

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

L'evoluzione della Customer Experience e del Customer Engagement: il Metaverso

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Giovanni Brancati 241371

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

*Alla mia famiglia che ha
sempre creduto in me,
ed a Edo*

Abstract

Circa 15 anni fa si chiudeva l'era rivoluzionaria del *web 2.0* e iniziava l'era del *web 3.0*, che rese, come mai prima d'ora, il digitale parte della quotidianità. Sono state introdotte, e sono diventate parte della vita comune, tecnologie come l'IA, i *database* ed il *web* semantico; tuttavia, oramai, sembra che anche quest'epoca sia giunta al termine, è infatti da diverso tempo che si sente parlare del *web 4.0* e delle nuove tecnologie ad esso associate, i *big data* ed il Metaverso, il quale è composto da un'infinità di mondi virtuali. Quest'ultima tecnologia, in particolare, sta richiamando una grande attenzione su di sé in quanto più la si studia e più ci si rende conto che le applicazioni sono potenzialmente infinite. Tra queste ultime, diverse potrebbero rivoluzionare il rapporto impresa-cliente, soprattutto in merito alla *Customer Experience* e al *Customer Engagement*. La prima subirebbe numerosi cambiamenti per sfruttare le opportunità fornite dal Metaverso. Il *Customer Engagement*, invece, si aggiornerebbe non poco, in quanto i vari mondi virtuali che formano il Metaverso risultano essere nuovi canali disponibili, con peculiari funzionalità, che possono essere sfruttati per attirare nuovi clienti, compresi quelli che finora risultavano difficilmente accessibili, e consolidare il rapporto con essi.

Indice

Abstract	4
Indice delle figure	6
Introduzione	7
Customer Experience e Customer Engagement	9
1.1 La Customer Experience	9
1.1.1 Definizione.....	9
1.1.2 Le 5 A della Customer Experience	10
1.1.3 Il valore aggiunto dalla CX e come misurarlo	12
1.1.4 La migliore Customer Experience possibile	14
1.2 Il Customer Engagement	18
1.2.1 Definizione.....	18
1.2.2 Il ciclo del Customer Engagement	19
1.2.3 Il valore creato e le comunità di marca	21
La rivoluzione provocata dal Metaverso: un focus su CX e CE	23
2.1 Il Metaverso	23
2.1.1 Definizione.....	23
2.1.2 Le possibilità offerte dal Metaverso.....	25
2.1.3 Criticità e la questione etica	28
2.2 La nuova Customer Experience	30
2.2.1 L'esperienza del cliente e le nuove tecnologie.....	30
2.2.2 Raccogliere informazioni nel Metaverso: la netnografia	32
2.2.3 Le aziende si stanno già muovendo.....	33
2.3 Il nuovo Customer Engagement	35
2.3.1 Un coinvolgimento più forte	35
2.3.2 La pubblicità potenziata	36
2.3.3 La migliorata co-creazione di valore.....	38
Casi pratici di aziende che sfruttano il Metaverso	40
3.1 Case study: Nike	40
3.1.1 Company Overview: Nike.....	40
3.1.2 Company Overview: RTFKT.....	40
3.1.3 I progetti di Nike per il Metaverso.....	41
3.2 Case study: Hyundai	44
3.2.1 Company Overview: Hyundai Motor Company	44
3.2.2 Hyundai Mobility Adventure	44
3.2.3 Coinvolgere le nuove generazioni di guidatori	47
3.3 Non solo Nike e Hyundai	48
Conclusione	49
Bibliografia	50
Sitografia	54

Indice delle figure

<i>Figura 1. Modello di Net Promoter Score.</i>	14
<i>Figura 2. Struttura del modello d'apprendimento a sfondo ludico.</i>	26
<i>Figura 3. Esempio di come appare la piattaforma Foldit.</i>	26
<i>Figura 4. Fabbrica di Dell su Second Life.</i>	27
<i>Figura 5. Livello di integrazione della tecnologia nell'esperienza del cliente.</i>	31
<i>Figura 6. Risultati ricerca di Goldman Sachs sulle previsioni di spesa nelle tecnologie virtuali dei vari settori.</i>	33
<i>Figura 7. Uso di ambienti virtuali, accessibili da smartphone, per la presentazione della JEEP Compass.</i>	34
<i>Figura 8. Presentazione Mazda Hakaze sulla Mazda Island.</i>	37
<i>Figura 9. Cartellone pubblicitario interattivo di Mercedes all'interno di un ambiente virtuale.</i>	37
<i>Figura 10. Promozione del nuovo album di Justin Timberlake all'interno di un'ambiente virtuale.</i>	38
<i>Figura 11. Fasi del processo di co-creazione di valore.</i>	39
<i>Figura 12. Immagine di Nikeland dall'alto.</i>	41
<i>Figura 13. Nike Cryptokicks versione base.</i>	42
<i>Figura 14. Nike Cryptokicks, esempio di personalizzazione.</i>	43
<i>Figura 15. Locandina del lancio di Hyundai Mobility Adventure.</i>	45
<i>Figura 16. Festival Square, all'interno del mondo virtuale Hyundai.</i>	45
<i>Figura 17. Visione dall'alto di una parte dello Smart Tech Campus.</i>	46

Introduzione

Negli ultimi anni sta acquisendo sempre più notorietà il Metaverso e le varie tecnologie ad esso collegate. Questa crescente fama è spiegata da due principali ragioni: la prima è che questo elemento innovativo rappresenta un importante strumento per le aziende poiché consente la progettazione di ambienti virtuali immersivi ed interattivi, tramite i quali è possibile sviluppare ulteriore valore; la seconda motivazione è legata alla pandemia che si è diffusa nel mondo dal 2020 costringendo gran parte della popolazione mondiale a restare chiusa nelle proprie case, facendo sì che molti integrassero maggiormente la tecnologia nella propria vita, risvegliando così un interesse per quest'ultima, sollecitato soprattutto dal bisogno di accrescere le proprie conoscenze individuali al fine di continuare a interagire, seppure a distanza, con il resto del mondo.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di mettere in luce come a questa tecnologia così discussa siano collegate uno svariato numero di possibili applicazioni per il futuro; più nello specifico l'intento è quello di presentare le opportunità legate alla *Customer Experience (CX)* ed al *Customer Engagement (CE)*; la ricerca condotta per raggiungere questo fine è stata basata sull'analisi della letteratura passata.

Il primo capitolo, suddiviso in due sezioni quasi speculari tra loro, presenta i concetti di *Customer Experience* e *Customer Engagement* nella loro interezza. La prima sezione si pone l'obiettivo di presentare la CX a partire dalla definizione, passando per un'analisi più dettagliata di cos'è, come funziona e come viene valutata la sua efficacia, fino ad arrivare all'ultima parte al cui interno viene presentata la metodologia tramite la quale le aziende possono progettare un'esperienza del cliente funzionale. La seconda sezione invece illustra ed analizza il concetto di *Customer Engagement*, anche in questo caso partendo dalla definizione fino ad arrivare poi a presentare concetti di fondamentale importanza quali la co-creazione di valore e le comunità di marca. L'obiettivo del primo capitolo è quello di fornire al lettore gli strumenti conoscitivi necessari per procedere nella lettura senza riscontrare difficoltà di comprensione.

Il secondo capitolo è suddiviso in tre sezioni all'interno delle quali viene presentato il Metaverso e le varie opportunità in materia di *Customer Experience* e *Customer Engagement*. La prima sezione definisce il concetto di Metaverso e lo analizza in tutte le sue sfaccettature, esponendo le varie possibilità di utilizzo e presentando le varie critiche che sono state mosse contro questa tecnologia nel corso degli anni, da quelle legate alla salute a quelle etiche. La seconda e la terza sezione presentano in modo dettagliato quali possono essere i vantaggi apportati dall'implementazione di questa tecnologia in termini di CX e CE, fornendo un quadro generale su come le aziende si stanno muovendo in questa direzione e soprattutto analizzando nello specifico concetti nuovi come la netnografia e concetti precedentemente affrontati ma potenziati dal Metaverso come la co-creazione di valore.

Infine, il terzo capitolo è anch'esso diviso in tre sezioni all'interno delle quali vengono presentati due casi studio principali ed alcuni esempi minori. La prima sezione è dedicata al caso studio di Nike, e presenta

un'analisi dettagliata dei progetti dell'azienda statunitense legati al Metaverso, i quali sono ben due, entrambi piuttosto ambiziosi e già avviati, anche se solo di recente. La seconda sezione presenta invece il caso studio Hyundai con il proprio ambizioso progetto legato al Metaverso di nome "Hyundai Mobility Adventure"; questo secondo caso è particolarmente legato al CE in quanto uno degli obiettivi chiave del progetto è proprio quello di coinvolgere maggiormente i propri potenziali clienti. Infine, la terza parte che funge da chiusura presenta altri esempi, anche se in maniera tutt'altro che dettagliata, di aziende che hanno avviato progetti legati al Metaverso; quest'ultima sezione è stata ideata per dare completezza al discorso, in quanto dimostra ulteriormente come aziende *leader* nei rispettivi settori stiano investendo importanti risorse nelle opportunità che il Metaverso offre, dimostrandone conseguentemente i potenziali benefici economici e sociali.

CAPITOLO 1

Customer Experience e Customer Engagement

1.1 La Customer Experience

1.1.1 Definizione

L'espressione *Customer Experience* (CX) identifica un concetto chiave nel *marketing*. Con questo termine, infatti, si fa riferimento a tutte le interazioni che i consumatori hanno con l'azienda dal momento in cui vengono a conoscenza dell'offerta, fase "pre-acquisto", fino al momento in cui possono essere effettivamente definiti clienti, fase "post-acquisto", che insieme compongono l'esperienza complessiva del consumatore.¹

Il concetto di *Customer Experience* è stato teorizzato e presentato formalmente al mondo per la prima volta nel 1998 da Joseph Pine e James Gilmore nel loro scritto "Welcome to the Experience Economy", nel quale proponevano la CX come un modo nuovo di concepire il contatto tra il consumatore e l'impresa.

Il contatto tra impresa e clienti si distingue in diretto ed indiretto. Il contatto diretto avviene in genere al momento dell'acquisto, durante l'utilizzo del prodotto/servizio, e nei momenti in cui si richiede assistenza post-vendita; questo tipo di contatto solitamente viene avviato dal cliente stesso. Il contatto indiretto risulta essere più frequente di quello diretto e comporta l'incontro con il marchio/prodotto in maniera non pianificata attraverso strumenti come annunci, pubblicità, passaparola, recensioni e simili.²

I punti di contatto, citati poc'anzi, vengono comunemente definiti "*touchpoint*" e svolgono un ruolo importantissimo nella *Customer Experience*; questi *touchpoint* sono infatti tutti i possibili incontri che avvengono, per scelta del consumatore o meno, tra lui e l'azienda, e rappresentano dunque le occasioni che ha l'azienda di farsi preferire dal potenziale cliente rispetto ai possibili concorrenti. Per questa ragione le aziende sono tenute a sfruttarli al massimo per migliorare la propria CX e renderla il più competitiva possibile, focalizzando gli sforzi e puntando sulla qualità di questi incontri, piuttosto che alla quantità degli stessi; infatti, risulta spesso controproducente, quando si parla di questi *touchpoint*, puntare sulla quantità, poiché troppe interazioni, che a volte risultano anche essere confusionarie, hanno un effetto peggiore sul cliente rispetto ad una strategia basata su pochi contatti ma di qualità.

La *Customer Experience* negli anni, anche grazie alla digitalizzazione, è diventata sempre più protagonista dei piani e delle strategie aziendali. Ad oggi, infatti, la CX risulta essere uno dei principali fattori della redditività delle aziende, e questo viene confermato dalle diverse ricerche che sono state fatte in merito: un sondaggio di Salesforce, ha scoperto, tramite i dati e le opinioni raccolte, che un terzo dei consumatori connessi, circa il 67%, è disposto a pagare di più per una CX fatta bene; e ancora, da un ricerca condotta da Acquia si è scoperto

¹ Jain, R., Aagja, J., & Bagdare (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (3), 642-662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>.

² Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116.

che circa il 76% dei consumatori afferma che nel momento in cui vivono un'esperienza negativa con un marchio si avvicinano alla concorrenza. Questo dimostra come uno degli obiettivi principali delle aziende, ovvero la soddisfazione e conseguentemente la fidelizzazione del cliente, può essere più facilmente raggiunto grazie ad una CX ben gestita.³

Sostanzialmente, dunque, la CX rappresenta un'occasione di incontro e dialogo tra il consumatore e l'azienda/*brand*. Le prime impressioni suscitate da questi incontri sono fondamentali nel processo di acquisto del consumatore; nel caso in cui il potenziale cliente dovesse vivere un'esperienza negativa, in futuro è probabile che sia prevenuto nei confronti del *brand* con il quale ha avuto questa esperienza e che, quindi, sia più attratto dai concorrenti. Questo effetto, per quanto poco concreto, permette di avere un'idea più chiara dell'importanza di una buona CX per la facilitazione del processo decisionale che porta il consumatore all'acquisto e quindi genera indirettamente valore per l'azienda. Nel caso opposto a quello presentato prima, infatti, se un consumatore rimane soddisfatto delle interazioni avute con il *brand* sarà propenso ad acquistare il prodotto ed è probabile che condivida con la comunità la sua esperienza positiva, generando un passaparola positivo, nonché gratuito, e conseguentemente potenziali nuovi clienti.

1.1.2 Le 5 A della Customer Experience

Numerosi sono i modelli tramite i quali viene descritto il percorso del cliente, modelli che consentono a chi si occupa di *marketing* di tracciare nella migliore maniera possibile i *touchpoint* con i clienti aiutandoli, dunque, nella progettazione delle campagne pubblicitarie a interagire con i potenziali clienti e più in generale a migliorare l'esperienza del cliente in toto.

Derek Rucker della Kellogg School of Management ha ideato uno dei sopracitati modelli, che tutt'ora è considerato attendibile, ovvero quello delle 4 A: *aware*, *attitude*, *act* and *act again*. Questo modello descrive il percorso a "imbuto" dei clienti dalla fase pre-acquisto a quella post-acquisto. Il percorso viene definito a imbuto poiché a mano a mano che si avanza tra le fasi il numero dei clienti diminuisce sempre più, fino a quando non rimane uno stretto numero di clienti che si potrebbero considerare soddisfatti dell'esperienza e fedeli al *brand*. Il percorso si articola dunque in quattro fasi: inizialmente il cliente scopre l'esistenza del marchio (*Aware*), poi in un secondo momento analizza lo stesso fino ad averne un'opinione chiara (*Attitude*) e decide se testarlo attraverso l'acquisto di un prodotto/servizio (*Act*) ed infine, dopo aver saggiato il valore del marchio, decide se vale la pena riacquistarlo in futuro (*Act again*). Questo modello ha rappresentato una forte innovazione nello scenario del *marketing* in quanto si prefiggeva l'obiettivo di considerare anche il comportamento dopo l'acquisto dei clienti e di misurare la *Customer Retention*.⁴

Il modello di Derek ad oggi risulta però antiquato e di difficile applicazione, questo perché si sono verificati molti cambiamenti nell'ultimo decennio, cambiamenti che hanno trasformato non poco il mondo. Quello delle 4 A è, infatti, un modello che descrive il viaggio di un cliente preso singolarmente e che quindi non tiene conto

³ Rekettye, G., & Rekettye, Jr. G. (2019). The Effects of Digitalization on Customer Experience. *ENTRENOVA - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*, 5 (1), 340–346.

⁴ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Hoepli.

che ad oggi, grazie alla connettività portata dalla digitalizzazione, i clienti sono fortemente influenzati dalla comunità, e per questa ragione questo modello è stato aggiornato. Il rinnovato modello delle 5 A mostra come molte scelte che sembrano essere prese individualmente dai consumatori sono in realtà il risultato di decisioni sociali; dietro questo importante cambiamento c'è una ragione ben delineata: la digitalizzazione ha reso i ritmi di vita dell'essere umano molto alti, non permettendo dunque ai consumatori di prendere le proprie scelte con calma e razionalità, e questo ha fatto sì che la principale fonte di informazioni, per prendere le proprie decisioni, siano diventate le persone considerate più affidabili, ovvero gli amici, i familiari e gli *influencer*.⁵ Quello delle 5 A è un modello aggiornato che tiene conto della connettività, parte attiva della vita di tutti i consumatori, ed è questa la principale differenza con la precedente versione del modello; il percorso rinnovato si articola in 5 fasi, di cui alcune sono nuove ed altre erano già previste nel modello precedente e sono solo state accorpate o leggermente rivisitate: nella prima fase i consumatori sono esposti ai vari marchi tramite il grande numero di canali attualmente disponibili, attraverso cui inviare stimoli ai potenziali clienti (*Aware*); successivamente i consumatori elaborano i messaggi ricevuti e vengono attratti da un numero di *brand* nettamente inferiore, rispetto al numero di *brand* ai quali sono stati esposti (*Appeal*); avvenuta la fase di selezione preliminare i consumatori iniziano a fare ricerca attiva sui marchi selezionati, e le informazioni che ottengono provengono principalmente da familiari, amici e dai media (*Ask*); se le informazioni raccolte sono sufficienti e convincenti, i consumatori passano all'acquisto del prodotto/servizio (*Act*); se particolarmente soddisfatti è probabile che i consumatori risulteranno fedeli al *brand* in futuro e, soprattutto, è probabile che raccomandino il *brand* a parenti, amici e sui *social*, il che risulterà essere una pubblicità gratuita per il *brand* (*Advocacy*).⁶

Oggi, infatti, uno dei principali modi per conoscere i *brand* sono le relazioni *ask-and-advocate* che i clienti costruiscono tra loro, tramite le quali si formano delle vere e proprie reti di passaparola in grado di minare o fare risaltare l'attrattività di un *brand* e conseguentemente le vendite dello stesso. L'obiettivo cardine delle strategie delle imprese deve essere quello di portare i consumatori dalla fase dell'*awareness* a quella dell'*advocacy*, al fine di rendere il cliente il primo promotore dell'azienda stessa; per raggiungere questo scopo, le aziende devono migliorare e lavorare su ogni singolo *touchpoint*, cercando di rendere l'esperienza del consumatore indimenticabile.

