



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing Metrics

Customer Engagement, nuovi costrutti, nuove metriche, e implicazioni manageriali

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CORRELATORE

Prof.ssa Feray Adiguzel

CANDIDATO

Sabatino Rocco Gabriele

Matr.679141

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Choose Life. Choose a job.

Choose a career. Choose a family.

Choose a fucking big television, choose washing machines, cars, compact disc players and electrical tin openers.

Choose good health, low cholesterol, and dental insurance.

Choose fixed interest mortgage repayments.

Choose a starter home. Choose your friends.

Choose leisurewear and matching luggage.

Choose a three-piece suite on hire purchase in a range of fucking fabrics.

Choose DIY and wondering who the fuck you are on a Sunday morning.

Choose sitting on that couch watching mind-numbing, spirit-crushing game shows, stuffing fucking junk food into your mouth.

Choose rotting away at the end of it all, pishing your last in a miserable home, nothing more than an embarrassment to the selfish, fucked up brats you spawned to replace yourself.

Choose your future.

Choose life.

Trainspotting, John Hodge

INDICE

Introduzione	1
---------------------------	----------

CAPITOLO I

1.0 Ruolo critico del Customer Engagement	3
1.1 Customer Decision Journey	4
1.2 Omnichannel Framework	8
1.2.1 Distribuzione Tradizionale.....	10
1.2.2 Webrooming.....	10
1.2.3 Showrooming.....	10
1.2.4 E-commerce	11
1.2.5 Customer Decision Journey nel quadro Omni-channel	12
1.3 Mobile Framework	13
1.4 Customer Engagement	17

CAPITOLO II

2.0 Il Customer Engagement oltre l'Acquisto e la Soddisfazione.....	20
2.1 Il Ciclo del Customer Engagement.....	23
2.1.1 Connection	24
2.1.2 Interaction	24
2.1.3 Satisfaction.....	25
2.1.4 Retention	25
2.1.5 Commitment.....	26
2.1.6 Advocacy	26
2.1.7 Engagement	27
2.2 La matrice di Customer Engagement	27
2.2.1 Transactional Customers	28
2.2.2 Delighted Customers.....	28
2.2.3 Loyal Customers	29
2.2.4 Fan.....	29

CAPITOLO III

3.1 La natura del Customer Engagement	31
3.2 Metriche di Customer Engagement	35
3.2.1 Analisi dei risultati	39
3.2.2 Analisi delle correlazioni – Net Promoter Scores	42
3.2.3 Analisi delle correlazioni – Positive WOM	43
3.2.4 Analisi delle correlazioni – Brand Trust	44
3.2.6 Commenti	46
Conclusione	47
Appendice A – Analisi dei dati	50
Bibliografia	51
Ringraziamenti	56

INTRODUZIONE

Il ruolo del Marketing è stato da sempre quello di “parlare” al consumatore, nel momento migliore della sua fase decisionale, per guidare l’acquisto verso la soddisfazione ottimale dei suoi bisogni. Tradizionalmente i marketer si sono posti di fronte ad una comunicazione di tipo lineare, in cui il consumatore viene guidato lungo il suo percorso decisionale. Oggi, la comunicazione presuppone un iter circolare che parte dagli stessi consumatori, sovrapponendosi alla comunicazione aziendale. Come proposto da McKinsey il processo decisionale del consumatore ha assunto un andamento circolare, in cui nella fase di valutazione attiva il numero di brand cui fare riferimento può crescere, in contrasto con la classica visione del funnel; e la fase di post-acquisto ha un impatto notevole, facendo evitare al consumatore la valutazione delle alternative nel caso di piena soddisfazione. Tale circolarità fa sì che l’associazione di dati valori verso alcuni prodotti, sia dovuta a quanto i prodotti di consumo stessi siano stati in grado di soddisfare il cliente. Il quale a seconda del grado di soddisfazione, prodotta dal bene/servizio di consumo, tenderà a legarsi in maniera più o meno marcata ad un brand/prodotto. Profondità di legame che può essere osservata e misurata tramite il Customer Engagement. Concetto da considerare non come un punto fisso, ma come un processo che si espande ed evolve nel tempo. *Infatti*, tale metrica non è riferibile ad un preciso istante del processo decisionale di acquisto, ma alla continua ricerca di confronto tra l’azienda e il cliente.

I meccanismi di soddisfazione e insoddisfazione hanno da sempre aiutato le aziende a valutare efficacia ed efficienza delle politiche aziendali in merito alla gestione delle proprie risorse, e del proprio bacino di clienti. Tuttavia tali metriche non riescono ad inquadrare le differenze intrinseche al bacino di clienti stesso. Laddove il customer engagement amplia in vari modi il ruolo tradizionalmente giocato dai clienti. I quali, transitano dallo status di semplici attori passivi, e si trasformano in partner attivi durante il processo di creazione di valore aggiunto per l’azienda. Attraverso l’utilizzo dei social network, e dei canali mobile tale processo avviene in maniera rapida e costante. I canali distributivi ed informativi sono stati rivoluzionati a seguito dell’alta penetrazione di mercato da parte dei dispositivi mobile. Fattore generante della nuova ottica Omni-channel; in cui, ricerca e confronto informativo rimangono presenti lungo tutto il viaggio decisionale del consumatore. Il concetto alla base dei dispositivi mobile è la costante connessione con il mondo, ovvero, con la nostra rete sociale. Capacità che permette ai dispositivi mobile di essere uno strumento perfetto per effettuare una precisa comunicazione di marketing.

Tale nuova struttura di mercato ha introdotto forti cambiamenti sia per quanto riguarda la linearità nella costruzione del processo decisionale, sia per quanto riguarda l’organizzazione stessa dei canali distributivi ed informativi. Infatti dal semplice schema tradizionale di distribuzione, si è passati ad una molteplice co-presenza di diversi schemi. Il consumatore, oggi, detiene la possibilità di una continua ricerca informativa, di un costante confronto con la concorrenza, e quindi il marcato aumento di potere contrattuale rispetto al passato. Inoltre in tale realtà la competizione tra le varie fonti distributive si è fatta sempre più intensa. Se

nello schema tradizionale era di fondamentale importanza l'area geografica, in termini di spazio-temporali, oggi tramite la possibilità di utilizzare il mobile, questo fattore viene depauperato dal suo enorme vantaggio competitivo. Potendo confrontare due prezzi in maniera veloce, senza il bisogno di entrare nei locali di vendita, appare chiaro come la strutturazione di un rapporto tra azienda e cliente sia di fondamentale importanza se si vuole essere competitivi sul mercato.

Il Customer Engagement si presenta come una metrica di notevole importanza. Se ad un primo sguardo fornisce il semplice grado di coinvolgimento del cliente con l'azienda. A seguito di una approfondita analisi, riesce a fornire una segmentazione precisa della base clienti, da cui ricavare quelle informazioni necessarie a vincere la sfida competitiva del mercato.

Tramite il concetto in esame il cliente diviene effettivamente il centro delle politiche aziendali. Di conseguenza il ruolo del marketer non sarà più quello di guidare i consumatori lungo il Funnel di acquisto, ma di comprendere e soddisfare i loro bisogni, al fine di massimizzare la durata temporale della relazione e mantenerli legati ai prodotti-servizi offerti dall'azienda.

Risulta chiaro il bisogno di analizzare il fenomeno del *Customer Engagement*, per fornire ai marketer una definizione chiara e concisa di tale concetto, dalla quale estrarre una schematizzazione analitica del fenomeno, e delle metriche capaci di fornirne una valida misura.

A tal fine, nel primo capitolo si analizza il ruolo critico del customer engagement. Partendo dalla strutturazione del processo decisionale, e del nuovo schema distributivo ed informazionale con cui i consumatori si trovano a confrontarsi.

Nel secondo capitolo l'attenzione è focalizzata sulla natura del Customer engagement. Attingendo alla letteratura viene fornita una strutturazione analitica del processo, attraverso il quale si vengono a formare i diversi gradi di intensità di tale rapporto.

Infine nel terzo capitolo viene fornita una sintesi schematica della letteratura; e tramite l'analisi di alcune metriche specifiche viene fornita una descrizione empirica al fine di validare il costruito in analisi.

CAPITOLO I

1.0 Ruolo critico del Customer Engagement

*“Con l’esplosione della tecnologia Mobile e dei Social Media, il multi-channel shopping è diventato un viaggio in cui è il cliente a scegliere la strada da percorrere, la quale ha bisogno di essere mappata al fine di essere compresa.”*¹ Negli ultimi anni Smartphone e Tablet sono diventati parte integrante del nostro ecosistema, non solo come semplici telefoni o computer: sono diventati una diretta estensione del nostro io. Come teorizzato dall’illustre autore (McCracken, 1986), i beni di consumo sono un mezzo di trasmissione per i valori culturali del nostro ambiente sociale di riferimento.

Tale studio sostiene che, attraverso l’advertising e il fashion system, i valori culturali vengono impiantati nei beni di consumo; i quali assumono tratti che, andando oltre il mero soddisfacimento di un bisogno reale, veicolano tali valori culturali al pubblico di consumatori che li seleziona come più adatti a soddisfare i propri bisogni. La veicolazione di queste manifestazioni culturali avviene attraverso alcuni rituali, quali: il possesso, lo scambio, la cura dell’oggetto, e svestizione².

Quello che è cambiato, dai tempi in cui fu elaborato tale studio rispetto al giorno d’oggi, è la grandezza e la forma della rete sociale di riferimento. Se ai tempi l’ambiente sociale era ristretto ad un pubblico limitato a familiari, conoscenti e vicini – un pubblico delimitato geograficamente ad un dato territorio e area geografica. Oggi, tali fenomeni vedono il loro bacino di pubblico amplificato a livelli esponenziali dalla tecnologia Mobile e dall’uso intensivo dei Social Network.

Non è il semplice possesso di un bene di consumo, come esempio dei rituali di trasmissione dei valori culturali, serve mostrarlo alla propria cerchia sociale di riferimento; questa oggi utilizza come luogo di incontro i social media ed è qui che risiede, e va ricercata, la manifestazione dei valori culturali che si vuole trasmettere al pubblico in riferimento alla propria percezione di sé stessi. Data l’alta penetrazione di mercato dei social network e del mobile, non pubblicare un evento della propria vita equivale quasi al non verificarsi dello stesso, e spesso i classici rituali, di cui parlava (McCracken, 1986), avvengono in un’ottica di social network piuttosto che in ottica privata.

La novità dietro dietro il fenomeno dei social media è l’effetto condivisione. I rituali di trasmissione dei valori sono rimasti inalterati nel corso del tempo; tuttavia mentre nel passato erano i semplici advertising e fashion system ad imprimere i valori culturali nei beni di consumo – data la comunicazione mono-direzionale, marketer–consumatori.

¹ (Wolny & Charoensuksai, 2014) testo originale – *With an explosion of mobile technologies and social media, multi-channel shopping has become a journey in which customers choose the route they take and which, arguably, needs to be mapped to be understood.*

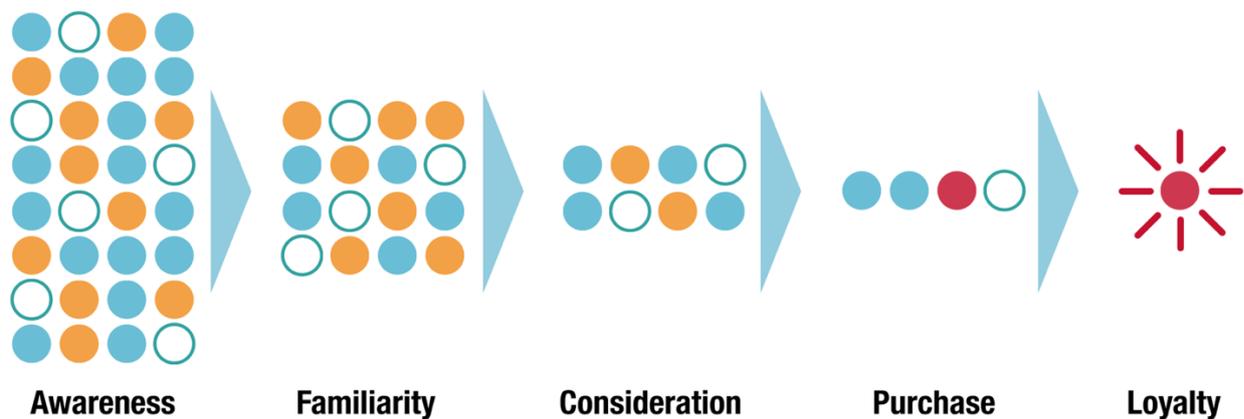
² McCracken G., (1986) *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*, in *Journal of Consumer Research*, vol. 13

Oggi, la comunicazione ha assunto un andamento circolare che parte dagli stessi consumatori, sovrapponendosi alla comunicazione aziendale. Questo fa sì che l'associazione con dati valori, da parte di alcuni prodotti, sia dovuta a quanto i prodotti di consumo stessi siano stati in grado di soddisfare il cliente finale. Questo a seconda del grado di soddisfazione, prodotta dal bene/servizio di consumo, tenderà a legarsi in maniera più o meno marcata ad un brand. Profondità di legame che può essere osservata e misurata tramite il Customer Engagement – di cui parleremo in seguito. A tal fine affronteremo questo viaggio parlando del Customer Decision Journey, del ruolo dell'Omni-channel come nuova struttura di mercato e del Mobile come canale informativo, e dei meccanismi legati all'instaurarsi di Customer Engagement.

1.1 Customer Decision Journey

Il ruolo del Marketing è stato da sempre quello di “parlare” al consumatore, nel momento migliore della sua fase decisionale, per guidare l'acquisto verso la soddisfazione ottimale dei suoi bisogni. Quando un consumatore è lì per prendere la propria decisione in merito all'acquisto di un prodotto, si attiva uno schema decisionale composto da fasi; di questi schemi né esistono vari, quali: il modello AIDA, la gerarchia degli effetti, etc. Uno dei modelli più conosciuti, e apprezzati, prevede cinque momenti decisionali attraverso cui i consumatori si trovano a passare, quali: riconoscimento, ricerca di informazioni, valutazione di alternative, acquisto e post-acquisto. La metafora più usata, al fine di capire quali fossero quelle occasioni in cui agire per guidare le azioni del consumatore, è il *Funnel*. *Nella tradizionale metafora del funnel, I consumatori partono con un set di potenziali brand e sistematicamente né riducono il numero per effettuare un acquisto.*³ (Figura 1.1)

Figura 1.1 : Le fasi del Funnel⁴



³ (Court D., 2009) testo originale – *In the traditional funnel metaphor, consumers start with a set of potential brands and methodically reduce that number to make a purchase*

⁴http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/svg_Q309_CDJexhibit1.ashx

In tale ottica il consumatore avvia il proprio processo decisionale con una serie di prodotti/brand di cui è a conoscenza; attraverso le azioni di marketing viene indirizzato nel ridurre il numero, finché non arriva ad effettuare la scelta di acquisto più convergente con i propri bisogni. Quindi si apre la fase di post-acquisto in cui entra in gioco la soddisfazione del cliente verso il prodotto/brand acquistato – fase studiata molto attentamente poiché la soddisfazione delle aspettative generate dal Marketing produce un tasso di fedeltà al prodotto/brand più elevata rispetto la media.

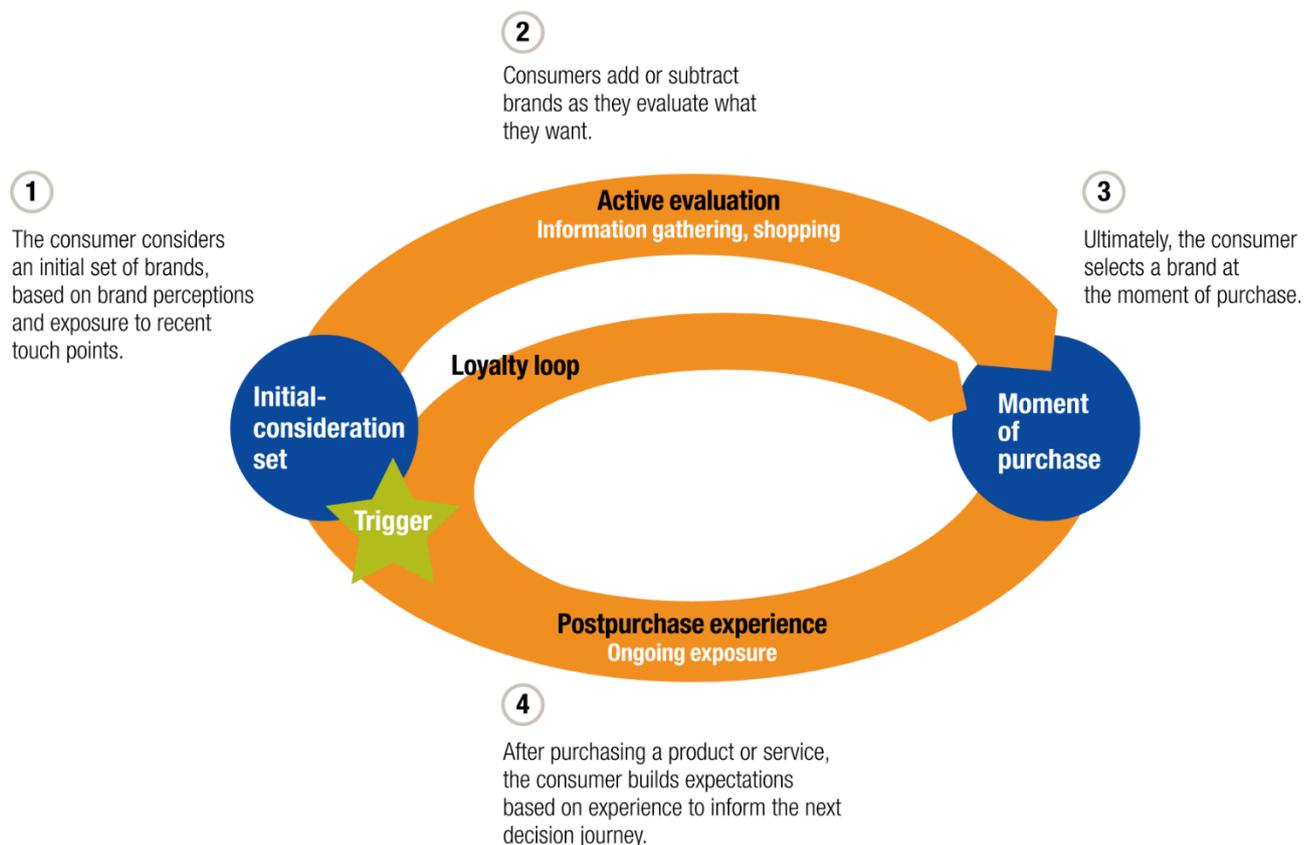
Si pensi ad una ragazza che entra in un negozio d'abbigliamento alla ricerca di un paio di scarpe per un'occasione speciale – dopo aver dato un'occhiata in giro riconosce alcuni modelli visti su una rivista specializzata, le si avvicina una commessa per esporle le informazioni riguardanti i modelli, come marca, vestibilità e prezzo. La nostra consumatrice si ritrova a dover scegliere quale modello la soddisferà di più, valuta i parametri illustrati dalla commessa, le informazioni esperienziali e prospettiche, al fine di produrre una stima sull'utilizzo del prodotto. Tutto questo avviene nell'ottica del negozio e di eventuali altri negozi precedentemente visitati, o che visiterà. Via via che visita i negozi alla ricerca delle sue scarpe nuove crea una lista mentale tra cui scegliere, eliminandone passo dopo passo le scelte che non la convincono, per scegliere infine il modello vincente. Quindi vi è l'ultima fase ovvero il post-acquisto, in cui vi è l'incontro della realtà con le aspettative generate nelle precedenti fasi. Il successo in questa fase è indice di fedeltà alla marca, al prodotto e al punto distributivo stesso.

La teoria del *Funnel* prevede una comunicazione monodirezionale, e specifica, per ognuna delle cinque fasi – televisione, riviste, passaparola ecc. agiscono nelle fasi preliminari, formando quella che è la base iniziale di prodotti/brand tra cui scegliere. Tramite l'esperienza, e il ruolo, della distribuzione si indirizza il consumatore a sfoltire questa lista iniziale e valutare la alternativa migliore. Tale sequenza decisionale è ormai fuori luogo. Riflettendo sulla realtà attuale, notiamo come la ricerca informazionale, presente nelle prime fasi del *funnel*, non intervenga successivamente. Nel mondo della rivoluzione digitale, in cui ci troviamo oggi, non vi è più un canale informazionale monodirezionale – dai marketer ai consumatori – bensì è presente una conversazione continua fra le due parti, in ogni fase del processo di acquisto⁵.

⁵ (Court D., 2009) testo originale –*We also found that because of the shift away from one-way communication—from marketers to consumers—toward a two-way conversation, marketers need a more systematic way to satisfy customer demands and manage word-of-mouth.*

Questa continua ricerca informazionale fa sì che il processo decisionale non sia più lineare. Come proposto da McKinsey l'esperienza di acquisto da parte del consumatore è più simile ad un viaggio dai tratti circolari, in cui possiamo distinguere quattro fasi: Considerazione Iniziale, Valutazione Attiva, Acquisto ed Esperienza post-acquisto⁶. (Figura 1.2)

Figura 1.2 : Consumer Decision Journey⁷



Rispetto a quanto descritto nel *funnel* – ovvero, la diminuzione progressiva del numero di brand lungo le fasi decisionali – il numero di brand presi in considerazione nella Valutazione attiva può aumentare⁸. Seppur vero

⁶ (Court D., 2009) testo originale – *Actually, the decision-making process is a more circular journey, with four primary phases representing potential battlegrounds where marketers can win or lose: initial consideration; active evaluation, or the process of researching potential purchases; closure, when consumers buy brands; and post-purchase, when consumers experience them.*

⁷ http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/svg_Q309_CDJexhibit2%20REV6.ashx

⁸ (Court D., 2009) testo originale – *Not all is lost for brands excluded from this first stage, however. Contrary to the funnel metaphor, the number of brands under consideration during the active-evaluation phase may now actually expand rather than narrow as consumers seek information and shop a category.*

che i brand di cui si ha conoscenza iniziale hanno molta più importanza, avendo a disposizione la possibilità di un'informazione continua – grazie all'utilizzo della tecnologia Mobile di cui parleremo in seguito.

