



*Alessia Bellezza*

# MILLENNIALS E ESPERIENZA DI CONSUMO

Customer journey e uso dei media digitali  
di una generazione connessa



# Millennials e esperienza di consumo

## Customer journey e uso dei media digitali di una generazione connessa

Facoltà di Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione  
Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale  
Dottorato in Comunicazione, ricerca sociale e marketing XXXII° ciclo  
Scuola di dottorato Mediatrends – Storia, politica, società

**Alessia Bellezza**  
**Matricola 1053411**

Tutor  
Prof. Elena Valentini  
Prof. Alberto Marinelli

A.A. 2019-2020

# Sommario

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLO 1: CONSUMI, CONSUMATORI, CONSUM-ATTORI .....</b>	<b>15</b>
<b>1. UN BACKGROUND TEORICO PER LE DECISIONI DI CONSUMO .....</b>	<b>16</b>
1.1 IL CONSUMO NELL'IPERMODERNITÀ .....	17
1.2 L'APPROCCIO CRITICO AL CONSUMO .....	20
1.3 L'APPROCCIO ALLA COMPETIZIONE DI CLASSE: IL CONSUMO E IL CONSUMATORE PER VEBLEN, SIMMEL, RITZER, LIPOVETSKY, RIESMAN .....	23
1.4 L'APPROCCIO CULTURALISTA E SOCIO-SEMIOTICO: ALLA RICERCA DELL'IDENTITÀ CON BOURDIEU, DOUGLAS, BAUDRILLARD .....	27
1.5 RIFLESSIONI CONSUNTIVE .....	35
<b>2 SOCIETING RELOAD: RIPENSARE IL MARKETING IN OTTICA SOCIALE .....</b>	<b>38</b>
<b>3 IL RUOLO DEL CONSUM-ATTORE NELL'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA .....</b>	<b>40</b>
3.1 VERSO UN MARKETING RELAZIONALE .....	50
<b>CAPITOLO 2: DALL'ESPERIENZA AL VIAGGIO .....</b>	<b>53</b>
<b>1 IL PRIMO PROBLEMA: DEFINIRE L'ESPERIENZA .....</b>	<b>56</b>
<b>2 IL SECONDO PROBLEMA: PROGETTARE L'ESPERIENZA .....</b>	<b>65</b>
2.1.1 La cassetta degli attrezzi: i moduli strategici esperienziali ...	67
2.2 ASPETTI CRITICI SULL'ESPERIENZA .....	72
2.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E CUSTOMER SATISFACTION: UN CLIENTE SODDISFATTO È UN CLIENTE DI QUALITÀ? .....	75
<b>3 IL CUSTOMER JOURNEY NELL'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA: COSA VIVE E     VUOLE OGGI (E DOMANI) LA PERSONA .....</b>	<b>79</b>
3.1 L'OMNISCANALITÀ: INTEGRARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER UNO SCOPO COMUNE 91	
3.2 LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI: LA CUSTOMER JOURNEY MAP .....	96

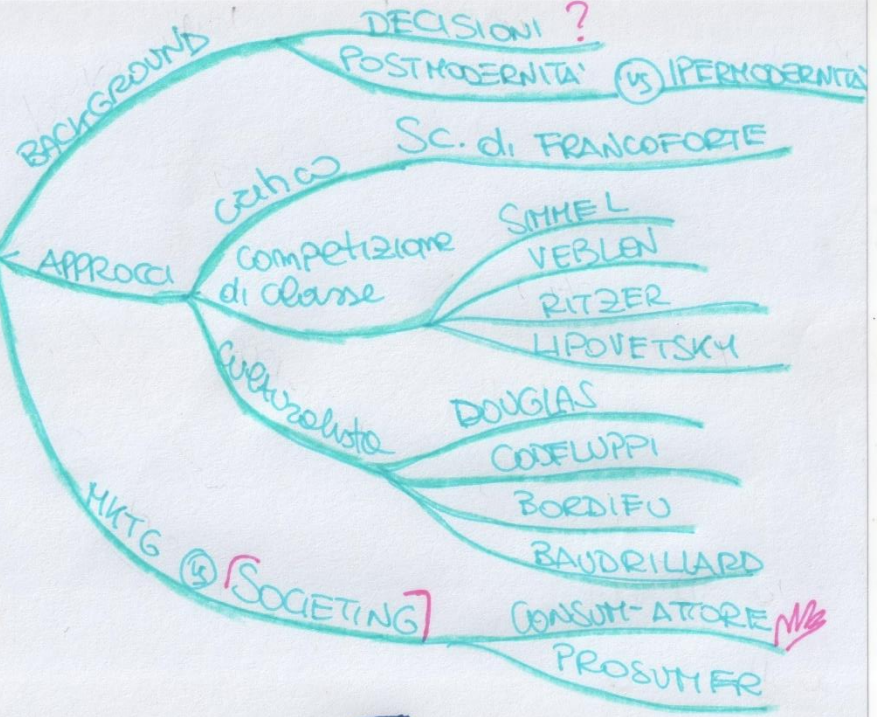
3.3 COSA SONO I TOUCHPOINT E COME SI INTEGRANO CON I MEDIA DIGITALI E L'ESPERIENZA 100	
3.4 DA FISICI E DIGITALI A... PHYGITAL .....	106
<b>4 GLI ALTRI STRUMENTI NELLA CASSETTA DEGLI ATTREZZI DEL CUSTOMER     JOURNEY .....</b>	<b>109</b>
4.1 I MOMENTI VERITÀ .....	109
4.2 IL MARKETING FUNNEL .....	111
<b>5 IN CONCLUSIONE .....</b>	<b>115</b>
<b>1 IL CONCETTO DI GENERAZIONE .....</b>	<b>122</b>
<b>2 LE DIMENSIONI DEL FENOMENO MILLENNIAL .....</b>	<b>129</b>
2.2 CLASSIFICARE I MILLENNIAL .....	138
<b>3 IL MONDO DIGITALE, QUESTO CONOSCIUTO .....</b>	<b>143</b>
3.1 IDENTITÀ, PROVVISORIETÀ, POSSIBILITÀ .....	151
3.2 CREATIVITÀ .....	152
3.3 INFORMAZIONE .....	154
3.4 INNOVAZIONE .....	156
3.5.1 Condividere nell'economia della condivisione .....	159
3.6 LAVORO .....	162
<b>4 I CONSUMI ALLA PROVA DEI MILLENNIALS .....</b>	<b>165</b>
4.1 LE MARCHE DEL MILLENNIO .....	169
4.1.1 Personal branding, brand personality .....	172
4.2 AFFINITÀ E COMUNITARISMO DEI MILLENNIALS .....	174
<b>CAPITOLO 4: LA PAROLA AI MILLENNIALS .....</b>	<b>179</b>
<b>1. PROGETTAZIONE DELLA RICERCA .....</b>	<b>180</b>
<b>2 LA SURVEY .....</b>	<b>181</b>
2.1.1 Il pretest .....	185

1.1.3 La matrice dei dati.....	186
<b>1.2 I DATI DEL QUESTIONARIO ONLINE .....</b>	<b>187</b>
1.2.1 i dati sociodemografici.....	187
1.2.2 Le fonti di informazione .....	190
1.2.3 Dove i Millennials preferiscono acquistare .....	197
1.2.5 Uso dello smartphone e comportamenti digitali.....	212
1.2.6 Uso dei Social network .....	224
1.2.7 Interazione con i brand online .....	235
1.2.8 Canali, acquisti e settori merceologici .....	244
1.3 ASPETTI RILEVANTI DEL QUESTIONARIO .....	255
<b>3 LE CUSTOMER JOURNEY MAP .....</b>	<b>257</b>
3.1 ANALISI DELLE CJM .....	261
3.2 COMMENTO DELLE MAPPE .....	331
3.3 LE BUYER PERSONAS.....	337
<b>4. L'IDENTIKIT DEL CONSUMATORE DIGITALE MILLENNIAL.....</b>	<b>346</b>
<b>5. CONSIDERAZIONI FINALI.....</b>	<b>348</b>
<b>CONCLUSIONI: DAL CONTATTO ALLA CONNESSIONE .....</b>	<b>352</b>
<b>IL CUSTOMER JOURNEY E I MILLENNIALS AL TEMPO DEL COVID19 .....</b>	<b>365</b>
VIRUS, NELL'ECESSO DI COMUNICAZIONE.....	366
DA GEN Z A GEN C .....	367
UN CUSTOMER JOURNEY A DOMICILIO .....	374
MILLENNIALS E PERSONAS CHE EVOLVONO COL COVID19 .....	381
CONCLUSIONI: ORIZZONTI FUTURI E PROSPETTIVE DI RICERCA .....	385
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>390</b>
SITOGRAFIA .....	399
BIBLIOGRAFIA DELL'APPROFONDIMENTO INERENTE IL COVID 19 .....	400

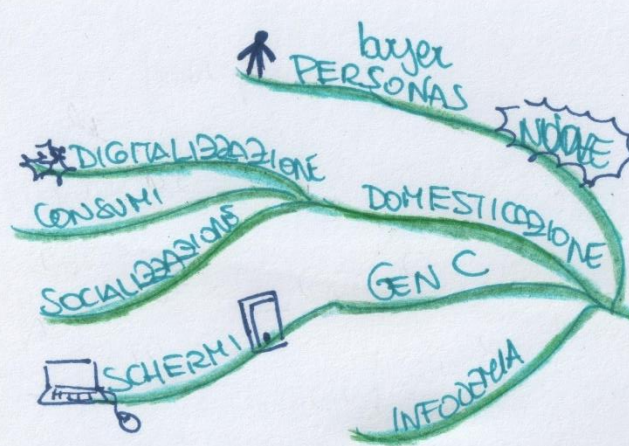
SITOGRAFIA.....	400
<b>RICONOSCENZA.....</b>	<b>403</b>

**PhD**  
1000miels e  
ESPERIENZA di CONSUMO  
CUSTOMER JOURNEY e  
MEDIA DIGITALI di  
UNA GENERAZIONE  
CONNESSA

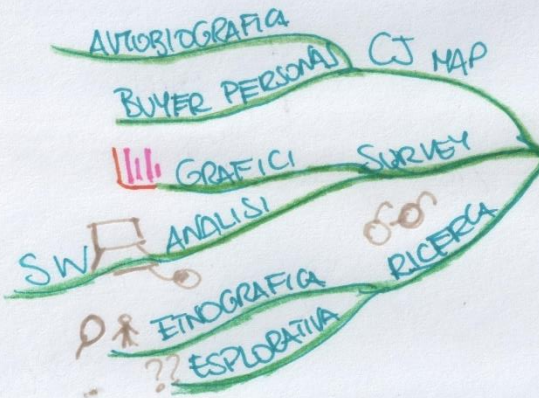
**Sociologia  
dei consumi**



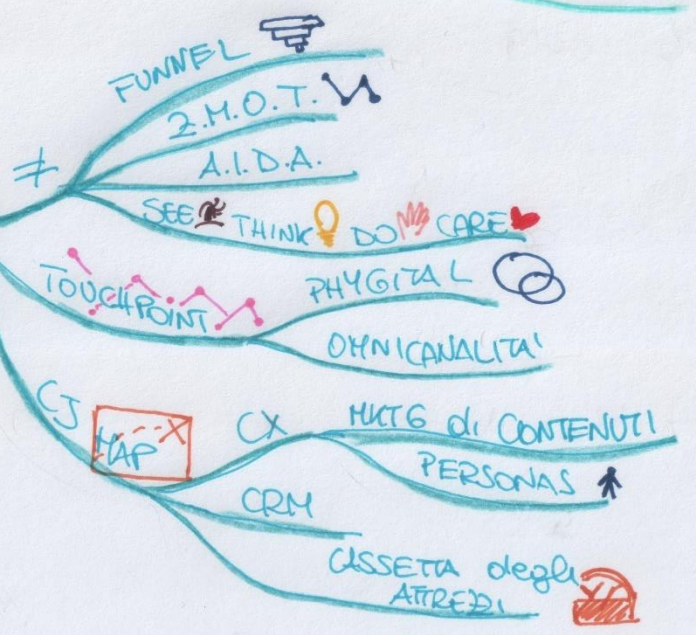
**COVID 19**



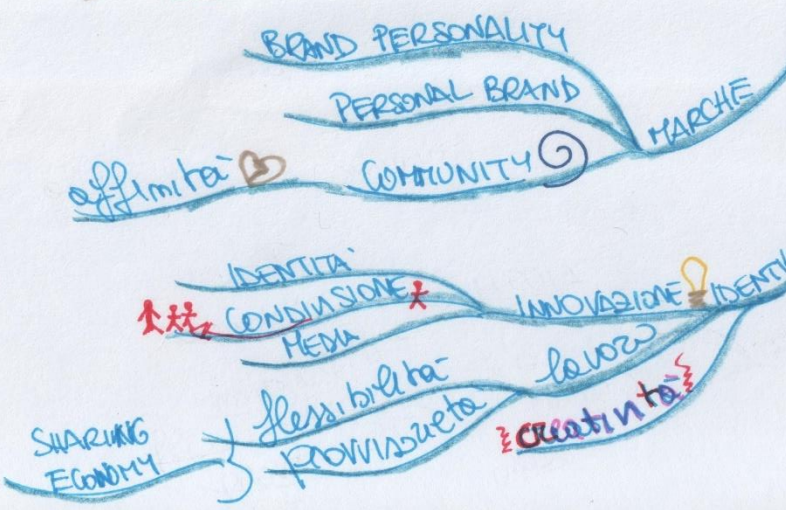
**METODOLOGIA**



**C.J.**



**COORTI  
GENERAZ.**





## INTRODUZIONE

La postmodernità ci porta a riflettere su nuove istanze sociali e culturali che, oggi, con la disponibilità di media soprattutto digitali, trovano diffusione e possibilità di fare sensibilizzazione intorno a tematiche chiave della contemporaneità. Queste istanze sociali si sono fatte determinanti e la rete rappresenta il maggiore fattore di esponenzialità nella diffusione, trovando particolare accoglienza in una fascia di popolazione che si trova a contrastare *statement* culturali, rappresentando l'humus per la rete e per questo cambiamento sociale.

Queste pagine non parlano di "giovani", concetto che può risultare vago e ambiguo di per sé e che implica anche le domande "chi è il giovane? Fino a quando ci si può considerare giovani? Ci si definisce giovani in base a quali requisiti? è una autodefinizione o un'etichetta assegnata? E perché?" le cui risposte

non sono scontate. Queste pagine invece si occupano di Millennials, che sono *anche* giovani, in particolare giovani facenti parte di un processo di **rivoluzione** a tutto tondo: del mercato, della società, dei consumi, della comunicazione, dei media. Perché i Millennials sono così importanti e meritano un'analisi approfondita? Condividiamo queste idee che anticipano parte delle riflessioni nelle pagine che seguiranno:

"Il ruolo dei giovani è decisivo, e riassume quasi paradigmaticamente il senso più generale di un ruolo sociale che necessariamente sono chiamati a giocare nel prossimo futuro. È questo il significato profondo della riflessione che viene qui proposta sui Millennials, generazioni troppo spesso inchiodate a stereotipi negativi, penalizzanti e invece capaci nella realtà quotidiana, minuta, di sprigionare energie inattese, assolutamente vitali per il nostro Paese. Generazioni capaci di muoversi sulla frontiera

dell'innovazione, a cominciare dalla consuetudine di rapporto, dal lavoro alla vita sociale, con le nuove tecnologie in una logica di relazionalità continua che utilizza tutte le opportunità che i device Ict oggi offrono. La vocazione quasi naturale al rapporto positivo con l'innovazione non è limitata alla dimensione tecnologica, ma coinvolge gli stili di vita, le nuove modalità di consumo, il nuovo modo di stare al mondo in relazione con gli altri. E colpisce il protagonismo dei giovani nella filiera del cibo, dalla produzione ai modelli di consumo, ai riferimenti culturali e gastronomici più avanzati [...]. Il quadro descritto segnala che è prioritario oggi dare ai Millennials tutto lo spazio e il ruolo che hanno dimostrato di saper utilizzare al meglio, se si vuole tornare a fare sviluppo in un contesto globale." (Censis, 2015, pp.1-2).

Molta ricerca sui Millennials è stata condotta negli Stati Uniti dall'inizio degli anni '90, mentre in Europa studi comparabili sono arrivati con

molto ritardo. In questa ricerca ci si avvale del concetto di coorte generazionale come strategia di segmentazione per il marketing, capace di unire concettualmente marketing, psicologia, sociologia, antropologia e che permette di definire modelli di consumo a partire da criteri umanistici e demografici. Nello specifico, una coorte generazionale è un insieme sociale di individui nati all'interno dello stesso periodo storico ed esposti agli stessi avvenimenti storici, politici, sociali ed economici, i quali agiscono per modellarne i valori, ideali, le inclinazioni, le attitudini, le credenze condivise e i comportamenti, distinguendoli dagli individui di altre generazioni. Questi momenti salienti sono denominati "*defining moments*" momenti determinanti o "*cohort effects*", effetto coorte (Schewe & Noble, 2000, trad. nostra). È chiaro come il concetto di coorte generazionale enfatizza il ruolo giocato da variabili sociali. I Millennials si trovano sotto i riflettori: dalla politica all'economia, passando anche per l'editoria, gli

istituti di ricerca ecc. Quando si parla di Millennials non si parla, genericamente, "di giovani", non è solo un segmento demografico o una fascia d'età, che rappresenta ora solo un'euristica escatologica. Ci interessa in realtà non studiare i giovani, ma chi oggi ha quell'età perché portatore di valori e attributi specifici con cui diventerà adulto, passando dal fattore età al fattore generazione:

"Sono la prima generazione che, grazie ai social media e alla possibilità di esplorazione, confronto, socialità, è cresciuta davvero liberale, aperta, informata, globale [...] hanno potuto costruire la propria identità e il proprio sistema di relazioni in modo davvero inedito" (Capeci, 2017, p.42-43).

I Millennials, coloro che sono nati tra il 1980 e il 2000, portano all'attenzione la presenza di persone giovani con specifiche caratteristiche, richieste, istanze, che avanzano proposte e chiedono ascolto.

Stiamo parlando di circa 1,8 miliardi di persone nel mondo, pari a circa il 25% della popolazione; in Italia sono più di 13 milioni di persone, pari al 22% della popolazione residente. Sicuramente un target eterogeneo, comprensivo di diverse età, esigenze, caratteristiche, che lo rendono sfaccettato ed interessante ma anche complesso:

La generazione del Millennial, spesso emarginata e *ritenuta* eco della generazione del Baby Boomer, si sta configurando come una forza comparabile da non sottovalutare. Questa generazione ha visto il fallimento delle ideologie e la rottura dei tabù, cosa che non sarebbe sembrata probabile 25 anni fa (Corvi et al, 2007, p.1, trad. e corsivo nostro).



I Millennials sono “**figli di internet**”, essendo cresciuti con questa tecnologia e le molteplici possibilità di connessione e connettività, anche istantanee, con gli altri. La confluenza della tecnologia e gli eventi geopolitici che hanno plasmato il mondo negli ultimi due decenni costituisce la base identitaria e culturale del Millennial (Corvi et al, 2007, p.2 trad. nostra) e di conseguenza anche il loro impatto sociale, economico, culturale ha e avrà ripercussioni di lungo periodo e ingrandite in modo esponenziale dalle possibilità offerte dal web e dalle sue infrastrutture e applicazioni. I Millennials possono essere visti come la **prima generazione che mette seriamente esperienze e attività on line al centro di esperienze di vita e di consumo**. Sono i principali indicatori di cambiamenti su larga scala nel futuro comportamento dei consumatori. Stanno influenzando e accelerando i cambiamenti nelle attitudini dei consumatori, le abitudini di spesa, le percezioni e le preferenze del marchio anche tra le

generazioni. Di conseguenza, questa transizione generazionale sta inaugurando una fase di rinnovo del marketing così come lo conosciamo. La dimensione digitale diventa un metro di giudizio con cui valutare le attività da intraprendere: è facile? È veloce? È disponibile? È immediato? È condiviso? È condivisibile online? Ne consegue quindi che quello dei Millennials è un **target in evoluzione** perché comprende, letteralmente, coloro che saranno i consumatori di oggi e soprattutto del futuro: in tal senso, un target profittevole e con un alto valore in termini di customer lifetime value e fedeltà alla marca: “Millennials as a niche market are extremely attractive, beyond their willingness and undeniable attraction to consumption, they also spot consumer trends, they are a generational group that influences the domestic purchases, and the purchases of their peers” (Moreno et al, 2017, p.140). Le aziende non devono commettere l’errore di avvicinarsi ai Millennial allo stesso modo e con le stesse

tecniche e strategie utilizzate per le altre coorti generazionali (per esempio Baby Boomers e Generazione X): anzi, comprendere il consumatore Millennial assurge implicazioni strategiche di lungo termine, in grado di avere ripercussioni sulla continuità delle operazioni aziendali (Corvi et al., 2007). Per questo è importante per le imprese essere in grado di ascoltare, interpretare e soprattutto anticipare le esigenze di questo segmento, soprattutto alla luce della loro maggiore infedeltà ai brand, del loro essere volubili e meno propensi al legame fra persone e brand, ma più inclini di contro ai rapporti interpersonali. Il loro essere la prima generazione nata digitale, l’ultima ad aver conosciuto il mondo prima della migrazione sul web o esser diventati maggiorenni nel momento dell’esplosione del web stesso, diventa infatti una caratteristica peculiare della loro essenza e li definisce sul lungo termine modellandone il pensiero e le azioni, cambiandone gli stili di vita, di

consumo, di comportamento, prospettive e aspettative. Indagare l'universo dei Millennials non è solo una finestra sul futuro, ma risponde anche alla necessità di ripensare radicalmente i contenuti: dei media, della comunicazione, delle strategie di marketing, delle relazioni che nascono fra consumatori e imprese, di fronte alle sfide poste dall'evoluzione tecnologica, certo, ma anche dal contesto socialmente situato. Un contesto che vede doppie velocità e obsolescenze rapidissime e verso i quali i processi decisionali tradizionali non tengono il passo. Per questa particolare coorte generazionale velocità sembra essere la parola chiave del servizio, il qui e ora l'unica dimensione possibile.

Le implicazioni della crescita in un ambiente tecnologico "sempre attivo" stanno solo ora mettendo a fuoco abitudini, stili di vita e comportamenti che cambiano, in una maniera sia positiva che

negativa e con ancora incerti sviluppi in età adulta. Per questo è significativo iniziare a seguire nel tempo questa nuova generazione. Il marketing e la sociologia si uniscono in questo scopo, lo studio dinamico<sup>1</sup> dell'evoluzione sociale, attraverso processi orizzontale ed inclusivi. La trasformazione digitale, processo trasversale che interessa tutti i settori della società, permettendo la produzione di una vera "**cultura del digitale**" non solo nelle imprese, ma anche tra le persone: nemmeno il marketing può trascendere. Anzi, è in grado di anticipare i processi di acquisizione della tecnologia e si fa portavoce della sua diffusione, nelle modalità di diffusione dei prodotti o come benefit acquisito.

La trasformazione digitale porta "le persone al centro" e rivolge loro tutti i processi di trasformazione e modernizzazione: le persone sono bussola e cartina di tornasole di tutte le attività, delle strategie, delle esperienze cocreate. Proprio a

partire da questa cocreazione si deve riflettere sulla necessità di ascolto che le imprese devono alimentare nei confronti della propria utenza. Ascolto che deve diventare asset centrale di costruzione di valore, che impone di avvicinare il cliente in modalità nuove e, grazie all'automazione, migliorare le modalità di conoscenza e relazione e la lettura del suo customer journey, dell'interazione presente in ogni touchpoint e dei suoi stati emotivi. Il customer journey – letteralmente, il viaggio del cliente – è un modello importante per mappare le persone che si interfacciano con l'impresa e permette alle aziende di conoscere queste persone. Questo viaggio è infatti quello che ciascun individuo si appresta a compiere dal momento del primo contatto fino ad una decisione di acquisto e comportamento di consumo, in ottica di consolidamento della relazione intercorrente e quindi di legame con la marca e fedeltà. Il customer journey evidenzia tutta la

---

<sup>1</sup> Lo stesso market-ing, come ricorda anche Kotler (2016, p.20) sta a indicare una disciplina in aggiornamento, che evolve con la società in cui si trova. Se market è mercato, market-ing è la capacità di operare in questo mercato.

storia del legame relazione intercorrente fra gli attori e i canali utilizzati per comunicare, diventando così uno strumento sia per ricostruire e ottimizzare la customer experience, sia per implementare strategie di marketing efficaci, sia per conoscere e comprendere le preferenze dell'individuo consumatore, soddisfacendo le sue richieste e guidandolo in un processo d'acquisto che possa trovare proficuo e coinvolgente. La sfida è conoscere l'individuo nella sua unicità, personalizzare i suoi percorsi esperienziali d'acquisto e ottimizzare le relazioni sia di lungo termine sia nei punti di contatto.

Ogni coorte generazionale presenta i caratteri distintivi rispetto le altre, richiedendo un'attenzione diversa e un esame più approfondito per la comprensione di queste abitudini e preferenze, le quali forniscono indizi vitali sia per comunicare efficacemente con i Millennials, sia per rispondere alle esigenze di coloro che appartengono a uno specifico gruppo demografico. Lo studio del comportamento dei

consumatori costituisce una componente fondamentale del marketing strategico e del branding. Se quindi mettere *il cliente al centro del business* sembra un concetto scontato se non addirittura banale, questa frase acquista nuove sfumature di complessità se parliamo di Millennials, individui attivi e informati che incarnano lo spirito del consum-attore. In queste pagine approfondiremo l'importanza di pensare e guardare dal punto di vista delle persone, perché solitamente i contenuti sono pensati dal lato delle aziende e, in particolare, per aziende di dimensioni importanti. Il tessuto imprenditoriale italiano è però composto per lo più da PMI o imprese dove il proprietario è anche l'unico dipendente o uno dei pochi, dove gli altri sono familiari, correlati di vario tipo e simili. Imprese insomma basate sul nucleo familiare. È una criticità di fatto, sono imprese con scarsa conoscenza dei canali di comunicazione, con poco o nessun budget per la promozione pubblicitaria, senza o

con poco personale deputato alle attività di comunicazione. Un aspetto che a partire da molti testi di marketing viene in parte trascurato, giustamente per portare avanti discorsi più ampi o appartenenti a realtà, soprattutto americane, con un altro e ben diverso tessuto imprenditoriale.

Per questo ci preme parlare delle persone, dei Millennials in particolare, e non solo dei brand, delle imprese. Le attività imprenditoriali e commerciali hanno a disposizione molti studi da molti punti di vista, sono sviscerate e analizzate. Analizzare invece il punto di vista delle persone senza idealizzazioni è un'attività meno diffusa ma che riteniamo fondamentale, in vista di una reale conoscenza della persona che fisicamente adotta - e adotteranno, in prospettiva futura - le pratiche di consumo oggi, in Italia.

Questo lavoro di ricerca non è esente da limiti teorici e operativi. A partire dall'oggetto stesso: indagare il rapporto tra media, soprattutto

digitali, e giovani potrebbe apparire una tautologia; i Millennials però incontrano uno specifico rapporto con i media tecnologici. Alcuni studiosi non condividono la validità di un metodo di segmentazione basato sulla generazione, perché riunire sotto questo concetto consumatori e individui eterogenei non consegna, in termini di risultato, informazioni integrative su di loro o sulle loro preferenze; inoltre, alcune generazioni non presentano una cesura netta e comportamenti assimilabili. Il tema è interdisciplinare e ha reso necessari diversi approcci teorici ed operativi, non tutti afferenti alla ricerca standard: il tema è di uso quotidiano negli ambienti professionali, col rischio di essere più adatto a questo contesto che a quello accademico, rischio che è stato, sin dagli intenti e dall'inizio evitato, anche per andare oltre ricadute esclusivamente pratiche/operativi. Anche i lavori empirici comparativi si muovono in questo ambito con un taglio spiccatamente fondato su un solido

impianto concettuale, e non sono stati di facile accesso.

Il customer journey è un modello che valorizza l'unicità del percorso individuale: il rischio è sia di costruire modelli aprioristici e universalmente validi, sia di considerare che, nel tessuto imprenditoriale italiano, l'adozione del modello di customer journey è in realtà in ritardo rispetto al contesto americano; nella ricerca non abbiamo approfondito quali brand sono effettivamente scelti per la costruzione dei propri percorsi del consumatore perché fondamentalmente poco rilevanti per il nostro scopo.

Non abbiamo per lo stesso motivo selezionato un settore merceologico specifico proprio per dare conto degli aspetti più generali, fondanti e comuni dell'impianto teorico e del ridisegno dell'esperienza di consumo dei Millennials, che prescinde dallo specifico in luogo di un percorso ibrido fra on e offline generale. Riteniamo più interessante, in questo specifico caso da intendersi

come studio preliminare e panoramico, la dimensione macrostrutturale del comportamento specifico. In altre parole, lasciare il campo aperto per evidenziare il cambio di paradigma esistente, e non focalizzarsi solo su uno specifico settore o prodotto, in quanto il ridisegno dell'esperienza di consumo dei Millennials pensiamo sia un fenomeno intersettoriale che accompagna la loro digitalizzazione.

Per quanto riguarda gli strumenti di ricerca, la survey somministrata è molto articolata. Sarebbe anche utile un'indagine comparativa fra coorti generazionali diverse, per rilevare le difformità in termini di stili di consumo. Anche le differenti numerosità dei cluster utilizzati sono state prese in considerazione e confrontate solo in termini assoluti. La principale criticità delle customer journey map ivi presentate è, come dichiariamo nelle pagine interessate, che siano solo esemplificative e non esauriscono certo la varietà di percorsi e possibilità; ci auguriamo anche qui di poter intraprendere

ulteriori studi volti ad ampliare i dati in nostro possesso.

La tesi si apre con una ricognizione del contesto e background teorico sulla sociologia dei consumi e sulla figura del consum-attore, per concentrare l'attenzione del secondo capitolo sul customer journey e sull'esperienza, proponendo anche un nostro modello interpretativo. Il terzo capitolo affronterà da vicino il tema dei Millennials, del loro rapporto con la tecnologia e l'identità, esplorando due cluster specifici che useremo, poi, per le analisi del Capitolo 4. In questo capitolo infatti entreremo nel vivo della ricerca, attraverso i dati ottenuti dal questionario e dall'analisi delle customer journey map. I risultati verranno presentati attraverso non solo il modello di customer journey da noi teorizzato, ma anche di una griglia interpretativa di nostro impianto, volta ad esplorare le fasi del percorso, delle esperienze e soprattutto la mappa emotiva e l'impiego di percorsi mediali phygital.

In coda a questa tesi aggiungiamo un approfondimento, scritto in tempi successivi al corpo centrale della tesi: abbiamo ritenuto utile soffermarci su alcuni spunti di riflessione dettati proprio dal Covid 19 relativamente ai temi trattati in questo elaborato. Nel corso e nel seguito del lockdown imposto dalla pandemia, infatti, sono da rivedere alcuni assunti riferiti a una normalità ormai non più in atto: le aziende e le persone sono state travolte e coinvolte da un repentino cambiamento e, nel momento in cui stiamo scrivendo, stiamo ancora cercando di capire come ripartire e convivere con il SARS-CoV 19, come predisporre la nostra nuova quotidianità. In queste pagine di chiusura intendiamo riflettere criticamente su ulteriori ed eventuali limiti presentati dalla pandemia ai temi che avremo affrontato, problematizzandone alcuni risultati e assunti che avremmo potuto dare per scontati, ed evidenziando alcuni aspetti in grado di orientare e ri-orientare nuove linee di ricerca.



## CAPITOLO 1: CONSUMI, CONSUMATORI, CONSUM-ATTORI

Nelle società contemporanee i fenomeni di consumo possono essere considerati una delle caratteristiche dell'esistenza sociale degli individui, cartina di tornasole dei cambiamenti della società dai quali si ricavano significati in quanto pratiche sociali. Le pratiche di consumo rappresentano un'interessante prospettiva dalla quale osservare e comprendere la vita quotidiana. Più nello specifico, le pratiche sociali e identitarie che gravitano attorno al consumo e ai consumi. L'agire di consumo è "un atto esistenziale e complesso, mediante il quale l'individuo non si limita a soddisfare un bisogno materiale ma si esprime, realizza e genera significato" (Minestrone, 2006, p.21); in altre parole, l'agire di consumo è un agire sociale e socializzato, indicatore dell'esistenza individuale e dell'imprescindibile appartenenza sociale di ciascuno.

La letteratura in merito è assai ampia e molti gli studiosi che si sono occupati di consumi, apportando al dibattito scientifico contributi vari e di rilievo pur talvolta non condividendo un approccio epistemologico comune se non per temi ristretti. Il dibattito sul consumo è stato - ed è ancora - un terreno d'incontro di diverse discipline, quali economia e sociologia,

psicologia, antropologia, semiotica. Di fatto l'agire di consumo rappresenta un'attività in bilico fra una dimensione economica ed una imprescindibile dimensione culturale e sociale che pone al centro l'individuo e le sue attività.

Talvolta il consumo è stato ridotto alle dinamiche di possesso di oggetti, o all'invidia sociale che ne deriva, o alla razionalità delle scelte parteggiando per un'analisi economica del fenomeno; tuttavia, questo ne riduce la complessità dell'oggetto d'indagine. Il consumo si riveste di una pluralità di sensi, inesauriti con l'atto stesso di consumare o di possedere, in quanto ogni oggetto si carica di significati "attraverso l'accrescimento, materiale o immateriale, che il consumatore applica al bene" (Degli Esposti, 2015, p.17), laddove questi significati sono "culturali, modifiche o personalizzazioni" (ibidem).

Nonostante la grande produzione in merito, queste motivazioni ci inducono a stabilire che tuttavia continua a esser difficile definire sia l'oggetto che la metodologia della ricerca su di esso. Per quanto riguarda le metodologie d'indagine, per giunta, queste di fatto finiscono per sovrapporsi, restituendo tanti approcci d'indagine tante quanti sono gli ambiti disciplinari e scientifici di riferimento che solo considerati in maniera plenaria, restituiscono un quadro d'insieme (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008) su un

tema in continuo divenire che non ha esaurito il dibattito su di esso ma che presenta nuove issue, specie alla luce dei media digitali che offrono ulteriori spunti di riflessione.

Se i media digitali infatti da una parte offrono ulteriore terreno alle pratiche di consumo in quanto *loci* di azione ed espressione, e diventando essi stessi oggetto di tali azioni, offrono anche spazio per condividere i comportamenti d'acquisto e conoscere quelli degli altri, socializzando questi comportamenti. Inoltre, svolgono un'azione persuasiva – attraverso le molte forme della pubblicità e della comunicazione di prodotto, istituzionale, gestionale – suggerendo comportamenti d'acquisto e la costruzione di comunità di consumo. Comunità di consumo che diventano di pratica, permettendo l'identificazione e il senso di appartenenza.

Queste comunità si inseriscono, proprio attraverso i media digitali, in un sistema di rete, il quale distribuisce tanto queste comunità quanto le identità individuali e collettive, rendendole fluide e mutevoli, al contempo permettendo loro la creazione di un proprio *statement*. Ovvero, di affermarsi, diffondersi, ribadire la propria esistenza e appartenenza, di cercare nuove persone che vi appartengono, con cognizione di causa:

“Costruendo percorsi biografici originali [...] all'interno di un simile processo, gli oggetti si caricano di un'inedita capacità evocativa, finendo per costituire la chiave di accesso a quei

mondi possibili fra i quali il soggetto si trova a scegliere; si assiste così ad una continua risemantizzazione dei prodotti di consumo che, inseriti nei modelli di fruizione propri di ciascun attore sociale, acquistano naturalmente valenze e significati distintivi” (Roberti, Marinelli, 2011, p.20).

Attraverso questa presa di consapevolezza individuale e di appartenenza, il consumatore lascia al posto all'*individuo che consuma*, che vuole continuare a farlo ma in maniera critica, corrispondente e coerente alla sua esperienza e ai suoi desideri manifesti. Un individuo consapevole riflesso di un'identità multipla (Fabris, 2003), che le attività di consumo contribuiscono a creare. Facendo attenzione a non ridurre la complessità del fenomeno a soddisfazione dei bisogni=consumo, in quanto associazione riduttiva e eccessivamente semplificatrice. L'attività di consumo ha infatti tanto più senso in quanto spinta sia di differenziazione che di integrazione allo stesso tempo, e in quanto attività sociale, non più e non solo individuale.

## 1. Un background teorico per le decisioni di consumo

L'epiteto di società dei consumi era associato negativamente all'idea di consumismo; in questa società, i consumi sono ipertrofici e incontrollati



(Lipovetsky, 2007, p.XVIII) e rimettono in discussione i sistemi di appartenenza forti, come la centralità del sistema lavoro e dei suoi valori (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008, p.19). Il mondo del consumo e dell'esperienza è "un articolarsi di aree dinamiche in cui si dispiega la complessità del sistema" (Di Nallo, 1998, p.176) all'interno del quale possiamo considerare il consumo come processo di cui ogni consumatore è parte (Di Nallo, 1998, p.173). Di Nallo infatti recupera il significato etimologico del consumo, come atto di *cum-sumere*, di appropriazione collettiva di cose e significati o "di indossare, mettersi nei panni degli altri" (Degli Esposti, 2015, p.90). attività tanto più facile grazie alle molteplici possibilità di comunicazione e condivisione possibili grazie a Internet, ai social media, alle loro applicazioni.

### 1.1 Il consumo nell'ipermodernità

Assistiamo oggi ad una nuova fase della società. I paradigmi della modernità e della postmodernità vanno esaurendosi, in virtù della spogliazione delle idee di progresso che le hanno caratterizzate, la dissoluzione del capitalismo come modello di profitto e il decadimento delle ideologie, con la conseguente incertezza e frammentazione sociale e culturale ad opera della stessa società moderna. Quella attuale si può definire non solo postmodernità - come definita da Touraine, il quale con <post> intende sottolinearne l'evoluzione rispetto alla precedente fase di

modernità- ma meglio **ipermodernità**, dove <iper> non è tuttavia una celebrazione: la modernità viene esasperata e portata fino ai suoi confini, se ne intensificano i meccanismi caratteristici, non si avvisa una frattura netta rispetto alla postmodernità - la quale aveva invece intrapreso a sua volta verso la modernità - ma un accompagnamento e persino una sovrapposizione. In questa ipermodernità si amplificano i tratti salienti della postmodernità, ovvero:

- Evoluzione discontinua;
- Economia in crisi;
- Espansione dei media digitali e trasformazione digitale che investe tutti i settori, a partire dal lavoro e dall'economia;
- Raggruppamenti fra classi disomogenei e frammentati;
- Concetto stesso di classe sociale in evoluzione;
- Disgregazione delle agenzie di socializzazione tradizionali, soggette a revisione;
- Comunicazioni personalizzate e non standardizzate, che crescono in maniera poco controllabile;

- Le identità sono più confuse, promiscue, indefinite<sup>1</sup>.

L'idea di progresso per amore del progresso si scontra con le condizioni di vita e con l'idea di sostenibilità; la rivoluzione tecnologica decentralizza i centri del sapere in favore del paradigma reticolare e quindi della distribuzione di conoscenza, di nuove forme di relazionalità e di nuove categorie interpretative della società che segnano un'interruzione e una svolta con i canoni in essere solo fino a pochi decenni fa, costituendo un cambiamento sociale assai veloce rispetto ai tempi necessari per l'evoluzione del senso di etica, morale, giustizia.

In questa società ipermoderna è attuale il dibattito sui consumi e sulla cultura del consumo, inserita già nei contesti produttivi di epoca postindustriale non come fatto autonomo ma intrinsecamente e profondamente legato ad altre produzioni sociali quali le forme di identità e aggregazione, seppure (o in virtù di questo) oggi frammentate e meno strutturate. Non è da intendersi il ruolo dei consumi come "ancella del sistema produttivo" (Di Nallo, 2004) e non come "asse portante della società" (ibidem), capace di coniugare aspetti interdisciplinari del fenomeno e non solo quello economico-produttivo e di soddisfazione del bisogno, riveduto ed ampliato anche dalla letteratura di marketing.

Nell'ipermodernità tempo e spazio sono concetti che dilatano la loro essenza, intervenendo in modo forte all'interno delle dinamiche dei processi di cambiamento. Infatti le strutture organizzative si adeguano al sistema rete e alla dislocazione di spazio di consumo (e acquisto): Castells parla di "*timeless time*", tempo atemporale: le sequenze temporali sono confuse in virtù dei concetti di flusso e rete, in favore di un eterno presente, il quale accelera il tempo creando talvolta disagi e difficoltà di adattamento (Codeluppi, in Di Nallo, 2004, p.18). Con le modalità di acquisto online si recuperano indipendenza e dilatazione nel tempo e nello spazio, rendendo possibile un *everywhere* e *everytime* shopping. L'autonomia decisionale del consumatore ipermoderno (v. oltre) consente di sviluppare e radicare la propria identità ancorandola ai comportamenti di acquisto perché il consumo è un atto sociale (Codeluppi, in Di Nallo, 2004, p.15), prende forma in spazi delocalizzati, desaturati dal solo atto di acquisto, in comunità che trovano on line il loro luogo d'esistenza e dall'accesso libero e fluido, in favore delle relazioni che si instaurano con il comportamento di consumo. La vita quotidiana diventa luogo di consumo, dilatandone i tempi e gli spazi, perché grazie ai media digitali e alle nuove tecnologie le possibilità di contatto con le

---

<sup>1</sup> In epoca industriale, per esempio, il lavoro era qualificante della posizione sociale, in cui si seguiva un cammino prestabilito e la vita personale si sovrapponeva con quella professionale in un *unicum*. In epoca postmoderna e soprattutto ipermoderna, la flessibilità e la crescente precarizzazione fanno venir meno questo pilastro identitario e percorso unitario e omogeneo.

comunicazioni pubblicitarie<sup>2</sup> si estendono e dilatano le azioni di consumo.

L'approccio sociologico, nonostante le numerose correnti di pensiero esistenti, assume un ruolo di primo piano nella definizione di categorie interpretative, arricchendo il valore del consumo come elemento sociale e bilanciando così il punto di vista economico. In tal senso, occorre avere un'ottica interdisciplinare per interpretare i fenomeni di consumo e i relativi fenomeni nella sfera sociale. Nella seguente tabella è possibile rintracciare una macrocategorizzazione di alcune delle principali teorie sociologiche in merito al dibattito scientifico in materia di consumo (presente in Arcidiacono, 2013), senza pretesa di esaustività e consapevoli che nessun approccio, o oggetto di ricerca, esclude l'altro o lo sostituisce. Nelle pagine seguenti illustreremo ogni approccio e i contributi scientifici afferenti.

	<b>Approccio critico</b>	<b>Approccio della competizione di classe</b>	<b>Approccio culturalista e socio-semiotico</b>
<b>Oggetto di analisi</b>	Contraddizioni della società consumista	Relazione scelta/appartenenza sociale	Relazioni intersoggettive
<b>Scopo del consumo</b>	Sostenere riproduzione del sistema capitalistico	Appartenenza	Comunicare identità
<b>Variabili esplicate</b>	Sistema economico capitalistico e strutture di produzione	Dimostrazione di status, gerarchia	Attribuzione di significato alle merci
<b>Autori</b>	Marx Scuola di Francoforte	Veblen Simmel Ritzer Lipovetsky Riesman	Douglas Bourdieu Baudrillard Codeluppi Cova

Tabella 1: Nostra rielaborazione da Arcidiacono, 2013, sulla figura del consumatore nelle teorie classiche.

<sup>2</sup> Non ci si riferisce solo alla comunicazione pubblicitaria in senso stretto, cioè di spazio acquistato dall'impresa per trasmettere informazioni e contenuti sui propri prodotti, servizi o sull'impresa stessa. Questo concetto si è infatti esteso, modificandosi in virtù di una comunicazione gestionale e organizzativa, integrata, che esula dagli spazi pubblicitari acquistati sui media on e offline, per dare luogo alle conversazioni. Le imprese e i brand devono oggi parlare con gli utenti, essere sempre presenti, avere una voce "umana", conversare con gli utenti e non solo, letteralmente, pubblicizzarsi.

## 1.2 L'approccio critico al consumo

Sin dall'inizio della rivoluzione industriale, l'economia della società occidentale è stata in buona parte legata alla produzione e da essa definita, rappresentando il fulcro del pensiero e influenzandone vari ambiti dalla filosofia all'economia, passando per l'arte e la cultura. Questa presenza nella vita quotidiana non poteva essere trascurata dal pensiero sociologico, che si è occupato dell'allora nascente società industriale e moderna, dove il binomio produzione/produttore era al centro della società e dell'economia. L'origine di questo binomio è da ricercarsi nel pensiero di Karl Marx, il quale riteneva che fosse la produzione ad avere un ruolo preponderante rispetto al consumo, in virtù di una centralità del capitalismo e dei meccanismi di potere ad esso associati.

È soprattutto nel secondo dopoguerra (Codeluppi, 2011, p.41) che esplose "la società dei consumi". Fu proprio Baudrillard a scorgere per primo le caratteristiche di quella che divenne la società dei consumi, e in generale l'epocale cambiamento che si apprestava ad arrivare con l'inizio della produzione di massa di epoca moderna. Questa società dei consumi era trainata dalla produzione di massa di beni di consumo e con la nascita, negli Stati Uniti, dei primi megastore: quelli che sarebbero stati apostrofati come

"**cattedrali del consumo**", in grado di cambiare definitivamente sia l'economia americana sia quella del resto del mondo occidentale. A questa massificazione del commercio e dei prodotti risposero, in toni inquieti e critici, i teorici della Scuola di Francoforte, fondata nel 1922; nei dibattiti da loro animati e sollecitati per decenni hanno espresso non poche preoccupazioni circa questa società dei consumi e, più in generale, verso un senso:

Già da queste poche righe emerge senz'altro una visione complessa sia della società sia del sistema dei media rispetto alle teorie successive. La proposta scientifica e sociologica della Scuola di Francoforte è l'elaborazione di una teoria critica della società del tempo, guidata da un'ideale rivoluzionario di una umanità futura libera e non alienata. Una visione apocalittica<sup>3</sup> radicata nel marxismo, con particolare attenzione alle istanze di rinnovamento sociale, di alienazione derivante dal capitalismo, dalla società di massa e dalla mercificazione, nonché del sistema dei media e dell'industria culturale, portata avanti dai teorici della Scuola: Horkheimer, Fromm, Adorno, Marcuse, Benjamin.

---

<sup>3</sup> Come definito da Umberto Eco (Apocalittici e integrati, 1964).

Di conformismo rispetto ai beni e all'ordine economico imposto dalle elites culturali, divulgate attraverso i mezzi di comunicazione di massa

Di alienazione rispetto alle attività di produzione – ricalcando quelle che erano le invettive marxiste a proposito

Di controllo sociale esteso perpetrato in egual misura attraverso mass media e dallo stesso sistema di consumo

Questa teoria critica "non è una qualsiasi ipotesi di ricerca che si rivela utile nell'attività dominante, ma è invece un momento inscindibilmente connesso con lo sforzo storico volto a creare un mondo adeguato ai bisogni e alle energie degli uomini"<sup>4</sup>.

In origine, scopo di questo istituto di ricerca era analizzare il fallimento delle ideologie marxiste e di quella che sarebbe dovuta essere una rivoluzione sociale basata sul capovolgimento del capitalismo, delle sue ambiguità e delle logiche di profitto<sup>5</sup>; in seguito, l'attenzione si è estesa anche alla cultura di massa, la quale rappresentava il risultato del processo di appropriazione del capitalismo verso la cultura, che l'aveva così mercificata e inserita nei processi produttivi alla pari di qualunque altro bene di consumo (Codeluppi, 2011, p.42). Più in generale, l'anatema

era rivolto alla mercificazione degli oggetti, la creazione di falsi bisogni, il conformismo sulla base della presunta esistenza di un nesso di causa-effetto tra produzione massificata ai fini di profitto, razionalizzazione della distribuzione e standardizzazione voluta dal capitalismo in ottica di manipolazione delle masse, ricalcando alcune delle idee marxiste che il "marxismo ufficiale non è stato capace di cogliere" (Curcio, 2005, p.245), le quali potessero spiegare in maniera critica l'allora esistente condizione sociale con

particolare riguardo alle contraddizioni della società capitalistica (e, di conseguenza, alla società occidentale). I mass media e la pubblicità sono complici consapevoli di questa manipolazione (Codeluppi, 2011, p.42), diffondendo bisogni inesistenti e stereotipi, mediante una strategia di distrazione, mentre contribuiscono a creare una parvenza di originalità per giustificare il bisogno di consumare e l'illusione di distinguersi. L'industria culturale, infatti, per Adorno e Horkheimer (1947, p.148):

"Defrauda ininterrottamente i suoi consumatori di ciò che ininterrottamente promette. La cambiale sul piacere, che è emessa dall'azione e dalla presentazione, è prorogata in

<sup>4</sup> M. Horkheimer, 1937, Teoria tradizionale e teoria critica, in Id., Teoria critica. Scritti 1932-1941 (II), Einaudi, Torino 1974, p. 133-186.

<sup>5</sup> Non era tra gli obiettivi la discussione della condizione operaia, in generale il tema della lotta di classe che aveva invece ispirato Marx.

definitivamente: la promessa, a cui lo spettacolo, in fin dei conti, si riduce, lascia malignamente capire che non si verrà mai al sodo, e che l'ospite dovrà accontentarsi della lettura del menù. Al desiderio suscitato e attizzato da tutti i nomi e le immagini fasciose, viene servito, alla fine, solo l'elogio della routine quotidiana a cui si proponeva di sfuggire”.

In particolare, fu Herbert Marcuse a criticare la **società dei consumi**, consapevole che la classe operaia – sebbene ritenuta da quella dirigente solo un'unità necessaria ai fini della produzione - fosse inserita anch'essa all'interno del circuito dei consumi. L'attività principale della società industriale è quella di alienare le masse: attraverso l'annullamento della creatività umana, imprigionata dalle imposizioni autoritarie, è possibile mantenere l'ordine e il controllo (Marcuse, 1955, p. 59). Il piacere reale diventa quindi differito e limitato, organizzato e deciso dalla classe industriale, per uno spirito di repressione insito nella società di classe. Questo senso di controllo e eterodirezione si manifesta anche nel tempo libero, dove esprime la sua capacità di repressione della creatività e creando falsi bisogni spingendo a consumare merci, spesso prodotte proprio da chi le consuma. La società è incapace di liberarsi da questi sistemi di controllo e manipolazione, senza mettere in discussione se stessa:

“A comfortable, smooth, reasonable, democratic unfreedom prevails in advanced industrial civilization, a token of technical progress.

Indeed, what could be more rational than the suppression of individuality in the mechanization of socially necessary but painful performances; the concentration of individual enterprises in more effective, more productive corporations; the regulation of free competition among unequally equipped economic subjects; the curtailment of prerogatives and national sovereignties which impede the international organization of resources. That this technological order also involves a political and intellectual coordination may be a regrettable and yet promising development” (Marcuse, 1964, p.3).

I bisogni della società sono quelli di ordine sociale e di mantenimento di status quo, a costo di reprimere il libero sviluppo, di controllare la produttività attraverso l'apparato di produzione totalizzante in quanto specifica anche le aspirazioni individuali. In questo senso annulla il divario esistente fra bisogni individuali, personali, e bisogni sociali, che pertanto combaciano, rendendo gli uomini inabili a opporsi (Marcuse, 1964, pp.21-22). Marcuse inoltre sostiene che questo controllo e condizionamento determina l'appiattimento dell'individuo sulla società: gli uomini quindi sono ridotti “a una dimensione” dalla razionalità tecnologica, dai media (Marcuse, 1964, p.11 e p.18) e dal condizionamento che ne deriva, creando sia annullamento delle potenzialità individuali e della creatività, sia omologazione dei gusti, degli usi e dei costumi, dove tutti gli individui sono quindi esposti allo stesso stimolo, al di là delle persistenti disuguaglianze, risultano accomunati da una medesima “introiezione”

dell'universo di bisogni e di idee che fa comodo alle élite (Ciani, 2017, p.185) dove il risultato è la mimesi (ibidem).

Questa razionalità ha origine dalle teorie positiviste (Marcuse, 1964, p.14) che hanno alimentato l'idea di progresso e sviluppo tecnologico. Infatti:

"The distinguishing feature of advanced industrial society is its effective suffocation of those needs which demand liberation liberation also from that which is tolerable and rewarding and comfortable--while it sustains and absolves the destructive power and repressive function of the affluent society. Here, the social controls exact the overwhelming need for the production and consumption of waste; the need for stupefying work where it is no longer a real necessity; the need for modes of relaxation which soothe and prolong this stupefication; the need for maintaining such deceptive liberties as free competition at administered prices. A free press which censors itself, free choice between brands and gadgets. Under the rule of a repressive whole, liberty can be made into a powerful instrument of domination" (Marcuse, 1964. P. 9).

Il controllo è totale perché si esercita in ogni ambito della vita pubblica e privata, pur creando l'illusione di libertà e una supremazia dell'economia sull'uomo. L'economia si è imposta sull'uomo integrandolo come un ingranaggio all'interno della macchina capitalistica, imponendogli il tempo di lavoro e un sempre più

esiguo tempo libero. L'individuo è quindi annichilito, non riesce a scorgere altri mondi possibili, altre società possibili, è schiacciato dal dovere e dall'inoculazione di falsi bisogni; il consumo lo illude con la felicità, fugace, effimera e transitoria, che lo spinge a consumare sempre di più per ottenere altra felicità. Il consumo lo rende assuefatto e lo distrae, impedendogli di percepire il clima e i meccanismi di manipolazione. L'imposizione di falsi bisogni e le spinte al consumo sono necessari per la conservazione del sistema, poiché è la razionalità tecnologica che assicura l'approvvigionamento di beni, che fungono da vera e propria strategia di distrazione (Marcuse, 1964, p.13) nonostante proprio i progressi tecnologici potrebbero essere una leva per risollevarsi da questo torpore e uscire da questo stato di pace apparente.

### 1.3 L'approccio alla competizione di classe: il consumo e il consumatore per Veblen, Simmel, Ritzer, Lipovetsky, Riesman

Un secondo approccio alle teorie del consumo interessa il legame tra consumi e competizione di classe, secondo un'idea di invidia sociale e aspirazioni di elevazione di status attraverso il possesso, l'uso e il consumo di determinati beni o mediante l'imitazione di consumi appannaggio di classi più elevate; questo tipo di atteggiamento e criterio di valutazione era presente soprattutto nella borghesia. I beni sono utilizzati

pertanto per il loro valore posizionale, per il loro simbolico status che estendono al possessore. Le origini della cultura del consumo hanno inizio con l'etica protestante, dove questo è invisibile e scoraggiato in quanto spreco di beni donati da Dio. Weber considerava il consumo come indicatore fondamentale che consente la definizione dell'individuo sul piano del ceto sociale, dove quindi i beni hanno un valore posizionale, e nel quale è insito in un processo di progressiva adozione di un principio di razionalità. Lo stesso principio di razionalità poi ripreso da Ritzer per la *mcdonaldizzazione* della società, dove tutte le istituzioni, dalla scuola alla politica, dalla cultura alla religione, rispondono a un processo di razionalizzazione e standardizzazione nella gestione delle risorse umane ed economiche. Questi criteri di razionalizzazione si basano sulle variabili di efficienza, calcolabilità, prevedibilità e controllo e creano dei modelli esportabili, i quali travalicano i confini delle nazioni e si estendono in ottica planetaria, coinvolgendo la scalabilità dell'economia e delle risorse ad essa accessibili. Weber trovava lo stesso principio residente nella burocrazia e nella conseguente organizzazione dei comportamenti, inteso quindi come *nomos* regolante della società. In tempi più recenti, La **mcdonaldizzazione** ha invece

dovuto confrontarsi e in parte scendere a compromessi con un consumatore più esperto (v. oltre §1.3), con le sue scelte individuali, con le specificità delle diverse culture, vale a dire con un individuo non passivo. Secondo Ritzer questo ha provocato sì un'uniformità di gusto che potremmo definire "a fasce", ovvero delle macrocategorie di gusti individuali con differenze l'una dall'altra e con una minima possibilità di personalizzazione all'interno di ciascuna di esse. Questa personalizzazione è possibile nonostante il disorientamento del consumatore provocato dalle "cattedrali del consumo", ovvero i centri commerciali. Queste cattedrali non-luoghi di aggregazione - sebbene siano e restino luoghi demandati dall'acquisto - non posseggono più questa unica finalità: da fagocitatori di attività economiche si sono scontrati con le modalità di acquisto permesse dall'on line. In questi ambienti virtuali l'individuo consumatore mantiene una propria autonomia decisionale<sup>6</sup>. Lo spettacolo che mettono in scena le cattedrali del consumo è esasperato, reincantando il consumatore in virtù di questa spettacolarizzazione portata all'estremo (Degli Esposti, 2015, Ritzer, 2003).

---

<sup>6</sup> Inoltre, i centri commerciali si sono progressivamente svuotati del loro lato consumistico per aprirsi ad altre attività e soprattutto servizi, come ristorazione o attività collaterali come sartorie ecc. questo, se da una parte è un tentativo di fagocitare l'individuo trattenerlo, dall'altro spezza la natura stessa del luogo di consumo *tout-court* per rendere quanto più possibile facile le attività quotidiane di un individuo, permettendogli di espletare pratiche in uno stesso luogo multi-servizio, lasciandogli più tempo per altre attività. Nei centri commerciali avviene, da anni, la ricerca di spettacolarizzazione e gratificazione, e la creazione di un'esperienza non necessariamente vincolata ad un acquisto ma all'attrazione.



A proposito della creazione del **gusto** individuale, Simmel (1907) sosteneva che la creazione del gusto, e la conseguente valutazione del valore intrinseco e d'uso di una merce, sono appannaggio della scelta individuale, influenzata tuttavia dal contesto storico, sociale e culturale che ne suggestiona la valutazione, determinando per l'individuo ciò che è socialmente accettabile e che al contempo riesca a distinguerlo (Simmel, 1895). Questo si traduce in un bisogno di conformità, ovvero in uniformità e unità intragruppo, e al contempo una spinta alla differenziazione extragruppo, che conduca al desiderio di emulazione come forma di coesione sociale espressa attraverso la moda e il vestiario. Questi sono usati come complessa struttura di segni dal significato sociale in continuo divenire, e tali significati aumentano proprio nella loro combinazione: questa combinazione è l'espressione del gusto personale, il quale può manifestarsi solo in una società con mobilità interna, dove gli oggetti mantengono il proprio valore posizionale, mentre attraverso la moda si palesa sia l'obsolescenza che le è intrinseca sia il valore distintivo di questo tipo di consumo.

Nella cultura postmoderna l'habitus, il prodotto di quel processo ordinatore che è la distinzione, perde parte della sua efficacia e si propende invece per una

balcanizzazione del gusto, cioè al mescolamento degli stili<sup>7</sup>.

Non solo utile ma soddisfacente: questa sembra la guida che Veblen usa per definire i consumi (*Theory of Leisure Class*, La teoria della classe agiata, 1999), sebbene ancora ancorato a un'idea di posizione sociale e ricchezza che più che alla lotta di classe porta all'emulazione: il consumo ostentativo (Conspicuous Consumption) è un concetto fuori dalle competizioni economiche ma rientrante nelle dicotomie "conflitto/integrazione e differenziazione/identificazione che sono alla base dell'agire degli individui all'interno della società" (Minestrone, 2006, p.113). Alla base dei consumi ci sarebbe infatti per Veblen una competizione basata sull'apparenza, sulla voglia di imitazione della ricchezza altrui per averne in cambio apprezzamento e ammirazione (il successo come obiettivo di vita); è un consumo vistoso che motiva dall'ostentazione quale giustificazione sociologica e che, per la prima volta, dà conto della soddisfazione e non solo del bisogno, del significato e non solo della competizione di classe, delle ripercussioni sulle relazioni sociali. A mettere in pratica questo atteggiamento era soprattutto la borghesia: non potendo contare sulle risorse economiche possedute dalla nobiltà, era tuttavia intenzionata a imitarla per circondarsi di stupore e

---

<sup>7</sup> Scrive Lipovetsky: "le mode dei giovani offrono l'immagine più lampante di come i consumi si <comunitarizzano>. Eccoci nell'età del consumo organizzato in <associazioni>, scoordinato e balcanizzato, decentrato e sparpagliato in neo-clan, raggruppati intorno a gusti e interessi specifici" (Lipovetsky, 2007, p. 89).

ammirazione e al contempo delegittimare la classe abbiente, perché "la stima è concessa solo di fronte l'evidenza" (Veblen, 1999, p. 32) intesa come possesso e ostentazione dei beni, dando così conto sia di una classificazione per status, sia di una elevata mobilità interna (Minestrone, 2006, p.118).

Ogni bisogno è socialmente selettivo sin dall'inizio in quanto include il *trickle-down effect*, l'**effetto gocciolamento** descritto da Veblen<sup>8</sup>, in virtù di un imperativo sociale categorico e assoluto che è il mantenimento delle distanze e della differenziazione per mezzo dei segni, i quali riportano al concetto di stile di vita, formulato da Veblen con il consumo vistoso e la volontà di emulazione dei consumi delle classi abbienti. Il consumo vistoso è, secondo Veblen, elemento di differenziazione fra classi, dove gli oggetti in possesso sono la certificazione di questa differenza che va esibita perché sancisce la propria superiorità rispetto agli altri.

Limite della teoria vebleniana è la sua applicazione ad un contesto socioeconomico come quello statunitense, con rigida mobilità interclasse, e la conseguente scarsa possibilità di traslazione ad altri contesti, come quello europeo, dove non esiste una rigida formulazione di classe e la tendenza è quella di confrontarsi con il proprio universo culturale di riferimento anziché ostentare (Minestrone, 2008,

p.134). Veblen non considerava alla possibilità che diversi modelli di società potessero avere anche differenti modelli aspirazionali, era in altre parole legato agli ideali e stili di vita della classe borghese della società americana. Non considerava, altresì, come poi dimostrato da Bourdieu, che all'interno della stessa borghesia i consumi afferissero al gusto microcollettivo, confrontandosi solo con chi è più simile e non con chi è decisamente differente, per via di possibilità di accesso consapevolmente precluse e non accessibili.

Ciò non dissimula la presenza di "un desiderio sociale che sta alla base del tropismo verso le marche superiori, quanto il piacere narcisistico di percepire una distanza con la maggior parte della gente, beneficiando di un'immagine positiva di se stessi per se stessi" (Lipovetsky, 2007, p. 26).

Riesman prende le distanze dall'idea di possesso come scambio di significati, cuore delle teorie che aderiscono a un filone di studi socio-semiotico, e ne parla attraverso lo **standard package**, ovvero la quantità di spese di routine che sono vissute dagli individui come obbligate per sentirsi parte del sistema sociale. "Un complesso di merci e servizi comprendente alcuni articoli domestici (mobili, tv, frigoriferi) e marche standardizzate di cibo e vestiario" (Riesman, 1969, p.21). Possedere un certo di

---

<sup>8</sup> Secondo Veblen i beni di consumo si diffondono nella società passando dai gruppi privilegiati, in cima a una ipotetica piramide, e si diffonderebbero successivamente per gocciolamento, dall'alto, alle altre classi, in forma strettamente gerarchica. In questo modo gli individui sono costantemente legati tra loro, singolarmente o in gruppi, a chi ha uno status più elevato e quindi maggiore disponibilità di beni da ostentare.

standard package è simbolo di appartenenza a un gruppo; può comportare variazioni che consentono l'identificazione di appartenenza con uno stile di vita – o una subcultura - specifico definito dalla regione, sottoclasse, ruolo lavorativo ma riguardante variazioni marginali.

L'individuazione di uno stile di vita associato a una sfera di consumi consente pertanto la circolazione intraclasse dei significati associati ai beni, garantendo il mantenimento di un'aderenza a questi stessi stili di vita e di consumo, in cui all'interno di confini stabiliti dalla classe sociale stessa gli individui sono liberi di circolare (Codeluppi, 2002, p.117).