È doveroso sottolineare in ultima battuta che le 5 fasi del modello non sempre vengono percorse in maniera lineare, alcuni consumatori tendono, infatti, a scambiare alcune fasi; o ancora, ci sono alcuni tipi di prodotti che non richiedono alcune fasi, in quanto sono prodotti generalmente acquistati da consumatori guidati dall'impulso. Questo dimostra che il modello delle 5 A è uno strumento molto flessibile che può essere applicato a tutti i settori.⁷

⁵ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale. Hoepli.

⁶ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità. Hoepli.

⁷ Ibid.

1.1.3 Il valore aggiunto dalla CX e come misurarlo

Il valore aggiunto dalla *Customer Experience* è difficile da misurare ed è certamente intangibile; tuttavia, assume, nelle vendite delle aziende, un ruolo tutt'altro che marginale. Il vero valore dei prodotti o dei servizi distribuiti da un'azienda non è infatti dato dalla qualità del prodotto/servizio stesso; esso è, infatti, il risultato delle percezioni che il cliente ha sviluppato nella sua mente, percezioni che possono essere manipolate attraverso una buona CX. La *Customer Experience* assume dunque un ruolo importante in quanto le percezioni che il consumatore genera nel momento in cui entra a contatto con l'azienda saranno poi decisive nelle scelte che questo farà in futuro; c'è da sottolineare, però, che una delle spiacevoli conseguenze della grande connettività di oggi è che molte percezioni dei potenziali consumatori sono considerabili "di seconda mano", e questo rende ancora più importante valorizzare ogni singolo *touchpoint*, così che anche uno solo di questi possa scongiurare i possibili effetti negativi dati da questo tipo di percezioni indirette.⁸

Si rende dunque di fondamentale importanza per le aziende, per le ragioni sopra citate, valutare costantemente la qualità della *Customer Experience*. Misurare le prestazioni, in termini di CX, è fondamentale anche perché permette di rilevare problemi, qualora ci fossero, per poi creare meccanismi per eliminarli, prima che questi diventino grandi a tal punto da far andare i clienti altrove. Tutte queste migliorie possono sembrare di piccola rilevanza se prese singolarmente, ma nel complesso è probabile che portino, nel lungo termine, ad una percentuale maggiore di fidelizzazione.

Per valutare la qualità della *Customer Experience* vengono utilizzati tre metodi:⁹

1. Osservare ed annotare tutto ciò che i clienti fanno o dicono durante ogni interazione. Consente di imparare molto su come il cliente si rapporta all'azienda e che percezioni ha di essa.
2. Stabilire degli indicatori chiave di performance come: il tempo di attesa, il numero di clienti che riattaccano durante l'attesa al telefono, il numero di clienti che non hanno trovato ciò che cercavano e simili. Questi indicatori chiave, se aggiornati in maniera periodica, permettono all'azienda di tenere conto della situazione attuale e consentono anche di controllare se ciò che era stato predisposto per risolvere situazioni spiacevoli, che si erano verificate in passato, ha effettivamente risolto il problema.
3. Inviare brevi sondaggi ad un sottoinsieme della clientela nelle ore successive ad un'interazione. Che il sondaggio venga somministrato in tempi brevi è importante in quanto il cliente è fresco dell'esperienza e può rispondere alle domande con maggiore accuratezza. In genere in questi sondaggi viene chiesto ai clienti di rispondere a domande semplici al fine di valutare elementi come: la cordialità del personale, la conoscenza del personale, la velocità del servizio e simili; utilizzando una scala di valutazione da 1 a 10. È ovvio che più dati si ottengono, soprattutto se particolarmente specifici, meglio è, in quanto l'azienda ha più materiale su cui lavorare per migliorare l'esperienza futura del cliente; tuttavia, è più efficace optare per un numero ristretto di domande ed argomenti trattati, in modo da non rovinare

⁸ Ries, A., & Trout, J. (2016). *Le 22 immutabili leggi del marketing*. Anteprima Edizioni.

⁹ Lafrenière, D. (2019). *Delivering fantastic customer experience*. Taylor and Francis.

l'esperienza del cliente infastidendolo. Esistono poi sondaggi più formali, ed accurati, come il *Net Promoter Score* (NPS) ed il *Customer Effort Score* (CES).

1.1.3.1 Il Net Promoter Score (NPS)

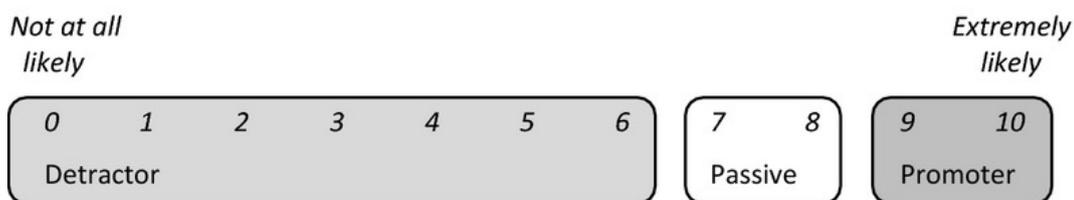
Il *Net Promoter Score* è uno strumento, riconosciuto a livello mondiale, progettato ed introdotto da Fred Reichheld nel 2003, tramite il quale è possibile misurare la qualità della *Customer Experience*. L'NPS sostanzialmente sposta il *focus* delle domande fatte nei normali sondaggi concentrandosi sul reperire l'informazione più importante ottenibile dal cliente, ovvero se consiglierebbe quel prodotto o servizio ad altri. Questo strumento si è rivelato, con il tempo, molto più utile per analizzare l'esperienza del cliente in quanto permette di scavare più a fondo rispetto alle classiche domande che invece ottengono una mera risposta passiva. Rispetto ai sondaggi tradizionali questo metodo si concentra sulla misurazione della soddisfazione e della fedeltà dei clienti.¹⁰

Coloro che sono intervistati, in un secondo momento, indicano la propria posizione in una scala che va da 1 a 10 ed in base a dove si trovano su questa scala vengono poi suddivisi in tre categorie. Coloro che sono posizionati tra 0 e 6 vengono definiti “detrattori” e sono clienti che hanno avuto un'esperienza più o meno negativa, e che potenzialmente possono condividere questa loro esperienza con familiari e amici generando un passaparola negativo. Da 7 a 8 si trovano i “passivi”, ovvero clienti che hanno avuto un'esperienza neutrale; sono infatti rimasti soddisfatti, ma non abbastanza da diventare fedeli al marchio, e per questo motivo sono aperti a fare affari con i concorrenti; è importante la gestione di questo tipo di clienti poiché con la giusta strategia possono passare all'insieme di clienti che va da 9 a 10. Infine, da 9 a 10 vi sono i “promotori”, clienti che sono rimasti entusiasti o quanto meno particolarmente soddisfatti dall'esperienza d'acquisto; questi sono estremamente preziosi per l'attività aziendale in quanto contribuiscono non poco alla crescita aziendale; infatti, è probabile che parlino ad amici e familiari dell'esperienza avuta, in quanto ormai fedeli, generando così un passaparola positivo. Per trovare l'NPS si sottrae la percentuale dei “detrattori” dalla percentuale dei “promotori”. È doveroso mettere in luce come il confronto tra NPS può essere effettuato solo tra aziende dello stesso settore, in quanto esistono settori che a causa dei prodotti o dei servizi forniti hanno un NPS basso poiché l'esperienza, per quanto ben congeniata, è di per sé spiacevole (un caso è quello del settore delle pompe funebri).¹¹

¹⁰ Reichheld, F.F (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business review*, 81 (12), 46-54.

¹¹ Wylie, M. (2015). Measuring the intangible. *NZ Business*, 29 (4), 43.

How likely is it that you would recommend our company to a friend or colleague?



$$\text{NPS} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$$

Figura 1. Modello di Net Promoter Score.¹²

1.1.3.2 Il Customer Effort Score (CES)

Il *Customer Effort Score* è stato introdotto nel 2010 ed è un indicatore che misura il livello di difficoltà riscontrato dai clienti nel compiere un acquisto o nell'interagire con l'azienda.

In questo caso la domanda è una sola, viene chiesto infatti quanta fatica il cliente ha dovuto fare in passato in un'interazione con l'azienda e di dare una valutazione a questo grado di fatica da 1, poco sforzo, a 5, un grande sforzo. Questo indicatore permette di avere un'idea chiara sul fatto che i clienti abbiano o meno l'intenzione di continuare la relazione con l'azienda.¹³

L'NPS dà un'indicazione più generale sulla soddisfazione del cliente riguardo l'esperienza avuta, mentre il CES permette di avere informazioni molto più specifiche, in quanto si concentra sulle difficoltà avute dai clienti e permette dunque di focalizzarsi sulla risoluzione delle stesse; per questa ragione le aziende che vogliono concentrarsi sull'esperienza del cliente devono effettuare la raccolta dei dati, le misurazioni e l'analisi, giornalmente, usando sempre congiuntamente sia l'NPS che il CES.

1.1.4 La migliore Customer Experience possibile

Più volte, nei vari paragrafi precedenti, si è discusso del valore aggiunto che una buona *Customer Experience* è in grado di generare; tuttavia, la programmazione di una buona CX è un qualcosa di articolato e per questa ragione richiede molta attenzione.

Per strutturare la CX nel modo migliore possibile le aziende dovrebbero seguire uno schema composto da dieci principi fondamentali, riportato di seguito, e soprattutto dovrebbero mappare il percorso dei clienti, così da avere un'idea più precisa di cosa li attrae e cosa li fa tornare:¹⁴

1. Eliminare i fastidi. L'eliminazione delle difficoltà che i consumatori riscontrano lungo il processo d'interazione o d'acquisto con l'azienda è un qualcosa di fin troppo sottovalutato; spesso, infatti, le aziende preferiscono cercare nuovi modi per stupire i propri consumatori potenziali piuttosto che cercare di semplificarli la vita. Per difficoltà si intendono tutti quegli sforzi eccessivi che il cliente è costretto a sopportare per svolgere attività come i resi, la raccolta di informazioni e la soluzione di

¹² Krol, M. W., De Boer, D., Delnoij, D. M., Rademakers, J. (2014). The Net Promoter Score – an asset to patient experience surveys?. *Health Expectations*, 18 (6), 3099-3109. <https://doi.org/10.1111/hex.12297>.

¹³ Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88 (7-8), 116-122.

¹⁴ Lafrenière, D. (2019). *Delivering fantastic customer experience*. Taylor and Francis.

eventuali situazioni spiacevoli. Uno studio condotto su 75.000 clienti in Europa ed in Nord America, della durata di tre anni, ha dimostrato come ridurre gli sforzi che il cliente deve sopportare aumenta la loro fidelizzazione; eliminare i fastidi è dunque un ottimo punto di partenza per rendere funzionale la *Customer Experience*.¹⁵

2. Conoscere e ricordare i clienti. Personalizzare l'esperienza di ogni singolo cliente è fondamentale per rendere una *Customer Experience* degna di nota. I messaggi generici oramai sono controproducenti, i consumatori desiderano essere ingaggiati dall'impresa nel posto giusto, al momento giusto e nel modo giusto; per questa ragione le aziende non possono più trattarli come semplici numeri, ma devono riconoscerli come esseri umani unici. Per rendere più efficace questo processo di personalizzazione, le imprese devono raccogliere il maggior numero possibile di informazioni sui clienti in modo da poterli gestire nella migliore maniera possibile, offrendogli per esempio promozioni dedicate; così facendo questi tenderanno a sentirsi desiderati e conseguentemente si fidelizzeranno più facilmente.
3. Essere educati, professionali ed empatici. Educazione, professionalità ed empatia sono tre tratti fondamentali che il cliente deve notare ogni qual volta entra in contatto con l'azienda, a tal punto che inconsciamente, alla lunga, diventano tre caratteristiche che assocerà direttamente al marchio. Accogliere nella giusta maniera un potenziale cliente è già un modo per farlo avvicinare positivamente all'azienda, nel caso contrario infatti il cliente tenderà ad essere riluttante nel volere avere altri contatti in futuro. L'empatia è un tratto fondamentale che caratterizza molto la *Customer Experience*, essere empatici vuol dire infatti essere in grado di mettersi nei panni dei propri clienti, così da poterli aiutare nella maniera migliore possibile; l'empatia ha un ruolo talmente importante nella mente dei clienti che, nonostante le regole sono ovviamente necessarie e fondamentali per il corretto svolgimento di qualsiasi tipo di attività commerciale, le persone devono avere il potere di fare eccezioni alle regole quando lo ritengono necessario, al fine di fornire la migliore esperienza possibile al cliente. Fornire la giusta qualità del servizio alla lunga ripaga, in quanto i clienti si affezioneranno più facilmente.¹⁶
4. Ridurre l'ansia. Se la CX è ben organizzata il cliente non vive nessuno stato d'ansia durante la propria esperienza. Molti clienti provano ansia nel momento in cui hanno difficoltà nel comprendere le procedure necessarie all'elaborazione delle loro richieste; le aziende devono dunque fare molta attenzione a rendere il più possibile chiara ogni singola fase che compone il processo che i clienti devono affrontare al fine di raggiungere il proprio scopo. Altra situazione che genera molta ansia nei clienti è la mancanza di informazioni relative alle eventuali pratiche aperte; è dunque importante tenere informati i clienti sullo stato di avanzamento di ogni singola pratica che viene aperta, di modo che la situazione risulti il meno spiacevole possibile.
5. Anticipare i bisogni dei clienti. Analizzare le informazioni raccolte e tenerle costantemente aggiornate permette all'azienda di tenere traccia di ciò che accade nella vita del cliente; questo consente ad essa

¹⁵ Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 116-122.

¹⁶ Newman, M., & McDonald, M. (2018). 100 practical ways to improve customer experience. Kogan Page.

di essere proattiva nella vita dei propri clienti offrendo loro ciò di cui hanno bisogno ancora prima che essi stessi si rendano conto di averne bisogno. Nel corso degli ultimi anni, il tracciamento della vita dei clienti sta diventando sempre più preciso in quanto le informazioni che vengono rese disponibili dai clienti stessi, il più delle volte tramite i *social network*, sono aumentate esponenzialmente di numero e sono anche più accurate.

6. Evitare di fare sentire i clienti come dei perdenti. Una situazione piuttosto spiacevole che si viene spesso a configurare è legata all'utilizzo di termini tecnici o legali da parte delle aziende; questi termini risultano infatti di difficile comprensione per buona parte dei clienti, e questa difficoltà può potenzialmente indisporli. Tutto ciò che le aziende vogliono trasmettere ai propri clienti deve infatti essere presentato nella maniera più chiara e comprensibile possibile, usare termini di uso comune e discorsi brevi di rapida comprensione favorisce la fruizione di questi contenuti. Presentare i contenuti in tale modalità farà sì che i potenziali clienti riscontrino semplicità nell'interagire con l'azienda e conseguentemente si ricorderanno con più facilità dell'azienda con cui avranno avuto questa interazione positiva.
7. Non deludere mai i clienti. Le aziende che si limitano a fare il minimo vengono ricordate in modo particolarmente negativo dai clienti, ed è molto probabile che come conseguenza di ciò in futuro questi ultimi decidano di farsi tentare dalle offerte della concorrenza; al contrario invece, essere attivi nelle interazioni con il cliente, proponendo soluzioni alternative in caso di situazioni spiacevoli o più in generale stando vicino al cliente nel momento in cui ha una qualche necessità, viene assolutamente ricordato positivamente dal cliente, il quale probabilmente mostrerà la propria gratitudine dando inizio ad un passaparola positivo sull'esperienza ricevuta.
8. Incoraggiare i test. Non intrappolare i clienti. Una delle barriere esistenti tra azienda e cliente potenziale più comuni è quella relativa al primo effettivo incontro con il prodotto o servizio fornito dall'azienda in questione; un consumatore, infatti, prima di avere effettivamente provato quel determinato prodotto non può sapere se questo lo soddisferà o meno, e delle volte questo dubbio fa sì che il cliente preferisca spendere le proprie risorse dove sa già quale livello di soddisfazione può raggiungere. Per risolvere questo problema le aziende possono offrire ai potenziali clienti una prova del prodotto di modo da potere saggiare con mano le qualità dello stesso; questa soluzione rimuove la barriera sopra citata e porta i clienti a sviluppare sentimenti positivi nei confronti dell'azienda che offre questo tipo di occasione. Le strategie per attirare i clienti sono molte e la maggior parte sono viste positivamente da parte dei consumatori; tuttavia, esistono anche strategie per trattenere i clienti acquisiti, le quali a differenza delle prime non sono quasi mai viste di buon occhio. Una strategia per trattenere i clienti usata da molte aziende, per evitare che questi possano essere attratti dai concorrenti, consiste nel richiedere ai clienti un costo alto da dover sostenere se vogliono chiudere i rapporti con loro; questa strategia è particolarmente dannosa in termini di *Customer Experience*, in quanto anche se il tasso di

defezione dei clienti può rimanere basso, certamente si creerà malcontento tra i clienti, i quali vivranno tutt'altro che un'esperienza piacevole poiché si sentiranno intrappolati.

9. Ispirare fiducia. Le aziende spesso hanno pochi secondi per attirare l'attenzione dei clienti ed essere preferite rispetto ai concorrenti, devono perciò farsi notare nella migliore maniera possibile; in questo senso le aziende che in generale attraggono di più sono quelle che ispirano fiducia. I clienti saranno, infatti, più propensi ad avvicinarsi ad un marchio che suscita in loro un'emozione così importante come la fiducia. Gli elementi che ispirano fiducia agli occhi di un potenziale cliente sono generalmente quattro: i dipendenti, il negozio, il sito ed il *packaging* dei prodotti. Le aziende devono prestare attenzione soprattutto ai dipendenti ed al punto vendita poiché questi sono, di solito, i primi due elementi nei quali il cliente si imbatte e quindi sono quelli che devono ispirare fiducia per primi, di modo che il cliente sia invogliato a proseguire effettivamente l'esperienza.
10. Sorprendere i clienti. Un ultimo elemento per rendere superba la *Customer Experience* è quello della sorpresa; sorprendere positivamente i clienti, infatti, renderà l'esperienza vissuta indimenticabile e questo genererà WOM (*World-of-Mouth*) positivo. I clienti possono essere sorpresi in molti modi; fare un qualcosa di inaspettato è spesso un'ottima maniera per sorprendere i clienti, per esempio qualsiasi servizio accessorio, non previsto, indubbiamente stupirà positivamente i clienti. Un altro fattore che è in grado di sorprendere i clienti è la cura per i dettagli, questo elemento tra l'altro dimostra l'impegno che l'azienda mette in ciò che fa. Un cliente sorpreso positivamente è un cliente più che soddisfatto e quindi probabilmente anche fedele.