Cosa comporta questa aggiunta continua di brand e informazioni? La risposta è semplice: se prima la comunicazione avveniva tramite uno schema “push”, dove i marketer tentavano di influenzare le decisioni tramite messaggi mirati – i quali tuttavia spesso non centravano l'obiettivo. Oggi i consumatori hanno a disposizione una serie di strumenti – quali il Mobile e i Social Media – che consentono loro di scambiare continuamente informazioni, pareri, recensioni ecc.

*Nel viaggio decisionale odierno, il marketing prodotto dai consumatori stessi è di crescente importanza data la presa di controllo del processo e lo scambio di informazioni a loro utili.*⁹ Scambio e ricerca di informazioni non si arrestano mai durante il viaggio. Nella fase di post-acquisto il consumatore si ritrova a voler sapere se il prodotto/brand acquistato ha una efficacia validata, a tal fine effettua ricerche su internet per osservare le percezioni di altre persone che prima di lui hanno provato il prodotto.

Di fatto esistono diversi tipi di intensità relazionale tra cliente e Brand – *Sebbene non sia nuovo il bisogno di fornire un'esperienza post-acquisto che si traduca in fedeltà e quindi nel riacquisto, non tutta la fedeltà è uguale nella complessità del mondo odierno. Dei consumatori che si professano fedeli alla marca, alcuni sono Fedeli attivi, dato che non solo riacquistano ma raccomandano. Altri sono Fedeli passivi poiché, o per pigrizia o per la confusione generata dalla stordente gamma di scelta, rimangono con il brand anche senza sentirsi legati. Nonostante il loro professarsi fedeli, i Fedeli passivi sono aperti ai messaggi della concorrenza che gli dia una ragione per cambiare.*¹⁰

⁹ (Court D., 2009) testo originale – *In today's decision journey, consumer-driven marketing is increasingly important as customers seize control of the process and actively “pull” information helpful to them.*

¹⁰ (Court D., 2009) testo originale – *Although the need to provide an after-sales experience that inspires loyalty and therefore repeat purchases isn't new, not all loyalty is equal in today's increasingly competitive, complex world. Of consumers who profess loyalty to a brand, some are active loyalists, who not only stick with it but also recommend it. Others are passive loyalists who, whether from laziness or confusion caused by the dizzying array of choices, stay with a brand without being committed to it. Despite their claims of allegiance, passive consumers are open to messages from competitors who give them a reason to switch.*

1.2 Omni-channel Framework

Cosa produce i diversi gradi di fedeltà alla marca è uno degli obiettivi di questo studio, in cui utilizzeremo il customer engagement come strumento in relazione al tasso di soddisfazione, e quindi al tasso di fedeltà. Prima di tutto ciò occorre analizzare come è cambiata la struttura di mercato a seguito della rivoluzione digitale. La quale, propagatasi negli ultimi anni, ha prodotto forti cambiamenti sia per quanto riguarda la linearità nella costruzione del processo decisionale, sia per quanto riguarda l'organizzazione stessa dei canali distributivi ed informativi. Come precedentemente visto, il mercato è passato da una distribuzione delle informazioni monodirezionale ad una struttura circolare, nella quale lo scambio di informazioni tra i clienti è reso facile e immediato. *L'epicentro del marketing guidato dal consumatore è Internet, cruciale durante la fase di valutazione attiva dato che i consumatori cercano informazioni, recensioni e raccomandazioni.*¹¹

Tuttavia per quanto il web abbia reso la ricerca delle informazioni rapida e semplice, rimane cruciale il ruolo della distribuzione. *Merchandising e Packaging sono diventati senza dubbio fattori di vendita molto importanti, un punto che non è stato largamente capito. I consumatori vogliono osservare i prodotti in azione e sono altamente influenzati dalle dimensioni visive: più del 40 per cento di loro cambia idea per qualcosa che ha visto, imparato o fatto a questo punto – si dica, packaging, placement o interazioni con la forza-vendita.*¹²

Il *customer decision journey* non va interpretato solo nell'ottica dei nuovi processi informativi, ma va espanso in un'ottica in cui i consumatori sono sempre connessi, anche all'interno del negozio. Per quanto il circolo esposto sopra sia esaustivo del come viene effettuata la scelta, verso un determinato brand, non precisa il dove questa venga effettuata effettivamente.

Internet, il web, i social network sono degli eccellenti canali tramite cui scambiare informazioni, pareri e recensioni, ma rappresentano soprattutto un nuovo canale distributivo. Si pensi ad aziende come ebay, Amazon.com, Zalando ecc., seppure nessuna di queste ha degli store fisici, effettuano vendite on-line tramite la consegna a casa dei prodotti, o il recupero presso il centro distributivo più vicino.

Il quadro di insieme che si prospetta da questa, avvenuta, rivoluzione digitale può essere riassunto e chiarito dal seguente schema (Figura 1.3):

- Distribuzione tradizionale – informazioni e acquisto off-line;
- Showrooming – informazioni off-line e acquisto on-line;
- Webrooming – informazioni on-line e acquisto off-line;
- e-commerce – informazioni e acquisto on-line.

¹¹ (Court D., 2009) testo originale – *The epicentre of consumer-driven marketing is the Internet, crucial during the active-evaluation phase as consumers seek information, reviews, and recommendations.*

¹² (Court D., 2009) testo originale – *Merchandising and packaging have therefore become very important selling factors, a point that's not widely understood. Consumers want to look at a product in action and are highly influenced by the visual dimension: up to 40 percent of them change their minds because of something they see, learn, or do at this point—say, packaging, placement, or interactions with salespeople.*

Figura 1.3 : Matrice di Informazioni e Acquisto¹³



Questa matrice rappresenta alcuni dei principali schemi comportamenti osservati tra i consumatori, in base ai quali possiamo delineare diverse rappresentazioni del Customer Decision Journey in ottica Omni-channel. A tal fine bisogna delineare quella che è una delle primissime fasi di tale visione, ovvero, lo Zero Moment of Truth (ZMOT)¹⁴ : definito come la prima esposizione di un consumatore verso un prodotto attraverso i vari social network, momento che possiamo comparare con la fase di considerazione iniziale del modello McKinsey visto in precedenza.

¹³ (Bell D. R., 2014)

¹⁴ Termine coniato da Jim Lecinski a Google, definito come "a decision-making moment that takes place a hundred million times a day on mobile phones, laptops and wired devices of all kinds. It's a moment where marketing happens, where information happens and where consumers make choices that affect the success and failure of nearly every brand in the worlds" (Lecinski, 2011)

1.2.1 Distribuzione Tradizionale

Possiamo iniziare ora il viaggio, riprendendo la storia della nostra consumatrice in cerca delle scarpe per il matrimonio di un familiare. La nostra consumatrice, si trova in una grande città lontana dal suo paese di origine, in cui si affidava per tali scelte al negozio di fiducia e alla commessa fidata. Ora quello che può fare è girare per negozi e confrontare man mano le offerte che trova. Essendo in una città ha una gamma di scelta molto più varia, tuttavia spostarsi da un negozio all'altro le costa tempo e fatica. Cosa succede in uno scenario in cui questa ragazza sia avversa alla tecnologia e si affidi solo ai suoi sensi e all'aiuto di marche e commessi? Possiamo immaginarla che passa da un negozio all'altro per osservare i vari modelli in esposizione, segnarsi magari prezzo, marca e qualche appunto di quelli provati e cercare di ottenere qualche sconto dal negoziante. Magari riconosce un modello visto su una rivista o indossato da un influencer del settore. Tuttavia prima di prendere la decisione finale deve processare mentalmente tutte queste informazioni, senza poterle confrontare tutte direttamente e dovendosi spostare da un negozio all'altro. Questo è il caso della distribuzione tradizionale, in cui la ricerca informazionale e l'acquisto del prodotto avvengono in ambito off-line.

1.2.2 Webrooming

Un altro possibile scenario, in cui possiamo ritrovare la nostra consumatrice, vede questa alla ricerca delle scarpe nuove sul web. Durante una pausa a lavoro, dallo studio, o mentre rientra a casa, avvia una ricerca sul web tramite il suo smartphone. Controlla i siti web e le applicazioni specializzate per farsi un'idea di quello che troverà sul mercato. Visita i siti web dei suoi marchi preferiti per dare un'occhiata alla nuova collezione e farsi un'idea dei prezzi. Dopo aver processato mentalmente tutte queste informazioni si avvia al negozio più vicino alla ricerca dei modelli prescelti, in modo da effettuare un test finale e quindi completare l'acquisto. Questo è il caso di Webrooming¹⁵, fenomeno inverso rispetto allo Showrooming – di cui parleremo subito dopo. Il consumatore in questo caso si informa prima tramite i mezzi digitali sui prodotti desiderati, quindi effettuerà l'acquisto in negozio. Le motivazioni dietro questo comportamento possono essere legate alla mancanza di fiducia verso le spedizioni, alla necessità di testare con mano il prodotto prima di procedere all'acquisto, o all'impossibilità di effettuare una ricerca off-line preferendo, quindi, risparmiare tempo attraverso l'utilizzo di Internet.

1.2.3 Showrooming

Adesso immaginiamo la nostra consumatrice che torna a casa esausta, senza aver comprato nessun articolo. Dopo essersi riposata, avvia una ricerca su internet tramite il suo smartphone per capire se i prezzi visti nei negozi siano concorrenziali o meno. A seguito di questa ricerca può accorgersi di un'offerta su un modello provato, e decidere di acquistarlo direttamente dal web risparmiando così la fatica di tornare in negozio e parte

¹⁵ Philips, C. (2013) 'Webrooming' – New trend holds promise for in-store sales. Power Retail report, 23 April, available at <http://www.powerretail.com.au/multi-channel/accenture-seamless-retail-study/>, accessed 10 February 2014

del costo. Questa è la logica dello Showrooming¹⁶, in cui la ricerca di informazioni avviene nel negozio fisico mentre l'acquisto viene effettuato online. Il consumatore sente la necessità di osservare, toccare e testare in prima persona il prodotto. Il ruolo dell'esperienza diretta è tanto importante per alcune categorie merceologiche, da non poter soddisfare il bisogno informativo a riguardo con una semplice ricerca su internet, anche se basata sull'esperienza passata di altri consumatori. Una volta saggiata e testata la qualità e le caratteristiche del prodotto, nella mente dell'acquirente rimangono solo le logiche di prezzo e della migliore offerta. Entra qui in gioco il ruolo del web ed in particolar modo del Mobile.

Siamo dentro un negozio, abbiamo appena provato le scarpe, calzano bene e soddisfano i nostri requisiti; controlliamo tramite smartphone, scoprendo di poterle ricevere a casa entro due giorni risparmiando il 20% sul prezzo esposto, a meno di non avere una necessità immediata, tale offerta è sicuramente preferibile nell'ottica dello stesso prodotto e, soprattutto, nell'ottica in cui il servizio aggiunto da parte del retailer sia già stato consumato – quale la prova diretta del prodotto. Questo schema non è nuovo al marketing, e all'economia aziendale, da sempre i venditori specializzati lottano contro i free-rider, i quali sfruttano le conoscenze tecniche dei rivenditori specializzati, ma preferiscono acquistare presso rivenditori non specializzati, i quali riescono ad offrire un prezzo inferiore.

1.2.4 E-commerce

Infine abbiamo lo schema di e-commerce. Questo prevede che tutto il processo decisionale venga effettuato online, senza nessun bisogno di uscire di casa o di lasciare quello che stiamo facendo. Basta avere un apparecchio Mobile collegato ad internet per scegliere il prodotto adatto alle nostre esigenze; la cui ricerca informazionale si basa completamente su elementi digitali, quali recensioni di altri clienti, note tecniche dell'azienda produttrice, recensioni da parte della stampa specializzata, disponibilità di consegna, e prezzo competitivo. Tale schema è in perfetta contrapposizione con la distribuzione tradizionale; in quest'ultimo è il contatto umano a guidare le fasi decisionali, mentre nello schema digitale il contatto umano è assente, se non nella forma asettica delle recensioni e raccomandazioni.

¹⁶ eMarketer. (2012) 'Showrooming' is a valid concern for retailer. eMarketer report, 10 March, available at , accessed 10 February 2014

1.2.5 Orientamento del processo decisionale

Come si struttura il viaggio del consumatore in questa nuova ottica di canali che si sovrappongono? Secondo una ricerca di (Wolny & Charoensuksai, 2014)¹⁷, la quale ha preso in esame le storie di alcune consumatrici in merito alla loro decisione di acquisto, esistono tre tipologie di sequenze che il Customer Decision Journey può assumere:

- *Impulsive Journey* – in questo tipo di schema decisionale, il tempo speso per la ricerca informazionale è molto poco; i consumatori tendono ad affidarsi alle esperienze passate, agli amici e alla prova prodotto.¹⁸
- *Balanced Journey* – in tale schema decisionale, il ruolo del gruppo di riferimento, dei social media e di svariati canali informazionali è molto forte; prima di procedere all'acquisto vi è una forte ricerca informazionale, in cui si incrociano i canali on-line e off-line, con la presenza sia di Webrooming che di Showrooming.¹⁹
- *Considered Journey* – questo schema decisionale è una versione estesa della fase di pre-acquisto, in cui la ricerca di informazioni, attraverso molteplici canali, non è finalizzata ad un acquisto prossimo ma alla possibilità futura dello stesso; lo ZMOT è molto importante in tali situazioni, poiché innesca i processi di ricerca che seguono. Inoltre tali tipologie si concludono con la creazione di un contenuto valutativo dell'esperienza prodotto.²⁰

¹⁷ (Wolny & Charoensuksai, 2014) i risultati di tale ricerca sono stati ottenuti tramite la collezione di dati, attraverso i diari personali e interviste qualitative, a venti consumatrici. Le risposte sono state analizzate e disegnate a mano, al fine di ottenere uno schema del viaggio effettuato dalle consumatrici. Il mercato prescelto è stato quello dei cosmetici per calare le rispondenti in una situazione reale.

¹⁸ (Wolny & Charoensuksai, 2014)

¹⁹ (Wolny & Charoensuksai, 2014)

²⁰ (Wolny & Charoensuksai, 2014)

1.3 Mobile Framework

Il Mobile è tutto l'insieme di tecnologie digitagli che ci permette di rimanere sempre connessi alla rete; i principali strumenti membri di tale tecnologia sono Smartphone e Tablet. I dispositivi Mobile possiedono tre importanti caratteristiche: ultra-portabilità, sensibilità alla locazione, ultra-connessione. Ed inoltre, sono strettamente personali.²¹ Come detto precedentemente, sono una nostra diretta estensione. La natura dietro l'astrarsi dal puro oggetto, per arrivare ad essere considerati parte espressiva del nostro self-concept, risiede in queste quattro caratteristiche. Potendo portarli facilmente con noi, siamo in grado di concepire tale tecnologia come affidabile, come se fosse un amico da cui non ci separiamo mai. Quindi affidiamo al dispositivo quel ruolo di custode e comunicatore. Capacità concretizzata dalla facilità di connessione alla rete Internet; e quindi di mantenere i contatti con il mondo dei social media in qualsiasi istante. La geo-localizzazione, inoltre, consente di sapere dove siamo e dove sono i nostri amici, sia a noi sia ai membri della nostra rete sociale.

*Data la sua natura personale, i dispositivi mobile non sono semplici gadget, ma oggetti culturali. Come tali, sono parte delle tradizioni e pratiche quotidiane. I dispositivi mobile facilitano o migliorano le esperienze personali e sociali, e inoltre proteggono la sicurezza e privacy dell'utente. L'utilizzo frequente di tali dispositivi come oggetti culturali ha portato allo stile di vita mobile o ad uno stile di vita in cui il consumatore come routine utilizza i dispositivi mobile per diverse attività, come comunicare con gli altri, ascoltare la musica, cercare informazioni, concludere transazioni, gestire i programmi del giorno, e socializzare.*²²

Il concetto dietro i dispositivi mobile è la costante connessione con il mondo, ovvero, con la nostra rete sociale. Tale capacità permette, ai dispositivi Mobile, di essere uno strumento perfetto per effettuare comunicazione di marketing. Come detto precedentemente i canali distributivi ed informativi sono stati rivoluzionati a seguito dell'alta penetrazione di mercato da parte dei dispositivi mobile. Questo ha generato quella che è stata definita la nuova ottica Omni-channel, in cui la ricerca, e il confronto, informativo rimane presente lungo tutto il viaggio decisionale del consumatore. Il come avvenga questo continuo scambio di informazioni tra il pubblico di consumatori è da ricercare nella natura del mondo Mobile. *Data la natura di sensibilità alla posizione spazio-temporale dei dispositivi e media mobile, il mobile marketing ha le potenzialità di cambiare*

²¹ (Shankar & Balasubramanian, Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis, 2009) testo originale –*The mobile device exhibits three important characteristics: ultra portability, location-sensitivity, and untetheredness. And in addition, the mobile device is personal.*

²² (Shankar, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 2010) testo originale –*Because of its personal nature, the mobile device is not just a technological gadget, but a cultural object as well. As a cultural object, it is part of everyday traditions and practices. The mobile device facilitates or augments personal and social experiences, while protecting the user's security and privacy. The frequent use of the mobile device as a cultural object has led to the mobile lifestyle or way of life in which consumers routinely use mobile devices for several activities, including communicating with others, listening to music, searching for information, conducting transactions, managing daily schedules, and socializing.*

*il paradigma della distribuzione. Il tradizionale schema della distribuzione è basato sui consumatori che entrando nei locali adibiti alla distribuzione, rendono il negozio la fonte principale di vendite.*²³

Ora pensiamo alla nostra consumatrice che si trova in giro per la città, sta pensando alle scarpe da comprare per l'occasione speciale e cerca tramite mobile il prossimo negozio in cui avventurarsi. La capacità del dispositivo mobile di indicarci il negozio più vicino, con tanto di recensioni dei clienti correlate, foto ecc., ci permette di fare delle approssimazioni su quella che sarà l'esperienza di acquisto; di presupporre, pur carenti di esperienze passate, il servizio di quel particolare distributore.

Discorso analogo avviene per il prodotto/servizio offerto. E di queste situazioni ci siamo occupati in ottica Omni-channel, trattando delle diverse possibilità offerte dall'incrocio dei canali informativi e distributivi. Quello su cui andremo a concentrarci ora è il ruolo del marketing attraverso questo canale, quale il Mobile. Come già visto la discussione da mono-direzionale si è trasformata in circolare. Cosa vuol dire questa circolarità delle informazioni? Tipicamente possiamo pensare al marketing comunicazionale attraverso due visioni ben precise: Push o Pull.

“Push” nel senso di spingere il prodotto attraverso il merchandising all'interno dei punti vendita, o attraverso l'invio di promozioni ai clienti, con strumenti quali e-mail, coupon ecc. “Pull” nel senso di attirare, attraverso il messaggio pubblicitario, il cliente al negozio con l'idea di prodotto già ben definita nella mente. La differenza sostanziale tra i due approcci è che, dal lato del consumatore, l'approccio “Push” è di tipo passivo, mentre il “pull” prevede una volontà attiva. Cosa vuol dire tutto ciò? semplicemente che, una volta formato il bisogno, e una volta che lo stesso è stato ben definito all'interno della mente del consumatore, questo potrebbe non incontrare alla perfezione quelle caratteristiche prospettate nella sua mente. Quindi l'intervento del marketer tramite una strategia promozionale di tipo “Push” fa sì che il consumatore si trasformi da cliente potenziale a cliente effettivo. In tal modo, attraverso uno schema di sconto, o offerta, quel consumatore prova il prodotto e si avvia quel meccanismo di soddisfazione/insoddisfazione post acquisto, che apre e il prossimo ciclo dell'esperienza di acquisto.

D'altro canto attraverso una strategia “pull”, il consumatore a seguito del messaggio promozionale attiva le sue facoltà cognitive e formula nella sua mente la possibilità che quel prodotto vada a soddisfare un bisogno sopito nel suo sub-conscio. Ed è proprio il consumatore ad attivarsi per cercare il prodotto tra i vari canali distributivi.

²³ (Shankar, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 2010) testo originale – *Due to the time-sensitive and location-sensitive nature of the mobile medium and devices, mobile marketing has the potential to change the paradigm of retailing. The traditional model of retailing is based on consumers entering the retailing environment, making location the primary source.*

Cosa cambia in questa visione strategica attraverso la tecnologia Mobile? Per quanto riguarda la strategia “Push”, ora abbiamo la possibilità di segmentare i consumatori in target molto più definiti e specifici. Unita la capacità di geo-localizzazione offerta dalla tecnologia Mobile e le facoltà di aggregazione in gruppi, dovute alle preferenze espresse attraverso i social media, i marketer possono inseguire i loro clienti persino di fronte lo scaffale di un supermercato. Quindi offrire promozioni specifiche per il dato cliente in modo da favorire l’acquisto di un dato prodotto. Tale strategia applicata al contesto Mobile può favorire gli acquisti di impulso e agire come acceleratore negli Impulsive Journey. Tuttavia bisogna tenere in considerazione l’elemento repulsivo da parte dei consumatori verso i messaggi promozionali e verso l’invasione della privacy derivata da tale strategia.

La strategia di tipo “pull” ha l’obiettivo di attirare il consumatore al prodotto offerto. Con la tecnologia Mobile sono possibili diversi approcci a tal fine. Un primo approccio può essere quello di utilizzare la tecnologia dei QR code per attivare la curiosità del consumatore e guidarlo verso il sito web aziendale con le relative promozioni. Un altro approccio invece riguarda la possibilità di utilizzare i social media e le App mobile al fine di guidare le intenzioni di acquisto.

Pensiamo al contesto in cui la nostra consumatrice segue su Instagram una fashion blogger e le veda indossare puntualmente alcuni modelli di scarpe. La visione di tale capo, in un contesto amichevole e slegato da logiche dirette di marketing, induce la consumatrice a vedere in ottica positiva quella combinazione creativa di vestiti. Inoltre ha una conferma diretta dell’affidabilità di quel look grazie a due fattori chiave, la notorietà della pagina seguita, e il numero di persone che, avendo messo mi piace alla foto, approvano quel look. Da questo esempio possiamo rintracciare quegli elementi di cui parlavamo in merito al customer decision journey in contesto Omni-channel. Tuttavia non tutti i consumatori sono disposti all’utilizzo del mobile come mezzo durante il processo di acquisto. Secondo uno studio di “retail customer experience”²⁴, sebbene il 91% degli acquirenti attraverso la distribuzione online abbiano uno smartphone, solo il 29% di questi lo ha utilizzato come parte dell’esperienza di acquisto. Inoltre di quelli che hanno utilizzato uno smartphone durante l’esperienza d’acquisto, il 72% lo ha fatto in merito ad un preciso articolo; il 40% lo ha usato per inviare una foto del prodotto; il 24% per comparare i prezzi; e il 15% per leggere le recensioni. Da tale studio è emerso, inoltre, che tali utenti non sono più fedeli, soddisfatti, o più disposti a raccomandare i migliori siti web. Quello che differiva tra i due gruppi era la preferenza sugli acquisti offline.²⁵

²⁴ <http://www.retailcustomerexperience.com/article.php?id=976&na=1>, April 12, 2009.