L'approccio della competizione di classe lascia il posto a teorie più strutturate di quella che, sostanzialmente, può essere ridotta a una critica della borghesia, prendendo in considerazione il valore portato dei prodotti e delle merci, all'interno di una società che fa del servizio un elemento distintivo in grado di differenziare prodotti ormai se non omologati, molto simili.

#### 1.4 L'approccio culturalista e socio-semiotico: alla ricerca dell'identità con Bourdieu, Douglas, Baudrillard

Un terzo paradigma in merito ai consumi riguarda invece l'esistenza di un legame tra consumi e identità, e circolazione dei significati ad essi attribuiti, utilizzati per la costruzione sociale dell'identità stessa. I beni perdono parte del loro valore posizionale per acquisire

una maggior valenza simbolica e si intrecciano con le dinamiche di formazione del gusto personale, all'interno di un sistema di relazioni ad essi associati. Secondo questa terza macrocategoria interpretativa dei consumi, l'acquisto di prodotti è condizione ontologica, il possesso è elemento di esistenza individuale, secondo una logica di appropriazione identitaria che trasferisce il senso negli oggetti. Si affaccia una nuova teoria che pone al centro le differenze segniche; rivedendo quindi le critiche al modello di produzione borghese e al sistema economico capitalista in quanto struttura, l'attenzione è rivolta alla sovrastruttura capace di trasformare il valore culturale in valore di scambio, assurgendone un'ottica relazione dichiarata. In tal senso, questo terzo filone di teorie distrugge il valore economico per il valore relazione e di senso in virtù di una maggiore capacità di soddisfazione dei bisogni e di una maggiore diffusione di ricchezza e benessere. È interessante analizzare il consumo come **spazio privilegiato di affermazione del sé** in una società tra le meno materialistiche mai esistite (Fabris, 2003, p.68), un luogo di continua sperimentazione identitaria e relazionale che permette inclusione sociale volontaria, in cui il metro di giudizio non è la conformità all'habitus ma la possibilità di aderirvi in maniera fluida e incostante, inseguendo il capriccio momentaneo e la necessità di distinzione e emulazione. Quindi gli stili di consumo, soprattutto oggi, impattano direttamente sull'identità costruita individualmente e diffusa socialmente tramite i media

digitali i quali, più che mai, acquisiscono il ruolo di un'arena pubblica dove si costruisce il senso, dove è significativo ciò che qui viene pubblicato. Il consumo acquista un'ulteriore valenza relazionale nel momento in cui incontra le possibilità di condivisione nei media globali, diffondendo uno stesso impianto culturale e valoriale.

Secondo Siri (2001, p.13) i consumi appartengono a una sfera culturale in grado di produrre una propria visione del mondo, un sistema di valori e una struttura di personalità peculiari. I soggetti quindi sono autonomi, in grado di generare modelli di identificazione, un linguaggio, un gusto, identità sociali e attribuire un senso. I beni sono quindi in grado di dare vita a una cultura di gusto la quale contribuisce alla costruzione di cultura sociale che assume come modello. Gli oggetti danno quindi senso e significato al mondo, poiché sottintendono lo scambio di questi significati sociali e culturali di cui sono portatori i quali acquistano maggior valore in quanto inseriti in un contesto sociale. Sono quindi capaci di svolgere la funzione di orientamento, stabilendo dei criteri per collocare nello spazio/tempo la propria appartenenza e identità, di parametro di valutazione per il valore degli oggetti stessi in combinazione con quello che è l'orientamento espresso dal sistema culturale di riferimento.

Nelle società industriali avanzate il consumo secondo Codeluppi (2002, p.11) è il più importante interesse delle persone, un'azione complessa sul quale vertono implicazioni sociali, culturali ed economiche che si fa immagine unificatrice della società e del suo linguaggio, nonostante la sua natura sfuggente. Il consumo fine a se stesso ha lasciato il campo alla relazione e all'apprendimento delle modalità comunicative derivanti dal consumo. Abitudini che potrebbero costituire un nuovo habitus tanto sono interiorizzate e tanto più lo sono per i Millennials, la generazione nata *always on* e *mobile first* che quotidianamente e costantemente utilizza non solo i media ma soprattutto i media digitali. Questo nuovo habitus comprende processi di selezione, acquisto, uso dei prodotti, inseriti nel tempo libero (che diventa tempo del consumo) e assume a strumento di definizione dell'identità, poiché le merci portano con sé dei significati sociali, condivisi in un tempo diluito e in uno spazio senza confini, il quale ospita nuove opportunità di integrazione e differenziazione virtuali e digitali e l'opportunità di dividerli socialmente. Il marketing ha accelerato il processo di trasposizione esterna del significato delle merci, indirizzandosi verso categorie specifiche di consumatori che richiedono prodotti originali, personalizzati, aumentando la percezione di valore del singolo individuo. Complice quindi le migliorie implementate a livello produttivo, prende piede la *mass customization*<sup>9</sup>, la

---

<sup>9</sup> La definizione originaria è stata data da Stan Davis nel 1996, quale "produzione di beni e servizi volti alla soddisfazione dei consumatori a costi e livelli di efficienza il più simili possibili a quelli della produzione di massa" (Degli Esposti, 2015, p.19).

personalizzazione di massa, identificata da Baudrillard come produzione industriale delle differenze (Baudrillard, 1974, p.91), legato quindi alle specifiche modalità di produzione consentite dalle infrastrutture, in possesso dall'azienda nella catena di montaggio relativa ai prodotti o servizi. Una strategia in realtà più commerciale che strutturale: con l'offerta di relativa personalizzazione, originalità e unicità, si convogliano le preferenze verso set di variabili predefinite tra cui l'individuo può scegliere per comporre il proprio prodotto "su misura", sposando quindi in parte i concetti della produzione seriale<sup>10</sup>.

Il consumo è caratterizzato, secondo Baudrillard, da una natura paradossale: il piacere che si prova nell'utilizzarlo e la distruzione nell'utilizzarlo, evidenziando una dimensione tra la possibilità e la dipendenza dalla costruzione dell'identità attraverso il consumo. In quanto processo di significazione e di comunicazione è fondato su un codice in cui le p, p.ratiche di consumo vengono a iscriversi e ad assumere il loro senso (Baudrillard, 1974, p.54), a prescindere dal loro valore d'uso. Esiste quindi un obbligo del godimento (Baudrillard, 1974, p.58) direttamente legato a un concetto di *fun system*. Baudrillard lo spiega come principio e finalità del consumo non sono il godimento ma il loro obbligo, istituzionalizzato non come diritto ma come dovere.

Uscendo per un momento dall'ottica sociologica, possiamo intendere questo assunto come un obbligo, da parte delle aziende, nell'impiegare sempre più tempo nella produzione di bisogni alla base della legge di domanda e offerta. Baudrillard torna su questo suo assunto qualche anno dopo e lo rivede, perché l'origine dei bisogni deve risiedere al di fuori dell'individuo e non può che trovarsi nelle attività di marketing e di pubblicità, in quanto gli stessi beni soddisfano medesime esigenze ma sono solo il marketing e la pubblicità che creano una percezione differente degli stessi prodotti. Nessun bisogno quindi emerge spontaneo (Baudrillard, 1974, p.56) dal consumatore. È l'intero sistema di produzione che crea il sistema dei bisogni (Baudrillard, 1972, p.55), cioè una disposizione al consumo, un "desiderio a desiderare" (Codeluppi, 2002, p.55). In generale questo assunto risiede nel bisogno di razionalizzare mercato e porre ordine fra il valore d'uso e il valore di scambio, due concetti ideologici che inferiscono nelle trattative economiche legati ai beni.

Per Baudrillard non esiste un valore d'uso puro, il valore di un oggetto è indissolubilmente legato al suo significato simbolico, ovvero immateriale, desunto dal modo in cui entra in contatto con altri oggetti nel processo di significazione. I consumatori non consumano specifici oggetti per rispondere a specifici

---

<sup>10</sup> Pensiamo per esempio alle automobili: nella configurazione della vettura, le case automobilistiche presentano una serie di opzioni da aggiungere al modello (colori della carrozzeria, optional, motorizzazioni, colori degli allestimenti interni ecc.); ognuna di queste opzioni è però già prevista da catalogo, quindi l'individuo non avrà un modello esclusivo ma un modello-replica di centinaia di altri, costruiti in catena di montaggio.

bisogni: consumano segni, parte di un sistema culturale, il quale compone un ordine sociale di valori e classificazioni culturalmente e socialmente condivise (Baudrillard, 1974, p.VIII). Secondo Baudrillard i bisogni non possono essere innati: se lo fossero non si spiegherebbe la loro evoluzione, il loro arricchimento, persino il loro aumento e la loro articolazione in termini di complessità e trasversalità fra le classi, e il loro diretto collegamento con l'instaurarsi di differenze sociali e di aspirazioni a consumare beni come per esempio quelli di lusso, o in generale quelli che si avvicinano al concetto di status. Dobbiamo però considerare che il condizionamento non è sovra-strutturale, e non appartiene in modo totalitario nemmeno alle forme di pubblicità; anzi, l'individuo mantiene un buon grado di autonomia decisionale perché è "il sistema dei bisogni ad essere il prodotto del sistema di produzione" (Baudrillard, p.43), ponendo l'accento non sul binomio bisogno-soddisfazione in quanto gli oggetti sono sostituibili, ma al segno degli oggetti stessi. Nello scambio, infatti, i beni assumono un ulteriore valore direttamente legato a questo atto, derivante quindi dalla capacità trasferita sull'oggetto di comunicare il legame esistente tra il donatore e il ricevente, perché gli oggetti traggono senso dalle relazioni che stabiliscono con gli altri oggetti anziché con gli individui<sup>11</sup>. Baudrillard si focalizza sull'esigenza di consumo e la soddisfazione che ne deriva, soprattutto la ricerca di

soddisfazione che, nella sua visione, si persegue attraverso il consumo. Per Baudrillard il consumo ha una **funzione ideologica** che crea aprioristicamente regole di combinazione e uso dei beni specifiche per ciascuna categoria di beni. Queste regole hanno il compito di consentire alle classi dominanti di mantenere il loro livello di prestigio sociale e esercitare una funzione di controllo, perché permettono l'interiorizzazione inconscia delle differenze esistenti tra le classi sociali e i rispettivi codici di impiego dei beni. La vera significazione della merce non è in se stessa ma all'interno di relazioni sociali intersoggettive e delle conseguenti concrete pratiche d'uso; i significati dei beni sono fissati e non possono subire alterazioni di senso né evolversi. Baudrillard mette così in luce l'insieme delle merci come sistema unitario (1972, p.58), con regole di funzionamento comuni a tutte le classi e tipologie di società. Il concetto di immaginario collettivo risulta ancora più forte quando Baudrillard (1972, p.55) evidenzia come gli individui non consumano oggetti "in grado di soddisfare bisogni utilitaristici", ma segni, i quali consentono il raggiungimento di obiettivi generali. Quello delle merci è infatti un sistema simbolico di significato strutturato e coerente (Baudrillard, 1972, p.57), e il merito di Baudrillard è aver formalizzato il sistema delle merci come sistema comunicativo. Questo ordine sociale costituito dai segni era in grado di comunicare e trasmettere le

---

<sup>11</sup> Per questo il dono non è un segno, perché la significazione non appartiene all'oggetto ma alla persona e all'azione, di cui l'oggetto è al limite simbolo: ciò che è rilevante è la creazione e il mantenimento del vincolo esistente fra le persone e la dimensione relazionale.

posizioni e le differenze tra le persone e i gruppi della società.

Baudrillard in un primo momento aveva intuito la personalizzazione delle scelte, successivamente riveduta: questa personalizzazione conduce a una struttura differenziata, dalla forma articolata, basata sulla frammentazione, che oggi si adatta a quella che è diventata la network society e alla sua complessità. Il settore del consumo è caratterizzato da continua ricerca, innovazione, sperimentazione, accumulo di *know how*, rivolti a beni e servizi sempre più personalizzati e non standardizzati, conseguenza della "personalizzazione di massa". Baudrillard sostiene che tutti i soggetti sono accomunati da una necessità di essere separati<sup>12</sup> che sfocia nel dubbio del "*to be or not to be myself*" (Baudrillard, 1974, p.89): il dubbio di essere se stessi, e quindi di proseguire sulla strada di una massima personalizzazione che però può portare alla devianza e all'esclusione sociale, oppure di trascurare le differenze dei prodotti in modo da accogliere quella che è la minor differenza marginale (MDM, Baudrillard, ibidem). Tutti gli individui sono accomunati dalla necessità di essere distinti gli uni dagli altri, ma lo stesso obbligo di differenziazione, di personalizzazione le riunisce.

---

<sup>12</sup> Ovvero con l'esigenza di sentire una specifica personalizzazione, finendo invece per conformarsi, in un insieme di differenze personalizzate ma non reali.

<sup>13</sup> Quindi con le aspirazioni e la desiderabilità sociale, che oggi per i Millennials è un aspetto fondamentale direttamente proporzionale con l'avvento e il successo del social network Instagram, dove la perfezione dell'immagine ha sostituito le copertine patinate delle riviste in funzione di una comunicazione più immediata basata su hashtag e fotografie.

Un'osservazione sul pensiero di Baudrillard può essere avvisata nella scomposizione del suo sistema degli oggetti: in origine fisso e immutabile, è tenuto insieme più che dalla combinazione delle merci da una logica esterna alle stesse, che prende in esame le pratiche di natura sociale che le riguardano, e che riguardano più da vicino la creazione di (micro)comunità intorno a specifiche categorie di beni, propria dei nuovi segmenti e aggregazioni sociali con uno specifico stile di vita. L'interesse per il consumo non è solo un sistema di comunicazione, seppure efficace e valido, delle differenze esistenti fra classi sociali, che si riduce a classificazione delle differenze esistenti, in virtù oggi di una maggiore mobilità e fluidità delle stesse.

Oltre il paradosso del consumo individuato da Baudrillard, esiste un ulteriore dualismo: uno è l'aspetto fruitivo, l'altro l'aspetto espressivo (Ferlisi, in Franchi, 2008, p.37). L'aspetto fruitivo è legato all'atto pratico dell'acquisto e dell'uso, il secondo riguarda l'esperienza e il valore comunicativo del consumo, la veicolazione del messaggio sociale che il bene comporta, e legato ai concetti di stile di vita, identità e esperienza vissuta e potenzialmente vivibile<sup>13</sup>. Come l'ha definito Mary Douglas, "è un processo attivo in cui tutte le categorie sociali vengono continuamente

ridefinite" (Douglas, Isherwood, 1984, p.76). Per Douglas e Isherwood la base della società non è il possesso di prodotti ma lo scambio di significati, a partire da un approccio antropologico e comunicativo al consumo come semantica, come linguaggio. In questi significati è insita la cultura della società attuale a quel tipo di significati che si confrontano proprio nel terreno dei consumi, intesi come mezzi di classificazione del mondo. Infatti, "i beni sono accessori rituali; il consumo è un processo rituale la cui funzione primaria è di dare un senso al flusso indistinto degli eventi" (Douglas, Ishewood, 1984, pp.72-73) attraverso i quali si manifesta anche il potere creativo dell'individuo, sia dal lato della produzione dei significati sia dal lato della creazione di reti di comunicazione per la diffusione di questi messaggi sociali. In quest'ottica, è possibile anche vedere il continuo divenire delle forme di identità, fluide e mutevoli, e identificazione.

I significati associati alle merci rappresentano quindi elementi autonomi ed esterni, ma positivi che si collegano al valore del brand. Questo valore rappresenta al contempo un elemento di differenziazione all'interno di un costante processo di "commodification", dove i prodotti tendono ad assomigliarsi fra loro per design, utilità, performance etc<sup>14</sup>; per un consumatore bastava cercare l'offerta di

prezzo migliore e guardare alle performance, mentre oggi sono anche se non più importanti le caratteristiche intangibili.

Questo concetto di circolazione dei significati è condiviso e diffuso da Mary Douglas e Baron Isherwood, secondo i quali i beni sono sostituiti da una circolazione di messaggi (Douglas, Isherwood, 1984, p.105); ogni forma di società deve disporre di significati comuni che rendono possibile la comunicazione e la comprensione fra gli individui. I prodotti rappresentano un **metalinguaggio dell'identità**, in quanto simboli carichi di forza emotiva e degni di riconoscimento sociale<sup>15</sup>; intervengono direttamente nei processi di costruzione dell'immaginario simbolico collettivo in merito alle conoscenze e alle rappresentazioni durante le loro interazioni, perché "il mondo è costruito socialmente" (1984, p.71), per libera scelta del consumatore. Il consumatore quindi non è passivo né inconsapevole né in balia di agenti esterni, ma cerca e costruisce attivamente la propria identità nel momento in cui acquista.

I beni di consumo, in quanto parte visibile della cultura (Douglas, Isherwood, 1984, p.74), permettono in questo senso una maggiore coesione reciproca attraverso la formazione di una struttura reticolare di significati, dei quali nessuno autonomo (Douglas,

---

<sup>14</sup> In marketing per commodity si intende un bene di base, ovvero la materia prima, impossibile da differenziare e rispondente a ferree logiche di domanda e offerta che ne stabiliscono il prezzo.

<sup>15</sup> Questo è il principio di base che guida il lavoro di Mary Douglas, ripreso perfettamente dal titolo dell'opera: il significato simbolico degli oggetti = Il mondo delle cose, dove le "cose" emergono per la loro valenza simbolica e forza costruttrice di reticoli, sociali e di significato.



Isherwood, 1984, p. 80), e dispongono di valori e categorie culturali comuni che racchiudono parte del sapere sociale. Ogni significato di un bene rimanda a un altro significato di un altro bene per acquisire, avvalorare, darsi supporto reciproco: si creano delle costellazioni di prodotti e di significati sociali che consentono di delineare l'appartenenza dell'individuo ad una classe di consumi, e di inserirlo in schemi di comportamento d'acquisto condivisi.

Le posizioni piuttosto estreme di Baudrillard vengono per certi versi temperate da Bourdieu. La sua complessa analisi della struttura sociale, culturale ed economica della società postmoderna ha riservato un ruolo significativo anche alle pratiche di consumo, le quali sono tutt'altro che distaccate dal contesto sociale.

La tripartizione di capitale sociale, economico e culturale è ciò che Bourdieu ha illustrato come compartecipante alla creazione di un **habitus**: la fonte delle risorse da cui l'individuo trae i concetti-guida per la vita civile. Bourdieu lo descrive come:

“Atteggiamento generabile e trasferibile, attua un'applicazione sistematica ed universale, che si estende oltre i limiti di ciò che è stato acquisito in modo diretto, della necessità insita nelle condizioni di apprendimento: è grazie ad esso che le pratiche di un soggetto sono al contempo sistematiche - in quanto risultato dell'applicazione di schemi identici - e distinte

dalle pratiche costitutive di un diverso stile di vita” (Bourdieu, 1983, p.74).

Si introduce quindi il concetto di stile di vita, prodotto sistematico dell'habitus che diventa sistemi di segni (Bourdieu, 1983, p.177). In questa accezione il pensiero di Bourdieu è molto simile a quello di Baudrillard, in quanto entrambi ritengono che “ciascuno stile di vita acquista il proprio significato nella differenziazione con gli altri, il che indica come il codice della differenza governi la vita sociale” (Baudrillard, in Paltrinieri, 1998, p.63). L'habitus è un principio classificatore e di distinzione, poiché è “capacità di produrre pratiche e opere classificabili e capacità di distinguere e valutare queste pratiche e questi prodotti” (Bourdieu, 1983, p.174); produce differenze di condizione sotto forma di pratiche classificate e classificanti (Bourdieu, ibidem), costruite in base a criteri di differenziazione che percepisce come naturali perché sono a lui conformi (Bourdieu, 1983, p.177). In altre parole, è uno schema di azione di derivazione marxiana, una sorta di storia incorporata nelle persone (Minestrone, 2008, p.206); organizza la percezione dello spazio sociale, determinando i gusti individuali e orientando le scelte e le pratiche di consumo (ma anche il modo di vedere il mondo e di interpretarlo), permettendo un minimo discostamento da esso ritenuto comunque coerente e non deviante. Le combinazioni dell'habitus definiscono l'identità sociale dell'individuo e ne determinano le scelte di consumo, elementi significativi di

distinzione<sup>16</sup> sociale che si rimodella col tempo, determinando attraverso la formazione del gusto una trasformazione delle cose in segni distintivi (Franchi, 2008, p.51).

Nel processo di classificazione e distinzione interviene anche il **gusto**, del quale Bourdieu si pone lo scopo di analizzarne, basandosi sui risultati della ricerca sul campo, le logiche non coscienti del processo psichico che portano alla sua formazione. Il gusto è influenzato dall'appartenenza culturale e sociale dell'individuo. In genere indica "l'illusione di una generazione spontanea che tende a produrre una disposizione colta, presentandosi nelle vesti di disposizione innata è indissociabile dalla volontà di discernere e ci porta alla preferenza" (Bourdieu, 1999, p.99), stabilendo quella che è a tutti gli effetti presentata come una **necessità di differenziare**.

Bourdieu mette in relazione le condizioni di vita di una classe sociale con specifici stili di consumo, di cui le pratiche di consumo sono non solo espressione di gusto individuale, ma in realtà indizio di un gusto di classe condiviso all'interno di quello spazio sociale. Bourdieu non usa infatti il termine società ma *spazio*, insistendo sul fatto che questo spazio è relazionale, ovvero definito in base alle altre posizioni presenti da

cui si distingue per esclusione reciproca, creando differenza tra i possessori di un altro habitus. Se Baudrillard intendeva questa differenza a livello individuale, Bourdieu ne faceva un concetto di differenziazione di classe. I fenomeni di consumo però non sono analizzabili solo in funzione della cultura di classe, anzi: Bourdieu ritiene che ci sia in atto un conflitto fra la classe dominante, che possiede capitale economico, e quella dominata che ha maggior capitale culturale (Codeluppi, 2002, p.60); per questo si deve far riferimento anche all'immaginario collettivo, perché il compito di modificare il capitale culturale acquisito e di diffonderlo in modo interclasse appartiene al sistema integrato e legato a doppio filo di consumo e mass media.

DeCerteau ha criticato il concetto di habitus, in quanto a suo avviso implica una sottovalutazione della creatività insita nelle pratiche sociali, e non accetta l'incoscienza con cui si presenta nel funzionamento sia dell'habitus sia delle strategie adoperate dai soggetti nell'agire quotidiano e nelle spinte alla partecipazione al processo produttivo<sup>17</sup>. Inoltre, sostiene Degli Esposti (2015) è riduttivo associare il sistema del gusto alla sola posizione sociale che lo determinerebbe, in virtù della varietà di significati sociali che ogni bene porta con sé e delle pratiche polimorfe e polifunzionali, delle "motivazioni individuali

---

<sup>16</sup> Bourdieu dice che "ciò che si chiama comunemente distinzione, cioè una certa qualità di contegno e di maniere considerata innata [...] è in realtà solo differenza e scarto, in breve proprietà relazionale, che esiste soltanto in base alla relazione con altre proprietà e grazie a tale relazione" (1983, p. 18).

<sup>17</sup> Dando spazio per la prima volta alla concezione di prosumer, di cui parleremo diffusamente più avanti (Cfr. Par. 3), possibile già in forme analogiche ma esploso con i media digitali e il web 2.0.

che spingono al consumo” (Degli Esposti, 2015, p.64). DeCerteau (2001) individua come il consumo si inserisce all’interno del concetto di stile di vita e quindi nelle pratiche dell’agire quotidiano. L’invenzione del quotidiano è un susseguirsi di innovazioni che traggono origine dalla creatività insista nel prosumer e nella sua voglia e determinazione di ampliare il valore che percepisce negli oggetti e nella volontà di arricchire di esperienza le sue pratiche, per interrompere le routine e i percorsi predeterminati e standardizzati, costruiti aprioristicamente. Ogni attività quotidiana quindi è permeata di ingegnosità: parlare, fare la spesa ecc (DeCerteau, 2001, XXXVI) sono attività di resistenza e creazione.

Il concetto di stile di vita basa al contempo su un sistema di differenze e su un criterio di unificazione. Questa combinazione conduce alla costruzione astratta di un idealtipo che afferisce pratiche sociali, culturali e di azione teorizzati sia da Veblen che da Weber; la loro categorizzazione prevedeva una differenziazione verticale, basata sul ceto sociale e dalla relativa considerazione (Cesareo, 2002, p.60) e sul possesso di capitale culturale, come apporto personale al prestigio di classe in cui rientrano i processi di costruzione sociale dell’individuo.

## 1.5 Riflessioni consuntive

L’accesso all’uso di beni, la partecipazione al loro consumo è indispensabile all’individuo per sentirsi in relazione; una motivazione che spinge al possesso è insita quindi in un bisogno di controllo e di accesso alla produzione di significato, delineando la funzione informativa acquisita insieme ai significati della merce, che elabora strategie di inclusione sociale. La ricchezza in questo senso è una possibilità di inclusione e di inserimento in processi di scambio facilitati, i quali a loro volta agevolano la relazione con l’altro perché consentono l’ingresso in gruppi e creano appartenenza; consumando, non esprimo solo la mia identità ma anche la relazione con gli altri utilizzando il prodotto, - o il brand a volte - come medium. Il valore del brand è un elemento centrale per l’attribuzione di identità nell’ipermodernità, contribuendo alla costruzione e raccolta di esperienze significative condivise con il brand e con gli altri consumatori dello stesso. In questo senso il brand diventa un prodotto culturale collettivo della società. La differenza non è “cosa comprare” ma “cosa scegliere”. La funzione principale del consumo è quella di dare significato (Douglas, Isherwood, 1984, p.69) e non quella della competizione, recuperandone un significato culturale (Minestrone, 2008, p.226) del consumo che serve per interpretare il mondo, un sistema comunicativo aperto e dinamico (Minestrone, 2008, p.259) che trasmette messaggi impliciti ed espliciti.

I prodotti diventano un’interfaccia trasparente della relazione e il consumo di conseguenza è un processo

attivo, in cui tutte le categorie sociali sono ridefinite e la domanda di beni è espressione del bisogno di informazione, razionalizzazione e relazione. La relazione aiuta a superare l'asimmetria tra domanda e offerta e trasforma il consumatore in soggetto con cui dialogare (Fabris, 2008, p.239).

La valenza relazionale dei beni è amplificata dai luoghi, virtuali o reali, in cui si espletano le pratiche di consumo. I luoghi del consumo oggi devono rispondere anche ad un aumentato bisogno di socializzazione; la network society ha senz'altro permesso la creazione di un unico grande ambiente condiviso e al contempo ipersegmentato, in cui è possibile condividere con milioni di estranei la propria esperienza, sebbene siano percepiti come milioni di amici pronti a darci la propria sincera opinione. Gli individui si sentono così parte di una comunità fisica che diventa community virtuale. Una delle più comuni forme d'integrazione è infatti quella dei gruppi costruiti intorno a prodotti o brand. Ci si può sentire partecipi ad essi solo col possesso di determinati beni, dove il senso di appartenenza ha una funzione rassicuratrice. Il consumo si adegua così a uno standard, ma il singolo individuo può differenziarsi attraverso la scelta di altri beni, sfuggendo al livellamento omologante, anzi si differenzia parzialmente mantenendo la sicurezza dell'appartenenza. Sono i rituali di consumo che permettono di definire ciò che è rilevante e di valore per la società o il gruppo sociale; hanno un ruolo di controllo, coesione e integrazione sociale,

influenzando gusti e comportamenti e costruendo relazioni dato che il consumo è un'azione sociale dotata di senso. Il marketing, tramite la pubblicità prima e lo storytelling e il content marketing poi, ha provato a esprimere i processi di significazione delle merci narrando delle storie; attraverso queste ha provato a fornire modelli e stili di vita cui aspirare. Per accedervi, è necessaria quella costellazione di beni narrata, *conditio sine qua non* di inclusione e appartenenza. In questo senso, i prodotti e i brand sono inseriti all'interno di un universo di significato, costruito sul marchio, dove i brand diventano satelliti l'uno dell'altro e costruiscono un network di significati, creando un'orbita di brand che accentra i relativi significati raggruppandoli: "il segreto del brand management è conferire alla marca dei valori immateriali, che derivano da processi di comunicazione sociale esterni all'organizzazione proprietaria della marca" (Arvidsson, in Di Nallo, Paltrinieri, 2006, p.225).

All'interno dei processi di consumo, ben evidente con l'arrivo dei social network a contenuto visuale, si può accettare il concetto che esistano casi di trickle effect al rovescio o sottoconsumo ostentativo (Codeluppi, 2002, p.52), ovvero una scelta snobistica di acquistare prodotti modesti ma in grado di segnare uno status symbol e differenziare contraddistinguendo un gusto personale e raffinato di chi divulga questo acquisto. La ricchezza comunicativa dei beni non deve essere sminuita, anzi dovrebbe prevalere come fattore

determinante anche in caso di trickle effect. In tal senso, McCracken sostiene che anziché di gocciolamento è preferibile ragionare in termini di *inseguimento e fuga*. Questo concetto trova una adeguata declinazione su canali come Instagram, dove i vari influencer condividono istanti di vita perfetti, perfettamente costruiti e vissuti a pieno, verso i quali si può dare il proprio placet e seguire (non a caso si parla di follower) fino alla prossima foto, collezionando via via momenti perfetti vissuti da altri.

Il nuovo consumatore Millennial – anticipando in parte riflessioni che approfondiremo nel Cap. 3 - incarna il cyberflaneur: con questa similitudine si può apprezzare la ricchezza di sfaccettature e l'emancipazione di chi osserva in modo distaccato quanto succede intorno, inseguendo solo la sua volontà. Se il flaneur era colui che si perdeva tra le strade della metropoli e viveva di apparenze e relazioni superficiali, alla ricerca di sensazioni fugaci e soddisfacenti, oggi i Millennials incarnano questo spirito del tempo navigando tra un device e l'altro, rendendo la loro esperienza irregolare e frammentata nei reticoli del web, alla ricerca delle stesse sensazioni da vivere online e offline, dello shock emotivo e sensoriale da vivere con leggerezza.

Codeluppi ha ripreso questo concetto con la definizione di consumatore eclettico: una tendenza importante perché, proprio questo eclettismo tipico del flaneur, è trasversale ad altre caratteristiche. Per esempio, è frutto di cronica infedeltà (Codeluppi, 2002, p.158) rispetto ai prodotti e alle marche,

elemento che appunto caratterizza i consumatori odierni in quanto guidati da un processo continuo di ricerca di identità personale e sociale. I loro acquisti sono contraddistinti da mescolanza di prodotti e brand diversi: possono sembrare in contraddizione ma rispondono un progetto di coerenza interna (Codeluppi, ibidem) perseguendo come unico obiettivo la soddisfazione dei sensi e l'appagamento. Sul piano dell'agire di consumo, questo diviene frammentato, variabile e incostante. La molteplicità di stimoli verso cui l'individuo consumatore è esposto, e alla luce di una sua maggiore preparazione e scaltrezza per diramare le informazioni contrastanti provenienti da questi stimoli, pone in questione il processo di scelta che da lineare si fa circolare, non limitandosi più a tradurre operativamente una posizione sociale bensì un'autopercezione edonistica ed estetica rispetto a un idealtipo, un habitus, un *desiderata*, che complessivamente traducono il profilo di azione di consumo personale e raccontano l'identità nella sua varietà e voglia di sperimentazione. Questo melting pot di preferenze individuali, componente il proprio profilo di consumo individuale, presenta un basket di brand, prodotti, sensazioni che vanno a comporre il proprio stile di vita e la comunanza di queste preferenze "nelle modalità con cui mescolano le diverse marche e i diversi tipi di prodotti, nelle diverse situazioni di uso e di fruizione. Il risultato sono "<profili>, più che categorie, di consumatori" (Molteni, 2010).

## 2 Societing reload: ripensare il marketing in ottica sociale

Le tematiche relative alla sociologia dei consumi si connettono continuamente con gli ambiti della pubblicità e del marketing, in grado di fornire esempi di interpretazione e narrazioni della società cui si rivolgono. Marketing e pubblicità utilizzano delle euristiche pensando agli individui come target, ne provano a indirizzare le scelte di consumo e si configurano come attività che influenzano e favoriscono i consumi. In tal senso, si configurano anche come una prova di applicazione pratica delle teorie sociologiche, e ne restituiscono un quadro rappresentativo che contribuisce alla formazione indiretta di un più grande scenario teorico, ampio e variegato, con incursioni nel campo economico. In altre parole, l'unione di teorie sociologiche e marketing permette di giungere e arricchire le conclusioni circa la teoria dei consumi e, giocoforza, modifica alcuni assunti di base. Per esempio, gli attori tradizionali si sono evoluti, e possono agire in modo da creare un'influenza in questo mercato in virtù di un assottigliamento delle differenze fra consumatore e impresa produttrice. Infatti, non sono più solo le imprese ad intraprendere azioni con effetti e ripercussioni nello scambio economico e commerciale. Il marketing ha risposto alla crescente complessità sociale cercando di semplificare, utilizzando modelli teorici e astratti, sebbene rigorosi (Fabris, 2008,

p.219), e necessita della sociologia per comprendere il nuovo consumatore, le dinamiche di consumo che trascendono la dimensione economica e si fanno portatrici di significati culturali e sociali. Dalla rivisitazione di teorie di marketing e teorie sociologiche, per Fabris si apre al societing, alla presa d'atto che gli attori del mercato sono differenti per ruolo rispetto al passato ma soprattutto come "risposta imprenditoriale a una nuova condizione produttiva [...] un nuovo modo di percepire il valore" (Cova, nella prefazione a Arvidsson, Giordano, 2013, p.12). Si affaccia quindi centrale il concetto di pubblico: non si parla più solo di comunità - le quali sociologicamente sviluppano un'interazione profonda al proprio interno e con un prodotto/brand - ma di pubblici interconnessi fra loro ma con relazioni blande e instabili, vissute tramite l'interfaccia dei media.

Marketing e sociologia lavorano fianco a fianco per seguire (o anticipare) lo studio e l'evoluzione della società, i cambiamenti dei target, e affrontarne la complessità. Strumenti disponibili a questo scopo sono forniti dal *societing* (Fabris, 2008), evoluzione del marketing per una filosofia *con* il mercato, in quanto disciplina che gravita intorno alla sociologia dei consumi. Il societing fornisce indicazioni utili per ricollocare lo studio del mercato nella società, affermando l'evoluzione delle transazioni in relazioni costruite intorno a prodotti e brand i quali, più che in passato, hanno un valore simbolico, volto all'esperienza e fatto di accumulazione di significati

immateriale, processi comunicativi e sociali. Fabris lo definisce precisamente come

“Il contesto a cui il marketing deve applicarsi, e il sistema di prodotti e servizi che deve promuovere, è profondamente cambiato. È una società nuova dove produzione e consumo vedono abbattere i tradizionali steccati, e l’abituale separatezza, per divenire due facce di una medesima realtà. Societing significa porre l’enfasi su questi incisivi cambiamenti e sottolineare che il mercato è parte della società, è un suo subsistema e non un *hortum clausum* di esclusiva pertinenza degli aziendalisti” (Fabris, Repubblica, 14 aprile 2008, Affari & Finanza, p.16).

La visione del societing è quella di un’evoluzione del marketing come filosofia orizzontale, sociale ed inclusiva (Kotler, 2016), che riconosce nuove forme di socialità in cui consumatori e produttori collaborano nell’intero processo e si incontrano lungo molteplici punti di contatto. Questa interpretazione non demonizza il consumo, ma ne recupera il radicamento nella attuale società, che “non che guarda se stessa in funzione dei consumi” (Belardinelli, in Di Nallo, Paltrinieri, 2006, p.96), ma dove sono aumentate le opportunità anche del consumo e le sue forme, in un valore più vicino al significato etimologico del *cum-sumo*. Volendo confrontare i principi di marketing con

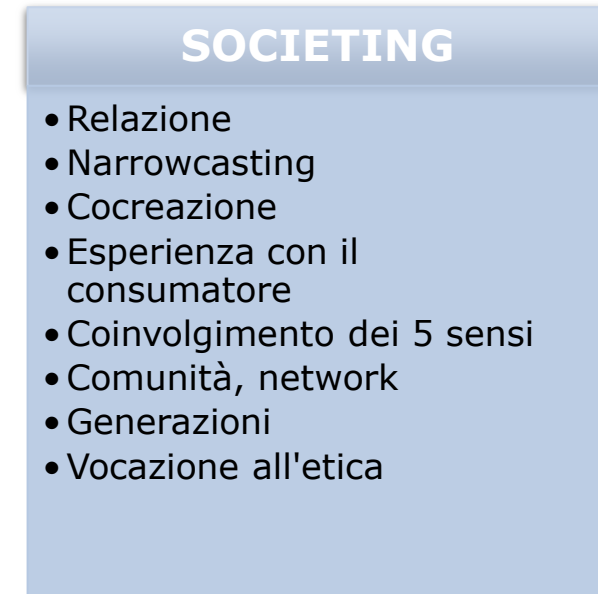


Figura 1: Marketing vs societing, nostra elaborazione.

quelli del societing, possiamo approfittare del prospetto riassuntivo presente in Figura 1.

Nel societing mercato e consumatore non sono figure opposte ma cooperanti affinché lo scambio economico produca scambio di valore (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008, p. 8), in quella che Beck (2003, La società cosmopolita) ha definito democrazia dei consumatori: infatti, quello che prevale non è il valore d’uso, bensì il valore di relazione, il *linking value*<sup>18</sup> di Cova. Questo valore esprime il desiderio di connessione e relazione con l’altro all’interno di una comunità – o tribù - di consumo fluida, che crea appartenenze e integrazioni

<sup>18</sup> L’inglese in questo caso mantiene una sfumatura semantica più vicina al concetto originario espresso dall’Autore.

in modi profondi o fugaci e dove questa volontà di legame diventa più importante del prodotto stesso (Fabris, 2003, p.292), lasciando spazio alla virtualizzazione e alla limitazione spaziale del mondo fisico.

Il **societing** è un ponte tra marketing e sociologia che sistematizza i passaggi – da transazione a relazione, dal prodotto all’esperienza, dalla creazione a cocreazione, da individuo a tribù e da mercato a network- in modo responsabile, dove le attività si svolgono nella società e non nel mercato, rispolverando il “*broadening the concept of marketing*” di Kotler e Levy (Fabris, 2003, p.224), evidenziando i risvolti sociali di un’impresa sul mercato e sui consumatori e potenziali consumatori che lo abitano<sup>19</sup>. Per ampliare questo concetto di marketing oltre lo scambio economico si deve pensare appunto al processo relazionale.

L’aumento di potere e discrezionalità dell’individuo generano una forte richiesta di qualità (Fabris, 2008, p.144), non sempre esaudita per via della commodification provocando da una parte il nomadismo tra i brand e dall’altra una scelta dei percorsi di acquisto come elemento di riduzione di complessità.

È infine doveroso fare una precisazione. Pur accogliendo e apprezzando l’impianto teorico, quando Fabris ha coniato l’idea di societing e ad un modello di

società in cui avrebbe potuto prendere luogo, ha fatto riferimento a una società che, a conti fatti, non era digitale ma analogica. Interconnessa e globale, certamente, ma ancorata a sistemi di appartenenza e identità locali. Sebbene prefigurando quella che sarebbe stata da lì a poco la società in rete, le riflessioni sul societing hanno origine da una società offline. La precisazione non intacca il valore della riflessione ma prende un atto di un limite che il tempo non ha concesso a Fabris di diramare e superare.

### 3 Il ruolo del consum-Attore nell’economia dell’esperienza

Per trasferire i meccanismi di influenza sociale associati al possesso di beni, più che di effetto gocciolamento si potrebbe parlare di **contagio**: la trasmissione di influenza non avviene in maniera esclusivamente verticistica ma secondo un meccanismo di diffusione orizzontale e incostante, dove esistono delle cerchie concentriche al cui interno le differenziazioni si mescolano, sovrappongono e ricompongono, secondo criteri ogni volta diversi (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008, p.40) e gli individui sfruttano questa dimensione per trasmettere l’influenza dei gruppi di riferimento (Fabris, 2003, p.49).

---

<sup>19</sup> Pur accogliendo e apprezzando l’impianto teorico di Fabris, dobbiamo specificare che presenta tuttavia un limite: quando Fabris infatti pensa a un modello di società e applica ad essa una teoria del consumo, lo fa su una società che non è tuttavia “digitale” ma squisitamente analogica, offline. La realtà dei fatti ci suggerisce invece tutt’altro.



L'individuo contemporaneo è eclettico, incoerente, sincretico, flessibile, costruisce percorsi discontinui e a volte contraddittori, non lineari ma paradossalmente più razionali. Vive in un'epoca instabile e in continuo disequilibrio, dove vengono meno le strutture rigide e definite a priori che consentivano di inquadrare i comportamenti di consumo: in tal senso, acquista rilevanza non solo il comportamento di consumo ma l'intero processo, che dà valore all'esperienza in quanto soggettiva e dinamica.

Alcune teorie affidavano al consumo e alla società di massa un forte potere di influenza, di alienazione, rendendo l'individuo atomizzato e isolato, facile da manipolare e in continua tendenza al desiderio di bisogni non alla sua portata. Altre teorie trasformavano la lotta di classe economica e sociale in una lotta di segni, dove i prodotti di consumo erano a tutti gli effetti strutture di linguaggio cariche di significati socialmente e culturalmente condivisi. La società ipermoderna lascia invece spazio a un soggetto attivo, consapevole e partecipe, che co-crea insieme ai brand i suoi percorsi di esperienza e gli oggetti che la consentono, in virtù di quel "capriccio" descritto da Bauman. Più che al bisogno l'individuo (non) pensa al desiderio, e costruisce intorno a questo capriccio estemporaneo una "società del desiderio"

(Lipovetsky, 2007, p.XI), la quale vede nella promessa di soddisfazione il modo per raggiungere il benessere e la felicità. I nuovi bisogni appartengono alla sfera della desiderabilità sociale<sup>20</sup>; il desiderio è in divenire e "all'esigenza pratica si sostituisce la ricerca" (Fabris, 2003, p.85), continua e inesauribile. Una ricerca che si esegue e compie attraverso i media digitali; è in questo ambito con cui si può trovare spazio per il dialogo col nuovo consumatore.

L'individuo consumatore vuole infatti non solo fare parte del processo produttivo, ma conoscere anche gli step intermedi che portano a definizione il prodotto/servizio con cui si interfaccia, o assicurarsi che l'azienda rispetti norme etiche di responsabilità sociale, verso i vari stakeholder. Oppure vuole conoscere la filiera produttiva, si informa sulla lista degli ingredienti di un prodotto, preferisce prodotti che rispettino norme etiche.

Queste sono le premesse per il *meeting point*, le cui unità di osservazione sono i flussi comunicazionali<sup>21</sup> (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008, p.40). Il concetto di *meeting point* vuole superare il concetto di *target*, etichetta che riguarda qualcosa di statico e "definito una volta per tutte" (Capeci, 2017, p.23) e una riduzione all'utilità dell'individuo, sostituendolo con

---

<sup>20</sup> Se pensiamo al concetto di *standard package*, ci rendiamo conto di quanto la "dotazione di base" nel mondo occidentale sia in nostro possesso; non si ha bisogno di desiderare qualcosa, se non la versione migliore o aggiuntiva di ciò che abbiamo già. Inoltre, a conferma di ciò consideriamo infatti che il consum-attore moderno esprime le proprie preferenze in maniera decrescente verso i bisogni (Ragone, in Di Nallo, Paltrinieri, 2006).

<sup>21</sup> In questo senso la teoria dei *meeting point* accoglie le interpretazioni che negano la cultura come sistema e finiscono per accettare l'eterogeneizzazione e il movimento legato ai flussi culturali.

una traduzione più letterale di <obiettivo>, e seguendo una teoria che vede i meeting point come aree in cui i flussi comunicativi si incontrano e in cui gli individui possono entrare ed uscire liberamente. I meeting point in questo senso rappresentano quindi dei touchpoint, dove azienda e individuo possono interfacciarsi e prepararsi congiuntamente ad un'azione (Paltrinieri, Parmiggiani, 2008, p.41). Diversamente dal modello di customer journey (v. oltre Cap. 2), nei meeting point il consumatore non è al centro del processo ma solo una delle parti, perché al centro c'è il processo di consumo, con l'intenzione di monitorare l'evoluzione delle tendenze prima che queste vengano percepite. Il limite è però il portare il punto di forza sul mercato come nei modelli market oriented, osservando il movimento dei consumatori nello spazio condiviso con aziende, prodotti e pratiche di consumo.

Il consumatore contemporaneo richiede invece un cambio di paradigma del marketing da market-oriented a consumer-oriented, in cui i consumatori non siano destinatari passivi di strategie, ma soggetto attivo col quale instaurare un dialogo e una relazione. I consumatori sono progressivamente maturati e trasferiscono nell'acquisto la loro cultura sociale, identità, individualità e personalità, in un "pendolarismo identitario" (Franchi, 2008, p.33) che porta a occupare spazi sociali differenti e mobili, frammentati,

e assumendo di conseguenza comportamenti diversi e difficili da classificare. Sostiene Fabris che "la differenza con gli assiomi tradizionali per cui *consumer is king* è che il consumatore ha acquisito un reale potere e ha consapevolezza, quindi è insofferente verso le politiche di marketing tradizionale e verso la pubblicità" (Fabris, 2008, p. 235). Fabris, soprattutto, ha individuato tre concetti (Figura 2) da utilizzare come guida per comprendere le differenze esistenti fra l'aspetto razionale e emozionale del nuovo consumatore postmoderno (Fabris, 2008, p.147):

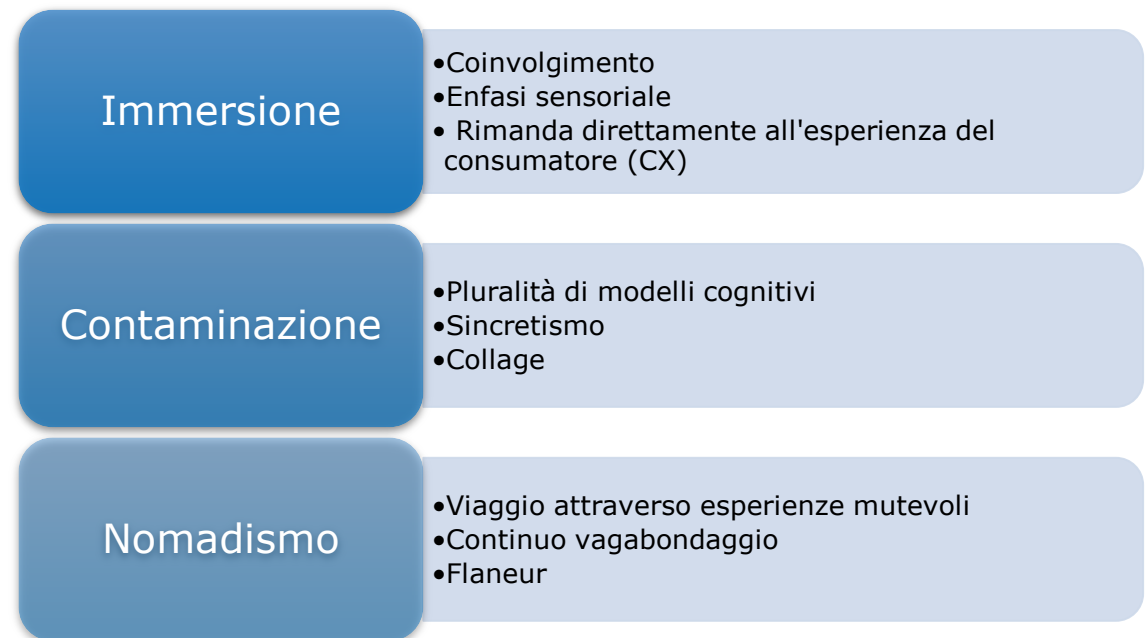


Figura 2: Le caratteristiche del consumatore postmoderno secondo Fabris, 2008, adattamento nostro.

Ma non basta allargare il range di variabili che incidono sui comportamenti dei consumatori, occorre mutare la prospettiva di osservazione, problematizzando il concetto stesso di stile di vita, che secondo Lipovetsky riguarda il singolo individuo, perché è "libero dall'obbligo di plasmarsi secondo uno stile prestabilito e specifico, il turbo-consumatore appare un acquirente mobile che non deve rendere conto a chicchessia" (Lipovetsky, 2007, p. 87). Si assottiglia, insomma, la specificità dello stile di vita e soprattutto si parla di crescente individualizzazione delle società complesse per indicare la sempre maggiore autonomia dei soggetti, per il cui effetto l'identità sociale si sposta dal contenuto al processo: tramite questo processo l'individuo diventa la scelta delle proprie possibilità (Beck lo definiva *homo optionis*).

L'obiettivo della ricerca dell'identità è quindi un processo in divenire continuo, nel tentativo costante di ricerca di se stessi: l'identità non è mai definita una volta per tutte in modo stabile e perenne, ma si frantuma e si ricostruisce aggiungendo di volta in volta pezzi di diversa provenienza. In altre parole, i consumatori sono posti di fronte a una scelta: vedersi rispecchiati nelle merci e nei prodotti in modo passivo, o prendere parte a un processo di cocreazione di valore e significatività. Se l'appartenenza non è più stabile ma nomade, il network è il "nuovo vicinato" (Degli Esposti, 2015), dove ogni abitante di questo quartiere di bit ha "potere di creare contenuti mediali

e far sentire la propria voce ad audience più estese le quali diventano parte dei loro mondi sociali, permettendo un ampliamento e una diversificazione delle reti sociali stessi" (Degli Esposti, 2015, p.112). In questo vicinato senza confini le relazioni sociali hanno nuove scale di misurazione: in profondità diventano probabilmente più deboli, ma acquistano una nuova dimensione, quella della dilatazione e dell'estensione globale che ne aumenta il raggio. Con la network society i paradigmi di consumo e accesso alle risorse cambiano e influenzano queste modalità di produzione; a dare risalto a questa volontà creativa è intervenuta la nomenclatura. Prosumer, consum-attore, consum-autore, consumatore artigiano: sono espressioni che aprono in egual modo alla partecipazione e relazione (Paltrinieri, 2013), "che permettono di riposizionare la dimensione del consumerismo e del significato politico dell'azione dei consumatori, all'interno di un reticolo di relazioni generatrici di valore sociale" (Degli Esposti, 2015, p.69).

Rappresentano in sostanza nuove formulazioni per attori che hanno accorciato le distanze fra azienda/brand e consumatore/individuo alla ricerca di un'esperienza a valore aggiunto, da vivere all'interno di un'utopia costruita dai brand: la **brandtopia** (Degli Esposti, 2015, p.45-47), il processo di idealizzazione del mondo di marca, "luogo immaginario che la marca vuole costruire attraverso il processo di monopolizzazione dell'immaginario sociale e del consumatore, come luogo ideale" (ibidem). Qui le

chiavi di interpretazione del quotidiano sono i brand, i quali si fanno portavoce di un mondo artificialmente costruito sfruttando i media per veicolare le informazioni.

Le formulazioni di prosumer, consum-attore, consum-autore segnano la ritrovata centralità di un **attore sociale esperto e attento** nelle dinamiche di acquisto. Una prima avvisaglia della centralità dell'individuo nei processi di produzione della cultura, infatti, era stato già ravvisato nella Scuola di Birmingham e l'idea di consumo produttivo era stata sviluppata in misura maggiore da DeCerteau. In questo consumo produttivo la prospettiva è più psicologica che economica: ogni individuo lavora alla produzione di significati personali, i quali entrano a far parte del proprio vissuto, e l'individuo può esprimersi attraverso l'autoaffermazione e la volontà di attivarsi nella creazione di qualcosa che trasmetta all'esterno un aspetto del Sé. L'individuo consumatore postmoderno infatti non si limita a utilizzare in maniera passiva informazioni, stimoli, linguaggi e significati: ne diventa produttore attivo e li interconnette, creando inedite associazioni di idee e rinnovati flussi di conoscenza condivisa, che rende disponibili attraverso la rete e i media; in tal senso, si offre come espressione di un'idea di democratizzazione e diffusione delle risorse cui accede e che divulga.

L'idea di prosumer è già insita nell'idea stessa di consumo in quanto attività produttiva e di rielaborazione di significati simbolici. Già a livello etimologico, il prosumer (producer+consumer) è un individuo che partecipa attivamente ai processi produttivi, avendo pieno accesso alle informazioni, e che rende disponibile la propria produzione per tutti, tramite le tecnologie dell'informazione; non è estraneo al ricorrere al crowdsourcing o crowdfunding, al peer to peer, per sviluppare i suoi progetti e portarli a compimento. Ciononostante gli appartiene una contraddizione: se da una parte è un soggetto che dispone di capacità di connessione e divulgazione, dall'altra parte la sua logica di produzione lo inserisce all'interno delle dinamiche di potere che ad essa si accompagnano.

Il termine prosumer è generalmente attribuito ad Alvin Toffler<sup>22</sup>, il quale ha dedicato a questo particolare attenzione, per indicare un consumatore che produce in prima persona l'oggetto del proprio consumo. Era

---

<sup>22</sup> The Third Wave, 1980.

idea di Toffler che la *prosumption* era predominante nelle società preindustriali, da lui definita prima onda, seguita da una seconda onda di marketing che ha definito una bipartizione nella società tra produttore e consumatore: "a wedge into society, that separated these two functions, thereby giving birth to what we now call producers and consumers" (Toffler, 1980, p.266). Tuttavia, secondo Toffler, la società contemporanea si sta allontanando dalla separazione della produzione e del consumo e verso una "terza ondata" che, in parte, segnala la loro reintegrazione nella "ascesa dei prosumer" (Toffler, 1980, p.265) i quali ridefiniscono i rapporti tra produzione e consumo: questi due concetti infatti non possono essere più pensati come categorie perfettamente distinte. Si può essere un prosumer a diversi livelli, e in diversi modi non privi di ambiguità, in quanto con prosumer si tende a identificare una serie di attività e fenomeni, talvolta anche in opposizione. Certamente quello a più elevato tasso di integrazione e solitamente preso come esempio in letteratura sono le community di utenti/sviluppatori che hanno dato origine a Mozilla, o Linux. Questi hanno aperto strada a una nuova

## PASSIVO

- E' il consumatore descritto dalla Scuola di Francoforte e dalle teorie critiche; vittima e bersaglio, è manipolabile e senza volontà, soggetto al potere e assoggettato ai media e ai beni.

## RAZIONALE

- Soggetto razionale, attivo, calcolatore, valuta attentamente ogni mossa, pro e contro, in virtù di una massimizzazione del rapporto qualità/prezzo ed efficienza/efficacia.

## CONSAPEVOLE

- E' a conoscenza del significato simbolico e del valore posizionale dei beni, e forte di questo seleziona accuratamente i suoi acquisti per trasmettere una precisa immagine costruita.

## ARTIGIANO

- Lo differenzia la volontà di impegnarsi nella coproduzione quale atto di affrancamento dal valore simbolico: producendo le merci se ne libera dalla schiavitù valoriale in quanto atto di autoaffermazione individuale e anzi valorizza la sua personalità, non la sua identità in quanto già definita al momento della sua attivazione come artigiano e coproduttore.

Figura 3: I quattro tipi di consumatore, fonte Degli Esposti, 2015, integrazione nostra.

tipologia di consumatore informato e consapevole autore stesso del prodotto che utilizza e che, grazie alla sua partecipazione al processo produttivo, acquista più valore in quanto si avvicina anche all'artigianalità. Non solo: si è prosumer anche scrivendo una voce Wikipedia, creando meme o post su Facebook o altri social network, caricando video autoprodotti su Youtube; ancora, scrivendo post su un blog, una recensione su Tripadvisor. Secondo Ritzer (2010) anche utilizzando un ATM o facendo benzina al

self-service: una qualunque attività in cui il consumatore è, in qualche modo, messo a lavoro. Il prosumer ha una natura quindi paradossale: incastrato nelle modalità di produzione – senza le quali non è prosumer- e col valore aggiunto fornito dalla sua produzione e partecipazione attiva: “[il prosumer] è la sintesi della contraddizione in atto tra quello che viene definito lo sfruttamento dell’utente [...] e l’*empowerment* offerto dalle innumerevoli possibilità abilitanti connesse con le trasformazioni legate ai processi di digitalizzazione” (Degli Esposti, 2015, p,147) e rispetto alla sua partecipazione al discorso di marca di cui è destinatario e coautore, recuperando la dimensione della contribuzione volontaria inserita all’interno dell’ozio creativo (De Masi, 1995) per sfuggire alle sovrastrutture produttive.

Il prosumer intraprende un’azione di consumo che è difatti un “agire produttivo per indicare questi comportamenti che gli attori sociali adottano al fine di risemantizzare il significato dei loro atti di fruizione rinegoziando, di fatto, le modalità di utilizzazione imposte dalla produzione” (Roberti, 2017, p.109) e l’azione concreta diventa manifestazione esterna di un processo interiore – per lo più inconsapevole - di appropriazione.

Degli Esposti (2015) sottolinea come produzione e consumo sono le due facce della stessa medaglia di un

processo inscindibile, in quanto il consumo non può avvenire senza produzione di significato e viceversa; ma “focalizzandosi sull’uno o sull’altro si tende a perdere di vista il fatto che entrambi possano essere considerati nell’ottica del prosumerismo” (Degli Esposti, 2015, p.23), ovvero inseriti in un continuum logico che contempla propriamente queste due dimensioni di produzione e consumazione, come evidenziato in Figura 4.

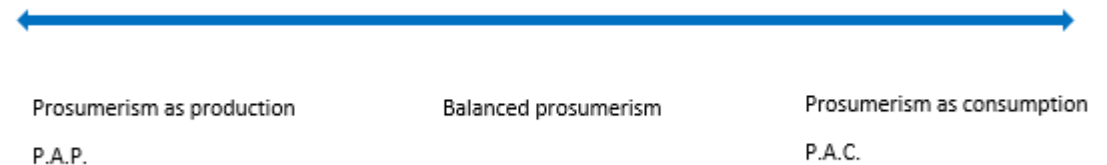


Figura 4: Linea del continuum del prosumerismo; Fonte: Degli Esposti, 2015, p.24.

Possiamo ritenere che il prosumerismo, in quanto possibilità di apertura alla creazione e produzione, è direttamente collegato all’innovazione tecnologica e alla diffusione massiva dei media digitali in quanto mezzi abilitanti. Non solo: attraverso la produzione *grassroots*, cioè dal basso, è possibile attingere a infiniti immaginari in grado di dare nuova linfa creativa ai brand (Jenkins, 2008) fornendo materiale<sup>23</sup> da cui attingere per rimodulare le storie, lo storytelling

<sup>23</sup> Si pensi a tutto quel filone di produzione culturale che prevede libri, fumetti e persino video su Youtube o film con finali alternativi, nuove trame e intrecci, nuovi personaggi a partire dal prodotto mediale originale, basati sul coinvolgimento attivo degli utenti-fan, pronti a impegnarsi anche in assenza di ritorni economici.

e i prodotti stessi; fra i tanti, è il caso di Red Bull o Fanta, marche innovative che traggono nuova linfa specie attraverso le nuove tecnologie, che consentono di sfruttare al meglio "la partecipazione degli utenti, rafforzando al contempo la connessione emotiva che lega questi soggetti alla marca [...] essendo una forza rigenerante (Roberti, 2017, p.110, corsivo nostro).

In letteratura l'individuo consumatore che si attiva come prosumer è distinto in quattro grandi categorie, che noi ordiniamo in questo senso, secondo il grado di coinvolgimento e attività espressa (Figura 4).

Nella figura 3 si è evidenziato come il prosumer abbia questa doppia natura di produzione e consumo come luoghi inscindibili. Lungo questo continuum possiamo trovare molte posizioni intermedie che vengono a confliggere con la seconda classificazione della Figura 4.

In parziale sovrapposizione con questa seconda classificazione, Degli Esposti (2015, p.35 e ss.) individua quattro finalità del prosumer: ogni prosumer compie le sue azioni partecipative in quanto, a livello più o meno latente, queste sue azioni sono rivolte ad un fine esterno alle stesse, il quale a sua volta non è categorizzante o mutualmente esclusivo degli altri. Infatti, ognuna di queste tendenze può essere ibridata con altre. Per esempio un prosumer dedito alla valutazione e al test avrà anche poi piacere

a condividere con altre persone il frutto del suo impegno, da cui ricaverà ammirazione e prestigio. Individua quindi le seguenti categorie (Fig. 5).



Figura 5: Le quattro classificazioni del prosumer. Fonte: Degli Esposti, 2015.

Ravvediamo qui anche accenni all'individuo che Fabris ha definito consumatore artigiano, colui "assembla creativamente e con discrezionalità articoli e prodotti seriali che trova sul mercato attribuendo loro, nel mix che si viene a creare, una configurazione diversa e unica" (Fabris, 2008, p.267).

L'unicità e la personalizzazione sono infatti aspetti rilevanti per il prodotto finale, certo, ma anche per l'esperienza vissuta con esso, in fase di acquisto e in

fase di uso, e attraverso questo prodotto artigianale l'individuo riesce ad esprimere la sua personalità e la volontà di condivisione, dove le strutture produttive diventano, a tutti gli effetti, disponibili per chiunque. Questa dimensione di consumatore artigiano utilizza i prodotti esistenti per creare qualcosa di nuovo che esprima la sua volontà di personalizzazione, unicità e creatività. Inoltre, individua "l'attività di coloro che dedicano molto tempo, sforzi e intelligenza alla scoperta del migliore affare e della massima convenienza in qualità di consumatori abili e astuti" (Campbell, in Di Nallo, Paltrinieri, 2006, p.70). Si può riflettere sul fatto che questa personalizzazione oggi non sia stretto appannaggio di classi abbienti, ma che sia invero più diffusa e disponibile, a tratti trasversale. E che questa non si limiti all'appore, per esempio, le proprie iniziali su un oggetto ma che sia per esempio relativa all'assemblaggio di merci finite (Campbell, in Di Nallo, Paltrinieri, 2006, p.75). Le imprese di conseguenza hanno ridefinito le proprie modalità di produzione per adattarle alla necessità di personalizzazione, permettendogli di scegliere tra opzioni precodificate e adattate a ogni segmento di consumatore, in bilico fra mass customization e *just in time* che di fatto va a rafforzare la relazione esistente fra individui e marche "creando un rapporto collaborativo che finisce per accrescere il grado di fidelizzazione dei clienti e il loro brand engagement" (Roberti, 2017, pp.114-115).

La fedeltà alla marca è difatti un valore strategico a fronte di mercati ormai saturi che non hanno potenziale di crescita (Fabris, 2008, p.241)<sup>24</sup>.

Scendendo invece in ulteriori dettagli sulle formulazioni elencate in precedenza, scrive Martinengo (2009, p.99) a proposito invece di consum-autore e consum-attore:

"La componente di attore si rivela nella crescente libertà di giudizio sui consumi e nell'abilità di scelta di prodotti e servizi, nonché nel pragmatismo nelle scelte di consumo. Invece la componente di autore consiste nell'attenzione alle conseguenze delle proprie scelte e nel rivendicare l'eticità delle imprese e delle istituzioni a fronte dell'agire di consumo. Il consumatore appare dunque libero di interpretare la sua parte secondo la propria sensibilità personale ed assume le proprie responsabilità rispetto alle azioni che compie. Le due componenti che definiscono questo nuovo consumatore da un canto riaffermano le sue caratteristiche di accortezza ma dall'altro spingono a riflettere sulle conseguenze della stessa sul piano dei valori e sulla attribuzione al consumo di valenze ideali differenti rispetto al passato."

---

<sup>24</sup> Nei mercati che nascono già come nicchia, la fedeltà verso il brand segue regole differenti, perché i consumatori saranno in partenza più fidelizzati, in virtù di una personalizzazione avanzata e di una difficoltà nel reperire altrove i prodotti che cercano.



I **Consum-autori** sono consapevoli di essere protagonisti e avere un ruolo attivo nelle proprie scelte di consumo e usano le tecnologie per informarsi e intraprendere processi d'innovazione attraverso la collaborazione con le imprese e tra di loro. Il consum-autore si impegna nel processo attivo di "costruzione relazioni autentiche e originali, uniche e irripetibili, sia con i luoghi delle esperienze sia con le altre persone, alla ricerca della massima intensità" (Morace, 2016, p.9).