Nel complesso la *Customer Experience* deve risultare continua ed uniforme di modo che il cliente sia costantemente a stretto contatto con il marchio e non si dimentichi mai di questo. Per fare ciò le aziende devono sfruttare tutti i *touchpoint* disponibili, i quali, nel corso del tempo, stanno aumentando sempre di più come conseguenza delle varie innovazioni tecnologiche. Una ricerca condotta dalla società di consulenza Keller Fay Group sostiene in maniera decisa il potere di un approccio al *marketing* tramite tutti i vari *touchpoint* disponibili. Questo studio "misura oltre 350.000 conversazioni sui marchi all'anno, consentendo il monitoraggio di serie temporali in maniera meticolosa, oltre ad analisi dettagliate per mercati di nicchia, su centinaia di marchi in dozzine di categorie". Questa ricerca ha dimostrato come il 90% delle conversazioni su questo tipo di argomenti avvengono *offline*, ed ha inoltre evidenziato che i *touchpoint* di cui si discute di più sono quelli non multimediali, come il servizio clienti, il modo in cui vengono presentati e confezionati i prodotti e gli addetti alle vendite; ragione per la quale le aziende dovrebbero prestare più attenzione a questi elementi.¹⁷

¹⁷ Wind, J. Y., & Hays, C. F. (2016). *Beyond Advertising*. Wiley.

1.2 Il Customer Engagement

1.2.1 Definizione

L'espressione *Customer Engagement* (CE) identifica tutte quelle iniziative create dalle imprese con il fine di catturare l'attenzione dei consumatori attraverso un'offerta più elaborata di quella tradizionale, e tramite la quale mirano ad ottenere dal consumatore un suo impegno nella comunicazione, ovvero nella co-progettazione e nella co-produzione. Il CE è un costrutto qualificato da un elevato grado di partecipazione e coinvolgimento. Il proliferare di ricerche su questa tematica dimostra come l'importanza del CE negli ultimi anni stia crescendo sempre di più.¹⁸

L'interesse per il *Customer Engagement* è cresciuto negli anni andando di pari passo con l'evoluzione della tecnologia, questo poiché i sempre più avanzati strumenti digitali consentono alle imprese di ideare strategie di qualità sempre maggiore. Ovviamente la rivoluzione più importante a questo riguardo è stata introdotta dai *social media*, i quali hanno sconvolto la vita delle persone, ma anche quella delle aziende. La natura interattiva dei *social media* ha dato la possibilità alle aziende di coinvolgere i propri clienti in una misura sempre maggiore ed ha permesso anche la creazione di vere e proprie comunità *online* di marca; tutto ciò ha ovviamente esaltato i professionisti del settore facendo sì che ad oggi il CE sia un argomento molto discusso. I *social media* si sono evoluti nel corso degli anni ed è probabile che continuino a farlo anche in futuro, questo fa sì che le aziende debbano stare sempre attente alle innovazioni più recenti per poterle sfruttare nella migliore maniera possibile; allo stato attuale, i *social media* consentono alle aziende di stringere relazioni persistenti con i clienti e di formare luoghi di discussione in cui i clienti possono confrontarsi sui problemi riscontrati, e questi consentono alle aziende di comprendere le difficoltà riscontrate dai clienti e quindi in un secondo momento di sviluppare soluzioni per il futuro.¹⁹

Nel corso del tempo le intuizioni e le discussioni relative al tema del CE sono aumentate di numero e si sono delineate cinque proposizioni fondamentali, a supporto della definizione di *Customer Engagement*:²⁰

1. “Il CE è uno stato psicologico, che si verifica in virtù di esperienze interattive del cliente con un agente/oggetto focale all'interno di specifiche relazioni di servizio”. Il *Customer Engagement* è per l'appunto strettamente correlato ad interazioni specifiche, tra il cliente e l'azienda, le quali possono verificarsi in qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento, anche con la partecipazione di altre parti interessate; queste interazioni possono infatti non limitarsi a semplici incontri a due, cliente-azienda, ma possono verificarsi anche all'interno di ampie reti di consumatori.
2. “Gli stati del CE si verificano all'interno di un processo dinamico e iterativo di relazioni di servizio che co-crea valore”. La natura dinamica del processo di coinvolgimento è oramai appurata ed è stato dimostrato che esso è caratterizzato da dinamiche cicliche e iterative. Il valore che si co-crea è per la

¹⁸ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2020). *Marketing Management* (quindicesima edizione). Pearson.

¹⁹ Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50 (2), 253-272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>.

²⁰ Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>.

maggior parte delle volte una conseguenza della fidelizzazione dei clienti, la quale attraverso un CE ben costruito è conseguibile più facilmente. Il processo di CE può variare molto, sia in termini di tempo, in quanto può essere programmato per essere a breve o a lungo termine, sia in termini di intensità e complessità.

3. “Il CE ricopre un ruolo centrale all’interno di una rete nomologica di relazioni di servizio”. Il CE, infatti, essendo un concetto relazionale non opera da solo; esso è infatti incorporato in un’ampia rete di relazioni di servizio in cui sono presenti anche altri concetti relazionali, i quali possono essere antecedenti o conseguenti al CE.
4. “Il CE è un concetto multidimensionale soggetto ad un’espressione specifica del contesto e/o degli *stakeholder* di rilevanti dimensioni cognitive, emotive e comportamentali”. L’importanza attribuita alle varie dimensioni del CE, ovvero cognitiva, emotiva e comportamentale, può variare insieme al complesso di eventualità specifiche situazionali, consentendo così la creazione di diversi livelli di intensità e di complessità del CE; come già visto nella seconda proposizione, questo è possibile proprio in quanto il CE è un concetto multidimensionale e quindi può variare molto a seconda dei casi.
5. “Il CE si verifica all’interno di un insieme specifico di condizioni situazionali che generano diversi livelli di *engagement*”. I vari stati del CE possono essere considerati come continui tra loro; il primo stato è quello in cui si è non coinvolti; non c’è stata infatti alcuna esperienza di contatto con l’azienda; il secondo stato è quello del coinvolgimento marginale, in cui il contatto è già avvenuto ed i clienti si sentono in qualche modo coinvolti dall’azienda; poi gli stati proseguono in un iter crescente arrivando fino all’ultimo in cui si è altamente coinvolti, in quanto vi è un alto coinvolgimento cognitivo, emotivo o comportamentale da parte del cliente.

1.2.2 Il ciclo del Customer Engagement

Coinvolgere il cliente è una pratica molto importante per le aziende, i clienti coinvolti sono infatti in genere più soddisfatti e sono coloro i quali aiutano l’azienda stessa nel processo di creazione del valore per soddisfare al meglio le loro esigenze. Il coinvolgimento si ottiene offrendo ai clienti un valore superiore rispetto a quello offerto dai concorrenti di modo da infondere fiducia e creare relazioni a lungo termine.²¹ Il processo tramite il quale si costruisce il coinvolgimento del cliente viene definito ciclo del *Customer Engagement*, ed è suddiviso in sette fasi riportate di seguito:²²

1. “Connessione”. Ovviamente è fondamentale, per creare qualsiasi tipo di legame emotivo, che aziende e clienti siano connessi tra loro. Per stabilire questa connessione le aziende possono avvalersi sia dei più classici metodi “*offline*” che dei nuovi strumenti a sfondo digitale; i *social media* in questo senso

²¹ Strategic Direction. (2012). A customer engagement cycle for Web 2.0: A practical guide to social media and the consumer. *Strategic Direction*, 28 (10), 6-8. <https://doi.org/10.1108/02580541211268375>.

²² Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50 (2), 253-272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>.

hanno il grande vantaggio, rispetto agli strumenti del passato, di permettere il maggior numero di connessioni possibili nel minor tempo possibile.

2. “Interazione”. Le connessioni consentono ai clienti ed alle aziende di interagire tra loro; soprattutto negli ultimi anni, grazie alla digitalizzazione, il numero di interazioni è aumentato in maniera esponenziale, in quanto ad oggi spesso le aziende si rendono disponibili ad interagire con i clienti in qualsiasi momento della giornata, tutti i giorni della settimana. Tutte queste interazioni consentono alle aziende di comprendere le necessità dei clienti e quindi nel lungo periodo di soddisfarle, ciò avviene tramite la modifica di prodotti/servizi esistenti o tramite l’introduzione di prodotti/servizi completamente nuovi. Queste interazioni consentono dunque ai clienti di collaborare con le aziende nella creazione di valore.
3. “Soddisfazione”. La soddisfazione è una condizione necessaria affinché il cliente rimanga a stretto contatto con l’azienda, di modo che continui ad interagire con essa anche in futuro facendo sì che il processo di coinvolgimento vada avanti. La mera soddisfazione tuttavia non basta, infatti è necessario distinguere la semplice soddisfazione delle aspettative del cliente, quasi mai sufficiente a tenere coinvolto il cliente, dalla cosiddetta soddisfazione complessiva, la quale è basata sull’esperienza totale d’acquisto; questo tipo di soddisfazione permette, infatti, di mantenere un legame tra azienda e cliente e di far dunque proseguire il rapporto tra le due parti.
4. “Fidelizzazione”. La fidelizzazione è un concetto particolarmente discusso in quanto è difficile prevedere se determinate azioni del cliente, per quanto positive risultino essere, dimostrino effettivamente la sua fedeltà. La fedeltà di un cliente può essere infatti giustificata sia da relazioni durature senza legami affettivi con l’azienda, sia da legami affettivi con essa senza una relazione a lungo termine alle spalle.
5. “Impegno”. L’impegno può essere di due tipi:
 - a. quello calcolatore, più razionale, legato alla convenienza in quanto deriva da mancanza di scelta o dalla presenza di costi di cambio; questo tipo di impegno porta a più alti livelli di fidelizzazione ed a relazioni più durature;
 - b. quello affettivo, più emotivo, deriva dalla fiducia sviluppata; questo tipo di impegno porta a più alti livelli di fiducia ed a legami emotivi più forti con le aziende.

Le relazioni più durature e con forti legami emotivi sono caratterizzate sempre dalla presenza di entrambi questi due tipi di impegno.

6. “*Advocacy*”. I clienti se particolarmente soddisfatti tendono a spargere la voce sulle loro esperienze positive con le aziende, e questo ovviamente rappresenta una pubblicità gratuita per quest’ultime, pubblicità, tra l’altro, dalla potenza mediatica non indifferente. Tra i due tipi di impegno presentati nel punto cinque, quello affettivo è quello più strettamente relazionato al passaparola, in quanto il cliente che si sente emotivamente vicino all’azienda è il primo ad avere l’intenzione di fare sapere a tutti come si trova bene con essa.

7. “*Engagement*”. Quando i clienti sono talmente soddisfatti e legati all’azienda da voler condividere le loro esperienze positive, diventando veri e propri sostenitori dell’azienda stessa, si arriva alla fase più importante del ciclo, ovvero quella del “*engagement*”. Affinché si realizzi un vero e proprio coinvolgimento del cliente è necessario sia l’impegno affettivo che quello calcolatore. Questo coinvolgimento rende i clienti parte del processo di creazione del valore; essi svolgono infatti due importanti funzioni per le aziende:

- a. una prima funzione è quella di fare propaganda con i propri conoscenti ed anche attraverso i *social network*, coinvolgendo un numero potenzialmente altissimo di consumatori in cerca di informazioni;
- b. in secondo luogo, aiutano le aziende a correggere i problemi che sorgono nelle loro relazioni con i clienti, discutendo in modo costruttivo su cosa non è andato come previsto; ciò è molto importante in quanto consente alle aziende di migliorare il servizio per i clienti futuri.

Il rapporto tra clienti e aziende da quest’ultima fase in poi continua a migliorare diventando sempre più stretto e reciproco, facendo così aumentare anche le interazioni ed il passaparola; questo processo alla lunga diverrà un circolo virtuoso di coinvolgimento, ed è proprio questa la ragione per la quale viene appunto definito ciclo del *Customer Engagement*.

1.2.3 Il valore creato e le comunità di marca

Le forti relazioni che si sviluppano tra i clienti e le aziende forniscono diversi vantaggi a entrambe le parti, soprattutto a queste ultime in quanto il valore aggiunto che si viene a creare risulta ovviamente particolarmente utile.

Nel corso delle loro interazioni, i clienti, che si sentono sempre più emotivamente legati al marchio, alla lunga lo interiorizzano, ed è dunque probabile che diventino ambasciatori dello stesso, generando dunque WOM positivo e possibili nuove connessioni con nuovi potenziali clienti per l’azienda; questo è ciò che si intende per valore creato, il quale ricopre un ruolo importantissimo per la longevità delle aziende in quanto il continuo afflusso di nuovi clienti spinti da clienti già fedeli permette la crescita in termini di attività e dimensioni. Il discorso sul valore creato però non si limita solo al passaparola, anzi è un discorso ben più ampio che non comprende solo i clienti; infatti, è doveroso allargare il discorso anche ai dipendenti delle aziende stesse. Il coinvolgimento dei dipendenti nella co-creazione di valore è fondamentale, in quanto essi sono coloro che entrano a contatto, in modo diretto, con i clienti ed hanno per questa ragione la possibilità di carpire le loro necessità e di farli avvicinare al marchio. Uno studio condotto dalla Gallup, società americana focalizzata su analisi e consulenza, ha messo in evidenza che a livello mondiale solo il 15% dei lavoratori sono impegnati attivamente nelle rispettive aziende; ed ha anche sottolineato come le aziende con le prestazioni migliori a livello globale siano proprio quelle che hanno il tasso di coinvolgimento dei dipendenti più alto.²³

²³ Weinstein, A. (2018). *Superior Customer Value*. (quarta edizione). Taylor and Francis.

Introdotta l'importanza aggiunta dal coinvolgimento non solo dei clienti, ma anche dei dipendenti, può proseguire la disamina del valore creato grazie all'*engagement*. Il passaparola dunque non è l'unica fonte di valore generata dall'*engagement*, infatti, un'altra buona parte di questo deriva dalle modifiche e dalle innovazioni che le aziende fanno a seguito dei *feedback* ricevuti dai clienti con i quali intrattengono le relazioni più strette; questi permettono infatti alle aziende di migliorarsi in continuazione, aumentando conseguentemente di volta in volta il loro valore, producendo quindi sia un vantaggio per l'azienda, la quale ottiene appunto utili suggerimenti per incrementare la propria performance, sia per i clienti, i quali in cambio di questi *feedback* potranno sperimentare nel lungo periodo vari miglioramenti ai servizi che normalmente ricevono.²⁴ Il valore che si crea è dunque di reciproco interesse e viene creato grazie al lavoro di entrambe le parti; si potrebbe pensare che sia questa la massima espressione di reciprocità della relazione cliente-azienda.

Quando il coinvolgimento raggiunge il suo massimo si creano le cosiddette comunità di marca, all'interno delle quali si riuniscono i clienti che mettono in relazione la propria identità con un marchio al quale sono particolarmente affezionati. La digitalizzazione ha fatto proliferare le comunità di marca a tal punto che oramai spesso sono le aziende stesse a creare degli spazi *online* dove i clienti più fedeli possono riunirsi e confrontarsi. Più i clienti si identificano con la comunità di marca più cercano di connettersi ad essa, e conseguentemente aumenta la fiducia verso il *brand* e l'impegno verso di esso. Ciò avvantaggia ulteriormente le aziende in quanto tutto si rispecchia in una maggiore fedeltà da parte dei clienti che sono membri di queste comunità; è inoltre probabile che questi agiscano all'esterno come missionari dell'azienda. Un altro vantaggio conseguito dalle aziende grazie alle comunità di marca è stato messo in evidenza da uno studio condotto nel 2011 il quale afferma che i clienti che sono membri di una comunità di marca hanno circa il 65% di probabilità in più di acquistare un prodotto rispetto a chi non ne fa parte; il che evidenzia come le comunità di marca non sono importanti solo perché generano WOM positivo, ma anche perché rende chi ne fa parte più profittevole.²⁵

²⁴ Myoung-a, A., & Sang-Lin, H. (2020). Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, 120 (n.d.), 389-397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.044>.

²⁵ Hammedi, W., Kandampully, J., Zhang, T. T. C., & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement: Creating social environments through brand community constellations. *Journal of Service Management*, 26 (5), 777-806. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2014-0295>.

CAPITOLO 2

La rivoluzione provocata dal Metaverso: un focus su CX e CE

2.1 Il Metaverso

2.1.1 Definizione

Il termine Metaverso identifica un concetto molto dibattuto negli ultimi anni, ma di non facile inquadramento, letteralmente parlando significa: “universo al di là del mondo fisico”; con questa espressione si fa riferimento ad un ambiente digitale tridimensionale, parallelo a quello reale, con la caratteristica fondamentale di essere immersivo. Quest’ambiente è una piattaforma multiutente persistente all’interno della quale gli utenti, attraverso i propri *avatar*, possono interagire con i luoghi che li circondano e con gli altri utenti in cui si imbattono in maniera simultanea; questo è possibile grazie ad una rete che interconnette in tempo reale vari ambienti virtuali diversi tra loro.²⁶

Il concetto di Metaverso è stato coniato per la prima volta da Neal Stephenson, uno scrittore statunitense, nel 1992 all’interno del suo romanzo “Snow Crash”, in cui trattava di questo universo di realtà virtuale a cui tutte le persone del mondo potevano accedere per interconnettersi tra loro. Un’idea simile a quella di Neal si era però già vista anni prima, nel 1984 per l’esattezza, in un videogioco per il Commodore 64 chiamato Habitat; questo videogioco prodotto dalla Lucasfilm può configurarsi infatti come il primo vero tentativo di creare mondi virtuali connessi tra loro e di conseguenza può essere considerata una forma primordiale di Metaverso, per quanto quest’ultimo ad oggi risulti molto diverso ed evoluto rispetto a quello presente in questo gioco.²⁷

Tutte le interazioni che avvengono nel Metaverso sono rese possibili dagli *avatar*; questo termine identifica l’alter ego digitale, proprio di ogni utente, di cui ognuno deve munirsi al fine di interagire nei vari ambienti virtuali. L’*avatar* non è nient’altro che un’immagine digitalizzata, il più delle volte tridimensionale, che rappresenta l’utente all’interno degli spazi virtuali; è completamente personalizzabile e può non rispecchiare le reali caratteristiche fisiche proprie dell’utente.