²⁵ (Shankar V. , Mobile Marketing: The Way Forward, 2016) segue citazione – A study by retail customer experience⁸ found that although 91% of online retail shoppers have a mobile phone, only 29% of online shoppers used a mobile phone as part of the shopping experience, and, the majority of shoppers who used a mobile handset, did not make heavy use of retailer-originated mobile applications. The study also showed that 72% of those who did use a mobile phone, used it to ask someone about a particular product; 40% of those who used the mobile phone used it to send a photo of the product; 24% of those who

La ragione dietro questa mancanza di profondo appeal verso i dispositivi Mobile è da ricercare nell'analisi dei gruppi utilizzatori della tecnologia. *I tre segmenti più comunemente identificati di utenti mobile in diversi studi sono i Millennials (teenagers e ventenni), i guerrieri di strada, e i genitori preoccupati.*²⁶

I Millennials sono cresciuti con questa tecnologia e sono disposti verso l'innovazione, anche se sono scettici verso le attività di marketing e hanno paura riguardo l'intrusione nella loro sfera privata. I guerrieri della strada hanno occupazioni che li tengono molto occupati e sempre sotto stress; l'utilizzo dei dispositivi mobile è finalizzato a semplificare le loro vite e cercare di organizzare la loro giornata al meglio. I genitori preoccupati utilizzano i dispositivi mobile per stare in contatto con i loro figli, e utilizzano tali dispositivi intensivamente durante le fasi di acquisto.

È importante capire che l'utilizzo dei dispositivi mobile sia molto influenzato dall'ambiente sociale di riferimento. A tal fine è importante capire il ruolo delle reci sociali, ovvero, dei social media come elemento promozionale di tipo "pull". I Millennials cercano di evitare le attività promozionali, tuttavia sono molto attivi sui social media; la presenza di un prodotto sulla bacheca di un loro social, magari proposto attraverso un influencer, fa sì che questo non sia visto come una campagna promozionale ma come una prova da parte di un altro consumatore. I dispositivi Mobile sono estensione del nostro io verso la rete sociale di riferimento; come tali vengono usati per scovare informazioni, per apprendere seguendo quello che fanno le persone di riferimento della nostra rete, e per condividere a nostra volta quello che vogliamo esprimere. Si intende come mai la ricezione di una notifica Push possa essere intesa come un'intrusione nelle nostre vite, mentre strategie di tipo Pull sono meno invasive e più permeanti.

used the mobile phone used it to compare prices on the Internet or mobile Web; and 15% of those who used the mobile phone used it to read product reviews on the Internet or mobile Web. The study also found that people who use mobile phones while shopping are not more loyal, more satisfied, or more likely to recommend top retailers' websites than are other shoppers. In fact, of the behaviours studied, only one was found to be different for this group: greater likelihood to purchase offline.

²⁶ (Shankar V. , Mobile Marketing: The Way Forward, 2016) testo originale – *The three most commonly identified segments of mobile users in different studies*²⁶ are the Millennials (teens and tweens), the Road Warriors, and the Concerned Parents.

1.4 Customer Engagement

Il Customer Engagement è una manifestazione comportamentale, da parte di un cliente, verso un'azienda/brand (Bijmolt, 2010) e (Van Doorn, et al., 2010; Van Doorn, et al., 2010); ed è tale da andare oltre il semplice acquisto di un prodotto/servizio. Alcuni esempi sono il Passa-parola, le raccomandazioni, l'aiuto verso altri clienti, scrivere recensioni, articoli, e partecipare a comunità di marca.

In un contesto Omni-channel, in cui i dispositivi Mobile sono diventati il fulcro delle nostre attività, la relazione dei clienti con le aziende può essere osservata e misurata più facilmente.

Si pensi alla miriade di contenuti che, ogni giorno, vengono creati e postati attraverso i social media. Seppur vero che molti di questi post riguardano la sfera privata, e trascendono dal consumo di prodotti o servizi. Una buona parte, di questi post, riguardano: come ci vestiamo, dove mangiamo, cosa fare la sera, quale meta turistica visitare ecc.

Ogni qual volta creiamo un contenuto, e lo carichiamo su un social media, ci stiamo inconsciamente attivando nella promozione di un prodotto. A tal proposito bisogna fare una distinzione tra la fonte del messaggio. Possiamo avere messaggi che vengono direttamente dalle pagine aziendali, e messaggi che arrivano dalle pagine dei clienti. Tra queste bisogna andare a cercare il potere dei dispositivi Mobile. Tramite le nuove tecnologie, possiamo creare un contenuto creativo in pochissimi istanti, e giorno dopo giorno il numero di applicazioni atte alla creazione di contenuti è sempre maggiore.

Le pagine aziendali sono viste dai clienti in un'ottica più istituzionale. I contenuti creati e condivisi direttamente dalle aziende sono percepiti come semplice attività promozionale, a cui quindi dare il giusto peso nel processo informativo-decisionale. E proprio la percezione di contatto istituzionale e diretto con l'azienda le rende atte al ruolo di scambio di idee tra le due parti. Se prima i clienti potevano affidarsi a strumenti come email, contatti telefonici o altri mezzi, i quali risultavano spesso poco rispondenti; ora possono contattare in maniera diretta le aziende, e ricevere una risposta pubblica in pochi click.

Prendiamo ad esempio un fatto di cronaca avvenuto durante il mese di febbraio 2017^{27,28,29}. Un guidatore, a bordo della sua Tesla, si rende conto che la macchina di fronte alla sua è fuori controllo poiché il guidatore è addormentato alla guida. Sacrificando la sua nuova macchina, procurandosi un danno di circa 10000€, blocca la macchina fuori controllo impedendo che faccia danni a sé e agli altri automobilisti. Fin qui niente di più che la buona azione di una persona; tuttavia Elon Musk fondatore e proprietario della Tesla Motors fa sapere, attraverso il social network Twitter, che l'azienda ha apprezzato il gesto dell'automobilista, e provvederà a ripagare i danni in prima persona.

²⁷ <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-4232278/Tesla-driver-sacrifices-car-save-driver.html>

²⁸ http://i.dailymail.co.uk/i/pix/2017/02/16/18/3D4D000B00000578-0-image-a-41_1487270779851.jpg

²⁹ http://i.dailymail.co.uk/i/pix/2017/02/16/18/3D4D000700000578-4232278-image-a-51_1487271126989.jpg

Elon Musk  @elonmusk Follow

In appreciation, Tesla is providing all repair costs free of charge and expedited.



Heroic Driver Sacrifices His Tesla To Save Unconscious Man In Runaway Vo...
Near Munich, Germany, a man in a Tesla Model S saw a Volkswagen Passat swerving erratically on the Autobahn, slamming against a guardrail multiple time...
jalopnik.com

RETWEETS 12,239 LIKES 41,793

1:05 PM - 15 Feb 2017

797 12K 42K

Feuerwehr München/Facebook

Elon Musk  @elonmusk Follow

Congrats to the Tesla owner who sacrificed damage to his own car to bring a car with an unconscious driver safely to a stop!

RETWEETS 6,998 LIKES 32,094

12:52 PM - 15 Feb 2017

442 7.0K 32K

Feuerwehr München/Facebook

Cosa sarebbe successo dieci anni fa senza i dispositivi Mobile? La notizia avrebbe avuto portata provinciale e probabilmente il Signor Musk non ne sarebbe mai venuto a conoscenza. Oggi invece le cose sono diverse, e questo contenuto è servito alla Tesla Motors per consolidare l'immagine aziendale verso i propri clienti. Guidare una Tesla è semplicemente guidare una macchina elettrica, oppure è essere una persona diversa, attenta all'ambiente sia fisico che sociale? D'altro canto le pagine create dagli utenti sono viste in ambito più amichevole, più colloquiale, tanto da rappresentare una delle nuove fonti informazionali che hanno rivoluzionato il viaggio decisionale del consumatore. Come dicevamo precedentemente il processo decisionale di acquisto non segue più uno schema lineare, ma è circolare, con la presenza di condivisione delle esperienze tra i singoli utenti. Tale pratica si sviluppa in maniera sostanziale sui social network.

Ogni utente può sia scrivere sulla pagina dell'azienda, ma può soprattutto diventare un piccolo redattore di quello che accade intorno al suo mondo. Con l'aiuto ad esempio degli hashtag gli utenti possono creare una rete di collegamenti tra i loro contenuti, e in tal modo rendere più semplice ed immediata la ricerca di informazioni in merito ad un prodotto di consumo.

Vogliamo cercare un ristorante in zona per andare a cena? Possiamo avviare la ricerca tramite Google, oppure utilizzare un'App apposita e utilizzarne i filtri per sapere quale sia il posto più adatto alle nostre esigenze; quindi vogliamo avere conferma di quanto scoperto, come fare? Andiamo su Instagram e cerchiamo la pagina del ristorante, però scopriamo la mancanza su tale social, controlliamo gli hashtag in merito al posto e troviamo una serie di foto caricate da clienti passati con commenti e recensioni sul posto scelto. A questo punto possiamo scegliere se fidarci del primo che capita, della qualità della foto, oppure possiamo ponderare i pareri dei singoli utenti in base al grado di influenza che esercitano sul loro network. Ogni utente avrà un certo numero di follower, e questo è un indice di quanto sia affidabile quel parere sulla rete. Maggiore il numero di follower, maggiore sarà la probabilità che quel parere sia veritiero. Altresì possiamo controllare se i nostri amici conoscono questo posto, e quindi fare affidamento sulla fiducia riposta nei nostri cari.

Il Customer engagement si viene a formare dall'esperienza degli utenti, i quali trasmettono attraverso la creazione di contenuti alla loro rete sociale la sintesi che ne deriva.

Tali contenuti fungono da guida per gli utenti che vi interagiscono. L'apprendimento osservazionale guida gli individui ad imitare le azioni dei loro "modelli", anche nell'assenza di qualsiasi "insegnamento" formale, ma semplicemente tramite l'"identificazione" con gli stessi. *L'apprendimento osservazionale o imitativo si propaga con una diffusione a catena e passa attraverso stadi specifici dell'attenzione, mantenimento, iniziazione e motivazione, dove un individuo apprende e quindi agisce come modello per propagare a sua volta quanto appreso*³⁰.

Non bisogna pensare al Customer engagement come alla semplice proporzione tra "likes", commenti, share sulle visualizzazioni del messaggio; la natura di questa metrica va ben oltre.

Possiamo infatti identificare tre dimensioni nel fenomeno:

- *Dimensione cognitiva*, ovvero lo stato mentale che si attiva una volta provato un prodotto, che quindi avvia una serie di pensieri su tale esperienza;
- *Dimensione emotiva*, le sensazioni ed emozioni suscitate da quel particolare bene di consumo, di come ci ha fatto sentire e come ha instaurato un significato per noi;
- *Dimensione comportamentale*, la volontà di condividere questo sapere e di provare a comunicare la nostra esperienza agli altri.

Come può quindi essere tutto questo semplificato ad un mero rapporto di interazione con il contenuto? L'idea che si vuole sviluppare nel contesto di questo studio è che le metriche atte all'analisi di tale fenomeno devono cercare nuove vie per essere valide ed affidabili. In particolar modo dobbiamo analizzare se esistono diversi gradi di intensità di tale rapporto di customer engagement, e di come queste diverse intensità influenzano le politiche aziendali.

³⁰ (Bandura, 1961) testo originale – *Observational learning guides individuals to imitate the actions of "models", even in the absence of any formal "teaching", but simply by "identification" therewith. Observational learning or mimicking spreads by chain diffusion and passes through specific stages of attention, retention, initiation and motivation, where one individual learns and then acts as a model to propagate the learning further.*

CAPITOLO II

2.0 Il Customer Engagement oltre l'Acquisto e la Soddisfazione

Dove risiede il potere del Customer engagement? Bisogna partire dal concetto che il customer engagement *non è un punto fisso che può essere raggiunto ma un processo che si espande ed evolve nel tempo.*³¹ Il coinvolgimento non è riferibile ad un preciso istante del processo decisionale di acquisto; è una continua ricerca di discussione tra l'azienda e il cliente. Si pensi al ruolo dei beni di consumo come strumento per la soddisfazione dei bisogni. Le aziende, agendo sul mercato, osservano i comportamenti dei consumatori, tramite i quali puntano alla creazione di prodotti o servizi capaci di soddisfare i mutevoli bisogni dei clienti. Alle volte tuttavia le aziende non percepiscono i cambiamenti di mercato, o particolari richieste da parte dei consumatori; i quali diventano insoddisfatti dai beni di consumo offerti dal mercato, e avviano quei processi di innovazione e co-creazione per auto-soddisfare i propri bisogni.

I meccanismi di soddisfazione e insoddisfazione aiutano le aziende a capire se stanno gestendo le proprie risorse e il proprio bacino di clienti in maniera efficiente; valutando se sono in grado di soddisfare le richieste del mercato. Tuttavia questa metrica di efficienza aziendale è superata, in quanto come proposto da (Mittal, Vikas, Kamakura, & Wagner, 2001) : *“i nuovi rispetto ai clienti fedeli di un'azienda ripongono differenti gradi di importanza allo stesso attributo, imponendo che l'azienda non può trattare i due segmenti allo stesso modo”*³².

Come possiamo utilizzare la metrica della soddisfazione per analizzare la consistenza della nostra base clienti, se questa presenta caratteristiche eterogenee al suo interno? Nasce quindi il bisogno di un modello di misure capace di schematizzare in maniera affidabile la profondità e intensità del rapporto.

A livello manageriale bisogna applicare una distinzione tra nuovi clienti e clienti fedeli, data la diversa ponderazione degli attributi prodotto effettuata dai due segmenti. I nuovi clienti hanno aspettative imprecise, non avendo ancora formato esperienza prodotto, quindi tendono ad affidarsi in maniera più decisiva alle informazioni di attributo prodotto.³³ In più la soddisfazione e il piacere generato dalla prova prodotto è tanto più intenso quanto maggiore è la partecipazione attiva nella ricerca informativa da parte dei nuovi clienti.³⁴

³¹ (Economist Intelligence Unit, 2007b) segue testo originale – *It is not a fixed point that can be reached but a process that expands and evolves over time.*

³² (Mittal, 2001, p. 352) segue testo originale – *newly acquired and loyal customers of a firm place different importance on the same attribute [implying] that firms cannot treat acquired and loyal customers the same way.*

³³ (Patterson, 2000)

³⁴ (Mascarenha, Kesavan, & Bernacchi, 2004)

È il *calculative commitment*, ovvero la fase di ponderazione di benefici e costi basata sulle informazioni disponibili circa le caratteristiche di prodotto. *Se l'acquisto porta alla soddisfazione forse l'acquirente sarà coinvolto nella fase di riacquisto e probabilmente nella retention, ma né la soddisfazione né la retention portano significativamente alla customer engagement, sebbene ne incrementino le probabilità.*³⁵

I clienti che riacquistano il prodotto presentano un set di criteri valutativi più stabili tramite cui effettuare le valutazioni pre-acquisto.³³ La creazione di *involvement* fa sì che la presenza di messaggi contrastanti venga epurata al fine di mantenere inalterati gli schemi mentali costruiti in precedenza, questo è il caso dei clienti che riacquistano. L'*involvement* è stato definito come una motivazione specifica, indicativa del grado di importanza con cui la decisione viene considerata rilevante a livello personale da parte del cliente.³⁶ Tale concetto è importante nel capire come vengono a generarsi stati emozionali, positivi o negativi, nei confronti di un prodotto. Circolarmente questo ripetersi di esperienze accompagnate da stati emozionali di affetto, porta i clienti a ponderare in via minore gli attributi di prodotto e in via maggiore le esperienze passate. Il reiterarsi di questo processo decisionale con il risultato finale del riacquisto del prodotto, produce fiducia nel brand; questa a sua volta è una condizione necessaria per lo sviluppo di *affective commitment*.³⁷ *“È probabile che l'impegno affettivo possa assumere una rilevanza maggiore nel processo di valutazione delle scelte di consumo per i clienti di un brand che hanno già esperienza, o che riacquistano, i quali stanno cercando di sviluppare una relazione con il brand, rispetto ai nuovi clienti. I clienti che riacquistano sembra si siano allontanati da un modello di costi-benefici, e valutazioni razionali, e stiano cercando di stabilire una più profonda, continuativa, e personale connessione con il brand.”*³⁸

L'*involvement* è stato usato per descrivere il reiterativo interesse di un consumatore verso una classe di prodotti, basato sull'importanza relativa a quella classe di prodotto in relazione alla propria visione di sé; e per descrivere il sistema di valori o l'interesse generale che un cliente prova durante le fasi decisionali d'acquisto.³⁹ Il *commitment* è visto in un'ottica di attaccamento emotivo, in cui l'oggetto di tale sentimento è

³⁵ (Sashi, 2012) testo originale – *If the purchase results in satisfaction perhaps the buyer will engage in repeat purchases and retention is likely but even satisfaction and retention do not necessarily signify customer engagement, though they increase its likelihood.*

³⁶ (Mittal & Lee, 1989)

³⁷ (Hess & Story, 2005)

³⁸ (Bowden, 2009) testo originale – *[...] it is likely to be the case that affective commitment may assume greater relevance in the consumption evaluation process for experienced, repeat purchase customers of a service brand who are seeking to develop a relationship with that service brand, when compared to new users of a service brand. Repeat purchase customers are viewed as having moved beyond cost-benefit, rational evaluations, and may be seeking to establish a deeper, ongoing, personal connection with the brand or the experience.*

³⁹ (Beatty, Kahle, & Homer, 1988)

visto come l'unico in grado di rispondere a quello specifico bisogno.⁴⁰ Tali due costrutti sono concettualmente distinti, nella via in cui l'involvement precede il commitment; e l'affective commitment è di grado superiore al calculative commitment, e vi si sviluppa a seguito dell'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra prodotto e consumatore.

La fedeltà alla marca è un concetto vicino a quello di commitment. Tuttavia tale concetto viene valutato in termini comportamentali, se un consumatore fedele è portato a cambiare prodotto senza problemi di livello emotivo/affezionale, nutriamo più dubbi circa il tasso di cambio di un cliente che è entrato nello stato di affective commitment – in cui è presente la componente affettiva. La differenza tra i due concetti sta nel fatto che un cliente loyal può esserlo per il semplice mancato input al cambiamento, per la pigrizia nella ricerca di nuove soluzioni o per la carenza di alternative. Questo può sentire del coinvolgimento con il prodotto, involvement, tuttavia in mancanza di fiducia verso lo stesso non potrà formarsi alcun legame affettivo. Tale legame di fiducia, il commitment, insieme all'involvement, sono capaci di moderare la percezione degli attributi prodotto nel processo di riacquisto. In particolare portando i consumatori dall'essere meramente calcolativi, in ottica costi-benefici, ad essere affettivamente legati ad un brand.

Nell'organizzare un'ottica di customer engagement i due concetti di involvement e commitment sono da considerarsi antecedenti; e il processo tramite cui i nuovi clienti gradualmente spostano il focus dalle percezioni di attributo ai legami emozionali verso il prodotto delinea quelle differenze all'interno dell'engagement. *“Il customer engagement è focalizzato sui clienti e su i loro bisogni assecondando il concetto del marketing, mira a fornire dei valori relativi superiori rispetto alla concorrenza generando, seminando, e rispondendo alle informazioni riguardanti i bisogni dei consumatori rimanendo in un orientamento di mercato, e cerca di costruire fiducia e impegno nelle relazioni con i clienti.”*⁴¹

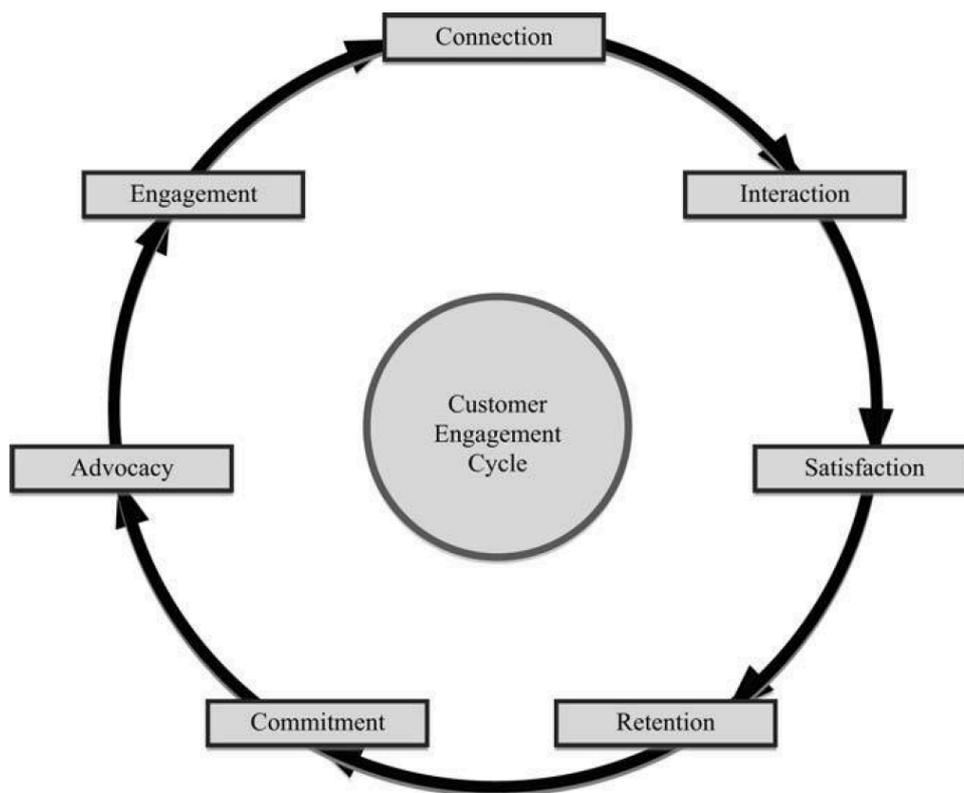
⁴⁰ (Warrington & Shim, 2000)

⁴¹ (Sashi, 2012) testo originale – *Customer engagement focuses on customers and their needs in accordance with the marketing concept, aims to provide superior value relative to competitors by generating, disseminating, and responding to intelligence regarding customer needs in keeping with market orientation, and seeks to build trust and commitment in relationships with customers.*

2.1 Il Ciclo del Customer Engagement

*Il customer engagement espande in vari modi il ruolo tradizionalmente giocato dai clienti, inserendosi nel processo di creazione del valore tramite l'aiuto fornito ai venditori nel capire i bisogni dei clienti, partecipando nel processo di sviluppo nuovi prodotti, fornendo feedback sulle strategie e sui prodotti, e divenendo sostenitori del prodotto.*⁴² I clienti passano da semplici attori passivi a partner attivi nel processo di creazione del valore aggiunto dell'azienda, e attraverso i social network e i canali mobile tale compito viene svolto in maniera rapida ed efficiente. Gli stadi che compongono il ciclo del Customer Engagement sono: connection, interaction, satisfaction, retention, commitment, advocacy, e engagement⁴³. (Figura 2.1)

Figura 2.1 : Il Ciclo del Customer Engagement⁴⁴



⁴² (Sashi, 2012) testo originale – *In many ways customer engagement expands the traditional role played by customers and includes them in the value-adding process by helping sellers understand customer needs, participating in the product development process, providing feedback on strategies and products, and becoming advocates for the product.*

⁴³ (Sashi, 2012)

⁴⁴ (Sashi, 2012)

2.1.1 Connection

Al fine di stabilire una relazione commerciale ed emozionale tra azienda e cliente è necessario che vi sia un contatto tra le due parti. Qualsiasi mezzo comunicazionale è atto alla creazione del contatto. I social media e la tecnologia mobile fungono da acceleratore in tale fase, data la facilità con cui diffondono i messaggi. La richiesta di contatto può avvenire da ambo i lati della relazione: sia l'azienda che il cliente possono avviare la ricerca per la controparte. Un'azienda può lanciare una campagna per diffondere le informazioni riguardo i propri prodotti e i benefici che offrono; il cliente può effettuare una ricerca a seguito del presentarsi di un bisogno insoddisfatto. Tuttavia la presenza del bisogno da soddisfare non è necessaria. La fase di connessione, infatti, serve ad allargare la base utenti a conoscenza dei benefici offerti da un prodotto, dal lato aziendale; mentre dal lato del consumatore ha la funzione di creare la lista di prodotti atti al soddisfacimento di un bisogno, che può o non può essersi manifestato. In sostanza si riaggancia alla fase di Valutazione Iniziale vista precedentemente.