Il **Consum-attore** mette in evidenza la sua natura specificatamente ibrida, a metà tra il creatore del prodotto e il suo consumatore, trattato "alla pari" dall'azienda, e retribuito con un'esperienza di consumo che deve essere ben più che gratificante, date le alte aspettative. La coproduzione e la personalizzazione "agevolano l'appropriazione simbolica di un bene" (Degli Esposti, 2015, p.19). Questo impone ovviamente un cambio di strategia da parte dell'impresa, oltre ad un notevole sforzo anche dalla parte dell'individuo che si impegna nella coproduzione. Il consum-attore non è isolato, anzi è inserito in complesse relazioni sociali amplificate dai media che maneggia con destrezza e di cui si serve per acuire le sue possibilità produttive.

Si delinea un nuovo profilo del consumatore, che può entrare e uscire dalle comunità di consumo e appartenere contemporaneamente a più d'una di esse, di genere vario e trasversale quando addirittura di tipologie contraddittorie, che attraversa in maniera

fluida. Evidenziano la complessità di un linguaggio come quello del consumo e al contempo sottolineano il valore e l'importanza che ricopre il brand, capace di costruire aggregazione fluida intorno a se stesso e ai suoi prodotti.

Considerate le caratteristiche di sincreticità dell'individuo Millennial, ciò che è in suo possesso rappresenta "il più duttile strumento a disposizione per comunicare, più o meno consapevolmente, la molteplicità di identità" (Fabris, 2003, p.94). Una spinta all'affermazione del sé che impatta e contrasta le spinte alla dissoluzione del sé, definendo il nuovo individuo frutto della postmodernità. Come scrive Lipovetsky:

"Si è verificata una mutazione: nel quadro della società dell'iperconsumo non si acquista più necessariamente ciò che acquista chi ci è socialmente vicino, poiché la disgregazione dei sentimenti e delle imposizioni di classe ha aperto la possibilità di compiere scelte particolari e concesso la libera espressione dei piaceri e dei gusti personali" (Lipovetsky, 2007, p.87).

Da questo punto di vista, l'era dell'iperconsumo è un periodo di libertà, fluidità, disaffezione e anarchia. Le regole si infrangono e i comportamenti diventano incostanti e contraddittori, le appartenenze mutabili e incerte, con una sviluppata tendenza all'edonismo e al suo contrario: modalità di consumo sorrette da valori, che offrono la cornice e la giustificazione ideale ai

comportamenti improntati all'accortezza (Martinengo, 2009).

In queste comunità di consumo a volte dispersive, parallelamente alle scelte di consumo personalizzate e proprio forse in conseguenza con questo, i consumatori tendono a far risaltare la propria unicità secondo molteplici criteri disomogenei, nel tentativo di ricostruire i legami sociali preesistenti; in altre parole, cercando di conferire un nuovo equilibrio al loro rapporto con la realtà creando delle tribù (Maffesoli, 1988, Cova, 1995), formate da persone che condividono lo stesso interesse e senza escludere la possibilità di appartenere a comunità diverse.

Si percepiscono però anche due fattori di complessità: la progettazione a monte di pattern predefiniti che cercano di standardizzare il processo di utilizzo e, al contempo, la difficoltà di controllo sul risultato finale. In linea generale, il prosumer è colui che non solo partecipa al processo produttivo, ma attraverso questo si riappropria del significato dei beni e lo condivide attraverso le reti sociali in cui è presente e la capacità del consumo di costruire reti sociali oltre che significati (Paltrinieri 2004, Di Nallo, Paltrinieri a cura di 2006).

### 3.1 Verso un marketing relazionale

La rivoluzione tecnologica ha inciso sui processi produttivi e sulla distribuzione di potere contrattuale tra impresa e consumatore a vantaggio di

quest'ultimo. Il cambiamento della strategia di marketing fa sì che si passi da una strategia push a una pull, dove si compete per l'attenzione; si arriva insomma a un marketing dell'attrazione, che rende necessario un cambio di atteggiamento dell'azienda. Si avverte l'esigenza di una comunicazione *blended* (Fabris, 2008, p.75) cioè più morbida e sfumata capace di distendersi, con le peculiarità dei linguaggi, su media diversi per essere in grado di dialogare col proprio pubblico. La disputa per la leadership è non più solo sui punti di differenza e parità dei prodotti e dei brand, ma sui contenuti intangibili e sulla capacità di creare relazione, interesse e awareness e conquistare la fedeltà facendo leva sull'engagement emotivo che passa attraverso, e soprattutto, da componenti non strutturali quali i digitali e la strategia di comunicazione.

La relazione secondo Fabris, oltre a essere un termine polisemico con diverse interpretazioni possibili (Fabris, 2008, p.253) è un cammino a due strade: prevede un feedback, perseguibile agevolmente coi media digitali, e che diventa anche *permission marketing* (Fabris, 2008, p.246), un marketing del consenso, perché il cliente deve essere interessato alle comunicazioni inoltrate. Si affida pertanto sull'esistenza di un dialogo

fra azienda e consumatore, con l'intenzione di essere protratto nel tempo<sup>25</sup>.

La comunicazione integrata non rappresenta in sostanza solo un oggetto generico di dibattito, come fosse un'opzione perseguibile dalle aziende (Fabris, 2008, p.67), e al contempo non rappresenta solo un raccordo tra comunicazione dei mass media classici. L'impresa può comunicare con una molteplicità di altri canali che divengono medium. Douglas ritiene che l'informazione è il bene principale della società contemporanea e che esistono 3 modalità di collegamento del consumatore alle informazioni circolanti (Codeluppi, 2002, p.115):

- Sociale: l'accesso dell'individuo alle informazioni avviene attraverso relazioni intersoggettive con persone informate; se prima si chiamavano opinion leaders, oggi sono stati sostituiti dagli influencer;
- Informativa: riguarda il bagaglio di conoscenze acquisite dall'individuo che comprende la cultura in senso stretto ma anche beni e servizi sui ha accesso;
- Tecnologica: le competenze che permettono la gestione efficace delle informazioni disponibili e a volte anche un accesso esclusivo.

Non si tratta solo di resistenza alle pressioni derivanti dal marketing e dalla pubblicità, ma di ritenere

necessaria una personalizzazione del prodotto, che passa in primis dalla sua produzione. Questo elemento di produzione che caratterizza il prosumer ma che, al contempo, lo cannibalizza. Inoltre, il prosumer oggi deve scontrarsi anche con le *prosuming machine* (Degli Esposti, 2015), ovvero "il frutto dell'interazione tra tecnologie e dispositivi [...] che accentuano come in passato abbiamo commesso l'errore di considerare produzione e consumo [...] fenomeni separati piuttosto che connessi" (Ibidem, p.142). Ovvero, nessuna *prosuming machine* può prescindere dall'intervento del prosumer, che non può essere prosumer senza utilizzare un'interfaccia o un dispositivo che lo renda tale, che sia un bancomat o un ordine su amazon (Degli Esposti, ibidem): entrambi necessitano dell'avvio dell'individuo prima di continuare le funzioni per cui sono programmati in maniera autonoma. Nessuno dei due può quindi prescindere dall'altro; ma l'azione umana prevede anche una cessione di dati e informazioni, che la *prosuming machine* archivia e si permette di acquisire e catalogare sistemi di preferenza, pattern di comportamento e azione, dati anagrafici associati e profilare la sua utenza. Sebbene questa profilazione possa far esperire una sensazione di controllo costante, ineluttabile, la controparte è una maggiore velocità dell'eseguire operazioni codificate che globalmente impattano sulla qualità della vita e sul risparmio di tempo.

---

<sup>25</sup> "Il marketing di relazione è emblema significativo del societing e del cambiamento di paradigma di marketing. Non deve essere ultima spiaggia, non deve esaurirsi in customer care, up o cross selling o solo retention e fidelizzazione." (Fabris, 2008, p. 235)



## CAPITOLO 2: DALL'ESPERIENZA AL VIAGGIO

Per il marketing tradizionale l'esperienza è solitamente integrata all'interno di prodotti o soprattutto dei servizi, solo successivamente è diventata parte integrante del proprio sistema di offerta.

La creazione di esperienze dei clienti non è una materia nuova, né lo è il suo design; tuttavia, è nuovo rendere il design dell'esperienza, la sua esecuzione e la sua gestione una disciplina di interesse manageriale con principi, tecniche e strumenti, alla luce di un nuovo consumatore: il consumatore Millennial, con caratteristiche ancora sconosciute o trascurate, soprattutto nel contesto italiano.

Se la domanda era, nel marketing kotleriano<sup>1</sup>, un bisogno da soddisfare in seguito a una mancanza e a nicchie di mercato sapientemente vuote, in

ottemperanza allo standard package questa mancanza è soddisfatta o facilmente soddisfabile; il bisogno lascia lo spazio al desiderio, a condizioni intangibili da aggiungere all'offerta, generando un'economia dell'esperienza che dà respiro al piacere e all'attenzione.

Il marketing si è evoluto in risposta alla società e anche la comunicazione: facendo seguito a una transizione da una comunicazione push a una pull, la comunicazione tra brand e consumatori si è fatta più facile in termini di possibilità di collegamento ma anche più articolata e differenziata. Beni e servizi si sono arricchiti "di attributi sempre più svariati e distanti da quelli originari di natura funzionale e strumentale [...] il contenuto di tali unità integrative risponde sempre più a desideri o bisogni deboli piuttosto che esigenze

primarie, i quali inevitabilmente spostano l'offerta sul piano simbolico" (Resciniti, 2004, p.135).

I modelli tradizionali di marketing si sono adattati in seguito ai cambiamenti occorsi non solo al mercato ma anche al consumatore, nei termini appartenenti alla sua maggiore attività e partecipazione, alla maggiore consapevolezza e, non da ultimo, anche alla crisi della sua appartenenza a un'identità che si è fatta mutevole e fluttuante, pendolare e disomogenea<sup>2</sup>, al quale i tecnici di marketing hanno risposto con una produzione di segmenti e target sempre più di nicchia e capillarmente distribuiti, i quali generano come conseguenza il passaggio dalla segmentazione alla frammentazione dei pubblici di riferimento. L'attenzione alla creazione di esperienza è il risultato di questi scenari e del passaggio

<sup>1</sup> Nel marketing di Philip Kotler le basi sono formate dalle 4P: Product, Place, Price, Promotion; queste indicano senz'altro un orientamento al prodotto senza alcun coinvolgimento del cliente.

<sup>2</sup> Ne è una testimonianza anche la progressiva complessità delle segmentazioni di marketing, che da analisi socio-demografiche hanno dovuto tenere conto anche di variabile psicografiche di complessità crescente.

all'ipermodernità, dove non si ha più a che fare con l'*homo oeconomicus*, ma con l'*homo ludens* passando per l'*homo consumericus*: individuo che cerca non solo gli aspetti funzionali e razionali, ma una serie di elementi intangibili racchiusi nella sfera emotiva, ludica, relazionale; elementi che rappresentano un elemento di differenziazione e come tale valore aggiunto, considerando l'intero contesto di consumo come percorso olistico, complesso, dai confini frammentari e indefiniti. Il consumatore postmoderno, anzi, la persona consumatore,

“Ricerca l'immersione totale in esperienze differenti per scoprire dei nuovi sensi da dare alla propria vita, per sperimentare un altro Sé e inoltre per produrre la sua identità. Per fare ciò, può provare a immergersi in contesti tematizzati che sono per definizione limitati e messi in sicurezza” (Graillot, Badot,

in Carù, Cova, 2006, p.41;  
Carù, Cova, 2003).

L'analisi dell'esperienza come elemento di intrattenimento<sup>3</sup> merita un esame puntuale, alla luce del peso specifico che questa porta all'interno di un paradigma non solo esperienziale ma relazionale con il consumatore Millennial. I fenomeni di consumo, infatti, se plausibilmente relegati al momento di svago e al tempo libero, fanno ora parte di una serie concatenata di attività svolte senza distacco o demarcazione. La separazione fra tempo libero e tempo di consumo si dilata, in un primo momento, con la nascita dei centri commerciali. Questi, inglobando diversi tipi di servizi, si sono appropriati del tempo libero e instaurati come passatempo principale, a discapito di altre attività da poter svolgere. Dall'altra parte, la concentrazione di servizi collaterali nel medesimo posto hanno permesso sì la condensazione spaziale delle attività da svolgere ma anche la disponibilità di ulteriore tempo libero, reinvestito in

altre tipologie di consumo e servizio: prende forma la possibilità di una riappropriazione del proprio tempo da riconvertire in tempo per la costruzione identitaria, in cui si manifesta una propria organizzazione identitaria attraverso il riempimento degli spazi di vita che diventano, di fatto, mediazione simbolica. Il **tempo di consumo** e il tempo libero presentano pertanto aree di sovrapposizione, fino al momento in cui le tecnologie digitali e i media digitali - e tra tutti lo smartphone - hanno creato una nuova dilatazione di tempo, in cui il tempo di consumo è diventato sovrapponibile con quello libero: i consumi si svolgono sempre più in mobilità, rendendo questo tempo coincidente a quello occupato da altre attività: il tragitto per andare a lavoro in autobus, l'attesa in una fila, un viaggio in treno ecc. Al contempo avviene una riappropriazione del tempo da parte dell'individuo, che cerca così di

<sup>3</sup> È da intendersi intrattenimento come elemento che aggiunge una componente ludica, ricreativa, all'offerta e all'offerta esperienziale del bene\servizio, in virtù dell'inserimento di questo consumo all'interno di un momento di tempo libero, dove la componente funzionale ne risulta così arricchito da una di ulteriore piacevolezza, all'interno di un percorso olistico e multicanale.

accumulare “tempo libero” all’interno di tempo non-libero, dove realizza se stesso sia in una dimensione esterna nei confronti dell’altro - tramite i social media, per esempio - sia in una dimensione interna - verso se stesso, per esempio approfittando per leggere o informarsi - e in una dimensione mediana tra queste attraverso i contatti coi brand, i quali intervengono in maniera trasversale nelle differenti attività scelte, cercando un contatto con questo individuo o rispondendo alle sue sollecitazioni.

In termini di attenzione all’esperienza nel marketing, l’articolo del 1998 di Pine e Gilmore era in anticipo sui tempi. Stiamo assistendo ora all’espansione della customer experience intesa come intera industria, e al cambiamento del modo in cui in questa opera, misura e cambia l’esperienza del cliente. La proposizione dell’esperienza quindi entra a far parte del kit manageriale e del marketing come elemento di offerta per le aziende e i brand che vogliono essere competitivi in uno scenario mutato e mutevole,

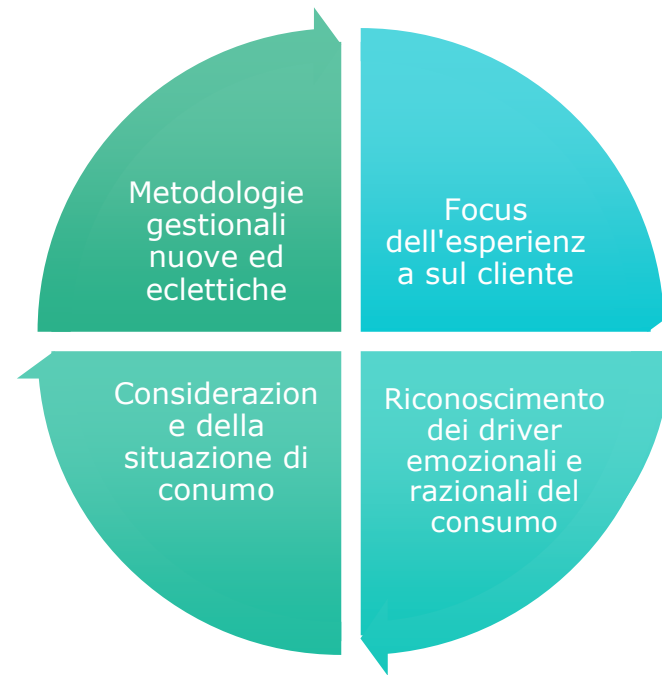


Figura 1: I concetti chiave dell'esperienza (Resciniti, 2004, p.64)

operando una transizione dalla vendita di beni/servizi alla vendita di esperienze (Pine, Gilmore, 1998). Il marketing esperienziale si basa su quattro concetti chiave (Resciniti, 2004, p.64, Figura 1).

Da qui inizia la proposizione dell’offerta come costruzione basata, secondo Schmitt (1999, p.27) su *Strategic Experiential Modules e Experience providers* (che analizzeremo più avanti).

primo passo è però partire dalla **definizione di esperienza** che, in letteratura, presenta già non poche complessità, e successivamente da un approccio di management orientato all’esperienza, che prenda coscienza del cliente come *persona o individuo consumatore* consapevole, quindi razionale; informato, ma anche attento al piacere e al benessere quindi emotivo ed emozionale; in altri termini la sua esperienza e il suo

consumo in termini olistici e che, alla luce dei diversi fattori di complessità, sia un individuo eclettico e pertanto strategie e metodi devono adeguarsi.

## 1 Il primo problema: definire l'esperienza

Nella tradizione e letteratura sociologica, il concetto di esperienza è vicino all'idea di condotta e azione razionale individuale, da esperire all'interno di un sistema sociale dalle multiple appartenenze costituenti l'identità sociale. Il principio dell'unità dell'esperienza (Dubet, 2016) si inserisce in un percorso di unificazione del Sé come riappropriazione dell'individuo sulle sue azioni e sull'aspettativa verso il proprio ruolo. Tuttavia, pur apprezzando e accogliendo questo fondamentale contributo, questo elaborato si orienta in misura maggiore su un concetto di esperienza più vicino ai temi trattati

dalla letteratura di marketing. Se nel primo capitolo abbiamo inquadrato il fenomeno di consumo nella tradizione sociologica, nei suoi significati di senso, conflitto di classe, valore di scambio ecc., ci concentriamo ora sull'esperienza di consumo e non sull'atto, vale a dire ciò che significa un acquisto come atto quotidiano inserito nel mercato.

A tal proposito, la definizione tradizionale del marketing<sup>4</sup> pone che l'obiettivo dell'impresa sia la conoscenza dei bisogni del consumatore e della sua soddisfazione, in armonia con la creazione di un profitto per se stessa. Questa definizione è da ritoccare nel momento in cui si imbatte nei cambiamenti occorsi al consumatore, in seguito alla sua appropriazione e padronanza dei media digitali: si pone sotto i riflettori la natura intangibile e astratta delle ICT che potenzia sia gli strumenti di marketing sia le possibilità dell'individuo. Si prospetta

il principio di un nuovo capitalismo basato sulla rete e sulle idee, il quale al contempo aumenta la complessità strategica e la necessità di soddisfazione, relazione ed engagement del consumatore Millennial come fulcro per la creazione di valore. La competizione tra aziende è ora a portata di click, rendendo difficile la fidelizzazione<sup>5</sup>, chiedendo quindi un cambiamento al marketing management nella fiducia attribuita alle relazioni: si basa sul presidio dell'informazione e sulla creazione di un valore e di una "storia" intorno a un brand o un prodotto, che il consumatore accetti e di cui si fidi. Questo cambiamento si muove collateralmente su due dimensioni, reach e richness: si amplia il raggio d'azione delle azioni (reach, diffusione d'informazione accessibile e trasparente) e al contempo il cliente chiede un'esperienza ricca (richness) ingaggiante e coinvolgente. L'economia si trova ad occuparsi della produzione industriale delle

<sup>4</sup> Kotler la intende come capacità dell'impresa rispetto ai concorrenti di raggiungere i suoi obiettivi attraverso lo sviluppo, il trasferimento e la comunicazione di valore al suo mercato obiettivo.

<sup>5</sup> L'acquisizione di un cliente sul web comporta un costo superiore rispetto al mercato tradizionale (Click & Mortar); una volta raggiunta la fedeltà però i vantaggi sono superiori e di maggior durata.



esperienze, possibilmente co-costruita insieme all'individuo: beni e servizi non sono più sufficienti a garantire differenziazione, come abbiamo visto, perché la competizione si sposta sul terreno dell'intangibile. La nuova centralità del consumo è quella dell'**esperienza**, attività sociale e relazionale che porta a rivedere anche la relazione con tempo e corpo. Un'esperienza che passa dapprima sulla disponibilità sensoriale<sup>6</sup> attraverso cui si cerca di intercettare fisiologicamente i recettori dell'attenzione per creare esperienza e associare ad essa sensazioni positive riproducibili.

Il tempo è elemento cardinale per l'esperienza e per l'esperienza di consumo. Il consumo è un'area di esperienza e metafora di vivere sociale (Di Nallo, 2004, p.6): se i beni aiutano la codificazione della società, allora scandiscono anche i tempi di vita. Si è passati dal tempo di produzione al tempo del consumo, in virtù di nuove potenzialità informative

e comunicative riconosciuto al consumo stesso (Di Nallo, 2004, p.6), da un tempo in cui i bisogni erano gerarchizzati e rigidamente definiti a un tempo in cui queste gerarchie sono indebolite; in altre parole, dalla società dei produttori di epoca industriale a quella dei consumi di epoca postmoderna. Se esistono ancora i bisogni propriamente detti, sono nuovi e diversi rispetto al passato, per le modalità con cui si approccia all'idea e all'atto di consumo; il consumatore fa shopping in modo diverso, senza essere spinto da un'impellente necessità, perché è la produzione che cerca il soggetto e si mette al suo servizio.

I motivi per cui si ricorre allo shopping sono personali e sociali: per attrazione del gruppo di riferimento, per autogrificazione, per status (Codeluppi, 2002, p.11), per riempire un vuoto fatto di noia e tempo disponibile, per disinteresse verso altre attività. Ciò non toglie che buona parte dei processi di consumo oggi sottendono e significano esperienza

(Fabris, nella prefazione a Di Nallo, Fabris, 2004, p.9), dove tempo di consumo significa consumo di esperienza e esperienza di consumo. In una prospettiva economica infatti il tempo è solo un susseguirsi di attività svolte in una quantità obiettiva disponibile (Mortara, in Di Nallo, Fabris, 2004, p.30), mentre in una prospettiva socio-psicologica non riguarda solo l'inizio e la fine di un tempo dedicato all'acquisto e di uno dedicato al consumo, ma di tempo dedicato all'esperienza di consumo difficilmente misurabile, perché non impatta solo il momento di permanenza in un punto vendita<sup>7</sup>; l'esperienza di consumo è a tutti gli effetti soggettiva, verso la quale ogni individuo si approccia in modo differente rispetto un bagaglio di attività cui assegna priorità e rilievo e che entra in contatto con la percezione di tempo.

Il marketing esperienziale indica un nuovo modo di rapportarsi al mercato e a un definitivo cambio di paradigma,

---

<sup>6</sup> È cosa nota la presenza di musica, la presenza di profumi identificativi, la riconoscibilità di pattern estetici.

<sup>7</sup> E con la relativa difficoltà di misurazione dell'esperienza in caso di acquisti on line: può essere rilevato il tempo di permanenza in un sito di e-commerce, ma il livello di esperienza o di riflessione non è misurabile.

prima orientato al prodotto (di cui si prendevano in esame *feature* e benefit) e ora orientato all'esperienza come nuova **categoria di offerta** (Sfodera, 2010, p.26) capace di trasmettere un messaggio, basato sulla componente sia psicologica che sociale sul comportamento dell'individuo (Ferraresi, Schmitt, 2006, p.58). In questo senso, l'offerta esperienziale allarga anche il concetto di prodotto presente nel marketing di tipo tradizionale e si apre a un approccio socioeconomico che considera anche il contesto d'uso. Le aziende possono offrire esperienza ma non viverla; l'esperienza è interna al vissuto di ciascuno, coinvolge la sua persona e la sua sensorialità. Le aziende possono progettarle, offrirle ma non entrare nel piano personale-intimo esperienziale dei consumatori. L'individuo è quindi **attore dell'esperienza**, l'azienda il regista, insieme sono co-produttori. Si ripresenta il ruolo di **consum-attore** dell'individuo e la sua non passività, non è più solo un target ma vuole relazionarsi e essere partecipe della propria esperienza. Possono altresì

raccoglierne i frutti in termini di ritorno degli investimenti e persino ritorno di interesse, dal momento che generano un alone positivo intorno il brand e i prodotti/servizi. Con la proposizione dell'esperienza come categoria di offerta, il tempo libero entra nella proposizione di offerta stessa, prima mercificato (Rifkin, 2000, p.10) e poi da monetizzare. L'esperienza diventa un prodotto essa stessa da consumare, indispensabile per un consumatore Millennial, da ricercare costantemente dietro l'acquisto; attraverso l'esperienza si supera il valore d'uso e la massimizzazione dell'utilità della merce. Il marketing esperienziale è specifico di contesti poco predittibili e in grado di condizionare l'offerta, dove può e deve essere attuata una sperimentazione, con alta conoscenza dei consumatori ma non dei loro comportamenti e questi, a loro volta, con ampia conoscenza del mercato e dei prodotti, ma si estende a tutti i settori, mercati e categorie merceologiche. L'obiettivo è la **creazione di una relazione multidimensionale** con la persona

consumatore (Resciniti, 2004, p.103) incentrata sul sistema esperienziale di offerta, dove l'intrattenimento e l'esperienza può essere leva che stabilisce la differenziazione di *time budget* da destinare alle varie attività (Resciniti, op.cit., p.177). Ne consegue che un approccio esperienziale è la risposta a un'evoluzione della domanda per un mercato ipermoderno e complesso, dove la domanda è variabile e difficile da conoscere e interpretare, mentre il consumatore è consapevole e autodeterminato. La multidimensionalità dell'offerta si realizza anche in seguito alla presenza di attributi polifunzionali, che rispondono alla soddisfazione di bisogni e desideri compositi (Resciniti, 2004, p.112). È per esempio ciò che accade nella ristorazione o in tutti quei casi dove si "tende ad arricchire l'esperienza con utilità composite di prodotti e servizi offerti [...] a fronte della loro sostanziale uniformità, integrando prodotti e servizi con attributi aggiuntivi in modo da differenziare la propria offerta e

favorire la personalizzazione” (ibidem)<sup>1</sup>.

L’esperienza è soggettiva, un evento privato in risposta a una qualche stimolazione (Ferraresi, Schmitt, 2006, p.55) e, etimologicamente, di difficile definizione: non è chiaro cosa la caratterizzi. L’esperienza può essere definita come:

“Risposta interiore o soggettiva che i clienti sviluppano in seguito ad ogni contatto, diretto o indiretto, con un’impresa dove il contatto diretto si verifica generalmente nel corso delle attività d’acquisto, uso e servizio e inizia di solito da parte del cliente; quello indiretto è associato agli incontri non pianificati con l’impresa, con i suoi prodotti e i suoi brand, che prendono forma di *word of mouth*, recensioni, notizie stampa ecc. (Meyer, Schwager, 2007, p.118)

Questa definizione apre al concetto di customer journey e di touchpoint fisici e digitali (v.oltre), ma soprattutto delinea la centralità e la non passività di un individuo che sceglie

razionalmente. È possibile solo definire delle macro aree di esperienza vissuta come (Sfodera, 2010, pag. 20):

- Caratteristiche individuali;
- Fattori situazionali;
- Percezione soggettiva;
- Contesto ordinario:
  - Contesto cognitivo;
  - Componenti fisiche;
- Contesto straordinario:
  - Elementi di interazione umana.

Nella tabella che segue sono state raccolte alcune delle definizioni di esperienza utilizzate nei testi di marketing, prima che entrasse nel dibattito il concetto di marketing esperienziale.

---

<sup>1</sup> Negli stati Uniti è un progetto che è riuscito a Barnes & Nobles con Starbucks, che hanno creato delle librerie con coffee shop annessi.

<b>Autor</b>	<b>Year</b>	<b>Definition</b>
<b>Maslow</b>	1964	Peak experience is experience in which the individual transcends ordinary reality and perceives being or ultimate reality. Short in duration and accompanied by positive affect.
<b>Hirschman and Holbrook</b>	1982	Those facets of consumer behaviour that relate to the multisensory, fantasy and emotive aspects of one's experience with products.
<b>Denzin</b>	1992	Extra ordinary experience rupture routines and live and provoke radical redefinitions of self. In moments of epiphany people redefines themselves. Epiphanes are connected with turning-point experiences.
<b>Pine and Gilmore</b>	1998	A distinct economic offering that are as different from service as services are from goods; successful experiences are those that customer finds unique, memorable and sustainable over time, would want to repeat and build upon and enthusiastically promotes via word of mouth.
<b>Schmitt</b>	1999	Experiences are private events that are not self-generated but rather occur in response to some staged situation and involve entire being.
<b>Oh</b>	2007	From a customer perspective experiences are enjoyable, engaging, memorable encounters for those consuming these events
<b>Titz</b>	2007	No single model of experiential consumption has emerged; experiential consumption is central to a comprehensive understanding of consumer behaviour
<b>Ray</b>	2008	Experience interrupt people from their lives and expectations to provide something of interesting that demands attention; experience themselves are incredibly involving.

*Tabella 1: Definizione dell'esperienza (Walls et al. 2010 Epistemological view of consumer experience, tratto da Sfodera, 2010, p.17)*

A queste definizioni però vanno aggiunte, doverosamente per queste pagine, le parole spese per definire l'esperienza negli ambiti delle scienze sociali. Riportano Carù e Cova:

“Per la sociologia e la psicologia, un'esperienza è un'attività soggettiva e cognitiva che permette all'individuo di costruire la propria identità. La nozione di esperienza è definita da come attività cognitiva, una modalità di costruire il reale e di verificarlo. [...] L'azione sociale oggi non può più dunque essere compresa come il compimento di un ruolo o l'esecuzione di attività preordinate, ma come la costruzione di esperienze; si assiste ad una sostituzione del ruolo attraverso l'esperienza e ogni esperienza richiede l'impegno della persona in un compito da svolgere. Questo può determinare un forte assorbimento di energie: l'imperativo postmoderno secondo il quale la persona deve costruirsi attraverso il vissuto di esperienze può essere considerato come una nuova forma di alienazione per l'individuo (pur essendo contemporaneamente una liberazione dai ruoli sociali tradizionali).” (Carù, Cova, 2003, p.190)

L'esperienza deriva quindi da un contesto fatto da stimoli, capace di attribuire significato agli oggetti, alle relazioni e all'individuo, in grado di influenzarne atteggiamenti e comportamenti, che unisce gli ambiti di ricerca sociali ed economici su un terreno comune.

Si può notare come sin dall'inizio di questa breve review si sottolinei la **natura immateriale dell'esperienza**, associata ad emozioni positive e migliorative che siano polisensoriali per stimolare la memoria. Si passa poi a un impatto dell'esperienza che coinvolge l'identità; l'esperienza è in grado di avere effetti inconsapevoli sui meccanismi di percezione del sé e punti di non ritorno: dopo una specifica esperienza, nulla può essere come prima, in quanto momenti memorabili e durevoli nel tempo. Fino ad arrivare alla consapevolezza che non può esistere un'unica definizione di esperienza in virtù della sua soggettività, ma che mantiene un tratto comune riguardante la richiesta di impegno, durata nel tempo, sottolineandone l'aspetto di relazione e *commitment*. Centrale è la definizione di Pine e Gilmore, che per primi evidenziano la proposizione dell'esperienza come elemento di offerta separata, anzi aggiuntiva, a quella di beni e servizi e che emergono “as the next step in what we call the progression of economic value” (Pine, Gilmore, 1998, p.97). Come accennato, un'ulteriore difficoltà sull'esperienza è che questa può essere progettata ma non preconfezionata, perché è un atto di cocreazione tra brand/prodotto e consumatore e che coinvolge tutto il network di relazioni ma anche di stakeholder, tanto reali quanto, soprattutto virtuali, per le possibilità di condivisione immediata in tempo reale attraverso i media digitali. Pine e Gilmore obiettano che l'esperienza venga vista sì come nuova categoria di offerta, ma in più come espressione di una transizione che evita la

mercificazione in favore della distinzione.

Resciniti (op.cit., p.104) offre una ricostruzione puntuale degli orientamenti di marketing, delle loro caratteristiche distintive e dei fattori, quindi, che evidenziano le differenze di approccio e salienza di ciascun elemento nel corso del tempo, come segue in tabella 2.

<b>Tipo di orientamento</b>	<b>Condizioni di contesto</b>	<b>Concezione del consumatore</b>	<b>Relazione con il consumatore</b>	<b>Principali leve gestionali</b>
<b>Alla produzione</b>	Eccedenza di domanda	Mercato di sbocco	Indifferenziata	Efficienza, distribuzione
<b>Al prodotto</b>	Offerta differenziabile per attributi	Compratore	Basta su features e benefits	Qualità prodotto, R&D
<b>Alla vendita</b>	Eccedenza dell'offerta	Target	Fondata su negoziazione	Promozione, rete commerciale
<b>Al mercato</b>	Domanda varia e variabile	Segmento	Differenziata	Elasticità, flessibilità produttive
<b>Al marketing</b>	Alta competizione	Driver dei processi	Orientata ai bisogni/desideri da soddisfare	Coordinamento interfunzione
<b>Alla relazione</b>	Iper-competizione, tecnologie abilitanti	Partner	Partnership	Mass customization, consumer profiling
<b>All'esperienza</b>	Alte capacità cognitive del consumatore, imprevedibilità	Persona	Multidimensionale	Sistema esperienziale di offerta

Tabella 2: Gli orientamenti di marketing, tratto da Resciniti, op. cit., p.104 e nostra integrazione

Da questo prospetto si evince che si passa da orientamenti tradizionali, con una legge della domanda e dell'offerta definibili e prestabiliti, un consumatore passivo e in generale un'ottica di orientamento al marketing e alla vendita basati sull'efficienza, a modelli più articolati. Con mercati più maturi questi modelli cominciano a presentare le proprie difficoltà e i propri limiti, dati sia da un consumatore non passivo, sia da una crisi della domanda, da mercati saturi e una sempre maggiore competizione. Il focus si sposta sulla qualità e sulla necessaria flessibilità di produzione, con la conseguente necessità di comunicare le differenze di posizionamento rispetto ai competitor nel mercato. In generale, con un orientamento al mercato e al marketing e ulteriori aumenti di complessità, dovuti anche alle crisi e recessioni, mercati ormai saturi e difficoltà di trovare una propria nicchia di mercato. In aggiunta, un processo di *commodification* dei prodotti, ormai dagli attributi equivalenti per l'individuo; il focus si sposta di nuovo e necessariamente su **caratteristiche intangibili**, immateriali. L'esperienza diventa nuovo terreno di confronto e competizione, nonché di offerta, perché le aziende hanno la necessità, oltre che la possibilità, di dover "esperienziare" per produrre trasformazioni, concentrandosi sull'uso del bene e non solo sul bene stesso. Il marketing esperienziale risponde ad un'esigenza di **autenticità**; per via dell'information overload, infatti, gli individui sono sommersi da informazioni sui prodotti, da pubblicità, recensioni e via scorrendo, prodotte non solo dai brand ma anche e soprattutto dagli altri consumatori. Occorre quindi non solo diramare la mole di informazioni ma scegliere il proprio percorso di consumo, e in misura sempre maggiore questa

scelta è demandata ai legami intangibili ed esperienziali vissuti col brand, considerati più autentici e in grado di stabilire una connessione ricompensando così l'impegno profuso, in quanto l'individuo si sente parte integrante del proprio processo decisionale.

Progettare l'esperienza è di conseguenza elemento cardine dell'approccio al consumatore, dal quale spesso dipende il successo dell'azienda che oggi può appoggiarsi a strumenti digitali e multicanali, per esperienze multidimensionali e olistiche affinché l'esperienza sia complessiva.

Per la costruzione di esperienza è necessario:

- Definire un tema coerente intorno al quale l'esperienza deve essere messa in scena;
- Impegnarsi per creare nella mente dei consumatori un'impressione positiva intorno all'esperienza e quindi al brand;
- Utilizzare memorabilia che rendano l'esperienza concreta e facilmente richiamabile alla memoria;
- Utilizzare anche la sensorialità per la creazione di un'esperienza memorabile.

Il quadro che ne emerge restituisce alcuni punti su cui riflettere. Il primo, riguarda l'**esperienza come risposta** ad uno stimolo personalizzato basato sull'osservazione o sulla partecipazione, supponendo una conoscenza profonda dell'individuo e della sua multidimensionalità, di cui l'azienda o il prodotto sono fornitori. Il secondo riguarda la centralità dell'entertainment, declinato in varie modalità: *infotainment*,

*shoptainment, edutainment, entertailing*<sup>1</sup> (Fabris, 2003, p.204); le stesse imprese dell'entertainment sono prese a modello da aziende di altri settori per la comprensione e costruzione di modelli di esperienza e sensazioni legate ai consumi del tempo libero<sup>2</sup>. Questa dimensione di intrattenimento rimanda direttamente all'idea di esperienza come spettacolo, messa in scena, una rappresentazione teatrale<sup>3</sup> che coinvolge la sfera sensoriale ed emotiva, la cui piacevolezza lascia tracce nella memoria e nella percezione del brand e del prodotto collegato all'esperienza che viene interiorizzato, diventando un prezioso asset intangibile di fedeltà verso l'azienda.

Inoltre, ci permette di leggere in una nuova chiave il concetto di standard package e applicarlo al marketing dell'esperienza: la qualità dei prodotti ormai è piuttosto standardizzata<sup>4</sup> e la differenza la fa il valore del brand, il servizio è un prerequisito ormai implicito e sottinteso, una *conditio sine qua non*; questo fa sì che la scelta di un prodotto o di un altro non si basi più su questi elementi, ma sulla connotazione di valore, sul patrimonio intangibile, sugli asset esperienziali legati al processo di acquisto e messi in campo dal brand.

L'importanza e il vantaggio del marketing esperienziale risiede nella possibilità di fornire strumenti adeguati per lo studio del nuovo consumatore ipermoderno, nonostante la difficoltà di architettura e proposta della stessa per un pubblico articolato, e la scarsità di metriche di analisi per la valutazione dell'esperienza. La customer experience è inoltre un settore di studi piuttosto giovane. Il suo governo ha dato origine al customer experience marketing e al customer journey, dove i processi e le strategie<sup>5</sup> sono volte alla creazione di engagement soprattutto dei pubblici più ricettivi, quali possono essere i Millennials. L'esperienza va oltre lo shopping, ma riguarda le modalità di interazione e relazione che guardano ad un intero processo e percorso, che comincia ben prima della visita in negozio o in sito e finisce oltre il momento di pagamento o di uso del prodotto/servizio, includendo anche il customer relationship. La parola d'ordine è **differenziazione**, elemento cardine di strutturazione di successo di un'azienda e di costruzione di relazione, perché il successo non dipende più solo dal prodotto/servizio ma da come l'individuo avverte, percepisce e vive questo uso.

---

<sup>1</sup> Retailing+entertainment.

<sup>2</sup> Vedere nota 3 e nota 15.

<sup>3</sup> Si veda a tal proposito Grove e Fisk, 1992, The service experience as theatre, *Advances in consumer research*, n.19, pp.455-461.

<sup>4</sup> Per questo si parla di commodification dei prodotti.

<sup>5</sup> Non solo allestimenti in punto vendita, ma anche assistenza, post-vendita, organizzazione, distribuzione ecc., tutto è customer-centered e experience-oriented. Anche il coinvolgimento delle strutture aziendali è più ampio, perché non riguarda più solo i reparti marketing e comunicazione ma anche il customer care, supply chain, le risorse umane, retail e vendite.



## 2 Il secondo problema: progettare l'esperienza

Carbone e Haeckel (1994) individuano alcune impressioni utili per la gestione della customer experience da parte delle aziende, ai fini di creare valore e vantaggio competitivo, basati sulla fondatezza di informazioni sensoriali associate all'esperienza e valutate ex post alla stessa, afferenti a:

- Experience clues, ovvero indizi derivanti dall'esperienza;
- Performance clues, impressioni provenienti dai prodotti e servizi stessi;
- Context clues, elementi di contesto che si differenziano in
  - Mechanics clues, informazioni provenienti dalle cose, ovvero "Mechanics" are the sights, smells, tastes, sounds, and textures generated by things, for example, landscaping, graphics, scents,

recorded music, handrail surfaces, and so on" (Carbone, Haeckel, 1994, p.13).

- Humanic clues, informazioni provenienti da altre persone, ovvero "They are engineered by defining and choreographing the desired behavior of employees involved in the customer encounter [...]. Humanics determine the interpersonal relationships in a buying experience-how employees make customers feel." (Ibidem).

Ognuno di questi elementi viene registrato nella memoria, fisica e sensoriale, del consumatore. Quello che si evidenzia è la presenza di impressioni, in parte emotive e in parte razionali, sottese o evidenti, il cui insieme è specifica responsabilità da gestire per un feeling positivo verso l'esperienza stessa, secondo un approccio scientifico e razionale che non lasci nulla al caso anzi che sia

inserito in un'orchestrazione manageriale, analitica e dettagliata. Soprattutto, sono interessanti i *mechanics* e *humanics clues*, in quanto sono più efficaci quando integrati. Non a caso parlano di **orchestrazione**: progettare un semplice indizio meccanico per attivare un appropriato indizio umanistico. Inutile dire che l'efficacia di questo design - e di tutti gli *humanistics clues* - è direttamente correlata all'abilità dei dipendenti, che può e deve essere anch'essa progettata.

La partecipazione si colloca lungo un asse di basso/alto livello, mentre il coinvolgimento si colloca lungo i due estremi di assorbimento e immersione. Dall'intersezione di queste dimensioni scaturiscono quattro categorie, che loro chiamano

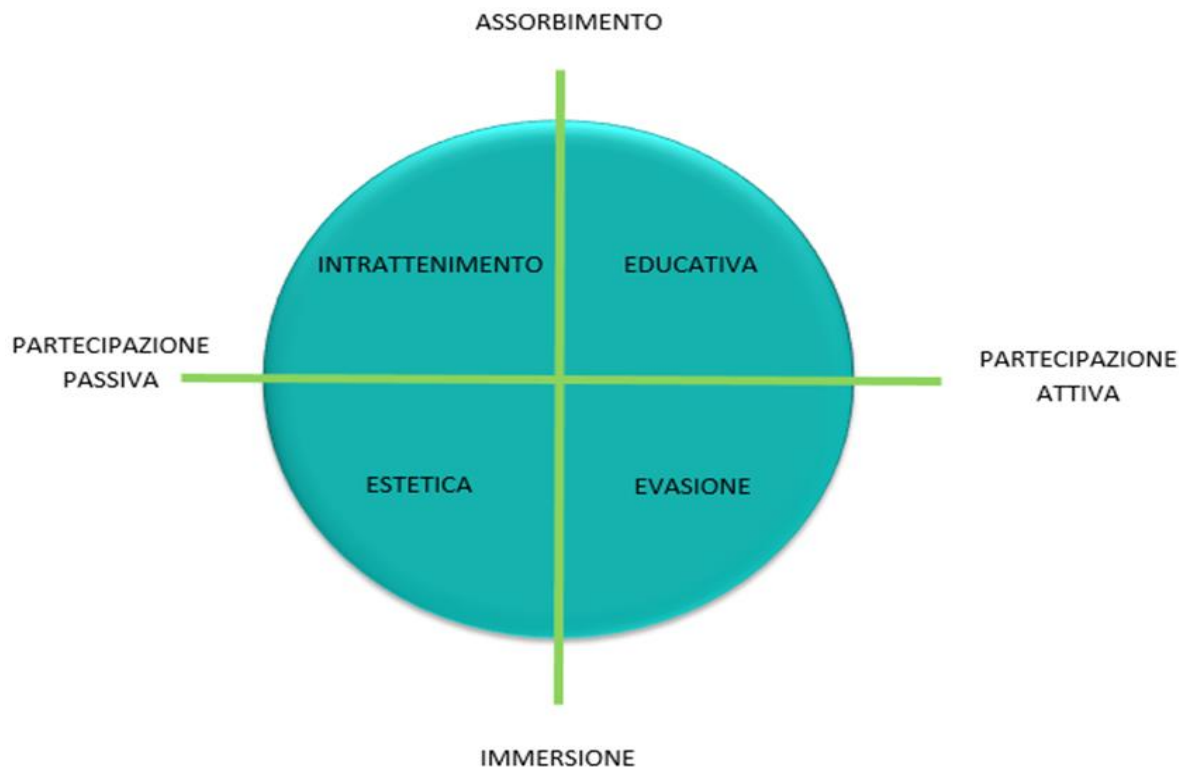


Figura 2: Le dimensioni dell'esperienza secondo Schmitt (*The four realms of an Experience*)

“regni”, differenti di esperienza, come segue in figura 2.

Dall'intersezione delle dimensioni di coinvolgimento e di partecipazione si ottengono quindi quattro differenti

ambiti in cui avviene esperienza, ossia:

- Esperienza estetica: alto livello di immersione ma basso livello partecipatorio. Sono esperienze che riguardano la sfera

ricreativa: è il caso dell'ascolto di un brano musicale, in cui la sua esecuzione avviene a prescindere da ciò che fa l'individuo<sup>1</sup>; l'obiettivo è il divertimento<sup>2</sup>;

- Esperienza di intrattenimento, bassi livelli sia di partecipazione che di immersione (dove l'individuo è assorbito);
- Esperienza educativa: alti livelli di assorbimento (quindi bassi di coinvolgimento) e alti di partecipazione. Si presuppone un impegno attivo con la mente soprattutto attraverso il gioco;
- Esperienza di evasione (estatica): alti livelli sia di immersione che di partecipazione, che attraverso questo offre un'esperienza di evasione e permette all'individuo di diventare consum-attore, quindi parte integrante dell'esperienza che contribuisce a creare in prima linea.

<sup>1</sup> Diverso è il caso di un concerto live, dove la presenza dell'individuo modifica l'esperienza vissuta dagli altri presenti.

<sup>2</sup> È doverosa una precisazione: è stato accennato, in inizio di capitolo (v. nota 3), una determinata definizione di intrattenimento che entra parzialmente in conflitto con il particolare tipo di esperienza estetica inteso da Pine e Gilmore, dove l'intrattenimento è un tipo di esperienza a se stante, non un elemento aggiuntivo.

Questi quattro regni dell'esperienza dimostrano che questa può essere creata non solo a partire dall'intrattenimento e alla sensorialità, ma anche con altre modalità e sistemi di engagement che passano anche attraverso metodi razionali; la **messa in scena** di un'esperienza prevede in ogni caso il coinvolgimento del consumatore in modo personale, personalizzato e che possa essere memorabile, ed è infatti possibile parlare di esperienza ogni qualvolta avviene questo coinvolgimento. Il rovescio della medaglia è che tanto più è alto il livello di coinvolgimento e quindi di immersione, tanto meno si pensa all'esperienza, come per esempio nel caso di suonare in pubblico o partecipare a una gara. Le esperienze più ricche sono quelle che vedono coinvolti tutti e quattro i regni, altrimenti è più difficile lasciare un ricordo durevole.

La metafora del palcoscenico continua, secondo Pine e Gilmore (1998), in quanto:

"An experience occurs when a company intentionally uses services as the stage, and

goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event. Commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable" (Pine. Gilmore, 1998).

Pine e Gilmore limitavano, in quel momento, al palcoscenico dell'esperienza come al momento della vendita; adesso, con il modello di customer journey, l'esperienza deve essere totale e non solo al momento della vendita (sebbene questo sia il momento più delicato e di massima espressione della stessa). I beni, ma anche i brand, diventano oggetti di scena che creano coinvolgimento attraverso una tematizzazione essenziale ma efficiente che funzioni da linea guida per l'evento e l'esperienza. Trascurare, o non dare sufficiente importanza ad un elemento (che sia anche una segnaletica) può compromettere il vissuto dell'esperienza; tutto deve essere coordinato e oggetto di attenzione. In ogni caso, il concetto di esperienza si è allargato anche a settori non

inerenti il concetto di "palco", quindi lontani dai teatri o dai parchi di divertimento, grazie anche alle tecnologie digitali che hanno dilatato questa dimensione: per esempio, attraverso i qr code, la realtà virtuale o la realtà aumentata, i brand possono dislocare momenti di esperienza lungo la vita quotidiana e non relegare queste attività solo all'area del gaming. Come per esempio Ikea, che attraverso l'app di realtà aumentata, permette di visualizzare ad un utente varie possibilità di arredamento con i pezzi a catalogo per decidere, prima di visitare il negozio gialloblu, di sapere già come sarà la parete arredata con la libreria Billy piuttosto che Hemnes, ed evitando un dispendio di tempo ed energie e le possibilità di reso.

### 2.1.1 La cassetta degli attrezzi: i moduli strategici esperienziali

Per la progettazione dell'esperienza, Schmitt individua cinque tipologie, da cui si possono

originare le diverse esperienze, che lui definisce SEM, acronimo per **Strategic Experiential Module**, i quali fungono da obiettivi e indirizzano le strategie di marketing esperienziale (Ferraresi, Schmitt, 2006, p.27)<sup>3</sup>. Troviamo questa classificazione più conforme ad altre perché, come detto, si ritiene centrale la dimensione sensoriale all'interno dell'esperienza come elemento di autenticità, necessario per coinvolgere il consumatore – specialmente Millennial - alla ricerca di appagamento edonistico. Le dimensioni individuate da Schmitt sottolineano la natura multidimensionale dell'esperienza; sono in ordine di possibilità di coinvolgimento e trasversali, ovvero una loro combinazione può interessare ogni tipo di strategia per la costruzione di esperienza ed essere quindi utili al marketing mix (Kotler, Keller, 2015) per l'elaborazione di attività di comunicazione. Nel dettaglio in figura 3:

Gentile (et al., 2007) ha proposto anche una componente "lifestyle", che conferma il sistema valoriale dell'individuo consumatore: costui ricerca brand e significati in essi

riposti che non creino un bias con il suo sistema semiotico di senso<sup>4</sup>.



Figura 3: I Moduli Strategici Esperienziali secondo Schmitt, 2006.

<sup>3</sup> In questo senso possono guidare una strategia di marketing particolare e le conseguenti azioni strategiche.

<sup>4</sup> Attraverso i dati è possibile identificare l'individuo consumatore e le sue caratteristiche attitudinali, intervenendo in merito a comunicazioni one to one per un marketing personalizzato e user centered sia sul piano della forma che su quello de contenuto (Maestri, Sassoon, 2017, p.79); i messaggi personalizzati possono risultare piacevoli e non invadenti in quanto l'invi degli stessi è pensato in prossimità, e basato su preferenze e interessi consolidati, o nuovi ma simili ad altri, che entrano quindi nell'orbita dei brand e dei lovemark degli individui.

Ognuna di queste sfere è strettamente collegata l'una con l'altra, talvolta senza confini definiti, anzi con un'idea di sequenzialità e coinvolgimento crescente che le interessa. Se si associa ognuna di queste a un paradigma del consumatore e un orientamento di marketing, è possibile ricondurre la sfera act al marketing "tradizionale", orientato alla vendita e all'azione, dove il consumatore sa già cosa vuole e compra per lo più commodity, dove ci sono poche o nulle differenze fra un prodotto e l'altro.

- Il marketing sensoriale è un primo esempio di marketing consumer-oriented, sviluppato ovviamente nella sfera del **sense** e volto all'utilizzo di memorabilia e collegamenti sensoriali; è il primo livello, di base, di esperienza, con l'obiettivo dell'impatto sensoriale come elemento di distinzione fra brand. Si riferisce a quelle esperienze basate sull'impiego dei cinque sensi, aggiungendo questa notazione alle caratteristiche funzionali dei prodotti. Un esempio che sfrutta il marketing del sense è Illy.
- La sfera del **feel** è quella più propriamente vicina all'esperienza interiore e rivolta ad essa. All'interno della sfera emotiva del feel, quindi, s'inseriscono tutte quelle attività volte alla creazione di memorabilità dell'esperienza attraverso l'attivazione di un sentimento, di un'azione sull'umore, sulla dimensione affettiva. È quindi questa la sfera che più da vicino interessa i tecnici di marketing che

devono preoccuparsi di progettare esperienza, al fine di allargarsi anche all'ultima area, quella del relate. In questa sfera agiscono i lovemark, capaci di stimolare la sfera emotiva.

- Un elemento di differenziazione che è invece presente nella sfera del **think**, appartenente alle più ampie categorie di prodotti e brand, e paradigma diffuso, dove tradizionalmente agisce la pubblicità che voglia stimolare il pensiero e il problem solving o utilizzare la provocazione. La sfera cognitiva del think si svolge all'interno di schemi di comportamento d'acquisto di tipo cognitivo, con l'obiettivo di creare esperienze appunto cognitive (ivi, p.28) e creative (ivi, p.65) attraverso il pensiero convergente e divergente. Alla sfera del think appartengono i brand di area tech, e non solo, che richiedono per le loro esperienze attività di creatività intellettuale o di esegesi, come nell'advertising e fra tutte quelle di tipo più metaforico e concettuale, dove è richiesto intervento attivo del consum-attore
- Nella sfera comportamentale dell'**act** ciò che viene proposto tramite l'esperienza è l'arricchimento tramite il fare, ovvero la proposta di stili di vita alternativi al proprio o a ciò che viene definito come tradizionale; viene insomma proposta una rottura della routine corrispondente a

- un'azione da intraprendere<sup>1</sup>. Quest'area arricchisce le esperienze fisiche e impatta spesso sullo stile di vita, con una natura motivazionale e spontanea che propone modelli di ruolo (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.66)
- La più completa è proprio questa dimensione del **relate**, perché ingloba al suo interno le altre sfere e contempla anche la dimensione più propriamente relazionale di contatto con gli altri che è stata richiamata in precedenza; quello che propone quindi è il senso di appartenenza, di identificazione e di comunità intorno ad una marca<sup>2</sup>, dando rilievo anche al contesto sociale. Va oltre i sentimenti privati ma connette l'io con il proprio ideale di sé (ivi, p.67) e con l'idea di comunità, come fa Harley Davidson, brand che fa dello stile di vita e del marketing del relate la sua filosofia.

L'altra parte dei SEM riguarda i fornitori di esperienza, gli **ExPro** (experience provider), che sono "gli strumenti che attivano i moduli strategici" (Ferraresi, Schmitt, op.cit.,

p.29). In altre parole, tutto di un prodotto può fornire esperienza, dal punto vendita al packaging, dal payoff di una campagna pubblicitaria all'assistenza post-vendita. In questo senso esiste una sovrapposizione con i touchpoint, fisici e digitali, del customer journey in cui l'esperienza può essere dispiegata attraverso il contatto con la persona consumatore e il suo percorso attraverso la relazione coi prodotti.

Schmitt (2006) propone quindi la costruzione di una **griglia esperienziale**, originata da SEM e Ex Pro, che permette di definire l'immagine esperienziale dell'organizzazione e della marca, come segue in tabella, che consente di individuare le aree di pianificazione strategica del marketing esperienziale e le aree di implementazione in alcuni touchpoint, sia fisici che digitali. Evidenziando eventuali aree di criticità e miglioramento o di best practices:

	Comunicazione	Identità	Prodotti	Co-branding	Spazi	Siti web	Persone
Sense							
Feel		PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING ESPERIENZIALE					
Think							
Act							
Relate							

Figura 4: La griglia esperienziale di Schmitt, 2006.

<sup>1</sup> Per esempio, i brand di area sportiva e in questo Nike fa da leader con il payoff che invita all'azione "Just do it". A seguire, le campagne di comunicazione d'impresa, le pubblicità, gli eventi ecc. che propongono l'uso di metafore sportive e testimonial di settore.

<sup>2</sup> La letteratura in merito riporta come esempio privilegiato la comunità di biker di Harley Davidson.

Il mondo esperienziale del cliente prosegue attraverso la costruzione di una piattaforma esperienziale attraverso cui progettare esperienza di marca. Le cinque dimensioni sviluppate infatti producono, nel loro insieme, il CEM, Customer Experience Management, definito da Schmitt e Ferraresi come "la possibilità di gestire, in quattro specifiche fasi, le esperienze che un cliente può richiedere per uno prodotto o servizio

(Schmitt, 2006, p.30), descritte come segue (Fig. 5).

Se l'esperienza fa parte del vissuto individuale, ogni prodotto ha una funzione di stimolo capace di innescare una reazione, fisica o emotiva, parte di una categoria di offerta multipla, multidimensionale e variegata. Quello al comportamento del consumatore però deve essere un approccio integrato, cosciente del

carattere di unicità dell'esperienza, condizionata da variabili intervenienti di contesto irripetibili<sup>1</sup>, ma con una prospettiva più ampia che prende in esame aspetti razionali e emotivi del comportamento di consumo, dove quest'ultima sfera di variabili rappresenta, in realtà, quella decisiva per spostare l'ago della bilancia e far propendere all'acquisto (e al riacquisto, o alla generazione di sentiment positivo che porta al passaparola positivo e alla generazione di nuovi contatti potenziali).

Il processo di progettazione delle esperienze deve essere correlato a una **piattaforma esperienziale** (Carù, Cova, 2003; Ferraresi, Schmitt, 2006) di "elementi diffusi al quale la persona dà forma" (Carù, Cova, 2003, p. 201), di creazione delle preferenze e correlato a processi di business. Questa piattaforma funziona da link tra fase strategica e fase operativa, e deve contenere il tema dell'esperienza, una descrizione dinamica, multisensoriale e multidimensionale dell'esperienza



Figura 5: Le fasi di costruzione del Customer Experience Management, Schmitt, 2006.

<sup>1</sup> Gli approcci di tipo comportamentista solitamente tendono a non dare eccessivo peso alle variabili e ai processi cognitivi del consumatore in quanto comportamenti interni; riteniamo però impossibile separare le dimensioni esterno-interno del consumatore.

desiderata, che fa da posizionamento esperienziale e specifica il valore e dell'esperienza da vivere (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.97 e 141), la promessa di valore esperienziale<sup>2</sup> (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.132 e 141) e il tema dell'esperienza, da cui si può ricavare l'appartenenza a una delle cinque dimensioni dei SEM.

L'esperienza progettata attraverso la piattaforma include quindi elementi integrati e coordinati volti all'esperienza totale, attraverso punto vendita, comunicazione, immagine, packaging ecc.<sup>3</sup>; un viaggio attraverso i touchpoint reso esperienziale e coordinato da una regia attenta ma non invadente che, nella fase finale di questo processo, permette all'individuo di avere accesso alle informazioni e all'esperienza così come la desidera e anticipa il concetto di omnicanalità (v. oltre). Attraverso l'esperienza si avvicina l'individuo e lo si rende consapevole e coinvolto, tentando di modificare il proprio atteggiamento verso il brand e il

prodotto/servizio attraverso la consapevolezza e la comprensione dei suoi bisogni e desideri; lavorando sulla disposizione e sull'atteggiamento, l'effetto desiderato è quello di modificare i comportamenti d'acquisto e creare relazione a lungo termine, trasformandolo in cliente fedele, perché la relazione "va oltre l'esperienza dell'individuo e la rende rilevante in un contesto sociale più ampio" (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.143), che trasforma l'intero spazio sociale e simbolico in un "experience environment" che risolve i limiti del market mindset (Maestri, Sassoon, 2017, p.35).

## 2.2 Aspetti critici sull'esperienza

La costruzione dell'esperienza è un'attività di complessa realizzazione e gestione, non esente da varie critiche, di tipo esogeno ed endogeno. Tra le critiche esogene, la prima è la mercificazione dell'esperienza umana, una critica di stampo marxista in seguito alla spettacolarizzazione della

merce che ha perso suo valore d'uso generando un consumo alienato, oggi anche più evidente con superamento dell'offerta sulla domanda. Già Rifkin notava come che il capitalismo si fosse appropriato dapprima di arte, cultura e ora anche di tempo libero, in cui vivere le proprie esperienze, monetizzandole. Commercializzare e strumentalizzare cultura impoverendola, dove icone culturali sono associate a prodotti (a transmedia e transcultural storytelling) e marketing ricerca significati culturali religiosi filosofici da trasporre e commercializzare (ma crea anche nuove icone) creando iper-realtà per merci dal solo valore simbolico.

Al marketing esperienziale si critica anche la creazione di realtà artefatta e simulata che spingano a iperconsumo, eventi preordinati e preconfezionati per influenzare tematizzando anche le sensazioni (dopo aver tematizzato hotel, ristoranti, concept store, cinema, musei. Codeluppi li definiva supermercati e Ritzer cattedrali di

<sup>2</sup> La fonte migliore per ottenere informazioni utili allo scopo è effettuare ricerche sul cliente (Ferraresi, Schmitt, 2006, p.141). Questa è la parte centrale della strategia customer oriented e va considerata anche nelle strategie di comunicazione esterna ed interna.

<sup>3</sup> Allargando agli elementi intangibili: tono di voce, atteggiamento, comportamento (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.99).



consumo). Allo stesso modo, attraverso la spettacolarizzazione c'è il rischio di ravvivare artificialmente emozioni e reincantare consumatore. Per quanto riguarda le critiche endogene è possibile pensare innanzitutto a limiti di applicabilità e condizioni: le aziende devono pensare a un modo per arricchire ogni esperienza, fornendo elementi di intrattenimento anche laddove non esistano<sup>4</sup>. Spesso la customer experience è vista come poco più che un esercizio stilistico, un gesto creativo che accompagna al massimo un restyling del punto vendita, o del sito, con i relativi costi. Anche molti manager hanno difficoltà a comprenderne la reale essenza, quando è un insieme di questi fattori – e di ben altri – che dovrebbe investire l'azienda a 360° e coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione. Se l'offerta di esperienza è difatti un terreno di confronto fra brand e individui e di contesa fra brand, la gestione di una customer experience come prodotto è assai complessa e

non priva di risvolti etici, per cui si intenda obbligare in qualche modo un individuo a provare sensazioni ed emozioni preconfezionate. Secondo Resciniti (2004, p.73) il marketing esperienziale deduce delle regole di condotta per le imprese che corrono il rischio di non essere significative e quindi non incidere sull'esperienza per il consumatore, generalizzando altresì altre tecniche che invece sono applicabili solo in contesti e situazioni particolari e determinati. La componente ludica interviene nel momento in cui si devono valutare quali elementi inserire e trattare nell'esperienza, quali leve utilizzare e per quale tipo di cliente che possa essere ricettivo alle stesse e non ad altre, la frequenza, l'innovazione, le sedi logistiche (Resciniti, 2004, p.71) verso cui intraprendere il percorso esperienziale (ma con customer journey tutto lo è) e che incide quindi sull'innovazione e sui costi di gestione, escludendo quindi molte aziende con basso budget. Sebbene molti negozi artigiani riescano a rendere esperienza proprio

in virtù della loro dimensione e del lavoro personalizzato, meticoloso, unico. L'esperienza è propria non solo di una componente affettiva ma soprattutto di una cognitiva, che impatta direttamente sul consumer behaviour, e non solo allo stupire coinvolgendo i sensi, rischiando di appiattare le dimensioni dell'esperienza stessa. Soprattutto, si deve considerare non solo l'esperienza di marketing ma per i nostri tipi più interessante la customer experience che si declina in maniera differente, attraverso la metafora del viaggio del consumatore e soprattutto la sua partecipazione come consum-attore. Inoltre, la creazione di esperienza non è finalizzata alla vendita né si deve limitare a quel momento ma abbracciare un percorso olistico, sistemico, dove l'obiettivo sia la produzione concreta di valore. Non tutte le esperienze sono positive perché vissute personalmente, entrando in collisione con il vissuto personale dell'individuo, il suo stato d'animo nell'*hic et nunc*, del suo

---

<sup>4</sup> Casi di marketing come Taffo dimostrano che si può associare una componente ironica anche in un prodotto connotato negativamente.

contesto sociale che confligge con quello esperienziale del brand. La messa in atto di un'esperienza che coinvolga tutti e cinque i sensi sia i quattro reami sia di valore e di successo. I brand devono pensare al valore della loro esperienza rispetto al valore percepito della stessa e del prodotto/servizio (Pine, Gilmore, 1998) senza sottostimarle o sovrastimarle. Scrive Resciniti che "quanto più si attribuisce importanza all'esperienza di consumo nel processo di realizzazione individuale, tanto più deve crescere la duplice consapevolezza che essa non può essere manipolata" (Resciniti, op.cit., p.98). Un'offerta di esperienza artefatta verrà percepita quindi come tale, a fronte di un sistema di aspettative. Nei parchi a tema, infatti, l'individuo è consapevole dell'esperienza resa artificialmente in merito alla riproduzione di luoghi o contesti storici o situazioni specifiche; tuttavia, questi sono inseriti in un sistema di aspettative individuali per cui si accoglie e accetta la

simulazione, non percepita come menzogna, che permette di godere a pieno dell'esperienza offerta.