Quando si parla di Metaverso si sente spesso parlare anche di realtà virtuale (VR) e di realtà aumentata (AR), questo perché sono temi collegati tra loro nonostante vi siano diversi aspetti per i quali differiscono l’uno dall’altro. La VR è un ambiente artificiale creato digitalmente in cui gli utenti interagiscono con un mondo differente dal proprio; mentre l’AR non isola gli utenti in uno spazio digitale, bensì utilizza lo spazio reale che circonda gli utenti e lo amplifica sfruttandone le caratteristiche. Il Metaverso può essere considerato per certi versi un mix dei due, però nettamente potenziato, in quanto integra caratteristiche proprie di entrambe le tecnologie appena menzionate, portandole però ad un livello superiore, ed inoltre possiede caratteristiche

²⁶ Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2 (1), 486-497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>.

²⁷ Dionisio, J. D. N., Burns III, W. G., & Richard, G. (2013). 3D Virtual Worlds and the Metaverse: Current Status and Future Possibilities. *ACM Computing Surveys*, 45 (3), 1-38. <https://doi.org/10.1145/2480741.2480751>.

proprie. Per queste ragioni ha possibilità di utilizzo più variegata ed ha tra gli obiettivi principali quello di creare la massima interconnessione tra il maggior numero di utenti possibile, senza però doverne risentire per quanto riguarda la qualità dei servizi che vengono erogati.²⁸

Quella sopra citata è una delle caratteristiche che distinguono il Metaverso da tutte le altre tecnologie che sono in qualche modo assimilabili ad esso; queste caratteristiche fondamentali sono le quattro seguenti:²⁹

1. Il realismo. Tutti gli spazi presenti nel Metaverso devono essere progettati in maniera tale da far immergere completamente ogni utente. L'assenza di questo elemento renderebbe l'esperienza non immersiva e questo vorrebbe dire non consentire all'utente di immedesimarsi con il proprio alter-ego virtuale.
2. L'ubiquità. L'accesso al Metaverso deve essere possibile tramite ogni dispositivo digitale. Questa caratteristica è fondamentale in quanto mette l'utente in condizione di passare da una realtà all'altra in ogni momento ed in ogni luogo, rendendo l'esperienza ancora più immersiva.
3. L'interoperabilità. Come già riportato precedentemente è fondamentale che vi sia la massima connessione possibile tra i vari spazi, di modo che il passaggio tra questi non interrompa l'esperienza immersiva dell'utente.
4. La scalabilità. Un importante obiettivo del Metaverso è rendere partecipe il maggior numero possibile di persone; pertanto, è di fondamentale importanza che all'aumentare degli utenti l'efficienza di quest'ultimo non venga meno.

2.1.1.1 La fama degli ultimi anni e gli effetti della pandemia

Il Metaverso è un argomento di cui si sente parlare sempre di più; soprattutto negli ultimi anni le discussioni su questo argomento sono decisamente aumentate di numero e questo è imputabile alle diverse aziende che stanno investendo molte risorse in progetti che in qualche modo includono questo argomento. Tra le aziende più famose ed influenti che hanno già iniziato a lavorare in questa direzione vi sono Microsoft, Nvidia e Facebook, che ha addirittura cambiato nome in Meta; è importante sottolineare come anche altre aziende non appartenenti al settore della tecnologia stanno muovendosi in questa direzione, e tra queste spiccano marchi di consumo come Gucci e Coca-Cola, a dimostrazione del fatto che si tratta di una tendenza che molte aziende stanno seguendo in quanto evidentemente è opinione generale che vi siano molte potenziali opportunità.³⁰

In questo processo di avvicinamento alla realtà del Metaverso la pandemia ha avuto un ruolo piuttosto rilevante. Il *lockdown* e la quarantena obbligatoria, causati dalla pandemia in cui le persone si sono trovate a vivere per un lungo periodo, ha fatto sì che molti entrassero in contatto con diversi ambienti di lavoro, di studio e di svago, tutti rigorosamente virtuali; e questo ha ovviamente scatenato l'interesse per l'argomento, a tal

²⁸ Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *IEEE Access*, 10, 4209-4251. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3140175>.

²⁹ Dionisio, J. D. N., Burns III, W. G., & Richard, G. (2013). 3D Virtual Worlds and the Metaverse: Current Status and Future Possibilities. *ACM Computing Surveys*, 45 (3), 1-38. <https://doi.org/10.1145/2480741.2480751>.

³⁰ Kim, J. (2021). Advertising in the Metaverse: Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 21 (3), 141-144. <https://doi.org/10.1080/15252019.2021.2001273>.

punto che molti di questi ambienti vengono tuttora utilizzati nonostante le restrizioni dovute alla pandemia in tutto il mondo siano decisamente diminuite.³¹

2.1.2 Le possibilità offerte dal Metaverso

Il Metaverso offre una vasta gamma di possibilità in quanto è potenzialmente uno strumento molto utile per creare qualsiasi tipo di simulazione; infatti, come affermato precedentemente, esso è costituito da una miriade di spazi virtuali in continuo aggiornamento, i quali possono essere creati sia dalle aziende che dagli utenti stessi e che possono essere progettati per una grande varietà di scopi. Le funzionalità potenziali sono dunque molte, ma essendo il Metaverso un “progetto” ancora pienamente nel suo corso è, ad oggi, difficile riuscire a identificarle tutte; tuttavia, basandosi sulle informazioni disponibili in questo momento, è possibile identificare tre macroaree in cui le sue peculiarità possono essere messe a frutto:

1. Intrattenimento. L'area dell'intrattenimento è molto vasta e ricomprende molti mondi, come quello della musica, del teatro, del cinema e dei videogiochi; ed il Metaverso può rendere ciascuno di questi mondi molto più immersivo per gli utenti. Complice la pandemia globale che ha fatto sì che il tempo da passare a casa aumentasse notevolmente, sono stati molti gli esperimenti fatti in questa direzione, soprattutto per quanto riguarda il mondo dei videogiochi e quello della musica. Nel corso degli ultimi anni sono molte le case videoludiche che hanno presentato prodotti che sfruttano ambienti virtuali per creare esperienze del tutto nuove rispetto a quelle dei videogiochi classici; questi prodotti, tra l'altro, nel corso del tempo ovviamente sono stati aggiornati e migliorati, e la loro diffusione ed evoluzione ha indubbiamente giocato un ruolo molto importante nel far conoscere le realtà virtuali al mondo. Anche il mondo della musica ha fatto molto parlare di sé, infatti negli ultimi anni sono stati organizzati diversi eventi, come concerti ed eventi promozionali per l'uscita di nuovi album o per l'uscita di nuovi brani, all'interno dei quali gli utenti collegati nell'ambiente virtuale in cui si svolgeva l'evento potevano godersi l'intrattenimento fornito dai loro artisti preferiti e nel mentre interagire con l'ambiente circostante creato ad hoc per l'occasione;³² un esempio di questo tipo di eventi è il concerto promozionale tenuto da Travis Scott nel 2020 sulla piattaforma Fortnite, a cui hanno partecipato all'incirca dodici milioni di persone.
2. Istruzione e lavoro. La possibilità di poter generare simulazioni di ogni tipo rende il Metaverso un ottimo strumento per l'istruzione in quanto possono essere creati ambienti appositi che permettono agli studenti di immergersi all'interno delle lezioni e conseguentemente di essere più partecipativi; è infatti possibile progettare esperienze con elementi propri dei giochi che quindi risultano meno statiche delle classiche lezioni e che anzi è probabile generino pensiero creativo e permettano un migliore assorbimento delle conoscenze. Gli insegnanti possono favorire l'apprendimento attraverso la

³¹ Rospigliosi, P. (2022). Metaverse or Simulacra? Roblox, Minecraft, Meta and the turn to virtual reality for education, socialisation and work. *Interactive Learning Environments*, 30 (1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2022899>.

³² Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *IEEE Access*, 10 (n.d.), 4209-4251. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3140175>.

progettazione di missioni sequenziali che gli studenti devono risolvere di volta in volta per progredire nel processo di apprendimento. Come queste missioni vengono affrontate e risolte dagli studenti è il metro tramite il quale gli insegnanti attribuiscono le valutazioni, le quali vengono poi utilizzate per stilare una classifica tra gli utenti con il fine di favorire la competitività. Gli insegnanti hanno anche la possibilità di attribuire punti per il completamento delle missioni tramite i quali gli studenti possono riscattare vari premi inerenti al lavoro che stanno svolgendo; il che ovviamente funge da ulteriore motivazione a impegnarsi in ciò che si sta facendo. Un'esperienza a fondamento ludico è considerata più efficace in quanto incentiva attributi quali la continuità, l'interazione, l'interesse, la crescita e l'esperienza educativa. La figura 2 espone la struttura dell'apprendimento a sfondo ludico.³³

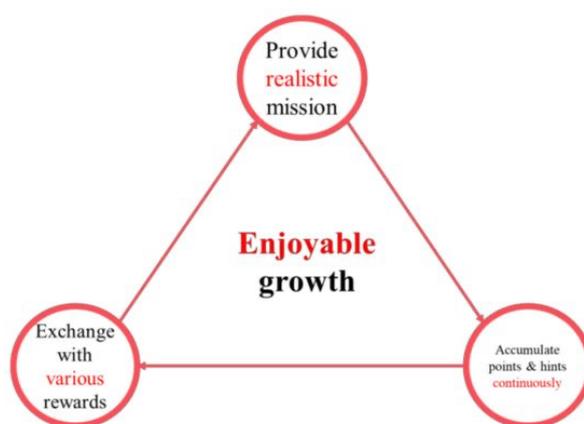


Figura 2. Struttura del modello d'apprendimento a sfondo ludico.³⁴

Oltre che per l'insegnamento agli studenti il Metaverso può essere sfruttato anche in altri ambiti, come per esempio quello della ricerca scientifica; un esempio di ciò è la piattaforma Foldit, sviluppata dall'università di Washington, la quale permette agli utenti di contribuire a ricerche scientifiche che riguardano le proteine semplicemente giocando.³⁵

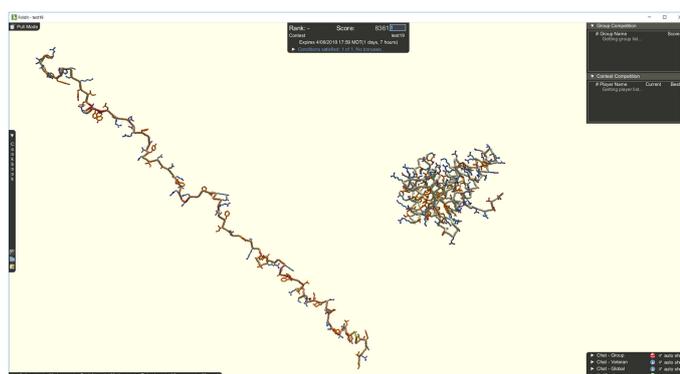


Figura 3. Esempio di come appare la piattaforma Foldit.³⁶

³³ Sungjin, P., & Sangkyun, K. (2022). Identifying World Types to Deliver Gameful Experiences for Sustainable Learning in the Metaverse. *Sustainability*, 14 (3), 1361. <https://doi.org/10.3390/su14031361>.

³⁴ Ibid.

³⁵ Bokyung, K., Nara, H., Eunji, K., Yeonjeong, P., & Soyoung, J. (2021). Educational applications of metaverse: possibilities and limitations. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 18 (32), n.d. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2021.18.32>.

³⁶ Dsilva, L., et al. (2019). Creating custom Foldit puzzles for teaching biochemistry. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 47 (2), 133-139. <https://doi.org/10.1002/bmb.21208>.

Anche nel mondo del lavoro d'ufficio il Metaverso può avere varie implicazioni; le varie piattaforme che sono state utilizzate in tempi di pandemia per svolgere riunioni, colloqui o altre attività, sono infatti considerabili dei precursori di ciò che, in un futuro sempre più vicino, sarà possibile fare. Horizon Home di Facebook sembra in questo senso uno dei progetti più avviati, in quanto questa piattaforma mette già a disposizione diverse stanze virtuali, fornite di strumenti di terze parti, all'interno delle quali è possibile svolgere varie attività come ad esempio riunioni, con l'apparenza di stare svolgendole in presenza quando in realtà ogni partecipante può collegarsi direttamente da casa propria.

3. *Marketing*. Il Metaverso presenta ovviamente anche molte opportunità per quanto riguarda la sfera del *marketing*, questo in quanto sono molte le connessioni che possono essere create tra aziende e clienti, e soprattutto queste connessioni possono essere progettate per essere più interattive e quindi anche più coinvolgenti. Un importante componente del *marketing* che potrebbe ricevere migliorie è quella della personalizzazione dei prodotti la quale, grazie a questo tipo di tecnologia, può essere perfezionata e portata al massimo delle sue potenzialità; le aziende possono infatti progettare spazi all'interno del Metaverso all'interno dei quali i potenziali clienti possono analizzare e personalizzare prodotti per poi acquistarli e riceverli nel mondo fisico. Un esempio è la fabbrica virtuale creata da Dell sulla piattaforma Second Life, all'interno della quale i clienti possono personalizzare il proprio computer e conoscere tutte le informazioni possibili su di esso, per poi essere reindirizzati sul sito di Dell per procedere all'effettivo acquisto dello stesso.³⁷

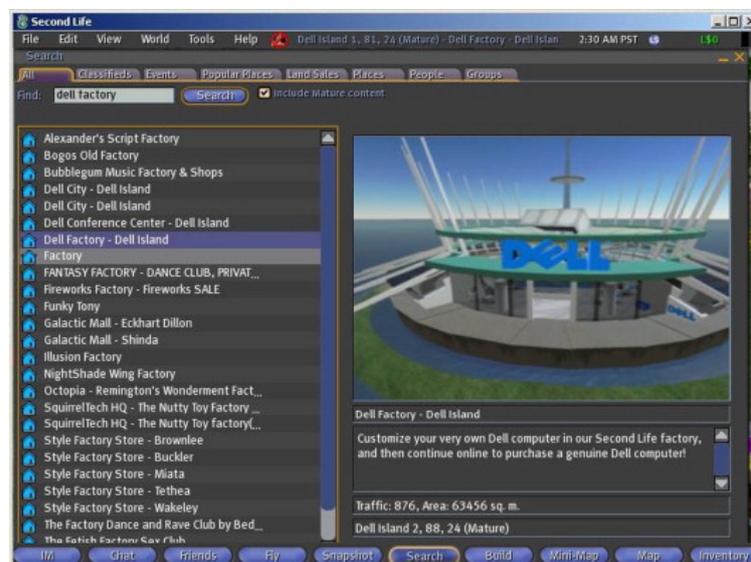


Figura 4. Fabbrica di Dell su Second Life.³⁸

Ci sono poi altre importanti componenti del *marketing* per le quali il Metaverso offre molte opportunità, tra queste vi sono la *Customer Experience* ed il *Customer Engagement*, le quali verranno approfondite successivamente nei paragrafi 2.2 e 2.3.

³⁷ Papagiannidis, S., Bourlakis, M., & Li, F. (2008). Making real money in virtual worlds: MMORPGs and emerging business opportunities, challenges and ethical implications in metaverses. *Technological Forecasting and Social Change*, 75 (5), 610-622. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.04.007>.

³⁸ Ibid.

2.1.3 Criticità e la questione etica

Diverse sono le criticità che nel corso del tempo sono state rilevate in tema di Metaverso. Soprattutto negli ultimi anni, in cui quest'argomento si è particolarmente diffuso, sono state riscontrate diverse implicazioni negative per la salute causate dall'uso prolungato di ambienti virtuali. Le problematiche riscontrate sinora sono sia di tipo psicologico che di tipo fisico.

A causa della vita quotidiana sempre più frenetica continuano ad aumentare esponenzialmente il numero di persone che hanno il desiderio di fuggire dalla propria routine per prendersi dei momenti di pausa dalle loro vite; questo spaventa molto, sotto il profilo psicologico, in quanto è stato dimostrato che le emozioni positive provate in ambienti virtuali possono portare ad un più elevato desiderio di rimanere lì e quindi di non voler tornare alla propria routine. Uno dei principali pericoli di questi ambienti è infatti rappresentato dall'immersione, ovvero il fenomeno attraverso il quale gli ambienti virtuali fanno sì che i confini tra mondo fisico e mondo virtuale si offuschino agli occhi degli utenti. Più la persona si immerge meno è consapevole di ciò che lo circonda ed è inoltre probabile che il tempo di immersione aumenti con il passare delle ore; conseguentemente gli effetti psicologici negativi sono ovviamente molti, di cui il più ovvio è la dipendenza, ma si annoverano anche traumi come la difficoltà di rientro nel mondo reale dopo una sessione di tempo troppo lunga all'interno degli ambienti virtuali, o anche traumi legati alla moralità ed all'alterazione delle percezioni.³⁹

Per quanto riguarda i disturbi medici che agiscono sul fisico uno dei più comunemente riscontrati è quello della c.d. cinetosi simulata, la quale provoca un forte senso di nausea, affaticamento degli occhi ed uno stato di confusione; tutti questi sintomi sono causati da uno stato di dissociazione dalla realtà. Per prevenire patologie come questa, e migliorare in generale l'esperienza nel Metaverso, è di fondamentale importanza prestare particolare cura alla stabilità cognitiva degli utenti ed all'omeostasi. Questi due elementi possono essere favoriti da una velocità di *rendering* tale da rendere lo spostamento della visuale all'interno degli ambienti virtuali il più fluido possibile; questo fa sì che gli utenti, all'interno degli ambienti virtuali, mantengano una fluidità pensiero-azione-visione simile a quella sperimentata nel mondo reale, e ciò aiuta uno stato di equilibrio fisico-psicologico.⁴⁰

Un'altra critica che è stata spesso sollevata è di tipo etico; in molti si chiedono infatti a chi vada attribuita la responsabilità per le complicazioni di salute precedentemente presentate; c'è chi sostiene che la responsabilità vada unicamente attribuita ai consumatori, in quanto sono loro i primi a dovere essere consapevoli dei propri limiti e conseguentemente a dovere essere capaci di sapersi fermare prima di sorpassarli; altri invece sostengono che questa responsabilità vada attribuita a chi progetta i vari spazi virtuali, in quanto, essendo consapevoli degli effetti sgraditi che gli utenti possono subire, è loro compito cercare di limitare i danni che possono essere provocati dall'esperienza virtuale. A prescindere dal fatto che la responsabilità venga attribuita

³⁹ Han, D.I.D., Bergs, Y. & Moorhouse, N. (2022). Virtual reality consumer experience escapes: preparing for the metaverse. *Virtual Reality*. <https://doi.org/10.1007/s10055-022-00641-7>.