2.1.2 Interaction

Stabilita la connessione tra azienda e cliente, si avvia la fase di interazione tra le parti. Forza vendita, clienti passati, comunità di marca ecc. forniscono l'interfaccia con cui interagire. *“L'interazione tra venditori e i loro clienti può migliorare a capire i bisogni dei consumatori, in special modo come questi cambino nel corso del tempo, e facilitare le modifiche da effettuare ai prodotti esistenti o in fase di sviluppo per soddisfare al meglio questi bisogni”*⁴⁵ Tale processo avviene senza sosta. Con il propagarsi dei social, dei canali di fan, dei blogger e delle comunità di prodotto, in qualsiasi momento può esserci interazione tra le parti. *“Internet permette ai venditori di stabilire un dialogo continuo con i clienti, inserirsi nella condivisione della conoscenza dentro i gruppi di clienti dagli stessi interessi, ed estende il raggio e scopo dell'interazione con il cliente per arrivare ai competitor.”*⁴⁶ *“L'interazione tra venditore e cliente sta divenendo il luogo di creazione e origine del valore.”*⁴⁷ Immaginiamo un'azienda multinazionale, il cui bacino di utenza è spalmato attorno al globo. Ascoltare le richieste di ogni singolo consumatore al fine di sviluppare prodotti all'avanguardia e che soddisfino i bisogni percepiti dai clienti può essere molto costoso e dalla difficile realizzazione; tuttavia sviluppare un prodotto senza dare peso al parere dei clienti può risultare in un disastro, a causa del continuo modificarsi dei bisogni percepiti. In tale ambiente le comunità on-line forniscono un elevato supporto allo

⁴⁵ (Sashi, 2012) testo originale – *Interactions among sellers and their customers can improve understanding of customer needs, especially changes in these needs over time, and facilitate modifications to existing products or the development of new products to better satisfy these needs.*

⁴⁶ (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005) testo originale – *The internet allows sellers to establish a continuing dialogue with customers, tap into knowledge shared among groups of customers with shared interests, and extend the reach and scope of customer interactions to reach competitors' or prospective customers.*

⁴⁷ (Prahalad & Ramaswamy, 2005) testo originale – *Interaction between seller and customer is becoming the locus of value creation and value extraction.*

sviluppo del prodotto finale. Ogni social media acquista quindi un ruolo specifico in base alla propria natura. E osservare come si diffonde il parere degli utenti in merito ad un prodotto può accelerarne o bloccarne le fasi di sviluppo e commercializzazione, risultando in un'ottimizzazione dei costi aziendali.

2.1.3 Satisfaction

Il risultato di contatto e interazione risulta nella prova del prodotto. Se nella mente del cliente si raggiunge un sentimento di soddisfazione a seguito della prova prodotto, questo continuerà ad interagire con l'azienda e nel suo percorso di coinvolgimento con l'azienda. *“La soddisfazione è una condizione necessaria ma non sufficiente per il customer engagement.”*⁴⁸ Infatti non è detto che questa porti direttamente al riacquisto e alla fedeltà. Inoltre, [...] *è stato argomentato come l'obiettivo del marketing non sia la soddisfazione in sé ma la responsabilizzazione del cliente attraverso la cooperazione con i venditori che permette alle comunità di clienti di costruire vicendevolmente i loro desideri e prodotti.*⁴⁹ Sebbene, [...] *un alto livello di soddisfazione ottenuto quando le aspettative di un cliente sono eccessive e le emozioni altamente positive, è stato descritto come non semplice soddisfazione ma piacere.*⁵⁰ Nel ciclo del customer engagement si va oltre la soddisfazione dei semplici bisogni percepiti per costruire un rapporto affettivo che col tempo instauri fiducia con tra cliente e azienda.

2.1.4 Retention

Al fine di mantenere inalterato il rapporto cliente azienda, si necessita una soddisfazione reiterata nel tempo o la creazione di forti emozioni positive, come il piacere. Se è vero che la soddisfazione può condurre alla reiterazione della decisione di acquisto, questa può essere effettuata per mancanza di alternative o per pigrizia di una nuova ricerca. Inoltre la generazione di emozioni positive può avvenire in qualsiasi momento di acquisto, e non è dovuta al reiterarsi dell'operazione in sé. *Uno studio sugli effetti della customer satisfaction, dell'affective commitment, e del calculative commitment sulla customer retention ha scoperto che la customer satisfaction ha un effetto positivo sulla retention, mentre l'affective commitment non ha un effetto sulla retention, e il calculative commitment ha un effetto positivo sulla retention [...]*⁵¹ Quindi per mantenere saldo

⁴⁸ (Sashi, 2012) testo originale – *Satisfaction is a necessary condition for customer engagement. But it is not sufficient for customer engagement.*

⁴⁹ (Firat & Dholakia, 2006) testo originale – *Indeed, it has been argued the goal of marketing is not satisfaction but customer empowerment through partnerships with sellers that enable customer communities to mutually construct their desires and products.*

⁵⁰ (Oliver, Rust, & Varki, 1997) testo originale – *A high level of satisfaction achieved when customer expectations are exceeded and emotions become highly positive has been described as not just satisfaction but delight.*

⁵¹ (Gustafsson, Johnson, & Roos, 2005) testo originale – *A study of the effects of customer satisfaction, affective commitment, and calculative commitment on customer retention finds that customer satisfaction has a positive effect on retention, affective commitment does not have an effect on retention, and calculative commitment has a positive effect on retention.*

il rapporto instaurato con il cliente è importante che gli attributi di prodotto rispecchino le aspettative del cliente, al fine di mantenerlo soddisfatto.

2.1.5 Commitment

Il commitment nella relazione cliente azienda ha due importanti peculiarità: affettiva e calcolatrice. La differenza tra le due risiede nel fatto che il calculative commitment è di matrice razionale, vi è la ponderazione di costi e benefici, e la presenza di costi necessari per trovare un'alternativa valida. Mentre l'affective commitment ha una natura emozionale ed è il risultato di fiducia e reciprocità della relazione. Volendo dividere in due categorie i clienti, possiamo immaginare da un alto e un basso livello di legame emotivo, e dall'altro un'alta e una bassa frequenza di scambi. Se, inoltre, il calculative commitment facilmente può trasformarsi in fedeltà alla marca, ovvero al reiterarsi del processo di acquisto; l'affective commitment è facile che si trasformi in piacere, ovvero uno dei massimi gradi di soddisfazione. *“Se i clienti sono fedeli e deliziati, ovvero vi è sia calculative che affective commitment, allora il cliente e il venditore sono in una relazione di scambio duratura con forti legami emotivi”*⁵²

2.1.6 Advocacy

Sostenere un prodotto, brand o azienda, è il passo successivo nel ciclo dell'engagement. I clienti che sentono di avere un forte legame emotivo iniziano a spargere la voce sul piacere provato attraverso l'esperienza positiva seguita al consumo di un prodotto. Il concetto importante dietro l'advocacy è la sua spontaneità. I clienti fedeli, come già detto, presentano dei rapporti di scambio stabili con l'impresa; tuttavia mancando il legame emotivo, non avviano volontariamente la diffusione delle esperienze di consumo di un prodotto, anche se lo stesso li ha soddisfatti. La tecnologia digitale e il mobile hanno spostato il focus del marketing relazionale a diventare sostenitori dei clienti. *Se un'azienda sostiene i suoi clienti, questi ricambieranno con la loro fiducia, fedeltà e acquisti*.⁵³ *Nel futuro, venditori e clienti dovranno sostenersi l'un l'altro e il focus sarà sullo scambio di valori che trascende il loro interesse personale.*⁵⁴

⁵² (Sashi, 2012) testo originale – *If customers are loyal as well as delighted, that is, customer commitment to a seller encompasses both calculative and affective commitment, then the customer and seller are in an enduring relational exchange with strong emotional bonds.*

⁵³ (Urban, 2004) testo originale – *If a company advocates for its customers, they will reciprocate with their trust, loyalty and purchases.*

⁵⁴ (Nordin, 2009) testo originale – *In the future, sellers and customers are expected to look after each other's interests and the focus will be on exchange of values that transcend their self-interest.*

2.1.7 Engagement

*Il Customer engagement espande il ruolo del cliente includendolo nel processo di accrescimento del valore come co-creatore di valori. L'inclusione dei clienti nella creazione del valore accresce la soddisfazione dei bisogni sia dei clienti sia dei venditori, in special modo se questi cambiano nel tempo.*⁵⁵ I clienti coinvolti con il prodotto divengono sostenitori dello stesso verso altri clienti e non-clienti. A tal fine è necessario che sia presente nel loro stato mentale sia l'affettive che il calculative commitment; ovvero che siano entusiasti del prodotto e che siano fedeli. Il coinvolgimento trasforma i clienti in fan del prodotto, e questi rimangono connessi in una relazione di lunga durata con l'azienda. Inoltre, la creazione di contenuti da parte degli utenti permette di migliorare la soddisfazione degli altri clienti, la fedeltà degli stessi e il piacere ottenuto dal prodotto. *La relazione di scambio tra azienda, cliente e altri clienti rafforza i legami emozionali e relazionali tra di loro, e guida a nuove connessioni e interazioni, creando un virtuoso ciclo di customer engagement.*⁵⁶

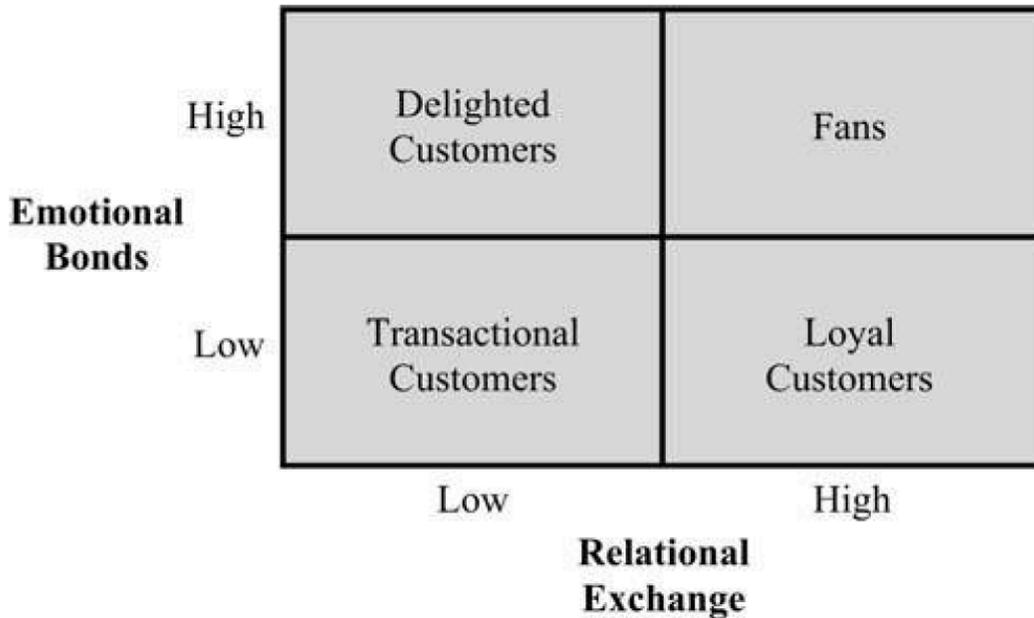
2.2 La matrice di Customer Engagement

Dal ciclo del customer engagement emerge come siano di fondamentale importanza due dimensioni: il grado di legame emotivo, ovvero il commitment, e il grado di scambi relazionali tra cliente e azienda. Nelle prime fasi del ciclo, ovvero connection e interaction, lo scambio relazionale ed emotivo è quasi inesistente. A queste però segue la fase della soddisfazione in cui si vengono a creare i presupposti per la continuità della relazione. In tale fase, infatti, la relazione può prendere una strada incentrata sulla perfetta soddisfazione del bisogno percepito, e quindi sul riacquisto, portando alla fedeltà; altresì può instaurarsi un forte legame emotivo, capace di creare piacere ed eccitazione verso il prodotto; oppure può verificarsi l'insoddisfazione che porta il cliente ad uscire dalla relazione. Come proposto da (Sashi, 2012) possiamo sintetizzare una matrice, nella quale posizionare sull'asse delle ascisse il grado di scambio relazionale, e sulle ordinate il grado di legame emotivo. (Figura 2.2) *“Lo scambio relazionale varia lungo un continuo con discreti scambi commerciali ad un estremo e durevoli scambi relazionali sull'altro. I legami emotivi variano da relazioni razionali con poco o nessun attaccamento emozionale da un lato, a relazioni intime con forti legami emozionali dall'altro.”*⁵⁷

⁵⁵ (Sashi, 2012) testo originale – *Customer engagement expands the role of customers by including them in the value adding process as co-creators of value. The inclusion of customers in the creation of value enhances satisfaction of the needs of customers as well as sellers, especially as these needs change over time.*

⁵⁶ (Sashi, 2012) testo originale – *The exchange relationship between seller and customer and among customers becomes more relational and emotional bonds among them become stronger, and lead to new connections and interactions, creating a virtuous customer engagement cycle.*

⁵⁷ (Sashi, 2012)

Figura 2.2 : La matrice del Customer Engagement⁵⁸

2.2.1 Transactional Customers

Quando sia gli scambi commerciali sia i legami emotivi sono esigui, siamo di fronte a clienti transitori. Questi non sentono nessun obbligo di scambio futuro e minime intenzioni di scambi relazionali.⁵⁹ *“Considerano il prodotto come una commodity e lo compreranno dal venditore che offre il prezzo migliore, cambiando da venditore a venditore per ogni singola transazione.”*⁶⁰ Sono i clienti che si trovano nelle prime fase del ciclo del customer engagement. La fase di connessione e interazione è ancora una tantum. Tuttavia sono proprio questi i clienti che, in seguito, possono diventare fedeli, entusiasti o fan. A tal fine bisogna che vi sia piena soddisfazione degli attributi di prodotto desiderati, affinché proseguano il loro viaggio nel ciclo del coinvolgimento.

2.2.2 Delighted Customers

Quando gli scambi commerciali sono esigui, mentre il legame emotivo è profondo, siamo di fronte a clienti deliziati dal prodotto. *“Le aspettative di questi clienti sono state superate, inducendo emozioni altamente positive e un elevato livello di soddisfazione, ma le interazioni tra cliente e venditore sono infrequenti e gli scambi rari.”*⁶¹ Seppure hanno sviluppato un legame emozionale, quindi dell’affective commitment, non

⁵⁸ (Sashi, 2012) testo originale – *Relational exchange varies along a continuum with discrete transactional exchanges at one end and enduring relational exchanges at the other end. Emotional bonds range from rational relationships with little or no emotional attachment at one end to intimate relationships with strong emotional bonds at the other end.*

⁵⁹ (Macneil, 1981)

⁶⁰ (Sashi, 2012) testo originale – *They regard the product as a commodity and will buy from the seller offering the lowest price, switching across sellers from transaction to transaction.*

⁶¹ (Sashi, 2012) testo originale – *The expectations of these customers have been exceeded, inducing highly positive emotions*

avviano una relazione di lungo periodo con il venditore. Tuttavia tale affective commitment li rende sostenitori dell'azienda. In uno studio (Harrison-Walker, 2001) è stata trovata una relazione positiva tra l'affective commitment e il passa-parola. Possiamo immaginare come questi clienti siano propensi a comunicare alla propria sfera sociale, anche tramite l'uso dei social media, la loro esperienza di consumo e il piacere derivato. Un esempio potrebbe essere il consiglio ad un amico, o una recensione positiva, a seguito di una cena in un ristorante durante una vacanza. Seppure l'esperienza è stata magnifica, difficilmente può essere un rapporto continuativo nel tempo, vista la difficoltà di ripetizione, per via del fattore distanza. Tuttavia possiamo osservare migliaia di recensioni da parte di utenti unici, i quali sono rimasti colpiti da un particolare posto o luogo.

2.2.3 Loyal Customers

Se la frequenza degli scambi commerciali è elevata, mentre il legame emotivo con il prodotto rimane di scarsa importanza, siamo di fronte a clienti fedeli. Tale categoria di clienti presenta calculative commitment, ovvero vi è la presenza di costi di cambiamento, mancanza di alternative distributive che li rendono lock-in con un determinato prodotto, brand. Questi non sono di per sé propensi a produrre recensioni, o a raccomandare ad un amico il prodotto in questione. Affinché vi sia la produzione di contenuti da parte di tale categoria, il venditore deve indurre in loro dei legami emozionali. Trasformando il calculative commitment in affective. Per far ciò non basta la semplice soddisfazione derivata dal consumo del prodotto. Serve l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra venditore e cliente. Solo in tal modo possono sviluppare quelle caratteristiche tipiche della categoria dei Fan. Esempi di tale categoria riguardano quei prodotti che troviamo nei negozi vicino casa, verso i quali proviamo della soddisfazione ma sappiamo di poter avere di meglio. Tuttavia la vicinanza e la facilità li rendono facili e semplici da trovare, inducendo a continuare nell'acquisto ripetuto.

2.2.4 Fan

Se sia la frequenza degli scambi commerciali, sia il legame emotivo sono elevati, siamo di fronte a clienti della categoria dei Fan. Questi clienti presentano sia affective che calculative commitment, sono fedeli e allo stesso tempo deliziati dal prodotto. La relazione è caratterizzata da cooperazione tra le parti, condivisione di oneri e benefici, e la pianificazione di scambi futuri. (Macneil, 1981) *“I Fan entrano in connessione con altri fan, interagiscono l'uno con l'altro, e migliorano la soddisfazione totale, rinforzando la loro fedeltà e delizia.”*⁶² Un esempio di tale categoria sono rappresentati dai membri delle comunità di una determinata marca, che sia una squadra sportiva o un brand di videogiochi. Questi passeranno molto tempo a discutere con gli altri membri delle ultime novità in merito al loro brand preferito, e a cosa vorrebbero vedere nel futuro. Rappresentando di fatto un ottimo spunto, per le aziende stesse, per lo sviluppo delle strategie future.

and a high level of satisfaction, but customer interactions with the seller are infrequent and transactions are rare.

⁶² (Sashi, 2012) testo originale – *Fans connect with other fans, interact with one another, and improve overall satisfaction, reinforcing their loyalty and delight.*

Tuttavia all'interno del parco clienti di un'azienda non è ottimale avere soltanto Fan. È importante avere il giusto mix di ognuna delle quattro categorie. Avere soltanto Fan può essere interpretato come indice di insoddisfazione verso gran parte dei clienti, rappresentando quindi un gioco dove o si è dentro o si è fuori. Invece, avere nella giusta misura altre tipologie di utenti coinvolti, permette alle aziende di capire come e dove stia gestendo le risorse al meglio. I Fan potrebbero tendere a negare alcune carenze nelle caratteristiche del prodotto, data l'eccessiva fiducia; mentre i clienti Fedeli continueranno ad essere tali solo se si mantiene la soddisfazione che li tiene lock-in. Dai clienti Deliziati le aziende possono scoprire importanti insight su cosa li abbia colpiti. Viceversa se immaginiamo clienti non deliziati ma altamente scontenti, possiamo scoprire cosa migliorare nella gestione delle risorse. Tutto questo può essere reso in via molto efficiente tramite l'utilizzo dei social media, [...] *migliorano l'abilità di connettersi con clienti e non clienti, la ricchezza delle interazioni con questi, incrementando la probabilità di soddisfare i clienti transitori, creando clienti Deliziati o Leali, e trasformandoli in Fan.*⁶³

⁶³ (Sashi, 2012) testo originale – *Social media improve the ability to connect with customers as well as non-customers and richness of the interactions with them, increasing the likelihood of satisfying transactional customers, creating delighted or loyal customers, and turning them into fans.*

CAPITOLO III

3.1 La natura del Customer Engagement

Quale sia la natura del Customer Engagement è il quesito forse più dibattuto nella letteratura scientifica. Se alcuni, come (Sashi, 2012), lo definiscono come un processo; altri lo individuano in collegamento diretto con il brand, Customer-Brand Engagement (Hollebeek, 2011). Altri ancora lo individuano nelle interazioni e connessioni tra azienda e clientela (Vivek, Beatty, & Morgan, 2012).

(Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) hanno provato a schematizzare e organizzare quelle che sono le diverse definizioni del fenomeno in oggetto. Il loro punto di partenza è la visione relazionale ed esperienziale nel processo di acquisto. Ovvero, quella definita da (Vargo & Lush, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, 2004) come “*Service-Dominant Logic*”.

In (Vargo & Lush, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, 2008a) troviamo alcune premesse alla logica *Service-Dominant*, le quali si collegano direttamente al concetto di Customer Engagement. In particolare: “*Il cliente è sempre un co-creatore di valore*”, “*tutti gli agenti sociali ed economici sono integratori di risorse*”, “*il valore è sempre, unicamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario*”, e “*Una visione servizio-centrica è di natura orientata al cliente e relazionale*”⁶⁴.

*Il Customer Engagement è uno stato psicologico che si presenta per via dell'interattiva e co-creativa esperienza del consumatore verso uno specifico agente/oggetto in specifiche relazioni.*⁶⁵ La complessità di definizione del fenomeno risiede nella sua natura interattiva, esperienziale, e circolare. Fenomeno che si presenta tra cliente e focus specifico, necessitando quindi una esperienza diretta di contatto e interazione. Inoltre l'ambito di manifestazione può variare a seconda del contesto, variando da contesti di pre/post acquisto – come già visto esistono sostanziali differenze tra la percezione degli attributi di prodotto da parte dei clienti nuovi e quelli fedeli.

*Il Customer Engagement si manifesta internamente ad un dinamico, iterativo processo relazionale che punta alla co-creazione di valore.*⁶⁶ Tale concetto pone la questione su quelli che possono essere considerati gli stati antecedenti al Customer Engagement. Antecedenti che possono uscire rafforzati o meno dalla fase di engagement; con la conseguenza che seppure antecedenti, possono essere inquadrati in un periodo temporale

⁶⁴ (Vargo & Lush, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, 2008a) – Nel testo sono state riportate in traduzione alcune delle dieci premesse presenti nel lavoro citato; in particolare la sesta, nona, decima ed ottava.

⁶⁵ (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) testo originale – *CE is a psychological state, which occurs by virtue of interactive customer experiences with a focal agent/object within specific service relationships.*

⁶⁶ (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) testo originale – *CE states occur within a dynamic, iterative process of service relationships that co-creates value.*

successivo come conseguenze. La difficoltà imposta da questa dinamicità procedurale sta nel non poter definire con certezza se un dato fenomeno avviene antecedentemente o posteriormente. Lo si dovrebbe pensare come una serie variabile di stati di coinvolgimento, nel periodo di durata della relazione.

Questo ci porta alla seguente, *il customer engagement gioca un ruolo centrale dentro un network nomologico relazionale*.⁶⁷ Tale natura dinamica lo pone in rapporto a molti fenomeni analizzati dalla letteratura scientifica, quali l'involvement, commitment, trust, advocacy, retention.

Il Customer engagement è un concetto multidimensionale soggetto all'espressione di contesto-specifiche dimensioni cognitive, emozionali e comportamentali.⁶⁸ Come già visto nel capitolo precedente, il concetto in analisi non si semplifica al mero comportamento, ma si apre ai legami emozionali e cognitivi. Tale multidimensionalità ci porta a quella che è un'altra definizione del concetto. Ovvero, che [...] *si presenta da uno specifico set di condizioni che generano differenti livelli di intensità*.⁶⁹ La presenza di diverse dimensioni legate al concetto, fa sì che si possano verificare diversi gradi di intensità nel corso della relazione. Ognuna delle dimensioni può intensificarsi o affievolirsi, determinando quello che è stato descritto precedentemente come il ciclo del customer engagement. Inoltre dato il grado di intensità e la sua specificità dimensionale si modifica il rapporto e le conseguenze derivanti dallo stesso.

Tali definizioni sono il risultato di un'attenta sintesi e analisi della specifica letteratura (Tabella 3.1 – a, b) effettuata da (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011), e si concatenano come segue:

Customer engagement is a psychological state that occurs by virtue of interactive, co-creative customer experiences with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships. It occurs under a specific set of context-dependent conditions generating differing CE levels; and exists as a dynamic, iterative process within service relationships that co-create value. CE plays a central role in a nomological network governing service relationships in which other relational concepts (e.g., involvement, loyalty) are antecedents and/or consequences in iterative CE processes. It is a multidimensional concept subject to a context- and/or stakeholder-specific expression of relevant cognitive, emotional and/or behavioural dimensions.

⁶⁷ (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) testo originale – *CE plays a central role within a nomological network of service relationships.*

⁶⁸ (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) testo originale – *CE is a multidimensional concept subject to a context- and/ or stakeholder-specific expression of relevant cognitive, emotional, and behavioural dimensions.*

⁶⁹ (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011) testo originale – *CE occurs within a specific set of situational conditions generating differing CE levels.*

Tabella 3.1 – a

Autore	Concetto	Definizione
(Vivek, Beatty, & Morgan, 2012)	Customer Engagement	L'intensità della partecipazione e connessione individuale con le offerte e/o le attività di un'organizzazione, le quali sono avviate sia dalla clientela che dall'organizzazione stessa.
(Bowden, 2009)	Customer Engagement Process	Un processo Psicologico che modella i sottostanti meccanismi da cui si forma la fedeltà del cliente per i nuovi clienti di un Brand di servizi come anche il meccanismo attraverso cui la fedeltà viene mantenuta per i clienti che già riacquistano.
(Sashi, 2012)	Customer Engagement Process	Incarna l'esperienza interattiva del consumatore dove ICT come i social media agiscono da strumenti che possono rendere possibile e facilitare tali esperienze. Il livello di Consumer Engagement è calcolative e affective commitment verso una relazione attiva con un'azienda o una comunità on-line dell'azienda.
(Van Doorn, et al., 2010)	Customer Engagement Behaviour	Manifestazione comportamentale del cliente verso un brand o un'azienda, al di là dell'acquisto, risultato di meccanismi motivazionali come il passa-parola, raccomandazioni, aiuto verso altri clienti, blogging, e stesura di recensioni.

Tabella 3.1 – b

Autore	Concetto	Definizione
(Hollebeek, 2011)	Customer Brand Engagement	Il livello motivazionale mentale di un cliente, relativo al brand e dipendente dal contesto, caratterizzato da specifici livelli comportamentali, emozionali e cognitivi verso le interazioni con il brand.
(Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011)	Customer Engagement	Uno stato psicologico che si presenta per via dell'interattiva e co-creativa esperienza del consumatore verso uno specifico agente/oggetto in specifiche relazioni di servizio.
(Higgins & Scholer, 2009)	Engagement	Uno stato di coinvolgimento, occupati, totalmente assorbiti o immersi in qualcosa, generando come conseguenza una particolare forza attrattivo-repulsiva. Più l'individuo è coinvolto verso l'avvicinarsi o il repellere un obiettivo, più valore è aggiunto o sottratto dallo stesso.
(Gambretti, Graffigna, & Biraghi, 2012)	Customer Brand Engagement	Il customer-brand engagement appare come un concetto multi-dimensionale che combina elementi quali attenzione, dialogo, interazione, emozioni, piacere sensoriale, e attivazione immediata rivolta alla creazione di una completa brand-experience con il consumatore.
(Mollen & Wilson, 2010)	Online Brand Engagement	Il commitment affettivo e cognitivo di un cliente verso una relazione attiva con il brand personificato dal sito Web, o altre entità mediate dal computer, strutturate per comunicare i valori del brand.

3.2 Metriche di Customer Engagement

Al fine di validare quanto analizzato nel corso di tale lavoro, abbiamo condotto un questionario con l'obiettivo di misurare il fenomeno in oggetto e alcuni dei più importante aspetti ad esso collegati. A tal fine siamo partiti dallo schema esposto nel Capitolo II, e proposto da (Sashi, 2012).

Per tale questionario abbiamo selezionato due Brand⁷⁰: *Apple* per il settore dell'elettronica, e *Dark Souls* per il settore dei videogame. Sono state raccolte 129 osservazioni totali, nella **Tabella 3.2** segue la distribuzione per fasce di età e genere del campione.

Tabella 3.2

	<i>Apple</i>	%	<i>Dark Souls</i>	%	Tot.	%
Età						
<i>15-18</i>	-	0%	12	13%	12	9%
<i>19-24</i>	59	65%	19	21%	78	60%
<i>25-30</i>	21	23%	6	7%	27	21%
<i>31-40</i>	4	4%	1	1%	5	4%
<i>41 +</i>	7	8%	-	0%	7	5%
Genere						
<i>Maschi</i>	47	52%	32	35%	79	61%
<i>Femmine</i>	44	48%	6	7%	50	39%
Totale	91		38		129	

In primo luogo abbiamo chiesto ai rispondenti di indicare tutti i Brand che gli venissero in mente⁷¹ in associazione con un determinato settore. Nel caso di Apple abbiamo indiato come settore “Electronic Device”, mentre nel caso Dark Soul “Role-playing game – RPG”.

Degli utenti interrogati sugli Electronic Device il 78% ha nominato Apple, mentre degli utenti del secondo gruppo il 55% ha nominato Dark Souls. In una seconda scheda, successiva a questa veniva mostrata un'icona raffigurante il Brand in questione; veniva chiesto se si riconoscesse il Brand e solo se gli utenti rispondevano di Sì, potevano continuare con la compilazione del questionario. Tale procedura aveva la finalità di assicurarsi che tra il soggetto e il Brand proposto ci fosse stato un contatto, anche a solo livello comunicazionale. In contemporanea a tale fase veniva chiesto quali dei prodotti indicati⁷² fosse stato acquistato.

Di seguito abbiamo misurato l'Involvement dei soggetti nel mercato specifico, tramite gli item proposti da (McQuarrie & Munson, 1992). Il tasso di Involvement degli utenti Apple è risultato positivo e significativo,

⁷⁰ La scelta di tali Brand è stata guidata dalla ricerca condotta da (Vivek, Beatty, & Morgan, 2012).

⁷¹ *Please name all the brands of [Market] you can think of.*

⁷² Veniva posta la seguente domanda con una lista esaustiva della linea prodotti: *Select the product of the Brand you bought.* In tal modo abbiamo provato a misurare il cross-selling nonché l'intensità del rapporto.

36
 come anche per il caso Dark Souls.⁷³ Al fine di misurare l'affidabilità del costrutto abbiamo calcolato l'Alpha di Crombach, vedi Tabella 3.2 – a.

Tabella 3.2 – a

<i>Dimensioni/Item</i>	<i>n</i>	<i>Media</i>	<i>s.d.</i>	<i>α Crombach</i>	<i>α std</i>
Involvement (McQuarrie & Munson, 1992)	5,20	1,30	0,95	0,95	0,95
<i>We would like to know how interested you are in _____ . Please use the series of descriptive words listed below to indicate your level of interest in _____.¹</i>					
Important – Unimportant	5,50	1,40	-0,94	-0,94	-0,94
Irrelevant – Relevant	5,30	1,60	0,94	0,94	0,94
Means a lot to me – Means nothing to me	5,10	1,50	-0,94	-0,94	-0,94
Unexciting – Exciting	5,00	1,70	0,94	0,94	0,94
Dull – Neat	4,90	1,60	0,94	0,94	0,94
Matters to me – Doesn't matter to me	5,20	1,50	-0,94	-0,94	-0,94
Boring – Interesting	5,40	1,50	0,94	0,94	0,94
Fun – Not Fun	5,40	1,50	-0,94	-0,94	-0,94
Appealing – Unappealing	5,30	1,40	-0,94	-0,94	-0,94
Of no concern to me – Of concern to me	5,10	1,70	0,94	0,94	0,94

Note : ¹ In tale fase veniva indicato il mercato associato al Brand prescelto.

Di seguito abbiamo misurato gli elementi del Ciclo del Customer Engagement proposto precedentemente. Come per l'Involvement anche in tale caso abbiamo calcolato l'affidabilità del costrutto tramite l'Alpha di Crombach, affinché le misure fossero valide abbiamo usato le domande presenti nella letteratura. Nella **Tabella 3.2 – b & c** vengono riportate le domande utilizzate, l'affidabilità del costrutto, e l'autore da cui le domande sono state adattate. Inoltre agli elementi proposti da (Sashi, 2012), sono stati misurati alcune elementi conseguenti al Customer Engagement; quali La Fiducia, Il passaparola positivo, ed infine abbiamo misurato il Net Promoter Score⁷⁴.

⁷³ Involvement – Apple Media = 4.9, s.d. = 0.1236, t-test = 39.739, p-value = < 2e-16 ***

Involvement – Dark Souls Media = 5.9, s.d. = 0.2276, t-test = 4.662, p-value= 7.82e-06***

⁷⁴ Naturalmente per tale metrica il campione preso in esame risulta esiguo, tuttavia la nostra finalità era cercare una correlazione tra tale metrica e il customer engagement.

Tabella 3.2 – b

<i>Dimensioni/Item</i>	<i>n</i>	<i>Media</i>	<i>s.d.</i>	α <i>Crombach</i>	α <i>std</i>
Overall Satisfaction (McKinney, Yoon, & Zahedi, 2002)	5,10		1,60	0,94	0,94
<i>After using this [Brand], I am ...</i>					
Very dissatisfied-Very satisfied		5,20	1,70	0,94	0,94
Very displeased-Very pleased		5,20	1,70	0,92	0,92
<i>Using this [Brand], made me ...</i>					
Frustrated-Contented		4,90	1,90	0,94	0,94
Terrible-Delighted		5,00	1,80	0,92	0,93
<i>After using this [Brand], I ...</i>					
Will never use it again-Will definitely use it again		5,20	1,90	0,93	0,93
Will never recommend it to my friends-Will definitely recommend it to my friends		5,30	1,80	0,94	0,94
Brand retention (Sahina, Zehirb, & Kitapçib, 2011)	4,50		1,80	0,93	0,93
<i>I intend to buy this [brand] in the near future</i>		4,90	1,90	0,93	0,93
<i>I consider this [brand] as my first choice in this category</i>		4,40	2,00	0,90	0,90
<i>I will continue to be loyal customer for this [brand]</i>		4,20	2,00	0,86	0,86
Affective Commitment (Bansal et al., 2004)	3,30		1,80	0,92	0,92
<i>I feel emotionally attached to [Brand/product].</i>		3,80	2,00	0,93	0,93
<i>With [Brand/product], it feels like I am part of a family.</i>		3,00	1,90	0,89	0,89
<i>I feel a sense of belonging with [Brand/product].</i>		3,10	1,90	0,82	0,82
<i>Note : Tutti gli Item, eccetto l'Involvement, sono stati misurati su scala likert da 1 a 7.</i>					

Tabella 3.2 – c

<i>Dimensioni/Item</i>	<i>n</i>	<i>Media</i>	<i>s.d.</i>	<i>α Crombach</i>	<i>α std</i>
Advocacy (Roy, 2013)	3,80		1,60	0,93	0,93
<i>The [Brand] provides unbiased advice that helps me to choose its services and products</i>	3,80		1,70	0,91	0,91
<i>The [Brand] gives honest and open information and advice about its services</i>	3,70		1,70	0,91	0,90
<i>The [Brand] keeps my best interests in mind</i>	3,90		1,70	0,91	0,91
<i>The [Brand] is a customer advocate</i>	3,90		1,70	0,93	0,93
Trust (Roy, 2013)	4,60		1,60	0,89	0,89
<i>Overall I trust the [Brand]</i>	4,70		1,70	0,80	0,80
<i>I believe that at times the [Brand] is not honest with me</i>	4,50		1,60	0,63	0,80
Positive WOM (Roy, 2013)	4,60		1,70	0,94	0,94
<i>I would recommend the [Brand] to someone who seeks my advice</i>	4,70		1,80	0,88	0,88
<i>I encourage friends and relatives to take the product of the [Brand]</i>	4,40		1,80	0,93	0,93
<i>I say positive things about the [Brand] to other people</i>	4,80		1,70	0,91	0,91
<i>Note : Tutti gli Item, eccetto l'Involvement, sono stati misurati su scala likert da 1 a 7.</i>					

3.2.1 Analisi dei risultati

In una prima fase di analisi sono state calcolate le correlazioni tra gli elementi del ciclo del customer engagement. Come possiamo osservare dalla **Tabella 3.2.1 – a**, tali costrutti sono correlati positivamente tra di loro. Inoltre notiamo, in linea con (Gustafsson, Johnson, & Roos, 2005), una forte correlazione tra Satisfaction e Retention, e analogamente con l'affective commitment, e con l'advocacy. Tali correlazioni rientrano nelle nostre aspettative, infatti come si è già discusso la soddisfazione porta al riacquisto, tuttavia non è detto che questa porti all'instaurarsi di un rapporto più profondo ed emozionale. Affinché vi sia l'instaurarsi di tale rapporto emozionale è necessario l'instaurarsi di un legame affettivo.

Tabella 3.2.1 – a

<i>Costrutto</i>				
<i>Overall Satisfaction</i>	1,00			
<i>Brand retention</i>	0,57	1,00		
<i>Affective Commitment</i>	0,39	0,66	1,00	
<i>Advocacy</i>	0,47	0,63	0,72	1,00

Partendo da queste osservazioni sono state calcolati due costrutti, tali da esprimere il Legame Emotivo e la Forza della Relazione.

A tal fine per creare il costrutto che esprimesse il Legame emotivo sono stati utilizzati gli item dei seguenti costrutti, affective commitment, e advocacy. Per misurare la forza della relazione sono stati utilizzati gli item della soddisfazione, e della retention. Naturalmente, per la creazione di tali costrutti è stato utilizzato il metodo dell'Alpha di Crombach. Nella **Tabella 3.2.1 – b** sono riportate le correlazioni tra i costrutti in esame.

Tabella 3.2.1 – b

<i>Costrutto</i> ⁷⁵							
<i>Relation Strength</i>	0,93						
<i>Emotional Bond</i>	0,62	0,94					
<i>Net Promoter Score</i>	0,71	0,67	1,00				
<i>Involvement</i>	0,44	0,19	0,23	1,00			
<i>Positive WOM</i>	0,79	0,79	0,88	0,28	1,00		
<i>Trust</i>	0,67	0,79	0,74	0,29	0,81	1,00	

⁷⁵ Sulla diagonale principale in grassetto e corsivo le α di Crombach dei costrutti.

40
Tramite tali due nuovi costrutti si è creata la matrice del customer engagement (Sashi, 2012), di cui si è parlato nel Capitolo II. Tramite un grafico a dispersione abbiamo potuto osservare in quale categoria di intensità relazionale risultano posizionarsi i clienti.

Nella **Figura 3.2.1** possiamo vedere tale distribuzione. Il colore dei punti rappresenta la categoria associata al Net Promoter Score, mentre la grandezza dei punti rappresenta il numero di prodotti del Brand acquistati dal cliente. Tramite questa rappresentazione possiamo distinguere gli utenti nelle quattro classi della *Customer Engagement Matrix* (**Tabella 3.2.1 – c**). Quello che salta all’occhio dal grafico sottostante è la quasi ottima schematizzazione nelle tre classi del Net promoter score attraverso queste due variabili. Inoltre, i rispondenti associati al gruppo Transactional sembrano presentare una quantità di prodotti acquistati mediamente inferiore rispetto alle altre tipologie di utenti. Sebbene persista una certa mescolanza, da attribuire al fattore temporale del customer engagement.

Figura 3.2.1 : Customer Engagement Matrix



Nella Tabella 3.2.1 – c sono presentate le classi⁷⁶ della Matrice di customer engagement divise per Brand e in percentuale.

Tabella 3.2.1 – c

	<i>Apple</i>	%	<i>Dark Souls</i>	%	Tot.	%
<i>Fan</i>	30	33%	15	39%	45	35%
<i>Delighted</i>	5	5%	1	3%	6	5%
<i>Loyal</i>	36	40%	16	42%	52	40%
<i>Transactional</i>	20	22%	6	16%	26	20%
<i>Tot.</i>	91		38		129	

Come bisogna interpretare tale grafico e tale divisione degli utenti? Sebbene per un'analisi più efficiente sia necessario aumentare la numerosità campionaria, al fine di avere categorie abbastanza ampie da permettere test statistici accurati. Possiamo fornire una semplice descrizione che provi a spiegare il variare dei dati.

La classe dei *Transactional* presenta bassi livelli di affective commitment, di advocacy, di satisfaction, e di retention. Come ipotizzato da (Sashi, 2012) tali clienti “*Considerano il prodotto come una commodity e lo compreranno dal venditore che offre il prezzo migliore, cambiando da venditore a venditore per ogni singola transazione.*”⁷⁷

La classe dei *Delighted* non mostra un elevato tasso di soddisfazione verso il prodotto, tuttavia sono clienti disposti a spendersi per propagandare il loro acquisto – presentando valori positivi per l'affective commitment, e l'advocacy. La ragione dietro la scarsa soddisfazione, quindi verso la bassa forza della relazione è da cercarsi nel loro tasso di Involvement verso il mercato di riferimento – che come analizzeremo di seguito è il più basso tra le quattro classi in analisi.⁷⁸

La classe di clienti *Loyal* presenta elevati valori di satisfaction e retention, tuttavia non ha sviluppato un adeguato affective commitment che a sua volta non li porta a spendersi per il prodotto/brand – fenomeno osservabile dai bassi livelli di advocacy.

La classe di clienti *Fan* possiede un elevato tasso di tutte le metriche prese in considerazione, infatti riprendendo una citazione di (Sashi, 2012) : “*I Fan entrano in connessione con altri fan, interagiscono l'uno con l'altro, e migliorano la soddisfazione totale, rinforzando la loro fedeltà e delizia.*”⁷⁹

⁷⁶ Vedi **Appendice A** per i metodi utilizzati al fine di individuare i gruppi.

⁷⁷ (Sashi, 2012) testo originale – *They regard the product as a commodity and will buy from the seller offering the lowest price, switching across sellers from transaction to transaction.*

⁷⁸ Risultato che contrasta con quanto ipotizzato da (Sashi, 2012), il quale vede tali utenti come altamente soddisfatti ma, essendo poco interessati al mercato specifico, effettuano un numero esiguo di transazioni con l'azienda. Bisogna notare come la numerosità di tale classe nel campione sia molto esigua, solo sei rispondenti rientrano in tale gruppo.