In definitiva, nell'inserimento dell'esperienza all'interno dei progetti di marketing dobbiamo tenere conto di due concetti, distinti ma combinati: spazio dell'esperienza e

Un'ulteriore specifica. Quello del marketing esperienziale è un filone di studi manageriali con origine statunitense, quindi con probabili difficoltà ad essere accolto in culture e contesti sociali differenti e non abituate alla spettacolarizzazione. Da qui ha sempre avuto un ruolo di leadership che provoca imitazione, come declinare la difficoltà di applicazione in un contesto sociale, culturale, civico, differente? Questa critica apre a quello che poi è diventato il "**marketing mediterraneo**" (Carù, Cova, 2006). Una metafora che porta al centro il Mediterraneo, inteso come metafora spaziale e culturale in altre parole rinnovare la strategia promuovendo

l'identità mediterranea nel dibattito di marketing, per riportare un elemento di differenziazione basato sulla cultura nel modo di agire e di comunicare delle imprese. Come nel marketing tribale di cui è effettivamente una specifica ulteriore, sfrutta il localismo per generare senso di appartenenza, comunità, autenticità e li usa come elementi distintivi e importanti nel rapporto con il consumatore, - specialmente Millennial, come avremo modo di approfondire - italiano. Nel passaggio dal bisogno al desiderio e con la forte componente estetica, "ci trasferiamo dall'America all'Europa" (Bucci, in Carù, Cova, 2006, p.10), guidati dai settori che dell'estetica hanno fatto la propria ragion d'essere, primo fra tutti la moda, il design e il cibo<sup>5</sup> e quindi una centralità dell'iconicità associata a determinati brand e l'esperienzializzazione dei punti vendita. Il marketing mediterraneo libera dall'individualismo presente nel marketing tradizionale e si orienta verso nuove forme di socialità, "il repertorio di una

---

<sup>5</sup> Non a caso, la centralità e l'importanza del movimento Slow food, con sede a Orvieto, concede spazio alla metafora della centralità in Italia del vivere il cibo in maniera consapevole e artigianale. Un elogio alla lentezza che, come altri casi di marketing mediterraneo, permettono di analizzare il consumo sotto una nuova luce.

moltitudine di sensi che interagiscono insieme come un luogo più libero, dentro al quale la creatività e l'immaginazione si possono manifestare in piena libertà" (Graillot, Badot, in Carù, Cova, 2006, p.47). Questo approccio, inoltre, abbraccia anche il societing (cfr. Cap.1), focalizzandosi sulla centralità della socialità e non dall'individualismo, sulla produzione dal basso della conoscenza<sup>6</sup>, dove l'azienda stessa è un attore sociale, (Visconti, in Carù, Cova, 2006, p.152) inserito in un contesto di relazioni multiple. Persona e brand collaborano, quindi, per enfatizzare l'idea e la voglia di comunità e le relazioni non utilitaristiche ma emozionali, dove i prodotti non sono collocati in un mercato ma in un contesto sociale che l'impresa contribuisce a creare e possibilmente arricchire, estendendosi a una dinamica impresa-società (ibidem).

La diffusione di social media visuali adatti allo storytelling come Pinterest

e Instagram hanno favorito la diffusione di immagini e creato emulazione proponendo immagini utilizzate come punto di riferimento e metro di giudizio, in una revisione del concetto di habitus che lo attualizza alla luce di una società digitale e dove l'immagine si impossessa di un ruolo di primo piano all'interno della narrativa, patinando le nostre vite attraverso i filtri che la rendono istantaneamente più bella e facile. Inoltre, molte se non tutte le cattedrali del consumo sono tematizzate e allestite in maniera spettacolare per offrire un'esperienza immersiva.

### 2.3 Customer relationship management e customer satisfaction: un cliente soddisfatto è un cliente di qualità?

Conquistare nuovi clienti è senz'altro importante, ma altrettanto lo è mantenere clienti esistenti, perché probabilmente più inclini a riacquistare o a pagare un prezzo maggiore se a questo corrisponde un aumento di valore: "acquiring a new customer is anywhere from five to 25 times more expensive than retaining an existing one" (Gallo, 2014). Secondo Nielsen<sup>7</sup> osservando il sentiment dei consumatori e incrociandolo con i dati reali sulle vendite al dettaglio, la lealtà del consumatore non è un'attività che può essere data per scontata; i consumatori sono attenti e incuriositi nel provare cose nuove, pertanto la competizione tra brand per mantenere rilevanza sarà sempre più un'attività diffusa. Se ne deduce che non bisogna dare per scontata la forza del brand in tutti i mercati e che sono clienti profittevoli coi quali costruire una relazione duratura, con i quali è possibile sviluppare un più alto valore di *customer retention*, specie se congiuntamente a una strategia di

---

<sup>6</sup> Cfr. cap.1.

<sup>7</sup> Articolo del 07/02/2019 visibile su [https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/disloyalty-is-the-new-black/?utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newswire&utm\\_content=7-24-19](https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/disloyalty-is-the-new-black/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=newswire&utm_content=7-24-19)

marketing che sfrutta incentivi (sconti, premi, prove in anticipo di altri prodotti ecc.) e esperienza. Se per le attività commerciali di piccola entità l'individuazione di clienti profittevoli può essere più agevole dato il rapporto personale, in caso di grandi aziende o di grandi numeri questa pratica è più complessa.

La customer satisfaction è volta all'indagine e valutazione della soddisfazione dei consumatori per quanto riguarda la performance di un prodotto o servizio, con l'obiettivo del riacquisto: un cliente soddisfatto, più probabilmente, è un cliente che tornerà ad acquistare lo stesso prodotto o servirsi dello stesso servizio. Questa però non tiene conto del processo di acquisto e di consumo né tiene traccia di quello che è il processo che porta un consumatore ad essere o meno soddisfatto<sup>8</sup> e, solo parzialmente, prende in esame quello che è lo stato d'animo come effetto dell'azione di consumo. La soddisfazione infatti riguarda quello che è il post-acquisto, ma non il pre-acquisto. Inoltre, non c'è

necessariamente correlazione, se non probabilistica, fra la soddisfazione del cliente e la sua fedeltà, ed è una metrica legata al prodotto priva della dimensione esperienziale e del suo processo. In altre parole, "la soddisfazione è un atteggiamento orientato al risultato che deriva dal confronto che i clienti fanno tra le performance del prodotto e le loro aspettative" (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.37). In ogni caso, anche un cliente soddisfatto non è detto che voglia "accontentarsi" e riacquistare. Se dunque l'individuo consumatore è più attivo, e anche più infedele ai brand, alla ricerca di un perfezionamento continuo delle performance, continuare a riproporre lo stesso prodotto/servizio non è una strategia che paga a lungo termine. Non in termini di fedeltà alla marca almeno, se non è abbinata anche a un processo di R&D e miglioramento continuo del prodotto/servizio stesso e alla relativa comunicazione in merito, pena il rientrare in un processo di commodification. L'individuo, oggi, si aspetta sempre di

più e se è soddisfatto una volta, non è detto lo sia la seconda a parità di livello di servizio.

L'analisi della customer satisfaction è incentrata sulla soddisfazione che intercorre dopo l'utilizzo di un prodotto/servizio, ma "focalizzarsi sul prodotto per rintracciare il livello di soddisfazione significa andare incontro a insoddisfazioni e lamentele; misurare la soddisfazione o l'insoddisfazione non significa misurare la prima e cancellare la seconda" (Ferraresi, Schmitt, 2006, p.27). Ciò non toglie dalla difficoltà di valutazione della soddisfazione della persona consumatore, in virtù della indistinzione fra punti di contatto fisici e digitali con la marca, anytime e anywhere ovvero in continuità fra online e offline, e in virtù del concreto e aumentato potere decisionale. Il Customer relationship Management:

"È una fondamentale strategia di business che integra processi e funzioni interni e network esterni per creare e fornire valore ai clienti-obiettivo in vista di un profitto.

<sup>8</sup> Cfr. Schmitt, 2003, Resciniti, 2004, Ferraresi, Schmitt, 2006.

Si basa su dati di alta qualità relativi ai clienti ed è attuabile grazie alle tecnologie informatiche” (Buttle, 2009, p.21).

Tramite questa definizione offerta da Buttle si può comprendere la natura “matematica” e scientifica del CRM, basato appunto su dati, dove si parla di clienti-obiettivo e di profitto, ma non si accenna a consapevolezza dei consumatori stessi, e che resta un approccio fondamentalmente interno all’azienda, dove la relazione è da mettere in atto tramite tecnologia. L’obiettivo del CRM è, durante il ciclo di vita del cliente-prodotto, conseguire dei profitti e tentare di ridurre il tasso di abbandono; la creazione di valore e la massima attenzione quindi si concentreranno su una parte del portafoglio clienti, quelli più fedeli e ad alto valore strategico, su cui si concentrano le strategie di aumento di valore stesso e di relazione, per vincolarli e sottrarli ai competitor, attraverso l’utilizzo di software specifici. Il customer relationship management misura il numero di scambi

intercorrenti fra azienda e cliente in maniera prevalentemente quantitativa, tramite software anche costosi e quindi non accessibili a molte imprese, prime tra tutte le PMI di cui è in larga parte composto il tessuto imprenditoriale italiano. Per esempio, non prende in esame il processo cognitivo che ha portato un individuo a esprimere la propria soddisfazione o insoddisfazione attraverso uno dei canali disponibili per dialogare con l’azienda (social media, call center, punto vendita ecc.). Oggi, ogni tipo di comunicazione rivolta ad un’azienda è di tipo personale, e l’individuo non si accontenta di ricevere una risposta standard se non addirittura precompilata, e questo è proprio ben evidente con i canali social, dove ogni messaggio – anche quelli di controversia o lamentela – vogliono ed esigono una risposta ad hoc, personalizzata sulla specifica esigenza di chi scrive.

Per la misurazione del valore di un cliente soddisfatto e l’efficacia di azioni di CRM e customer satisfaction entra in gioco la Customer Lifetime

Value (CLV), (Lemon, Verhoef, 2016, p.72):

“A predicted measurement of how much profit a retailer will retain over the lifetime relationship with a specific customer. The exact way that the customer LTV is determined may vary across retailers. The true lifetime value of a customer requires a large amount of customer-level insight over time.” (Bullard, 2017, p.108)

Vale a dire, “un indicatore derivante da un modello predittivo che misura i profitti prevedibili in funzione della tipologia di relazione con i clienti e dalle loro abitudini di acquisto” (Maestri, Sassoon, 2017, p.85-86). L’attenzione è rivolta su un’ottica di lungo periodo che, in linea con il customer journey, instauri una relazione duratura basata sull’interesse reciproco e non sia finalizzata solo alla vendita o all’acquisto *una tantum*, ma alla fedeltà. Questo indicatore è basato su un calcolo numerico che prende in considerazione il numero di clienti in un dato periodo e il numero di acquisti

fatti da clienti abituali, da cui si ricava il *retention rate* (fattore di ritenzione). Sul totale delle vendite è quindi possibile estrapolare il profitto annuo netto e quello cumulato negli anni di esercizio dai clienti fidelizzati (calcolando gli acquisti ripetuti; questi clienti rappresentano anche i target più profittevoli, destinatari di azioni di marketing personalizzate e più inclini a vivere esperienze con i brand) e dai nuovi. Il CLV si ottiene quindi dal rapporto tra il valore del profitto annuo netto e dal numero iniziale di clienti. Questo calcolo non può prescindere, di nuovo, dalla conoscenza del proprio cliente ma anche dalla presenza di database aggiornati con tutti i dati necessari fin

$$\frac{\text{Clienti fine periodo} - \text{Nuovi clienti}}{\text{Clienti inizio periodo}} \times 100$$

qui elencati: numero di clienti vecchi e nuovi, numero di vendite per ciascun anno, profitti, e può essere applicata non solo alle intere azioni di marketing ma anche a singole campagne (Maestri, Sassoon, 2017, p.87) o strumenti specifici.

Per l'attivazione della piattaforma esperienziale è importante la relazione col il cliente e alla creazione di una sua consapevolezza, utilizzando la promessa di valore e il tema dell'esperienza; la relazione col cliente può migliorare o peggiorare la sua esperienza, la quale viene costruita progettando l'esperienza di marca (Ferraresi, Schmitt, op.cit., p.167), accogliendone i suggerimenti dei clienti stessi (ibidem). Di fondamentale importanza quindi diventa non solo l'assumere un approccio consumer-centric ma anche i dati forniti dal cliente stesso, attraverso le ricerche di mercato o i questionari, e ancor di più l'analisi di sentiment relativo ai post lasciati sui propri canali social e ogni tipo di feedback lasciato su forum, blog ecc. Infatti, si possono considerare quattro fasi per la costruzione di una relazione col cliente, che si finalizzano con l'obiettivo di una relazione di una durata basata sulla consistenza e rilevanza dei messaggi scambiati fra le due parti, capaci di influenzare il comportamento e l'atteggiamento:

“There are four stages of the customer relationship:

acquisition, growth and loyalty, retention, and reactivity. Acquisition is the first phase of acquiring a new customer. Once the individual has become a customer, the growth and loyalty phase consists of growing the business and loyalty of the customer to the specific brand or retailer. Retention is the stage of retaining the customer through enhanced customer experience and providing the customer with relevant information, offers, communication, and merchandise to drive the customer's interest. Reactivity is the stage of reacting to a customer's decline or increase in activity through relevant communication and messages. This is done through ensuring relevancy, which is a key component of the four stages. Relevancy ensures that the customer receives the most relevant communication and promotions based on what the customer has shown interest in from their online behavior.” (Bullard, 2017, p.109)

Nonostante il grande sforzo e impegno che questo richiede in termini economici e di personale, questo rappresenta un database di importanza fondamentale per progettare l'esperienza di marca e quindi garantire la massima soddisfazione del cliente. L'individuo consumatore odierno, consum-attore, e il Millennial sono più inclini a condividere la propria esperienza volontariamente, anche e soprattutto senza la sollecitazione che invece potrebbe esser vista come forzatura e imposizione, con il dubbio di una distorsione tramite una eccessiva polarizzazione dei feedback. Da questo si deduce che marketing, CRM e customer satisfaction non possono essere aree separate, ma fondersi per un approccio olistico – quindi sistemico - alla customer experience (Lemon, Verhoef, 2016).

### 3 Il Customer Journey nell'economia dell'esperienza: cosa vive e vuole oggi (e domani) la persona

All'interno dell'economia dell'esperienza, la metafora del viaggio, dove *homo consumericus* che si allontana (da se stesso) per mezzo di cose e servizi (Lipovetsky, 2007, p.44), è ricorrente. Più da vicino, il customer journey riguarda un nuovo modello di marketing, affermatosi solo di recente, che va a sostituire i modelli market oriented, product oriented e customer oriented.

Questo modello trae le sue basi da quello che è l'avvento di un consumatore informato e consapevole del suo potere e potenziale (Vianello, Ferrandina, 2017, p.9; Edelman, Singer, 2015), dal suo cambiamento comportamentale nei confronti dei comportamenti di acquisto e con aspettative più alte verso quello che vogliono da un brand e dal suo utilizzo, appunto un'esperienza e una relazione. A questo si accompagna un cambiamento nelle modalità di interazione con i touchpoint, sia fisici che digitali, che avviene in modalità fluide utilizzando una molteplicità di canali, on e offline, in continuità. Analizzare puntualmente il customer journey è quindi essenziale per

conoscere a fondo il consumatore. Considerando la centralità dell'esperienza, questa è associata all'interno del customer journey sia nei touchpoint, sia nei momenti-verità (*moments of truth*) e successivamente nella creazione di engagement.

Facciamo un passo indietro. I modelli di marketing tradizionale - tuttora validi - prevedono per il consumatore (e non individuo) cinque differenti



Figura 6: Le aree del processo di acquisto, nostra elaborazione da Kotler, 2007 e 2010

aree di attività nel processo di acquisto (Fig. 6).

Le fasi di marketing si ricalcano su quelle del modello AIDA – Attention, Interest, Desire, Action – quindi di un processo per lo più lineare del

percorso del consumatore, peraltro molto simile al funnel di conversione (v. oltre), ognuno abbinato a una delle 4P di Kotler (Maestri, Sassoon, 2017, p.102) e di conseguenza a un canale di comunicazione, ma con l'idea in entrambi – funnel e AIDA –

che la conversione del lead avviene in un solo punto di contatto e un solo canale<sup>9</sup>.

Come però abbiamo appurato nel primo capitolo (§1.2) l'individuo consumatore non è più passivo rispetto al mercato, soggetto senza difese davanti gli stimoli del marketing e della pubblicità, come questo modello di cui sopra lo ritiene. Ha invece a disposizione un kit di strumenti che rispondono in real time alle sue esigenze, always on e always ready. Strumenti e tecnologie che hanno modificato sostanzialmente anche l'atteggiamento dell'individuo<sup>10</sup>, che si aspetta una risposta rapida, in real time, e puntuale, senza invasività e solo se è lui a richiederla. Si deve infatti considerare l'omnicanalità e il diverso media mix che si usa per approcciarsi alle modalità di acquisto, dove sono stati gli stessi device complici di un processo di elevamento delle aspettative dei propri utilizzatori (Maestri, Sassoon, 2017, p.21).

<sup>9</sup> Funnel, AIDA e 4P di Kotler sono modelli o prevedono elementi pensati prima dell'ondata di innovazione tecnologica; sebbene presentino quindi elementi di validità, giocoforza sono "datati"

<sup>10</sup> I social media stessi hanno cambiato gli utenti e gli utenti hanno consentito loro un'evoluzione in funzione di ciò che le persone hanno ritenuto necessario. Questa è la direzione del cambiamento occorso in tutti i canali di comunicazione e in tutti i touchpoint. In conseguenza a questo il processo di acquisto ha alterato la sua natura, in un'ottica relazionale e di maggior consultazione, di affidamento a un'intelligenza diffusa, condivisa, circolare



### R.O.P.O.

- Acronimo per Research Online, Purchase Offline
- L'individuo consumatore cerca online recensioni, opinioni, informazioni, confronti ed esperienze ma il suo percorso di acquisto si conclude in un negozio fisico, per creare engagement e aggiungere valore

### CLICK & COLLECT

- L'acquisto è effettuato on line ma il prodotto viene ritirato in un negozio o in un punto di raccolta definito, il più vicino possibile a casa, o nel negozio fisico del brand stesso, dove dare ulteriore assistenza al cliente, cercare relazione e creare esperienza

### TRY & BUY

- Letteralmente "prova e acquista"
- Si prova fisicamente l'oggetto che intende acquistare ma conclude il suo acquisto on line, su piattaforme di acquisto specializzato, siti generalisti, app, e-commerce proprietari ecc spesso alla ricerca di un prezzo più conveniente o di una maggiore disponibilità di opzioni
- Modalità meno esperienziale e più distaccata

Se queste modalità sembrano tracciare un percorso più complesso, lungo e probabilmente molto poco lineare, è perché effettivamente è così. Il customer journey è un percorso circolare, con una fase di inizio non ben specificata<sup>11</sup> e con una conclusione che non è necessariamente quella dell'acquisto, dove si concludono i modelli di marketing tradizionali, che ha acquisito sempre maggiore centralità all'interno della costruzione di esperienza: "journeys are thus becoming central to the customer's experience of a brand—and as important as the products themselves in providing competitive advantage (Edeleman, Singer, 2015). Scrivono Lemon e Verhoef (2016, p.74 e ss.):

Figura 7: Punti di contatto tra online e offline. Elaborazione nostra da Think with Google 2011 e <https://www.techeconomy.it/2014/08/28/click-collect-nuova-front>.

Se in passato gli strumenti di informazione erano limitati alla pubblicità e al passaparola, adesso anche le modalità di acquisto si fanno complesse e più strutturate e diversi diventano i punti di contatto in cui

online e offline si intrecciano e completano a vicenda, nel tentativo di strutturare un processo di acquisto multicanale che coinvolga online e offline e in parti eguali (Fig. 7).

<sup>11</sup> Non solo l'origine può essere "interna" all'individuo, (bisogni, desideri), ma anche esterna (gruppi sociali di riferimento, comunità on line, mass media) e ovviamente anche un mix fra le due, che si combinano in maniera variabile e imprevedibile

“We conceptualize customer experience as a customer’s “journey” with a firm over time during the purchase cycle across multiple touch points. We also conceptualize the total customer experience as a dynamic process. The customer experience process flows from prepurchase (including search) to purchase to postpurchase; it is iterative and dynamic. This process incorporates past experiences (including previous purchases) as well as external factors. In each stage, customers experience touch points, only some of which are under the firm’s control. This process may function as a guide to empirically examining customer experiences over time during the customer journey, as well as to empirically modeling the effects of different touch points on the customer’s experience.”

A queste modalità ne va aggiunta un’altra che prevede la virtualizzazione dell’intero processo (Fig. 8).

Il customer journey si configura come narrazione articolata e complessa della relazione fra brand e utente. Il CJ si svolge lungo tre fasi (Lemon, Verhoef, 2016, p.76, traduzione nostra e nostra integrazione):

#### VIRTUAL ONLY

- Tutto il processo è virtuale, svolto tramite internet e device.
- Le fasi del processo decisionale, di scelta, acquisto e pagamento non prevedono alcuna relazione personale o la presenza fisica degli interlocutori.
- percorso immersivo, diluito nel tempo e nello spazio, di durata indefinita, ma tracciabile.

- **Prepurchase:** la prima fase interessa ogni aspetto dell’interazione, compreso l’ambiente, prima di una transazione, ovvero comportamenti, ricognizione dei bisogni, ricerca delle informazioni, in altre parole l’esperienza prima dell’esperienza, che si conclude solo con la soddisfazione del bisogno informativo, estesa poi ai touchpoint digitali;
- **Purchase:** è la fase che si svolge nell’arco di tempo più breve, e ricopre l’interazione col brand e il suo ambiente durante l’evento stesso di acquisto; è caratterizzata dai comportamenti di scelta ma, nel marketing tradizionale, è quella che è stata oggetto di maggiori attenzioni in merito al comportamento decisionale soprattutto, ma anche per le attività che riguardano più da vicino la vendita come il display, sell in e sell out e la shopping experience stessa, anche qui estesa ad alcuni touchpoint digitali;
- **Postpurchase:** concerne l’esperienza di shopping dopo l’acquisto, con il godimento del prodotto o del servizio, engagement, customer service. Come la fase di pre-purchase anche questa può estendersi in un arco di tempo indefinito. Il prodotto o servizio stesso, in questa fase, diventa un punto di contatto col brand, con eventuali momenti di criticità, con il passaparola o con la condivisione attraverso i social media e altri touchpoint. È possibile pensare anche a questa fase come quella in cui si attiva la fedeltà alla

Figura 8: la virtualizzazione dell’intero processo di acquisto, nostra elaborazione.

marca, come parte del customer journey stesso, qualora si inneschino dei momenti di attivazione (**trigger points**) specifici dell'esperienza e della relazione, legati alla soddisfazione.

Riportiamo, in Fig. 9, la formulazione grafica del modello di customer journey come pensata da Lemon e Verhoef. La loro intenzione è sottolineare come il CJ sia un modello dinamico e iterativo. La persona consumatore si

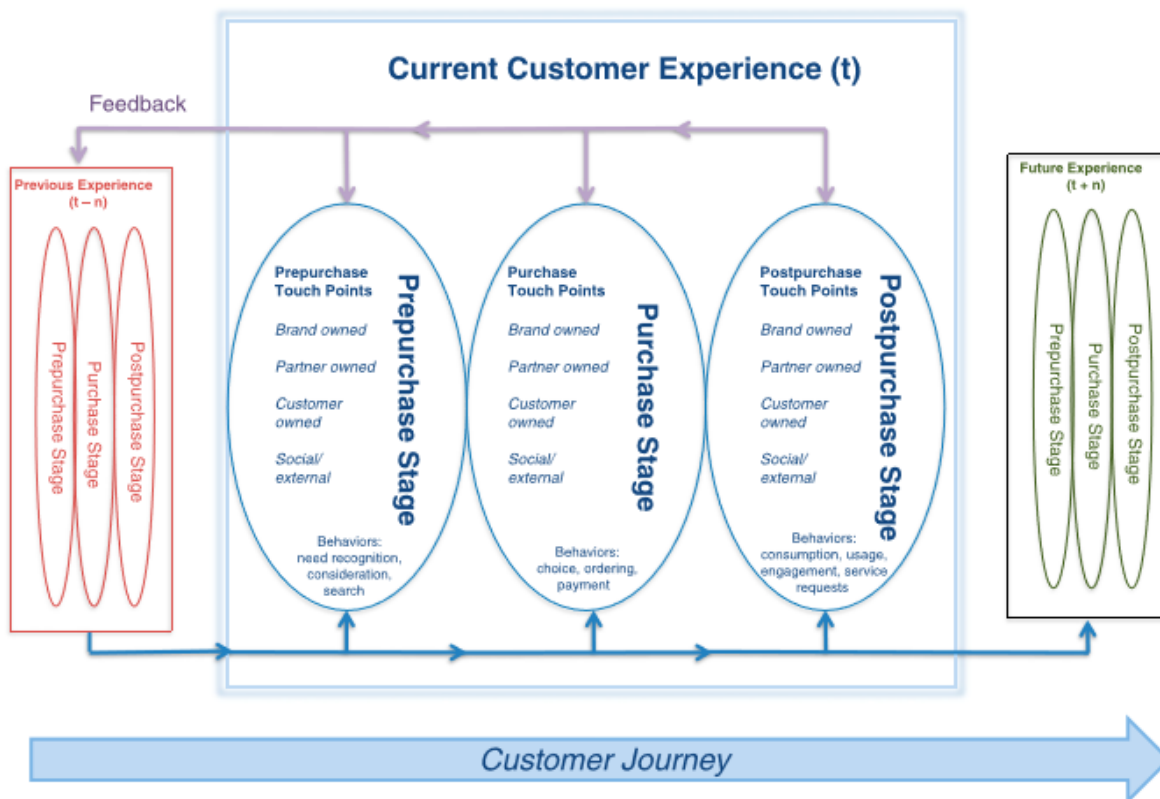


Figura 9: Processo del customer journey, da Lemon e Verhoef, 2016, p.75.

muove progressivamente nello spazio, attraverso i vari stadi del processo decisionale e di acquisto, collezionando esperienze, informazioni e ricordi su ogni touchpoint con cui interagisce e con l'ambiente in cui si muove, e che riutilizzerà in un nuovo CJ.

Il customer journey non è solo il percorso del consumatore, intrapreso nel tempo e nello spazio (fisico o simbolico) occupato dai punti di contatto e dagli interessi della persona, attraverso cui è possibile instaurare una relazione per entrambi gli interlocutori ma è anche il **racconto** di questo legame, anch'esso dallo svolgimento sia online che offline, che trova nei media la sua cassa di risonanza e una valenza per la costruzione del percorso stesso e per la possibilità che questo rappresenta per essere un punto d'inizio per ulteriori customer journey di altri individui consumatori. Il customer journey (d'ora in poi: CJ) è a tutti gli effetti un **itinerario cognitivo**, costruito attivamente dall'individuo consumatore, che tiene traccia - tramite la customer journey map - di tutte le interazioni brand-individuo e caratterizzato da numerosi sotto-percorsi (Maestri, Sassoon, 2017, p.102) o percorsi paralleli. È personalizzato sulle sue richieste, con il suo set di brand e prodotti/servizi di riferimento (aggiunti o eliminati via via durante il tragitto), che

restituiscono un'esperienza coerente con le sue aspettative; è articolato in punti di contatto sia online che offline, e tiene traccia di un **legame relazionale**, permettendo di capire in quale punto del viaggio si trova il consumatore lungo il suo percorso. È un'attività di **storytelling** che racconta di fatto la storia di un viaggio emotivo, relazionale, esperienziale e di consumo, che si solidifica in relazione e fedeltà o col rifiuto della proposta. Il successo si ottiene attraverso la fusione di questi elementi in un approccio olistico e sistemico al consumatore.

Prendiamo a esempio questi due modelli poiché sono i più completi tra tutti i modelli di CJ proposti dalla letteratura sull'argomento, e presentano alcune interessanti differenze. Nel modello di Edelman e Singer (2015, Fig. 10), il primo circolo si sovrappone a quello di Lemon e Verhoef ed è composto da una fase di preacquisto, acquisto e post acquisto ricalcata su quella del marketing funnel, con fasi denominate *start*, *consider*, *evaluate* e *buy*. Al momento dell'acquisto, dove il marketing funnel tradizionale si conclude, il modello di CJ di Lemon e Verhoef prevede un

feedback che interessa ciascuna fase precedente e ritorna all'esperienza – su cui si focalizza, come elemento che precede, conclude e comprende di fatto ogni CJ – e che potenzialmente influenza un nuovo CJ dove riprende la fase di considerazione e valutazione. Edelman e Singer vanno invece più a fondo in questo punto, definendo la natura di un riacquisto che inizia sovrapponendo l'acquisto stesso come fase di valutazione – e difatti la fase di uso e godimento del prodotto è rilevante, ai fini della soddisfazione – ma accorcia la fase di considerazione e arriva anche a sopprimere quella di valutazione, traghettando i consumatori direttamente in un "circolo della fedeltà", dove vengono trattenuti (retention), attraverso la costruzione di un legame costruito sulla felicità, promuovendo il passaparola positivo.

### Streamlining the Decision Journey



#### CLASSIC JOURNEY

In the classic journey, consumers engage in an extended consideration and evaluation phase before either entering into the loyalty loop or proceeding into a new round of consideration and evaluation that may lead to the subsequent purchase of a different brand.

#### NEW JOURNEY

The new journey compresses the consider step and shortens or entirely eliminates the evaluate step, delivering customers directly into the loyalty loop and locking them within it.

SOURCE DAVID C. EDELMAN AND MARC SINGER FROM "COMPETING ON CUSTOMER JOURNEYS," NOVEMBER 2015

© HBR.ORG

Figura 10: Il customer journey secondo Edelman e Singer, 2015.

Quello che si può notare però è una mancanza di alcuni elementi, presenti nell'uno e nell'altro modello. Per maggiore completezza, in questa sede si propone una nuova elaborazione del CJ (figura 11), la quale ha l'obiettivo di integrare il percorso circolare del CJ stesso all'interno di un contesto di esperienza totalizzante, prendendo in considerazione momenti specifici del processo di acquisto, includendo l'importanza della valutazione e del feedback durante tutto il processo decisionale e ponendo ulteriore attenzione a due momenti particolari:

- Il momento dell'engagement dell'individuo, il quale ha a sua volta l'obiettivo di portarlo all'acquisto
- Il momento del godimento del prodotto o servizio, non definito nel tempo, che l'obiettivo di soddisfarlo e fidelizzarlo.

Questo modello proposto prende il meglio di entrambi i modelli precedenti e del pensiero in materia di CJ: circolarità, feedback, un processo di valutazione bidirezionale. All'interno di un contesto volto alla costruzione di esperienza totale, è possibile distinguere un percorso accompagnato costantemente, in ogni sua fase, da un processo di valutazione e di feedback. La valutazione è infatti necessaria per la persona per procedere negli ulteriori step previsti e lo rende libero, eventualmente, di tornare indietro e riconsiderare altre informazioni o opzioni, accompagnato quindi da una fase – anch'essa costante – di feedback, utile anche per i brand per effettuare migliorie in real time attraverso il monitoraggio del CJ, i data insight forniti e una comunicazione diretta e bidirezionale, come permesso dai sistemi di comunicazione soprattutto digitali. Nel dettaglio, sono previste sei fasi essenziali, che ricalcano in parte quelle del marketing funnel. La prima fase – nel preacquisto – è quella di

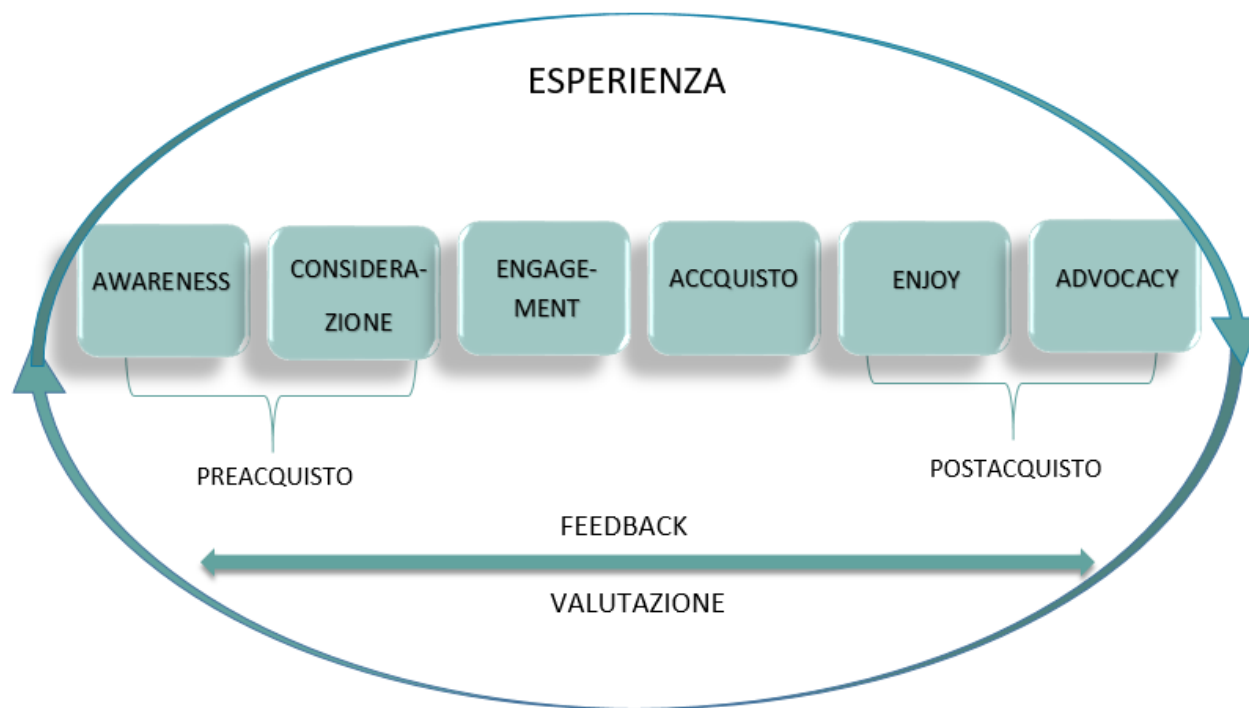


Figura 11: Nostra elaborazione di customer journey.

awareness, la fase di ricerca di ricognizione del desiderio appena manifestatosi, che prende in esame la scelta del set di brand in grado di soddisfare questo desiderio durante la fase di considerazione. Nella fase di engagement avviene la scelta che, nel modello del funnel, riguarderebbe il momento "dello scaffale", il primo momento di verità. In altre parole in questa fase, non esplicitata in altri modelli con questa particolare funzione emozionale, avviene l'ingaggio emotivo e razionale dell'individuo che viene così coinvolto passando alla successiva fase di acquisto. La nostra proposta poi prosegue nelle fasi del postacquisto; a riguardo, si vuole sottolineare il momento "**enjoy**"<sup>1</sup>, non presente in precedenti o altri modelli. Durante questa fase c'è la realizzazione della promessa di brand e il godimento dei benefit del prodotto o servizio. L'ultima fase è quella relativa alla relazione che si instaura fra brand e persona, attraverso la soddisfazione di una promessa esperienziale vissuta attivamente insieme al brand.

costruzione del customer journey prevede 4 fasi (Semoli, 2017) così divise (Fig. 12):



Figura 12: Fasi del customer journey, tratto da Semoli, 2017, elaborazione nostra.

<sup>1</sup> La scelta di mantenere il termine in inglese è relativa alla specifica sfumatura semantica che mantiene rispetto ai corrispettivi italiani e soprattutto riguardo la presenza del lemma "joy" all'interno del lemma, con specifico riferimento alle associazioni emotive ed emozionali positive che il brand vuole suscitare nell'individuo nel momento di fruizione del prodotto o del servizio.

È possibile costruire il customer journey a monte, per conoscere i percorsi possibili per le buyer personas, o ex post, come verifica degli assunti e corrispondenza delle attese fra domanda e offerta. Dal momento di operativizzazione, l'azienda cede parte del suo controllo, demandando l'azione all'individuo consumatore che, invece, si fa carico di essere protagonista di questo percorso, costruendolo attivamente e lasciandosi spazio per derogare dal percorso, tutt'altro che prestabilito, del mix di desideri, stimoli e influenze, di variabili imprevedibili che possono essere conosciute (ma non governate) con l'eventuale supporto di sistemi di analytics<sup>2</sup>. Dall'incrocio di tutte le informazioni in possesso si può avere un quadro d'insieme sull'atteggiamento (sentiment) dell'individuo nei confronti del brand e venire a conoscenza di issue non considerate finora: "Retailers are able

to leverage analytics to be proactive and understand which customers are likely to leave and which customers are likely to stay" (Bullard, 2017, p.110).

Il customer journey ha quindi stretti collegamenti non solo con l'esperienzialità ma anche con il CRM e la customer satisfaction, ai fini di un percorso user-centered personalizzato, sia in ogni touchpoint che nel percorso tra un touchpoint e l'altro, per comprendere ed esaudire le esigenze specifiche di ciascun individuo e convertire (conversion) un lead (contatto) in azione di acquisto (action) nel momento opportuno all'interno del touchpoint adeguato. Il CJ è altresì uno strumento quali-quantitativo<sup>3</sup> di **customer intelligence** multidimensionale, il cui obiettivo è la conoscenza del cliente, l'anticipazione delle esigenze che permette di intervenire prontamente

con attività di marketing mirate alle necessità espresse in real time, alla posizione geografica o al momento della giornata, rendendosi per lui indispensabili.

Sebbene questo itinerario sia piuttosto articolato, è altresì naturale per l'individuo consumatore proattivo, per questo "l'approccio al marketing omnicanale è necessario in un mondo in cui l'utenza è frammentata e impegnata in una moltitudine di luoghi fisici e digitali" (Scandellari, in Vianello, Ferrandina, 2017, p.10) in cui deve esserci un presidio dell'azienda se questa vuole sopravvivere di fronte la frammentarietà degli stimoli che l'individuo, da parte sua, gestisce in maniera naturale. Infatti, "si tratta di un customer journey 'social' che risente fortemente dell'impatto della Generazione C(onnessa) nelle interazioni più destrutturate e omnicanale con l'azienda" (Maestri,

<sup>2</sup> La digital analytics è di fatto lo strumento migliore per leggere la complessità dei dati e ricavare le informazioni necessarie per interpretare il comportamento del consumatore all'interno della navigazione dei digital touchpoint e tarare di conseguenza le azioni.

<sup>3</sup> Il customer journey è uno strumento qualitativo perché dà peso al lato emotivo ed emozionale dell'individuo durante il suo viaggio, aspetti che, come detto, non sono presi in carico dai sistemi di CRM standard ma che ne consentono invece una comprensione più profonda; è allo stesso tempo uno strumento quantitativo perché dà peso al valore del singolo touchpoint, ne contestualizza l'uso e l'efficacia di interazione, di conversione, di esperienza, in relazione alla sua funzione e alla fase di vendita (v. figure 3-7 e 3-8), di monitorare il tempo di utilizzo, il numero di accessi ed altre metriche che, dal lato del brand, occorrono per conoscere meglio il consumatore e indirizzare le strategie di marketing.

Sassoon, op.cit, p.102). L'individuo consumatore quindi non è un target da colpire o un consumatore da conquistare, ma una risorsa con cui collaborare verso la costruzione di un'offerta personalizzata (e per questo profittevole) e di una relazione duratura, ingaggiante, dove il valore risiede proprio nell'unicità, indispensabilità, presenza costante e continua, esperienza.

Il confine fra touchpoint fisici e digitali è infatti sfumato e non definito, per cui un utente è portato ad utilizzarne anche più d'uno contemporaneamente<sup>4</sup>. Questo fa sì che sia rilevante conoscere l'itinerario del customer journey per tentare di inserirsi nel mindset dell'individuo già nel primo momento di contatto, volendo utilizzare un termine dei paradigmi più tradizionali, di awareness, cioè di considerazione; l'azienda potrebbe essere così in grado di indirizzare le sue scelte strategiche lungo questo "percorso a ostacoli", fatto di momenti di

discontinuità (i touchpoint) i quali al contempo rappresentano una continua deviazione da un percorso lineare (funnel).

I CJ non sono tutti uguali, anzi si possono identificare vari tipi di CJ (Wolny, Charoensuksai, 2014, p.321 e ss., adattamento nostro), ovvero:

- Impulsive Journey: acquisti rapidi e impulsivi; prevede una scarsa disponibilità o volontà di tempo impiegata nella ricerca di informazioni a riguardo dei prodotti, mentre l'acquisto è determinato da situazioni pregresse, recensioni di altri (amici o sconosciuti), test dei prodotti, stato umorale;
- Balances Journey: i clienti iniziano la loro intenzione di acquistare attraverso le emozioni e supportano la loro decisione attraverso la valutazione cognitiva, che bilancia quella emotiva (Wolny, Charonesunksai, 2014, p.323; Maestri, Sassoon, op.cit.,

p.106). Gli individui raffinano la ricerca di informazioni, pareri ed opinioni e si esauriscono sostanzialmente in acquisto online di prodotti prima visti in un punto vendita fisico (try & buy) o al contrario di acquisto in un punto di vendita fisico ciò che online è stato oggetto di ampie ricerche (R.O.P.O.). Il peso delle emozioni è rilevante perché interviene nella condizione di status e desiderabilità, accorciando di fatto il processo cognitivo<sup>5</sup>;

- Considered journey: la fase di ricerca delle informazioni è estesa in un arco di tempo indefinito e molto ampio, per concludersi poi in un acquisto fatto in tempi rapidi avendo a disposizione un bagaglio estremamente ampio e variegato di pareri, informazioni e pensieri personali che rendono il cliente (o lo fanno sentire) molto esperto e

<sup>4</sup> Si pensi per esempio alle modalità di second screening mentre si guarda un video sul laptop e al contempo si twitta col proprio smartphone.

<sup>5</sup> È questo il caso delle recensioni dei prodotti tramite blogger, influencer e youtuber che mettono a disposizione solo brevi recensioni, per lo più con i medesimi contenuti spesso forniti dalle aziende stesse, demandando poi al consumatore l'obbligo di provare offline o cercare altre informazioni o, viceversa, portandolo a "fidarsi" della recensione offerta da una persona che esercita la sua influenza in quanto leader d'opinione.



preparato. Le informazioni si ricercano in una molteplicità di canali, e si effettuano verifiche incrociate e vaglio delle fonti e dei contenuti confluenti in un grande "database" cognitivo personale che si costruisce molto prima dell'intenzione di acquisto ma che vengono immediatamente richiamate alla memoria al momento della decisione.

Ogni azienda quindi ha un proprio CJ e anche una propria costruzione dello stesso, che va mappata tramite la customer journey map (CJMap). Non esiste quindi un CJ e una CJMap standard e validi per tutti i tipi di aziende, e così sarà diverso anche il mix di touchpoint da presidiare, tramite una fase di analisi preventiva che valuti la gestione dell'esperienza in ciascuno di essi e sia in grado di mappare tutto l'itinerario del consumatore. Attraverso il monitoraggio costante del percorso è anche possibile controllare gli eventuali punti deboli e le criticità, o intervenire prima che scoppi una crisi, e ottimizzare l'efficacia delle proprie azioni strategiche. Analizzando il CJ

attraverso la CJMap è possibile conoscere i touchpoint per individuare sia i momenti di conversione che i momenti di criticità o di *missmatch*.

La costruzione di un CJ tiene in considerazione sei step basilari (Maechler et al., 2016, trad. nostra) che riportano ad altrettante problematiche e opportunità, alcune già richiamate:

- Fare un passo indietro, identificare la natura dei percorsi che le persone intraprendono, dal loro punto di vista;
- Comprendere come le persone navigano attraverso i touchpoint, mentre si spostano nel loro CJ;
- Anticipare le loro esigenze, aspettative e desideri durante ogni fase del percorso;
- Cercare di comprendere ciò che funziona e ciò che non funziona;
- Stabilire le priorità per colmare le lacune e migliorare le opportunità più importanti per ottimizzare il CJ;

- Risolvere i problemi alla radice e riprogettare di conseguenza i percorsi per una migliore esperienza end-to-end.

Il primo punto riguarda la necessità di pensare dal punto di vista del consumatore, non dell'azienda, mettendo il consumatore prima e al centro di ogni strategia, in ottica collaborativa e non di "bersaglio da colpire", identificando la natura del suo CJ e le sue motivazioni. Quindi, cercando di comprendere come svolge il suo itinerario attraverso l'analisi dei punti di contatto, che permettono – attraverso l'utilizzo dei dati – di anticiparne le richieste e avere informazioni da utilizzare in ottica previsionale. Gli stessi dati servono per coprire gap all'interno dell'organizzazione e realizzare un'esperienza olistica, attraverso un approccio omnichannel, per una relazione duratura basata sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca tra brand e consumatore.

Il CJ è quindi un approccio globale e integrato di relazioni positive tra brand e individuo, che si evolve dal funnel perfezionandolo e arricchendolo da una parte di elementi di

complessità (Maechler et al., 2016), dall'altra di puntuali integrazioni utili a restituire un approccio omnicanale e olistico all'esperienza e all'engagement.

Per avere successo, il customer journey deve essere monitorato in modo attento, attraverso un approccio integrato, essere rivolto al cliente e alla sua esperienza, e tutti i touchpoint devono allo stesso modo essere collegati fra loro, trasmettendo omogeneità rispetto ai valori del brand, alle performance del prodotto/servizio, a un approccio integrato e totale di qualità e customer satisfaction. Le aziende che utilizzano il CJ possono infatti controllare meglio il percorso che porta alla conversione, in termini di acquisto e post-vendita. Il CJ permette di aprire una finestra privilegiata di dialogo con il consumatore, che altri approcci di marketing difficilmente riescono ad avere o prevedere, e permette di acquisire feedback immediati utili alla

creazione di una relazione soddisfacente e a lungo termine fra brand e consumatore.

Tra i plus del CJ si possono includere, grazie al grande sforzo conoscenza richiesto, tutte le informazioni necessarie per gestire una relazione con il cliente e renderlo fedele, aumentandone il life value<sup>6</sup>, e un'ottimizzazione degli investimenti sia in termini di riduzione dei costi sia di ROI. Inoltre, come accennato il CJ è strettamente legato all'esperienza che si fa col brand attraverso i touchpoint, quindi è importante anche la qualità dell'esperienza lungo questo percorso cognitivo e la creazione di valore, che possono poi essere socialmente condivise non solo in piccoli gruppi, ma anche grazie ai media digitali. Tra le criticità, ad oggi solo il 10% circa dei brand è allineato con il concetto di customer journey<sup>7</sup>. Per questo è importante che le aziende intraprendano un radicale cambio di comportamento:

“La sfida per le aziende oggi è forte: è quella di essere in grado di adattarsi a nuovi modelli di comportamento dei consumatori, diventando aziende Omnicanale, capaci di sfruttare tutti i vantaggi ottenibili nei vari touchpoint, ovvero nei punti di contatto on e offline, ma soprattutto quelli ibridi, dove il consumatore si aspetta di trovare specifiche informazioni e modalità di interazione e acquisto” (Vianello, Ferrandina, 2017, p.11).

Spesso, dalla condivisione della strategia e dell'orientamento delle attività consumer-based si evidenziano anche problemi legati al disallineamento delle aree organizzative e degli obiettivi strategici delle stesse. Inoltre, richiede senz'altro un forte impegno da parte di tutta l'organizzazione, perché è un approccio trasversale che esula dalla sola area marketing per essere condiviso, come filosofia guida,

<sup>6</sup> E quindi anche la frequenza di acquisto, il word of mouth – un cliente soddisfatto è un ottimo brand ambassador – e la possibilità che questi sia più disponibile anche a intraprendere cross-selling e upselling, specie di fronte un riconoscimento della propria fedeltà e dietro soddisfazione di esperienza.

<sup>7</sup> Fonte: “Understanding the Customer Journey”, aprile 2015, Econsultancy e Response Tap. Va notificato però che il Nord America è più avanti con il 23% circa delle imprese che hanno intrapreso un percorso di CX attraverso il CJ.

dalle varie unità aziendali in virtù del raggiungimento degli obiettivi. Richiede quindi uno sforzo non solo economico ma anche delle persone coinvolte, nella disponibilità all'ascolto e al dialogo, alla conoscenza dell'individuo. Inoltre, prevede il superamento dei confini fra canali online e offline: in altre parole, la sfida all'integrazione dei touchpoint e all'omnicanalità richiede la personalizzazione della customer experience per un consumatore attivo, veloce e informato, che si aspetta di avere un feedback immediato dalle tecnologie con cui si interfaccia e di conseguenza dai brand che soggiacciono dietro le interazioni mediate.

Finora i sistemi di monitoraggio sono stati solo accennati, ma è opportuno approfondire il monitoraggio del CJ attraverso i sistemi di analytics. Questi infatti nascono per la Search Engine Optimization<sup>8</sup> di Google e da subito la loro importanza è stata fondamentale per il marketing, che si

è così arricchito di nuovi strumenti a disposizione<sup>9</sup> per misurare la *redemption* di ogni iniziativa intrapresa online (banner, redazionali, page views ecc.). Fin dai suoi esordi, quindi, le attività online sono sempre state totalmente tracciabili, e nel tempo hanno acquisito maggiore accuratezza, dettaglio e precisione. Ne consegue che in tutto il CJ ci può essere rilevamento della dimensioni di interesse come presenza, interazione, sentiment, engagement, awareness. Intraprendere un monitoraggio permette anche di rilevare l'entità del database disponibile di dati sul cliente e intervenire con attività e strumenti di business intelligence laddove esistano delle mancanze conoscitive verso il l'individuo consumatore. La rilevazione dell'online non è esclusiva, anzi si interseca in misura sempre maggiore con i touchpoint offline che possono influenzare il percorso online; la continuità del percorso fra online e offline porta queste due dimensioni ad

avere confini sfumati, come accade per esempio a smartphone e tv; in altre parole, spesso l'individuo non distingue nettamente i confini fra l'uno e l'altro, perché non ha la necessità di farlo: per lui i canali sono in continuità l'uno dell'altro, fluidi, ovvero adotta comportamenti omnicanali. Questo va direttamente ad impattare sugli investimenti pubblicitari sui media, che necessitano di una comunicazione pubblicitaria integrata e coerente su tutti i canali ma declinate secondo le specificità del singolo medium e canale in virtù della tracciabilità di ogni mezzo e investimento. Ed è per questo che la comunicazione deve essere anch'essa omnicanale.

### 3.1 L'omnicanalità: integrare i canali di comunicazione per uno scopo comune

L'omnicanalità rappresenta una modalità di approccio al marketing e

<sup>8</sup> Più conosciuta col suo acronimo SEO, ottimizzazione per i motori di ricerca; Google ha l'algoritmo più utilizzato a livello mondiale, e ha messo a disposizione anche un'Academy per la certificazione e in generale l'approfondimento del suo ranking, con una serie di tool, anche gratuiti, per conoscere le tecniche e le strategie migliori per ottimizzare i propri risultati all'interno del motore di ricerca.

<sup>9</sup> Per esempio SEM. Search Engine Marketing e keyword advertising.

alla vendita molto interessante nella misura in cui fonde le potenzialità del fisico (rapporto 1 a 1, orientamento al cliente, assistenza ecc.) con quelle del negozio digitale (always on e always ready, personalizzazione, sistemi di pagamento digitali, ecc.).

L'importanza di una **continuità** fra media, e punti di contatto, online e offline è alla base dell'omnicanalità, intesa come habitus tecnologico dell'individuo consumatore, giunto a una paradossale incapacità di distinguere i confini – talora netti, talora indistinguibili – tra i diversi media, a causa della **convergenza** e dell'ibridazione esistente fra gli stessi, che dell'omnicanalità è causa e conseguenza allo stesso tempo.

L'approccio al marketing omnicanales è necessario in un mondo in cui l'utenza è frammentata e impegnata in una moltitudine di luoghi fisici e digitali (Vianello Ferrandina, 2017, p.10). Per questo è logico – e necessario – aspettarsi che le aziende si orientino verso una migliore gestione della customer relationship, offrendo esperienze d'acquisto a valore

aggiunto, o semplicemente più comode e adatte alle esigenze di oggi (ibidem), in modo che l'individuo possa muoversi agilmente fra i vari canali (Bettucci et al., 2016).

Le attività multicanale sono l'insieme delle attività coinvolte nella vendita di beni o servizi attraverso più di un canale. Questa definizione distingue la vendita multicanale dal marketing multimediale, che in genere implica l'uso di più canali con lo scopo di comunicare semplicemente con i clienti (Zhang et al., 2010, p.2). Attraverso l'omnicanalità si cerca di integrare tutti i canali e i touchpoint che interessano il processo di scelta, acquisto e vendita, poiché il processo d'acquisto diventa di fatto un'esperienza *anytime, anyplace, anywhere*. Una strategia omnicanales si rende necessaria per rispondere alle richieste dell'individuo consumatore iper-connesso e proattivo, verso il quale è essenziale per il brand tracciare il suo profilo (buyer persona), armonizzando le sue richieste di esperienza e di feedback.

La comunicazione di brand, procede verso una sempre maggiore **integrazione** nei contenuti: un messaggio unico, coerente, uniforme declinato secondo le specificità dei mezzi su cui viene veicolato, in quanto è per primo il destinatario consumatore che si aspetta di parlare con una sola voce del brand e non con un "coro". L'omnicanalità riguarda un approccio guidato dai dati che mixa vendita<sup>10</sup> e comunicazione, digitale e analogico, proponente un'esperienza integrata seguita e monitorata attraverso tutti i touchpoint, gestita in tempo reale sfruttando elementi di CRM e si svolge *anytime* e *anywhere*. Questo sottolinea anche l'importanza dell'ascolto e del servizio legato all'esperienza di acquisto e di vendita: maggiore è la customer satisfaction, maggiore è il passaparola e la potenziale fedeltà e incremento di nuovi consumatori. Una strategia omnicanales è differente da una single channel, crosschannel, multichannel (Vianello, 2017, Lemon, Verhoef, 2016), come di seguito e poi in figura 13:

<sup>10</sup> Secondo una ricerca dell'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano, gli acquisti effettuati attraverso internet (a prescindere dal device utilizzato) sono appannaggio del 60% della popolazione italiana con più di 14 anni, circa 31,7 milioni di persone.

- Single channel: Processo di vendita "tradizionale", che sfrutta un solo canale (per esempio il solo punto vendita fisico, o solo l'e-commerce proprietario).
- Multi channel: Il processo di acquisto si verifica attraverso almeno due canali (per esempio un brand che vende sia in negozi fisici che in store monomarca); ogni canale è autonomo, non c'è integrazione né della comunicazione né dei KPI (es. fatturato, conversion) né dei clienti (chi compra offline non è lo stesso cliente che compra online; utenti diversi usano canali diversi).
- Cross channel: Prevede una anche minima integrazione tra i canali, come per es. l'acquisto on line ma la consegna del prodotto in negozio (*click&collect*); in questo modo si attiva un'interazione fra i percorsi e un coordinamento.

- I canali di vendita sono molteplici, ordinati in modo sistemico e relazionale; offrono un'esperienza di marca integrata e uniforme, a prescindere dal canale. Per metterla in pratica è necessario un processo che parta dai dati, dai quali trarre insight che permettano di passare all'esecuzione.

Le aziende che sfruttano un canale solo sono in diminuzione: questa è per lo più un'attività portata avanti dal negozio di quartiere e dalla vendita di vicinato, o da alcuni artigiani. Altrimenti, le strategie di vendita si basano sempre di più su attività multichannel o cross channel<sup>11</sup>:

"With the explosion of mobile technologies and social media, multi-channel shopping has indeed become a journey in which customers choose the route they take and which, arguably, needs to be mapped to be understood" (Wolny, Charoensuksai, 2014, p.317).

Le attività cross channel sono legate a doppio filo anche alle attività di promozione che sfruttano, necessariamente, diverse leve e strumenti di comunicazione e al processo di acquisto dell'individuo prosumer, che cerca su diversi siti il prezzo e le recensioni di un prodotto per poi acquistarlo laddove trova la situazione più comoda e conveniente. La multicanalità prevede una gestione parallela di canali differenti: "Multichannel retailing is the set of activities involved in selling merchandise or services to consumers through more than one channel" (Zhang et al, 2010, p.2).

<sup>11</sup> Basti pensare, per esempio, anche solo a un piccolo artigiano che crea pezzi unici prodotti a mano, li pubblicizza tramite i social network e un blog di cui è proprietario, e li spedisce mezzo posta.

L'omnicanalità si differenzia invece dalla multicanalità in quanto ottica totalizzante; diventa leva strategica e requisito basilare di azioni di marketing di successo per un cliente ormai proattivo e con numerosi canali in cui espletare il processo di scelta e acquisto, dai quali si aspetta un'esperienza di brand integrata e una transizione agevole fra l'uno e l'altro canale.

Attraverso una strategia omnicanalale,

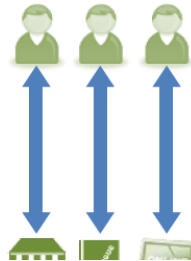
### Single Channel

Unico touch Point



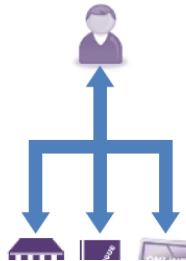
### Multi Channel

Diversi Touch Point che agiscono indipendenti



### Cross Channel

Molteplici touch points



### Omni Channel

Brand Experience



Figura 13: Rappresentazione grafica delle strategie single channel, multichannel e omnicannel. Fonte: <https://www.instoremag.it/attualita/la-suite-omnicannel-di-nextbi-ridefinisce-lesperienza-multicanale/20150608.76018>

tecnici e funzionali

focalizzata su un percorso **data**→ **insight**→ **esecuzione**<sup>12</sup>, non solo la comunicazione di marketing è

uniforme ma, di conseguenza, l'individuo consumatore riceve una comunicazione di brand identity coerente e omogenea. Al contempo, l'azienda può conoscere in modo approfondito il proprio consumatore dal punto di vista psicografico e comportamentale, e non solo idealizzare la buyer persona che invece finisce positivamente per sovrapporsi.

operations in situs

Dalla figura 13 si evince che il marketing omnicanalale si articola lungo un percorso fatto da diversi

touchpoint che pone l'individuo al centro e non lungo un funnel di conversione. Il consumatore può per esempio entrare in contatto coi brand andando sul sito, usare un chatbot per richiedere informazioni, recarsi presso un punto vendita (monomarca, affiliato o franchising) e nel mentre controllare recensioni e prezzi attraverso lo smartphone, compilare all'uscita un questionario di customer satisfaction da un tablet in store, interagire sui canali social, ricevere materiale promozionale via SMS o mail. Addirittura, spingersi verso i visori di realtà virtuale o realtà aumentata, per un'esperienza completa e a 360°.

Non solo canali integrati, ma anche una comunicazione che li segue e accompagna di pari passo. Sarebbe anche da abbandonare, come ha già fatto concretamente l'individuo consumatore, la distinzione fra i canali online e offline e pensarli, appunto, come un *unicum* di gestione strategica e di messaggio comunicativo, perché è qui che risiede il punto chiave dell'omnicanalità: **abbattere le**

<sup>12</sup> Evidenziato dall'Osservatorio Omnicannel customer experience del Politecnico di Milano.

**distanze e le differenze fra i canali** e fra brand e consumatore. Vale a dire che il requisito fondamentale per l'omnicanalità è che i mezzi e i canali utilizzati non si cannibalizzino tra loro, ma che siano orchestrati in modo tale da offrire un'immagine di brand univoca. Inoltre, una gestione integrata dei touchpoint in chiave omnichannel è utile per l'esperienza: "a seamless experience across channels through channel integration will create a stronger customer experience" (Lemon, Verhoef, 2015, p. 83; Bettucci et al., 2016): un'unica offerta esperienziale la quale, con l'integrazione dei canali, crei un unico **ecosistema di brand**.

Una strategia omnicanal ha successo se riesce ad aumentare il livello di soddisfazione dei propri clienti, i quali tenderanno ad aumentare il *customer lifetime value* con la loro fedeltà e potranno consentire all'azienda di incrementare le strategie di attraction di nuovi consumatori diventando ambassador del brand; quindi, in

seconda istanza, una strategia omnicanal ha successo quando riesce ad attrarre nuovi individui, offrendo una "seamless experience". Scegliere un approccio omnicanal richiede un enorme cambiamento di business per le aziende, che decidono di perdere parte del controllo e demandarlo all'individuo, con cui intrattengono un rapporto tra pari, nel tentativo di comprendere appieno qual è il suo approccio con tutti i canali di comunicazione del brand<sup>13</sup> corrispondente anche a un cambiamento nella cultura d'impresa e un investimento nella formazione del personale. Bisogna considerare infatti che l'individuo consumatore prosumer è già informato, quanto il personale di vendita, da cui si aspetta "qualcosa in più" rispetto ciò che già conosce, perché ha già utilizzato molti strumenti a sua disposizione per informarsi e, se ha deciso di recarsi in negozio, è perché è già molto motivato.

Tra i vantaggi di un approccio omnicanal al marketing (Vianello, Ferrandina, 2017) oltre quanto già detto sulla maggiore conoscenza del consumatore, c'è un potenziale incremento delle vendite a seguito della costruzione di relazioni più profonde e della maggiore soddisfazione ed esperienza percepita e vissuta. Inoltre, è possibile ampliare i propri canali di vendita, aggiungendo momenti di contatto o migliorando quelli esistenti in virtù del miglioramento di performance<sup>14</sup>, reach e personalizzazione di ciascuno. Questo ovviamente a fronte di formazione, necessaria per curare un cliente non passivo, con conseguenti investimenti a 360°, per far fronte anche alle necessità tecnologiche e infrastrutturali (Zhang et al, 2010, p.10), cambiamento di cultura aziendale e interventi atti a vincere le resistenze degli stakeholder: "la progettazione del customer journey con visione omnichannel dev'essere vista come approccio di business, da

---

<sup>13</sup> Per questo, per esempio, sono utili i mystery shopper, o le chiamate ai call center, per verificare e analizzare l'intero processo di approccio al consumatore e favorire la conoscenza delle buone pratiche e dei comportamenti.

<sup>14</sup> Questo si estende alle performance del singolo canale e touchpoint, per evitare l'abbandono del canale e la potenziale infedeltà per un brand/prodotto in favore di un altro.

mettere al centro del piano industriale dell'azienda, non solo al marketing"<sup>15</sup>. L'investimento economico può essere anche importante, stabilendo così un livello d'ingresso di non facile accesso e con un ROI almeno nel medio periodo, e la necessità di una "profonda trasformazione che coinvolge organizzazione, processi persone, competenze e tecnologie" (Bettucci et al, 2016). A latere, un intervento in termini di comunicazione e non solo di marketing, con risorse interne e formazione dedicata, anche interdipartimentale (viene per esempio coinvolta anche la supply chain), e una identity strutturata, condivisa, coesa, per affrontare una sfida cui i brand non possono sottrarsi: "like it or not, customers are omnichannel in their thinking and behavior. Sellers need to be as well. Omnichannel features initially perceived as "nice add-ons" are becoming "must-haves" (Bell et al., 2014, p.53). Infine, per far sì che un'esperienza col brand sia effettivamente omnicanale e non solo multicanale (sebbene questo

sia già un ottimo risultato), si deve tener conto dei seguenti principi coadiuvanti nella progettazione:

- Disponibilità all'ascolto su tutti i canali e touchpoint disponibili e coinvolti, rispettando la persona, le sue aspettative e comprendendo i suoi desideri e stati d'animo;
- Coerenza, degli elementi di immagine, identità, comunicazione del brand, che impattano direttamente sulla credibilità;
- Contesto, dove gli elementi contestuali e ambientali devono supportare l'esperienza e la brand experience (per es. tablet in-store);
- Gestione delle informazioni, ovvero la disponibilità delle informazioni sul cliente su ogni canale che questi utilizza (per es. i suoi dati di login, o di pagamento, sempre disponibili e memorizzati);
- Continuità olistica, ovvero la possibilità di riprendere azioni,

senza lasciare indietro informazioni o scelte già effettuate e senza doverle riprendere e ripetere permettendo di concludere un'azione sullo stesso canale e touchpoint senza rinvii ad altri (per es., un pagamento finalizzato tramite app senza necessità di utilizzare un altro metodo su un altro canale).