⁴⁰ Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *IEEE Access*, 10 (n.d.), 4209-4251. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3140175>.

ad una parte o all'altra, è opinione comune che una soluzione per questi problemi possa essere rappresentata da un processo di co-creazione, tra utenti e aziende che realizzano ambienti virtuali, tramite il quale è possibile ragionare non solo su come rendere il più proficuo possibile l'ambiente stesso, come già avviene normalmente, ma anche a soluzioni legate al benessere degli utenti.⁴¹

Un altro tema particolarmente dibattuto è quello della legislazione all'interno del Metaverso. Essendo un qualcosa di relativamente recente finora non sono molte le leggi che sono state emanate in merito. Ad oggi è opinione comune che sia necessario sviluppare strutture apposite per regolare il Metaverso in quanto sono molte le zone grigie della legislazione attuale che possono essere sfruttate da male intenzionati; tuttavia, rimane aperto il dibattito in merito alla scelta se creare una regolamentazione globale che valga dunque per tutti i Paesi e per tutti gli ambienti virtuali oppure se la scelta migliore sia quella di introdurre codici legislativi separati. Una regolamentazione globale ovviamente è uniforme e quindi più facilmente gestibile in quanto non vi sarebbero differenze tra i vari Paesi; inoltre potrebbe essere creato un organismo globale che svolga azione di vigilanza sul rispetto della regolamentazione speciale creata per il Metaverso e gli ambienti virtuali in generale. Invece, una regolamentazione non omogenea tra i vari Stati è sicuramente più difficile da gestire, in quanto il Metaverso vuole essere un ambiente interconnesso a livello mondiale che quindi come tale sarebbe favorito da una regolamentazione uguale in ogni Paese. Tuttavia, il modello attuale permetterebbe di considerare le peculiarità di ogni singolo Stato e quindi di potere prendere in considerazione, nell'atto di elaborazione della nuova normativa, elementi differenzianti quali leggi nazionali già in vigore ed eventuali altri elementi caratteristici delle singole Comunità.⁴²

⁴¹ Han, D.I.D., Bergs, Y. & Moorhouse, N. (2022). Virtual reality consumer experience escapes: preparing for the metaverse. *Virtual Reality*. <https://doi.org/10.1007/s10055-022-00641-7>.

⁴² Papagiannidis, S., Bourlakis, M., & Li, F. (2008). Making real money in virtual worlds: MMORPGs and emerging business opportunities, challenges and ethical implications in metaverses. *Technological Forecasting and Social Change*, 75 (5), 610-622. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.04.007>.

2.2 La nuova Customer Experience

2.2.1 L'esperienza del cliente e le nuove tecnologie

Nel corso degli ultimi anni si stanno avvicinando sempre di più il mondo reale e quello virtuale e questo sta creando un notevole numero di opportunità nel campo del *marketing*, soprattutto per quanto concerne l'esperienza dei clienti, la quale sta diventando sempre più immersiva e pone il cliente a stretto contatto con il marchio.

Come è stato evidenziato all'interno del paragrafo 1.1 i clienti, durante il percorso d'acquisto, incontrano diversi punti di contatto che sono di fondamentale importanza per l'azienda in quanto ognuno di questi rappresenta un'occasione per fidelizzare i potenziali consumatori. L'avvento delle nuove tecnologie in materia di realtà virtuale e quindi la creazione di vari ambienti virtuali progettati dalle aziende, ha fatto sì che questi *touchpoint* ad oggi siano aumentati smisuratamente, accrescendo notevolmente le possibilità che hanno le aziende per relazionarsi con i propri potenziali clienti e per migliorare l'esperienza d'acquisto.⁴³

Migliorare l'esperienza del cliente risulta essere uno dei principali obiettivi della maggior parte delle aziende e le varie tecnologie legate al Metaverso quali AR e VR possono essere utilizzate per apportare consistenti miglioramenti in tutte le fasi del percorso d'acquisto. Sintetizzando ciò che verrà approfondito più avanti: nella fase pre-acquisto i clienti possono entrare a contatto con i prodotti e conoscerli in una maniera che finora non era possibile, in modo da poter effettuare una scelta consapevole come mai prima d'ora; la fase d'acquisto stessa può essere migliorata in quanto la si può rendere più immersiva ed interattiva, sfruttando le varie opportunità di personalizzazione diretta che possono essere ora proposte dalle varie aziende; infine anche la fase post-acquisto può essere migliorata aumentando i canali di contatto con l'azienda per eventuali situazioni in cui il cliente necessita di assistenza. Tutto ciò ovviamente aumenta la fedeltà verso il marchio e per questa ragione rappresenta una grande opportunità per le aziende. Tutte queste possibilità fanno sì che l'esperienza del consumatore possa essere classificata in base al grado di integrazione tecnologica; in particolare si possono distinguere tre macro-livelli, evidenziati nella figura 5 da tre colori diversi: la "*core experience*" (azzurro), ovvero l'esperienza di base, in cui la tecnologia è assente o assume un'importanza marginale, l'esperienza *core* è ovviamente la base di partenza anche qualora si voglia avere un alto livello di integrazione tecnologica; le "esperienze supportate" (arancione), in cui l'esperienza principale viene supportata in modo diretto o indiretto dalla tecnologia; e le "esperienze potenziate" (verde), in cui la tecnologia assume un ruolo chiave, questa può essere a sua volta suddivisa in esperienze potenziate correlate se l'esperienza creata dalla tecnologia completa l'esperienza principale dell'utente, ed esperienze potenziate deviate se la tecnologia crea un'esperienza che non è direttamente correlata all'esperienza principale dell'utente.⁴⁴

⁴³ Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100 (n.d.), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>.

⁴⁴ Ibid.

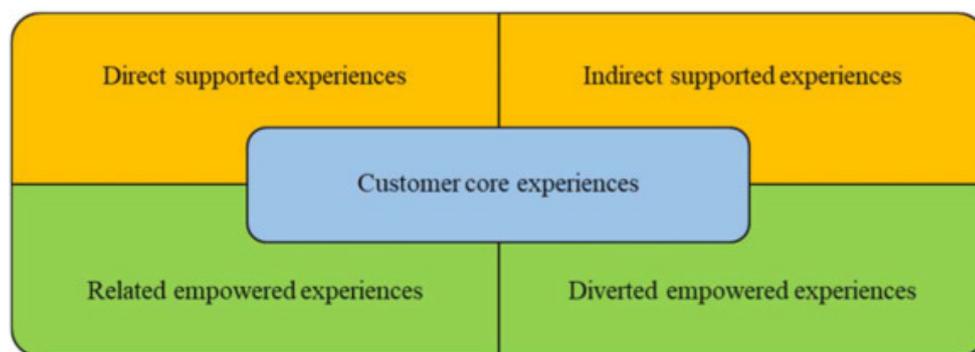


Figura 5. Livello di integrazione della tecnologia nell'esperienza del cliente.⁴⁵

Ciò che quindi viene esaltato dalle tecnologie dei vari ambienti virtuali è il *marketing* esperienziale, che non si concentra solo sulle singole caratteristiche del prodotto, bensì sull'esperienza stessa che il cliente vive nell'arco di tutto il processo d'acquisto. Il grado di immersione reso possibile dai vari ambienti virtuali consente di creare una vera e propria connessione emotiva tra clienti e marchio; inoltre le aziende hanno anche l'opportunità di far avvicinare i potenziali clienti ai propri prodotti quasi come se ci si trovasse in un punto vendita fisico, presentando i propri articoli attraverso simulazioni interattive il più realistiche possibile, le quali in alcuni casi possono anche essere sfruttate per permettere ai potenziali clienti di sperimentare lo stile di vita associato al marchio.⁴⁶ L'esperienza che il cliente vive all'interno del Metaverso è dunque di tipo sensoriale e piena di stimoli, non solo visivi e uditivi. La multi-sensorialità degli ambienti virtuali svolge un ruolo cardine all'interno del processo di immersione dei vari utenti, in quanto è proprio questa la caratteristica che permette agli utenti di sentirsi parte attiva, e non passiva, dell'ambiente in cui si trovano, rendendo l'esperienza nel complesso più positiva.⁴⁷

Quanto esaminato finora sugli effetti positivi del Metaverso sulla *Customer Experience* viene confermato da uno degli elementi principali di valutazione dell'esperienza del cliente, la vividezza, la quale fa riferimento a due aspetti dell'esperienza: l'ampiezza, ovvero il numero di sensi che vengono richiamati dall'esperienza, e la profondità, ovvero quanto intensamente i sensi vengono richiamati. Gli ambienti virtuali, sotto entrambi i punti di vista presi in esame, consentono risultati particolarmente efficienti, in quanto i sensi e le emozioni richiamabili sono vari e facilmente gestibili da chi crea gli ambienti virtuali attraverso la progettazione di vari *touchpoint*, e l'intensità di questi richiami può essere regolata sotto un ampio spettro di possibilità.⁴⁸

Un importante fattore che le aziende devono tenere in considerazione durante la fase di progettazione dei contenuti, in quanto tra le altre cose influisce sulla vividezza, è la somiglianza del contenuto degli ambienti virtuali al mondo reale. Il realismo dell'ambiente permette una migliore immersione dell'utente il quale è conseguentemente facilitato nelle interazioni con l'ambiente circostante. Una visualizzazione di un ambiente realistico, quasi familiare, permette all'utente di vivere una simulazione di come potrebbe essere l'esperienza

⁴⁵ Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100 (n.d.), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>.

⁴⁶ Van Kerrebroeck, H., Brengman, M. & Willems, K. (2017). When brands come to life: experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications. *Virtual Reality*, 21 (n.d.), 177-191. <https://doi.org/10.1007/s10055-017-0306-3>.

⁴⁷ Hoyer, W.D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51 (n.d.), 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>.

⁴⁸ Van Kerrebroeck, H., Brengman, M. & Willems, K. (2017). When brands come to life: experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications. *Virtual Reality*, 21 (n.d.), 177-191. <https://doi.org/10.1007/s10055-017-0306-3>.

reale con il prodotto e lo mette dunque in una posizione migliore per prendere la propria decisione; facendo sì che aumenti anche l'intenzione di acquisto.⁴⁹ Sempre durante la fase di progettazione degli ambienti virtuali e dell'esperienza ad essa correlata le aziende devono concentrarsi sul valore esperienziale e dare il giusto peso ad ognuna delle sue tre dimensioni; il valore esperienziale può infatti essere diviso in: valore cognitivo, ovvero il valore che i consumatori ricevono come risultato dell'elaborazione delle informazioni e del processo decisionale; valore emotivo, ovvero la componente del valore che fa riferimento alla sfera emotiva dell'utente che viene sollecitata durante l'esperienza d'acquisto; e valore sociale, ovvero il valore dato dalle relazioni sociali in cui si imbatte il cliente durante l'intera esperienza. Tutte e tre queste componenti devono essere egualmente prese in considerazione dalle aziende durante la progettazione della propria CX negli ambienti virtuali, di modo che l'esperienza risulti uniforme, coerente e positiva nel complesso.⁵⁰

2.2.2 Raccogliere informazioni nel Metaverso: la netnografia

Qualsiasi azienda per potere migliorare la propria CX nel corso del tempo e mantenerla su standard elevati ha bisogno costantemente di informazioni su come i consumatori reagiscono all'esperienza che gli viene fornita; queste informazioni permettono di comprendere quali sono i punti di forza e soprattutto quali sono i punti di debolezza; ciò è particolarmente importante in quanto una volta identificate le carenze è più facile per le aziende trovare soluzioni funzionali al fine di migliorare l'esperienza generale.

I metodi di ricerca ed ottenimento delle informazioni più utilizzati per le ricerche di *marketing* sono in genere i sondaggi, gli esperimenti e l'osservazione, i quali normalmente permettono di ottenere un cospicuo numero di informazioni; tuttavia, nell'ambito dei mondi virtuali non sono gli strumenti migliori; infatti, questi non consentono di esplorare pienamente le dimensioni personali dell'esperienza all'interno del Metaverso. Per analizzare a pieno le varie sfaccettature dell'esperienza che gli utenti vivono negli ambienti virtuali attraverso i propri *avatar* il metodo migliore è quello della netnografia, un metodo di ricerca digitale di tipo qualitativo che consente alle aziende di ottenere una migliore comprensione delle risposte dei consumatori ai vari stimoli forniti, anche attraverso lo studio delle comunità *online*.⁵¹ Questo tipo di ricerca può essere utilizzato per concentrarsi sul comportamento degli *avatar* e su come questi si integrano con gli ambienti virtuali; il quantitativo di informazioni che si possono ottenere è di grandi dimensioni e queste possono essere sfruttate per stilare dei profili personalizzati dei vari consumatori che sono entrati a contatto con l'azienda di modo che in futuro la loro esperienza possa essere più personalizzata ed anche migliorata. Questo tipo di ricerca non deve però essere eccessivamente invasiva, in quanto è probabile che il cliente si senta a disagio superata una certa soglia, e questo sarebbe ovviamente controproducente poiché peggiorerebbe l'esperienza dello stesso; è importante anche menzionare il fatto che le aziende devono prestare molta attenzione al trattamento dei dati

⁴⁹ Orús, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Flavián, C. (2021). Enhancing the customer experience with virtual and augmented reality: The impact of content and device type. *International Journal of Hospitality Management*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103019>.

⁵⁰ Hoyer, W.D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51 (n.d.), 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>.

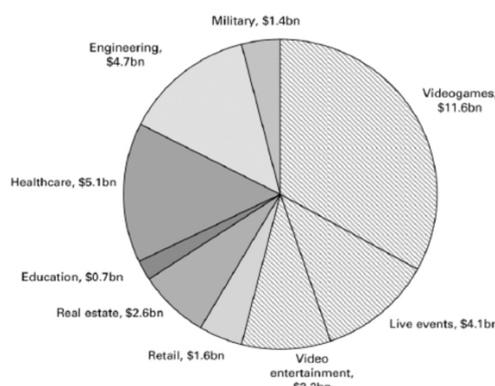
⁵¹ Costello, L., McDermott, M.L., & Wallace, R. (2017). Netnography: Range of Practices, Misperceptions, and Missed Opportunities. *International Journal of Qualitative Methods*, 16 (1), n.d. <https://doi.org/10.1177/1609406917700647>.

ottenuti tramite questo metodo di ricerca in quanto alcuni possono risultare particolarmente personali e quindi va rispettata la complessa normativa di gestione dei dati (GDPR).⁵²

2.2.3 Le aziende si stanno già muovendo

Sono molte le aziende che già da qualche anno sfruttano le tecnologie dell'ambito virtuale per migliorare l'esperienza d'acquisto dei propri clienti. Goldman Sachs ha effettuato nel 2016 una ricerca con l'intenzione di stimare quali saranno nel 2025 i settori che investiranno di più in questo tipo di tecnologie; i risultati della ricerca sono rappresentati nella figura 6.

Exhibit 14: Our 2025 VR/AR estimates by use case
Consumer-driven use cases in videogames, live events and video driving ~60% of software spend with the remainder from enterprise and public sector



Source: Goldman Sachs Global Investment Research.

Figura 6. Risultati ricerca di Goldman Sachs sulle previsioni di spesa nelle tecnologie virtuali dei vari settori.⁵³

Dalla ricerca di Goldman Sachs è emerso che nei prossimi anni si prevede che sarà il settore dei videogiochi quello che investirà più risorse su queste tecnologie; non a caso già ad oggi è il settore che investe di più in questo campo; ciononostante anche molti altri settori stanno investendo negli ambienti virtuali cercando di cogliere al volo le opportunità offerte da questi ultimi.⁵⁴

Il settore automobilistico, ad esempio, sta sperimentando un nuovo tipo di *showroom*, interamente virtuale, al quale si può accedere da punti completamente diversi rispetto al comune concessionario; in questi *showroom* i potenziali clienti hanno la possibilità di analizzare nei minimi dettagli le vetture in vendita da quel marchio in quel determinato momento, potendo anche analizzare in prima persona tutte le possibili varianti e personalizzazioni della vettura. L'esperienza di pre-acquisto del cliente risulta in questo caso molto più interattiva e comoda del normale, in quanto il potenziale cliente non è costretto a recarsi presso un concessionario per chiedere informazioni, bensì può ottenere tutte le informazioni che vuole direttamente dal divano di casa propria o anche da luoghi pubblici completamente sconnessi dal mondo delle auto come i centri commerciali; inoltre questo tipo di *showroom* consente di visualizzare tutta la gamma di possibilità offerte

⁵² Wood, N.T., & Solomon, M.R. (2014). Virtual Social Identity and Consumer Behavior. Taylor and Francis.

⁵³ Montagna, L. (2018). Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per nuovi scenari di Business. Milano: Hoepli.

