, da http://www.repubblica.it/tecnologia/sicurezza/2016/10/21/news/millennial_piu_truffati_dei_nonni-150285962/

Lana, A. (2015). Millennials: sono sempre connessi ma comprano online. Scaricato il 15 Aprile 2017, da http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/15_settembre_27/millennials-sono-sempre-connessi-ma-comprano-online-5b65aa56-6533-11e5-a6d8-a32b040e32cc.shtml

Licini, G. (2017). Per i Millennials (e non solo) lo shopping è online. Scaricato il 15 Aprile 2017, da http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-04-03/per-millennials-e-non-solo-shopping-e-online-125810_PRV.shtml?uuid=AEpgyPy&fromSearch

Macali, N. (2015). Chi trova un Millennial trova un tesoro. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2015/tvbe-millennials.html>

Maechler, N., Neher, K., Park, R. (2016). From touchpoints to journeys: seeing the world as customers do. *McKinsey&Company*, pp.14-23. <https://www.mckinsey.it/idee/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>

Mander, J. (2016). Social media captures 30% of online time. Scaricato il 29 Maggio, da <http://blog.globalwebindex.net/chart-of-the-day/social-media-captures-30-of-online-time/>

Marchetti, S. (2016). Pregi (e difetti) di fashion blogger e influencer. Scaricato il 29 Maggio, da http://www.repubblica.it/rclub/moda/2016/10/24/news/pregi_e_difetti_dei_nuovi_influencer-150487528/

McCarthy, A. (2017). Millennial Holiday Shoppers Did Their Research Online Before Buying In-Store. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <https://www.emarketer.com/Article/Millennial-Holiday-Shoppers-Their-Research-Online-Before-Buying-In-Store/1015009>

Nielsen (2016). Millennials are top smartphone users. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/millennials-are-top-smartphone-users.html>

Opperman, C. “Top Five Social Platform Trends to Look for in 2017”. Scaricato il 30 Maggio 2017, da <https://www.l2inc.com/top-five-social-platform-trends-to-look-for-in-2017/2017/blog>

Origlia, C. (2015). Il marketing si fa in quattro per catturare i Millennials. Scaricato il 15 Aprile 2017, da http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-02-09/il-marketing-si-fa-quattro-catturare-millennials-124547.shtml?uuid=ABRRoirC&refresh_ce=1

Perrin, A. (2015). Social Media Usage: 2005-2015. Scaricato il 29 Maggio da <http://www.pewinternet.org/2015/10/08/social-networking-usage-2005-2015/>

Pew Research Center (2015). Most Millennials Resist the ‘Millennial’ Label. Scaricato il 10 Aprile 2017, da <http://www.people-press.org/2015/09/03/most-millennials-resist-the-millennial-label/>

Pew Research Center (2017). Internet/Broadband Fact Sheet. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/internet-broadband/>

Ruffilli, B. (2017). Da Facebook un decalogo per riconoscere le notizie false. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <http://www.lastampa.it/2017/04/06/tecnologia/idee/da-facebook-un-decalogo-per-riconoscere-le-notizie-false-ofaQaPrCeKsZSfWxxwyoN/pagina.html>

Samuelson, K. (2017). Amazon is the No. 1 Site for Millennial Clothes Shoppers. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <http://time.com/money/4698330/amazon-online-shopping-millennials/>

Schawbel, D. (2015). 10 New Findings About the Millennial Consumer. Scaricato il 15 Aprile 2017, da <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/2/#aebbf0e14746>

Sifry, D. (2007). The state of the Live Web, April 2007. Scaricato il 29 Maggio 2017, da <http://www.sifry.com/alerts/2007/04/the-state-of-the-live-web-april-2007>

Spenny, T. (2014). Millennial shopper are old news: looking ahead to GEN X. Scaricato il 18 Aprile 2017, da <https://blog.gfk.com/2014/09/millennial-shoppers-are-old-news-looking-ahead-to-gen-z/>

Statista (2014). Mobile showrooming and webrooming penetration among Millennial consumers in the United States in 2014. <https://www.statista.com/statistics/298742/millennials-us-webrooming-penetration/>

Stokes, B. (2015). Who are Europe's Millennials? Scaricato il 10 Aprile 2017, da <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/02/09/who-are-europes-millennials/>

Swant, M. (2016). Twitter Says Users Now Trust Influencers Nearly as Much as Their Friends. Scaricato il 29 Maggio, da <http://www.adweek.com/digital/twitter-says-users-now-trust-influencers-nearly-much-their-friends-171367/>

The One Celebrity (n.d.). Scaricato il 1 Gigno 2017, da <http://www.theonecelebrity.com/>

Treccani (2016). Il 94% dei Millennials acquista dopo recensioni video online. Scaricato il 18 Aprile 2017 da http://www.treccani.it/magazine/tecnologia/Il_94_dei_Millennials_acquista_dopo_recensioni_video_online.html#

Warwick, A. (2016). Millennials: are “digital natives” more engaged with e-commerce? Scaricato il 18 Aprile 2017, da <https://blog.gfk.com/2016/12/millennials-digital-natives-engaged>

Whitler, K. (2014). Why Word of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media. Scaricato il 29 Maggio, da <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#384dd15b54a8>