In ultima istanza, grande attenzione deve essere riposta nella ricezione e analisi del feedback, come ultimo baluardo per la realizzazione di una brand experience omnicanale omogenea, e che le persone possano trovare piacevole, d'ispirazione e che vorranno ripetere.

### 3.2 La cassetta degli attrezzi: la Customer Journey Map

La metafora del customer journey ha un output fisico e georeferenziato rappresentato dalla customer journey map, la mappa del

<sup>15</sup> Giuliano Noci, direttore Osservatorio Omnichannel customer experience, Politecnico di Milano. Fonte: <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/omnichannel-customer-experience-serve-una-governance-orizzontale-su-dati-insights-ed-execution/>



viaggio del consumatore. Questa rappresenta una traduzione operativa che consente di tracciare concretamente il percorso che porta ogni individuo a relazionarsi con i brand, e al contempo ad allineare gli obiettivi di brand con quelli dell'individuo consumatore. La CJMap è uno strumento molto utile che rappresenta l'intera interazione con un prodotto o servizio in modo trasparente, uno strumento che contribuisce a risolvere la complessità e dare indicazioni circa il processo decisionale, attraverso l'**esplicitazione** dei touchpoint. Indica inoltre in modo chiaro i punti di forza e di debolezza di ciascuna fase dell'interazione, in particolare quelli che influiscono sull'esperienza dell'utente, mostrando anche le possibilità di miglioramento:

"Building a customer journey implies the observation of the user experience and the representation of that experience through its touchpoints. The map provide

a visual support that facilitate understanding and assembling the sequence of activities and touchpoints that characterize the experience. [...] A typical process for this kind of activity can start by asking the participants to choose a persona (or create a persona), define a goal for this persona, pick up the touchpoints that allow reaching this goal and describe the experience flow across the different touchpoints. Once the journey has been mapped, the game-boards can be used to highlight the gaps and opportunities of the experience, both from the perspective of the user and the provider" (Rau, 2017, p.227-228).

Attraverso la CJMap è possibile mettersi nei panni del consumatore e seguirlo, comprendere i suoi atteggiamenti, comportamenti e preferenze, e capire come far convertire i contatti in clienti per permettere, poi, di fidelizzare

attraverso la retention e la customer satisfaction. Viceversa, è uno strumento strategico che guida un brand a presidiare tutti i touchpoint, sia fisici quanto soprattutto quelli digitali, non solo nel momento di awareness, che si rende tanto più necessaria quanto più è articolato e numeroso il percorso attraverso i touchpoint: "customer journey mapping to truly understand triggers of customer interest [...] These maps are based on ethnographic research rather than untested models of customer psychology based on the funnel (Forrester research, 2010, p.7). Inoltre, è uno strumento strategico perché consente di individuare il set di bisogni, esigenze e volontà degli individui, a conferma di quanto già delineato con l'individuazione delle buyer personas, e raccontarle<sup>16</sup>. Da qui si evince quello che è il primo step per intraprendere la costruzione di una CJMap e quindi la costruzione di un customer journey: elencare puntualmente tutti i touchpoint, fisici e digitali e la loro integrazione

---

<sup>16</sup> In questa accezione, la CJMap diventa uno strumento di storytelling bottom up; laddove un numero non rispecchia la sensazione di esperienza, un contenuto può farlo.

*phygital*, ma anche i touchpoint gestiti (managed) e guadagnati (earned e unmanaged) che compongono l'intero set a disposizione della buyer persona; in altre parole, tracciare il **ciclo di vita del cliente** all'interno dei punti di contatto. In ognuno di questi touchpoint il livello di coinvolgimento non sarà lo stesso, in ottemperanza a ciò che McLuhan descrisse a proposito di medium caldi e freddi, e tanto meno lo saranno le aspettative dell'individuo: in questo deve intervenire un orientamento di ergonomia e usabilità che analizzi le reazioni e le emozioni in merito a ciascun punto di contatto e che a monte possa convogliare un sentimento positivo di accoglienza, empatia, design incentrato sull'utente. Tra i desiderata, invece, percezioni del marchio (brand image, identity e reputazione), metriche delle prestazioni operative, *moments of truth*, opportunità di miglioramento e altri elementi rivolti al cliente che possono fornire una visione approfondita dell'esperienza dei clienti e non da ultimo tutte le possibili criticità insorgenti in ogni momento di contatto.

Il disegno vero e proprio della CJMap è la fase strettamente operativa che segue quindi questo lungo processo di analisi, il cui output è un prodotto che soddisfa le esigenze conoscitive dell'azienda ma con la forma (per lo più rappresentazione grafica o visiva) che più è ad essa congeniale ed efficace: materiali video, disegni, canva, una linea temporale, diagrammi e via di seguito. Riassumendo graficamente il processo di costruzione di una CJMap si ha, quindi (Fig. 14):

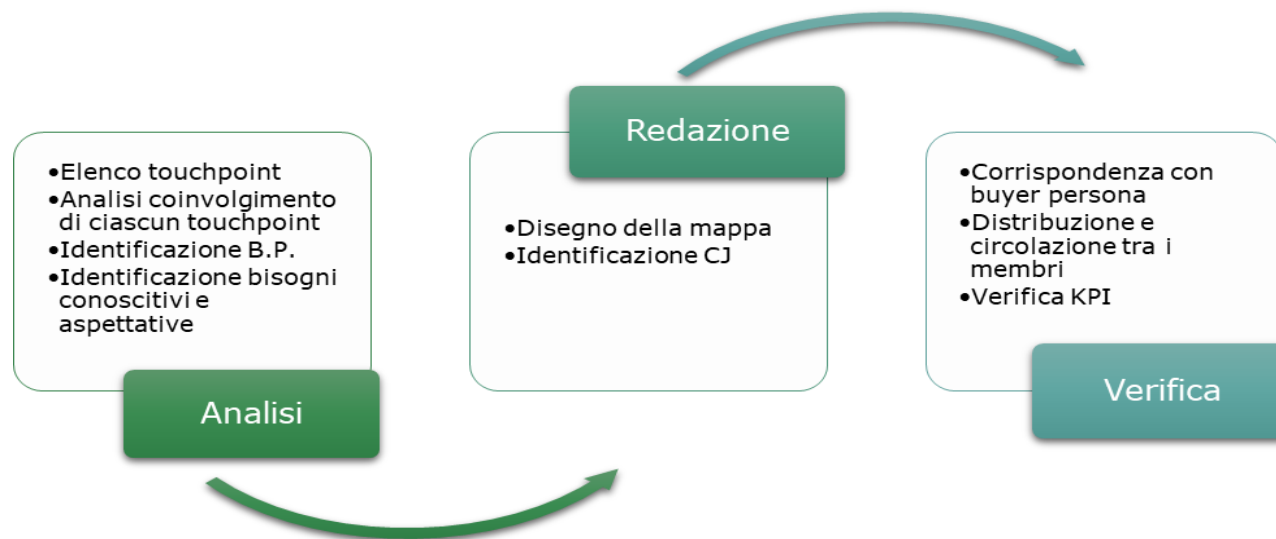


Figura 14: Processo di disegno di una Customer Journey Map, elaborazione nostra

Ogni punto di contatto diventa quindi un potenziale momento di attivazione e conversione, in cui creare proattivamente esperienza e che può (deve) essere monitorato e tracciato in tempo reale, contribuendo alla costruzione di un database aggiornato contenente le informazioni del proprio consumatore, per la costruzione proattiva di azioni di marketing che lo interessino in real time e in futuro. Infatti, "ciò che le persone desiderano condividere al momento della loro

interazione con la marca non è casuale, ma rientra in un disegno più complesso e complessivo di architettura esperienziale" (Maestri, Sassoon, op.cit., p.105-106), dove ogni esperienza genera desiderabilità negli altri, voglia di condivisione e quindi la creazione di una meta-esperienza, attraverso lo storytelling che di essa fanno le persone. La creazione della CJMap dovrebbe essere una mappa temporale capace sia mostrare come si muove il consumatore attraverso il customer

journey sia di trasmettere empatia, in virtù della centralità di esperienza e relazione, per tenere traccia di ciò che prova l'individuo in ogni punto di contatto. Inoltre, è essenziale che la mappa sia condivisa all'interno dell'organizzazione, in modo che tutti i membri della stessa possano capire quanto è importante e essere brand ambassador, avere un sostegno interno, condividere le strategie di miglioramento e una mission. La creazione della mappa dovrebbe consentire azioni e soluzioni rapide,

includere le aree in cui è possibile aumentare i livelli di engagement e l'esperienzialità, al fine di migliorare il ROI e ottimizzare efficienza ed efficacia degli sforzi intrapresi.

### 3.3 Cosa sono i touchpoint e come si integrano con i media digitali e l'esperienza

Il CJ è il modo in cui i punti di contatto si integrano con i brand e il nuovo ruolo dei consum-attori all'interno del processo decisionale d'acquisto per sviluppare nuove strategie di marketing. I touchpoint si trovano a essere correlati fra loro in misura sempre crescente: "The increasing focus on customer experience arises because customers now interact with firms through myriad touch points in multiple channels and media, resulting in more complex customer journeys" (Lemon, Verhoef, 2016, p.69).

Un individuo infatti si espone e utilizza canali e informazioni frammentate, che ricostruisce a livello cognitivo; questa diploia di frammentazione e unificazione deve essere considerata nella strategia di marketing, che deve integrare digitale e tradizionale in ottica omnicanale, considerato che – ed è un elemento di potenziale difficoltà – l'individuo passa da un canale all'altro e di conseguenza da un touchpoint ad un altro. È infatti importante che i touchpoint siano interconnessi, coordinati e che all'interno del CJ la loro visione sia allineata alla strategia di marketing, dove l'integrazione fra touchpoint sta a indicare di fatto proprio lo sforzo di combinazione degli stessi, per un'esperienza unica e coerente. Questa integrazione rappresenta la principale criticità dei touchpoint e del modello di CJ su cui esso si fonda: qualora i touchpoint non siano integrati, la relazione si spezza e il viaggio si interrompe. In ogni caso, può essere difficoltoso per un brand

gestire tutti i punti di contatto, il che porta alla creazione di gerarchie che vanno, talvolta, a sovrapporsi ai media mix e al media planning: ovvero, per non segmentare troppo le forze e gli investimenti rischiando di perdere di vista il coordinamento generale, si prediligono alcuni touchpoint piuttosto che altri, specie per quanto riguarda i canali principali di comunicazione col cliente<sup>17</sup>.

Un touchpoint è, letteralmente, un **punto di contatto** tra brand e individuo (Zomerdijk, Voss, 2010, Lemon, Verhoef, 2016), ovvero ogni momento di interazione<sup>18</sup> attraverso cui è possibile convertire il contatto in cliente, finalizzare un acquisto, chiedere informazioni, avere un'esperienza e un contatto, formarsi un'opinione (Meyer, Schwager, 2007, p.117), confrontando le informazioni già in possesso con quelle di nuova acquisizione e modificare le proprie percezioni. Rappresenta quindi un'interfaccia, trasparente o mediata, del brand e al contempo un potente

<sup>17</sup> Anziché quindi essere presenti su tutti i mass media, si può prediligere di presidiare con maggiore attenzione solo uno come managed touchpoint, e lasciare che altri si comportino eventualmente come unmanaged. A tal proposito, è facile monitorare ciò che avviene sui social media con strumenti come Social Mention, a cui far seguire poi un'analisi di sentiment per verificare l'impatto positivo o negativo della menzione.

<sup>18</sup> Fonte: <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes>

strumento di analisi nel rappresentare i differenti touchpoint al momento dell'interazione mediata. L'interazione è descritta step by step:

*"As in the classical blueprint, but there is a stronger emphasis on some aspects as the flux of information and the physical devices involved. At the same time there is a higher level of synthesis than in the blueprint: the representation is simplified through the loss of the redundant information and of the deepest details. The gamified customer journey mapping is a way to easily describe a possible scenario or map the experience throughout an existing service"* (Rau, 2017, p.226).

Inoltre, giocano un ruolo di rilievo nella formazione di opinioni o intenzioni d'acquisto, ognuno con un peso specifico diverso lungo il viaggio del consumatore, diramando la complessità degli stimoli che il consumatore si trova davanti nella fase di ricerca di informazioni e formazione dell'opinione (cfr. figura 14):

"Touchpoints have the ability to influence a consumers buying or intent to purchase, all throughout the five stages of the buyer purchasing decision-making process: Problem recognition, information search, the evaluation of alternatives, purchase decision, and post-purchase behaviour" (Kotler, Burton, Deans, Brown, Armstrong, 2013).

Dal punto di vista del consumatore, questi comportamenti rappresentano un modo per semplificare i processi decisionali all'interno di un universo digitale il quale espande se stesso e le informazioni a rapida velocità. La prima grande divisione operabile sui touchpoint è quella di distinguere fra fisici e digitali. Ciascuno di essi può essere poi *managed*, cioè gestito dall'azienda (*brand-owned*), o *unmanaged* o *earned*, cioè non gestiti dall'azienda e/o guadagnati. Questi ultimi possono essere a loro volta *partner-owned*, gestiti da terze parti con funzione di partner dell'azienda, o *customer owned* cioè di proprietà dei consumatori (Lemon, Verhoef, op. cit., p.77-78), sociali ed esterni; i

touchpoint così classificati integrano media tradizionali e touchpoint digitali, e la loro integrazione è utile ai fini della costruzione o del miglioramento dell'esperienza e della relazione tra brand e consum-attore. Nel dettaglio (Fig. 15):

- Touchpoint fisici: relazioni pubbliche, radio, tv, passaparola, punto vendita, call center ecc.;
- Touchpoint digitali: Campagne search Google, Google Ads, website, livechat, email ecc.;
- Touchpoint gestiti (managed): touchpoint gestiti dai brand, come le campagne Ads, call center, punti vendita, pubblicità ecc.; pubblicità e promozioni continuano a influenzare le preferenze e l'attitudine dei consumatori (Lemon, Verhoef, ivi);

- Touchpoint non gestiti (unmanaged, earned): sono i touchpoint guadagnati o comunque senza che il brand abbia un controllo sui contenuti, e possono a loro volta essere sociali, esterni, indipendenti:
  - Partner owned: sono i touchpoint con cui i consumatori interagiscono durante l'esperienza che sono progettati, gestiti e controllati dall'azienda e da un suo partner in maniera congiunta quali le agenzie di marketing, i rivenditori multimarca con cui realizzare programmi di fedeltà, altri canali di comunicazione partner (Lemon, Verhoef, ibidem, trad. nostra)
  - Customer owned<sup>19</sup>: Blogger, passaparola, siti terzi, recensioni, post su social media ecc.; hanno

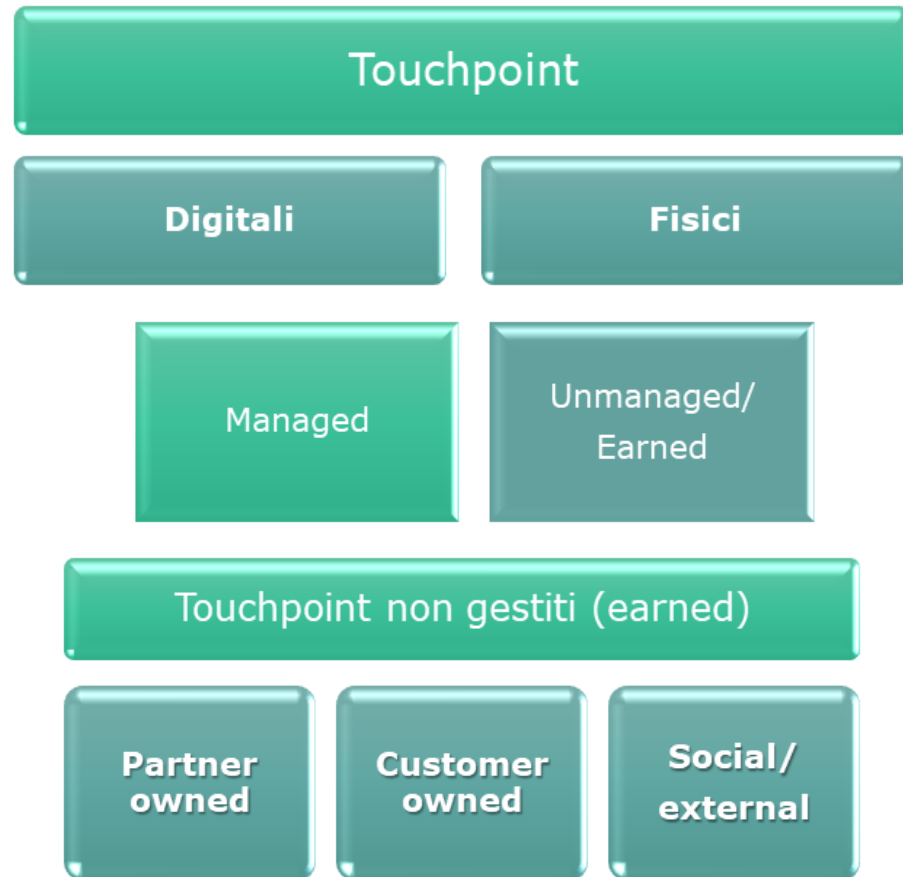


Figura 15: riepilogo grafico dei touchpoint.

<sup>19</sup> Un esempio potrebbero essere i clienti che pensano ai propri bisogni o desideri nella fase di preacquisto. Durante l'acquisto, la scelta del metodo di pagamento da parte dell'individuo è un punto di contatto di customer owned, sebbene i partner possano avere un ruolo, oppure i video disponibili su Youtube con istruzioni di vario genere, non diffusi da brand ma da persone comuni.

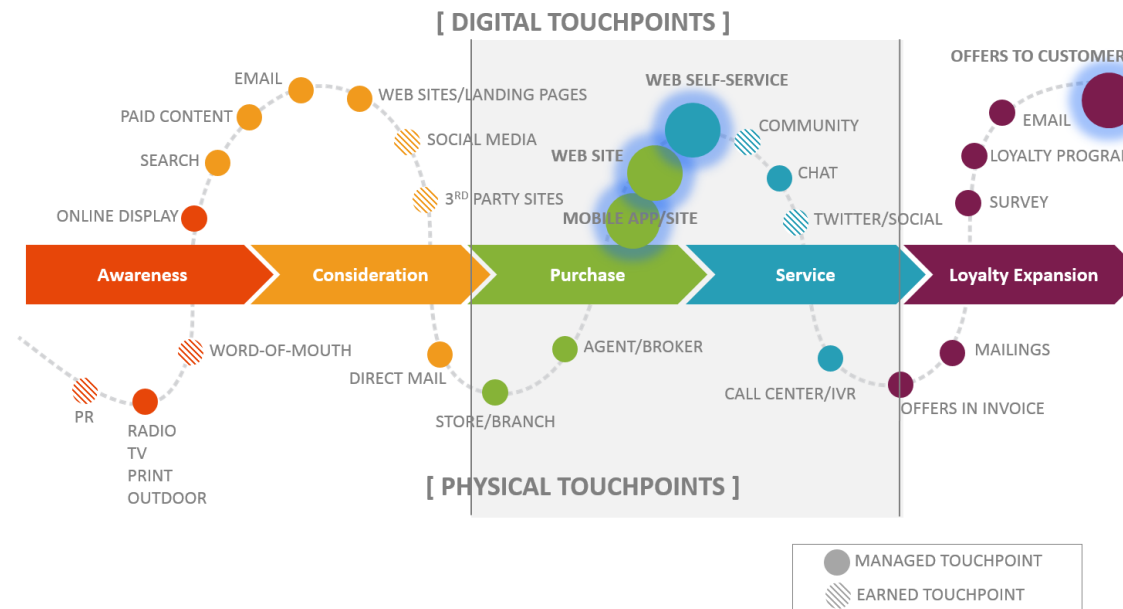


Figura 16: Mappa esplorativa dei touchpoint secondo un criterio di migliore adattabilità di ciascun touchpoint ad un momento di relazione. Fonte: <https://www.cdirectconsulting.it/il-customer-journey/>

un ruolo prevalente nel post-acquisto e rappresentano un potenziale punto critico perché non possono essere controllati in alcun modo dall'azienda o dai suoi partner, in quanto fanno parte dell'esperienza complessiva della persona e per via del

ruolo attivo che il consumatore ricopre in qualità di cocreatore, indipendentemente o congiuntamente al brand;

- Social/external touchpoint: sono i punti di contatto che più da vicino interessano la customer experience e si focalizzano sul ruolo del

contesto sociale e dei gruppi. Sono touchpoint esterni, quali altri consumatori, fonti d'informazione indipendenti, influenza del gruppo di pari, che hanno un peso sul processo di acquisto durante una qualsiasi delle fasi dello stesso, pari a quello della

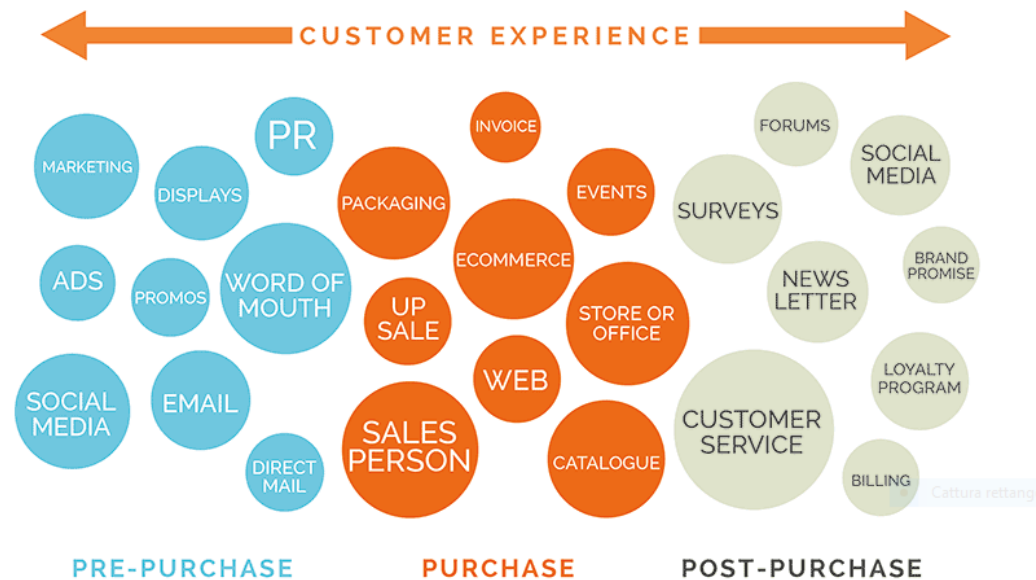


Figura 17: Mappa dei touchpoint secondo la situazione di esperienza e il momento di utilizzo.

Fonte: <https://wotsthebigidea.com/identify-customer-touchpoints/>

pubblicità se non più ampio. Il loro ruolo è tanto più evidente nel consumo di esperienza durante concerti, eventi sportivi, dove è l'ambiente stesso di fruizione che influenza l'esperienza. Allo stesso modo, i siti di review come Tripadvisor e i social media esercitano una propria influenza, e

possono essere indipendenti o gestiti (Lemon, Verhoef, op. cit., p. 78 trad. nostra).

In particolare, per i touchpoint non gestiti ciò che occorre è un'operazione a monte, per esempio nel caso di recensioni di prodotti, assicurarsi che queste siano positive in seguito a un'esperienza positiva col brand. Inoltre, è possibile pensare all'utilizzo di ogni touchpoint associandolo ad

una funzione del funnel (figura 16), in cui si esplica una diversa area di relazione e contatto con il consumatore (Lemon, Verhoef, 2016). Questo indica che una gestione integrata dei touchpoint non rescinde da un migliore adattamento di ciascuno in un momento specifico della relazione col cliente, e da ciò che da questo momento e dal touchpoint si vuole ottenere in termini di esperienza per il consumatore e di ROI ed efficienza per il brand. Questo



processo è tanto più di agevole realizzazione con i digital touchpoint che hanno il grande pregio di poter essere mobili, always on e always ready.

Questo ci introduce non solo al punto di vista del brand ma anche al punto di vista dell'individuo consumatore: come percepisce lui il CJ, l'offerta esperienziale e di valore? Dobbiamo considerare che "the effect of an individual touch point may depend on when it occurs in the overall customer journey" (Lemon, Verhoef, op. cit., p. 83). È importante che l'individuo percepisca un'unica proposizione di valore un'esperienza personalizzata. In base ai touchpoint l'individuo decide come raggiungere un prodotto. Se i touchpoint sono in collegamento tra di loro, quindi integrati, l'esperienza vissuta sarà fluida, coerente e positiva. La verosimile tendenza dell'individuo è sicuramente attribuire il touchpoint e i messaggi all'azienda, sommandoli fra loro a livello inconscio, ma ogni minima frattura che mini la loro integrazione risulterebbe ingigantita e causa di un bias cognitivo che farebbe

allontanare il consumatore e interrompere il percorso.

Sempre premettendo la necessità di una **gestione integrata** dei touchpoint, ognuno di essi si inserisce in un'area del processo di acquisto (Lemon, Verhoef, ibidem), ovvero fase precedente l'acquisto, momento di acquisto e fase del post-acquisto (figura 16). Questo sottolinea quanto l'esperienza sia una fase end-to-end, o un processo circolare, che abbraccia un intero CJ o una serie di CJ per brand e individui diversi che possono trovare a sovrapporsi all'interno di una funzione, di un touchpoint, di una fase del funnel (figura 17).

Conoscendo queste informazioni è possibile indirizzare una strategia di marketing personalizzata, anche in tempo reale, incrociando le informazioni riguardo la fase di acquisto, la funzione svolta dal punto di contatto e l'esatta posizione dell'individuo circa il suo percorso, individuando anche in tempo reale le soluzioni più adeguate per esempio per un pronto riscontro da fornirgli in termini di feedback e richieste e di

azioni di marketing geolocalizzate. O intraprendere azioni di correzione della strategia al variare della posizione e della fase del consumatore, al cambiamento delle sue richieste e desideri, cercando di azzerare i rischi legati all'interruzione della relazione e all'abbandono del percorso.

Le tecnologie digitali hanno assunto un ruolo di primo piano nel campo del consumo e della ricerca di esperienza nel consumo. In un ambito di applicazioni ad alto contenuto esperienziale, il ruolo della tecnologia è più che mai di tipo strumentale e invisibile (Resciniti, op.cit., p.45). I media digitali permettono infatti l'arricchimento dell'esperienza, offrendo contenuti aggiuntivi tramite siti, app, qr code, realtà aumentata accessibile tramite fotocamera ecc. Lo smartphone è lo strumento più *entertainment based* al momento disponibile, in quanto racchiudente una vasta gamma di servizi aggiuntivi – appunto app, fotocamera ecc. – e che può diventare parte dell'esperienza stessa, a vari livelli.

Per monitorare il percorso dell'individuo consumatore lungo il customer journey è utile la strategia delle 5W tradotte in domande base (presente già in Ferraresi, Schmitt, 2006, p.118-119) a proposito dell'esperienza):

- Che cosa fanno i clienti in ogni punto del processo decisionale?
- Dove sono i clienti in diversi stadi del processo di decisionale?
- Chi sceglie in ogni stadio del processo decisionale?
- Quando il cliente prende decisioni?
- Come si trattano attualmente le esperienze dei clienti in ognuno degli stadi del processo decisionale?

I social media non sono luoghi da presidiare, ma occasioni da sfruttare, perché è qui che possiamo intercettare i potenziali consumatori e giocare la partita al meglio, perché diventino dei clienti affezionati, generando passaparola positivo. C'è anche da confrontarsi con la rapida obsolescenza e il repentino cambiamento delle strategie nei canali

owned, a favore di una maggiore forza del sito corporate come "**house of brand**", dove poter archiviare in termini di heritage la storia di marca, la brand identity e interfaccia di presentazione per la brand image. Il sito corporate, infatti, è un touchpoint gerarchicamente superiore che acquisisce maggiore centralità: può essere visitato sia da desktop che in versione mobile – necessitando quindi di una realizzazione responsive verso questi dispositivi – e spesso è il primo punto di contatto con un brand, o uno dei principali, all'interno del CJ e per la ricerca di informazioni o di acquisto, qualora fosse implementato anche uno shop; inoltre, è un touchpoint che svolge le funzioni di hub perché da qui è possibile essere rimandati ad altri touchpoint quali blog proprietari, canali social, newsletter, siti di recensioni partner ecc., evidenziando quindi la necessità dell'integrazione omnicanale.

### 3.4 Da fisici e digitali a... phygital

La sempre crescente difficoltà, per l'individuo, di distinguere i confini esistenti fra le comunicazioni pubblicitarie e di brand provenienti dai vari touchpoint, evidenziando l'occorrenza di contenuti coerenti e la rilevanza degli stessi, nel momento in cui è la persona a richiederli e non il brand. La necessità di una gestione integrata di questi canali ha reso altresì indispensabile un aggiornamento delle strategie di comunicazione che rispondesse a questa esigenza di contenuti rilevanti e omogenei.

La tecnologia, dietro la mano dell'uomo, ha creato un nuovo ecosistema intelligente capace di scegliere, comprendere, anticipare che va ad influenzare anche i modi in cui le persone comunicano tra loro e coi brand, o sui brand. È indubbio che un'esperienza fisica e sensoriale per i consumatori sia più coinvolgente e memorabile rispetto ad una digitale. Nonostante ciò, la tecnologia digitale offre diverse opportunità attraverso l'espansione di Internet.

Lo smartphone si è rilevato la *killer application* degli altri media, condensando in sé funzioni prima

demandate non solo a media diversi – tanto offline quando online – ma aggiungendo nuove funzionalità, a discapito del pc e del laptop, e con il vantaggio di essere always ready e indossabili. L'utilizzo compulsivo degli smartphone, touchpoint gerarchicamente superiore da cui è possibile accedere ad una moltitudine di altri punti di contatto comprese le app, ha cambiato il modo per gli utenti di fare ricerche (Papakonstantinidis, 2017, p.48) e di pensare al contatto coi brand e di conseguenza anche le strategie dei brand, che non possono essere dissociate da questo aspetto di preminenza del mobile capace di influenzare il consumer behaviour. Le persone hanno infatti ottenuto la capacità di avere recensioni sui prodotti prima dell'acquisto, riducendo i tempi e i costi informativi: "Internet is likely to change the traditional relationship between search and experience goods. In particular, the Internet lowers the cost of gathering and sharing information" (Peng, 2009, p.56). In questo ambiente si muove il concetto di phygital, implementato in un ambiente online a partire da una

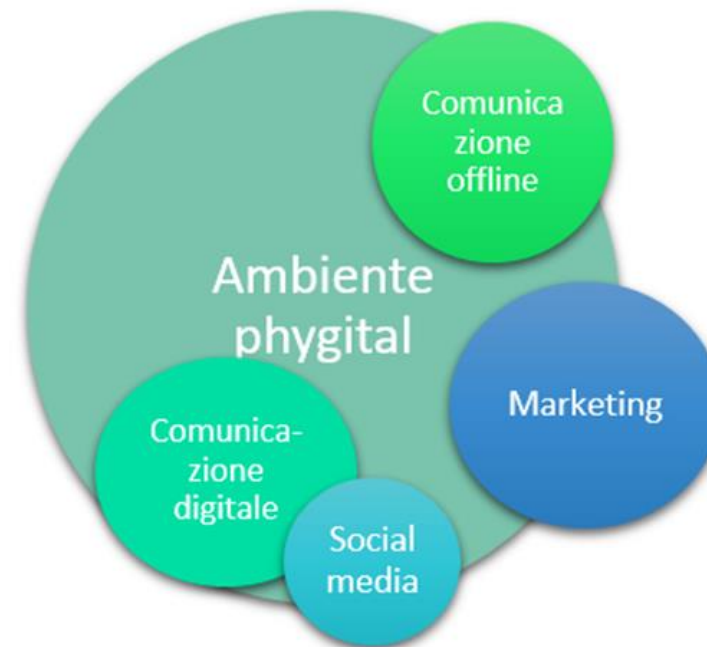


Figura 18: L'ambiente phygital come omnicomprensivo di fisico e digitale. Nostra elaborazione.

combinazione di comunicazione online, social media, comunicazione digitale (Moravcikova, Kliestikova, 2017, p.149). È possibile indicare il concetto di Phygital come la connessione di due mondi: il fisico e il digitale (ibidem). Lo scopo di questo concetto è la costruzione di un **ecosistema di comunicazione** di marketing tra

utenti e marchi (Fig. 18). Il concetto di Phygital utilizza le ultime conoscenze e innovazioni nelle tecnologie di comunicazione che vengono poi implementate nell'ambiente fisico. Gli strumenti di questo concetto facilitano le imprese a

comunicare con il loro pubblico di consumatori, poiché le comunicazioni di marketing basate sul concetto Phygital sono molto più dinamiche, più veloci e si spingono al limite della percezione umana.

La convergenza phygital fa sì che la tendenza rappresentata dai canali di informazione online da una parte (webrooming) e dall'altra i canali per l'acquisto (showrooming), vengono a sovrapporsi introducendo nuove possibilità di acquisto: "the new consumer starts the journey from online search engines. Other sources of influence such as traditional media (TV, radio, print, outdoor), as well as in-store marketing in brick-and-mortar stores play a supplementary role" (Papakonstantinidis, 2017, p.47).

Internet sembra essere più una tecnologia facilitante in più di un settore, rendendo possibile ai rivenditori tradizionali di integrare la propria offerta con canali come i negozi online, migliorare la loro efficienza operativa e migliorare i benefici forniti ai clienti (Zhang et al,

2010, p.3), che può aggiungere valore a prodotti o servizi e rafforzare la combinazione di esperienza digitale e miglioramenti fisici. Il concetto di Phygital viene spesso definito come esperienza di un cliente omnicanale, significa approccio multicanale alla vendita di un prodotto o servizio che cerca di fornire acquisti di processi di customer experience senza soluzione di continuità effettuati online, tramite telefono o in-store.

La logica phygital sottolinea la possibile convergenza e ibridazione dei media tra fisico e digitale, accostandosi al marketing per permettere un'esperienza personalizzata in grado di creare un ecosistema dove digitale e fisico coesistono senza interruzioni, "turning the world into a showroom without walls" (Bell et al, 2014, p.51). Ci apre a una **logica di flusso**, dove le tecnologie saranno sempre più integrate e invisibili, connaturate all'esperienza resa immediata di cui i dispositivi sono interfaccia trasparente. Se i canali sono customer touchpoint e questi sono integrati, il

CJ si dissolve e diventa anch'esso trasparente, immediato, invisibile perché connaturato.

Le aziende possono utilizzare software per automatizzare i processi di marketing come la segmentazione dei clienti, l'integrazione dei dati dei clienti e la gestione delle campagne. La Marketing Automation consente processi di implementazione più efficienti, come parte integrante della gestione delle relazioni con i clienti (Moravcikova, Kliestikova, 2017, p.149). La dimensione e l'esperienza online "conta" e costruisce un assetto mentale nuovo verso il processo di consumo e di acquisto messo in atto dai brand, come dimostra il caso AmazonGo: un nuovo sistema di retail che consente di effettuare i propri acquisti senza la necessità di effettuare un pagamento in una cassa perché, attraverso l'intelligenza artificiale e il *machine learning*, ogni acquisto viene conteggiato e addebitato sul proprio account<sup>20</sup>. La convergenza phygital sposa e si estende all'idea più ampia di "integrazione touchpoint". In tal

---

<sup>2020</sup> AmazonGo è una strategia del colosso di e-commerce di Bezos intrapresa dopo l'acquisto della catena WholeFoods e che risponde a una precisa strategia, ovvero quella di penetrare il mondo dei supermercati e degli acquisti alimentari, ancora poco aperti al commercio elettronico.

modo, il ruolo dei marchi e dell'identità di marca diventerebbe più prevalente (Lemon, Verhoef, 2016, p.88), data la crescente disponibilità e varietà di touchpoint e la natura dinamica dell'esperienza, come frontiera della digitalizzazione.

## 4 Gli altri strumenti nella cassetta degli attrezzi del customer journey

### 4.1 I momenti verità

Il modello ZMOT, pensato da Google e Procter & Gamble a partire dal 2012, riassume in quattro fasi i momenti di contatto tra azienda e cliente all'interno dell'esperienza con il brand, attraverso i "momenti di contatto", assimilabili ma non sovrapponibili ai touchpoint (Fig. 19).

Un momento verità è, più specificamente, un **micro-momento** chiave in cui l'individuo esperisce il brand, entrandovi in contatto. Questo

però non è un flusso lineare, anzi presenta un andamento sinusoidale (figura 20), dove si alternano "**sweet moment**" e momenti di criticità (**pain moment**), e quest'andamento è oggetto d'interesse per chi progetta l'esperienza. In questi specifici momenti, il contatto col brand riceve un feedback estremamente positivo o al contrario molto negativo. Intorno a ogni momento, poi, c'è da considerare una variabile contestuale rappresentata dallo "**stimulus**",

precisamente uno stimolo derivante da un'azione di marketing che si origina da un bisogno, manifesto o latente, del consumatore. Per analizzarli occorre, nuovamente, ricorrere al design dell'esperienza e soprattutto all'impiego di buyer personas o a CJMap. Per un brand è essenziale essere presente in ciascuno dei micro-momenti ed associarsi a situazioni positive, e in questo è senz'altro supportato dai device mobili e indossabili che permettono una

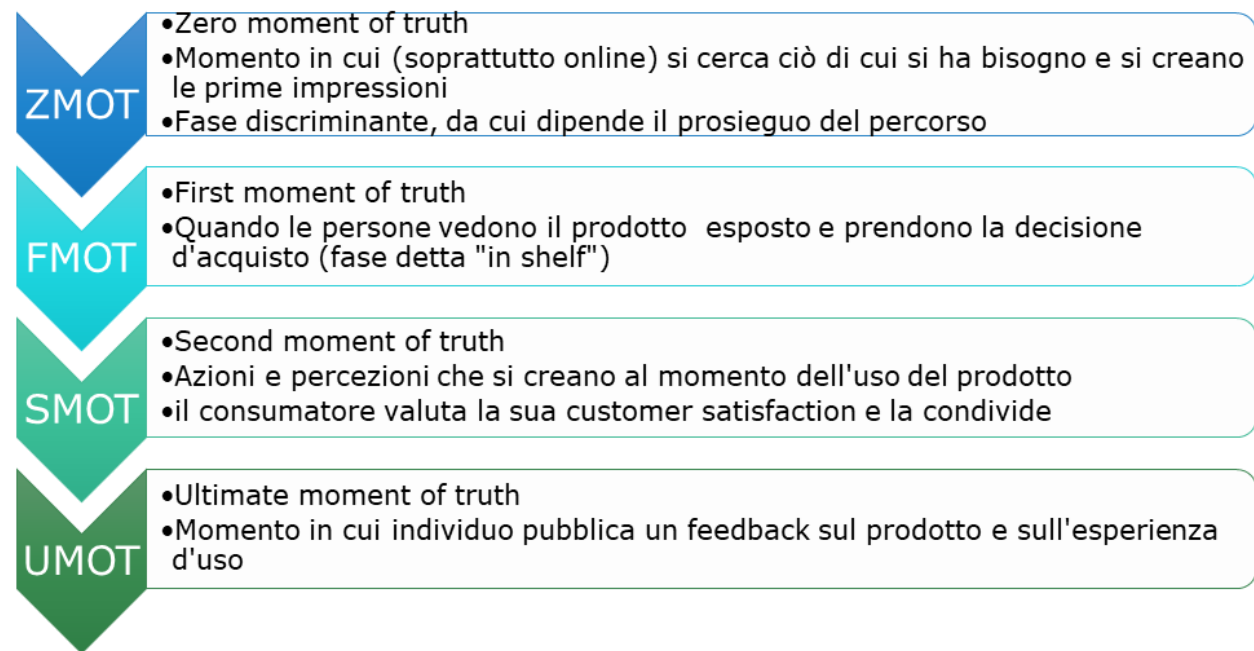


Figura 19: Modello ZMOT, elaborazione nostra.

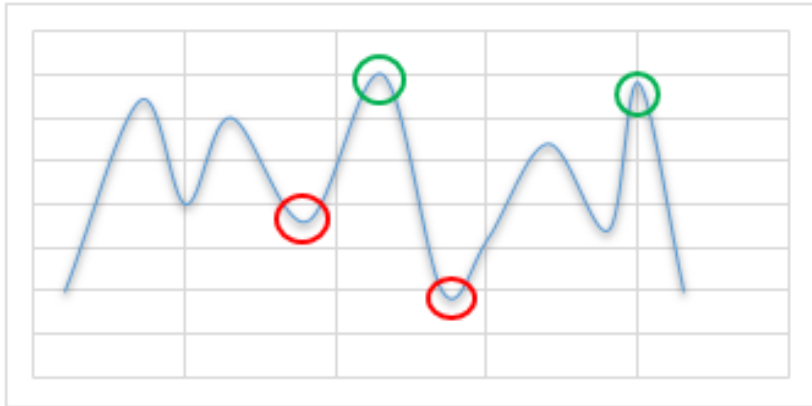


Figura 20: rappresentazione grafica dei momenti sweet/pain; in verde sweet moment, in rosso pain moment. Elaborazione nostra.

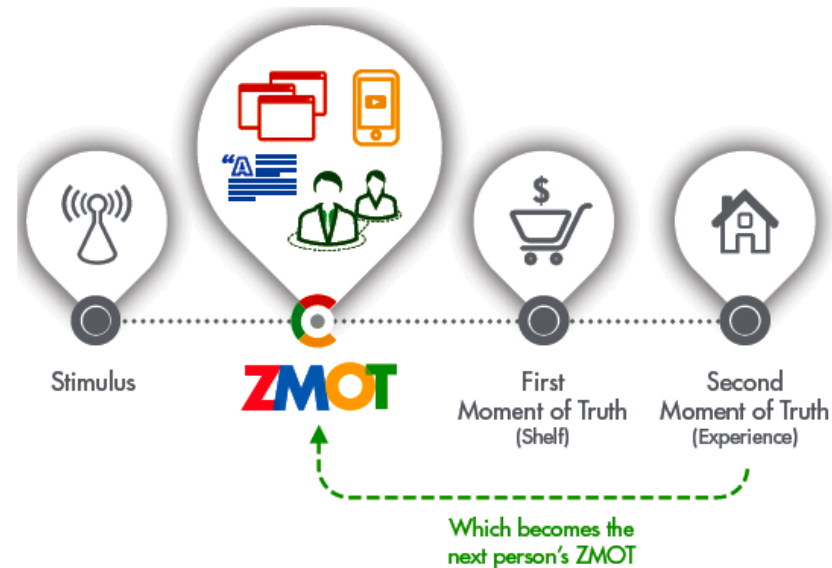
risposta immediata a ogni bisogno conoscitivo, e che possono suggerire risultati diversi – in termini di proposta di brand – rispetto le ricerche originali qualora un brand non sia in grado di presidiare opportunamente i touchpoint ospitati da una tecnologia mobile.

Interessante è vedere come, nel momento in cui si condivide l'esperienza, questo feedback possa diventare il momento zero di un altro potenziale consumatore, come segue in Figura 21.

Questo modello presenta però una serie di limitazioni. Il primo è che

prende in considerazione il contatto diretto del prodotto e del potenziale consumatore, soggetto a stimoli di marketing, come se ogni decisione di acquisto fosse la risultante di uno stimolo (che infatti è previsto). Il consumatore è considerato appunto passivo e rispondente a uno stimolo, a un bisogno, che nei fatti è

come il processo decisionale possa cominciare ben prima di un contatto fisico col prodotto o col brand, e la gestione dei touchpoint in ottica integrata permette la costruzione di relazione ed esperienza in modo che questa sia gestita dall'azienda e vissuta dall'individuo, all'interno di un'economia dell'esperienza che acquisisce più valore del prodotto in sé. Un altro limite è che non considera il ruolo delle emozioni, né va a gestire gli eventuali feedback negativi che possono interrompere il processo



assai più raro. Il CJ invece evidenzia

prima del suo reale inizio. Nonostante

Figura 21: Fonte: ZMOT – Winning the zero moment of truth, Google inc, p.16

si inseriscano infatti dei momenti sweet/pain, non si verifica l'origine e le motivazioni degli stessi. Il punto rilevante è, infatti, che non è importante in quanti momenti (o touchpoint) si suddivida il processo di acquisto e di relazione con l'individuo, quanto l'impegno profuso nel rendere ognuno di questi memorabile, unico: è il momento che fa la differenza.

## 4.2 Il marketing funnel

Il concetto di funnel di vendita appare in un vasto numero di contesti di marketing inerenti sia i prodotti che i servizi. Il funnel, traduzione inglese da imbuto, rappresenta la base del CJ, a sua volta derivato dal modello AIDA (Janson, 2011, p.4) è il processo che permette la visualizzazione del processo di conversione dei (tanti) contatti in (meno) clienti, finalizzando la vendita (Janson, 2011, p.3), come risultato di un processo di selezione progressiva, prestato dall'inbound marketing e dal web marketing. Anche questo modello consente di monitorare e tracciare l'intero

percorso (come in figura 22), permettendo così di identificare tutte le fasi del processo che tanto più sarà breve, tanto più eviterà la dispersione), soprattutto il modo in cui si acquisiscono clienti, e accompagnarlo lungo tutti i quattro step essenziali il cui output è una rappresentazione grafica del percorso da acquisizione a conversione. Il funnel (Figg. 22 e 23) inizia con una fase di awareness riguardo il bisogno che manifestano, da cui cominciano le ricerche informative che includono, in

selects certain products for consideration (consideration set). Finally, the consumer selects a product" (Janson, ibidem) che decide di acquistare. Questo sarà, teoricamente, l'unico bene o servizio cui saranno fedeli, qualora superasse il delicato (e indeterminato) arco di tempo del post-acquisto, a tutti gli effetti un periodo di prova.

Il funnel di vendita è una metafora utile per comprendere la forza di un brand in comparazione con i suoi

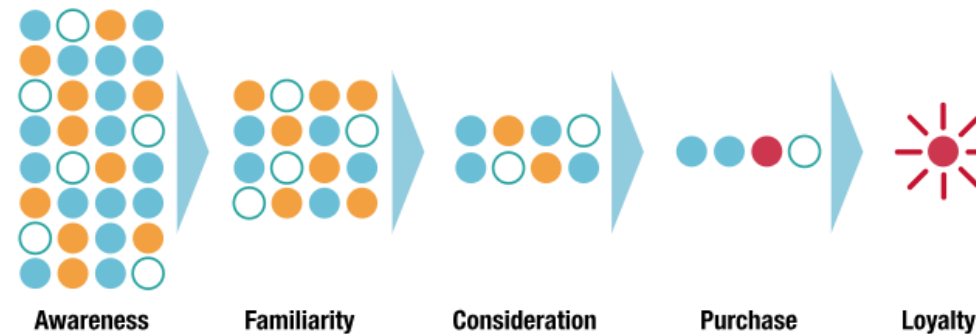


Figura 22: Il funnel di marketing, fonte McKinsey, 2009.

fase di familiarità, un set limitato (retrieval set) di opzioni e canali di comunicazione di soli alcuni dei brand universalmente disponibili (universal set), ovvero "the retrieval set is further reduced when the consumer

#### Conoscenza - Awareness

- Permette di capire da dove provengono i potenziali clienti, allo stato attuale contatti.
- È necessario per i prodotti e i brand "farsi notare" e superare l'attenzione selettiva.
- L'individuo prende consapevolezza di una sua necessità

#### Considerazione - Attenzione

- Individuare le azioni che potrebbero trasformare un contatto in contatto qualificato e quindi in un potenziale cliente
- Entra in gioco la pubblicità e qualsiasi altro strumento in grado di persuadere
- L'individuo cerca -soprattutto in rete - una soluzione, cercando informazioni

#### Preferenza

- Anticipare i bisogni dei potenziali clienti e creare desiderio
- Proporre una prova, una demo, acquisire dati per inviare comunicazioni successive e avere l'opportunità di un secondo contatto
- L'individuo identifica la soluzione più adeguata e ne considera l'acquisto

#### Acquisto

- Finalizzare la vendita: è avvenuta la conversione del contatto qualificato in cliente

competitor durante le varie fasi (Court et al, 2009), ed è importante perché permette di capire come portare un contatto da una fase alla successiva di contatto qualificato (lead) all'interno dello step dell'attenzione, per tramutarsi in prospect nella fase di preferenza (Noble, 2010).

La fase di conoscenza è la fase più complessa, con maggiore dispersione di contatti che non diventeranno mai clienti, o perché non interessati affatto o perché, sebbene in target, possono non venir raggiunti dalla comunicazione in maniera efficace, non esser profilati o profilati male, fidelizzati ad altri brand e così via. Nei paradigmi di marketing tradizionali, infatti, i messaggi e le strategie erano rivolti sì al proprio target, ma inteso in un senso molto ampio e lontano dalla buyer

Figura 23: Rappresentazione grafica del funnel, elaborazione nostra.



persona, con un conseguente rischio di dispersione e di mancato incontro con il vero destinatario dell'azione di marketing. Sempre in questa fase si ricorre, solitamente, per cercare di entrare in contatto con quanti più possibili individui a mass media online e offline, che lasceranno il posto a strumenti più canalizzati nelle fasi successive. Inoltre, la canalizzazione del funnel prevede che, una volta entrati, il processo sia lineare e si concluda obbligatoriamente con l'acquisto, non valuta i motivi di uscita dal funnel stesso né i fattori che ne influenzano l'uscita, quali per esempio le recensioni negative, sottovalutando l'aspetto di comunità:

"Traditional marketing remains important, but the change in the way consumers make decisions means that

marketers must move aggressively beyond purely push-style communication and learn to influence consumer-driven touch points, such as word-of-mouth and Internet information sites." (Court et al, 2009)

È quindi importante non solo acquisire nuove profilazioni ma capire chi è il target dell'azienda cui essa si sta rivolgendo, i suoi comportamenti e atteggiamenti, i loro percorsi d'acquisto, da osservare secondo un'ottica omnicanale e prevedere i possibili scenari e percorsi. Idealmente è possibile suddividere il funnel in macrosezioni, più o meno sovrapponibili alle fasi di In letteratura di marketing sono stati ipotizzate (Kotler, 2016) diverse aree di funnel:

- Top of the funnel, o upper funnel, ovvero la parte d'ingresso;

- Middle of the funnel, parte centrale del funnel comprensiva dell'interazione con le persone e quindi la loro attivazione, permettendogli di proseguire nel funnel;
- Bottom of the funnel, o lower funnel, è la parte finale del funnel dove, teoricamente, dovrebbe realizzarsi l'acquisto<sup>21</sup>.

A partire da queste macrosezioni del funnel, Kotler (2016) individua degli "archetipi industriali" (Fig. 24), la cui differenziazione deriva soprattutto dal settore merceologico in cui operano e a partire dalle 5 A<sup>22</sup> individuate da Kotler, che ne rappresentano gli stadi. Kotler li chiama (2016, pp.91-98):

- Imbuto<sup>23</sup>, per tutte le attività commerciali profit, con l'obiettivo di aumentare l'impegno verso il consumatore e l'affinità col brand. In questo

<sup>21</sup> Kotler in realtà parla di conversione ma, dal nostro punto di vista e come detto in queste pagine, per un customer journey omnicanale la conversione deve essere possibile in ogni parte del funnel e in ogni touchpoint, quindi non solo nella parte finale del funnel, sebbene in questa la conversione sia senz'altro prevalente.

<sup>22</sup> Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate; torna una divisione simile a quella del funnel vista in precedenza, e secondo il nostro punto di vista la differenza di valore consiste in Advocate, con valenza semantica molto forte a livello di relazione e coinvolgimento dell'individuo.

<sup>23</sup> Kotler lo presenta come modello finale, ma dal nostro punto di vista è un modello-base, quindi lo inseriamo all'inizio di questa classificazione, proseguendo verso criteri di maggiore specificità.

funnel l'acquisto è pianificato, meditato, e il focus è sul fornire customer experience perché il consumatore si affiderà molto sulle esperienze e sulle recensioni degli altri utilizzatori dello stesso prodotto/servizio. D'altro canto, i brand devono investire nella conoscenza del consumatore stesso per risolvere conflittualità e problemi.

- Pomello, il funnel adatto ai business dei consumer package goods e dei prodotti low cost. Prodotti caratterizzati dalla centralità della leva del prezzo, che caratterizza la competizione sulla divisione delle quote di mercato, e non dall'interesse specifico verso il prodotto o nelle differenze fra opzioni disponibili. Assume quindi rilievo la comunicazione circa queste differenze e l'offerta di prezzo per distinguersi dai competitor, nel tentativo di emergere e catturare l'attenzione del cliente in un mercato competitivo e affollato.

L'obiettivo di questo funnel è aumentare l'affinità.

- Pesce, specifico soprattutto per il mercato B2B, dove la fase di ricerca di informazioni preliminari si fa preponderante. Acquista quindi centralità il customer service, dei servizi aggiuntivi e l'opinione degli altri utilizzatori per effettuare la scrematura delle opzioni. Questo fa emergere la

specializzazione delle aziende e la conoscenza che hanno dei loro prodotti, oltre che alla qualità del servizio aggiuntivo offerto, perché la differenza fra acquisto e non acquisto diventa la conoscenza e la ricchezza d'informazioni in possesso del consumatore che valuta contemporaneamente molti offerenti con posizionamento simile. Si adatta per questo

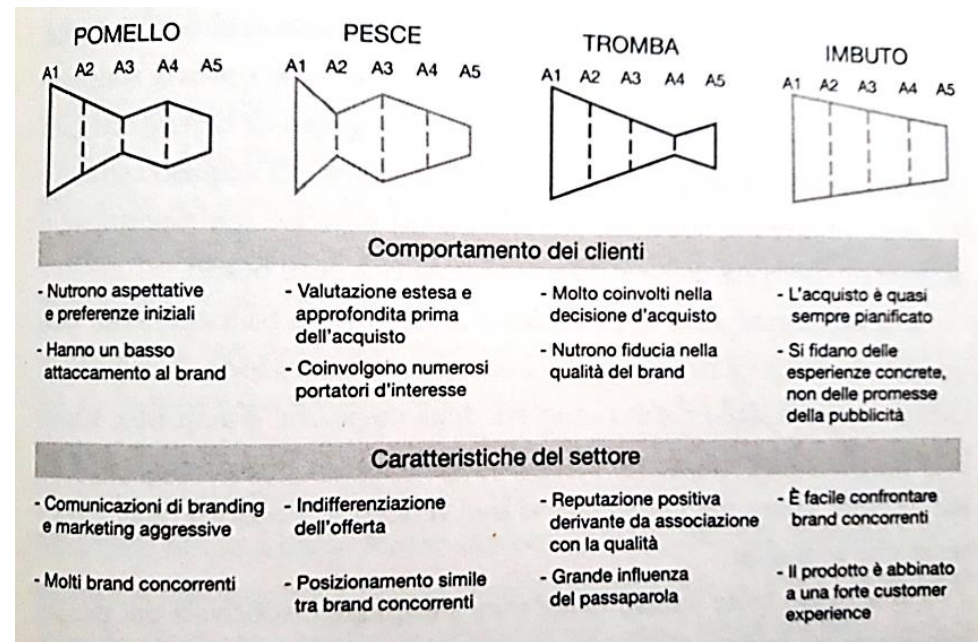


Figura 24: Modelli di archetipi industriali di Kotler. Fonte: Kotler, 2016, p.91

motivo anche ai brand e ai prodotti del settore viaggio. L'obiettivo è generare affinità e curiosità.

- Tromba, per i beni di lusso e in genere per i prodotti e servizi dove il concetto di affinità, status e lifestyle sono fondamentali. Il posizionamento dei beni afferenti a questo modello di funnel infatti si basano sul passaparola, sull'affinità, sul coinvolgimento emotivo e sull'advocacy. Forte della qualità offerta dai propri prodotti, i brand si impegnano nell'immagine e nella reputazione, e è difficile che un consumatore che intraprende questo funnel ne esca senza finalizzarlo perché è fortemente impegnato e interessato.

Sia i funnel analitici sia il CJ descrivono una serie di passaggi che le persone eseguono nel corso di un determinato arco di tempo. In effetti, come dicono molti data scientist, i dati raccontano una storia ed è compito del marketing guardare i dati all'interno di una struttura narrativa

per mettere insieme, estrapolare, risolvere i problemi ottimizzare quella storia e renderla profittevole.

La maggiore criticità del marketing funnel (e di molti approcci del marketing tradizionale) è, senza dubbio, che si concludono con l'acquisto, quando ormai sappiamo che è da quel momento che inizia un nuovo carico di lavoro (Court et al., 2009): *"the postpurchase experience shapes their opinion for every subsequent decision in the category"* (ibidem).

Se un brand non utilizza l'approccio CJ ma non intraprende nemmeno un'azione più basilare come l'analisi del proprio funnel si incorre in uno spreco di risorse senza capire come attrarre e fidelizzare il cliente e migliorare la reputazione del brand.

## 5 In conclusione

*"Brands may put the decision at the center of the journey, but customers don't. So make the customer the hero of your story."* (Anna Handley)

Una rivoluzione digitale senza precedenti e la convergenza e l'ibridazione dei media e dei canali di comunicazione hanno messo le aziende in una situazione di competizione tale da rivalutare le strategie di marketing, non solo per il breve periodo, ma soprattutto a lungo raggio, per mantenere la propria market share e arroccarsi sulla base clienti conquistata attraverso la narrazione, la relazione, l'engagement, l'esperienza – terreni di scontro fra brand - trovandosi a combattere una guerra impari di fronte al potere dell'individuo consumatore che a disposizione ha appunto i dispositivi tecnologici e l'accesso ai canali.

Le nuove tecnologie hanno incrementato i modi in cui i consumatori trovano e acquistano prodotti e utilizzano servizi (Zhang et al, 2010; Papakonstantinidis, 2017), e consentono l'accesso e l'uso di una moltitudine di punti di contatto – fisici, digitali – durante tutto il loro percorso. Si assiste a un passaggio da consumi spinte da necessità o bisogni a economia dell'attenzione e dell'esperienza, da disegnare intorno

alle esigenze dell'individuo, proattivo e non più solo "target", ma **consum-attore**, con una propria voce. Secondo una ricerca McKinsey (2009),

"The funnel concept fails to capture all the touch points and key buying factors resulting from the explosion of product choices and digital channels, coupled with the emergence of an increasingly discerning, well-informed consumer."<sup>1</sup>

Il processo di acquisto è soggetto profonde trasformazioni e si arricchisce di elementi di complessità, che emergono con forza dalla necessità stessa di comprendere questo fenomeno nel suo essere e svolgimento. Non più una mera scelta di prodotti, ma la "combinazione di sostanze: quella della storia e del valore simbolico e iconico del prodotto scelto e quella che vuole rappresentare la persona" (Risso, 2016, p. 503), confluenti in un ripensamento nelle modalità di relazione coi brand e nelle forme di utilizzo dei canali di comunicazione in chiave omnicanale. Il valore dell'esperienza e la loro somma durante il CJ (e tutti i CJ potenziali) valgono più del prodotto o brand in sé. Questo percorso trascende il momento dell'acquisto per sublimarsi nell'esperienza e nella relazione.

Il paradigma digitale, la progressiva integrazione dei touchpoint fisici e digitali in ottica phygital cambiano non tanto ciò che l'individuo consumatore fa, ma le modalità in cui intraprende le sue azioni e le sue scelte. I brand non possono prescindere dalla presenza online, e sono

venute meno le distinzioni fra spazio fisico e spazio digitale, per un unico grande spazio in continuità, mobile first e spesso mobile only, dove i consum-attori hanno un potere concreto e acquistano centralità, diventando fulcro per il design e direzione verso cui indirizzare ogni iniziativa. La **personalizzazione** acquista un peso crescente in vista di una strategia di marketing più efficace, in cui i brand si rivolgono proattivamente verso gli individui, con comunicazioni personalizzate che fanno esse stesse parte dell'esperienza (Maechler et al., 2016). La tendenza è la fusione tra emozione e soluzione. Gli individui vogliono esperienze memorabili ma funzionali – sebbene complesse in termini di implementazione ed esecuzione per le aziende – per cui sono disposti a spendere.

Per l'impresa non si tratta solo di "far vivere al consumatore un'esperienza [...] quanto di ripensare in modo più modesto la propria attività e la gestione delle relazioni con la clientela" (Carù, Cova, 2003, p.200). Il marketing esperienziale si concentra sull'individuo e sul contesto in cui è immerso, raccogliendo gli stimoli che dall'ambiente convergono verso di esso e cercando di canalizzarli all'interno di un sentiment positivo da associare al brand, e in questo senso non si limita a vendere un prodotto (o servizio), ma un'esperienza, come evoluzione del brand stesso. La customer experience è quindi una strategia globale, composta da un CEM (**customer experience management**) in quattro step: analisi, strategia, progettazione, relazione,

---

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

che si struttura analizzando il customer journey dell'individuo in ogni punto di contatto, cercare di **capire** i propri consumatori e solo in seguito **agire**, costruendo una relazione attraverso l'esperienza. "Solo una profonda cura del customer journey permetterà di soddisfare interamente i bisogni del cliente"<sup>2</sup>, che decide come vivere la sua brand experience: l'esperienza non deve essere preconfezionata o precostruita, ma agita collettivamente e in modo attivo dalla persona, a partire dalla piattaforma esperienziale che deve rappresentare la base dinamica per questa costruzione, dove il brand è fornitore di esperienza.

Il raggiungimento della **customer experience globale** significa ripensare il proprio modello di business (Lemon, Verhoef, 2016, p.69), condividendo la strategia in ogni livello dell'organizzazione, e la strategia stessa necessita di un processo di revisione in ottica olistica, integrata e omnicanale. Questo è il tratto in comune fra i citati Schmitt, Pine e Gilmore, associare all'offerta del prodotto quella dell'esperienza, aumentandone così il **valore** percepito e vissuto e tramite questo valore creare engagement, quindi relazione e loyalty (Lemon, Verhoef, ibidem; Papakonstantinidis, 2017, p.48).

Il customer journey si basa su

"Quattro capacità distinte ma interconnesse: l'**automazione**, che ottimizza il viaggio del consumatore; la **personalizzazione proattiva**, che utilizza immediatamente le informazioni sul consumatore per ottimizzare l'esperienza;

l'**interazione** nel contesto, che identifica a che punto del viaggio si trova il consumatore e lo porta alla fase successiva; l'**innovazione**, che attraverso nuovi servizi aggiunge valore al brand e all'esperienza di consumo (Vianelli, 2017, p.209)".