⁵⁴ Ibid.

dall'azienda automobilistica, senza avere dunque le limitazioni di spazio imposte dall'ambiente fisico del concessionario, all'interno del quale è improbabile che si possano conservare ed esporre tutte le possibili varianti dei vari modelli che il marchio offre. È il caso di FCA che nel 2016 in occasione della presentazione del proprio nuovo modello di vettura, la JEEP Compass, ha deciso di presentare la macchina sfruttando le tecnologie dell'ambito virtuale permettendo ai potenziali clienti di analizzare il nuovo modello da cima a fondo in un ambiente virtuale iperrealistico nonostante la macchina non fosse in commercio.⁵⁵



Figura 7. Uso di ambienti virtuali, accessibili da smartphone, per la presentazione della JEEP Compass.⁵⁶

Un altro settore che negli ultimi anni si è attivato in questo mondo è quello immobiliare, questo in quanto gli ambienti virtuali sono uno strumento perfetto per progettare simulazioni iperrealistiche. Le aziende del settore immobiliare hanno infatti la possibilità di far vivere un'esperienza d'acquisto del tutto nuova ai propri clienti, in quanto questi hanno ora la possibilità di visionare nei minimi dettagli un cospicuo numero di immobili, a prescindere dalla distanza tra questi, senza muoversi dall'agenzia immobiliare in cui si sono recati e nell'arco di un pomeriggio. Inoltre, le agenzie possono rendere l'esperienza ancora più reale e personalizzata creando insieme al potenziale cliente varie soluzioni di arredamento, sfruttando gli ambienti virtuali, che potranno poi essere sperimentate dal cliente al fine di valutare l'opzione migliore e prendere una scelta consapevole. Per ragioni simili anche il settore del turismo sta investendo molto negli ambienti virtuali, le varie agenzie di viaggio hanno infatti l'opportunità di far visitare, in una simulazione virtuale, la destinazione scelta dal cliente, fornendogli così l'opportunità di entrare in contatto con le varie strutture presenti nel luogo desiderato. Simulare l'esperienza di soggiorno può essere una risorsa incredibile per quei viaggiatori che temono di trovare brutte sorprese all'arrivo, ciò fa sì che l'esperienza complessiva fornita dall'agenzia di viaggio sia decisamente migliore rispetto a quella standard. È il caso di Expedia, uno dei giganti del settore, che già nel 2016 stava investendo più di un miliardo di dollari per sviluppare un sistema che integrasse al meglio queste tecnologie e che le permettesse dunque di assistere i propri clienti nella fase di organizzazione di un viaggio nella maniera migliore possibile.⁵⁷

⁵⁵ Montagna, L. (2018). Realtà virtuale e realtà aumentata. Hoepli.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

2.3 Il nuovo Customer Engagement

2.3.1 Un coinvolgimento più forte

Nell'ultimo decennio il progresso tecnologico ha permesso alle aziende di far entrare sempre più i propri clienti a contatto con il marchio inizialmente attraverso i siti, poi sfruttando i *social media* e le applicazioni per cellulari; ora è la volta di un ulteriore affinamento: il Metaverso. Con questo si ha il potenziale per portare l'interattività ad un livello mai raggiunto prima.⁵⁸ Come già è stato trattato nel paragrafo 1.2 un alto coinvolgimento ha per le aziende un valore fondamentale in quanto significa che i clienti compiranno azioni comportamentali con un forte focus sull'azienda, derivanti da emozioni provate durante le interazioni con quest'ultima; tra questo tipo di azioni vi sono il passaparola, la collaborazione con altri clienti e la co-creazione di valore.⁵⁹

Il coinvolgimento del cliente può essere suddiviso in tre diverse tipologie, le quali possono essere migliorate grazie alle tecnologie di ambito virtuale a seconda del tipo di relazione a cui si fa riferimento.⁶⁰

1. Coinvolgimento utente-marchio. È il tipo di coinvolgimento legato alle interazioni che avvengono tra i consumatori ed oggetti inanimati; le aziende possono sfruttare gli ambienti virtuali per rendere queste interazioni più coinvolgenti di modo che l'esperienza percepita dai clienti non risulti statica, ma dinamica, facendo sì che la ricordino più favorevolmente e che poi in un secondo momento diano inizio ad un passaparola positivo.
2. Coinvolgimento utente-utente. Questo tipo di coinvolgimento è legato alle interazioni tra utenti, che spesso vengono facilitate dalle aziende in modo da rafforzare le comunità di marca *online*. Gli ambienti virtuali possono essere facilmente sfruttati dalle aziende per fornire ai propri clienti un luogo virtuale dove incontrarsi, socializzare e scambiarsi aneddoti positivi sulle interazioni avute con l'azienda, favorendo così la *brand awareness*.
3. Coinvolgimento utente-astante. Quest'ultimo tipo di coinvolgimento è legato alle interazioni indirette che avvengono tra utenti e astanti. In questo caso il coinvolgimento può essere favorito dalle aziende fornendo ai propri clienti i migliori strumenti possibili per creare artefatti da poter condividere con gli altri utenti che utilizzano la stessa piattaforma. Gli ambienti virtuali possono essere un luogo ricco di possibilità per quanto concerne la pubblicazione degli artefatti dei clienti, per questa ragione le aziende possono sfruttarli per creare un ambiente specifico legato al marchio all'interno del quale i vari clienti possono esporre i propri artefatti legati all'esperienza avuta con l'azienda.

Il cambiamento chiave è dunque quello dell'esperienza più coinvolgente, le aziende hanno infatti ora la possibilità di progettare degli eventi legati ai mondi virtuali, in occasione di determinati eventi o per promozioni particolari, tramite i quali i clienti sono invogliati ad entrare a contatto stretto con il *brand* ed i

⁵⁸ McLean, G., & Wilson, A. (2019). Shopping in the digital world: Examining customer engagement through augmented reality mobile applications. *Computers in Human Behavior*, 101 (n.d.), 210-224. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.002>.

⁵⁹ Verhagen, T., Swen, E., Feldberg, F., & Merikivi, J. (2015). Benefitting from virtual customer environments: An empirical study of customer engagement. *Computers in Human Behavior*, 48 (n.d.), 340-357. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.061>.

⁶⁰ Scholz, J., & Smith, A.N. (2016). Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59, (2), 149-161. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.10.003>.

suoi prodotti. Un caso d'esempio è quello di Foot Locker che nel 2018 in occasione del lancio di un nuovo modello di *sneakers*, le LeBron 16 King Court Purple, progettò un evento sfruttando un'applicazione per cellulari basata su tecnologie legate ai mondi virtuali per rendere l'esperienza d'acquisto più coinvolgente delle normali *release*. L'applicazione permetteva di accedere a determinati ambienti virtuali una volta raggiunti dei luoghi fisici, all'interno dei quali erano presenti degli indizi che portavano al luogo finale dove si poteva effettivamente effettuare l'acquisto. L'esperimento è riuscito talmente bene che le scarpe sono andate esaurite in sole due ore ed inoltre sui *social network* si è creato un passaparola, riguardante questo evento, di portata talmente grande che la voce è giunta anche in Europa nonostante l'evento fosse stato organizzato a Los Angeles. Un altro importante cambiamento riguardante il coinvolgimento del cliente è legato al fatto che, come già trattato nei paragrafi precedenti, grazie agli ambienti virtuali i consumatori possono saggiare con mano i prodotti, e questo è particolarmente rilevante in quanto permette di introdurre la logica del provare prima di acquistare in settori dove fino ad ora questo non era stato possibile. È il caso di InkHunter che da qualche anno permette ai propri clienti, tramite un'applicazione per cellulari, di visualizzare sul proprio corpo un tatuaggio prima di andare effettivamente dal tatuatore, ed inoltre possiede anche una funzionalità che permette di vedere come il tatuaggio dovrebbe invecchiare nel corso degli anni, facendo sì che il cliente potenziale possa prendere una scelta in modo consapevole, dalla quale difficilmente si potrebbe tornare indietro. Provare prima di acquistare in un mondo come quello dei tatuaggi solo una decina di anni fa era impensabile, ora invece grazie alle tecnologie virtuali questo, e molti altri casi simili, è reso possibile.⁶¹

2.3.2 La pubblicità potenziata

Gli ambienti virtuali del Metaverso possono essere utilizzati anche per progettare pubblicità più attrattive rispetto a quelle *standard*; diverse ricerche condotte negli ultimi anni hanno dimostrato che le pubblicità che implicano interazioni in ambienti virtuali consentono alle aziende di aumentare il numero di vendite. Le pubblicità nei mondi virtuali possono infatti essere rese multisensoriali, il che ovviamente aumenta notevolmente il coinvolgimento dei clienti; sfruttare questa opportunità può essere molto importante perché il risultato è un'esperienza, nel complesso, molto più stimolante.⁶²

Per le ragioni sopracitate i mondi virtuali forniscono una varietà potenzialmente molto ampia di possibilità per quanto riguarda il mondo della pubblicità; di seguito sono riportati tre esempi di come la pubblicità può essere potenziata tramite l'utilizzo degli ambienti virtuali:⁶³

1. *Product placement*. Questa forma di pubblicità nel Metaverso permette ai potenziali consumatori di visualizzare ogni singola caratteristica del prodotto pubblicizzato e quindi di ottenere tutte le informazioni necessarie prima di poter procedere all'acquisto; inoltre, un'altra funzionalità particolarmente rilevante è che consente a chi è interessato di provare il prodotto, ovviamente sempre

⁶¹ Marr, B. (2021). *Extended Reality in Practice*. Wiley.

⁶² Violante, M.G., Vezzetti, E. & Piazzolla, P. (2019). How to design a virtual reality experience that impacts the consumer engagement: the case of the virtual supermarket. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 13 (n.d.), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s12008-018-00528-5>.

⁶³ Barnes, S. (2007). Virtual worlds as a medium for advertising. *ACM Digital Library*, 38 (4), 45–55. <https://doi.org/10.1145/1314234.1314244>.

all'interno dell'ambiente virtuale. È il caso di Mazda che per il lancio del proprio nuovo modello Mazda Hakaze decise di mettere a disposizione degli interessati una riproduzione della propria vettura all'interno di un'ambiente virtuale, di modo che questa potesse essere ispezionata e testata.



Figura 8. Presentazione Mazda Hakaze sulla Mazda Island.⁶⁴

2. Cartelloni pubblicitari. All'interno degli ambienti virtuali i cartelloni pubblicitari che normalmente riempiono le strade delle grandi città possono diventare uno strumento molto utile per le aziende; questi, infatti, possono essere caratterizzati da un numero ben più ampio di informazioni ed avere un collegamento diretto con il sito principale che consente ai clienti interessati di giungere, senza ulteriori futili passaggi intermedi, all'acquisto.



Figura 9. Cartellone pubblicitario interattivo di Mercedes all'interno di un ambiente virtuale.⁶⁵

3. Pubblicità multimediale. Anche questo tipo di pubblicità può essere potenziata e resa più coinvolgente; le aziende, soprattutto quelle che si occupano di contenuti multimediali, hanno ora l'opportunità di progettare spazi virtuali all'interno dei quali i clienti possono saggiare un'anteprima del contenuto

⁶⁴ Barnes, S. (2007). Virtual worlds as a medium for advertising. *ACM Digital Library*, 38 (4), 45–55. <https://doi.org/10.1145/1314234.1314244>.

⁶⁵ Ibid.

multimediale di cui sono interessati, in tutte le sue sfaccettature, sia questo un film, un album musicale o altro. All'interno dello stesso spazio l'azienda può programmare una miriade di altre funzioni relative al contenuto proposto, tra le quali l'acquisto diretto.



Figura 10. Promozione del nuovo album di Justin Timberlake all'interno di un'ambiente virtuale.⁶⁶

2.3.3 La migliorata co-creazione di valore

Una delle opportunità più profittevoli date dal Metaverso alle aziende per quanto riguarda il CE è legata alla co-creazione di valore, concetto presentato ed analizzato nel paragrafo 1.2.3. La co-creazione di valore è un processo tramite il quale l'azienda crea valore attraverso le proprie relazioni con i clienti, o tramite la riprogettazione di processi aziendali o prodotti, sulla base dei suggerimenti e delle recensioni dei clienti, o tramite la creazione di nuovi processi o prodotti, grazie alle idee innovative dei clienti.⁶⁷

Gli ambienti virtuali e la loro capacità di simulare un'infinita gamma di situazioni e oggetti, permette alle aziende di far sperimentare prototipi iperrealistici di futuri prodotti ai propri clienti molto prima che questi siano effettivamente finiti e messi in commercio; questo è un qualcosa di molto utile per le aziende in quanto permette di avere feedback prima di avviare il processo produttivo di quel determinato prodotto, e quindi di poter facilmente correggere la "direzione" in modo da venire incontro alle necessità ed agli interessi dei futuri acquirenti. Grazie a questo processo di prova da parte dei potenziali clienti le aziende non solo ottengono suggerimenti su quanto fatto finora, ma possono anche ottenere idee creative ed innovative da poter sviluppare; per queste ragioni in un futuro prossimo il Metaverso potenzialmente permetterà alle aziende di sviluppare solo prodotti incentrati sui reali bisogni e desideri dei clienti, accrescendo tra l'altro di molto il coinvolgimento degli stessi.⁶⁸

Il processo di co-creazione di valore tramite l'utilizzo degli ambienti virtuali, rappresentato nella figura 11, consta di 3 fasi che seguono uno schema ad imbuto, per il quale, passando da una fase a quella successiva, le

⁶⁶ Barnes, S. (2007). Virtual worlds as a medium for advertising. *ACM Digital Library*, 38 (4), 45–55. <https://doi.org/10.1145/1314234.1314244>.

⁶⁷ Weinstein, A. (2018). *Superior Customer Value*. (quarta edizione). Taylor and Francis.

⁶⁸ Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27 (6–7), 378–387. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.09.005>.

idee meno redditizie vengono eliminate per arrivare alla fine con una manciata di idee che presentano un grande potenziale:⁶⁹

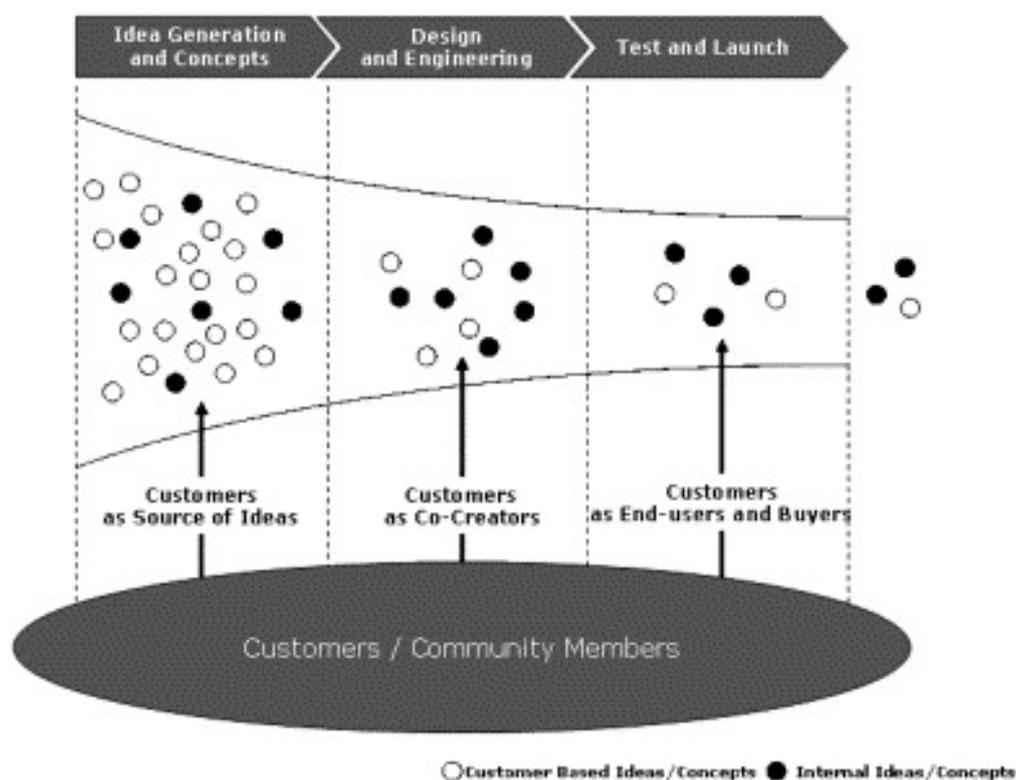


Figura 11. Fasi del processo di co-creazione di valore.⁷⁰

1. *Idea Generation and Concepts*. Durante questa prima fase le aziende raccolgono un elevato numero di nuove idee, identificando a stretto contatto con i clienti quali possono essere le opportunità future.
2. *Design and Engineering*. Nella seconda fase i clienti sono chiamati a dare giudizi sulle idee raccolte e di seguito le aziende iniziano a programmare simulazioni base all'interno di ambienti virtuali, grazie alle quali i clienti possono cominciare a saggiare con mano le caratteristiche dei vari prototipi, così da potere valutare nella maniera migliore possibile quali siano le idee che vale la pena portare avanti; soprattutto in questa fase avviene la vera e propria co-creazione del valore, in quanto le opinioni e le valutazioni dei clienti vengono prese in grande considerazione dalle aziende prima di procedere.
3. *Test and Launch*. Nell'ultima fase i clienti hanno la possibilità di testare il prodotto ormai arrivato alla sua forma finale e di analizzarne le peculiarità, per poi in un secondo momento, se soddisfatti, poterlo acquistare.

Il coinvolgimento dei clienti nel processo di co-creazione di valore è dunque notevolmente potenziato dal Metaverso; i clienti, infatti, come analizzato nelle tre fasi presentate nella figura 11, vengono ora chiamati a contribuire a fasi molto importanti del processo di creazione di valore, a partire da quella creativa fino a quella di risoluzione dei problemi e di test, contribuendo in questo modo a significativi miglioramenti delle aziende, permettendo, infatti, a queste di crescere e di aumentare il proprio valore nel corso del tempo.

⁶⁹ Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27 (6–7), 378-387. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.09.005>.

⁷⁰ Ibid.