⁷⁹ (Sashi, 2012) testo originale – *Fans connect with other fans, interact with one another, and improve overall satisfaction, reinforcing their loyalty and delight.*

3.2.2 Analisi delle correlazioni – Net Promoter Scores

Una metrica di grande interesse nell'ambito del marketing è senza dubbio il Net Promoter Score. Tramite la semplice domanda “Consigliaresti questo [Brand/Prodotto] ad un amico?”, misurata su una scala da 1 a 10, si riesce a distinguere i clienti in tre classi. Ovvero Promotori, chi da un voto superiore al 9, Passivi, chi da dal 7 all'8, e Detrattori, chi da un voto inferiore al 6. Tramite una semplice proporzione tra il gruppo dei Promotori e Detrattori si riesce ad ottenere un punteggio, il quale è stato validato da innumerevoli studi come correlato al rendimento aziendale. Nell'ambito di tale studio è risultato interessante cercare una correlazione tra tale metrica e il Customer Engagement. Dopotutto se un utente è coinvolto con il Brand/prodotto, e si trova nello stato di Fan, ci aspettiamo che consigli ai suoi amici, e conoscenti, nonché al suo network sociale, il prodotto che lo ha coinvolto e stupito. La nostra analisi si è posta quindi come obiettivo di analizzare l'esistenza di una correlazione tra i due fenomeni. Tramite un modello di regressione lineare abbiamo trovato una relazione positiva tra le due dimensioni di customer engagement e il net promoter score numerico (Tabella 3.2.2 –a).

Tabella 3.2.2 – a

<i>Net Promoter Score</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta</i>	0,51	0,498	1,03	0.304
<i>Relation Strength</i>	0,82	0,122	6,72	5.66e-10 ***
<i>Emotional Bond</i>	0,61	0,118	5,13	1.07e-06 ***
<i>R2 - adj : 59%</i>		<i>F-statistic:</i>	92,3	<i>p-value : < 2.2e-16</i>

Inoltre abbiamo osservato come in base allo stadio di customer engagement raggiunto, vi sia differenza statisticamente significativa tra la media dei gruppi. Nella Tabella 3.2.2 – b possiamo osservare tale differenza, e tramite l'F-statistic affermarne la significatività. Ad esempio il gruppo di Fan tende a dare voti superiori all'otto e quindi rientra nel gruppo dei Promoter.

Tabella 3.2.2 – b

<i>Net Promoter Score</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta – Loyal</i>	7,02	0,216	32,42	< 2e-16 ***
<i>Transactional</i>	-3,98	0,375	-10,62	< 2e-16 ***
<i>Fan</i>	1,47	0,318	4,62	9.27e-06 ***
<i>Delighted</i>	0,48	0,673	0,71	0.468
<i>R2 - adj : 62%</i>		<i>F-statistic:</i>	68,56	<i>p-value : < 2.2e-16</i>

3.2.3 Analisi delle correlazioni – Positive WOM

Il passa-parola positivo è una metrica molto importante per le aziende. Di fatto quando un cliente condivide la propria esperienza, consigliandola ad un amico, non fa altro che semplificare il lavoro dell'azienda in termini di comunicazione e spese relative. Senza contare l'impatto più forte ottenuto tramite il contatto di un amico, rispetto a quello ottenuto a seguito di un programma pubblicitario. In tale studio abbiamo parlato del passa-parola come di una conseguenza del customer engagement. L'idea alla base di tale ipotesi è che un cliente estasiato dall'esperienza con un brand/prodotto sia propenso a comunicarlo al proprio network sociale; attivandosi come sostenitore del brand. Invece un cliente con un basso livello di customer engagement dovrebbe presentare una tendenza minore verso tale condotta. Al fine di analizzare tale relazione, si è condotta una regressione lineare tra il passa-parola positivo e le due dimensioni di customer engagement individuate. Il risultato, esposto nella *Tabella 3.2.3 – a*, mostra come vi sia una relazione positiva e statisticamente significativa tra la forza della relazione, e il legame emotivo, verso il passa-parola positivo.

Tabella 3.2.3 – a

<i>Positive WOM</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta</i>	-0,02	0,248	-0,07	0.948
<i>Relation Strength</i>	0,55	0,061	8,96	3.62e-15 ***
<i>Emotional Bond</i>	0,54	0,059	9,15	1.27e-15 ***
<i>R2 - adj : 77%</i>	<i>F-statistic:</i>	215	<i>p-value : < 2.2e-16</i>	

Tramite l'analisi della varianza tra le quattro tipologie di clienti coinvolti, possiamo affermare che esistono differenze significative tra le medie dei gruppi. Ad esempio, possiamo osservare come i Fan presentino in media valori elevati di tale costrutto, caso contrario per i *Transactional*.

Tabella 3.2.3 – b

<i>Positive WOM</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta – Loyal</i>	4,55	0,121	37,43	< 2e-16 ***
<i>Transactional</i>	-2,43	0,211	-11,52	< 2e-16 ***
<i>Fan</i>	1,55	0,178	8,69	1.7e-14 ***
<i>Delighted</i>	0,27	0,378	0,73	0.468
<i>R2 - adj : 73%</i>	<i>F-statistic:</i>	113,3	<i>p-value : < 2.2e-16</i>	

3.2.4 Analisi delle correlazioni – Brand Trust

L'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra Brand e cliente è un passaggio molto importante nella relazione. Infatti se i clienti si fidano del Brand, il loro processo di acquisto e la loro ricerca informazionale sarà semplificata. Possono infatti affidarsi al brand senza dover cercare tutte le informazioni che solitamente richiede una decisione d'acquisto. Tale sentimento era stato ipotizzato come conseguenza del grado coinvolgimento del cliente. Gli utenti con un grado di coinvolgimento più elevato sviluppano legami emotivi con il brand, di conseguenza instaurano un rapporto di fiducia. Nella *Tabella 3.2.4 – a*, si è analizzato, tramite un modello di regressione lineare, la natura del rapporto tra i due fenomeni. I risultati indicano una relazione positiva, e statisticamente significativa. In tale relazione il legame emotivo ha un peso maggiore rispetto alla forza della relazione. Di fatto la fiducia seppure considerata una conseguenza, va ad influenzare nei cicli successivi il legame emotivo.

Tabella 3.2.4 – a

<i>Brand Trust</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta</i>	0,83	0,279	2,99	0.00334 **
<i>Relation Strength</i>	0,31	0,068	4,47	1.69e-05 ***
<i>Emotional Bond</i>	0,62	0,066	9,30	5.67e-16 ***
<i>R2 – adj : 66%</i>	<i>F-statistic:</i>	128	<i>p-value :</i>	<i>< 2.2e-16</i>

Tramite l'analisi della varianza tra le quattro tipologie di clienti coinvolti, possiamo affermare che esistono differenze significative tra le medie dei gruppi, *Tabella 3.2.4 – b*. Possiamo osservare come i Fan siano estremamente fiduciosi nei confronti del brand; mentre il tasso di fiducia di *Loyal* e *Delighted* sia meno forte, seppur positivo. I *Transactional* invece hanno un indice di fiducia verso il brand molto scarso.

Tabella 3.2.4 – b

<i>Brand Trust</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta – Loyal</i>	4,45	0,148	29,93	< 2e-16 ***
<i>Transactional</i>	-1,80	0,257	-6,98	1.54e-10 ***
<i>Fan</i>	1,37	0,218	6,27	5.25e-09 ***
<i>Delighted</i>	-0,04	0,462	-0,07	0.939
<i>R2 – adj : 54%</i>	<i>F-statistic:</i>	48,36	<i>p-value :</i>	<i>< 2.2e-16</i>

3.2.5 Analisi delle correlazioni – Involvement

L'Involvement è considerato un antecedente del customer engagement. Tale considerazione è dovuta al fatto che l'involvement è stato usato per descrivere il reiterativo interesse di un consumatore verso una classe di prodotti, basato sull'importanza relativa a quella classe di prodotto in relazione alla propria visione di se; e per descrivere il sistema di valori o l'interesse generale che un cliente prova durante le fasi decisionali d'acquisto.⁸⁰ Al fine di indagare tale relazione tra i due fenomeni, abbiamo utilizzato un modello di regressione lineare. I risultati di tale modello, *Tabella 3.2.5 – a*, hanno confermato la relazione positiva tra l'Involvement e la *Forza della relazione*, sebbene la relazione con il costrutto del *Legame Emotivo* non è stata confermata. Tale risultato fa capire come l'intensità del rapporto sia influenzata, e influenzi, l'interesse suscitato verso un particolare settore e/o mercato.

Tabella 3.2.5 – a

<i>Involvement</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta</i>	3,36	0,351	9,55	< 2e-16 ***
<i>Relation Strength</i>	0,38	0,068	5,55	1.62e-07 ***
<i>R2 - adj : 20%</i>	<i>F-statistic:</i>	30,8	<i>p-value :</i>	1,62E-04

Tramite l'analisi della varianza tra le quattro tipologie di clienti coinvolti, possiamo affermare che esistono differenze significative tra le medie dei gruppi, *Tabella 3.2.5 – b*. Si può osservare come sia *Fan* che *Loyal* presentino un elevato indice di Involvement – probabilmente dovuto alla frequenza della relazione, che si auto-influenza in circolo. I *Delighted* presentano un indice di Involvement relativamente basso, e come visto in precedenza questo genera un basso indice di satisfaction. Tuttavia, la mancanza di soddisfazione non è dovuta a carenze da parte del prodotto. Infatti, come già visto, i *Delighted* sono propensi al passa-parola positivo. È il basso indice di Involvement che influenza il tipo di coinvolgimento instauratosi con questi clienti. I *Transactional* presentano un tasso di Involvement lievemente positivo. Affinché tale categoria sviluppi un tasso di coinvolgimento maggiore, bisogna ascoltarne i bisogni e stimolarne l'interesse verso il settore.

Tabella 3.2.5 – b

<i>Involvement</i>	β_i	<i>s.e.</i>	<i>t - value</i>	<i>p - value</i>
<i>Intercetta – Loyal</i>	5,26	0,160	32,87	< 2e-16 ***
<i>Transactional</i>	-0,55	0,277	-1,96	0.050171 .
<i>Fan</i>	0,47	0,235	1,99	0.047930 *
<i>Delighted</i>	-1,94	0,497	-3,90	0.000153 ***
<i>R2 - adj : 19%</i>	<i>F-statistic:</i>	10,06	<i>p-value :</i>	5.481e-06

⁸⁰ (Beatty, Kahle, & Homer, 1988)

3.2.6 Commenti

A seguito dell'analisi quantitativa dei costrutti connessi al customer engagement possiamo osservare come lo schema procedurale proposto da (Sashi, 2012) sia utile ad inquadrare il grado del rapporto instaurato tra cliente e azienda. La particolarità di tale schema risiede nel poter capire e studiare le esigenze di ogni tipologia di cliente. Data l'appartenenza ad una determinata categoria, determinata dal grado di intensità di rapporto, le azioni di marketing devono essere mirate a sviluppare il rapporto tra cliente e azienda, tenendo conto delle particolari esigenze di ogni categoria. Seppure il Net promoter score fornisce indicazioni in merito ai clienti entusiasti ed estremamente legati al brand, bisogna tenere conto che gli utenti dell'azienda che si avvicinano ai prodotti della stessa per la prima volta potrebbero avere delle esigenze diverse rispetto ai clienti di vecchia data. Non basta tenere conto delle sole richieste dei Fan. Bisogna capire cosa li ha portati a divenire tali, al fine di riprodurre lo stesso percorso verso quei clienti, come i Transactional. Tale categoria riassume il futuro dell'azienda, in quanto sono i clienti in bilico tra un prodotto e un altro al momento finale del customer decision journey. Quindi per vincere la competizione aziendale, e acquisire nuove quote di mercato, è di fondamentale importanza capire quali siano le richieste di quei clienti che sul mercato sono rimasti insoddisfatti – tale trasformazione ha il vantaggio implicito di frenare l'avanzata della concorrenza. Per quanto riguarda i clienti fedeli bisogna capire se sia possibile espandere il rapporto emotivo, e per fare ciò si deve indagare quali elementi del rapporto hanno impedito la formazione di fiducia col brand. Fiducia ed entusiasmo sono le linee guida della categoria di clienti Delighted. Questi sono importanti nella misura in cui possono fornire spunti di riflessione su quanto di positivo viene realizzato dall'azienda nella costruzione del rapporto. Dove la mancanza di continuazione, e quindi la bassa intensità nel rapporto, può essere una conseguenza del basso interesse verso la categoria merceologica di riferimento. A tal proposito bisogna capire come influenzare, tramite il coinvolgimento, l'interesse verso la categoria di prodotto; in modo tale da poter aumentare l'intensità di rapporto di tali clienti.

In tutto ciò bisogna tenere conto di un fattore che in tale ambito di studio è rimasto assente. Il ciclo di customer engagement è tale perché avviene ripetutamente nel corso dei vari periodi temporali. E appunto il fattore tempo è di fondamentale importanza. Le aziende oltre a tenere conto di come è strutturata la loro base clienti, e quindi come agire nei confronti della stessa, devono misurare come varia nel corso di un dato periodo la struttura. L'aumento o la diminuzione percentuale di una categoria di clienti deve entrare nell'ottica aziendale come segno dell'andamento generale dell'operato aziendale. Una migrazione di utenti da Fan a Loyal può portare delle implicazioni serie di lungo periodo, le quali tuttavia restano nascoste dai soli paragoni economici finanziari – in quanto i clienti Loyal continuano ad acquistare, senza essere emotivamente legati al brand. Tale occasione può essere un indicatore di un malcontento generato dalle ultime azioni, quindi bisogna agire e correggere i piani in corso. D'altro canto il passaggio dei clienti da Transactional a Loyal o Fan, è da interpretare come una corretta politica aziendale. Tale metrica di customer engagement risulta molto importante a livello aziendale per capire quali sono i foci su cui concentrare gli sforzi di marketing, e aziendali, al fine di una armoniosa relazione tra azienda e cliente.

CONCLUSIONE

Nel corso di tale studio è stato affrontato uno dei concetti centrali nell'ottica del marketing relazionale. Il customer engagement non è riferibile ad un preciso istante del processo decisionale di acquisto, ma alla continua ricerca di discussione tra azienda e cliente.

Su tale concetto si è concentrato un vivo interesse da parte della letteratura degli ultimi anni. Tuttavia la sua giovane natura e la presenza di varie definizioni ha generato molta confusione su tale metriche. Al fine di una piena comprensione sono state dapprima indagate le ragioni dietro la sua importanza, nonché il suo ruolo critico per le aziende.

Infatti, se nel passato il processo decisionale era considerato di forma lineare, con i marketer impegnati nel convertire i potenziali clienti in clienti effetti, quindi in cliente fedeli. Oggi tale linearità è superata. Il processo decisionale del consumatore è stato schematizzato in ottica circolare, e soprattutto in ambiente Omni-channel. Il risultato di tale nuovo punto di vista ha portato alla perdita di efficacia da parte di alcune metriche, come la soddisfazione. Infatti, sebbene tale metrica sia di fondamentale importanza per capire se, in ottica di breve periodo, le risorse aziendali sono gestite al meglio, e con attenzione alle richieste del mercato. Non permette di distinguere tra chi è veramente legato all'azienda, e chi invece non ha ancora trovato una valida alternativa per cambiare. Nel passato, prima della rivoluzione digitale avvenuta negli ultimi anni, il potere di un rivenditore era direttamente collegato a metriche spazio-temporali, in riferimento al punto di concorrenza più vicino. Oggi i consumatori sono costantemente informati in merito alle offerte migliori, e al dove trovarle. Per mantenere la propria base clienti stabile, ed evitare di vederla fuggire verso la concorrenza, bisogna porre il cliente al centro delle politiche aziendali, da qui l'importanza del concetto oggetto di analisi.

Il customer engagement è *uno stato psicologico che si presenta per via dell'esperienza interattiva, e co-creativa, del consumatore verso uno specifico agente/oggetto in specifiche relazioni. E si manifesta internamente ad un dinamico, iterativo processo relazionale che punta alla co-creazione di valore* (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011). Porre il cliente al centro delle politiche aziendali vuol dire ascoltarlo nelle sue richieste, e nelle sue idee creative. Bisogna trasformare i clienti soddisfatti in clienti che si attivano in favore dell'azienda. Infatti il customer engagement è definito come *un concetto multidimensionale soggetto all'espressione di contesto-specifiche dimensioni cognitive, emozionali e comportamentali*. Questa sua natura lo rende capace di sintetizzare una serie di informazioni sulla base clienti, tramite le quali osservare le differenti necessità intrinseche nella stessa. In primo luogo bisogna indagare i processi formativi dietro tale concetto.

Nel corso di questo lavoro abbiamo esaminato quelle che sono le fasi del ciclo del customer engagement. La fase iniziale consiste nel *Contatto* tra azienda e cliente, in cui il brand/prodotto entra a far parte delle possibili alternative a disposizione del cliente. Segue la fase di *Interazione*, ovvero un primo contatto con il prodotto. A seguito di tale prova si vanno a confrontare esperienza diretta ed aspettative sul prodotto. Il risultato è la

fase di *Soddisfazione/Insoddisfazione*. Fase in cui si sviluppano i meccanismi valutativi basati su confronto tra costi e benefici, i quali guidano il cliente verso quella che è la fase di *Retention*. Se la valutazione del brand/prodotto è stata positiva, e si è formata soddisfazione, il cliente ripeterà l'acquisto. Nel reiterarsi dell'esperienza con il prodotto/brand viene a instaurarsi un legame con il cliente. Tale legame sarà basato, inizialmente, sullo schema comparativo di costi-benefici, avrà quindi una natura calcolatrice. Tuttavia a seguito del reiterativo processo esperienziale può venire a nascere un legame di tipo affettivo. Questa è la fase del *Commitment*. Se si instaura un legame di tipo emotivo, il cliente si attiverà come sostenitore del brand/prodotto. Ovvero, entrerà nella fase di *Advocacy*.

Bisogna inoltre considerare un antecedente fondamentale a tutto il processo di customer engagement. L'*Involvement* è stato usato per descrivere il reiterativo interesse di un consumatore verso una classe di prodotti. Interesse basato sull'importanza relativa di quella classe di prodotto in relazione alla propria visione di sé.

Al fine di indagare il concetto del customer engagement è stata strutturata un'indagine campionaria. Dalla nostra indagine abbiamo riscontrato una notevole importanza dell'*Involvement* in relazione con il customer engagement; ed in particolare con la fase legata alla soddisfazione. Un cliente poco interessato al settore può sviluppare un legame emotivo, tuttavia non mostra mai elevati gradi di soddisfazione. Questo marca notevolmente la perdita di efficacia della Satisfaction, e segna la maggiore accuratezza del customer engagement.

In primis avremo i clienti *Fan*, i quali sono il cuore dell'azienda, nonché primi sostenitori della stessa. In loro il rapporto emotivo è consolidato, e presentano un'alta intensità di relazione. Per loro il brand va oltre il prodotto in sé. Quando si relazionano con l'azienda si sentono parte di una famiglia, di una comunità, di qualcosa verso cui concentrare i loro sforzi. A seguito dell'analisi effettuata, abbiamo riscontrato alcune caratteristiche che confermano quanto ipotizzato su tali clienti. Incrociando i dati con il Net Promoter Score, abbiamo individuato un'elevata incidenza di Promoter all'interno di tale categoria. Inoltre tali clienti presentano un elevato indice di Positive word of mouth, così come di Brand trust. Questi clienti percepiscono il settore di riferimento come molto importante per loro, e il reiterarsi della loro relazione con l'azienda rafforza tale interesse. Quindi abbiamo i clienti *Fedeli*. Questi sono molto soddisfatti dai prodotti del Brand, tuttavia il loro legame emotivo non è solido. Sono clienti il cui tasso di soddisfazione è elevato, e riacquistano il prodotto. Tuttavia le politiche aziendali non li hanno indotti a sviluppare un legame emotivo. Il risultato riscontrato dalla nostra indagine mostra infatti come sia una categoria in cui la Brand trust sia lievemente positiva, così come il Positive word of mouth. Infatti incrociando i risultati con il Net Promoter Score, osserviamo che in tale categoria vi sia un'elevata incidenza di utenti Passive e di qualche Detractor. I *Transactional* sono una categoria di clienti che "compra dal venditore che offre il prezzo migliore, cambiando da venditore a venditore per ogni singola transazione". Presentano una bassa forza della relazione, e quasi nessun legame emotivo. Sono clienti che ancora non conoscono bene il mercato di riferimento, e non trovano il prodotto che soddisfi a pieno il proprio bisogno. Infatti, dalla nostra indagine, è risultato come presentino

un indice di Involvement lievemente positivo. È vi è un'elevata incidenza di Detractor. Tuttavia il prodotto aziendale non è riuscito a renderli più attivi, ed a intrigarli. Tali clienti sono di vitale importanza per l'azienda. Riuscire ad ascoltarli, e capire i loro bisogni, può far guadagnare interessanti margini di mercato. Mancare tale appuntamento comporta il veder migrare questi utenti alla concorrenza, o farli uscire dal mercato stesso.

Infine vi è la categoria dei *Deliziati*. Clienti rimasti colpiti dal prodotto, tanto da attivarsi per propagandarlo al proprio network sociale. Tuttavia tali da non essere intenzionati a continuare la relazione. Se in fase di ipotesi pensavamo fossero utenti con alta soddisfazione, dall'analisi dei dati della nostra indagine è risultato come il loro tasso di soddisfazione sia basso. Nel cercare di capire quale fosse quindi il motivo dietro il loro legame emotivo forte, abbiamo osservato come nella realtà tali clienti presentino un basso tasso di interesse verso il mercato. Quindi possiamo dedurre che non sia stata una carenza del prodotto a mancare le loro aspettative, ma uno scarso interesse generale. Tuttavia sono clienti che non troppo dissimili ai Fedeli per legame emotivo. Infatti presentano un indice lievemente positivo sia di Brand trust, sia di Positive word of mouth; ed un'elevata incidenza di Passive.

Il customer engagement riesce a fornire un quadro sulla base clienti tramite il quale i marketer possono agire, e gestire al meglio le risorse aziendali. Clienti del tipo Fan possono fornire ottimi spunti su cui basare l'evoluzione dei prodotti, e forniscono una visione positiva dell'azienda al network sociale di riferimento. La base di clienti Loyal deve essere mantenuta tale, o trasformata in Fan, poiché la fuori uscita andrebbe a scapito dell'azienda. A tal fine bisogna capire come sviluppare quel sentimento presente tra i Fan, e per far ciò bisogna partire dai Fan e dai Delighted – clienti rimasti fortemente legati al Brand. Verso i clienti di tipo Transactional bisogna incentrare politiche di sviluppo nuovi prodotti, e promozioni tali da renderli interessati al mercato.