Su questi quattro pilastri si è svolta l'analisi nelle pagine precedenti. L'automazione infatti prevede la rilettura in chiave tecnologica di azioni effettuate in precedenza manualmente (Edelman, Singer, 2015) quali la ricerca di informazioni tramite un blog, un pagamento elettronico via Paypal o la risoluzione di un problema con un chatbot di assistenza; quest'automazione permette di raccogliere informazioni sullo storico dei comportamenti degli individui e sfruttarle per personalizzare le prossime interazioni e transazioni, ricordando attraverso l'interazione contestuale (ibidem) gli ordini frequenti come fa Amazon per esempio, che associa un sistema di sconto per i frequent buyer: ciò consente di approfondire in tempo reale il loro comportamento, isolando i momenti in cui l'azienda può influenzare il viaggio; l'innovazione avviene attraverso la sperimentazione e l'analisi attiva delle esigenze, delle tecnologie e dei servizi del cliente al fine di individuare opportunità per estendere la relazione. In definitiva, l'obiettivo è identificare nuove fonti di valore sia per l'azienda che per i consumatori (ibidem, traduzione nostra). I grandi brand utilizzano la tecnologia per creare esperienze value-driven (Allwood, 2015) per coinvolgere i consumatori e ingaggiare nuove audience, mentre i clienti digitali

---

<sup>2</sup> <https://four.marketing/2016/06/touchpoint-e-customer-journey/>

stanno diventando più familiari e a proprio agio con Internet e si aspettano che i marchi li avvicinino e interagiscano con loro (Papakonstantinidis, 2017, p.50). Il customer journey in

quanto modello di consumer behaviour permette di capire i desideri e le necessità degli individui e rappresenta il fondamento delle attività di customer intelligence consumer-based per la comprensione del processo di acquisto, attraverso l'analisi integrata sia del customer journey sia dei punti di contatto: in questa attività di **ascolto** del consumatore le imprese possono trarre vantaggio dal monitoraggio e dai big data (Lemon, Verhoef, op. cit., p.85); si analizzano le informazioni del consumatore che supporti le attività di marketing necessarie per costruire esperienza e relazione tramite la raccolta degli **insight** provenienti dai dati, dal monitoraggio delle attività, delle buyer personas ecc. misurando i livelli di engagement in ogni punto del customer journey e integrando le attività dei touchpoint in ottica omnichannel, per un'esperienza di brand omogenea in ogni punto di contatto col brand stesso. L'esigenza specifica per i brand di presidiare i touchpoint e personalizzare l'esperienza obbliga le vendite a diventare omnicanale e anytime, anyplace, anywhere, per realizzare un'esperienza olistica. La profonda conoscenza dell'individuo, poi, permette di realizzare un miglior CJ e ottenere un vero vantaggio competitivo (Maechler et al., 2016), specie se in associazione con tecnologie *wearable*: "wearable items will be able though to communicate with social network platform

automatically and share information related to user" (Papakonstantinidis, 2017, p.51).

Il customer journey evidenzia la potenzialità di un modello di marketing communication-based e data-driven. I dati ricavati dal monitoraggio, dagli algoritmi, dall'intelligenza artificiale, dai bot sono una potenziale chiave per avere successo nella costruzione di esperienza, ma necessitano di capacità interpretative. La necessità del **monitoraggio** si congiunge con la difficoltà dello stesso in merito all'imprevedibilità del consumatore che intraprende un viaggio esperienziale e personale, che inizia in un punto imprecisato e può concludersi allo stesso modo, dalla tipologia non prestabilita. Una ricerca di Oracle illustra come entro il 2020 il 78% delle aziende vorrà implementare strategie di intelligenza artificiale e realtà virtuale all'interno dei processi di customer experience e il 34% lo ha già fatto, oltre i chatbot e altri supporti di automazione delle vendite e dei processi ad essa legati. Le aspettative dei consumatori sono infatti in costante aumento e i sistemi di realtà aumentata e virtuale non fanno che accelerare il trend di un'esperienza reale o quanto più vicina alla realtà, unendo anche un fattore di novità o di possibilità di prendere parte – anche in modalità mediata – a qualcosa che diversamente non potrebbero vivere. È verosimile che alcuni "blocchi" di utenti specifici preferiscano forme specifiche di touchpoint (Lemon, Verhoef, op. cit., p.85). Ad esempio, i Millennial potrebbero preferire connessioni elettroniche, mentre per altre generazioni, all'interno del CJ sono più rilevanti i

contatti personali. Queste preferenze e l'influenza di specifici touchpoint possono cambiare nel tempo. Le aziende devono affrontare sfide operative su come offrire una buona esperienza a questi segmenti eterogenei e dinamici, sfruttando un'analisi ex post del CJ e della CJMap.

Infine, il customer journey e la conseguente customer journey map dovrebbe essere un **momento di riflessione** per il marketing. Spesso, infatti, i reparti marketing si adoperano per intraprendere le migliori e più aggiornate strategie, si affannano nel mettere in atto i modelli più nuovi – compreso questo – per essere in pari con i dettami dei marketing guru, dell'hype che vi si genera intorno, utilizzano influencer a spron battuto basandosi sui numeri dei follower degli influencer stessi (senza verificare l'engagement di ciascuno, con buona pace dei bot che circolano o dell'essere in target dei follower per le varie iniziative...). In altre parole, mettendo in budget iniziative di marketing strategico ed operativo che spesso non rappresenta un reale ritorno in aderenza con gli obiettivi dell'azienda, come se queste fossero solo un bellissimo guscio vuoto.

L'utilizzo di un approccio data-based non deve essere sterile, ma proattivo e momento di pausa per dedicarsi a una vera comprensione del consumatore, anzi della persona come spesso richiamato in queste pagine: un termine non casuale, significativa la sua non passività ma la sua complessità di fronte al mercato, con cui, finalmente, è possibile instaurare un dialogo aperto, costruttivo, dove finalmente è possibile conoscere cosa

pensa, tramite gli strumenti messi a disposizione dalla customer journey map e dalla buyer personas. Così facendo è possibile rifuggire l'idea di marketing come persuasione più o meno occulta e che tutte le attività da questo messe in campo non restino gusci vuoti o proclami da convegno, ma azione concreta e finalizzata.





## CAPITOLO 3: IDENTIKIT DEL MILLENNIAL, GENERAZIONE HIC ET NUNC

*Being human in a hyperconnected era.*

*(Luciano Floridi, the Onlife Manifesto)*

Ci si deve porre una domanda, a cui cercheremo di rispondere nel corso di queste pagine: cosa può guadagnare una generazione dal nome con cui è identificata? Un nome generazionale riflette la sua speranza o il suo pessimismo, non necessariamente la realtà ma le speranze, le aspettative, le aspirazioni di ciò che chi ne fa parte vorrebbe che accadesse. Ciò che è certo è che la tecnologia oggi accessibile ha modificato il tipo di pensiero, di mentalità, fino ad "assorbire i parametri del pensare" (Morace, 2016, p.18).

Oggetto di studio di questa trattazione sono i Millennials, la generazione di coloro che sono nati tra il 1980 e il 2000 (Hatman, McCambridge, 2011) e che "non conoscono la vita senza le piattaforme digitali" (Biraghi, Gambetti, 2018, p.203). Analizzare i nuclei generazionali permette un'analisi dei processi sociali e culturali in chiave evolutiva. Un'interpretazione di ricerca che fa riferimento ad un'analisi della società fluida e come tale vuole essere

letta e interpretata, un'analisi orientata al futuro (Morace, 2016) che vede le generazioni come parte di una "rivoluzione sommersa, senza guerra aperta. La rivoluzione non dei nuclei armati ma dei nuclei generazionali" (Morace, *ivi*, p.13), che non possono essere identificati con certezza "ma osservati nella loro attività" (*ivi*, p.15) in quanto partecipanti della vita sociale e al processo culturale, aumentandone il patrimonio. Una generazione tuttavia non scevra di problemi classificatori, in quanto sfuggenti anche agli analisti più esperti e agli istituti di ricerca<sup>1</sup>, le cui delineazioni anagrafiche sono a volte in contrasto. "A new generational cohort is emerging from the Millennial market segment as a result of cataclysmic events that have occurred since 2008" (Devebec et al, 2013, p.20): molte definizioni per una stessa generazione. I Millennials sono anche chiamati Generazione Y<sup>2</sup>, Next Generation, Net generation assorbendo la nascita di Yahoo!, Erasmus, Amazon, Netscape, Youtube (Morace, 2016). Quest'ultima etichetta

---

<sup>1</sup> A titolo esemplificativo, si legga in proposito <https://www.wired.it/attualita/media/2018/03/02/chi-sono-millennial/>

<sup>2</sup> Vennero così definiti in un editoriale della rivista *Ad Age*, nel 1993, ma utilizzato dagli appartenenti alla generazione stessa per autodescriversi. L'appellativo delle generazioni è infatti difficilmente attribuibile aprioristicamente, quasi come vaticinio. Una generazione si nomina e definisce solitamente nella sua contemporaneità o ex post.

è la più interessante, in quanto rappresenta la loro connessione con la rete e con i media digitali, la comunicazione. Riteniamo che possono essere addotte anche Social Generation o I-Generation. Entrambe denotano la vicinanza e il peso specifico esercitato sugli individui dai social network sites o dalla dimensione digitale dello smartphone, con la I che caratterizza i prodotti Apple.

Non avendo molte certezze, grazie alla precarizzazione dei lavori, e consapevoli anche di doversi spesso muovere e trasferire anche all'estero, preferiscono investire su loro stessi. In questa situazione economica, probabilmente, **investire in se stessi** è considerata la miglior risorsa possibile, confacente a un'economia digitale e di idee che si basa sulla conoscenza e sulla sua condivisione e libera circolazione come vera fonte di ricchezza, e i Millennials ne incarnano, pertanto, a pieno lo spirito.

## 1 Il concetto di generazione

Il concetto di generazione è un concetto complesso e polisemico che accompagna l'idea di mutamento sociale poiché macrofenomeno in **prospettiva dinamica**. Il "problema della generazione" si pone nell'indagine della forza persuasiva e condizionante di varie agenzie di socializzazione e di un frame interpretativo che l'individuo utilizza per approcciarsi alla società, secondo una reciproca influenza, all'interno di un flusso storico lineare, seguendo una prospettiva di osservazione che si intende

affatto episodica ma sistemica. Le generazioni sono una lente attraverso cui comprendere il cambiamento sociale, piuttosto che un'etichetta con cui semplificare eccessivamente le differenze tra i gruppi. L'analisi delle generazioni apre anche all'analisi di altri aggregati sociali oltre quelli di classe: "oltre alla classe, vi sono altre unità sociali capaci di condizionare la produzione e riproduzione della conoscenza" (Merico, 2012, p.112): non solo gruppi di scopo, gruppi di lavoro o sette, ma anche i nuclei generazionali, i quali "rappresentano soprattutto un fattore sociale capace di favorire la formazione di nuovi stili di pensiero e concezioni del mondo" (Merico, 2012, p.113). In altre parole, avvicinarsi allo studio delle generazioni, che trova spazio negli studi sociali fin dall'Ottocento, vuol dire "affrontare i temi del conflitto, del mutamento, dei valori, delle agenzie di formazione, della società" (Antenore, in Tirocchi, p.223).

La lettura delle generazioni si presta a una chiave interpretativa di tipo quantitativo "che cerca di afferrare in termini quantitativi i dati ultimi dell'esistenza umana" (Mannheim, p.2008, p.18), come fanno biologia e demografia, o di tipo qualitativo che "spiritualizzava il problema" (ibidem), come persegue la sociologia. Se il punto di partenza per lo studio delle generazioni è la successione temporale e biologica, dal punto di vista sociologico un dinamismo generazionale non può prescindere dal contesto storico, sociale e culturale all'interno dei quali le generazioni si avvicendano. Queste due prospettive devono intendersi, per una analisi che riteniamo corretta, non come mutualmente esclusive ma come prospettive da integrare: solo con uno sguardo

unitario di entrambe è possibile restituire completezza del fenomeno.

Le generazioni sono gruppi intrinsecamente diversi e complessi, non semplici caricature e euristiche. In demografia generalmente si intende per generazione lo **scarto temporale** esistente fra due fasi biologiche, corrispondenti grossomodo al momento in cui si diventa genitori. Uno scarto di circa 20-30 anni in cui le generazioni si trovano a succedersi, dove ognuna rientra in un determinato arco di tempo, che associa il concetto generazionale alla semplice questione di successione: "la maggior parte degli studiosi commette l'errore di ritenere che un vero e reale problema delle generazioni esista solo nella misura in cui si sia in grado di indicare una ritmica delle generazioni con intervalli di tempo fissabili una volta per tutte" (Mannheim, 2008, pp.38-39) e in virtù di una *consecutio* anagrafica parentale-familiare. Sostiene Mannheim che, secondo una prospettiva positivista: "Il nocciolo del problema [...]: trovare il tempo medio nel quale una generazione precedente viene sostituita nella vita pubblica da una nuova e soprattutto trovare l'inizio naturale che costituisce nella storia il punto dal quale deve iniziare il nostro calcolo" (Mannheim, 1952, p.326); in questa prospettiva il problema è circoscritto allo stabilire la durata della generazione e l'avvicendamento l'una con l'altra, in una cesura netta e incontrovertibile, al di fuori di ogni dubbio. Questa successione anagrafica è stabile e stabilita, una legge generale della storia, direttamente

legata alla longevità<sup>3</sup>. Un'idea della generazione in biologia è connessa alla durata media della vita. Si prende in considerazione la nascita e la morte, e la generazione è quindi l'avvicinarsi biologico di fenomeni naturali. Ma basare la definizione di generazione sul ritmo biologico è limitante perché "essere fondato su qualcosa non significa che questo sia deducibile" (Mannheim, 2008, p.49) perché senza la struttura sociale non esisterebbe la generazione come "fenomeno di collocazione ma solo il nascere, l'invecchiare e il morire" (Mannheim, ibidem). Questa classificazione strettamente biologica e temporale, con l'aumentare dell'età e dell'aspettativa di vita e in generale con un miglioramento della qualità della vita stessa, porta alla luce un'incompletezza del concetto e alla necessità di rivederlo in una prospettiva sociale più ampia, che tenga conto della generazione come insieme di persone dotate di unità, per via di stimoli e possibilità sociali e culturali esterne cui sono sottoposti in contemporanea e che simultaneamente vivono, trascendendo dalla generazione come filiazione e dalla dimensione quantitativa che, in via esclusiva, presta il fianco a criticità:

"Individui che maturano nello stesso periodo, vivono negli anni della massima capacità di assimilazione, ma anche più tardi, l'esperienza delle medesime influenze determinanti sia da parte della cultura intellettuale dominante sia da parte delle situazioni politico sociali. Essi rappresentano una

---

<sup>3</sup> Secondo Comte, infatti, più la durata media della vita era lunga, più i tempi per la successione generazionale si dilatavano. Il progresso quindi era legato a doppio filo alle fasi biologiche.

generazione, una contemporaneità, poiché queste influenze sono unitarie” (Mannheim, 1952, p.330).

L’opera di Mannheim apre quindi una nuova fase delle teorie spese relativamente al problema della generazione e del mutamento sociale; la sua definizione si fa qualitativa e sociologica, ovvero apre alla prospettiva relazionale del nucleo generazionale all’interno della società, dove l’ascendenza non è solo parentale-familiare ma mediata da rapporti e contesti sociali esterni al nucleo familiare. Il problema della generazione è quindi inerente lo sviluppo storico-sociale e culturale degli individui. A differenza di altre agenzie di socializzazione, il nucleo generazionale non prevede la reciproca conoscenza né uno scopo comune; non può quindi essere trattata come “gruppo”, è dissimile da ogni altra formazione sociale concreta: “I membri di un generazione hanno una collocazione affine in primo luogo per il fatto che partecipano in modo parallelo alla stessa fase del processo collettivo” (Mannheim, 1952, p.346). Scopo di una generazione non è la formazione di un gruppo sociale concreto come *Gemeinschaft* alla quale comunque non può essere paragonata, al quale anzi si oppone ma “fondamento consapevole di concrete formazioni di gruppi” (Mannheim, 2008, p.43) vicini all’idea di *Gesellschaft*, con la consapevolezza della mancanza intrinseca di uno scopo e di un legame in vista di questo. La dissoluzione del legame di appartenenza alla generazione di fatto non esiste. Diversamente da altri gruppi sociali, ai quali si può smettere di appartenere quando viene meno la vicinanza o lo scopo – non si

appartiene più al gruppo di lavoro se ci si licenzia o si cambia mansione, alla scuola quando la si smette di frequentare ecc. – non si può venire meno alla generazione che quindi è da intendersi come sovrastruttura intergruppo.

La generazione inevitabilmente ha una connessione con l’età anagrafica e un’indicazione temporale, ma non può prescindere a nostro avviso da un valore culturale e dal periodo specifico in cui le persone appartenenti a quella generazione vivono, che crea un sentimento di comune appartenenza. Sempre Mannheim:

“Con il pensiero tedesco storico-romantico [...] si cerca di trovare nel problema delle generazioni una prova contro la linearità dello sviluppo temporale. Il problema delle generazioni diviene in questo modo problema dell’esistenza di un tempo interiore non misurabile e comprensibile solo in termini qualitativi” (Mannheim, 1952, p.329).

La rivisitazione di Mannheim ha rivalutato l’appartenenza a una generazione in base a ciò che quelle persone, a parità di età, vivono in uno stesso momento storico e in un contesto socioculturale (Morace, 2016); una generazione è quindi sottoposta e vive gli stessi eventi e prospettive, ne determina lo sviluppo e caratteristiche specifiche di quel dato momento storico, culturale e sociale proprio perché contemporanei e capace di plasmare i comportamenti:

“Non il fatto di essere nati nello stesso momento cronologico [...] costituisce la collocazione nello

spazio sociale, ma solo la possibilità che ne deriva di partecipare agli stessi avvenimenti, contenuti di vita, e di fare ciò partendo dalla medesima forma di "coscienza stratificata" (Mannheim, 1952, p.347).

Una coscienza stratificata che si rende cornice interpretativa universale, attraverso la quale si producono visioni del mondo e tendenze di comportamento collettivi costruiti a livello inconscio e capaci di orientare la *Weltanschauung*, i modelli di comportamento, azione e pensiero, non deviante ma alternativa<sup>4</sup>. Inoltre, Mannheim non trascura affatto il fattore relazionale: per parlare di generazione deve esserci un qualche forma di legame fra i suoi appartenenti: il legame generazionale è dato, in primo luogo, dalla partecipazione simultanea o esposizione ai medesimi contesti storici e sociali e a comuni processi di mutamento.

La segmentazione da strettamente biologica si fa quindi dinamica (Morace, 2016) e lascia al posto all'*entelechia* (*έντελέχεια*, Merico, 2012), cioè a uno scopo interno unitario e unificante della generazione "per mezzo della quale solo diviene realmente un'unità qualitativa [...] l'espressione dell'unità nel suo fine interiore, [...] di innato senso del mondo" (Mannheim, 2008, p.33). Si identifica come entelechia una polarità (Mannheim, 2008) spiegata dalla struttura sociale. L'influenza generazionale non è tout court, ma all'interno dello sviluppo storico e sociale

che essa contribuisce a creare. Eppure, un'entelechia non impatta tutti gli ambiti di questo contesto sociale, ma in maniera preponderante solo alcuni di questi (Mannheim, 2008).

Questo principio del nucleo generazionale non è tuttavia un principio omologante. All'interno del nucleo generazionale (cfr. oltre) esistono dei nuclei aggregativi infraclasse, i quali svolgono la funzione di elementi caratterizzanti di ciascuna aggregazione rispetto alle altre dello stesso nucleo generazionale. Questa distinzione è stata funzionalmente spiegata da Mannheim attraverso i concetti di collocazione, legame e unità del nucleo generazionale.

Per **collocazione** (*Lagerung*), Mannheim intende *l'esposizione temporale simultanea alla stessa tipologia di eventi ed esperienze esterne*. È un concetto "mutuato dal marxismo, ma utilizzato in una prospettiva più ampia" (Merico, 2012, p.113) visto in ottica temporale; una condizione di fatto, un elemento posizionale che determina l'esposizione a determinati eventi e accadimenti, contesti, situazioni, talvolta inconsapevole e sicuramente non scelta, che tuttavia rappresenta una delle variabili sociologiche che sottendono la determinazione sociale del pensiero [...] uno spazio limitato di esperienze possibili" (Merico, ibidem). Tuttavia,

---

<sup>4</sup> Questa visione del concetto di unità è influenzata dal romanticismo tedesco, in netta contrapposizione al positivismo francese. Esponente di spicco di questa visione romantica era Dilthey (1947). Per lui, l'esposizione simultanea agli stessi eventi produce una comune *Weltanschauung*, e un senso morale, interno e intimo, comune e un comune destino. La generazione quindi si slega dal fatto biologico per assumere una collocazione fatalista e una sfumatura di intimità, che prescinde, almeno in parte, dal dato anagrafico. Alla stessa generazione appartengono persone di età differenti, ma incluse per affinità e tempo interiore.

è una variabile cardine che inevitabilmente influenza le altre due. Mannheim distingue bene collocazione e legame:

“La collocazione in termini di generazione non è equivalente al legame di generazione. Il legame è decisamente qualcosa di più di una semplice collocazione [...] la collocazione contiene solo potenzialmente possibilità [...] si deve essere nati nello stesso spazio storico-sociale per esserle attribuiti [...] si potrebbe definire questo nesso semplicemente come una partecipazione ai destini comuni di questa unità storico-sociale” (Mannheim, 2008, p.72-73).

Diversamente dalla collocazione, il concetto di **legame** riguarda una *connessione interna esistente fra i membri di ciascuna collocazione*, che li rende consapevoli di essere compartecipanti agli eventi e in grado di intervenire in essi come attori sociali consapevoli, abilitati a loro volta alla produzione di questi cambiamenti, non solo come spettatori passivi che li subiscono: “un legame di generazione si costituisce con una partecipazione di individui, appartenenti alla stessa collocazione di generazione, al destino comune e ai contenuti ad esso corrispondenti” (Mannheim, 2008, p.81). Il legame, per essere definito tale, contempla non solo la collocazione fisica nel tempo e in modalità più estesa nello spazio, ma anche un riferimento ai contenuti condivisi all'interno della collocazione, un *humus* culturale soggiacente. Si parla di legame di generazione “quando contenuti sociali e spirituali reali costituiscono nel campo del dissolto e del nuovo in divenire un'unione reale fra gli individui che si

trovano nella stessa collocazione (*sociale*) di generazione” (Mannheim, 2008, p.74, corsivo nostro).

Protagonisti indipendenti, insomma, di una stessa storia, o “potenziale partecipazione degli avvenimenti che vi si compiono” (Sciolla, in Mannheim, 2008, p.11). In questo legame esiste la consapevolezza e la scelta ponderata di appartenenza e la condivisione di un destino comune (Mannheim, 1952, p.352). Questa partecipazione, questo legame, questo destino interiore comune alla generazione si verifica maggiormente nell'esposizione a eventi particolari durante “gli anni formativi, quelli della gioventù, quando la dinamica storico-sociale subisce un'accelerazione inedita che mina la consueta trasmissione ereditaria” (Sciolla, ibidem, p.12).

L'aggregazione infraclassa è infine spiegata da Mannheim proprio col concetto di **unità** del nucleo generazionale. Questa riguarda non solo la compartecipazione simultanea agli agenti esterni di cambiamento ma la *capacità, individuale, di viverli in maniera soggettiva*, ovvero “contesto di avvenimenti vissuti in comune, ma individualmente dati in modo diverso, ma anzi significano un reagire unitario, una pulsazione e una configurazione affine di individui all'interno della generazione” (Mannheim, 1952, p.356). L'unità del nucleo è il collante interno, lo scopo comune:

“Nell'unità di generazione le coscienze dei singoli membri sono caratterizzate da un'ampia affinità di contenuti [...] al suo interno agiscono «tendenze formatrici» in grado di unire saldamente il singolo al gruppo, consentendo la formazione di una «volontà collettiva». Quest'ultima svolge una «funzione

socializzante» capace di unire soggetti separati nello spazio e di garantire la continuità e la tenuta nel tempo dei principi sui quali si fonda il nesso generazionale” (Merico, 2012, p.114).

E ancora:

“La gioventù che è orientata in base alla stessa problematica storica attuale vive in un <legame di generazione>, i gruppi che elaborano queste esperienze all’interno dello stesso legame di generazione in modo di volta in volta diverso formano diverse <unità di generazione> nell’ambito dello stesso legame di generazione” (Mannheim, 2008, p.76)

Questa unità dà vita alla trasformazione sociale e culturale del nucleo generazionale; i suoi prodotti culturali sono in grado di sedimentarsi nel tempo e assurgere un carattere di indipendenza rispetto il suo produttore (Merico, 2012).

Questi prodotti culturali sono contenuti dotati di senso condiviso che hanno una funzione di collante sociale e, meglio ancora, una “funzione socializzante” (Mannheim, 2008, p.77) riuscendo a collettare, accentrando all’interno dello stesso nucleo di significato e senso, individui distanti fra loro nello spazio<sup>5</sup>.

L’avvicinarsi dei nuclei generazionali scatena, in virtù dell’unità del nucleo generazionale stesso, degli effetti superiori a quelli che si manifestano a livello individuale<sup>6</sup>. La dimensione **presente**, per le generazioni più giovani, è la **base determinante del futuro**, senza alcun richiamo nostalgico o dietrologia, in virtù di una progettualità dinamica caratterizzante: “il nuovo atteggiamento si realizza in nuovi partecipanti al processo culturale per i quali ciò che è stato assimilato in un momento storico precedente non ha più la stessa importanza” (Mannheim, 1952, p.343).

---

<sup>5</sup> Una funzione socializzante che per i Millennial è svolta per lo più dai media digitali che riescono ad assurgere a strumento e finanche luogo di aggregazione, come vedremo nelle pagine successive. La rete, soprattutto, diventa fulcro di partecipazione evidente e anzi la incoraggia. Da soli i contenuti non bastano, senza il supporto fornito loro in questa funzione fornito dai media, che li divulgano e li associano a “modelli di comportamento”, o semplicemente dei *desiderata*, con una capacità di durata nel tempo che li renda tali.

<sup>6</sup> Inoltre, il dinamismo dell’azione vuole che le conseguenze degli eventi siano rilevanti se hanno un seguito non circostanziale nel presente, in qualità di determinanti. L’errore è quello però di vivere nella nostalgia del passato; questo elemento è una dinamica fattuale che contraddistingue le generazioni precedenti piuttosto che le generazioni più giovani, ed è questa dimensione di progettualità che rappresenta il fattore cruciale di differenziazione e conflitto fra nuclei generazionali differenti. Per i giovani sono in essere, secondo Mannheim, “forze plasmanti sono appena in divenire e le intenzioni fondamentali possono ancora accogliere in sé la forza determinante delle nuove situazioni” (Mannheim, 1952, p.346), tuttavia senza che questa sia idealizzata. La giovinezza è la fase in cui si ha consapevolezza di una propria appartenenza sociale, culturale, storica (Merico, 2012). Le persone più adulte, o gli anziani, posseggono quindi un maggior livello di stratificazione sociale, accumulata nel tempo, perché questo processo è di tipo cumulativo. I gruppi e le classi sociali più giovani giocoforza hanno come livello base di stratificazione quello più recente, e da lì iniziano la loro costruzione e sedimentazione di norme, usi, costumi, abitudini e il proprio patrimonio culturale e sociale.

Tabella 3: Sistema dei valori delle generazioni a confronto. Fonte: Capeci, 2017, p.101 e nostra integrazione.

VALORI	BABY BOOMERS	X GENERATION	MILLENNALS
<b>Visione del futuro</b>	Idealista	Scettico	Pragmatico
<b>Sistema di giudizio</b>	Positivismo	Sospensione del giudizio	Realismo
<b>Orientamento del pensiero</b>	Domani	Oggi	Sempre
<b>Obiettivo nelle sfide</b>	Iniziare	Ottenere	Intraprendere
<b>Propensione personale</b>	Darsi un obiettivo	Seguire una direzione	Cercare le condizioni
<b>Orientamento alle cose</b>	Fare	Essere	Sapere
<b>Senso sociale</b>	Noi	Io	Gli altri
<b>Relazione verso l'altro</b>	Make the difference	Be different	Join the difference
<b>Orientamento al lavoro</b>	Successo	Stabilità	Incertezza
<b>Uso della tecnologia</b>	Immigrato digitale, uso limitato o parziale	Uso quotidiano e conoscenza di mondo "offline"	Trasparenza della tecnologia



L'intreccio tra nuclei generazionali e situazione storica è una dinamica complessa fatta non solo di avvenimenti ma di relazioni, intrecci, situazioni anche articolate che determinano l'esistenza di meccanismi complessi e sovrastrutturali, in un rimando continuo di influenze reciproche. La successione dei nuclei generazionali è un movimento continuo così come la successione storica: queste sono due variabili interdipendenti plurali e molteplici dove ciascuna influenza e determina l'esistenza dell'altra.

Il sistema valoriale è conseguenza dell'evoluzione sociale e "cifra distintiva della modernità" (Morcellini, in Tirocchi et al., 2002, p.12). Una riflessione che possiamo addurre da un confronto fra le generazioni è un diverso sistema valoriale fra di esse, come diretta conseguenza del contesto storico e sociale, poiché il sistema valoriale "si forma in età adolescenziale" (Capeci, 2017, p.30) e basarsi sulle generazioni e non sui target o i segmenti demografici significa prendere in considerazione

aspetti più ampi della personalità e di condurre analisi più articolate. Capeci (2014,2017) lo riassume nel concetto di S.T.I.L.E. (v. oltre) e lo sintetizza nella Tabella 1:

L'invito deve essere a spostare l'attenzione dalle gabbie per le persone sottoforma di segmenti e target statici, e accogliere quello che è un cambiamento fluido e costante delle persone stesse. Nonostante offrisse un meccanismo intuitivamente attraente per il cambiamento sociale, per molto tempo la ricerca sulle coorti generazionali è stata indicata come problematica (Mannheim, 1952). La ricerca sulle differenze generazionali affronta il problema dell'identificazione, ovvero la relazione lineare tra variabili come età, periodo e generazione che rende difficile isolare l'effetto di una singola di queste variabili. Se infatti, in un'analisi generazionale, gli effetti del periodo possono essere più o meno standard a livello trasversale rispetto l'età, l'impatto specifico di età e generazione sono difficili da isolare e studiare in maniera uniforme, nello stesso periodo in cui queste si manifestano.

Il problema diventa quindi come raggruppare gli individui in generazioni; quando dovrebbe iniziare una generazione e quanto dovrebbe durare? È di larga accettazione il fatto che le generazioni possano durare ciascuna un numero anni diversi e che i confini fra l'una e l'altra possano essere sfumati, talvolta sovrapposti e pertanto imprecisi.

## 2 Le dimensioni del fenomeno Millennial

Sebbene non tutte le generazioni siano in grado di sviluppare un'identità propria, con una discontinuità rispetto al passato, capire il perché una generazione assume un ruolo è importante per conoscere una parte della società in cui viviamo. In questo caso, direttamente legata alla porzione giovane e giovanile, dotata di quel dinamismo intrinseco. Quando si affronta un fenomeno sociale, in questo caso quello dei consumi alla prova dei media digitali, riteniamo che non sia tutto intuitivo, chiaro, già definito e di facile comprensione,

<b>Greatest generation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1901-1928</li> <li>•La generazione della grande guerra</li> </ul>
<b>Silent generation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1928-1945</li> <li>•Generazione di mezzo, dopo la grande depressione</li> </ul>
<b>Baby boomers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1945-1964</li> <li>•Generazione figlia del boom di nascite e welfare</li> </ul>
<b>Generazione X</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1965-1979</li> <li>•Ha vissuto la caduta del muro di Berlino, la guerra fredda, un benessere misto a incertezza</li> </ul>
<b>Millennials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1980-1996</li> <li>•La generazione nata e cresciuta con il web, il pc, le console gioco</li> </ul>
<b>Generazione Z</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1997-2012</li> <li>•La generazione nata digitale, con e nei social network</li> </ul>

società con individui più dinamici viene meno questa componente di tradizione e questa sua funzione di collante. La coesione subisce una forza centrifuga che disgrega le agenzie di socializzazione, e le nuove generazioni si trovano a confrontarsi continuamente con il divenire, con una dimensione di futuro sempre prossimo. Questo si traduce in una maggiore tendenza all'innovazione, alla velocità di adattamento e trasformazione, alla condivisione di questi nuovi valori attraverso le reti di comunicazione. L'unità del nucleo quindi è una dimensione storicamente situata nell'hic et nunc, dove sono gli avvenimenti esterni ad assegnare ulteriore significato alle pratiche di costruzione identitaria del nucleo stesso. Considerata la necessità di dare un orientamento all'interno delle coorti generazionali cui si fa riferimento, e per far sì che queste non siano solo nomenclature piuttosto astratte, riportiamo delle immagini significative di direzione (Figg. 1 e 2):

Una catalogazione non è in ogni caso agevole quando ci si confronta con un oggetto di studio dinamico e mutevole

Figura 1: prospetto sintetico dell'evoluzione delle corti generazionali e loro caratteristiche principali.

tanto più se interessa i giovani, come se il fattore dell'età potesse pregiudicare la complessità. Un nucleo generazionale deve essere consapevole della propria unità e collocazione temporale, perché questo impatta direttamente sulle dinamiche di mutamento sociale (Mannheim,

1952), in grado di segnare l'identità interna al nucleo e la sua costruzione. Laddove infatti le società sono più statiche, i cambiamenti sociali avvengono all'interno di stratificazioni già in possesso degli individui, in quella "nostalgia del passato" che fa da agente di socializzazione. In

## The generations defined

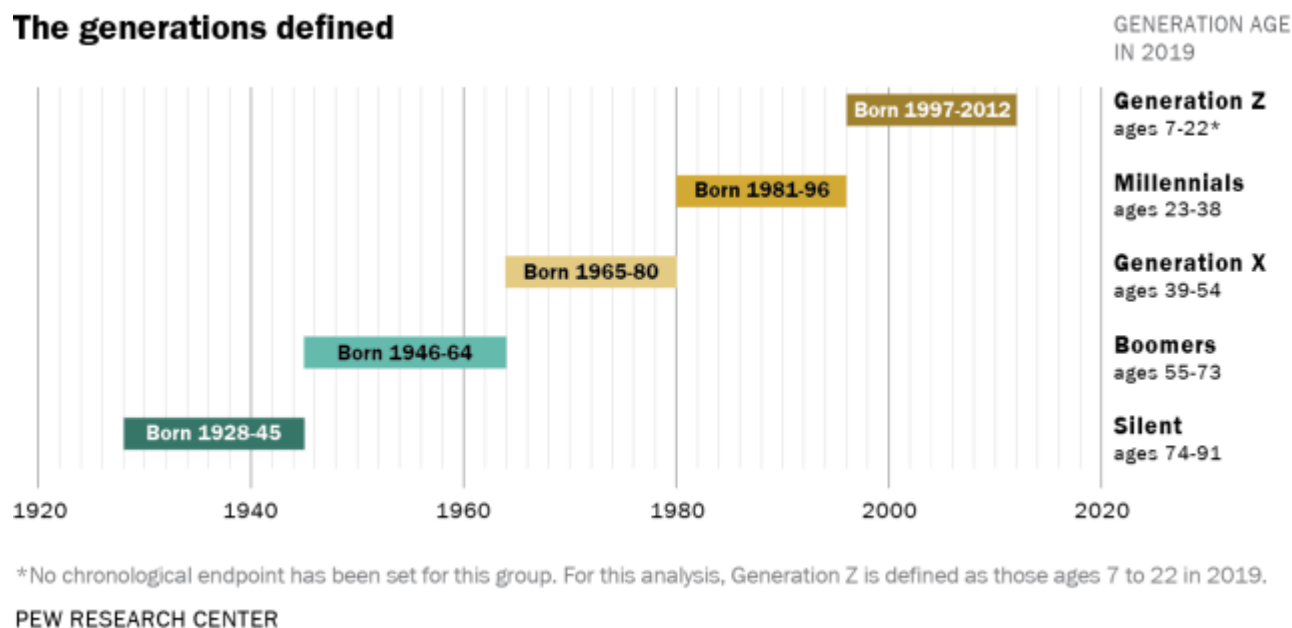


Figura 2: sequenza delle coorti generazionali secondo la definizione del Pew Research center, 2019.

come quello dei giovani, etichetta che da sempre porta con un sé un ampio dibattito interdisciplinare su chi sia un "giovane" e come effettivamente collocarlo a livello anagrafico. È a tutti gli effetti un soggetto fluido. Qui ci

vogliamo concentrare su alcuni giovani in particolare, i Millennials. Non coloro nati nel nuovo millennio, come erroneamente il nome potrebbe suggerire ma coloro che in realtà hanno potuto vivere il grande

cambiamento tecnologico in età giovanile, dei "natural born mediated" (Andò, in Tirocchi et al., p.151); i giovani sono da sempre considerati driver di cambiamento e innovazione (Tirocchi et al., 2002, p.12). Nella seguente figura (Fig. 2) indichiamo l'arco temporale di ciascuna.

È almeno un decennio che, specie oltreoceano, i Millennials sono oggetto di discussione e attenzione ed essendo una generazione (e non solo un segmento demografico) molto numeroso<sup>1</sup> non sorprende che il marketing dia particolarmente interessato a loro. Ai Millennial appartengono più persone di quanto si creda: rappresentano circa il 22% della popolazione, più di 13 milioni solo in Italia (vedi Tab. 2 e Fig. 3) e 2,3 miliardi nel mondo (Fonte: Nielsen, 2015, Istat, 2017)<sup>2</sup>, circa 1 persona su 4. Costoro seguono quindi la cosiddetta Generazione dei Baby

<sup>1</sup> Secondo il Pew research center, "According to population projections from the Census Bureau. As of July 1, 2016 (the latest date for which population estimates are available), Millennials are expected to overtake Boomers in population in 2019 as their numbers swell to 73 million and Boomers decline to 72 million". Per il dettaglio italiano vedere oltre. Fonte: <https://www.census.gov/programs-surveys/popproj/data/datasets.html>.

<sup>2</sup> Nielsen riporta che, in USA, i Millennials sono il 24% della popolazione, circa 77 milioni: le stesse cifre che interessano i baby boomers, la generazione dei loro genitori.

Boomer, riconducibile al nucleo familiare genitoriale dei Millennials, dai quali differiscono per valori (tabella 2), atteggiamenti, credenze, orientamenti.

Ad oggi, in Italia queste coorti generazionali sono così numerose, come mostrato in Tabella 2, sebbene sia un Paese tra quelli con meno penetrazione:

Età	Maschi	Femmine	TOTALE	Maschi	Femmine	TOTALE
	2019			2020		
<b>22</b>	313272	284122	597394	311589	285082	596671
<b>23</b>	311589	285082	596671	313208	290785	603993
<b>24</b>	313208	290785	603993	317679	298606	616285
<b>25</b>	317679	298606	616285	330699	312624	643323
<b>26</b>	330699	312624	643323	328767	312183	640950
<b>27</b>	328767	312183	640950	335470	320066	655536
<b>28</b>	335470	320066	655536	332568	322363	654931
<b>29</b>	332568	322363	654931	340386	330375	670761
<b>30</b>	340386	330375	670761	333167	325459	658626
<b>31</b>	333167	325459	658626	334356	327765	662121
<b>32</b>	334356	327765	662121	343850	339063	682913
<b>33</b>	343850	339063	682913	349443	345482	694925
<b>34</b>	349443	345482	694925	355461	351315	706776
<b>35</b>	355461	351315	706776	366629	363980	730609
<b>36</b>	366629	363980	730609	368253	367669	735922
<b>37</b>	368253	367669	735922	379024	375400	754424
<b>38</b>	379024	375400	754424	388582	388559	777141
<b>39</b>	388582	388559	777141	409288	408464	817752
<b>TOTALE</b>	7080338	6784407	13864745	29384766	30974780	60359546

Tabella 4: Numerosità del campione Millennials in Italia, elaborazione sui dati Istat, su totale della popolazione residente, a dicembre 2019.

Nel 2000, quando i primi Millennial avevano circa 18-20 anni, Howe e Strauss descrissero quelli che ritenevano essere i sette tratti distintivi di questa coorte generazionale<sup>1</sup>. Solo il tempo dirà se i Millennials si evolveranno da quanto segue (Kowske, Rasch, Wiley, 2010, p.266, trad. nostra):

1. I millennial sono speciali, vitali e pieni di promesse, non solo per se stessi, ma anche per il futuro della nostra società e del nostro mondo.
2. Sono protetti, perché circondati di regole e dispositivi di sicurezza.
3. Sono sicuri grazie alla loro fiducia e ottimismo.
4. Sono orientati al gruppo, essendo cresciuti in squadre sportive e in gruppi di apprendimento.

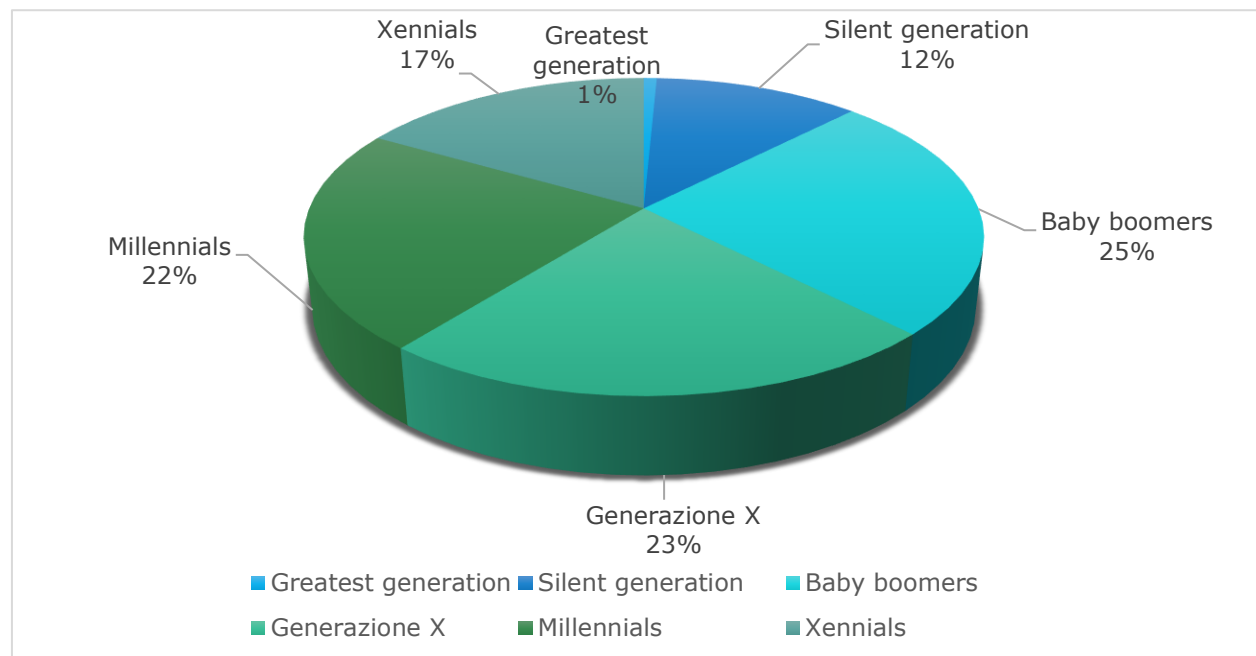


Figura 3: Distribuzione della popolazione italiana secondo le coorti generazionali menzionate, elaborazione nostra su dati Istat aggiornato a gennaio 2019 su totale della popolazione residente.

5. Stanno raggiungendo standard scolastici più elevati e hanno istillato un senso di responsabilità.
6. Sono sotto pressione e sentono il bisogno di eccellere e fare bene.

7. Sono convenzionali, piuttosto che ribelli.

I Millennials sono una "**generazione cerniera**" (Capeci, 2017) tra la generazione X e la generazione Z<sup>2</sup>, differiscono con le altre generazioni non solo per un fattore anagrafico, ma

<sup>1</sup> Precisiamo che utilizziamo la parola coorte generazionale in quanto concetto meno teorico e più preciso a nostro avviso di generazione. La coorte è il risultato di esperienza condivisa e ruolo sociale degli eventi esterni; ogni coorte generazionale può contare su una "generazione-persona", un personaggio specifico capace di incarnarne le attitudini (Howe e Strauss, 2009).

<sup>2</sup> O dei Centennials. Cerniera perché sono effettivamente una generazione di passaggio fra le due menzionate, con caratteristiche di transizione appartenenti sia a all'una che all'altra e adducendone di proprie, come svilupperemo a breve.

per una diversa attenzione loro rivolta dai media stessi e dalla società in cui sono e stanno crescendo, in termini di scelte, di valori, di aspettative, di “voglia di comunicazione” e per le modalità in cui la esercitano: essendo una generazione che nasce nel digitale e cresce omnicanale, conosce e usa spontaneamente, con esperienza, i codici che la comunicazione digitale stessa ha creato. Quindi, la stessa analisi dei nuclei generazionali focalizzata sui Millennials prevede l’esplorazione non di ciò che si possiede ma dell’uso che se ne fa, soprattutto in chiave relazionale: i media digitali in particolare sono portatori di quel valore intrinseco di esternazione e di socialità.

Relazioni che si fanno ampie (Morace, 2016) e amplificate dalle cose

possedute, dove “il rapporto con gli oggetti [...] si organizza per cosmologie personali molto più articolate [...] quindi meno omologanti” (Morace, 2016, p.7). Robertson (1981) parlava di socializzazione rovesciata per indicare l’impegno profuso degli allora giovani (e oggi Millennials) nella trasmissione di informazioni, conoscenze e strumenti riguardo le tecnologie digitali e un’autonomia di giudizio in merito ai consumi familiari, divenendo essi stessi *decision maker* e *opinion leader* in possesso di giudizi personali e buone pratiche di consumo, in cui si riflette il loro universo valoriale (Roberti, 2013). Morace sottolinea che i nuclei generazionali dei Millennials evidenziano la presenza di individui che presto dovranno confrontarsi con istituzioni e aziende e saranno

portatori di interessi e aspettative “esigenti e puntuali” (Morace, 2016, p.15).

I Millennials secondo Simon Sinek<sup>3</sup> possono essere identificati come la generazione delle 3C: **Connected, Confident, open to Change**; “sfruttano l’opportunità di vivere nell’epoca in cui è possibile vedere, ascoltare, esperire tutto quasi quando vogliono, dove vogliono e spesso gratis” (Morace, 2016, p.69). Possono attingere a un enorme bagaglio di informazioni semplicemente con un clic, sfruttando le opinioni dei loro simili attraverso i siti e sistemi di recensione. Attraverso la rete possono raggiungere e avere un dialogo anche con i loro miti, perché i loro maestri e guru non sono più irraggiungibili (Morace, 2016).

---

<sup>3</sup>In un discorso di TED Talk inserito tra i 20 discorsi più interessanti di questa iniziativa: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?referrer=playlist-the-most-popular-popular-talks-of-all](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?referrer=playlist-the-most-popular-popular-talks-of-all)



Rappresentano una generazione aperta al cambiamento, curiosa, dotata di flessibilità e capacità di adattamento, inclini all'autorealizzazione e all'autodeterminazione ma con la tendenza a scegliere il modo più facile e indolore perché si impegnano solo se sono certi di ottenere risultati.

La disponibilità e l'uso costante della **rete e dei mezzi di comunicazione** è un ulteriore elemento che caldeggia questa indole aperta e libera, permettendo la circolazione di informazioni, lo scambio e il confronto con l'altro, tuttavia con la voglia di differenziarsi ed emergere.

Nonostante la moltiplicazione di occasioni di socialità, persiste una generale tendenza a raggiungere un equilibrio emotivo e relazionale instabile, anche in età adulta (Censis, 2015).

Approfondendo per parole chiave:

**Nucleo familiare:** I Millennials sono caratterizzati per un ritardo nel passaggio all'età adulta, allungando

una fase di eterna adolescenza<sup>4</sup> e giovinezza e una difficoltà nel vedersi riconosciuti diritti e doveri (Roberti, 2013, p.12) e i conseguenti traguardi e spazi di autonomia; quest'ultimi infatti, ripiegano su una vita online in luogo di obiettivi familiari e professionali che faticano a trovare realizzazione, prima fra tutti la difficoltà a costruirsi una autonomia al di fuori della casa genitoriale. Il nucleo familiare d'origine è estremamente variegato: non solo famiglie con entrambi i genitori, ma anche famiglie monogenitoriali e genitori single, o famiglie "allargate". La differenza d'età con i genitori è più ampia rispetto a quella esistente tra i loro genitori e i nonni; questa tendenza di esser genitori sempre più tardi anagraficamente diverrà sempre più diffusa e la forbice d'età più elevata. Questo rende incline il nucleo genitoriale a una maggiore indulgenza rispetto ai figli, a un'educazione più permissiva e "amichevole", meno autoritaria, che tenderà

all'incoraggiamento costante e alla gratificazione.

**Multiculturalità:** cresciuti in un mondo globale e globalizzato che abbracciano non sentendo i confini nazionali e con la consapevolezza di non averne. La generazione della "cittadinanza europea" (Istat, Rapporto annuale, 2016), che ha vissuto il cambio di moneta o che non conoscerà nessun'altra valuta se non quella europea, dove la libera circolazione non è solo virtuale e fatta di bit, ma reale; un muro, una divisione, una frontiera sono pressoché inconcepibili. Possiedono punti di vista globali, sono tolleranti e pronti alla coabitazione e condivisione degli spazi.

**Diversità:** i loro orizzonti sono di apertura e tolleranza, di rispetto e accettazione per la diversità, gli orientamenti sessuali, le etnie e la religione, nel pubblico e nel privato. Son sensibili ai temi di diversità e inclusione, di gender gap e con la volontà di eliminare le disuguaglianze e le disparità. In altre parole, hanno

---

<sup>4</sup> Tra l'altro, la fase adolescenziale presenta un inizio anticipato rispetto alla generazione precedente, che risponde a un'adultizzazione precoce. I due fenomeni coesistono e sono i due estremi di uno stesso continuum: l'adultizzazione precoce e l'eterna giovinezza, anche in età matura. Al centro di questa distribuzione, un limbo sospeso nel tempo e nello spazio dell'adulto-maturo, l'età di mezzo, non giovane ma non anziana.



senso civico e sono accoglienti e di "mentalità aperta".

**Multitasking:** sono in grado di imparare e compiere più attività alla volta, di programmare la loro vita su diversi fronti, e di portare a termine ogni azione senza dispersione di energie e attenzione. Questo impatta direttamente sulle loro abilità e risultati professionali: una carriera varia, in termini di ruoli, posizioni e responsabilità, è più gradita e performante rispetto una professione statica.

**Istruzione:** rispondono meglio a ciò che permette di trovare le proprie soluzioni, che li mette in una situazione di sfida e di superamento dei propri limiti, anche in maniera collaborativa. Rispetto al nucleo genitoriale, sono più istruiti, conseguendo titoli di studio più elevati e specialistici. Soprattutto le ragazze e le donne sono più ambiziose e determinate, con alte aspettative di realizzazione personale e ottengono risultati scolastici e accademici migliori. Sono più intraprendenti e aperte al cambiamento dei maschi, ma continuano a scontrarsi con fattori di esclusione basati sul sesso e sulla

disparità di trattamento, nonostante da anni le statistiche sull'istruzione evidenzino che le donne sono più istruite degli uomini. Fattore che non è valorizzato dalle imprese, per cui le donne si avvalgono di posizioni professionali differenti se non sotto inquadrate, per via di un pregiudizio legato soprattutto alla maternità.

Capeci (2014) adduce un'altra riflessione alla generazione dei Millennials, definendola "senza":

- Limiti di spazio: può conoscere il mondo in pochi click; la rete ha una dimensione globale.
- Limiti di quantità: la rete è un enorme database sempre aperto e accessibile, dove
- Limiti sociali: non ci sono barriere per le relazioni, gli scambi, le opinioni. Chi non è sui social, per esempio, è tagliato fuori dal mondo o è visto tale dagli altri.
- Limiti di tempo: con la rete tutto diventa immediato e istantaneo, tutto è a portata di mano e veloce. Se non lo è, crea frustrazione.

- Limiti di comunicazione: "una generazione di comunicatori, consapevoli dell'importanza di presentarsi nel migliore dei modi" (Capeci, 2014, p.58).
- Privacy: i social network e i media digitali usati con disinvoltura sono parte ed espressione della loro identità, "la rete è un libro da scrivere [...] si diffonde per mezzo delle azioni di tutti" (Capeci, 2014, p.64) ma questo è un prezzo da pagare per la privacy, perché se qualcosa è in rete non più privato.
- Cose: se tutto è virtuale, digitale, online... si riduce di molto il numero delle cose materiali che possiedono, per esempio libri, film, musica, foto e via di seguito.

*Always on, everytime, everywhere...* non sono solo anglicismi sovrabusati, ma espressioni di abitudini di un grande ristorante *all you can eat* chiamato internet; sono offline (forse) solo quando hanno i loro device spenti o scarichi e la generazione è un grimaldello col quale far emergere queste proprietà specifich

## 2.2 Classificare i Millennial

Poiché quello della generazione è un costrutto analitico, l'accordo intorno i confini tra l'inizio di una generazione e l'altra non è immediato. A differenza dei Baby Boomer<sup>1</sup>, non esistono soglie comparativamente definitive con le quali vengono circoscritti i confini generazionali successivi. Molto probabilmente i dati storici, tecnologici, comportamentali e attitudinali mostreranno più un continuum attraverso le generazioni che una cesura, così come è possibile riscontrare tra Millennials e Gen Z, a risoluzione di essere una generazione cerniera, che accompagna e unisce l'evoluzione piuttosto che ostacolarla o fermarla.

Una classificazione puntuale di questa suddivisione è stata inizialmente proposta da William Strauss e Neil Howe<sup>2</sup>, i quali svolgono uno studio demografico sulla popolazione americana, classificando e datando i Millennials come coloro nati tra il 1982 e il 2000 e con una forte similarità con la "Great generation", ossia i nati tra il 1901 e il 1924 coi quali condividono il senso del dovere e l'attaccamento alla patria. Howe e Strauss, che per primi hanno definito il nome Millennial, in una prima

formulazione avevano stabilito che fossero coloro nati tra il 1982 e il 2004, salvo tornare sui loro passi nel 2015 e indicare come forbice quella che attualmente conosciamo.

Una ulteriore classificazione è proposta da Elwood Carlson<sup>3</sup>, professore di Sociologia dell'Università della Florida, il quale sospinge per un'influenza ambientale, culturale, sociale ed economica producendo effetto sull'indole, sull'educazione, sulle abitudini di coloro che sono nati specificatamente tra il 1983 e il 2001 e rappresentanti lo spirito dei Millennial, in virtù dell'essere nati a cavallo del millennio stesso e aver vissuto gli attacchi terroristici dell'11 settembre<sup>4</sup>. Di contro, molti sociologi criticano queste affinità in quanto, a loro avviso, la net generation ha un carattere di insito narcisismo, competizione e ambizione, di ritardo nel passaggio all'età adulta in luogo di "un'eterna giovinezza", controbilanciato da tolleranza, intraprendenza, attenzione alle cause sociali e ripristino dei valori tradizionali imperniati intorno al consenso sociale e condiviso tramite la rete<sup>5</sup>, creando un peculiare sistema di senso civico e partecipazione che passa e si esprime tramite e soprattutto con la rete e i media

<sup>1</sup> L'unica generazione ufficialmente etichettata dal U.S. Census Bureau degli Stati Uniti, etichetta basata sul famoso aumento delle nascite post-Seconda Guerra Mondiale nel 1946 e un significativo declino dei tassi di natalità dopo il 1964. Fonte: <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf>

<sup>2</sup> Generation: the history of America's future, 1584 to 2069, 1991 e Millennials rising: the next great generation, 2000.

<sup>3</sup> The lucky few: Between the greatest generation and the baby boom, 2008, Springer Science & Business Media, New York.

<sup>4</sup> Vissuti come momento spartiacque. Questo tragico evento, come la grande crisi del 2008, il primo presidente USA Afroamericano sono inclusi fra i "momenti che contano" della generazione del millennio (Devebec et al., 2013, p.20).

<sup>5</sup> Strauss e Howe identificano per esempio l'elezione di Barack Obama come un altro momento di consenso "sano", condiviso, in contrasto con quelle che furono le proteste studentesche degli anni '60 e '70.

digitali. Valentine Powers (2013) adottano come inizio e fine per la classificazione dei Millennials il 1981 e il 1995. Per alcuni istituti di ricerca di marketing americani i Millennials sono, vagamente, coloro nati negli anni '80 e '90. Altri estendono la data di origine al 1977 e fino al 2000, o ai primi anni del 2000 fino al 2004-2005. Il Pew Research Center ha provveduto a stabilire i limiti entro i quali rientrano i Millennials, identificandoli con chi è nato tra il 1981 e il 1996 perché "for analytical purposes, we believe 1996 is a meaningful cutoff between Millennials and Gen Z for a number of reasons, including key political, economic and social factors that define the Millennial generation's formative years"<sup>6</sup>. Per decenni, Il Pew Research Center si è impegnato a misurare gli atteggiamenti pubblici su questioni chiave – quali misure demografiche, del mercato del lavoro, attitudinali e comportamentali - e a documentare le differenze in tali atteggiamenti tra i gruppi demografici in un dato momento della vita di ciascun gruppo, ovvero a parità di età, seppur con particolare attenzione al contesto statunitense. Una intuitiva rappresentazione grafica delle differenze di tratti di personalità dei Millennials ci viene fornita da Barton, Koslow e Beauchamp (2014) del Boston Consulting Group, che riassumono come in Fig. 4.

<sup>6</sup> <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Il Pew research center fa notare che gli attentati dell'11 settembre e le guerre in Iraq e Afghanistan hanno contribuito a polarizzare il sentimento politico e a eleggere Barack Obama come primo presidente di colore nella storia degli Stati Uniti.

<sup>7</sup> Sociologo e fondatore del Future Concept Lab, laboratorio internazionale di ricerca e consulenza strategica.

<sup>8</sup> Morace sottolinea che una classificazione di cinque anni in cinque anni permette un'equa distribuzione di valori e comportamenti, rendendoli un'unità di misura conforme per un'analisi puntuale

Morace<sup>7</sup> ha a lungo studiato le generazioni e ha proposto una sua propria classificazione. In modo particolare, quella che il ricercatore (2016) intende per Generazione Y e ha preso come modello di riferimento è suddivisa in quattro macrocategorie<sup>8</sup> di giovani e giovani adulti, quali:

- CreActives, dai 20 ai 25 anni;
- ProActives, dai 25 ai 30 anni;
- ProFamilies dai 30 ai 35 anni;
- ProTaster, dai 35 ai 40 anni.

Queste categorie rispondono a quella che Mannheim definiva unità del nucleo generazionale di cui abbiamo parlato nelle pagine precedenti.

### EXHIBIT 5 | Millennials See Their Generation as Having Unique Personality Traits

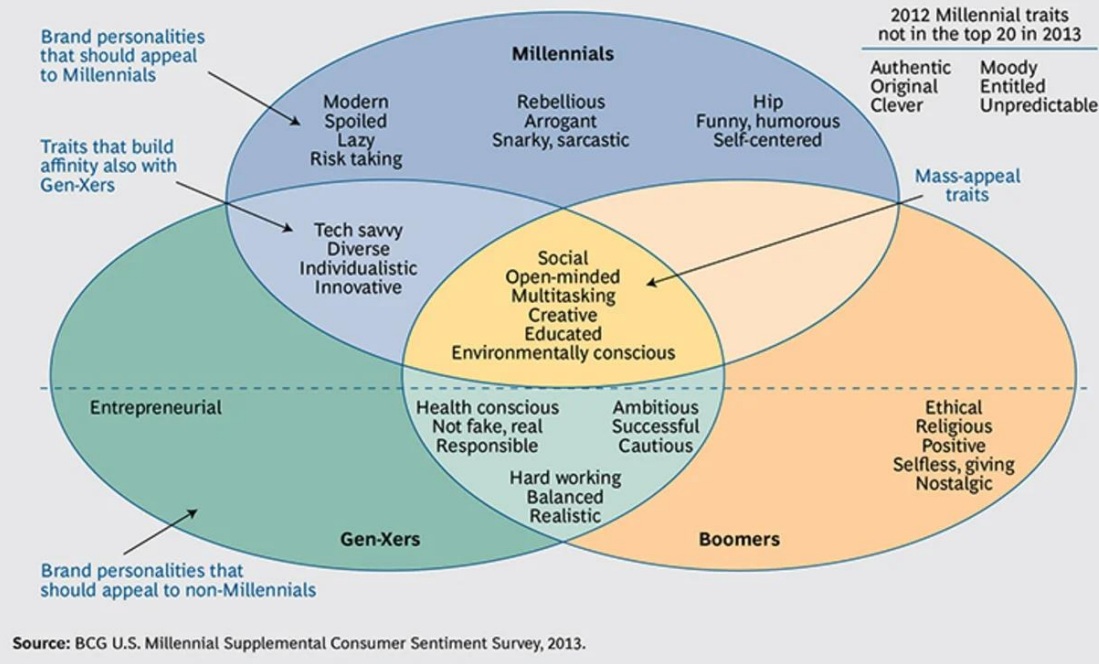


Figura 4: Similitudine e differenze fra Millennials e altre coorti generazionali, Barton et al., 2014.

L'esistenza di sottogruppi, all'interno di una generazione, e in particolare dei gruppi sopraccitati all'interno della generazione dei Millennials, è riconducibile alle forme peculiari di apprendimento sociale (Sciolla, in Mannheim, 2008, p.12), dove i singoli nuclei generazionali si polarizzano su alcune caratteristiche intrinseche al nucleo stesso, che li differenzia solo in parte dai nuclei della stessa generazione, mantenendo tratti salienti e

caratteristici in virtù dell'unità generazionale descritta da Mannheim.

Per i nostri scopi ci attestiamo invece su una segmentazione che prevede due ripartizioni, per dare conto di uno sguardo d'insieme e di uniformità delle caratteristiche a livello più ampio e generale, e non incorrere in micro-segmentazioni che possono frammentare il risultato, non evidenziando debitamente le minime differenze interne le quali a loro volta potrebbero rivelarsi minime, e tenendo in debita considerazione il numero minore di casi osservati rispetto alle analisi di Morace. Abbiamo quindi individuato sulla scorta di Devebec et al., 2013, qui di seguito e nella tabella 3:

- **Older Millennials:** nati tra il 1980 e il 1990, ricordano un mondo offline e hanno visto la nascita di web 1.0 e passaggio al 2.0. Hanno una continuità di valori rispetto alla famiglia di origine e questa è tra i valori dichiarati come importanti, sebbene sono tra i primi a conoscere sistemi familiari non tradizionali<sup>9</sup> nei quali si

<sup>9</sup> Genitori separati o divorziati, famiglie unigenitoriali.

➤ rifuggono per sfuggire dalle delusioni dovute alle incertezze professionali<sup>10</sup>. Sono alla ricerca di “innovazione formale e funzionale, ed espressione cosmopolita della propria personalità” (Morace, 2016, p.75). Sfruttano modalità di convergenza fra on e offline, tra reale e virtuale, creando percorsi personali di creatività e innovazione, di retro branding, di feed personalizzati. Instaurano modalità di dialogo coi brand improntate alla reciprocità, in cui cercano autonomia, libertà e indipendenza per identificarsi, cercando modalità

progettuali cooperative. Anche con le marche cercano e preferiscono quelle che stimolano i processi di cocreazione e amano innovare e sperimentare. Adottano modalità cooperative e la sharing economy, il risparmio li definiscono nell’identità professionale (Morace, 2016); inseguono il successo personale e professionale.

➤ **Younger Millennials**: nati tra il 1991 e il 2000, non conoscono nessun paradigma oltre quello digitale e tecnologico, conoscono solo un mondo

	Consumo	Comunicazione	Caratteristiche
Older	Prodotti come puzzle, esclusivi per mostrare la propria unicità, o scelta di brand con valenze familiari; innovazione, sperimentazione e creatività sono asset decisivi. Partnership fra brand e individui. Cercano la performance e le opinioni degli altri	Innovazione permanente, social come modo per espandere le proprie abilità creative e relazionali. Storytelling grassroots, insieme con i brand, alla ricerca di eccellenza e comfort personalizzati.	Pragmatici, orientati all’obiettivo, all’esclusività. Modalità di pensiero e comportamento laterali, out of the box, proattive che li aiutano nel lavoro. Mash up e autonomia creativa. Vicini a valori tradizionali di famiglia. Edonisti ed esteti, amanti dei piccoli lussi quotidiani accessibili.
Younger	Processo articolato, convivenza on e offline. Competenza. Disincantati verso la marca, scelgono quelle dei loro gruppi. Shopping come passatempo condiviso	Digitalizzazione completa. Uso diversificato dei social, con vari livelli di coinvolgimento. Dialogo costante, storyteller per natura, reale e virtuale sono un’unica dimensione (nomadismo).	Apertura, sperimentazione, ricerca della novità. Condivisione della conoscenza. Multitasking, transculturali e cosmopoliti, vivono una dimensione globale.