CAPITOLO 3

Casi pratici di aziende che sfruttano il Metaverso

3.1 Case study: Nike

3.1.1 Company Overview: Nike

Nike è un'azienda statunitense nata nel 1964 dalle menti di Bill Bowerman e Phill Knight i quali, con lo scopo di importare negli USA scarpe sportive dal Giappone, crearono il marchio “Blue Ribbon Sports”; dopo l'interruzione dei rapporti commerciali con i Giapponesi e dopo un'azione di *re-branding* societario nasce quindi la ben conosciuta Nike. Ad oggi Nike è una multinazionale che progetta, commercializza e distribuisce abbigliamento e calzature sportive, attrezzature sportive e accessori per uomini, donne e bambini. Questi prodotti vengono venduti tramite negozi al dettaglio di proprietà di Nike, distributori indipendenti, licenziatari e portali di *e-commerce*. Nonostante il protratto periodo pandemico abbia creato grandi difficoltà a tutte le multinazionali che si avvalevano di distributori al dettaglio, Nike ha registrato nel 2021 un aumento del fatturato pari al 19,1% rispetto all'anno fiscale precedente. Questo è stato possibile anche grazie al largo uso di portali *e-commerce* che le ha permesso di continuare a offrire i propri prodotti nonostante le molteplici restrizioni previste in varie parti del mondo. Il merito di questa crescita va però anche dato ai grandi progetti legati al digitale che Nike ha in previsione per il futuro, alcuni dei quali legati al Metaverso.⁷¹

3.1.2 Company Overview: RTFKT

RTFKT è un'azienda nata nel 2020 dall'idea di Benoit Pegott, Chris Le e Steven Vasilev, che progetta e commercializza, in proprio ed in *partnership* con altre aziende, oggetti virtuali. È specializzata nella produzione di NFT, ovvero *Non-Fungible-Token*, unità digitali registrate su un registro digitale, chiamato *Blockchain*, che certifica un asset digitale come unico e non intercambiabile, rendendolo più concreto e consentendo di tracciarne la reale proprietà in qualsiasi momento. Inizialmente specializzata nella progettazione di “*skin*”, ovvero pelli per vestire gli *avatar*, ad oggi si occupa principalmente di progettare design originali per *sneakers*, scarpe da ginnastica, sottoforma di NFT, di modo che i possessori possano indossarle tramite i propri *avatar* nei vari ambienti virtuali. Tra gli obiettivi per il prossimo futuro vi è quello di fondere il mondo digitale con quello fisico consentendo agli NFT di fungere anche da biglietto per acquisire un prodotto fisico. L'azienda è stata acquistata da Nike a dicembre del 2021 per una cifra tutt'ora non rivelata; tuttavia sono stati svelati alcuni dei progetti per il futuro attualmente in cantiere e già a partire da aprile del 2022 sono cominciate a diventare concrete le prime idee frutto di questa acquisizione.⁷²

⁷¹ MarketLine Company Profile: Nike Inc. (2022). In Nike, Inc. MarketLine Company Profile (pp. 1-65).

⁷² Alsever, J. (2021). RTFKT is selling NFT cybersneakers to the metaverse. *Utah Business*, 38-43.

3.1.3 I progetti di Nike per il Metaverso

3.1.3.1 Nikeland

Nike verso fine del 2021 ha annunciato l'apertura del proprio mondo virtuale, sfruttando la piattaforma Roblox, chiamato Nikeland. Si tratta di una fedele riproduzione della sede principale dell'azienda sita in Oregon, all'interno della quale gli utenti possono socializzare tra loro, giocare ad una miriade di minigiochi, tutti quanti a tema sportivo ed ambientati in fedeli riproduzioni di campi sportivi o simili, e possono anche creare le proprie esperienze sfruttando i vari materiali sportivi interattivi messi a disposizione; inoltre, all'interno di tutti gli ambienti di Nikeland gli utenti hanno la possibilità di vestire i propri *avatar* con una grande varietà di abbigliamento ed accessori ovviamente targati Nike. L'intero mondo virtuale è accessibile da chiunque in maniera gratuita, questo consente ad una potenziale infinita gamma di utenti di entrare a contatto con il mondo Nike e quindi con tutti i suoi prodotti.⁷³



Figura 12. Immagine di Nikeland dall'alto.⁷⁴

Gli obiettivi dell'azienda con questo mondo virtuale sono ovviamente molteplici: il primo, come sopra riportato, è quello di far avvicinare il numero maggiore possibile di interessati al mondo Nike, senza la barriera rappresentata dai prezzi che per alcuni può rappresentare un ostacolo difficile da sormontare; un secondo obiettivo è quello di lanciare prototipi di prodotti Nike in versione digitale, così da potere avere un riscontro, positivo o negativo che sia, prima di avviare effettivamente la produzione nel mondo reale; un altro obiettivo è quello di migliorare l'esperienza dei clienti e l'immagine dell'azienda stessa, facendo vivere ai propri clienti esperienze indimenticabili come per esempio la possibilità di interagire con gli *avatar* dei propri idoli sportivi targati Nike, come Cristiano Ronaldo per gli appassionati di calcio o Rafael Nadal per chi segue il tennis; infine un obiettivo per il futuro è quello di organizzare all'interno di Nikeland una versione virtuale di eventi sportivi estremamente rilevanti, come può essere la finale dei mondiali di calcio, specularne all'evento nel

⁷³ Hollensen, S., Kotler, P. & Opresnik, M.O. (2022). Metaverse – the new marketing universe. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0014>.

⁷⁴ Di Matteo, G. (2021). Nike ha creato una città virtuale nel metaverso all'interno della piattaforma Roblox. *Forbes*.

mondo reale, di modo che chiunque possa assistere all'evento, superando, ad esempio nel caso della finale dei mondiali il limite numerico di posti disponibili imposto dalle dimensioni dello stadio nella vita reale che quindi verrebbe in questo modo, in un certo senso, aggirato.⁷⁵

La piattaforma Roblox, sopra menzionata, tramite la quale Nike ha progettato ed aperto al pubblico il proprio mondo virtuale è una piattaforma di intrattenimento *online* lanciata nel 2006 e divenuta famosa soprattutto negli ultimi anni. Questa permette agli utenti di immedesimarsi in un'infinita di mondi virtuali, costantemente in aggiornamento, attraverso *avatar* formati da vari blocchi, e di interagire all'interno di questi con tutti gli altri utenti connessi. All'interno di Roblox chiunque può creare, progettare e rendere pubblici propri spazi virtuali, grazie ai vari strumenti di creazione messi a disposizione dalla piattaforma; inoltre è importante evidenziare come le transazioni che avvengono nei vari mondi virtuali di Roblox sono effettuate tramite la criptovaluta ufficiale della piattaforma, il Robux.⁷⁶

3.1.3.2 Nike x RTFKT

Dopo l'annuncio relativo a Nikeland, nel novembre del 2021 Nike ha emesso un secondo comunicato in merito ai propri progetti futuri legati al Metaverso, riferito all'acquisizione di RTFKT, un'azienda statunitense specializzata nella progettazione e commercializzazione di calzature virtuali. L'acquisizione da parte di Nike può essere interpretata come una forte presa di posizione nei confronti dei propri *competitors*; da ciò, infatti, è possibile evincere che l'azienda statunitense ha grandi progetti per il futuro legati al Metaverso; RTFKT è infatti una delle aziende che fino ad ora si è distinta di più nell'ambito virtuale; sfruttando gli NFT e la Blockchain di cui si è fatto cenno prima, sono stati capaci di creare prodotti ed esperienze unici nel loro genere.⁷⁷ I primi risultati di questa acquisizione non sono tardati ad arrivare; infatti già nell'aprile del 2022 è stata rilasciata la prima collezione di *sneakers* digitali targate Nike x RTFKT; le scarpe appartenenti a questa collezione, chiamate Nike Cryptokicks, sono state modellate sulla *sneaker* Nike Dunk, modello che ha da sempre riscosso un grande successo tra il pubblico.



Figura 13. Nike Cryptokicks versione base.⁷⁸

⁷⁵ Di Matteo, G. (2021). Nike ha creato una città virtuale nel metaverso all'interno della piattaforma Roblox. *Forbes*.

⁷⁶ Meier, C., Saorín, J. L., Bonnet de León, A., & Guerrero Cobos, A. (2020). Using the Roblox Video Game Engine for Creating Virtual tours and Learning about the Sculptural Heritage. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15 (20), 268–280. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i20.16535>.

⁷⁷ EconomyUp (2022). Metaverso: perché Nike ha acquisito RTFKT, che vende scarpe da ginnastica virtuali. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/retail/metaverso-perche-nike-ha-acquisito-rtfkt-che-vende-scarpe-da-ginnastica-virtuali/>.

⁷⁸ Sood, G. (2022). LE SNEAKERS NIKE CRYPTOKICKS NFT SONO PER GLI AMANTI DELLA MODA DEL METAVERSO. Scaricato il 28 aprile 2022 da <https://www.yankodesign.com/2022/04/26/nike-cryptokicks-nft-sneakers-are-for-the-metaverse-fashion-conscious/>.

La grande particolarità di questa collezione tutta digitale è che il modello di scarpa messo in vendita è in realtà uno solo uguale per tutti che però, una volta acquistato, può poi essere modificato in un secondo momento dai vari clienti grazie alle varie “*skin*” messe a disposizione dall’azienda, facendo in modo che ognuno possa personalizzare secondo i propri gusti le proprie *sneakers*. Quest’ampia possibilità di personalizzazione rende l’esperienza d’acquisto più immersiva ed interattiva, in quanto sono i clienti stessi a plasmare il proprio prodotto ideale, grazie alla possibilità di rendere unici i propri acquisti tramite i vari *look* e disegni estremamente caratterizzanti.⁷⁹



Figura 14. Nike Cryptokicks, esempio di personalizzazione.⁸⁰

Le scarpe digitali di questa collezione e quelle che verranno rilasciate in futuro possono essere utilizzate per vestire gli *avatar* all’interno del Metaverso; ad esempio, all’interno di Nikeland coloro che hanno acquistato queste scarpe possono sfoggiarle con i propri amici ed utilizzarle nei vari minigiochi creati da Nike. In previsione per il futuro una delle funzionalità che sarà resa disponibile è quella di permettere a creatori e *partner* di creare *skin* da zero, di modo che le possibilità di personalizzazione non sia limitate a quelle progettate da Nike e RTFKT, ma infinite.⁸¹

Entrambi i progetti sviluppati da Nike sfruttano il Metaverso e le tecnologie ad esso correlate per permettere ai clienti di vivere un’esperienza molto più ricca di possibilità e nettamente più immersiva rispetto a quella a cui sono abituati, facendo sì che questi possano sviluppare una relazione con il marchio più profonda e che conseguentemente si affezionino ad esso.

⁷⁹ McDowell, M. (2022). Nike and Rtfkt take on digital fashion with first “Cryptokick” sneaker. *Vogue Business*.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

3.2 Case study: Hyundai

3.2.1 Company Overview: Hyundai Motor Company

Hyundai Motor Company è un'azienda della Corea del sud fondata nel 1967 da Jeong Ju-Yung, oggi tra le più grandi case automobilistiche del mondo. La società fondata a Seul si occupa di progettare, sviluppare, produrre e commercializzare automobili di svariate tipologie in tutto il mondo ed attualmente opera attraverso tre segmenti di attività: veicoli, finanza ed altro. Per quanto riguarda la componente veicoli è impegnata nella produzione sia di automobili che di veicoli commerciali quali autocarri, betoniere e trattori; nell'ultimo anno commerciale questo comparto ha rappresentato circa il 78% dei ricavi della società. Per quanto riguarda il segmento finanziario, la società si occupa anche di gestire il finanziamento dei veicoli e l'elaborazione di altre attività di finanziamento; questa componente rappresenta il 15,2% dei ricavi dell'azienda. Infine, per quanto riguarda le altre attività si fa riferimento all'attività di ricerca e sviluppo ed alla produzione di treni; quest'ultimo segmento rappresenta circa il 6,8% dei ricavi complessivi aziendali.⁸²

Nell'ultimo anno le vendite di Hyundai Motor Company ammontano a 3,89 milioni di unità attestandosi come una delle aziende principali del proprio settore; questo è stato possibile grazie ai traguardi raggiunti dal punto di vista della qualità dei prodotti e incarnando una tipologia di *design* nota come scultura fluidica.⁸³ L'obiettivo per il 2022 è quello di raggiungere quota 4,32 milioni di unità vendute in tutto il mondo sfruttando anche il fatto che la domanda per le auto dovrebbe risalire dopo gli ultimi anni fortemente influenzati dalla pandemia; inoltre a lungo termine gli obiettivi sono ancora più ambiziosi ed al fine di raggiungerli Hyundai sta sviluppando nuove tecnologie nel campo dell'elettrificazione dei veicoli e sta cercando anche di essere tra le prime ad affacciarsi in maniera concreta sul Metaverso per cercare di battere sul tempo i propri *competitors* e di sfruttare al meglio le possibilità che questa nuova tecnologia mette a disposizione.⁸⁴

3.2.2 Hyundai Mobility Adventure

Negli ultimi anni Hyundai è indubbiamente una delle aziende nel campo automobilistico che si è dimostrata più attiva nell'investire risorse nelle ultime tecnologie; i vari modelli di auto rilasciati dalla casa coreana che non usufruiscono più di motori basati su combustibili fossili ne sono una dimostrazione. Tuttavia, non solo sotto questo punto di vista Hyundai vuole essere *leader* nell'innovazione, infatti essa è ad oggi la prima azienda nel suo settore ad aver creduto fortemente nel Metaverso creando il proprio mondo virtuale sulla piattaforma Roblox. Il 1° settembre 2021 è infatti stato rilasciato dalla casa automobilistica coreana, seppur in versione open beta, il proprio mondo virtuale Hyundai Mobility Adventure sfruttando Roblox, piattaforma tra le più famose nel settore del Metaverso che conta più di 43 milioni di utenti attivi al giorno; questa prima versione limitata ha permesso di raccogliere molti dati su come gli utenti hanno reagito all'iniziativa facendo sì che

⁸² MarketLine Company Profile: Hyundai Motor Company. (2022). In *Hyundai Motor Company MarketLine Company Profile*, 1–66.

⁸³ Chung, K., Kim, Y., & Bencuya, S. (2015). Hyundai Motor Company: Evolution of a Design Organization. *Design Management Review*, 26 (3), 50–59. <https://doi.org/10.1111/drev.10333>.

⁸⁴ *Hyundai Motor Reports 2021 Global Sales and 2022 Goals*. (2022). Hyundai official website. Scaricato il 4 maggio 2022 da <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/newsroom/hyundai-motor-reports-2021-global-sales-and-2022-goals-0000016776>.

prima del rilascio completo di un nuovo prodotto Hyundai potesse correggere e migliorare ciò che non aveva convinto i propri potenziali clienti.⁸⁵

Hyundai Mobility Adventure è stato poi rilasciato in versione definitiva verso la fine di ottobre 2021 riscuotendo da subito un buon successo; ciò che Hyundai ha progettato per i propri clienti è un ambiente virtuale all'interno del quale i vari utenti possono incontrarsi, socializzare e sperimentare le varie offerte di mobilità di casa Hyundai attraverso i propri *avatar*, i quali sono completamente personalizzabili dall'utente.



Figura 15. Locandina del lancio di Hyundai Mobility Adventure.⁸⁶

Gli utenti hanno un enorme spazio per poter vivere l'esperienza progettata da Hyundai; questo mondo virtuale presenta ampi spazi esplorabili ed è suddiviso in cinque zone principali:⁸⁷

1. Festival Square. Quest'ambiente rappresenta una sorta di piazza principale posta al centro del mondo virtuale, all'interno della quale un vasto numero di utenti può ritrovarsi per partecipare a feste, celebrazioni e mostre di veicoli. Questo luogo è stato tra le altre cose adibito alla presentazione dei nuovi modelli di vettura che verranno rilasciati in futuro.



Figura 16. Festival Square, all'interno del mondo virtuale Hyundai.⁸⁸

⁸⁵ Hyundai Mobility Adventure debutta nello spazio metaverso di Roblox. (2021). Hyundai official website. Scaricato il 3 maggio 2022 da <https://www1.hyundai.news/it/brand/hyundai-mobility-adventure-debutta-nello-spazio-metaverso-di-roblox/>.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ EconomyUp (2022). Hyundai e il Metaverso: arriva la Metamobility per superare i limiti di movimento nello spazio e nel tempo. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/mobilita/hyundai-e-il-metaverso-arriva-la-metamobility-per-superare-i-limiti-di-movimento-nello-spazio-e-nel-tempo/>.

⁸⁸ Hyundai Mobility Adventure debutta nello spazio metaverso di Roblox. (2021). Hyundai official website. Scaricato il 3 maggio 2022 da <https://www1.hyundai.news/it/brand/hyundai-mobility-adventure-debutta-nello-spazio-metaverso-di-roblox/>.

2. Future Mobility City. Si tratta di una metropoli digitale all'interno della quale gli utenti hanno la possibilità di sperimentare direttamente tutte le soluzioni di mobilità innovativa progettate da Hyundai. Il realismo in questo particolare caso è particolarmente importante al fine di consentire una massima immedesimazione degli utenti.
3. Eco-Forest. Questa zona è un ambiente ricreativo con caratteristiche fiabesche all'interno del quale gli utenti possono prendere una pausa dalla vita quotidiana, pur rimanendo in uno spazio brandizzato Hyundai.
4. Racing Park. Parlando di casa automobilistica era ovvio fosse presente un ambiente all'interno del quale gli utenti possano sfidarsi in gare di vari sport motoristici, sviluppando così un forte coinvolgimento emotivo degli utenti. All'interno di questo spazio è possibile usufruire delle ultime tecnologie di corsa avanzate e di tutte le auto messe a disposizione da Hyundai, sia quelle più sportive che quelle cittadine.
5. Smart Tech Campus. Quest'ultimo ambiente è molto diverso dagli altri in quanto è un centro di ricerca all'interno del quale gli utenti possono fare esperienza ingegneristica e di *design* diretta, potendo dunque entrare a contatto con i prodotti Hyundai. Questo spazio permette di coinvolgere i clienti come difficilmente è stato possibile fare finora ed inoltre permette alla casa coreana di ottenere informazioni utili sui gusti e le opinioni dei propri clienti per possibili modifiche future.