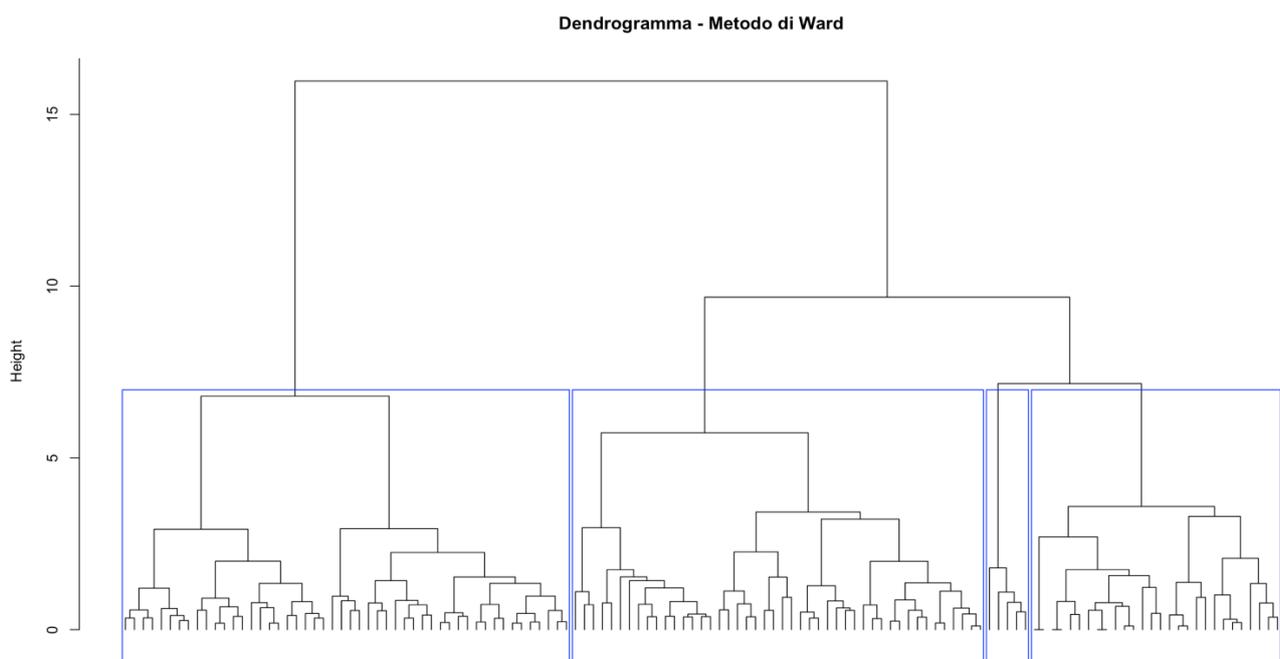
In tutto ciò bisogna tenere conto di un fattore che in tale ambito di studio è rimasto assente. Il ciclo di Customer Engagement è tale perché avviene ripetutamente nel corso dei vari periodi temporali. E appunto il fattore tempo è di fondamentale importanza. Le aziende oltre a tenere conto di come è strutturata la loro base clienti, e quindi come agire nei confronti della stessa, devono misurare come varia nel corso di un dato periodo la struttura. L'aumento o la diminuzione percentuale di una categoria di clienti deve entrare nell'ottica aziendale come segno dell'andamento generale dell'operato aziendale. Una migrazione di utenti da Fan a Loyal può portare delle implicazioni serie di lungo periodo, le quali tuttavia restano nascoste dai soli paragoni economici finanziari – in quanto i clienti Loyal continuano ad acquistare, senza essere emotivamente legati al brand.

Tale metrica di Customer Engagement risulta molto importante a livello aziendale per capire quali sono i foci su cui concentrare gli sforzi di marketing, e aziendali, al fine di una armoniosa relazione tra azienda e cliente. A tal fine bisogna indagare, in future ricerche, il fattore temporale legato al Customer Engagement; nonché il collegamento con altre metriche di interesse, e di tipo economico-finanziario.

Appendice A – Analisi dei dati

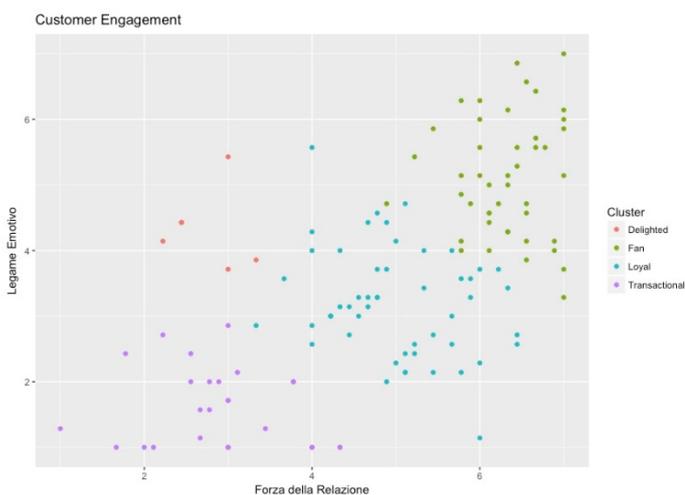
Al fine di analizzare i dati e fornire un'adeguata divisione nei quattro gruppi, come proposto da (Sashi, 2012), abbiamo selezionato come variabili di segmentazione *Overall Satisfaction*, *Brand retention*, *Affective Commitment*, ed *Advocacy*. Come primo passo abbiamo standardizzato i valori in oggetto, al fine di rendere comparabili tali metriche, e di poter quindi calcolare la matrice delle distanze. Quindi abbiamo eseguito un'analisi delle Componenti Principali per osservare la distribuzione dei dati e la presenza di outlier. A seguito di tale analisi si è calcolata la matrice delle distanze sulle variabili standardizzate, utilizzando la metodologia di calcolo delle distanze di Minkowski di ordine quattro. Quindi tramite abbiamo ottenuto una prima segmentazione del campione tramite il metodo di Ward. Nella *Figura 5.1* è rappresentato il Dendrogramma, indicante i quattro cluster.

Figura 5.1 : Dendrogramma



A seguito di tale analisi sono stati calcolati i centroidi dei cluster trovati in precedenza. Partendo da tali centroidi, sono stati calcolati i cluster utilizzando l'algoritmo k-means proposto da (Hartigan & Wong, 1979).

Figura 5.2 : Analisi dei Gruppi



Per validare lo schema proposto da (Sashi, 2012), abbiamo costruito un grafico a dispersione utilizzando come ascissa la *Forza della Relazione*, e come ordinata il *Legame Emotivo*. Nella *Figura 5.2* sono rappresentate le quattro categorie ottenute tramite tale analisi su tale piano cartesiano. Possiamo osservare come la distinzione proposta da (Sashi, 2012) sia effettivamente la stessa trovata tramite il metodo k-means.

Bibliografia

- (EIU), Economist Intelligence Unit. (2007b). *Beyond loyalty: meeting the challenge of customer engagement, part 2*.
- Anderla, E., Schumann, J., & Kunz, W. (2016). Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*.
- Andrews, M., Goehring, J., Hui, S., Pancras, J., & Thornswood, L. (2016). Mobile Promotions: A Framework and Research Priorities. *Journal of interactive marketing*.
- Appelbaum, A. (2001, Giugno 17). *The Constant Customer*. Tratto da www.gallup.com: <http://www.gallup.com/businessjournal/745/Constant-Customer.aspx?version=print>
- Bandura, A. (1961). Identification as a process of incidental learning. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), 311-318.
- Bansal, Harvir, S., Irving, P., & Taylor, S. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Beatty, S., Kahle, L., & Homer, P. (1988). The involvement-commitment model: Theory and Implications. *Journal of Business Research*, 16(2), 149-167.
- Bell D. R., G. S. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Interview*.
- Bijmolt, T. L. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356.
- Bowden, J. L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, Fundamental proposition, and Implication for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, Roderick, J., & Hollebeck, L. (2011). Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 283-284.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Rahman, M. (2014). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan management review*.
- Court D., E. D. (2009, June). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.
- eMarketer. (2012, Marzo 10). 'Showrooming' is a valid concern for retailer. Tratto il giorno Febbraio 10, 2014 da www.emarketer.com: <http://www.emarketer.com/Article/Showrooming-Valid-Concern-Retailers/1008910>
- Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. (2010). *Consumer Behaviour*. Wiley.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2012). *Marketing Metrics*. Wharton School Publishing.
- Firat, F., & Dholakia, N. (2006). Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory*, 6(2), 123-62.
- Gambretti, R., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to Consumer-Brand Engagement. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687.

- Ghani, J., & Deshpande, S. (1991). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology, 128*(4), 381–391.
- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. (2016). Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing.*
- Gustafsson, C., Johnson, M., & Roos, I. (2005, Ottobre). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing, 69*, 210-8.
- Hammedi, W., Kabdampully, J., Zhang, T., & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement - Creating social environments through brand community constellations. *Journal of Service Management.*
- Harrison-Walker, L. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research, 4*(1), 60-75.
- Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). A K-means clustering algorithm. *Applied Statistics, 28*, 100-108.
- Hess, J., & Story, J. (2005). Trust-Based Commitment: Multidimensional Consumer-Brand Relationships. *Journal of Consumer Marketing, 22*(6), 313-322.
- Higgins, E., & Scholer, A. (2009). Engaging the Consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology, 19*(2), 100-114.
- Hollebeek, L. (2011). Demystifying Customer Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management, 27*(7-8), 785-807.
- Joy, A. e. (2009). Perceiving images and telling tales: A visual and verbal analysis of the meaning of the internet. *Journal of Consumer Psychology.*
- Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile. (2014). *Marketing Management*. Pearson.
- Lecinski, J. (2011, June). Winning the Zero Moment of Truth (ZMOT). *Vook*.
- Macneil, I. (1981). Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'. *Northwestern University Law Review, 75*(6), 1018-63.
- Mascarenha, O., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2004). Customer Value-Chain Involvement for Co-Creating Customer Delight. *Journal of Consumer Marketing, 21*(7), 486-496.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. 71-84.
- McKinney, V., Yoon, K., & Zahedi, F. “. (2002). The Measurement of Web-Customer Satisfaction: An Expectation and Disconfirmation Approach. *Information Systems Research, 13*(3), 296-315.
- McQuarrie, E. F., & Munson, J. (1992). A revised product involvement inventory: Improved usability and validity. (J. Sherry, & B. Sternthal, A cura di) *Association for Consumer Research, 19*.
- Mittal, B., & Lee, M. (1989). A Causal Model of Consumer Involvement. *Journal of Economics Psychology, 10*(3), 363-389.

- Mittal, Vikas, Kamakura, & Wagner. (2001, Febbraio). Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, Telepresence, and Interactivity in Online Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9/10), 919-925.
- Naresh K. Malhotra, D. F. (2012). *Marketing Research an applied approach*. PEARSON.
- Nordin, F. (2009). Transcendental marketing: a conceptual framework and empirical examples. *Management Decision*, 47(10), 1652-64.
- Novak, T., Hoffman, D., & Yung, Y.-F. (1998). Modeling the structure of the flow experience among Web users. *INFORMS Marketing Science Internet Mini-Conference*. MIT.
- O’Kane, B. (2013). 2013: THE BREAKOUT YEAR FOR MOBILE MEASUREMENT. *Mobile Marketing Association*.
- Oliver, R., Rust, R., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-36.
- Patterson, P. (2000). A Contingency Approach to Modelling Satisfaction with Management Consulting Services. *Journal of Service Research*, 3(2), 138-153.
- Philips, C. (2013, Aprile 23). 'Webrooming' - New trend holds promise for in-store sales. Tratto il giorno Febbraio 10, 2014 da www.powerretail.com.au: <http://www.powerretail.com.au/multi-channel/accenture-seamless-retail-study/>
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2005). Co-creation experience: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Reynol, J., & Mastrodicasa, J. M. (2007). *Connecting to the Net. Generation: What Higher Education Professionals Need to Know about Today's Students*. NASPA.
- Rossmann A., R. K. (2016). Drivers of user engagement in eWOM communication. *Journal of Service Marketing*.
- Roy, S. K. (2013, Maggio 17). Consequences of customer advocacy. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 260-276.
- Ryu, J. S. (2013). MOBILE MARKETING COMMUNICATIONS IN THE RETAIL ENVIRONMENT: A COMPARISON OF QR CODE USERS AND NON-USERS. *Mobile Marketing Association*.
- Sahina, A., Zehirb, C., & Kitapçılıb, H. (2011). The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1288–1301.
- Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.

- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 1-14.
- Schadler, T., & McCarthy, J. (2012, Febbraio 13). *Mobile Is The New Face Of Engagement*. Tratto il giorno Maggio 26, 2017 da www.forrester.com: <https://www.forrester.com/report/Mobile+Is+The+New+Face+Of+Engagement/-/E-RES60544>
- Shankar, V. (2016). Mobile Marketing: The Way Forward. *Journal Of Interactive Marketing*.
- Shankar, V. (2016). Mobile Marketing: The Way Forward. *Journal Of Interactive Marketing*.
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 118-29.
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Morrissey, S. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal od Interactive Marketing*.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of Interative Marketing*, 111-120.
- Urban, G. (2004). The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 77-82.
- Van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2004, Gennaio). Evolving to a New Dominant Logic fod Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2008a). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2008b). Why Service? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Venkatesh Shankar, & M. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal od Interactive Marketing*.
- Venkatesh Shankar, & S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of INTERACTIVE MARKETING*, 118-29.
- Venkatesh Shankar, A. V. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of INTERACTIVE MARKETING*, 111-120.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127-149.
- Warrington, P., & Shim, S. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology & Marketing*, 17(9), 761-782.

- Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.
- Young Hoon, K., Dan, J. K., & Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*.

Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale a tutta la mia famiglia, in particolar modo ai miei genitori senza i quali non avrei potuto aspirare a tale traguardo; e a mio fratello Domenico e mia sorella Adele, che mi sono sempre stati di grande sostegno. Mio nonno, e mia nonna, per avermi da sempre guidato e consigliato. E certamente zii e cugini tutti.

Vorrei ringraziare Matteo Monicelli, Francesca La Rosa, Benedetta Caputo e Giulia Sanna con cui ho condiviso gran parte di questa finale esperienza universitaria. Francesca Petrucci per avermi supportato durante la stesura di questo lavoro. Chiara per essermi stata di ispirazione creativa durante l'ultimo anno. E Gabriele per l'amicizia instaurata in questo periodo.

Uno speciale ringraziamento ai ragazzi e amici della Comunità di Sant'Egidio con cui ho condiviso parte di questi due anni.

Infine, vorrei ringraziare la Dott.ssa Valentina Pitardi per avermi assistito nella stesura di tale lavoro.



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing Metrics

Customer Engagement, nuovi costrutti, nuove metriche, e implicazioni manageriali

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CORRELATORE

Prof.ssa Feray Adiguzel

CANDIDATO

Sabatino Rocco Gabriele

Matr.679141

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

Introduzione	1
---------------------------	---

Capitolo I

1.0 Ruolo critico del Customer Engagement	3
1.1 Customer Decision Journey	4
1.2 Omnichannel Framework	8
1.2.1 Distribuzione Tradizionale	10
1.2.2 Webrooming	10
1.2.3 Showrooming	10
1.2.4 E-commerce	11
1.2.5 Customer Decision Journey nel quadro Omni-channel	12
1.3 Mobile Framework	13
1.4 Customer Engagement	17

Capitolo II

2.0 Il Customer Engagement oltre l'Acquisto e la Soddisfazione	20
2.1 Il Ciclo del Customer Engagement	23
2.1.1 Connection	24
2.1.2 Interaction	24
2.1.3 Satisfaction	25
2.1.4 Retention	25
2.1.5 Commitment	26
2.1.6 Advocacy	26
2.1.7 Engagement	27
2.2 La matrice di Customer Engagement	27
2.2.1 Transactional Customers	28
2.2.2 Delighted Customers	28
2.2.3 Loyal Customers	29
2.2.4 Fan	29

Capitolo III

3.1 La natura del Customer Engagement	31
3.2 Metriche di Customer Engagement	35
3.2.1 Analisi dei risultati	39
3.2.2 Analisi delle correlazioni – Net Promoter Scores	42
3.2.3 Analisi delle correlazioni – Positive WOM	43
3.2.4 Analisi delle correlazioni – Brand Trust	44
3.2.6 Commenti	46
Conclusione	47
Appendice A – Analisi dei dati	50
Bibliografia	51
Ringraziamenti	56

ABSTRACT

Il ruolo del Marketing è stato da sempre quello di “parlare” al consumatore, nel momento migliore della sua fase decisionale, per guidare l’acquisto verso la soddisfazione ottimale dei suoi bisogni. Tradizionalmente i marketer si sono posti di fronte ad una comunicazione di tipo lineare, in cui il consumatore viene guidato lungo il suo percorso decisionale. Oggi, la comunicazione presuppone un iter circolare che parte dagli stessi consumatori, sovrapponendosi alla comunicazione aziendale. Infatti come proposto da McKinsey il processo decisionale del consumatore ha assunto un andamento circolare, in cui nella fase di valutazione attiva il numero di brand cui fare riferimento può crescere, in contrasto con la classica visione del funnel; e la fase di post-acquisto ha un impatto notevole, facendo evitare al consumatore la valutazione delle alternative nel caso di piena soddisfazione. Tale circolarità fa sì che l’associazione di dati valori verso alcuni prodotti, sia dovuta a quanto i prodotti di consumo stessi siano stati in grado di soddisfare il cliente. Il quale a seconda del grado di soddisfazione, prodotta dal bene/servizio di consumo, tenderà a legarsi in maniera più o meno marcata ad un brand/prodotto. Profondità di legame che può essere osservata e misurata tramite il Customer Engagement. Concetto da considerare non come un punto fisso, ma come un processo che si espande ed evolve nel tempo. *Infatti*, tale metrica non è riferibile ad un preciso istante del processo decisionale di acquisto, ma alla continua ricerca di confronto tra l’azienda e il cliente.

I meccanismi di soddisfazione e insoddisfazione hanno da sempre aiutato le aziende a valutare efficacia ed efficienza delle politiche aziendali in merito alla gestione delle proprie risorse, e del proprio bacino di clienti. Tuttavia tali metriche non riescono ad inquadrare le differenze intrinseche al bacino di clienti stesso. Laddove il customer engagement amplia in vari modi il ruolo tradizionalmente giocato dai clienti. I quali, transitano dallo status di semplici attori passivi, e si trasformano in partner attivi durante il processo di creazione di valore aggiunto per l’azienda. Attraverso l’utilizzo dei social network, e dei canali mobile tale processo avviene in maniera rapida e costante. I canali distributivi ed informativi sono stati rivoluzionati a seguito dell’alta penetrazione di mercato da parte dei dispositivi mobile. Fattore generante della nuova ottica Omni-channel; in cui, ricerca e confronto informativo rimangono presenti lungo tutto il viaggio decisionale del consumatore. Il concetto alla base dei dispositivi mobile è la costante connessione con il mondo, ovvero, con la nostra rete sociale. Capacità che permette ai dispositivi mobile di essere uno strumento perfetto per effettuare una precisa comunicazione di marketing.

Tale nuova struttura di mercato ha introdotto forti cambiamenti sia per quanto riguarda la linearità nella costruzione del processo decisionale, sia per quanto riguarda l’organizzazione stessa dei canali distributivi ed informativi. Infatti dal semplice schema tradizionale di distribuzione, si è passati ad una molteplice co-presenza di diversi schemi. Il consumatore, oggi, detiene la possibilità di una continua ricerca informativa, di un costante confronto con la concorrenza, e quindi il marcato aumento di potere contrattuale rispetto al passato. Inoltre in tale realtà la competizione tra le varie fonti distributive si è fatta sempre più intensa. Se nello schema tradizionale era di fondamentale importanza l’area geografica, in termini di spazio-temporali,

oggi tramite la possibilità di utilizzare il mobile, questo fattore viene depauperato dal suo enorme vantaggio competitivo. Potendo confrontare due prezzi in maniera veloce, senza il bisogno di entrare nei locali di vendita, appare chiaro come la strutturazione di un rapporto tra azienda e cliente sia di fondamentale importanza se si vuole essere competitivi sul mercato.

Il Customer Engagement si presenta come una metrica di notevole importanza. Se ad un primo sguardo fornisce il semplice grado di coinvolgimento del cliente con l'azienda. A seguito di una approfondita analisi, riesce a fornire una segmentazione precisa della base clienti, da cui ricavare quelle informazioni necessarie a vincere la sfida competitiva del mercato.

Tramite il concetto in esame il cliente diviene effettivamente il centro delle politiche aziendali. Di conseguenza il ruolo del marketer non sarà più quello di guidare i consumatori lungo il Funnel di acquisto, ma di comprendere e soddisfare i loro bisogni, al fine di massimizzare la durata temporale della relazione e mantenerli legati ai prodotti-servizi offerti dall'azienda.

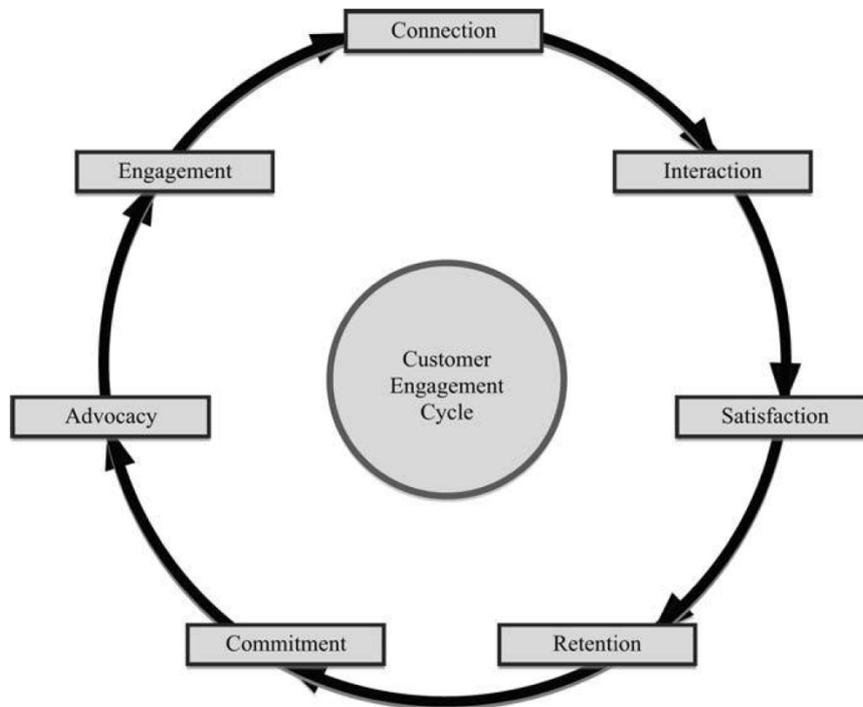
Risulta chiaro il bisogno di analizzare il fenomeno del *Customer Engagement*, per fornire ai marketer una definizione chiara e concisa di tale concetto, dalla quale estrarre una schematizzazione analitica del fenomeno, e delle metriche capaci di fornirne una valida misura.