Tabella 5: Caratteristiche dei due sottosegmenti dei Millennials.

<sup>10</sup> Hanno pagato lo scotto della crisi economica del 2008, molti sono NEET, hanno la maggiore difficoltà d’inserimento professionale e al momento sono i più precari a livello professionale.

connesso come dato di fatto e si aspettano sempre di

- più. Hanno logiche di competenza solitamente acquistate in età più adulta, vogliono “cambiare il sistema” dall’interno, sono creatori attivi delle proprie opportunità, con una consapevolezza e un equilibrio “rispetto l’opposizione fra on e offline” (Capeci, 2017, p.47). Cresciuti con la new economy, sono disillusi sul loro futuro e rassegnati all’instabilità. L’età gli permette sperimentazione e collaborano attivamente per cause e progetti. Sono “multitasking e transculturali<sup>11</sup> e vivono una dimensione globale, rielaborando contenuti e “contesti circostanti in modo unico e creativo, utilizzando la tecnologia come una piattaforma integrata” (Morace, 2016, p.77). Rispetto agli Older, non sono una rivoluzione ma una loro evoluzione.

Ci sono quindi alcune differenze tra i due segmenti, per esempio “Young Millennials appear to be more pleasure-seeking and possessing a greater sense of entitlement than Older Millennials” (Devebec et al., 2013, p.30). Gli Older Millennials sono più edonisti e narcisisti, preferiscono godersi la vita e ottenerne il massimo. Gli Younger Millennials invece ottengono risultati professionali migliori perché sono disillusi e non hanno

l’aspettativa del posto fisso, preferendo vivere il presente e goderne appieno.

Ciò che secondo Capeci (2014, 2017) accomuna i Millennial è lo S.T.I.L.E., acronimo di

- **Socialità**, che si esprime in condivisione, collaborazione, networking; una generazione che più di altre comunica con tutti e intrattiene relazioni liquide (ibidem, p.91).
- **Trasparenza**, che si esprime in scambio informativo e libero, dialogo, autenticità espressione delle proprie opinioni e rispetto di quelle altrui; l’intolleranza si manifesta verso chi, al contrario, vuole limitare queste possibilità. Ma anche egocentrismo, perché sono loro stessi “al centro delle proprie osservazioni” (Capeci, 2014, p.100).
- **Immediatezza**, ovvero velocità, qui e ora, rapida obsolescenza; feedback immediato, risposte veloci, azioni impulsive per non perdere l’attimo, perché è quell’attimo che importa. Perché aspettare?
- **Libertà**, riguarda lo scambio di informazioni, relazioni orizzontali e paritarie, possibilità di scelta. Non qualcosa per cui lottare (Capeci, 2014) ma qualcosa di intrinseco, che non si sa definire perché lo si vive, ma che non si insegue.

---

<sup>11</sup> Fa notare Morace (2016, p.68) che il Progetto Erasmus è nato esattamente nel 1995 e che da allora permette ai giovani studenti universitari di sperimentare la vita accademica al di fuori del contesto italiano; per estensione, quindi, è una possibilità di scambio internazionale che ha la stessa età di un Millennial che ne usufruisce.

- **Esperienza** nella sua accezione più positiva di emozione, gioco, intrattenimento, personalizzazione e immersione. Un'esperienza che fa parlare di sé ed è un atto di affermazione, che coinvolge i consumi e le aspettative: il freemium non è una possibilità, una cortesia del brand, ma è una pretesa, un requisito di base per provare senza legarsi troppo e lasciarsi andare, finché dura.

Questa riflessione origina dalla particolare *web forma mentis* (Capeci, 2014, p.89), dove il web ha indotto "a interpretare ogni esperienza con logiche differenti" (ivi), plasmando l'interpretazione della realtà in modo incontrovertibile e obbligando anche i non-Millennials a adottare gli stessi codici e linguaggi, come se fosse una "élite culturale e tecnologica che prima di altri ha iniziato la <millennizzazione>" (Capeci, 2017, p.99). Millennial non è solo un'età, è un'attitudine e una mentalità.

### 3 Il mondo digitale, questo conosciuto

La generazione dei Millennials non ha dovuto imparare a vivere nel mondo digitale: la nascita incastonata nello specifico arco temporale conferisce loro capacità innate verso l'aspetto digitale e tecnologico del quotidiano. Il mondo digitale

è l'unico che conoscono e non hanno dovuto imparare nulla per viverci dentro (Sofri, in Palfrey, Gasser, 2008, p.19). Loro non "vanno" on line, loro "sono" online, e questo è il più grande cambiamento concettuale se pensiamo a questa generazione. La loro identità è multidimensionale, e si suddivide in maniera coerente in vari canali e profili sui social network conducendo una vita di ibridazione offline/online che non presenta cesure, interruzioni, incoerenze: sono sempre se stessi, ma sotto luci diverse. Il peso che

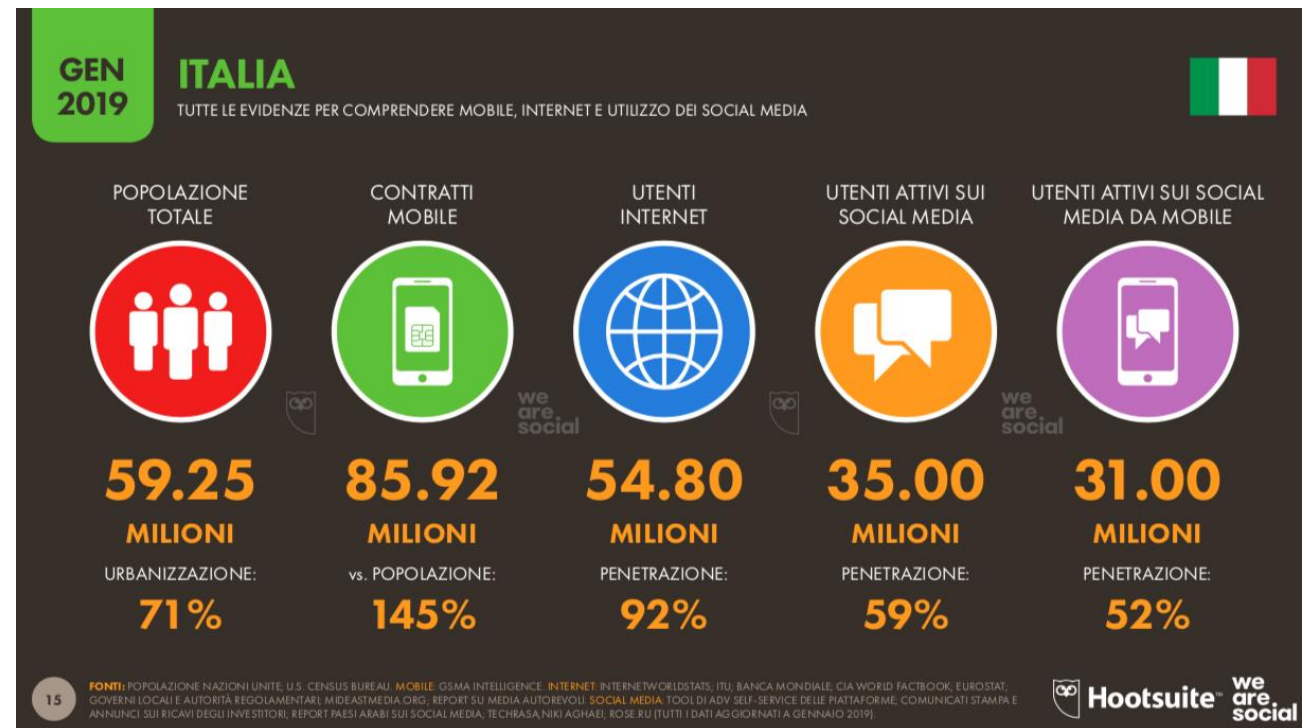


Figura 5: Panoramica sull'utilizzo di internet e dei social media nella popolazione italiana. Fonte: We are social, gennaio 2019.

esercitano all'interno del gruppo di pari è forte, e sono spesso *early adopters* di tecnologie, costumi, abitudini che poi diffondono nella famiglia e tra i propri coetanei. Meglio, sono *fast adopters* (Allwood, 2015), ovvero le acquisiscono velocemente e le diffondono, in virtù della loro connettività: *always on, always ready*.

Nella Fig. 5 l'analisi condotta da We are social, con dati aggiornati al gennaio 2019, ci fornisce il quadro relativo alla

ELEMENTO	2018	2019	DIFFERENZA
<b>POPOLAZIONE in milioni</b>	59.33	59.25	-0.08
<b>CONTRATTI MOBILE</b>	49.19	85.92	+62%
<b>UTENTI UNICI INTERNET</b>	43.31	54.8	+19%
<b>UTENTI ATTIVI SU SOCIAL MEDIA</b>	33	35	+2%
<b>...DI CUI DA MOBILE</b>	30	31	+1%

Tabella 6: Confronto dati sulla digitalizzazione secondo l'analisi condotta da We are social.

situazione italiana del panorama digitale. Questo primo focus riguarda la popolazione di riferimento, sottolineando le evidenze utili alla comprensione del fenomeno mobile, internet e social media. Su una popolazione di più di 59 milioni di individui esistono quasi 86 milioni di contratti di telefonia mobile, a indicare che molti posseggono più utenze intestate. Gli utenti di internet sono quasi 55 milioni, con una penetrazione del 92% del mezzo all'interno della popolazione. Una penetrazione del 59% e 35 milioni di individui attivi, quindi ben più della metà dell'intera popolazione censuaria, è quella che usa i social media in modo attivo. L'ultimo dato presentato è una specifica di quest'ultimo, ovvero che sono 31 milioni gli utenti attivi sui social media tramite un accesso e uso da mobile; dato che va quindi ad intersecarsi con quello sull'uso e la presenza di contratti mobile in Italia. Per completezza informativa, riportiamo nella Tabella 4 i dati della stessa analisi per un confronto diacronico.

Una conferma ci viene fornita da un'analisi di Italia 2.0 che mette a confronto la popolazione giovanile e quella più adulta sui comportamenti on line (Fig. 6)



## Attività on line, fruizione settimanale

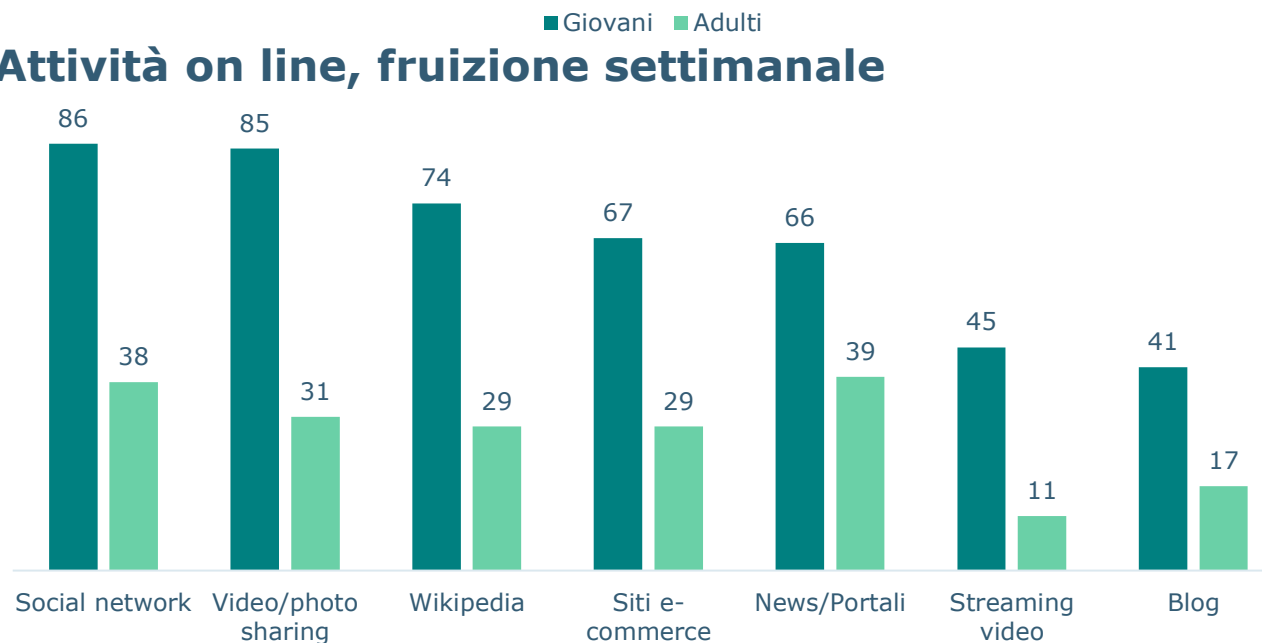


Figura 6: confronto fra attività online di giovani e adulti. Fonte: Italia 2.0, 2014, su dati intera popolazione.

Internet, la rete in generale, gode di un potere di forte attrattività, trasversale alle varie fasce generazionali ma con più incisività verso coloro che lo hanno visto propagarsi con forza, quindi i Millennials nati all'inizio degli anni '80, e verso i più giovani che vivono quotidianamente questo binomio imprescindibile tra online e offline. Questo viene confermato

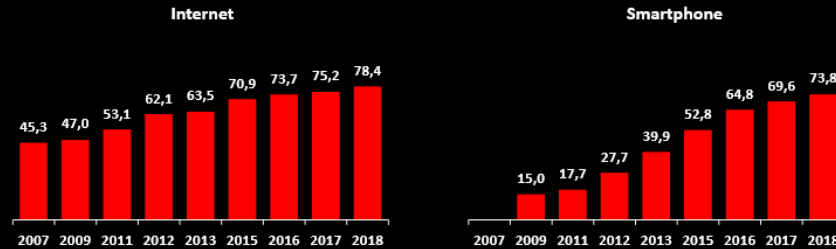
dalla Fig.7, proveniente dal 15° Rapporto sulla condizione giovanile raccolti dal Censis (2015). I dati di questa serie storica prendono in esame un arco

temporale di 11 anni, dal 2007 al 2018. Il campione si sovrappone solo in parte all'oggetto di studio nostro obiettivo, tuttavia può fornire delle indicazioni utili riguardo un'evoluzione evidente di una familiarità con l'uso tecnologico. La familiarità digitale è in continuo e costante aumento, del 33,1% per un uso di internet di almeno una volta a settimana e di un notevole 58,8% per l'uso dello smartphone<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Dato non rilevato nel 2007; il primo dato disponibile è del 2008.

## L'evoluzione delle diete mediatiche | 6

**Internet e smartphone:** battono nuovi record  
i dispositivi della disintermediazione digitale



Valori %.  
Utenti che hanno indicato una frequenza d'uso del mezzo di almeno una volta alla settimana.  
Fonte: indagini Censis, 2007-2018.

Figura 7: Evoluzione dieta mediatica, focus su internet e smartphone: accessi ad internet almeno una volta la settimana, con particolare riferimento agli accessi da smartphone. Fonte: 15° rapporto "Condizione giovanile", Censis, 2018.

A margine di questi dati, possiamo dedurre che sebbene possedere uno smartphone, un pc o altro sia decisamente diffusa come abitudine e sia un fattore trasversale rispetto all'età del possessore, e infatti "un nativo digitale può essere tremendamente simile a un immigrato digitale per il numero di volte che entrambi si connettono" (Capeci, 2017, p.99) sono scopo e modalità che differiscono. Se le generazioni più adulte conoscono un mondo "off" e probabilmente provano anche nostalgia "per i bei tempi", i Millennials, soprattutto i più giovani e i giovanissimi a venire, hanno un rapporto di totale

trasparenza verso la tecnologia, la rete, i dispositivi, perché e soprattutto è lo S.T.I.L.E. cui si aderisce che fa la differenza, non solo l'età e "aver vissuto in adolescenza la trasformazione sociale, economica e tecnologia del Web 2.0" (ivi).

Nel dettaglio, è possibile andare in profondità con i dati in merito l'utilizzo di internet e degli smartphone (Fig. 7). Il trend storico che ci viene restituito è quello di un incremento progressivo dell'utilizzo di internet e del numero di accessi effettuati alla rete. L'indagine del Censis evidenzia come nel 2018 si effettui almeno un

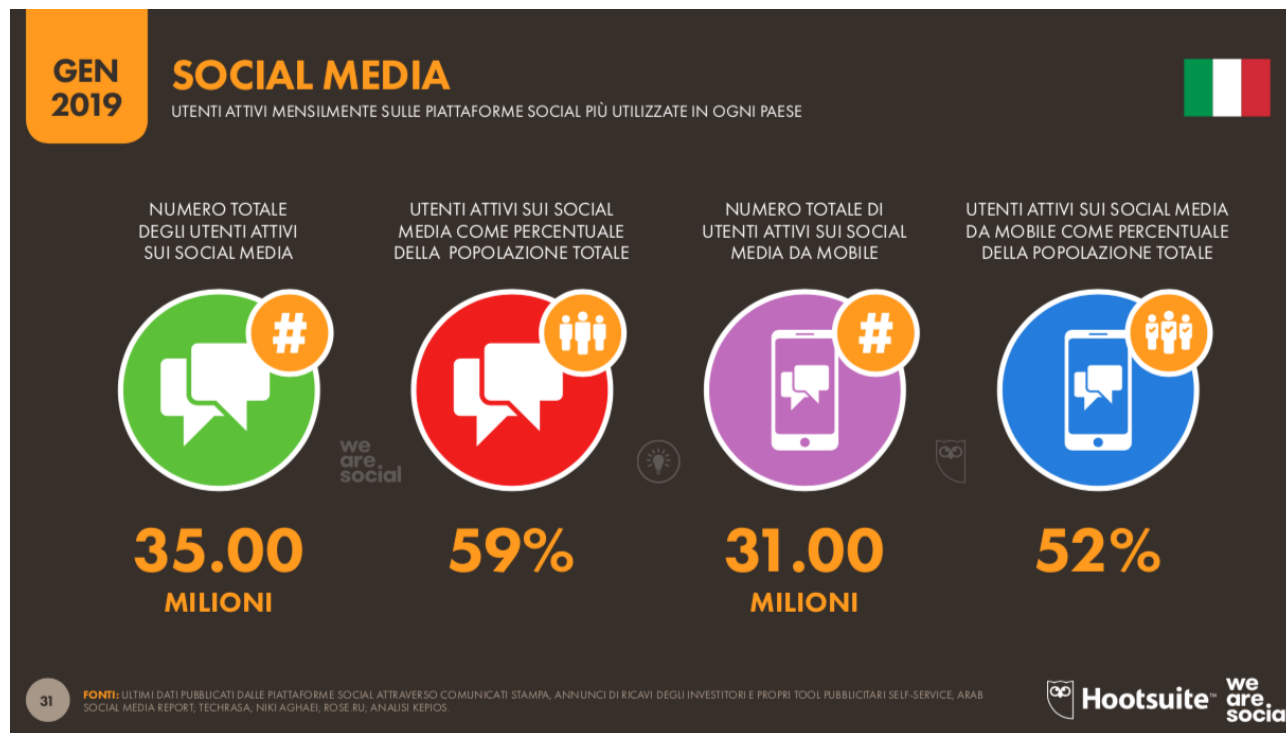


Figura 8: Utilizzo social media nella popolazione italiana, età 16-64, fonte: We are social, 2019.

accesso al giorno per il 78,4% della popolazione di riferimento rispetto al 45,3% del 2007, con un incremento di 33 punti percentuali in 11 anni. Di esplosione si potrebbe invece parlare degli accessi tramite smartphone, passati dal 15% al 73,8% in appena 8 anni. Ricordiamo che questi dati rilevano almeno un accesso al giorno: possiamo sicuramente pensare che, specialmente tramite smartphone, gli accessi per ogni utente singolo sono senz'altro più numerosi, in quanto questo è un dispositivo che abitualmente si ha con sé durante la giornata e viene utilizzato con estrema frequenza, in molte delle funzioni

disponibili – app, social network, sistemi di messaggistica, motore di ricerca ecc.-.

In particolare, sempre sull'uso dei social media, la Fig. 8 ci informa sui numeri degli utenti attivi ogni mese.

Gli utenti attivi ogni mese, in Italia, nella fascia di rilevazione 16-64 sono 35 milioni, vale a dire più della metà della popolazione effettua almeno un accesso mensile sui social media. Di questi, il 59% si definisce attivo, per un totale di 31 milioni di utenti attivi. Il 52% inoltre riferisce un uso dei social media attraverso lo

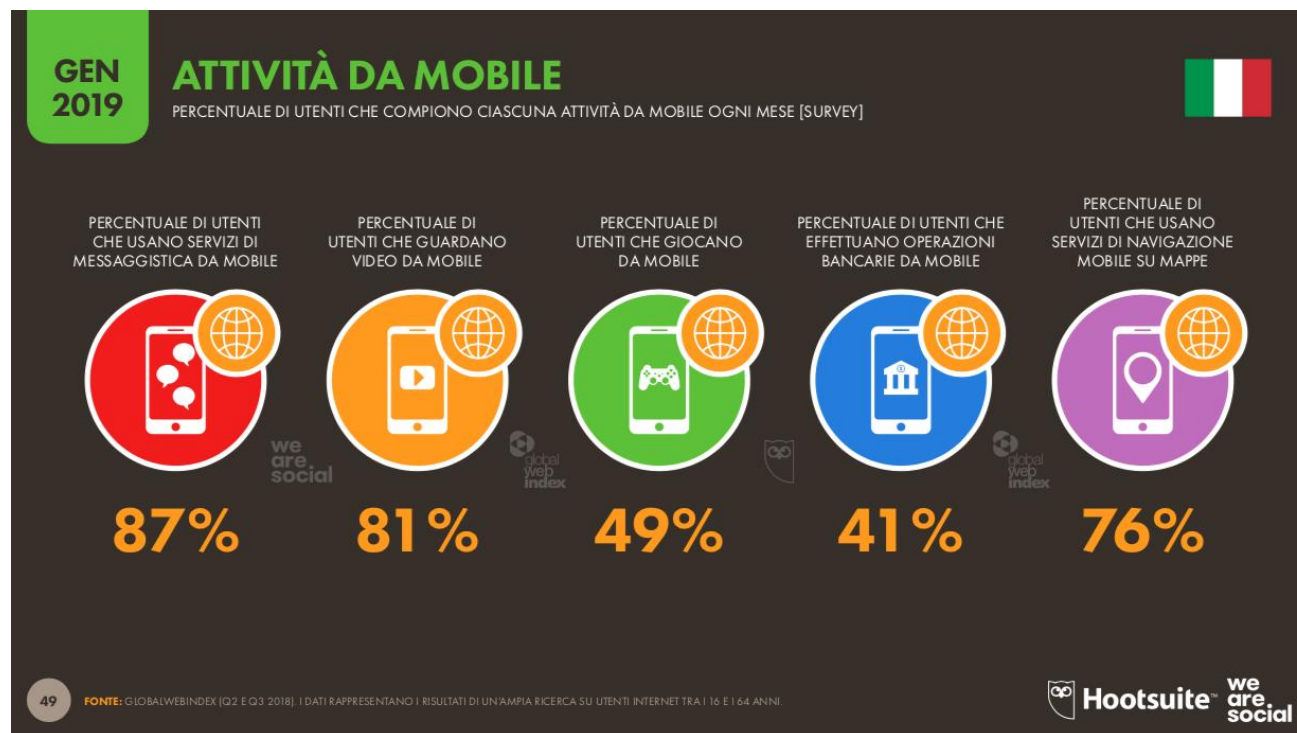
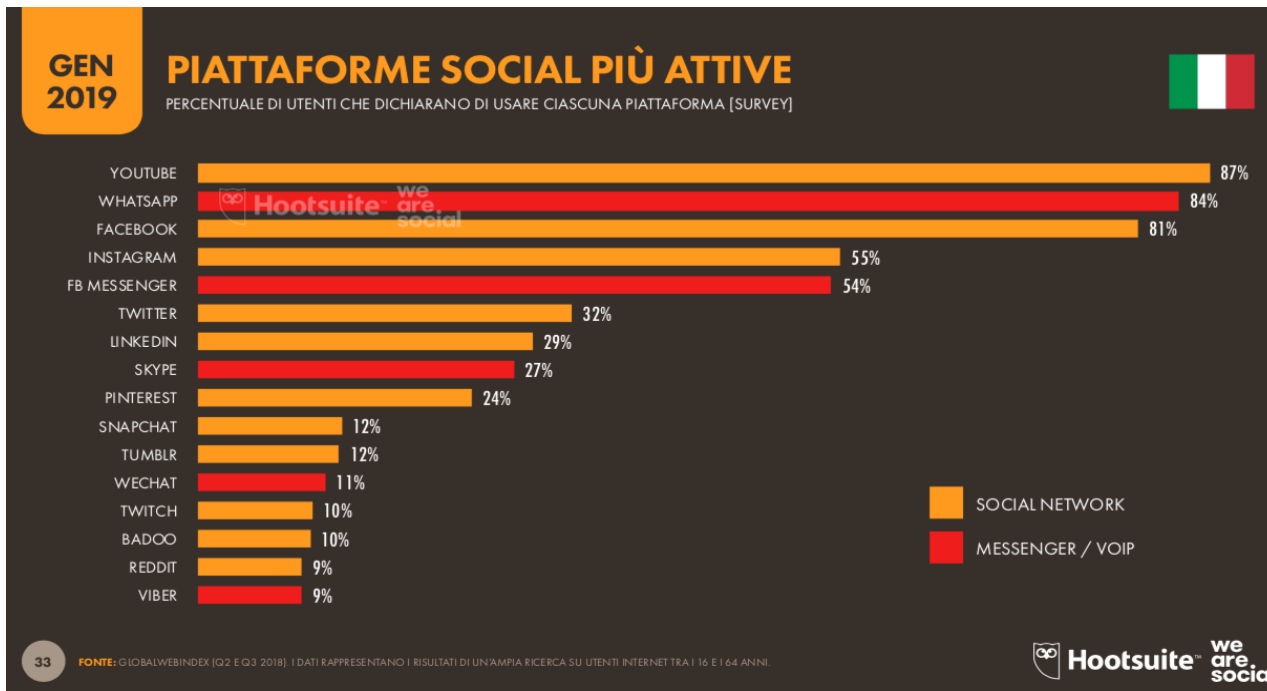


Figura 9: Attività da mobile per la popolazione 16-64. Fonte: We are social, 2019.

smartphone, elemento pertanto centrale nella dieta mediatica degli italiani, controllato più volte al giorno, anche compulsivamente.

Sebbene il campione preso in considerazione è in parte differente - 16-64 contro 14-64 del Censis - nell'analisi fornita da We are Social, aggiornata a gennaio 2019, si evidenziano i diversi comportamenti e utilizzi di internet, come nella figura che segue (Fig.4), riferita alle sole attività da mobile; queste attività sono indice di un comportamento digitale ben definito seppur sempre riferito a una popolazione di riferimento di età 16-64.

Mettendo a confronto i dati forniti dalla figura 3 e dalla figura 4, è possibile evincere che lo smartphone si è rivelato essere una *killer application* capace di condensare diversi modelli di utilizzo dei media digitali e della rete, catalizzando l'attenzione. La penetrazione del mezzo è quindi estremamente elevata in virtù della sua portabilità, della sua estrema diffusione e del suo essere sempre pronto ad ogni utilizzo e perennemente connesso con traffico mobile o wifi. Se infatti più della metà della popolazione effettua almeno un accesso al mese ad un social network, è probabile che tutti coloro che possiedono uno smartphone lo utilizzino, in generale,



con età 14-29<sup>13</sup>. In particolare, a colpire sono i dati relativi a Whatsapp, Instagram, Snapchat, Youtube, Twitter. Se infatti Facebook è e resta il social network decisamente più diffuso a livello trasversale, utilizzato quindi da ampie fasce della popolazione sia giovane che più adulta, con un distacco di circa 20 punti percentuali fra le due fasce d'età prese in considerazione. Allo stesso modo è diffuso il sistema di messaggistica istantanea Whatsapp, in tutte le fasce della popolazione indagata da questo rapporto, ma con un divario effettivamente importante: viene utilizzato principalmente dai giovani, fuor di dubbio, che lo hanno eletto canale di comunicazione privilegiato con gli amici e con la famiglia, attraverso chat singole, gruppi, storie. Se mettiamo a confronto questa immagine con la Fig. 9 con lo stesso dato secondo

Figura 10: piattaforme social più attive per la popolazione 16-64. Fonte: We are social, 2019.

almeno una volta al giorno, per esempio per sistemi di messaggistica come Whatsapp (Figg 9, 10, 11) utilizzato dall'87% della popolazione di riferimento. Altresì consolidato è l'utilizzo del mobile per la visualizzazione di video (soprattutto attraverso Youtube), diffuso nell'81%.

Maggiori spunti di riflessione in merito all'habitus digitale e tecnologico dei Millennials provengono dalla figura seguente (Fig. 8), dove si evidenzia l'uso dei principali social network e piattaforme – soprattutto di vendita - on line tra due diverse fasce di popolazione: i giovani,

<sup>13</sup> Sempre tenendo presente che solo parzialmente questo campione si sovrappone per età a quello di nostro riferimento, in cui è comunque in parte incluso.

l'indagine di We are social<sup>14</sup>, otteniamo un dato parzialmente sovrapponibile<sup>15</sup> in quanto a risultati.

Sebbene la presenza e l'utilizzo delle tecnologie digitali siano certamente preponderanti, come avremo modo di vedere con le customer journey map (Capitolo 4), le modalità di fruizione dei media e quindi l'intera dieta mediatica sono ben più articolate e in continuità fra on e offline, all'interno di uno spazio mediato unico dove la differenza la fanno i contenuti. Sono infatti i contenuti che guidano la fruizione a prescindere dal supporto utilizzato, perché la conoscenza dei media è completa, trasparente, sottintesa e questa conoscenza significa controllare il sistema simbolico che i media stessi includono (Andò, in Tirocchi et al., 2002). Lo spazio sociale si riconfigura come spazio tecnologicamente mediato, alla ricerca di dialogo e condivisione con l'altro, senza badare alle distanze e ai confini; le relazioni si espandono globalmente, senza timore di confrontarsi con pubblici estesi e sfruttando anzi queste occasioni di ampio confronto per costruire e ricostruire il senso e condividere anch'esso. La tecnologia influisce sulla

stabilità dei legami, in quanto "moltiplicando le loro relazioni significative e modificandone gli schemi di



Figura 11: evoluzione dieta mediatica, focus sui social network nella fascia 14-29. Fonte: 15° rapporto "Condizione giovanile", Censis 2018.

costruzione della socialità" (Roberti, 2017, p.11) rende queste relazioni ambigue: possono aumentare la socialità, permettendo l'instaurarsi di legami impossibili con la distanza, ma pregiudicare relazioni con il gruppo

<sup>14</sup> Ricordiamo che quest'ultima indagine è aggiornata a gennaio 2019 e prende in esame un campione di riferimento di età tra i 16 e i 64 anni, quindi copre parzialmente il nostro oggetto d'indagine.

<sup>15</sup> Da tenere in considerazione la parziale disparità di campione; quello che interessa in questa sede è però la tendenza a livello macro, che conferma un uso dei media digitali largamente diffuso e in continua crescita.

di pari o al contrario, rafforzarlo per una duplice frequentazione che alterni reale e virtuale.

### 3.1 Identità, provvisorietà, possibilità

L'identità dei Millennials è incerta e flessibile, fluida, in divenire e instabile, sfaccettata, multilivello, e si "configura come un sistema situato di relazioni e rappresentazioni" (Roberti, 2011, p.53). Hanno un profilo su ogni social e su ognuno presentano la parte migliore, adattata e più in linea con il *mainstream* del social network stesso, senza sentire conflitti fra le varie individualità che esprimono e passando anzi con naturalezza fra l'una e l'altra perché ognuna di quelle facce è una versione di sé che, semplicemente, sembra venire "accesa" o "spenta" come un interruttore nel momento in cui si cambia app o social, senza discontinuità con l'identità offline che continua ad esistere in contemporanea, senza creare bias cognitivo sui diversi livelli di rappresentazione del sé. Il processo di definizione identitaria diventa quindi complesso, tanto che diventa probabilmente più corretto parlare di "identizzazione, per esprimere il carattere processuale, autoriflessivo e costruito" (Roberti, 2011, p.59) di una scena identitaria sociale e socializzata e di un retroscena intimo e personale. Quello che è online c'è perché esiste in egual modo offline, permettendo una continua reinvenzione e sperimentazione di se stessi, decidendo quale spetti mettere in scena e quali lasciare nel retropalco (Goffman, 1959). I diversi social, a partire da

Instagram che di questo ha fatto da apripista, permettono di usare i "filtri", per dare un'immagine diversa dal reale e di cambiare, letteralmente, luce e ottica attraverso cui ci si espone al mondo. Ogni frammento identitario lasciato on line è un frammento di significato che l'individuo Millennial utilizza per il suo bricolage dell'identità, attraverso cui è in grado di definire se stesso, riunendo all'interno di un contenitore di senso individualmente costruito e coerente ognuno di questi frammenti, di cui ognuno va a costruire dall'interno l'identità poi rappresentata all'esterno. Questa estrema frammentazione è dovuta, verosimilmente, alla "crescente sensazione di incertezza e con la percezione di provvisorietà di una parte consistente delle loro scelte biografiche. **Questo smarrimento generazionale** è il prodotto di un pensiero orientato al breve termine" (Roberti, 2017, p.59, corsivo nostro). A essere messa in discussione è la stessa esistenza di un'identità, unica e univoca, come conseguenza della liquefazione delle agenzie tradizionali, rimpiazzata da molteplici frammenti che costituiscono un'identità fluida e negoziabile (Jenkins, 2008) ma che consente ampi gradi - e volontà - di sperimentazione.

Identità digitale e identità sociale sono vincolate, legate a doppio filo: la prima, che è possibile controllare scegliendo ciò che si condivide e limitando l'accesso dove e come possibile, si riflette sulla seconda; questa è invece spuria, scollegata, dal difficile controllo e contenimento: non è possibile sapere le modalità di veicolazione e percezione individuale dei contenuti

condivisi da un profilo né le finalità di chi li guarda. Questi contenuti sono accessibili in tempi e modi indefiniti e indefinibili: non è possibile controllare la percezione degli altri se non in casi molto polarizzati e con possibili difficoltà nel ripristinare una percezione precedente in caso di problematiche. In sostanza, si cede parte della propria vita, regalandola alla rete. Questo conduce effettivamente a un paradosso. Se da una parte avviene la sperimentazione identitaria attraverso la collezione di micronarrazioni, dall'altra la riconduzione all'unicità della stessa viene meno, lasciando spazio alla frammentazione, alla perdita della proprietà e all'incontrollabile ingerenza della rete come forma di appropriazione, demandando al singolo questo compito: la costruzione dell'identità avviene sì con gli altri, ma in misura crescente – specie tra i più giovani – attraverso la mediazione, in solitaria, come azione individuale. Ciò ne aumenta al contempo le prospettive e le possibilità ma anche uno scottante senso di fallimento qualora l'individualità mal si riesca a inserire nei contesti sociali, tanto online quanto offline, in quanto eccessivamente spiccata e poco incline ed abituata al forte impatto derivante dal confronto in termini conflittuali con l'altro. Identità personale e identità sociale creano pertanto continue fratture lungo il loro continuum di rappresentazione di sé la prima e rappresentazione di sé in quanto diverso dagli altri la seconda, ed entrambe diventano "socialmente definite" (Roberti, 2011, p.56).

Le identità frammentarie e fluide possono acquisire unità grazie all'azione ricostituente offerta dalle attività di consumo e dal loro significato simbolico<sup>16</sup> come percorso con capacità integrative e di integrazione che sopperisce alle carenze delle altre agenzie di socializzazione tradizionali, le quali dovrebbero assolvere al compito di fornire sistemi di riferimento per la costruzione di questa identità. Se il consumismo abbracciava riferimenti di spersonalizzazione, il consumo si fa espressione individuale in termini di valori e di relazioni (Valerii, Maietta, in Morace, 2016) tanto tra individui quanto fra individui e imprese.

### 3.2 Creatività

I Millennials manifestano una dimensione poetica del self che li porta a esprimere ed esprimersi. La loro creatività è esposta in diverse forme e su molteplici supporti, per lo più digitali. Wikipedia, meme, collage di scatti postati su Instagram, fotoritocchi per un post perfetto acchiappalike, video su Youtube e chi più ne ha più ne metta. Rielaborano tutti i prodotti culturali perché hanno la possibilità di farlo, il potere di creare, possibilità di accesso e, elemento di non poco conto, anche costi di produzione bassi o nulli: un entry level economicamente sostenibile che permette il raggiungimento di audience potenzialmente vastissime. Audience che a loro volta hanno anche alfabetizzazione digitale di pari livello ai produttori, sottolineando come il rapporto sia fra pari e non gerarchico. Dalla loro parte un elevato grado di

---

<sup>16</sup> Come già sostenevano Douglas e Isherwood, (cfr. Cap.1) con il significato culturale delle pratiche di consumo quali vettori di significato.



interattività, inteso come possibilità di accesso alla creazione grazie ai media e ai supporti digitali, che restituiscono output fruibili per lo più digitalmente e che nella rete si diffondono e vivono.

Non solo creazione originale, quindi UGC (User Generated Content) ma anche manipolazione e appropriazione di contenuti, capaci di diventare transmediali e transculturali (Jenkins, 2013), con risultati nuovi ed originali per forma, contenuti, modalità di veicolazione rispetto agli universi narrativi di riferimento di provenienza, prima di subire questo processo di appropriazione. La creatività si esprime lungo due direzioni: contenuti di altri, sottoposti a un processo di appropriazione e rilettura, e contenuti autoprodotti. Entrambi sono parimenti simbolo di una particolare cultura giovanile, che trova nella rete parte integrate di questa esperienza di creazione, fruizione e condivisione che evidenziano la forza della community. Una forza cresciuta a discapito delle figure professionali tradizionalmente preposte alla creazione, commercializzazione, posizionamento delle opere culturali e dei prodotti creativi e d'intrattenimento, primo fra tutti il comparto televisivo che, progressivamente, si è svuotato di contenuti originali per affollarsi di media franchise e brand entertainment, dove sono i brand a fare storytelling e riempire palinsesti in luogo delle emittenti. A discapito, probabilmente, della qualità.

Una metamorfosi dell'individuo che origina dalla trasformazione digitale e dalla sua ridefinizione di quella

che è la vita quotidiana. Si parla di trasformazione digitale associando i cambiamenti tecnologici, culturali e sociali alla diffusione delle tecnologie, di internet, del sistema rete, capaci di avere un impatto anche a livello di creatività, organizzazione, gestione manageriale. A questa trasformazione l'individuo partecipa attivamente allo sviluppo – in qualità di prosumer – e è destinatario delle soluzioni e dei risultati.

I dispositivi connessi, per lo più smartphone e tablet talvolta in secondo screening, permettono un consumo istantaneo, senza attese, non solo on demand ma su misura, con sguardi rapidi a uno schermo, un like a un post di Facebook e una story su Instagram per poi tornare a fare altro: una sequenza che si ripete più volte al giorno ogni giorno. Lo smartphone, come visto in figura 1 e in tabella 1, è diventato così onnipresente da essere una reale estensione del corpo umano. Non solo: ad esso si affiancano ulteriori dispositivi *wearable*, espressione del più ampio ambiente *phygital* e interconnesso a più livelli. Lo smartphone, così come i suoi "colleghi" indossabili *smart-watch*<sup>17</sup>, sono prova di quell'integrazione affatto scontata necessaria per la realizzazione di un ambiente fisico e digitale integrato in cui ha luogo il customer journey, ed evidenzia che i touchpoint non sono a compartimenti stagni ma convergono a vicenda e rafforzano l'efficacia della relazione e della comunicazione.

L'individuo è inserito in questo processo produttivo di contenuti, significati e relazioni, ne è lo stesso

---

<sup>17</sup> Dove l'aggettivo inglese smart merita riguardo.

destinatario, e condivide volontariamente sui network le sue produzioni: foto, frasi, video, meme. Nella totalità sono frammenti del grande puzzle identitario dell'autore stesso.

### 3.3 Informazione

I millennial sono cresciuti in un mondo in rapido cambiamento influenzato dalla tecnologia, con la quale hanno senz'altro un rapporto privilegiato. Blog e wikipedia sono punti di riferimento: se non è online, sembra non esistere. Internet e i media digitali se fino a qualche anno fa li avremmo identificati come minaccia per le media company, i colossi dell'informazione, possiamo ben dire che questi giganti sono stati schiacciati inesorabilmente e, chi ancora resiste, è solo perché si è alleato col nemico. Il crollo vertiginoso della stampa e la disaffezione verso i tg mainstream sono indice di un inesorabile punto di non ritorno sulle modalità di informazione. Veloci, fugaci, sempre disponibili, nessuna opzione premium (o *freemium*), gratuite. Queste modalità di informazione veloce permettono loro di essere aggiornati sul titolo ma non sul contenuto che spesso viene ignorato, a discapito della profondità della conoscenza di un argomento, eventualmente da

## Uso dei media digitali

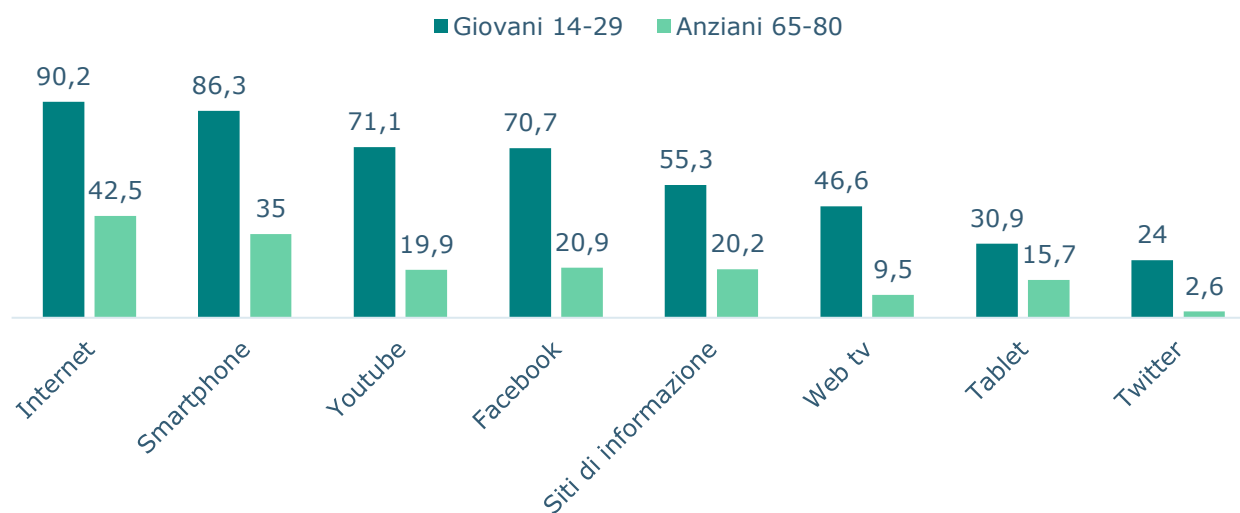


Figura 12: Divario sull'uso dei media digitali tra giovani e anziani, elaborazione nostra su dati Censis, 2018.

recuperare aggiungendo al proprio palinsesto un video Youtube. Si deve salire d'età per acquisire profondità, e di pari passo salire con il livello d'istruzione per la qualità della stessa.

Le informazioni sono disponibili in tempo reale, e gli utenti ormai disabituati all'attesa, anche nel caricamento delle pagine al contrario di coloro che, invece, hanno conosciuto la lentezza e l'instabilità delle prime connessioni a 56k. La sovrabbondanza di informazioni va a intersecarsi con la necessità della rielaborazione, che consente di capire se l'informazione è rilevante e in che misura, che rimanda a un processo di appropriazione delle informazioni in seguito a questa rielaborazione propria, in virtù di schemi cognitivi personali e sociali.

Una volta che l'informazione sarà stata elaborata, se ne terranno solo i contenuti utili e rilevanti per l'interlocutore, lasciando andare il *pointless babble*. Questo processo è l'unica difesa contro il sovraccarico informativo e per evitare di trascurare, invece, contenuti importanti. Le tecnologie digitali intervengono parzialmente anche in questo processo di selezione di rilevanza. Lo fa per esempio il Page Rank, l'algoritmo di Google, che mostra per primi i risultati più rilevanti secondo una query di ricerca nella serp. Sebbene dietro ci possano essere interventi di SEO<sup>18</sup>, Google agisce in qualche modo da potente filtro informativo, restituendo i risultati più pertinenti anche in base a ricerche precedenti o posizione geografica, o addirittura in box evidenziati senza la necessità di aprire siti e pagine tra quelli disponibili come risultato di ricerca, in una navigazione sempre più di supporto per l'immediatezza, la velocità di risposta e l'esigenza conoscitiva. In altre parole, sempre più orientata all'utente. Allo stesso modo, anche i filtri anti-spam o gli ad-blocker convergono nella stessa direzione: bloccare le informazioni superflue ed impedire che quelle inutili o sgradite entrino in contatto con la nostra percezione e che vadano pertanto

affrontate, elaborate e in caso estromesse dall'archivio informativo personale.

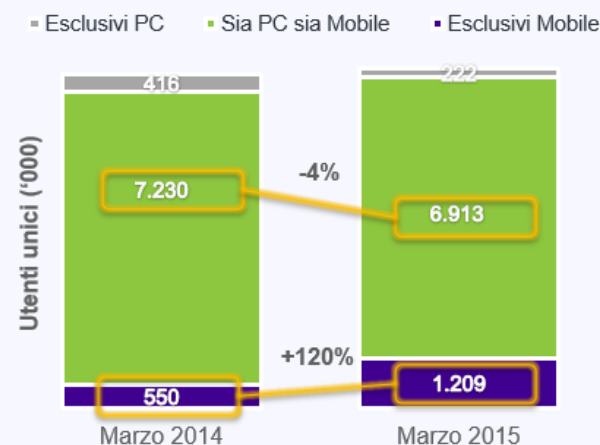
Nella figura 12 i dati forniti dal 15° rapporto Censis "Condizione giovanile" evidenziano la sempre crescente distanza, ormai praticamente incolmabile, sull'uso dei



Figura 13: Tempo speso sui media. Fonte: We are social, gennaio 2019.

<sup>18</sup> Search Engine Optimization, ottimizzazione per i motori di ricerca, l'attività che agendo sul contenuto testuale prova a manipolare i risultati delle ricerche, con l'obiettivo di essere "primi" nel suddetto Page Rank e quindi essere più facilmente trovati da chi effettua una ricerca. L'algoritmo in uso da Google è comunque segreto, quindi queste strategie di manipolazione hanno un effetto limitato e mai decisivo: se i contenuti non sono comunque di qualità e utili, Google li penalizza e non li mostrerà in ogni caso.

## Il mobile supera il PC per accedere a internet, anche in forma esclusiva



## 76% del tempo su internet dei Millennials è da mobile

- ✓ +8pp vs 2014
- ✓ +9pp vs 18-74 anni

Figura 14: Accessi a Internet, confronto fra mobile e pc. Fonte: Nielsen, 2015, su dati Audiweb.

media digitali della popolazione anziana e di quella giovanile. Lo smartphone ha una buona penetrazione anche tra la popolazione più adulta, indice di un uso letteralmente trasversale del mezzo, diventato ormai insostituibile nella vita quotidiana e al di là delle sue funzioni di strumento di comunicazione interpersonale, acquisendo una sempre crescente valenza collettiva e globale di comunicazione. Rispetto a qualsiasi altra generazione, quindi, i Millennials possiedono e sono connessi a più device digitali, a partire dallo smartphone. Con la diffusione dei device connettersi e essere on line acquista facilità e opportunità (Fig. 13), occupando gran parte del tempo di vita e riformando radicalmente le abitudini.

Il 75% dei Millennial (Nielsen, 2017, p.5) si aspetta di avere una connessione veloce dappertutto e soprattutto attraverso lo smartphone, capace di cannibalizzare anche gli accessi via pc e a conferma di una generazione always connected soprattutto in mobilità, come dimostra il dato (Nielsen, 2014) in Fig. 14.

La centralità di una dimensione online per i Millennial è quindi evidente e permea ogni aspetto della vita, segnando un vero e proprio spartiacque tra loro, che sono nati online, e "gli altri", ossia i baby boomer, i Gen X, che on line ci sono arrivati, immigrati digitali.

### 3.4 Innovazione

L'innovazione è tra le caratteristiche delle generazioni più giovani che vanno a comporre il nuovo habitus del Millennial. Questa innovazione è trasversale: si applica al mondo del lavoro, alle modalità di comunicazione e ai suoi contenuti, si applica anche alle modalità di consumo e ai consumi stessi. L'innovazione – che passa anche dalla disponibilità tecnologica e dalla logica reticolare – permette di rimodulare i principi del fare impresa, mettendo le aziende di fronte a scelte chiare di mutamento e progresso imprescindibili con un

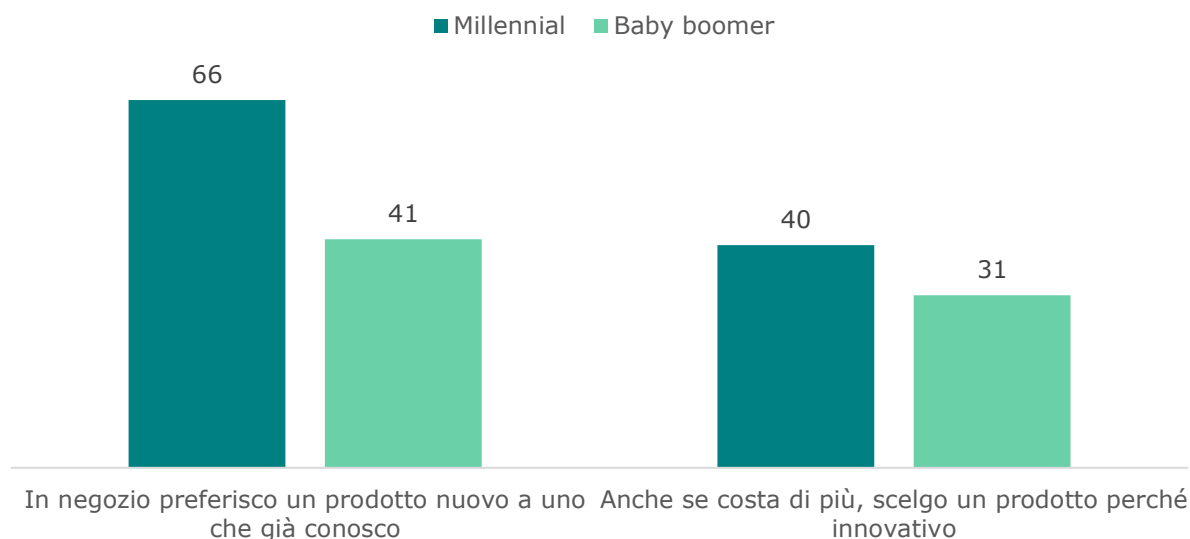


Figura 15: Tendenze dell'innovazione, nostra elaborazione su dati Nielsen, 2017.

impatto globale circa gli esiti. In tal senso, le barriere di ingresso sono diventate più accessibili in termini di costi iniziali di avviamento<sup>19</sup>.

La possibilità di accesso e di creazione tipica dei prosumer diventa anche la possibilità di capitalizzare le proprie idee e diffonderle, facendo impresa, con prodotti e servizi rivolti per lo più al target anagraficamente più vicino di cui conoscono i desideri e gli orientamenti. Le imprese che, negli ultimi anni hanno avuto più successo sono per l'appunto quelle digitali come Facebook: idee nate in modi alternativi, servizi e patrimoni intangibili,

nessun prodotto fisico da vendere (non in senso tradizionale) o prodotti con alta percentuale di innovazione tecnica e tecnologica, dislocazione nello spazio tempo. La formula di successo di molte company dai fatturati astronomici, che hanno fatto dell'innovazione e della rete il proprio modello di successo e di diffusione. Non solo: per l'innovazione passa anche l'idea di sperimentare, attraverso varie forme, non solo professionali ma anche nella vita quotidiana. Per quanto riguarda le scelte di consumo i Millennials si distinguono per l'interesse verso prodotti

<sup>19</sup> La necessità di capitali è talvolta ridotta per start up o web company, che possono contare sull'esistenza di piattaforme di fundraising, acceleratori d'impresa, spazi di coworking o la possibilità di lavorare ovunque sia disponibile una connessione per i nomadi digitali: soluzioni che utilizzano la rete, internet e i media digitali abbattendo i vincoli e i costi relativi alle imprese tradizionali fatte di mura, uffici, burocrazie, costi fissi.

non solo nuovi ma che a vario titolo presentano un fattore d'innovazione, per esempio nel processo produttivo, o nella distribuzione, nelle modalità con cui questo viene comunicato e pubblicizzato. Una ricerca di Nielsen (2017) riferita al contesto italiano<sup>20</sup> conferma questa tendenza (Fig. 15).

Innovazione sì, anche a fronte di un maggiore esborso economico che lo giustifichi. I Millennials sono disposti a spendere di più se un prodotto li stimola presentando caratteristiche di innovazione, se il brand è attento a usare questa come leva di marketing e comunicarlo correttamente per aggiungere valore ed entrare nel mindset dell'individuo segnandone anche il successo in termini di longevità nella distribuzione.

### 3.5 Condivisione

Tutto per un like. La voglia di condividere ogni momento della propria vita e riceverne apprezzamento, la conferma della propria identità e il volersi mostrare, il tentativo di dare importanza ad ogni attimo attraverso una foto, un post, un twitt, uno share, un like. Questo asse di necessità/volontà di condivisione ha origine dalla partecipazione collettiva d'un'esperienza, che la rende così rilevante grazie alla presenza – virtuale o reale – dell'altro e, così come abbiamo appurato nel capitolo precedente, grazie all'interazione che intercorre con l'esperienza stessa attraverso il coinvolgimento di vari ExPro.

Una condivisione che per i Millennials diventa modalità di esistenza caratterizzante. Sui social media si moltiplicano queste possibilità di condivisione: sono in grado di scolpire su bit attimi indelebili nella mente, amplificando il significato dell'interazione e dell'esperienza stessa, insieme a quello sociale.

La condivisione si attesta come nuova forma di relazionalità verso il gruppo dei pari, "un sorta di habitus che li porta a pensarsi con gli altri, riducendo la distanza cognitiva che separa un'azione dalla sua condivisione" (Roberti, 2017, p.12). La socialità che questa condivisione comporta infatti è basata su legami on/off line, dove quelli on line sono proseguimento ed estensione (anche geografica) di quelli offline o possibilità di comunicazione con persone che non si frequentano dal vivo ma che "si vivono" online, come se questa fosse una presenza vicina e considerata alla pari delle altre conoscenze del quotidiano, con la stessa valutazione affettiva; in altre parole, dove la nuova socializzazione deriva sostanzialmente dalla comunicazione (Tirocchi, 2002, p.34) e dalle aumentate possibilità di farlo. Questa affettività mediata è uguale in tutto e per tutto all'affettività di presenza, anzi talvolta con la frapposizione di uno schermo e una distanza geografica cadono alcuni muri in favore di maggiore empatia e una diminuita sensazione di essere giudicati e dover sostenere lo sguardo altrui.

Allo stesso tempo, queste relazioni contribuiscono ad un radicamento del sé (Roberti, 2011, p.14) attraverso il

---

<sup>20</sup> La stessa tendenza è registrata a livello mondiale secondo la stessa ricerca.

sostegno e la sicurezza di una relazione anch'essa *always on e always ready*, come i media digitali su cui nasce e vive (e talvolta, muore):

“Funzionando come ponte fra la famiglia [...] e la dimensione pubblica del sistema sociale. Rifacendoci alla distinzione di Putnam tra capitale sociale che apre all'esterno (*bridging*) e capitale sociale che rinserra i confini (*bonding*), possiamo dire che se tra i più giovani il gruppo dei pari ha una funzione fortemente coesiva, tale da rinsaldare i legami interni e stabilire una differenza fra *ingroup* e *outgroup*, tra gli adulti prevale la dimensione dell'apertura e del confronto che porta i giovani a stabilire legami anche tra network sociali differenti, in virtù di una maggiore capacità di differenziare le proprie amicizie” (Roberti, 2011, p.14-15).

La sperimentazione di queste forme di socialità virtuale non ha confini definiti: le possibilità sono in costante aumento e mutamento, al variare del media mix utilizzato e in virtù delle connessioni che liberamente scelgono di instaurare all'interno delle possibilità digitali. Una **relazionalità orizzontale** (Roberti, 2011) e preferibilmente corta: orizzontale perché diretta principalmente verso i propri coetanei, corta perché predilige i sistemi di comunicazione digitali e i social media. La rimodulazione delle pratiche connettive modifica la forza e natura del legame, che “non comporta né isolamento né chiusura verso l'altro”

(Marinelli, 2012). Vale a dire che i Millennials “hanno trasformato l'Io in un Noi” (Roberti, 2017, p.23), accompagnando il proprio processo di crescita personale con una dimensione imprescindibile di socialità, pur sempre egoriferita e individualistica, in linea con quel *networked individualism* delineato da Castells. È la relazione con l'altro che consente una migliore comprensione e conoscenza di se stessi e la “soggettività non è mai tale da escludere l'altro” (Roberti, 2017, p.25) e consente loro di non radicalizzare la propria individualità. Infatti, individualismo e condivisione non sono in contrapposizione: coesistono e coadiuvano anzi il processo di valorizzazione del sé in funzione e in confronto all'altro. Si crea formalmente uno spazio intermedio fra individualismo e condivisione, fra Io e Noi, orientato alla collaborazione e non alla competizione (Roberti, 2017). Perché essere se stessi è bello, ma esprimersi è meglio.

### 3.5.1 Condividere nell'economia della condivisione

I Millennials sono orientati alla collaborazione e condivisione, alla messa in comune delle risorse più che alla competizione. Mettere in comune, condividere, dare nuovi usi e accessi a risorse tangibili e intangibili non sfruttate: asset importanti per il pensiero economico dei Millennial. La **Non-Proprietà**, come definita dalla rivista

Forbes<sup>21</sup>, è un modo per eradicare i problemi traendo comunque i benefici dell'esperienza di consumo e di possesso: perché affannarsi nel comprare qualcosa, che posso comunque avere solo quando e se mi serve, a un costo più accessibile? I Millennials rivedono il concetto di proprietà e anzi, lo portano verso un livello difficilmente immaginabile per le generazioni precedenti, e potenzialmente alla sua eventuale caduta. Difficile pensare che l'apertura fluida del concetto di proprietà e la rete non siano fenomeni connessi: anzi, la prima non sarebbe potuta emergere senza la seconda che l'ha resa possibile, di facile accesso; che i Millennials, abituati a condividere grazie alla rete contenuti musicali o video, non avrebbero iniziato a condividere anche abiti, case, automobili, vacanze. Meglio vivere l'esperienza, seppur

nell'effimero della minor durata, mantenendo il **privilegio dello status symbol** derivante dall'esperienza in sé.

Il cambiamento principale interessa la preminenza dell'utilizzo rispetto al possesso, l'accesso ha più valore dell'aver. In base a quelli che sono i suoi principi di base illustrati in figura 16, si individuano quindi attività economiche che prevedono il baratto, la condivisione di beni e servizi come carsharing, couchsurfing e coworking: attività che, fondamentalmente, prevedono lo sfruttamento intensivo di risorse (talvolta scarse, talvolta sottoutilizzate) a disposizione per ottenere un introito economico, un risparmio, un servizio migliore o un'esperienza: la sharing economy è un fenomeno sempre più diffuso, che si integra in mercati consolidati e

li trasforma e "tra le forme più significative della sobrietà che disegna un modo nuovo, diverso di rapporto con il consumo delle persone" (Censis, 2015, p.20). Sembra quindi preferibile non avere ma poter avere comunque accesso, vivere qualcosa piuttosto che possederla, essere visti come controtendenza e innovatori alternativi. In tal senso, i settori che più di altri sembrano coinvolti nel business della sharing economy riguardano i trasporti, le sistemazioni di alloggio in viaggio, l'abbigliamento; i principali player di settore possiedono la quota di mercato più ampia e riescono a sfruttare economicamente il



Figura 16: Principi di base della sharing economy.

<sup>21</sup> <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/06/01/ownershipno-problem-owners-millennials-value-experiences-over-ownership/#e547e6554062>



prodotto/servizio nella sua totalità<sup>22</sup>, aumentandone la sua produttività.

L'economia della condivisione è capace di creare aggregazione anche fra sconosciuti e ci riesce tramite internet, la rete, i social: si entra a far parte di un progetto di persone con cui si condivide non solo praticamente ma anche idealmente qualcosa, con cui si ha un obiettivo in comune prima ancora che un prodotto/servizio e si innestano meccanismi di fiducia anche verso sconosciuti basati sulla condivisione di questa visione e... per i più diffidenti, ci sono sempre meccanismi di reputazione digitale e recensione per avere un feedback, tramite le app proprietarie di questi servizi, i siti e ovviamente i gruppi sui social network<sup>23</sup>. La sharing economy rappresenta non solo un nuovo paradigma economico che unisce il paradosso di risparmio e profitto, ma presenta un cambio culturale. Per esempio, non c'era bisogno di un servizio come BlaBlaCar o AirB&B per avere un autonoleggio o un alloggio. Di fatto non possiedono nemmeno le i prodotti che "commerciano", ma solo le piattaforme e i nominativi delle persone! Quello che ha avuto successo è la possibilità di ottimizzare e condividere le risorse e le

proprietà, basandosi sulla centralità della persona come asset di valore intrinseco.

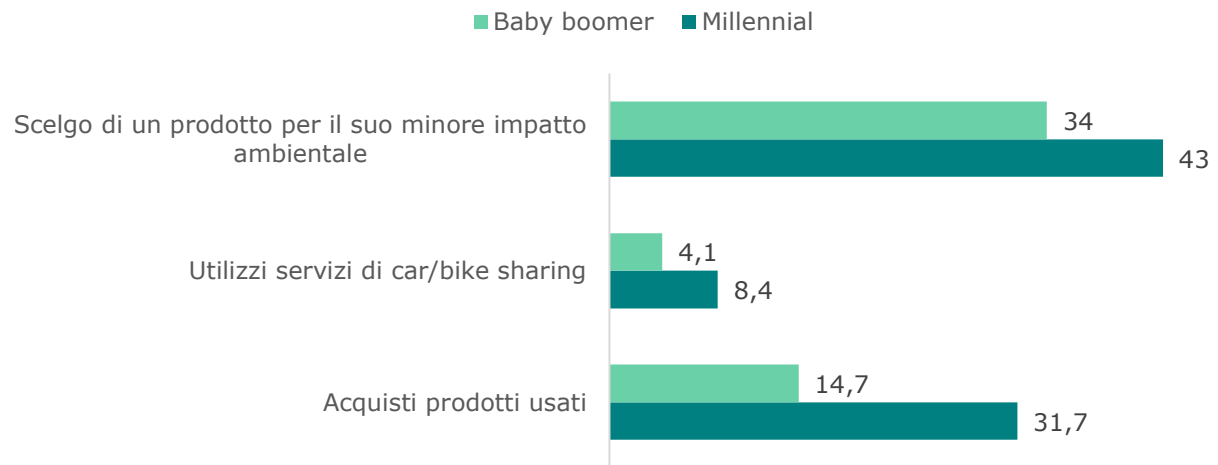


Figura 17: fattori d'interesse per l'economia circolare, un confronto fra Millennial e Baby boomer, nostra elaborazione su dati Nielsen, 2017.