Figura 17. Visione dall'alto di una parte dello Smart Tech Campus.⁸⁹

Tutto in questo mondo virtuale è stato curato con attenzione dal *team* di Hyundai, ma ovviamente sono le auto quelle che sono state replicate nei minimi dettagli, questo perché l'intenzione della casa coreana è stata quella di creare dei veri e propri gemelli digitali delle proprie autovetture; è infatti stata utilizzata una mole smisurata di dati raccolti negli anni dall'azienda per ricreare dei modelli di auto quanto più possibile simili a quelle reali. Ciò ovviamente comporta vantaggi non solo dal punto di vista del coinvolgimento del cliente, il quale si immedesima più facilmente, ma anche perché possono essere creati dei test che consentono di analizzare

⁸⁹ Hyundai Mobility Adventure debutta nello spazio metaverso di Roblox. (2021). Hyundai official website. Scaricato il 3 maggio 2022 da <https://www1.hyundai.news/it/brand/hyundai-mobility-adventure-debutta-nello-spazio-metaverso-di-roblox/>.

l'interazione tra veicoli ed utenti e come questi si comportano in strada, di modo da raccogliere altri dati che possono essere utili per il futuro.⁹⁰

3.2.3 Coinvolgere le nuove generazioni di guidatori

L'idea alla base di questo progetto è ovviamente quella di coinvolgere i clienti facendoli avvicinare al *brand* come mai prima d'ora era stato fatto, ma soprattutto l'intenzione è quella di coinvolgere i più giovani, coloro che più facilmente hanno accesso a piattaforme come questa sia per questioni di tempo sia perché più avvezzi ad utilizzare tecnologie simili. Coinvolgere costoro risulta infatti più semplice rispetto a clienti in età avanzata, questo perché la più recente generazione è nata in un mondo dominato dal digitale e quindi fin dall'infanzia abituata ad integrare nella propria vita tecnologie di ultima generazione. Hyundai Motor Adventure si rivolge dunque principalmente ai giovani consumatori, che hanno familiarità con i mondi virtuali, permettendo loro di familiarizzare con i prodotti Hyundai Motor Company e mostrandogli le soluzioni di mobilità progettate per il futuro; l'intenzione dietro a ciò è quella di coltivare fin da subito una relazione forte e duratura con i clienti del domani, facendo affezionare al marchio anche persone in età non ancora da patente, ma potenziali futuri compratori.⁹¹ Un progetto di tale importanza è stato reso possibile solo grazie agli ambienti virtuali progettabili nel Metaverso, i quali, come già più volte analizzato nell'elaborato, grazie alle infinite possibilità messe a disposizione delle aziende, consentono a queste di sviluppare progetti di ogni tipo capaci di attrarre uno svariato numero di persone e di, come di fatto accade nel caso sopra analizzato, coinvolgerle ad un livello che sarebbe difficile raggiungere con i mezzi usati fino a questo momento.

⁹⁰ Lik-Hang, L., et al. (2021). All One Needs to Know about Metaverse: A Complete Survey on Technological Singularity, Virtual Ecosystem, and Research Agenda. *arXiv*, 1-66. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.05352>.

⁹¹ EconomyUp (2022). Hyundai e il Metaverso: arriva la Metamobility per superare i limiti di movimento nello spazio e nel tempo. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/mobilita/hyundai-e-il-metaverso-arriva-la-metamobility-per-superare-i-limiti-di-movimento-nello-spazio-e-nel-tempo/>.

3.3 Non solo Nike e Hyundai

Le aziende che hanno presentato progetti relativi al Metaverso iniziano ad essere un discreto numero e, per quanto i casi approfonditi nei paragrafi precedenti siano relativi a ciò che hanno fatto Nike e Hyundai per avvicinarsi a questo mondo, sono sicuramente meritevoli di menzione anche altri progetti di altre aziende:

1. Balenciaga. Il *brand* di lusso spagnolo ha mosso i suoi primi passi in questa direzione progettando diverse collezioni di abbigliamento digitale per vestire gli *avatar* di diversi mondi virtuali. La collezione più famosa è stata quella creata per il videogioco Fortnite, la quale ha riscosso molto successo tra gli appassionati sia del videogioco che del *brand* spagnolo.⁹²
2. Gucci. Anche il *brand* di lusso italiano sta investendo risorse in questa direzione, infatti a inizio 2022 ha annunciato che verrà aperto su The Sandbox, altra piattaforma concorrente di Roblox, un mondo virtuale a tema Gucci, all'interno del quale gli utenti possono giocare ed interagire con prodotti legati al mondo della moda, ovviamente brandizzati Gucci.⁹³
3. Vans. Un ultimo caso da menzionare è quello di Vans, noto marchio di abbigliamento da *skaters*, che tramite Roblox ha creato il proprio mondo virtuale Vans World, un immenso ambiente virtuale all'interno del quale sia gli appassionati del marchio che i neofiti hanno la possibilità di divertirsi e socializzare in vari luoghi che incarnano l'essenza ribelle del marchio statunitense, quali *skate park* e vicoli di città. Anche in questo caso gli utenti hanno a disposizione una vasta gamma di prodotti Vans, repliche digitali di quelli disponibili nei negozi fisici, da poter provare e con cui divertirsi tramite il proprio *avatar*.⁹⁴

⁹² EconomyUp (2022). Balenciaga tra i pionieri del Metaverso nel luxury: ora ha una divisione dedicata. Scaricato il 20 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/retail/balenciaga-tra-i-pionieri-del-metaverso-nel-luxury-ora-ha-una-divisione-dedicata/>.

⁹³ Metaverse. (2022). Vault Gucci official website. Scaricato il 4 maggio 2022 da <https://vault.gucci.com/it-IT/story/metaverse>.

⁹⁴ Molina, B. (2021). Shoe company Vans launching 'Vans World' within Roblox as part of metaverse push. Usa Today. Scaricato il 2 maggio 2022 da <https://global.factiva.com/redirect/default.aspx?P=sa&an=USATONL020210901eh91000p1&cat=a&ep=ASE>.

Conclusione

L'analisi condotta nel presente elaborato ha portato alla conclusione che il Metaverso, e le tecnologie ad esso correlate, offre uno svariato numero di opportunità in diversi campi, da quello istruttivo a quello economico. Nel mondo di oggi tenersi aggiornati dal punto di vista tecnologico non rappresenta più solo una necessità degli individui, ma anche delle aziende per restare competitive. Gli ambienti virtuali che possono essere progettati nel Metaverso rappresentano infatti un'occasione unica per le aziende per avvicinarsi maggiormente ai propri clienti e conoscerli come mai prima d'ora è stato possibile, questo in quanto all'interno di questi ambienti condivisi i consumatori possono sviluppare rapporti sociali tra loro e migliorare il proprio rapporto con l'azienda stessa, consentendo a quest'ultima di ottenere una vasta quantità di dati sui gusti dei propri clienti; informazioni che, in un secondo momento, potrebbero essere utilizzate per pianificare strategie di *marketing* personalizzate.

L'esperienza del cliente potrà subire diversi cambiamenti e miglioramenti che la renderebbero piacevole e memorabile, come riportato nel presente elaborato, grazie a migliorie come: la riduzione dell'ansia, l'eliminazione di alcuni fastidi che scoraggiavano l'acquisto, l'incoraggiamento a saggiare i prodotti prima di acquistarli e la possibilità di sorprendere i clienti in modi del tutto nuovi.

Nel testo è stato analizzato come anche il coinvolgimento dei clienti può essere di molto potenziato, considerando la quantità di interazioni in più che grazie ai mondi virtuali è possibile programmare; interazioni che consentirebbero ai clienti non solo di personalizzare i propri acquisti fino a raggiungere il prodotto quanto più vicino possibile a quello ideale, ma anche di creare insieme all'azienda prodotti da zero grazie alle varie opinioni raccolte nel corso del tempo, facendo dunque sì che il cliente si senta più coinvolto che mai.

L'analisi dettagliata dei due casi principali presentati nel capitolo 3 permette di visualizzare in maniera più concreta gli effetti positivi, soprariportati, del Metaverso; in entrambi, infatti, è possibile evincere come tra gli obiettivi delle due aziende ci fossero: quello di rendere l'esperienza dei propri clienti più piacevole e memorabile rispetto alla solita esperienza fornita dal punto vendita classico o dal sito di *e-commerce*; e quello di coinvolgere di più i clienti, facendoli avvicinare al marchio e permettendo loro anche di dare un contributo alla creazione di nuovi prodotti, soprattutto per quanto riguarda il secondo caso studio.

In conclusione, i progetti legati al Metaverso che per ora sono stati avviati o ancora solo programmati da parte delle aziende, sono per il momento sperimentali. Soltanto in futuro quindi si potrà avere un'idea più concreta ed attendibile dei veri effetti legati all'utilizzo di questa nuova tecnologia. Tuttavia, il numero di aziende di rilievo in vari settori che sta investendo in questa direzione inizia ad essere sempre più considerevole e ciò fa ben sperare in un possibile rapido sviluppo di questa tecnologia, di modo che in un prossimo futuro il Metaverso faccia parte della vita di tutti i giorni.

Bibliografia

- Barnes, S. (2007). Virtual worlds as a medium for advertising. *SIGMIS Database*, 38, 45–55. <https://doi.org/10.1145/1314234.1314244>
- Binggong, S., Weiming, T., Jingzhi, G., Linshuang, Z., & Peng, Q. (2021). How to Promote User Purchase in Metaverse? A Systematic Literature Review on Consumer Behavior Research and Virtual Commerce Application Design. *Applied Sciences*, 11, 23. Scaricato il 16 febbraio 2022 da <https://doi.org/10.3390/app112311087>
- Bokyung, K., Nara, H., Eunji, K., Yeonjeong, P., & Soyoung, J. (2021). Educational applications of metaverse: possibilities and limitations. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 18 (32), n.d. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2021.18.32>
- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Chung, K., Kim, Y., & Bencuya, S. (2015). Hyundai Motor Company: Evolution of a Design Organization. *Design Management Review*, 26 (3), 50–59. <https://doi.org/10.1111/drev.10333>
- Costello, L., McDermott, M.L., & Wallace, R. (2017). Netnography: Range of Practices, Misperceptions, and Missed Opportunities. *International Journal of Qualitative Methods*, 16 (1), n.d. <https://doi.org/10.1177/1609406917700647>
- Dionisio, J.D.N., Burns III, W.G., & Gilbert, R. (2013). 3D Virtual worlds and the metaverse: current status and future possibilities. *ACM Computing Surveys*, 45, 1-38. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://doi.org/10.1145/2480741.2480751>
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 116-122.
- Dsilva, L., et al. (2019). Creating custom Foldit puzzles for teaching biochemistry. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 47 (2), 133-139. <https://doi.org/10.1002/bmb.21208>
- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100 (n.d.), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>
- Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27 (6–7), 378-387. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.09.005>
- Hammedi, W., Kandampully, J., Zhang, T. T. C., & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement: Creating social environments through brand community constellations. *Journal of Service Management*, 26 (5), 777-806. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2014-0295>
- Han, D.I.D., Bergs, Y. & Moorhouse, N. (2022). Virtual reality consumer experience escapes: preparing for the metaverse. *Virtual Reality*. <https://doi.org/10.1007/s10055-022-00641-7>
- Hollensen, S., Kotler, P. & Opresnik, M.O. (2022). Metaverse – the new marketing universe. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0014>

- Hoyer, W.D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51 (n.d.), 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (3), 642-662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Kim, J. (2021). Advertising in the Metaverse: Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 21 (3), 141-144. <https://doi.org/10.1080/15252019.2021.2001273>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale. Hoepli.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0. Tecnologie per l'umanità. Hoepli.
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2020). Marketing Management (quindicesima edizione). Pearson.
- Lafrenière, D. (2019). Delivering fantastic customer experience. Taylor and Francis.
- Lik-Hang, L., et al. (2021). All One Needs to Know about Metaverse: A Complete Survey on Technological Singularity, Virtual Ecosystem, and Research Agenda. *arXiv*, 1-66. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.05352>
- MarketLine Company Profile: Hyundai Motor Company. (2022). In *Hyundai Motor Company MarketLine Company Profile* (pp. 1–66).
- MarketLine Company Profile: Nike Inc. (2022). In Nike, Inc. *MarketLine Company Profile* (pp. 1-65).
- Marr, B. (2021). *Extended Reality in Practice*. Wiley.
- McLean, G., & Wilson, A. (2019). Shopping in the digital world: Examining customer engagement through augmented reality mobile applications. *Computers in Human Behavior*, 101 (n.d.), 210-224. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.002>
- Meier, C., Saorín, J. L., Bonnet de León, A., & Guerrero Cobos, A. (2020). Using the Roblox Video Game Engine for Creating Virtual tours and Learning about the Sculptural Heritage. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15 (20), 268–280. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i20.16535>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116.
- Montagna, L. (2018). *Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per nuovi scenari di Business*. Milano: Hoepli.
- Myoung-a, A., & Sang-Lin, H. (2020). Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, 120 (n.d.), 389-397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.044>
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2 (1), 486-497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- Newman, M., & McDonald, M. (2018). *100 practical ways to improve customer experience*. Kogan Page.

- Orús, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Flavián, C. (2021). Enhancing the customer experience with virtual and augmented reality: The impact of content and device type. *International Journal of Hospitality Management*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103019>
- Papagiannidis, S., Bourlakis, M., & Li, F. (2008). Making real money in virtual worlds: MMORPGs and emerging business opportunities, challenges and ethical implications in metaverses. *Technological Forecasting and Social Change*, 75, 610-622. Scaricato il 15 febbraio 2022, da <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.04.007>
- Papagiannidis, S., Bourlakis, M., & Li, F. (2009). Retail spatial evolution: paving the way from traditional to metaverse retailing. *Electron Commer Research*, 9, 135–148. Scaricato il 15 febbraio 2022 da <https://doi.org/10.1007/s10660-009-9030-8>
- Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *IEEE Access*, 10, 4209-4251. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3140175>
- Reichheld, F.F (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business review*, 81 (12), 46-54.
- Reketye, G., & Reketye, Jr. G. (2019). The Effects of Digitalization on Customer Experience. *ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVation*, 5 (1), 340–346.
- Ries, A., & Trout, J. (2016). *Le 22 immutabili leggi del marketing*. Anteprima Edizioni.
- Rospigliosi, P. (2022). Metaverse or Simulacra? Roblox, Minecraft, Meta and the turn to virtual reality for education, socialisation and work. *Interactive Learning Environments*, 30 (1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2022899>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50 (2), 253-272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Scholz, J., & Smith, A.N. (2016). Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59, (2), 149-161. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.10.003>
- Strategic Direction. (2012). A customer engagement cycle for Web 2.0: A practical guide to social media and the consumer. *Strategic Direction*, 28 (10), 6-8. <https://doi.org/10.1108/02580541211268375>
- Sungjin, P., & Sangkyun, K. (2022). Identifying World Types to Deliver Gameful Experiences for Sustainable Learning in the Metaverse. *Sustainability*, 14 (3), 1361. <https://doi.org/10.3390/su14031361>
- Van Kerrebroeck, H., Brengman, M., & Willems, K. (2017). When brands come to life: experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications. *Virtual Reality*, 21, 177–191. Scaricato il 16 febbraio 2022, da <https://doi.org/10.1007/s10055-017-0306-3>
- Verhagen, T., Swen, E., Feldberg, F., & Merikivi, J. (2015). Benefitting from virtual customer environments: An empirical study of customer engagement. *Computers in Human Behavior*, 48 (n.d.), 340-357. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.061>
- Violante, M.G., Vezzetti, E. & Piazzolla, P. (2019). How to design a virtual reality experience that impacts the consumer engagement: the case of the virtual supermarket. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 13 (n.d.), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s12008-018-00528-5>
- Weinstein, A. (2018). *Superior Customer Value*. (quarta edizione). Taylor and Francis.
- Wind, J. Y., & Hays, C. F. (2016). *Beyond Advertising*. Wiley.

Wood, N.T., & Solomon, M.R. (2014). *Virtual Social Identity and Consumer Behavior*. Taylor and Francis.

Wylie, M. (2015). Measuring the intangible. *NZ Business*, 29 (4), 43.

Sitografia

Alsever, J. (2021). RTFKT is selling NFT cybersneakers to the metaverse. *Utah Business*, 38-43. Scaricato il 30 aprile 2022, da <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d19039fb-8611-430f-8bee-ea17bccc8a1d%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=152933224&db=bwh>

Di Matteo, G. (2021). Nike ha creato una città virtuale nel metaverso all'interno della piattaforma Roblox. *Forbes*. Scaricato il 2 maggio 2022 da <https://forbes.it/2021/11/25/perche-nike-sbarca-su-roblox-aprendo-una-citta-nel-metaverso/#:~:text=Uno%20dei%20primi%20brand%20che,la%20sua%20citt%C3%A0%20immaginata%3A%20Nikeland>

EconomyUp (2022). Balenciaga tra i pionieri del Metaverso nel luxury: ora ha una divisione dedicata. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/retail/balenciaga-tra-i-pionieri-del-metaverso-nel-luxury-ora-ha-una-divisione-dedicata/>

EconomyUp (2022). Hyundai e il Metaverso: arriva la Metamobility per superare i limiti di movimento nello spazio e nel tempo. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/mobilita/hyundai-e-il-metaverso-arriva-la-metamobility-per-superare-i-limiti-di-movimento-nello-spazio-e-nel-tempo/>

EconomyUp (2022). Metaverso: perché Nike ha acquisito RTFKT, che vende scarpe da ginnastica virtuali. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/retail/metaverso-perche-nike-ha-acquisito-rtfkt-che-vende-scarpe-da-ginnastica-virtuali/>

Hyundai Mobility Adventure debutta nello spazio metaverso di Roblox. (2021). Hyundai official website. Scaricato il 3 maggio 2022 da <https://www1.hyundai.news/it/brand/hyundai-mobility-adventure-debutta-nello-spazio-metaverso-di-roblox/>

Hyundai Motor Reports 2021 Global Sales and 2022 Goals. (2022). Hyundai official website. Scaricato il 4 maggio 2022 da <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/newsroom/hyundai-motor-reports-2021-global-sales-and-2022-goals-0000016776>

Maci, L. (2021). Luxury e Metaverso: come la realtà virtuale aumenterà le vendite dei marchi del lusso. Scaricato il 18 febbraio 2022 da <https://www.economyup.it/retail/luxury-e-il-metaverso-come-la-realta-virtuale-sta-aumentando-le-vendite-dei-marchi-del-lusso/>

McDowell, M. (2022). Nike and Rtfkt take on digital fashion with first “Cryptokick” sneaker. *Vogue Business*. Scaricato il 26 aprile 2022 da <https://www.voguebusiness.com/technology/nike-and-rtfkt-take-on-digital-fashion-with-first-cryptokick-sneaker>

Metaverse. (2022). Vault Gucci official website. Scaricato il 4 maggio 2022 da <https://vault.gucci.com/it-IT/story/metaverse>

Molina, B. (2021). Shoe company Vans launching 'Vans World' within Roblox as part of metaverse push. Usa Today. Scaricato il 2 maggio 2022 da <https://global.factiva.com/redirect/default.aspx?P=sa&an=USATONL020210901eh91000p1&cat=a&ep=ASE>

Sood, G. (2022). LE SNEAKERS NIKE CRYPTOKICKS NFT SONO PER GLI AMANTI DELLA MODA DEL METAVERSO. Scaricato il 28 aprile 2022 da <https://www.yankodesign.com/2022/04/26/nike-cryptokicks-nft-sneakers-are-for-the-metaverse-fashion-conscious/>