Su tale costrutto si è concentrato un vivo interesse da parte della letteratura degli ultimi anni. Tuttavia la sua giovane natura e la presenza di varie definizioni ha generato molta confusione su tale metrica. Al fine di comprenderla a pieno sono state dapprima indagate le ragioni dietro la sua importanza, nonché il suo ruolo critico per le aziende.

Il customer engagement è *uno stato psicologico che si presenta per via dell'esperienza interattiva, e co-creativa, del consumatore verso uno specifico agente/oggetto in specifiche relazioni. E si manifesta internamente ad un dinamico, iterativo processo relazionale che punta alla co-creazione di valore* (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011). Porre il cliente al centro delle politiche aziendali vuol dire ascoltarlo nelle sue richieste, e nelle sue idee creative. Bisogna trasformare i clienti soddisfatti in clienti che si attivano in favore dell'azienda. Infatti il customer engagement è definito come *un concetto multidimensionale soggetto all'espressione di contesto-specifiche dimensioni cognitive, emozionali e comportamentali* (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011). Questa sua natura lo rende capace di sintetizzare una serie di informazioni sulla base clienti, tramite le quali osservare le differenti necessità intrinseche nella stessa. In primo luogo bisogna indagare i processi formativi dietro tale concetto.

Nel corso di questo lavoro abbiamo esaminato quelle che sono le fasi del ciclo del customer engagement (Sashi, 2012).

Figura 2.1 : Il Ciclo del Customer Engagement⁸¹



La fase iniziale consiste nel *Contatto* tra azienda e cliente, in cui il brand/prodotto entra a far parte delle possibili alternative a disposizione del cliente. Segue la fase di *Interazione*, ovvero un primo contatto con il prodotto. A seguito di tale prova si vanno a confrontare esperienza diretta ed aspettative sul prodotto. Il risultato è la fase di *Soddisfazione/Insoddisfazione*. Fase in cui si sviluppano i meccanismi valutativi basati su confronto tra costi e benefici, i quali guidano il cliente verso quella che è la fase di *Retention*. Se la valutazione del brand/prodotto è stata positiva, e si è formata soddisfazione, il cliente ripeterà l'acquisto. Nel reiterarsi dell'esperienza con il prodotto/brand viene a instaurarsi un legame con il cliente. Tale legame sarà basato, inizialmente, sullo schema comparativo di costi-benefici, avrà quindi una natura calcolatrice. Tuttavia a seguito del reiterativo processo esperienziale può venire a nascere un legame di tipo affettivo. Questa è la fase del *Commitment*. Se si instaura un legame di tipo emotivo, il cliente si attiverà come sostenitore del brand/prodotto. Ovvero, entrerà nella fase di *Advocacy*.

Bisogna inoltre considerare un antecedente fondamentale a tutto il processo di customer engagement. L'*Involvement* è stato usato per descrivere il reiterativo interesse di un consumatore verso una classe di prodotti. Interesse basato sull'importanza relativa di quella classe di prodotto in relazione alla propria visione di sé.

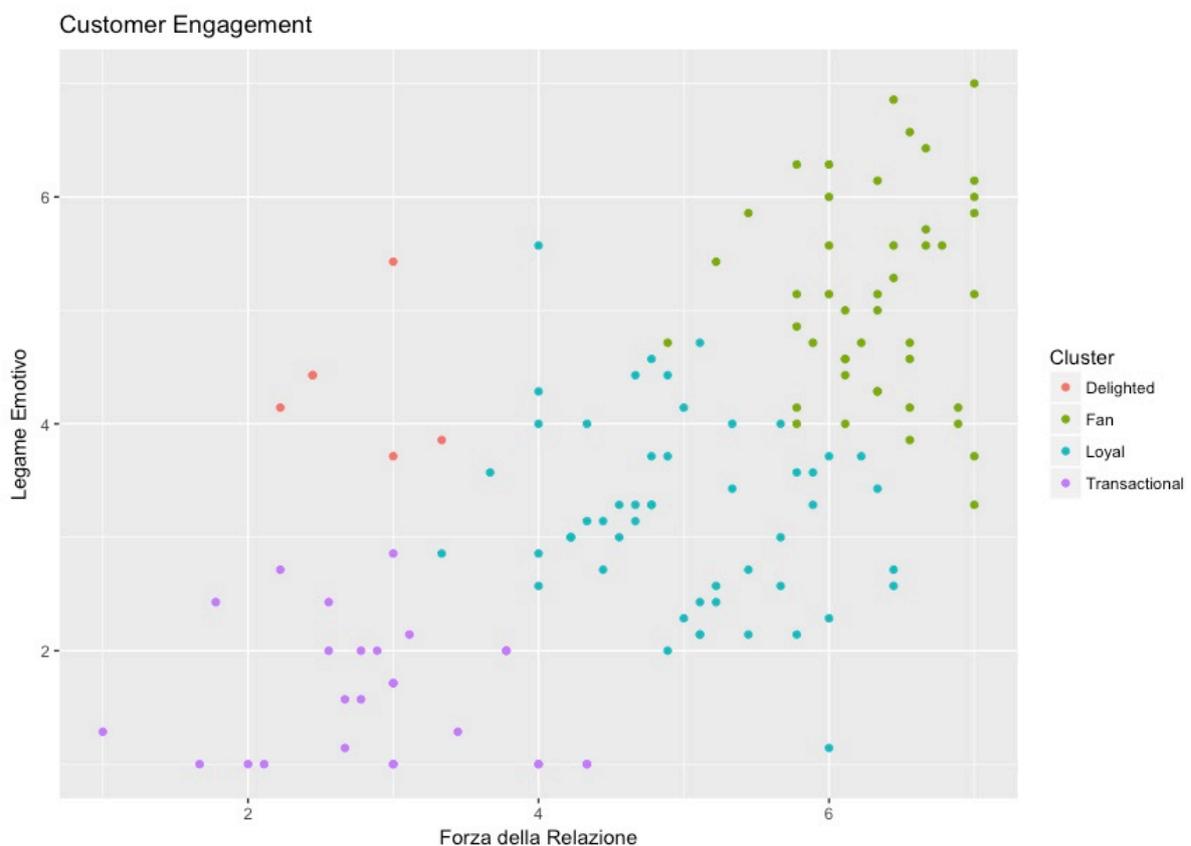
Al fine di indagare il concetto del customer engagement è stata strutturata un'indagine campionaria. Attingendo alla letteratura è stato architettato un questionario avente lo scopo di misurare i processi formativi

⁸¹ (Sashi, 2012)

del customer engagement. Tramite i costrutti della Satisfaction, Retention, Commitment, e Advocacy sono stati segmentati i rispondenti in quattro classi. Inoltre sono stati misurate alcune metriche annesse all'oggetto centrale della ricerca, al fine di indagare il tipo di relazione vigente. Abbiamo quindi sintetizzato due dimensioni del customer engagement che, come proposto da (Sashi, 2012), inquadrano lo stato della relazione. Dalla nostra indagine abbiamo riscontrato una notevole importanza dell'Involvement in relazione con il customer engagement; ed in particolare con la fase legata alla soddisfazione. Un cliente poco interessato al settore può sviluppare un legame emotivo, tuttavia non mostra mai elevati gradi di soddisfazione. Questo marca notevolmente la perdita di efficacia della Satisfaction, e segna la maggiore accuratezza del customer engagement.

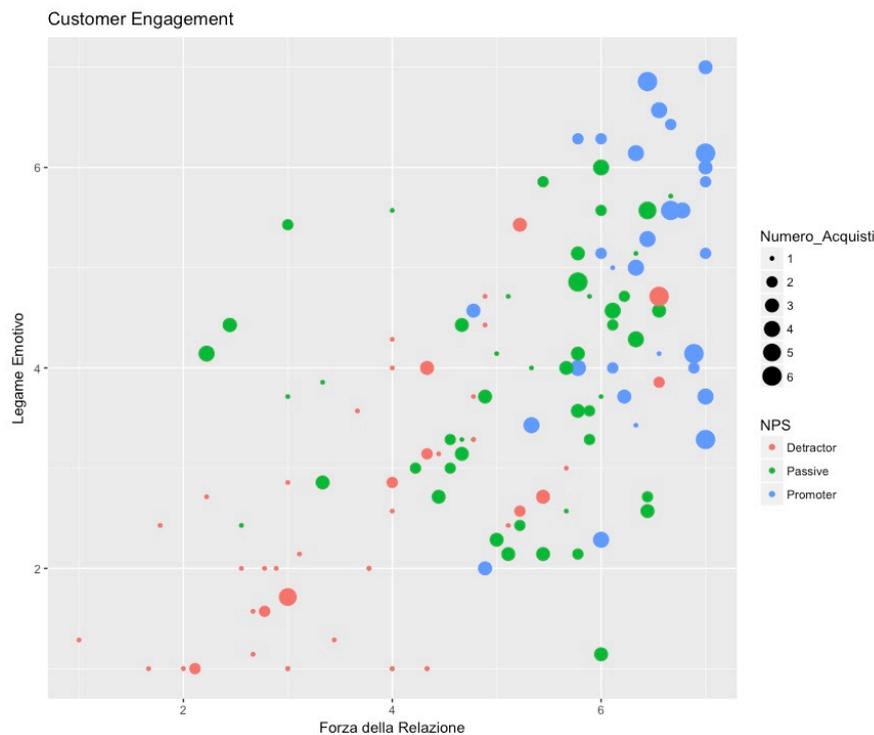
Infatti dal ciclo di Customer Engagement risultano quattro possibili categorie di clienti, di cui la *Figura 5.2* da una rappresentazione grafica.

Figura 5.2 : Customer Engagement Matrix⁸²



⁸² Matrice ottenuta a seguito dell'analisi dei dati raccolti attraverso un'indagine campionaria. Il numero di rispondenti totali è stato di 150 con solo 129 osservazioni utilizzabili. I gruppi di clienti descritti nel testo sono contrassegnati da colori diversi.

In primis avremo i clienti *Fan*, i quali sono il cuore dell'azienda, nonché primi sostenitori della stessa. In loro il rapporto emotivo è consolidato, e presentano un'alta intensità di relazione. Per loro il brand va oltre il prodotto in sé. Quando si relazionano con l'azienda si sentono parte di una famiglia, di una comunità, di qualcosa verso cui concentrare i loro sforzi. A seguito dell'analisi effettuata, abbiamo riscontrato alcune caratteristiche che confermano quanto ipotizzato su tali clienti. Incrociando i dati con il Net Promoter Score, abbiamo individuato un'elevata incidenza di Promoter all'interno di tale categoria. Inoltre tali clienti presentano un elevato indice di Positive word of mouth, così come di Brand trust. Questi clienti percepiscono il settore di riferimento come molto importante per loro, e il reiterarsi della loro relazione con l'azienda rafforza tale interesse. Quindi abbiamo i clienti *Fedeli*. Questi sono molto soddisfatti dai prodotti del Brand, tuttavia il loro legame emotivo non è solido. Sono clienti il cui tasso di soddisfazione è elevato, e riacquistano il prodotto. Tuttavia le politiche aziendali non li hanno indotti a sviluppare un legame emotivo. Il risultato riscontrato dalla nostra indagine mostra infatti come sia una categoria in cui la Brand trust sia lievemente positiva, così come il Positive word of mouth. Infatti incrociando i risultati con il Net Promoter Score, osserviamo che in tale categoria vi sia un'elevata incidenza di utenti Passive e di qualche Detractor. I *Transactional* sono una categoria di clienti che "compra dal venditore che offre il prezzo migliore, cambiando da venditore a venditore per ogni singola transazione". Presentano una bassa forza della relazione, e quasi nessun legame emotivo. Sono clienti che ancora non conoscono bene il mercato di riferimento, e non trovano il prodotto che soddisfi a pieno il proprio bisogno. Infatti, dalla nostra indagine, è risultato come presentino un indice di Involvement lievemente positivo. È vi è un'elevata incidenza di Detractor. Tuttavia il prodotto aziendale non è riuscito a renderli più attivi, ed a intrigarli. Tali clienti sono di vitale importanza per l'azienda. Riuscire ad ascoltarli, e capire i loro bisogni, può far guadagnare interessanti margini di mercato. Mancare tale appuntamento comporta il veder migrare questi utenti alla concorrenza, o farli uscire dal mercato stesso. Infine vi è la categoria dei *Deliziati*. Clienti rimasti colpiti dal prodotto, tanto da attivarsi per propagandarlo al proprio network sociale. Tuttavia tali da non essere intenzionati a continuare la relazione. Se in fase di ipotesi pensavamo fossero utenti con alta soddisfazione, dall'analisi dei dati della nostra indagine è risultato come il loro tasso di soddisfazione sia basso. Nel cercare di capire quale fosse quindi il motivo dietro il loro legame emotivo forte, abbiamo osservato come nella realtà tali clienti presentino un basso tasso di interesse verso il mercato. Quindi possiamo dedurre che non sia stata una carenza del prodotto a mancare le loro aspettative, ma uno scarso interesse generale. Tuttavia sono clienti che non troppo dissimili ai Fedeli per legame emotivo. Infatti presentano un indice lievemente positivo sia di Brand trust, sia di Positive word of mouth; ed un'elevata incidenza di Passive.

Figura 3.2.1 : Customer Engagement Matrix – Net Promoter Score⁸³

Il Customer Engagement riesce a fornire un quadro sulla base clienti tramite il quale i marketer possono agire, e gestire al meglio le risorse aziendali. Clienti del tipo Fan possono fornire ottimi spunti su cui basare l'evoluzione dei prodotti, e forniscono una visione positiva dell'azienda al network sociale di riferimento. La base di clienti Loyal deve essere mantenuta tale, o trasformata in Fan, poiché la fuori uscita andrebbe a scapito dell'azienda. A tal fine bisogna capire come sviluppare quel sentimento presente tra i Fan, e per far ciò bisogna partire dai Fan e dai Delighted – clienti rimasti fortemente legati al Brand. Verso i clienti di tipo Transactional bisogna incentrare politiche di sviluppo nuovi prodotti, e promozioni tali da renderli interessati al mercato. In tutto ciò bisogna tenere conto di un fattore che in tale ambito di studio è rimasto assente. Il ciclo di Customer Engagement è tale perché avviene ripetutamente nel corso dei vari periodi temporali. E appunto il fattore tempo è di fondamentale importanza. Le aziende oltre a tenere conto di come è strutturata la loro base clienti, e quindi come agire nei confronti della stessa, devono misurare come varia nel corso di un dato periodo la struttura. L'aumento o la diminuzione percentuale di una categoria di clienti deve entrare nell'ottica aziendale come segno dell'andamento generale dell'operato aziendale. Una migrazione di utenti da Fan a Loyal può portare delle implicazioni serie di lungo periodo, le quali tuttavia restano nascoste dai soli paragoni economici finanziari – in quanto i clienti Loyal continuano ad acquistare, senza essere emotivamente legati al brand. Tale metrica di Customer Engagement risulta molto importante a livello aziendale per capire quali sono i focus su cui concentrare gli sforzi di marketing, e aziendali, al fine di una armoniosa relazione tra azienda e cliente. A tal fine bisogna indagare, in future ricerche, il fattore temporale legato al Customer Engagement; nonché il collegamento con altre metriche di interesse, e di tipo economico-finanziario.

⁸³ In tale grafico i diversi colori indicano la categoria associata al Net Promoter Score, la dimensione il numero di acquisti.

Bibliografia

- (EIU), Economist Intelligence Unit. (2007b). *Beyond loyalty: meeting the challenge of customer engagement, part 2*.
- Anderla, E., Schumanna, J., & Kunzb, W. (2016). Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*.
- Andrews, M., Goehring, J., Hui, S., Pancras, J., & Thornswood, L. (2016). Mobile Promotions: A Framework and Research Priorities. *Journal of interactive marketing*.
- Appelbaum, A. (2001, Giugno 17). *The Constant Customer*. Tratto da www.gallup.com: <http://www.gallup.com/businessjournal/745/Constant-Customer.aspx?version=print>
- Bandura, A. a. (1961). Identification as a process of incidental learning. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), 311-318.
- Bansal, Harvir, S., Irving, P., & Taylor, S. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Beatty, S., Kahle, L., & Homer, P. (1988). The involvement-commitment model: Theory and Implications. *Journal of Business Research*, 16(2), 149-167.
- Bell D. R., G. S. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Interview*.
- Bijmolt, T. L. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356.
- Bowden, J. L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domani, Fundamental proposition, and Implication for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, Roderick, J., & Hollebeck, L. (2011). Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 283-284.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Rahman, M. (2014). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan management review*.
- Court D., E. D. (2009, June). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.
- eMarketer. (2012, Marzo 10). 'Showrooming' is a valid concer for retailer. Tratto il giorno Febbraio 10, 2014 da www.emarketer.com: <http://www.emarketer.com/Article/Showrooming-Valid-Concern-Retailers/1008910>
- Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. (2010). *Consumer Behaviour*. Wiley.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2012). *Marketing Metrics*. Wharton School Publishing.
- Firat, F., & Dholakia, N. (2006). Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory*, 6(2), 123-62.
- Gambretti, R., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to Consumer-Brand Engagement. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687.

- Ghani, J., & Deshpande, S. (1991). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381–391.
- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. (2016). Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*.
- Gustafsson, C., Johnson, M., & Roos, I. (2005, Ottobre). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69, 210-8.
- Hammedi, W., Kabdampully, J., Zhang, T., & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement - Creating social environments through brand community constellations. *Journal of Service Management*.
- Harrison-Walker, L. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). A K-means clustering algorithm. *Applied Statistics*, 28, 100-108.
- Hess, J., & Story, J. (2005). Trust-Based Commitment: Multidimensional Consumer-Brand Relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313-322.
- Higgins, E., & Scholer, A. (2009). Engaging the Consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100-114.
- Hollebeek, L. (2011). Demystifying Customer Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
- Joy, A. e. (2009). Perceiving images and telling tales: A visual and verbal analysis of the meaning of the internet. *Journal of Consumer Psychology*.
- Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile. (2014). *Marketing Management*. Pearson.
- Lecinski, J. (2011, June). Winning the Zero Moment of Truth (ZMOT). *Vook*.
- Macneil, I. (1981). Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'. *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018-63.
- Mascarenha, O., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2004). Customer Value-Chain Involvement for Co-Creating Customer Delight. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 486-496.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. 71-84.
- McKinney, V., Yoon, K., & Zahedi, F. “. (2002). The Measurement of Web-Customer Satisfaction: An Expectation and Disconfirmation Approach. *Information Systems Research*, 13(3), 296-315.
- McQuarrie, E. F., & Munson, J. (1992). A revised product involvement inventory: Improved usability and validity. (J. Sherry, & B. Sternthal, A cura di) *Association for Consumer Research*, 19.
- Mittal, B., & Lee, M. (1989). A Causal Model of Consumer Involvement. *Journal of Economics Psychology*, 10(3), 363-389.

- Mittal, Vikas, Kamakura, & Wagner. (2001, Febbraio). Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, Telepresence, and Interactivity in Online Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9/10), 919-925.
- Naresh K. Malhotra, D. F. (2012). *Marketing Research an applied approach*. PEARSON.
- Nordin, F. (2009). Transcendental marketing: a conceptual framework and empirical examples. *Management Decision*, 47(10), 1652-64.
- Novak, T., Hoffman, D., & Yung, Y.-F. (1998). Modeling the structure of the flow experience among Web users. *INFORMS Marketing Science Internet Mini-Conference*. MIT.
- O’Kane, B. (2013). 2013: THE BREAKOUT YEAR FOR MOBILE MEASUREMENT. *Mobile Marketing Association*.
- Oliver, R., Rust, R., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-36.
- Patterson, P. (2000). A Contingency Approach to Modelling Satisfaction with Management Consulting Services. *Journal of Service Research*, 3(2), 138-153.
- Philips, C. (2013, Aprile 23). 'Webrooming' - New trend holds promise for in-store sales. Tratto il giorno Febbraio 10, 2014 da www.powerretail.com.au: <http://www.powerretail.com.au/multi-channel/accenture-seamless-retail-study/>
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2005). Co-creation experience: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Reynol, J., & Mastrodicasa, J. M. (2007). *Connecting to the Net. Generation: What Higher Education Professionals Need to Know about Today's Students*. NASPA.
- Rossmann A., R. K. (2016). Drivers of user engagement in eWOM communication. *Journal of Service Marketing*.
- Roy, S. K. (2013, Maggio 17). Consequences of customer advocacy. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 260-276.
- Ryu, J. S. (2013). MOBILE MARKETING COMMUNICATIONS IN THE RETAIL ENVIRONMENT: A COMPARISON OF QR CODE USERS AND NON-USERS. *Mobile Marketing Association*.
- Sahina, A., Zehirb, C., & Kitapçılıb, H. (2011). The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1288–1301.
- Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.

- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 1-14.
- Schadler, T., & McCarthy, J. (2012, Febbraio 13). *Mobile Is The New Face Of Engagement*. Tratto il giorno Maggio 26, 2017 da www.forrester.com: <https://www.forrester.com/report/Mobile+Is+The+New+Face+Of+Engagement/-/E-RES60544>
- Shankar, V. (2016). Mobile Marketing: The Way Forward. *Journal Of Interactive Marketing*.
- Shankar, V. (2016). Mobile Marketing: The Way Forward. *Journal Of Interactive Marketing*.
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 118-29.
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Morrissey, S. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal od Interactive Marketing*.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of Interative Marketing*, 111-120.
- Urban, G. (2004). The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 77-82.
- Van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2004, Gennaio). Evolving to a New Dominant Logic fod Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2008a). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2008b). Why Service? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Venkatesh Shankar, & M. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal od Interactive Marketing*.
- Venkatesh Shankar, & S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of INTERACTIVE MARKETING*, 118-29.
- Venkatesh Shankar, A. V. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of INTERACTIVE MARKETING*, 111-120.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127-149.
- Warrington, P., & Shim, S. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology & Marketing*, 17(9), 761-782.

- Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.
- Young Hoon, K., Dan, J. K., & Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*.