In Italia, 500.000 Millennials contribuiscono a iniziative di crowdfunding e il 2,5% pratica il couchsurfing (Nielsen, 2017). Il successo della sharing economy e dei player che vi hanno costruito sopra il proprio modello di business (per es. BlaBlaCar, Uber, AirB&B, Armadio Verde, MyColet ma anche Enel Enjoy e così via) sta nel valore del legame sociale e del valore comunitario visti in ottica di risparmio, eccellenza e tutela ambientale, ma anche di accoglienza dell'innovazione con conseguente status sociale. I numeri confermano questo interesse per

<sup>22</sup> In quanto il suo proprietario potrebbe non riuscire a farlo appieno.

<sup>23</sup> Facebook ha numerosi gruppi, pubblici soprattutto o privati, di "vendo/scambio" o "te lo regalo se vieni a prenderlo", di baratto e altre forme similari, oltre ai profili e pagine ufficiali dei vari servizi più blasonati dove creare community.

la condivisione e la tutela dell'ambiente e del risparmio (Censis, 2015).

Questo mette le aziende di fronte a un impegno: investire in ricerca e sviluppo e sfruttare la creatività, ascoltando anche ciò che i consumatori per primi hanno da dire sui prodotti e servizi, per immettere nel mercato non solo versioni aggiornate di qualcosa di già esistente, ma un prodotto che si apre alla partecipazione, alla cocreazione e alla creatività, senza timore di sperimentare. Una creatività che, quindi, parte dall'ascolto e che aumenta il valore del cliente sul lungo periodo, spostando il focus dal prodotto a, formalmente, il servizio e sull'importanza di una comunità di sconosciuti, aggregata intorno ad un obiettivo e che decide di fidarsi e mettere in comune delle risorse, tramite la rete e ciò che questa consente di fare.

### 3.6 Lavoro

La generazione dei Millennials è la più recente ad entrare nel mondo del lavoro<sup>24</sup>, o che sta lottando per affermarsi a livello professionale. Appartengono ai Millennials coloro che oggi sono studenti iscritti all'università, che si affacciano in un contesto accademico vibrante, fatto di sfide, di ricerca di continuità tra il sogno nel cassetto che li porta ad iscriversi e quello che è il terrificante "mondo del lavoro" in cui si affacciano da neolaureati. Al di là delle

<sup>24</sup> Nel 2020 costituiranno circa 1\3 della forza lavoro globale, secondo Coupland, 1996.

generalizzazioni e del pensiero a volte mainstream che li vede come incapaci di impegnarsi se non nell'evitare la fatica, i dati mostrano tutt'altro panorama:

"Se mediaticamente vince il fenomeno dei Neet, i giovani che non studiano e non lavorano, la realtà è fatta di tantissimi giovani che, pur di entrare nel mondo del lavoro, di "stare in partita" si accontentano di lavori che non sono in linea con la propria qualificazione" (Censis, 2015, p.6).

#### Internet: centrale nella vita dei Millennial

Per una generazione che nasce digitale e cresce sul mobile, Internet è conditio sine qua non dell'esistenza. La centralità dell'utilizzo di questa vera e propria finestra sul mondo risiede in:

- Tenersi informati e cercare notizie nel momento stesso in cui si presenta la necessità
- Imparare cose nuove
- Essere aggiornati, in real time, anche sulle proprie passioni
- Risolvere esigenze conoscitive quotidiane
- Senza, manca qualcosa.

Non una generazione pigra, indolente, bambocciona, *choosy* ma con voglia di fare e alla ricerca di riscatto e di **realizzazione professionale**, impegnata nella

opportuno prendere un lavoro anche inferiore alla propria qualifica pur di entrare e star dentro al mercato del lavoro” (Censis, 2015, p.6). Un lavoro qualunque

Situazione lavorativa negli ultimi 12 mesi	Millennials	Baby boomers	Differenza %
<b>Ad un livello più basso della propria qualifica</b>	46,7	21,3	+25,4
<b>Piccoli lavoretti saltuari</b>	36,4	12,5	+23,9
<b>Contratti di durata inferiore al mese</b>	34,8	12,3	+22,5
<b>In nero</b>	23,3	7,2	+16,1
<b>Cambio di almeno due lavori</b>	20,8	6,7	+14,1

Tabella 7: Situazione lavorativa dei Millennials occupati e confronto in % rispetto ai baby boomers. Censis, 2015.

connessione, nella concretizzazione delle proprie idee, nello scambio di queste idee e di competenze reciproche che li portino a collaborare in vista di un obiettivo comune, passando anche per lavori non in linea con i propri studi o sotto inquadri, sottopagati e non allineati alle loro capacità e qualifiche in quello che *non è un Paese per (tutti i) giovani*. Sono infatti secondo il Censis 2.300.000 i Millennials che vivono in questa situazione “in linea con la convinzione diffusa che comunque sia

insomma, perché non hanno solo la motivazione e lo slancio entusiasta della gioventù, ma anche una forte adattabilità, come spiegano anche i dati (Tabella 5).

Combattono questa difficoltà con la relazionalità, la ricerca di opportunità via web e network sociale, con l’inventiva e l’adattamento a varie situazioni mostrando anche spirito di sacrificio. La loro intraprendenza li porta a voler trovare soluzioni

innovative. Il registro delle imprese evidenzia come siano oltre 5000 le startup create e gestite da Millennials, magari in spazi di coworking e cosharing: mettere in comune le idee è vitale ed essenziale per il modo di essere dei Millennials, di vivere la loro quotidianità anche professionale, non solo privata. La condivisione è un pilastro necessario alla costruzione della loro identità e di uno status, e li inserisce all’interno dei circuiti di economia circolare e sharing economy (v.

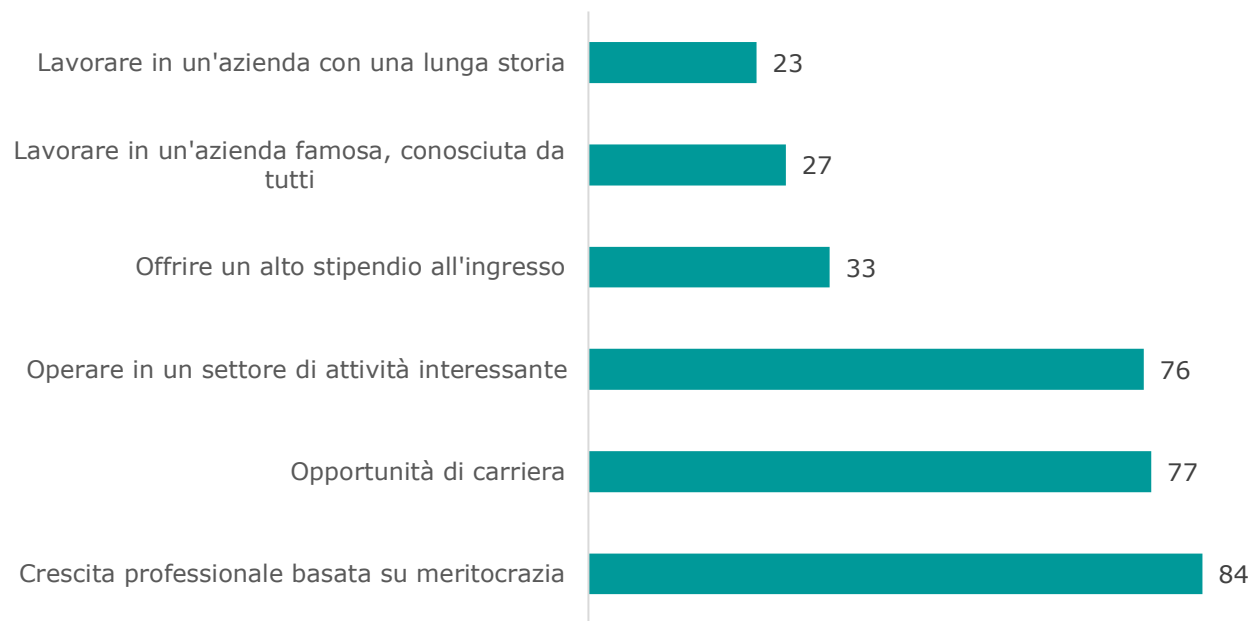


Figura 18: Drivers di scelta del posto di lavoro per i Millennials. Fonte: Duepuntozero per [www.linkiesta.it](http://www.linkiesta.it), 2014, in Capeci, 2017, p.138.

oltre). Permette al contempo visibilità e investimenti piuttosto contenuti in termini di capitale economico, possono sfruttare incubatori e acceleratori di start-up, spazi in condivisione per l'abbattimento dei costi, nomadismo digitale con mezzi lavorativi già in possesso (pc, smartphone e poco altro), potere del proprio network di conoscenze per entrare a contatto con diverse opportunità soprattutto di scambio e collaborazione in virtù di un'economia basata, letteralmente, sulla rete. Una ricerca Duepuntozero del 2014 evidenzia i driver di scelta del posto di lavoro per i Millennials (Fig. 19).

In generale, li contraddistingue un generale senso di impazienza che si riflette nei loro orizzonti professionali. Attraverso i social media e i media digitali i Millennials ottengono gratificazioni istantanee, e questa velocità nell'ottenere un feedback e una gratificazione li rende meno capaci di affrontare le attese, generando frustrazione e ansia (Thompson, Gregory, 2012; Censis, 2015; Nielsen, 2017), che si riversa per esempio nelle situazioni lavorative. Poiché sono "cablati", ciò conferisce loro un vantaggio competitivo quando si tratta di lavorare con le nuove tecnologie, che diventeranno sempre più integrate nei processi di lavoro e utili per integrare le sfide professionali, trovare nuovi stimoli, restare aggiornati sulle novità e

imparare qualcosa di nuovo, creando una nuova cultura del lavoro.

Aperti al cambiamento, appunto, ma con la difficoltà di collocazione professionale dovuta alla congiuntura economica e alle situazioni lavorative precarie che affrontano con frustrazione e al contempo ambizione, con voglia e necessità di riscatto e di emergere. Per questo sono scettici sugli impegni a lungo termine e sono orientati – o rassegnati – a una maggiore flessibilità nella loro carriera. I millennial sono stati segnalati in qualche modo impazienti in termini di ricerca di progressi nelle

organizzazioni e preferiscono una gerarchia piatta, orizzontale. Infatti, i Millennials preferiscono l'azione collettiva, lavorando in gruppo; vogliono un lavoro che conta davvero per loro, e avendo una mentalità civica, fiduciosa, ottimista e socialmente e ecologicamente consapevole si sentono spinti a superare tutti i loro obiettivi e aspirazioni. Sanno improvvisare quando necessario e sanno confrontarsi sia con l'indipendenza che con il lavoro di gruppo, meglio se con colleghi coi quali condividono obiettivi, mentalità e che siano d'ispirazione. Ai millennial piace avere flessibilità e non amano gestire troppe regole (Kaifi, Nafei, Khanfar e Kaifi, 2012, p.91) e se cambiano mansione e posto di lavoro, potranno riciclare e riutilizzare le soft skill apprese. Possiedono idee pragmatiche che trovano nella rete un punto di rilancio, un'opportunità e una possibilità di autorealizzazione e credono nell'intelligenza collettiva e distribuita che la rete apporta. Hanno sviluppato una maggiore consapevolezza del mondo che li circonda attraverso Internet e le comunicazioni globali, che ha dato loro la tolleranza, l'apprezzamento e la sensibilità per lavorare con persone di diversa religione, orientamento sessuale, etnia ecc., in virtù di una crescente inclusività e sostengono la parità di genere. Queste esperienze e competenze possono aiutare i Millennials a sviluppare migliori rapporti di lavoro con colleghi, clienti, stakeholders e le altre aree organizzative. L'ambiente di lavoro è altrettanto importante: si aspettano di lavorare e divertirsi allo stesso tempo e di lavorare per divertirsi, non tornare

stressati come i loro genitori. Meglio ancora se con i colleghi, per migliorare anche l'ambiente di lavoro.

#### 4 I consumi alla prova dei Millennials

Comprendere il comportamento d'acquisto di un consumatore è al centro del successo commerciale nei mercati competitivi di oggi, fatti di segmenti eterogenei e mutevoli, coi quali il marketing deve confrontarsi. I marketers, soprattutto oltreoceano, parlano di Generazione Y e Millennials ormai da un decennio circa (Allwood, 2015) e il dibattito pubblico inizia a interrogarsi della portata del cambiamento che l'evoluzione tecnologica e il marketing portano anche nei confronti di questa coorte generazionale. L'estensione del concetto presa in considerazione in queste pagine allude al fatto che alcuni di questi sono ormai "adulti" e hanno dei figli a loro volta. Questo va a modificare le priorità di consumo, di tempo e di loro disponibilità.

Anticipiamo in questo paragrafo qualche considerazione di carattere generale, per approfondire poi nel capitolo successivo con l'analisi dei dati provenienti dalla fase di ricerca. La prima considerazione che è possibile fare è l'esistenza di un marketing rivolto ai Millennials, che li ritiene un target particolare cui rivolgersi, in funzione delle caratteristiche peculiari fin qui evidenziate. Queste tecniche, che si appoggiano ad asset strategici di esperienza, condivisione e personalizzazione, hanno un buon riscontro in termini di performance e ROI. Una

ragione del successo del marketing per i Millennials è che costoro rappresentano il mercato di consumo di oggi e del futuro e stanno formando ora preferenze e abitudini di acquisto che dureranno per tutta la vita, e le loro abitudini rappresentano importanti indicatori di cambiamenti su larga scala nel comportamento futuro dei consumatori.

I Millennials rappresentano i consumatori "più ambiti dai brand [...] il cui potere d'acquisto è in costante crescita" (Mattiello, 2017, p.17), mentre al contempo opera una ridefinizione dei propri consumi "sperimentando modalità di fruizione individualizzate, che uniscono passato e presente, alto e basso, in un continuo *mash up* di merci e di prodotti" (Roberti, 2017, p.14) in grado di far emergere la propria individualità e personalità, in quanto "materiali simbolici da impiegare nel percorso di definizione del proprio sé" (Roberti, ibidem, p.107) e rispondenti a un chiaro progetto di personalizzazione e racconto di sé e delle proprie storie, dove la marca è solo strumentale allo scopo narrativo. In un certo senso, rappresentano un punto di svolta per il marketing che si trova di fronte a un cambiamento necessario per poter dialogare con questi consumatori di oggi e di domani.

È più difficile, attraverso il marketing tradizionale, convincere un Millennial rispetto a un consumatore più anziano che un marchio sia

rilevante. Preferiscono marche di nicchia che possano rappresentarli e parlare dei loro interessi e unicità, creando l'opzione migliore per se stessi<sup>25</sup>. I millennial si rivolgono a reti molto più ampie per consigli, chiedendo direttamente in rete. Sono così influenzati da diversi tipi di persone: familiari, amici ma anche influencer e celebrity sui social. Più di altre generazioni, i Millennial desiderano opportunità di interagire con i marchi, di essere ascoltati ovunque e in qualsiasi momento e di avere una comunicazione personale, tempestiva e diretta sulle loro preoccupazioni ed esperienze.

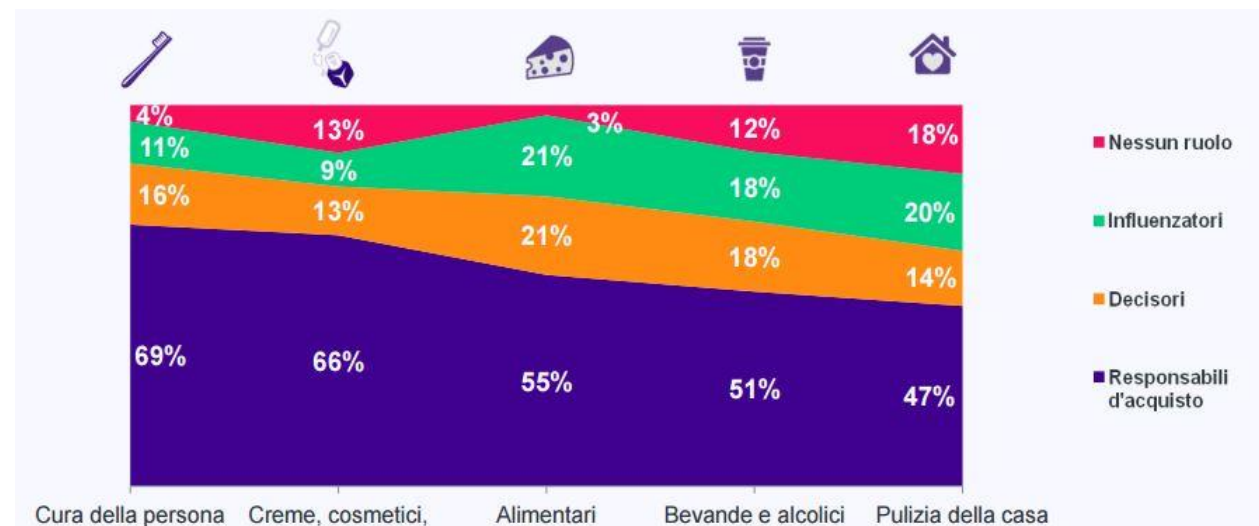


Figura 19: Millennials come influencer per gli acquisti familiari, secondo settori. Fonte: [http://l.yimg.com/dh/ap/default/150528/Yahoo\\_Discovering\\_Millennials.pdf](http://l.yimg.com/dh/ap/default/150528/Yahoo_Discovering_Millennials.pdf)

<sup>25</sup> Il prosumer non è certamente un fenomeno di nicchia e anzi l'apertura del marketing verso questo aspetto è quella necessaria per la costruzione del customer journey perché richiede ascolto.

## Caratteristiche del target dei Millennials

- Valori, uso dei media, fruizione dei contenuti, condivisione riducono le chance della comunicazione tradizionale, perché conta il *come* e non solo il *cosa*
- Selettivi negli acquisti: meno è meglio, e che sia di qualità... ma senza rinunciare al fast fashion e alla moda del momento per piccoli sfizi
- Acquistare significa comunicare la propria identità generazionale e far parte di un gruppo
- La rete è una miniera di informazioni, recensioni, ispirazioni e... offerte speciali
- Nessuna barriera: le vacanze si prenotano online, il cibo si ordina a domicilio dal ristorante e la spesa dal supermercato
- Meno impulsività: i carrelli degli shopping online si riempiono e si svuotano in attesa dell'offerta, dello sconto, del fuori tutto
- Se hanno uno smartphone in mano, sono raggiungibili dai brand

Attraverso le loro azioni, lo storytelling e i sostenitori, le aziende dovrebbero esprimere i tratti e le affiliazioni che i Millennial desiderano proiettare su se stessi.

Coinvolgere i Millennial dopo un acquisto non è solo fondamentale per mantenerli come clienti; è importante anche perché i Millennial sono più desiderosi delle altre generazioni di condividere le loro opinioni con gli amici e sui social network. In effetti, i Millennial hanno dichiarato di ritenere di influenzare il marchio e le decisioni di acquisto di circa quattro familiari e amici. Ciò significa che i Millennial possono diventare sostenitori intergenerazionali di marchi particolarmente potenti, nonché critici influenti. Una ricerca di Nielsen per Yahoo! del 2015 ha evidenziato che sono influencer degli acquisti familiari (Fig.19).

Quello che si richiede al marketing è quindi uno sforzo multidirezionale e sistematico, non un processo lineare e oggi meno efficace che parte dall'azienda in modalità broadcasting. Coinvolgerli quindi in modo particolare nelle strategie di marketing, rivolgendosi a loro nei modi in cui le imprese possono essere ascoltate, è una priorità per il futuro delle imprese stesse, coinvolgendoli in azioni crossmediali, cross o omnicanale e sicuramente crossdevice, per una comunicazione che preveda la reciprocità.

I media digitali presentano quindi una nuova sfida al marketing. I Millennials, dato il loro orientamento, sono consumatori intraprendenti, informati e consapevoli, permettendogli di "ottenere informazioni accurate su brand e prodotti e di prendere l'iniziativa, confrontandosi attivamente" (Roberti, 2017, p.111-112). Non solo una maggiore complessità di gestione dei canali in ottica

omnicanales, ma seguirlo attraverso il suo percorso d'interazione con i marchi e le imprese. Tecnologie, dispositivi digitali e altri trend cambiano il modo in cui i consumatori in generale - e i Millennials in particolare - trovano e acquistano prodotti. I Millennials infatti sono sempre connessi, vogliono esperienze uniche e autentiche e svolgono un ruolo attivo nel processo decisionale e di consumo; si avvicinano spontaneamente ai brand e li costringono a cambiare i propri modelli di business e le strategie di comunicazione (Bonckeck, 2012). La loro autonomia si incontra con una diversa progettualità che interviene nella ridefinizione dei consumi (De Nardis, in Roberti, 2011, p.11), travalicando le segmentazioni standard offerte dal marketing come quella sugli stili di vita. I Millennials sono nati all'interno di una congiuntura economica che ha conosciuto il grande boom della tecnologia e al contempo una grande recessione mondiale. L'accesso ai servizi, la digitalizzazione, la rinnovata importanza della comunità sono driver economici del consumo collaborativo (Allwood, 2015) la cui popolarità si è diffusa soprattutto fra i Millennials, i quali utilizzano tecnologia e social media per connettersi con le community di persone con cui condividono lo stesso pensiero e l'orientamento al consumerismo (ibidem). Allo stesso tempo, cercano nei brand valori etici e sociali, per esempio riguardo le cause sociali e l'impatto ambientale, l'attenzione al lavoratore e alla

salute psicofisica di ogni dipendente: le imprese sono parte di questo sistema:

"Millennials see brand ad drivers of social change with the power to unite people behind social responsibility. They want brands to be purpose-led and active in supporting social causes that are relevant to their industry. Millennials are willing to support brand with social causes, because it's what they believe in and care about" (Allwood, op. cit, p.19).

Per i brand è quindi fondamentale "saper fare la differenza", sotto molteplici punti di vista, non solo su quello commerciale. Un'impresa deve saper fare la differenza perché vende cultura aziendale e ciò in cui crede, non solo il suo prodotto: "La gente non acquista ciò che fai, acquista perché lo fai. E ciò che fai dimostra semplicemente ciò in cui credi"<sup>26</sup>. A questo punto, la sfida per le imprese è creare messaggi condivisibili e che siano condivisi tra i Millennials, che sia una frase d'ispirazione o un meme (Allwood, ibidem, trad. nostra), perché "despite consumer power unrivaled by any preceding generation, Generation Y is not as brand-loyal or as driven by the same kind of brand label consciousness as Generation X was at the same age" (Valentine, Powers, 2013, p.598). Le relazioni con i brand si fanno estensive, al di là dell'acquisto: si mette un like ad una pagina social, o la si segue, non per il prodotto ma più spesso per i contenuti e le partnership messe in atto: "this is the

---

<sup>26</sup> Estratto da Simon Sinek, speech "Partire dal perché", Ted Talk.



generation that engage with brands extensively, personally and emotionally – and in entirely different ways – than other generations” (Allwood, 2015, p.19). In tal senso, i brand devono impegnarsi a dimostrare i loro valori e i loro contenuti, non solo a comunicarli in maniera coordinata e uniforme in tutti i touchpoint, al fine di stabilire delle connessioni con le persone. Le marche devono **umanizzare il brand** per riuscire a conquistare un consumatore Millennial, essere affidabile, vero, autentico e possibilmente anche ironico: il non prendersi troppo sul serio aiuterà a fidarsi e abbattere quella distanza tra impresa e individuo. In questo modo, la marca sarà in grado di mettersi in discussione<sup>27</sup>. Lo stile di comunicazione è quindi aperto, empatico, emotivo, bidirezionale e alla pari, ironico e sarcastico quando serve. La moneta che paga è l'autenticità, la sincerità.

Riassumendo, quindi, i Millennials sono interessanti per il marketing perché (Capeci, 2017, p.69):

- Sono la fonte di influenza più attiva e prolifica;
- Sono i primi ad accogliere, valutare e diffondere un'innovazione o una novità di marketing;
- Sono dei grandi comunicatori, dai quali imparare.

Sicuramente, rimettono in discussione molti assiomi e istillano il dubbio.

#### 4.1 Le marche del Millennio

I Millennials si identificano con i marchi in modo più personale ed emotivo rispetto alle generazioni più anziane. La scelta delle marche è imprescindibilmente influenzata dai valori che esse comunicano ma anche dalle persone con cui ne parlano e a cui fanno riferimento. Il rapporto con la marca è, per i Millennials, foriero di significati sociali che usano per costruire la loro identità puzzle, attingendo in maniera imprevedibile tra i brand. I Millennial considerano i marchi come estensioni dei propri valori e status da sottoporre a continua verifica; in altre parole, il valore e i significati del brand sono asset di rilievo, ma sono sottoposti a continua verifica e valutazione ed esposti all'opinione degli altri, in grado di vanificare gli investimenti di marketing. Per guadagnare la loro lealtà, quindi, le aziende devono fare di più che fornire prodotti di alta qualità. I marchi sono di fatto mondi possibili (Roberti, 2017, p.107) e luogo di relazione e scambio di significati sociali condivisi da costruire attraverso attività di auditing del consumatore (per esempio le customer journey map, le buyer personas) e di storytelling da intraprendere nei touchpoint e in particolare attraverso le piattaforme social. Considerato che la reputazione è un asset importante per le imprese, e i Millennials sono portati all'identificazione con questi valori, questa reputazione deve essere senz'altro autentica e che vada a rafforzare

---

<sup>27</sup> Ikea ha una lunga tradizione con questo stile.

l'immagine e l'identità dell'impresa che i Millennials potranno poi proiettare su di loro.

La marca si trova così a essere oggetto di negoziazione rispetto ai suoi significati – anche sociali- e alla sua identità, in quanto i suoi significati subiscono un processo di risemantizzazione. In questi processi si genera pertanto nuovo senso, “dal momento che una parte dell'identità del soggetto, soprattutto se giovane, si costruisce sulla base della congruenza fra la percezione di sé che egli manifesta e l'immagine trasmessa dal brand” (Roberti, 2017, p.115); le marche quindi giocano un ruolo di primo piano in questa costruzione, consapevoli che, per i giovani, sono soltanto “un fiore nel mazzo” e difficilmente gli verrà concessa un'esclusiva. Al limite, una preferenza, in virtù di un “nomadismo delle scelte” (Bauman, 2007) che gli fa vivere questa preferenza come una costrizione.

Si affidano ai negozi low-cost e di fast-fashion, mentre risparmiano per piccoli acquisti status symbol o più visibili (scarpe, borse, accessori in generale) e spesso di lusso, per poi postare una foto su Instagram o 21Button e attendere di ricevere like. Preferiscono quindi costellazioni di brand e seguono un andamento variabile, scegliendo in modo selettivo anche per ottimizzare i budget a disposizione e tenendo presente che preferiscono essere piuttosto che avere: dimensione, quest'ultima, che invece era più confacente alla generazione precedente (si pensi al possesso di elettrodomestici, di case o automobili). Budget e consapevolezza sono dimensioni che per i Millennials sono spesso inversamente proporzionali. Lo stesso

titanico scontro fra I-Phone e Samsung può essere letto in questa chiave: mai sulle prestazioni dei telefoni, ma solo sull'essere o meno un oggetto di status, circondato da una semantica valoriale e identificativa di un'appartenenza. Il consumo come azione sociale dotato di senso si insinua all'interno della diade identità/appartenenza (Roberti, 2011): Millennials e Generazione Z sono i gruppi demografici che più da vicino si identificano con i brand in maniera personale ed emotiva, considerandoli un canale di espressione di se stessi (Mattiello, 2017) tanto quanto i media digitali che utilizzano per comunicare con gli altri e condividere le proprie idee, esperienze, emozioni e i valori in cui credono e che vogliono quindi siano rappresentati da ciò che decidono di acquistare.

IL BRAND	BABY BOOMERS	X GENERATION	MILLENNIALS
<b>Fornisce...</b>	Gratificazione	Indipendenza	Sperimentazione
<b>Permette di...</b>	Inventare	Eeguire	Creare
<b>Favorisce...</b>	Performance	Aspirazione	Connessione
<b>Stimola...</b>	Desiderio	Superazione	Consapevolezza
<b>Rappresenta...</b>	Opportunità	Identità	Crescita
<b>Ha origine da...</b>	Storia	Creatività	Ricerca
<b>Promette...</b>	Carriera	Ruolo	Sviluppo e training
<b>Fa...</b>	Sognare	Aspettare	Ascolta
<b>È...</b>	Status symbol	Aspirazione	Un partner

Tabella 8: *Aspettative delle generazioni verso i brand. Fonte: Capeci, 2017, p.101 e nostra integrazione.*

Ne possiamo trarre alcune conclusioni: da questi comportamenti infedeli e orientati alla condivisione, critici e consapevoli, i comportamenti di consumo dei Millennials sono assai imprevedibili – se non attraverso strumenti specifici – e fluidi; sono in grado di “elaborare modalità di consumo specifiche per dare consistenza e visibilità sociale ai processi di definizione generazionale” (Roberti, 2017, p.129), e attraverso i media digitali cimentarsi in narrazioni tra individuale e collettivo in cui raccontano queste loro peculiarità, in virtù di una continua penetrazione di possibilità e volontà di comunicazione e attività di consumo socialmente definite. Le caratteristiche disomogenee di questa coorte

generazionale e il loro spirito critico suggerisce alle marche che per conquistarli serve trasparenza: saranno interessati al brand che li avvicina con un modo di agire vicino alle persone. Il “marketing della connessione rispetta le espressioni individuali” (Capeci, 2017, p.15) e le racconta attraverso storie e immagini, orientato alla partecipazione. Quindi, come si parla a un Millennial? La “to do list” è senz’altro lunga, e comincia proponendo immagini inclusive, che rappresentino la diversità etnica, religiosa, familiare, di ruoli e modelli non solo perfetti e patinati. Questo significa al

contempo personalizzare i contenuti secondo gli interessi di ciascun individuo. Abbiamo infatti stabilito che, nell’arco generazionale considerato, ci sono interessi diversi tra Older e Younger e questo deve muovere a personalizzare la comunicazione. Tenendo sempre presente il contesto quotidiano, in cui sono sommersi di informazioni e messaggi pur essendo sempre disponibili (o quasi) a riceverli e con l’abilità perfetta di schivare quelli poco interessanti o sgraditi, aspettandosi la stessa disponibilità h24 dai brand. La personalizzazione facilita la considerazione e se i contenuti riescono a risolvere anche piccoli (e grandi) problemi della vita quotidiana, probabilmente le imprese hanno la chiave di volta. Il

**tono di voce** fa il resto: ironico, anche sarcastico talvolta, che stimoli la riflessione; divertente, emozionante, autentico, possibilmente che possa essere d'ispirazione: la connessione emotiva e non l'autoreferenzialità di un linguaggio commerciale sono gli assi nella manica e li porterà a dividerli nelle loro cerchie e sui social network. Tutto questo in... 140 caratteri! Twitter ha senz'altro fatto scuola e messo dei limiti, stabilito un nuovo standard, ma se un contenuto riesce a essere comunicato con poche battute, o meglio con un'immagine, vuol dire che l'attenzione ai microcopy dei siti di e-commerce non è solo esercizio stilistico. Secondo una ricerca condotta da Kantar (2017), il 37% dei Millennials italiani sceglie un prodotto o servizio già utilizzato in passato; il 36% sceglie qualcosa di nuovo dopo una discussione on e offline con altre persone e consumatori e ricerche online pre-acquisto. Solo il 10% afferma di scegliere qualcosa di nuovo lasciandosi convincere dalla pubblicità. Ne deduciamo che la forza contrattuale e persuasiva dell'advertising è fortemente diminuita e non performante come in passato, con un conseguente spostamento necessario degli investimenti di marketing; i brand devono costruirsi attraverso altri canali e mantenere alti i livelli di esperienza e coinvolgimento perché "un'esperienza pregressa gratificante è il miglior canale di accesso al prodotto" (Capeci, 2017, p.62) e si sceglie qualcosa solo dopo aver reperito informazioni, discutendo con gli altri secondo

processi di valutazione socializzati (Capeci, 2017, p.67) e verificando, nel magma di opinioni anche contrastanti, quelle più veritieri ed utili; questo comportamento innato e non appreso successivamente porta alla luce un fenomeno di inedita verifica delle fonti, condivisione e relazione, dallo svolgimento convergente, omnicanale, caratteristiche di questa coorte generazionale.

#### 4.1.1 Personal branding, brand personality

Date le caratteristiche fin qui evidenziate a livello identitario, tecnologico, sociale e culturale, dedichiamo spazio ad un approfondimento di tipo professionale sui Millennials. Abbiamo già accennato infatti alla loro incertezza lavorativa pressoché ontologica, o che la volontà di autorealizzazione passi dalle loro idee e si adoperano in lavori ad alto coefficiente tecnologico come quelli nelle start-up e della sharing economy. Inoltre, come abbiamo già approfondito nel capitolo 1 a riguardo delle modalità di produzione del prosumer. Questo equilibrio fra mass customization e just in time (cfr. cap. 1 par.3) volto all'aumento di fidelizzazione e engagement nei confronti della marca si basa, fondamentale, sulla fiducia e sull'affidabilità (Robert, 2017) in questa riposta di soddisfare al meglio i desideri e i capricci del momento, certi che verranno esauditi<sup>28</sup> per un'evoluzione della stessa produzione seriale. Le marche sanno che

---

<sup>28</sup> Non necessariamente prodotti costosi, ma iniziative di largo accoglimento: per esempio barattoli di Nutella con il proprio nome, iniziali incise su una scarpa o una borsa e così via: sono iniziative diverse che, ciascuna nella propria maniera, sono sostenibili a livello di produzione ma che creano rumor e atteggiamento positivo e volontà, da parte di chi possiede questi oggetti, di volerlo comunicare con gli altri.

accogliendo queste richieste possono puntare alla fedeltà e quindi alla fidelizzazione, passando per il coinvolgimento emotivo oltre che pratico e puntando dritto alla costruzione e/o al rafforzamento della relazione.

La ricerca di emozioni positive li contraddistingue: tutte le generazioni credono che sia importante esprimersi, ma sono le generazioni più giovani, specie attraverso le marche, che cercano l'accoglienza e il rispetto per la diversità. Le esperienze sono un altro fattore importante: devono essere avvolgenti ed espressive e la marca impegnarsi nella proposizione di soluzioni alternative ed innovative, impegnandosi per essere sempre presente nel mindset delle persone<sup>29</sup>. Le marche devono cercare un **dialogo personale**, connessioni più forti. Ritengono che il numero di messaggi che ricevono sia schiacciante e di conseguenza stanno riducendo il "rumore" con varie azioni di adblocking e selezione dei messaggi e delle fonti.

Questo va a modificare direttamente l'efficacia della pubblicità. Se gli investimenti tradizionali non hanno più la stessa presa verso i consumatori in generale, per i Millennials la pubblicità è solo rumore e "qualcosa da evitare". In effetti, è più performante "mettere il consumatore al centro" anche nella comunicazione pubblicitaria, considerata la fine dello *star system*. Intervengono qui varie forme di user generated content, primi fra tutti i selfie. Si tratta quindi di sfruttare un veicolo pubblicitario che funziona

come un touchpoint esterno, non facendo pubblicità ma pubblicizzando i consumatori attraverso il *brand selfism*, "un modo per creare empatia con i propri consumatori" (Capeci, 2017, p.71) e quindi strumento immediato di comunicazione e marketing. Creare community e generare passaparola spontaneo è un imperativo per i brand e un selfie è uno "in grado di comunicare in un sol colpo il soggetto, il momento, il sentimento provato" (Capeci, 2017, p.70), ben lontano dalle etichette di autocompiacimento e narcisismo ma come necessità di condivisione dell'esperienza nella sua accezione più positiva.

Possiamo operare un distinguo fra personalizzazione e customizzazione, come in Fig. 20.

Entrambe possono sfruttare, poi, la possibilità di condivisione che sarà senz'altro massima, dove il

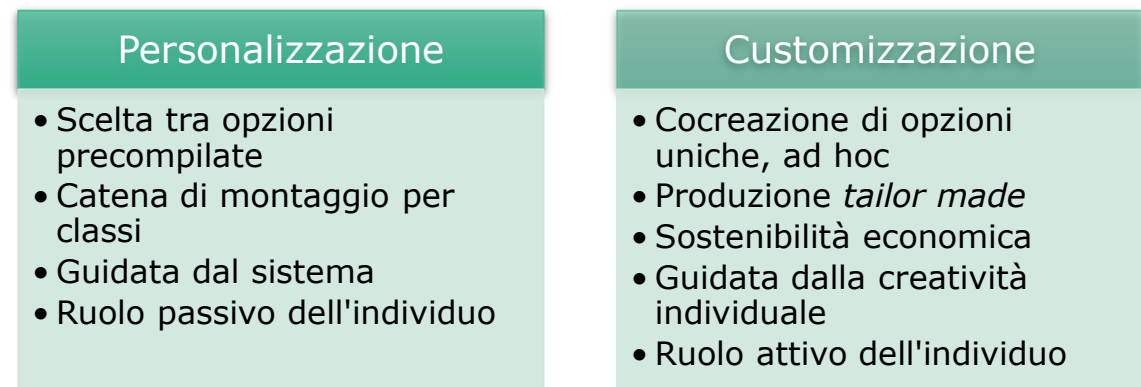


Figura 20: Personalizzazione vs customizzazione.

<sup>29</sup> E di conseguenza impegnarsi nella costruzione di un legame che vada al di là dell'acquisto, come abbiamo avuto modo di approfondire nel Cap. 2 in merito al customer journey.

prodotto e il brand faranno parte delle conversazioni e un investimento emotivo per ribadire con forza la propria unicità. Inoltre, ognuna di queste verrà riconosciuta nel prodotto finale il risultato di un'espressione d'identità e in tal senso le marche saranno uno strumento di creazione di un proprio racconto personale, di uno dei tanti frammenti che comporranno il puzzle dell'identità. Applicando queste logiche di personalizzazione/customizzazione l'attenzione si sposta sull'individuo e non sulla marca, che perde quindi di centralità in luogo della personalità espressa dall'individuo che "diventa il protagonista assoluto delle proprie scelte" (Roberti, 2017, p.118).

Possiamo ricavare una considerazione nello specifico: la loro volontà di rappresentazione all'esterno definisce un nuovo concetto di personal branding, o meglio ancora mette in opposizione un personal brand contro una brand personality. I Millennials costruiscono la propria semantica individuale attraverso i brand. La personalità individuale emerge dalle marche che loro scelgono consapevolmente di mostrare, anzi "è il consumatore che diventa a tutti gli effetti la propria marca" (ivi) che si esprime attraverso un'identità in divenire. Le marche fungono da ancoraggio temporaneo a questo progetto identitario, pronte a esser sostituite e rimpiazzate nel corso dell'evoluzione personale e che, in qualche misura, è significativo per esprimere se stessi, un'idea, un ideale, una causa<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Come nel caso dell'abbigliamento sostenibile.

L'oggetto della personalità si sposta dal brand all'individuo, ed è il secondo che identifica il primo e non viceversa, permettendogli anche di "rinnovare ciclicamente le proprie culture di appartenenza" (Roberti, 2017, p.113). In questo racconto, la marca è solo strumentale e mai centrale, di cui si servono per raccontare la propria storia personale: "l'elemento centrale della narrazione è costituito dalla storia del soggetto e da quello che lo rende diverso da tutti gli altri" (Roberti, 2018, p.125). Anzi, è un accessorio di cui si può fare a meno, perché i Millennials vogliono essere protagonisti delle proprie storie e non delegare a un brand ciò che vogliono raccontare. E il "no logo" è senz'altro un'affermazione autoritaria di identità.

#### 4.2 Affinità e comunitarismo dei Millennials

"Se si vuole conquistare il mercato occorre rivolgersi ai gruppi demografici che più lo influenzano" (Mattiello, 2017, p.22). Ma quando a influenzarlo non sono "semplici" gruppi demografici, come abbiamo appurato non esserlo i Millennials, quello che si presenta è uno scenario ben più complesso che deve considerare molti più fattori e soprattutto fare i conti con un habitus omnicale e convergente.

I Millennials si fidano degli altri e per loro l'opinione, propria o altrui, conta. Attraverso i media digitali poi costruiscono e abitano delle vere e proprie comunità, non solo di consumo, ma dove il consumo si fa incontro su piattaforme fisiche e digitali, off e online quindi. Il

concetto stesso di una comunità di consumo cozza con l'idea di individualismo sfrenato, e in queste comunità avviene un'ulteriore proposta - non di consumo in prima battuta - di identità e relazionalità in un (virtuale) gruppo di pari che sorregge parzialmente l'erosione delle agenzie socializzanti tradizionali e anzi contribuisce a quel bisogno sociale e socializzato di appartenenza che infonde sicurezza ontologica, sebbene effimero ed evanescente. Le comunità virtuali (Rheingold, 1993) sono spazi sociali in rete ai quali possono accedere persone interessate per uno specifico scopo. Il termine "comunità", sociologicamente distinto dal termine "società" (Tonnies, 1887, Weber 1922), sta a indicare spazi virtuali che non solo rappresentano un'occasione di comunicazione many to many ma anche entità sociali nel cui ambito sperimentare un agire partecipativo sostenuti da norme e valori interiorizzati, condivisi e orientati verso finalità comuni. Rheingold le considera come veri e propri mondi sociali ovvero "aggregazioni che emergono dalla rete, con un certo livello di emozioni umane, tanto da formare reticoli di relazioni personali nel cyberspazio" (Rheingold, 1993, p.5) che consentono rapporti sociali pregnanti e significativi tra le persone, non più o solo possibili nella vita reale.

Uno stile di consumo individuale e individualizzato che dà vita a una "sorta di consumo intimizzato, ovvero modalità di fruizione altamente simboliche e

individualizzate" (Roberti, 2011, p.77) e al contempo vissuto socialmente. Quindi consumare per sé ma trasmettendo significato sociale per gli altri, attraverso un immaginario simbolico condiviso. In questo senso il consumo è atto e un'attività di inclusione. Dall'altro lato, esistono attività di consumo relazionali o meglio "pratiche di socievolezza mediate dal consumo" (Marinelli, 2011b) dove l'acquisto diventa una pratica condivisa e pretesto per prendere parte a una relazione di scambio tra pari, in cui si dimostra la propria competenza o si chiede supporto per la propria scelta. Inoltre, sfruttando le tecnologie e internet è possibile promuovere prodotti e servizi o sostenere cause anche in assenza di budget importanti, permettendo agli individui di sentirsi parte di qualcosa di più grande e partecipare ai processi di innovazione<sup>31</sup>. La cultura digitale sembra un caos dove tutte le negoziazioni di senso e significato e tutti i percorsi di attribuzione sono possibili e i media digitali sono responsabili per la varietà di informazioni che propongono (Losito, 2009, p.138). Nel frattempo permettono nuove forme di aggregazione sociale, e la rete è il luogo che ammette la generazione di tribalismi, di cui la società moderna ha bisogno per ancorare e confortare le incertezze di individui orfani di religione, ideologia e politica (Maffesoli, 2003). Aggregazioni che

---

<sup>31</sup> Questa è senz'altro una caratteristica che contraddistingue le start-up dalle imprese tradizionali: budget bassi, capacità di accelerazione dovuta al potere delle idee, viralità di diffusione basandosi su piani di marketing e business plan agili, contro strutture che, data la grandezza, solitamente soffrono di processi più lunghi, maggior capitale di rischio e maggior esposizione mediatica in caso di crisi o insuccessi.

Maffesoli identificava delle tribù di sentimenti, non solo di consumo<sup>32</sup>, alla ricerca di affinità articolate in:

- a. "Le affinity-story, generaliste, complessive. Sono le affinità globali ricercate dai consumatori italiani.
- b. Gli affinity-trend settoriali. Sono le affinità ricercate rispetto ai prodotti dei diversi settori merceologici: alimentari, moda e accessori, arredamento, corpo e make up, tecnologia, risparmio e assicurazione ecc.
- c. La brand-affinity, le affinità ricercate dai consumatori in relazione a un singolo brand o prodotto.
- d. Gli affinity-plot, i temi e le trame della relazione tra brand e audience di riferimento. Sono le affinità ricercate dai soggetti che fanno parte delle diverse community (vicine, lontane, conquistabili) di un brand o prodotto" (Risso, 2016, p.504).

A monte esiste una profilazione delle caratteristiche sociali, culturali e demografiche delle persone che in queste comunità convergono spontaneamente, sperimentando nuove forme di socialità e solidarietà postmoderna tipicamente giovanili. Questa comprende quindi "la personalità dei soggetti: valori, attese, paure, propensioni e aspirazioni; la personalità-consumatore: gusti, attitudini di consumo, preferenze, modo di essere consumatore; la brand-personality, il profilo in quanto consumatori di un settore merceologico e rispetto a un singolo brand o prodotto" (Risso, 2016, p.505). In poche e altre parole, un'analisi della buyer persona (cfr. Cap.2). La metamorfosi della tribù riguarda la centralità

dell'emotività a discapito degli elementi di razionalità, il sentimento in luogo del pensiero, vissuto qui e ora, come tratto dell'esperienza umana.

Il punto su cui soffermarsi è la "**voglia di comunità**", una volontà aggregativa intorno a un soggetto o un oggetto (brand, influencer, contenuto) per lo più virtuali o digitali e digitalmente vissuti: "il consumatore post crisi ha abbandonato gli stili di vita: vuole storie" (Cova et al. 2008) unendosi in comunità di sentimenti (Appadurai, 2012) fluide in cui trova affinità con gli altri vissute collettivamente con gli altri attraverso legami che possono essere contemporaneamente fragili e intensi (Risso, 2016). Compito della rete in questa costruzione di sciami e legami è duplice: provvedere all'*empowerment* che ne faciliti la costituzione e allo stesso tempo fornire un supporto emotivo, di "qualcuno che la pensa come te" e che quindi fornisce al soggetto una sicurezza ontologica e di fare la scelta giusta... anche a costo di entrare in una stanza dell'eco. L'emotività è il fattore aggregante di questi tribalismi virtuali in quanto fenomeno culturale prima che sociale ed economico, come desiderio di appartenenza che lascia spazio alla libertà d'espressione. Per sostituzione, il legame diventa persino più importante del fenomeno o dell'oggetto che lo ha generato. Si può appartenere a più tribù contemporaneamente, entrare e uscire, on e off. La rete è un non-luogo ludico che assurge al valore aggregativo riposto in altri luoghi fisici, caricandosi di valore

---

<sup>32</sup> Nella nostra interpretazione lo studio di Maffesoli non è solo quello di tribù dedite al consumo, ma di gruppi che si collettivizzano per un comune interesse e sentimento nei confronti di una marca o di un prodotto.



comunicativo ed esperienziale, dove interagire e mostrare la propria emotività e incrociare le storie di tutti in uno spazio infinito da esplorare. E dove il processo di acquisto si fa secondario per un ritorno alla comunità fatta di relazioni orizzontali. Una comunità quella dei Millennials in ogni caso fortemente ludica e coesa, che vive il presente senza alcun fine specifico se non quello di "ritrovarsi insieme" in luoghi, fisici o virtuali che siano.



## CAPITOLO 4: LA PAROLA AI MILLENNIALS

Come abbiamo appurato nel capitolo precedente, i Millennials quale oggetto di ricerca sono un soggetto interessante, con molte sfaccettature anche contrapposte e non privi di ambiguità – prima fra tutti una definizione basata sull'età come criterio di classificazione – ma che offre notevoli spunti di riflessione e molteplici punti di vista in virtù di questa complessità. Eppure, come è stato più volte, detto i Millennials consentono di individuare una spina dorsale di una generazione attiva e consapevole, recettiva, mai passiva, che costantemente cerca il dialogo con l'altro e con la marca, per cui è normale rispondere a un *tweet* e condividere una foto. La generazione dei Millennials non si estingue nelle pratiche di consumo, non è solo consumo e consumismo, ma è anzi dotata di progettualità (Castells, 2007).

Obiettivo della ricerca è individuare e comprendere, operativamente e sul campo, il profilo del consumatore Millennials, il suo ridisegno in chiave digitale dell'esperienza di consumo, e il suo avvalersi dei media digitali come chiavi per accedere a questa esperienza di consumo. La prospettiva è quella di utilizzare l'esperienza di consumo come indicatore di una serie di caratteristiche peculiari di questa generazione che ne esprimono lo spirito del tempo, indagando a tutto tondo: le modalità e i canali con cui si informa circa gli acquisti, dove preferisce comprare, quali abitudini ha in

merito agli acquisti, se attua specifici comportamenti di educazione tecnologica, l'uso che fa dello smartphone durante le sue attività di acquisto, i metodi utilizzati per il pagamento e così via. L'obiettivo è quello di restituire un ritratto a 360° del consumatore Millennial, delle sue abitudini e comportamenti in merito ai consumi e all'uso dei media digitali. Un consumatore che si muove in un ambiente phygital e che cerca l'omnicanalità.

L'analisi è stata svolta in base a caratteristiche sociodemografiche e analizzando i comportamenti e le abitudini di acquisto, intendendo così il ridisegno dell'esperienza di consumo attraverso i media digitali e l'integrazione di punti di contatto fisici e digitali. L'idea alla base della ricerca è la ricostruzione dell'esperienza di consumo, da indagare attraverso due strumenti: la survey on line e la customer journey map. Con il questionario abbiamo analizzando atteggiamenti e comportamenti della generazione di riferimento in merito alle abitudini di acquisto e all'impiego dei media digitali in questo contesto. Con le customer journey map, invece, abbiamo ricostruito la "storia individuale" di consumo, ricomponendola a livello autobiografico, e analizzando azioni e comportamenti specifici in ottica temporale, seguendo l'importanza di micro-momenti e, per ciascuno di essi, il ruolo e l'impiego dei media on e offline. L'intento prevalentemente esplorativo di queste



Figura 1: Fasi della ricerca.

mappe è stato quindi il ridisegno dell'esperienza di consumo da parte dei soggetti.

## 1. Progettazione della ricerca

La ricerca si è articolata in più fasi. La prima, una analisi desk, esplorativa, volta allo studio e revisione della letteratura esistente sull'argomento, nonché di ricerche già svolte in campo affine. In seconda battuta, una fase di ricerca sul campo intrapresa attraverso un questionario online e l'analisi di alcune customer journey map. La ricerca si compone quindi di strumenti diversificati con metodi misti, uno quantitativo e uno

qualitativo, per cercare di ricostruire la ricchezza di un'informazione che si presenta multilivello e con molte sfaccettature.

La ricerca si è articolata nelle fasi riassunte in Fig.1.

Gli interrogativi e le ipotesi di ricerca da cui siamo partiti per la redazione del questionario e l'analisi delle customer journey map hanno interessato:

- Definire a livello teorico le caratteristiche dei Millennials, con particolare attenzione ai comportamenti e alle esperienze di consumo;
- Approfondire le componenti razionali, emotive ed esperienziali di modelli e tendenze di consumo complessi, alla luce delle dinamiche postmoderne e dei modelli di funzionamento dei mercati e dei consumatori contemporanei, orientati alla relazionalità, all'esperienza, alla condivisione, alla ricerca dell'informazione attraverso i reticoli sociali e i touchpoint fisici e digitali in un ambiente multicanale e omnicanale;
- Indagare il ruolo dei touchpoint nel processo decisionale e di acquisto, quindi come i media digitali si integrino nelle strategie di marketing

per la creazione di engagement e la progettazione di esperienze che abbiano valore per il consumatore e come contribuiscano a rendere l'esperienza omnicanale;

In particolare, si intende indagare:

- Il ruolo dei diversi tipi di touchpoint nel processo decisionale, con particolare focus sui touchpoint digitali;
  - I meccanismi e processi di condivisione nella customer experience sui social e i processi di influenza sociale on line;
  - Quali metodi di acquisto on line sono più utilizzati e quali settori merceologici ottengono un migliore riscontro in termini di diffusione su questi canali;
- Comprendere come il marketing può diventare omnicanale e spostare il suo focus sull'esperienza; come inserire queste componenti nella strategia, fornendo tecniche per integrare touchpoint e dati nell'esperienza di consumo del Millennial, e se queste funzionano come fattore per la customer retention;
- Come sono cambiati i modelli di consumo e gli aspetti operativi del processo decisionale? La diffusione su social permette condivisione e influenza anche fra pari? Quali sono i momenti-verità del customer journey? quali gli elementi che favoriscono una conclusione del funnel?
- In che modo l'utilizzo del mix di punti di contatto mobili nel negozio influisce sul comportamento di acquisto e sulle prestazioni del brand?

- Qual è ruolo dei social media nella customer experience e come sono utilizzati dall'utente Millennial limitatamente all'esperienza e al customer journey?
- Quali processi si innescano sui social, relativamente alla customer journey e alla creazione di un'esperienza per l'utente?
  - Quali touchpoint sono più performanti in ciascuna fase del customer journey, e perché?
- Se la customer retention è più efficace rispetto all'acquisizione di nuovi clienti, il customer journey come può supportarne la creazione e lo sviluppo, ai fini della customer experience?

Le ipotesi, le domande di ricerca e gli obiettivi sono stati definiti gradualmente e ridefiniti in modo progressivamente più specifico attraverso l'analisi della letteratura esistente, delle fonti statistiche e dei dati presentati nei capitoli precedenti.

## 2 La survey

Per analizzare il fenomeno del ridisegno dell'esperienza di consumatore da parte dei soggetti Millennials, in virtù del loro habitus tecnologico, si è proceduto a una doppia modalità di rilevazione, in due fasi distinte. Da una parte, un questionario esplorativo online rivolto alla popolazione di riferimento. Dall'altra il ricorso a customer journey map, cioè mappe del consumatore, in grado di restituire graficamente gli

elementi già percorsi nel Cap. 2: trigger, micromomenti, touchpoint ecc. Di base è stata anche una revisione e analisi della letteratura in merito,

La scelta di un questionario autocompilato è dovuta a diversi motivi. Sicuramente possiamo annoverare tra i vantaggi l'estensività (Marradi, 2005) del questionario come strumento, capace di rilevare proprietà diverse, attraverso domande predisposte e standard per tutti i soggetti raggiunti; la possibilità di raggiungere soggetti diversi, difficilmente raggiungibili, risparmiando tempo nella rilevazione. Il fatto stesso che il questionario sia autocompilato restituisce una autoselezione dei casi, il che può essere visto come pregio in qualità di interesse circa l'oggetto di studio, ma anche come difetto in termini di disinteresse. Per correttezza metodologica quindi dichiariamo sin d'ora che i risultati e le deduzioni ivi presentati, in quanto provenienti da un campione autoselezionato e casuale, sono afferenti esclusivamente alla popolazione di riferimento analizzata, e non inferenziali o generalizzabili. I dati sono comunque comparabili all'interno della popolazione di riferimento.

L'idea di utilizzare un questionario risponde inoltre alla necessità di investigare le diverse abitudini e atteggiamenti di consumo di un individuo, traducendo questi suoi comportamenti in domande e atteggiamenti:

“Lo stesso questionario di survey deve saper identificare il consumatore nelle sue filosofie di consumo; individuare le immagini che le persone

vogliono dare di sé, correlandole con brand e prodotti; identificare miti e archetipi di riferimento, nonché considerare paure, apprensioni, attese, speranze, sogni e valori. Il questionario d'indagine, quindi, deve disarticolare e analizzare le diverse dimensioni della soggettività che incidono sulle scelte di consumo: valori, aspirazioni (il voler essere), atteggiamenti comportamentali (costanti nel tempo), preferenze, attitudini, gusti, paure, emozioni, icone, bisogni percepiti come esistenziali (ciò di cui avvertono l'esigenza per se stessi), ma anche pulsioni, resistenze, inibizioni, preconcetti ecc.” (Risso, 2016, p.501).

Oggetto di studio dei questionari sono individui dei quali interessa registrare caratteristiche specifiche, atteggiamenti, opinioni, comportamenti. In altri casi si utilizza questo strumento anche per ricostruire i valori o le storie di vita di questi individui (Pitrone, 2007). La raccolta delle informazioni avviene per maniera diretta, quindi rivolgendosi ai soggetti interessati, a differenza di altri strumenti di rilevazione come l'osservazione partecipante, dove il comportamento è rilevato mediante osservazione del ricercatore.

CONCETTI ASTRATTI ASSOCIATI A GAMMA DI SIGNIFICATI	
<b>Socialità</b>	Comunicare, volontà di condividere, estensione rete amicale
<b>Educazione tecnologica</b>	Possesso, uso e familiarità con i media digitali, i social network, le app, uso di modalità meno/non tradizionali di acquisto, intraprendenza
<b>Narcisismo, ostentazione</b>	Edonismo, condivisione di acquisti, prestigio, attenzione all'aspetto, recensioni, scatti fotografici con brand ed esperienze, benessere olistico
<b>Adesione al nuovo e Orientamento al futuro</b>	Uso corrente nel quotidiano di tecnologie digitali, di informazione su media digitali, di nuove tecnologie, interesse per le ultime novità, autodeterminazione, intraprendenza, apertura mentale
<b>Cosmopolitismo</b>	Globalità, uso dispositivi, volontà di comunicazione, uso delle diverse piattaforme e SNS

Tabella 1: concetti utilizzati per l'indagine.

Per definizione, e a differenza dei test, i sondaggi e i questionari non presentano una risposta giusta o sbagliata, ma solo possibili e plausibili risposte che vanno a coprire una gamma di opinioni o atteggiamenti. In questo senso, assume rilievo anche la modalità di risposta "altro" perché permette di coprire eventuali opzioni che il ricercatore può non aver programmato ma che vanno ad abbracciare atteggiamenti specifici adottati dal soggetto che non si riconosce nelle opzioni fornite.

In questo specifico caso, il contesto del sondaggio era online, una modalità che oggi è diffusa e divenuta familiare soprattutto per la popolazione

oggetto d'interesse ai fini della rilevazione. Un contesto quindi familiare e naturale, dove comunque l'interessato era consapevole che rispondendo al questionario stesse compiendo quest'azione specifica, in un canale che non ha percepito come estraneo.

Per redigere il questionario, quindi, è stata ipotizzata una mappa di dimensioni e concetti astratti, sintetizzata nella Tab. 1, da cui sono state estratte le seguenti aree tematiche su cui si incardina la ricerca:

- Fonti di informazione e influenza;
- Canali di acquisto;

- Comportamenti tecnologici;
- Categorie merceologiche preferite;
- Cambiamento delle abitudini.

Le variabili sono state introdotte all'interno del questionario in quest'ordine, presentando modalità di risposta di tipo qualitativo (soprattutto dicotomiche, nominali). A partire dall'operativizzazione di concetti astratti e variabili sono state redatte le domande del questionario esplorativo. La tipologia di domande è stata variegata, prevedendo alcune domande di tipo strutturale sulle caratteristiche dell'individuo (età, sesso, istruzione); altre erano volte a indagare l'esperienza e il comportamento di riferimento verso l'oggetto da conoscere, cioè il ridisegno dell'esperienza di consumo e la relativa condotta attraverso l'utilizzo dei media digitali in particolar modo, consapevoli di generalizzare un modo di azione individuale e ascriverlo a macrocategorie. Infine, il questionario presenta anche domande di tipo cognitivo, volte a indagare conoscenza o percezione delle azioni di cui sopra, che possono interessare in varia misura i soggetti raggiunti, evidenziando le loro opinioni e percezioni. Tuttavia, era interessante rilevare degli standard di azione (Pitrone, 2005) degli intervistati in determinate situazioni e contesti, o di fronte a circostanze verosimili e definite. Lo stesso vale per le domande sulle domande relative alle motivazioni di comportamento intrapreso nella circostanza situata o alla luce di uno stimolo esplicito sull'azione intrapresa, utili perché lasciano emergere la dimensione saliente dell'intervistato (Pitrone, 2005).

Il questionario è fondamentalmente tripartito: la prima sezione consiste in un breve testo di presentazione circa il ricercatore e il dipartimento di appartenenza, le finalità e gli obiettivi dell'indagine e a chi era rivolta. Il testo è stato accompagnato da un ringraziamento per i rispondenti, con un chiarimento circa il valore del loro contributo, e da un invito a contattare il ricercatore per eventuali dubbi, domande o curiosità in merito alla ricerca. Elementi, specie quest'ultimo, che il ricercatore sottolinea non esser tardati ad arrivare.

La seconda parte consiste nel questionario vero e proprio, con le domande che illustreremo nelle prossime pagine. In chiusura, la terza parte è stata rappresentata da una pagina di ringraziamento, con i contatti dell'organizzatore, la possibilità di richiedere copia delle risposte, quindi di un feedback complessivo sul contributo apportato.

Nel questionario somministrato non tutte le domande avevano una risposta obbligatoria, mentre alcune hanno previsto una possibile doppia modalità di risposta. Le risposte non date sono state tuttavia molto poche, quindi il loro peso all'interno dell'analisi dei dati si può ritenere trascurabile. Al contempo, invece, ci restituisce un feedback di un coinvolgimento attivo e di un argomento sentito tra i rispondenti della popolazione di riferimento. L'elaborazione statistica si è avvalsa di diagrammi a barre o a torta, che hanno permesso il confronto e la valutazione tra dimensioni.



### 1.1.1 Il pretest

Prima di una rilevazione è sempre raccomandato effettuare un pretest per risolvere dubbi, ambiguità e perplessità.

La fase di pretest è durata 14 giorni, con l'obiettivo di limare le eventuali criticità in merito alle domande, allo strumento stesso di rilevazione, all'interfaccia e alle modalità di risposta, all'emersione di dubbi o poca chiarezza per l'interlocutore, di eventuali distorsioni, termini ambigui. Il pretest è stato veicolato sia attraverso il link del questionario stesso, sia in formato cartaceo Word, sottoponendo in entrambi i casi a interlocutori diversi, sia appartenenti sia non al target di riferimento.

Nella fase di pretest sono emerse alcune difficoltà relative alle modalità di risposta, o a monte, di chiarezza della domanda posta. La formulazione e l'ordine delle domande sono state modificate in seguito alle osservazioni e per evitare response-set. Risolte o almeno limitate queste problematiche, il questionario finale è stato predisposto attraverso l'uso dei moduli di Google, una piattaforma gratuita e frequentemente utilizzata per indagini survey, con un'interfaccia di facile accesso per il rispondente in quanto frequente e quindi conosciuta, per eliminare ogni possibile difficoltà. Altro pregio di questa piattaforma è, dal lato del ricercatore, di poter veicolare il link del questionario in modo agevole e facilitarne la diffusione. La piattaforma è supportata anche da device mobili in quanto dotata di

interfaccia responsiva, fruibile sia da laptop che da mobile. Lo scopo era agevolare il più possibile il rispondente.

### 1.1.2 La rilevazione

La fase di rilevazione è iniziata il giorno 8 maggio 2019 e si è protratta per un mese circa, fino al raggiungimento di un numero adeguato e sufficientemente ampio di risposte. Inizialmente ci si era posti un limite di 300 questionari compilati come soglia di raggiungimento minima per avere dati sufficienti a condurre un'analisi rilevante e con sufficiente numerosità e diversità dei casi. Alla chiusura del periodo di rilevazione, 4 settimane dopo l'avvio, il numero totale delle risposte è stato di 577, ben oltre il minimo richiesto. Il questionario è stato diffuso tramite link.

Per diffondere il questionario è stato inizialmente fondamentale e strumentale l'utilizzo della rete personale: amici, familiari, colleghi, conoscenze, con l'invio del questionario attraverso invito diretto, via WhatsApp, sms e mail. Subitaneamente l'invio è stato esteso al network e alla rete, attraverso la diffusione del questionario tramite i propri profili social personali e professionali: Facebook in modo prevalente, Twitter, Instagram e LinkedIn raggiungendo quindi una visibilità quanto più ampia fosse possibile, attraverso l'utilizzo di hashtag e parole chiave che potessero identificarlo e catturare l'attenzione. La scelta di utilizzare diversi

canali è dovuta alla volontà di intercettare quanti più casi possibili e di introdurre la varietà degli stessi, per evitare il più possibile distorsioni circa il background socio-culturale e variegare la base di rispondenti. Per lo stesso motivo, contestualmente, si è chiesto ai rispondenti stessi la condivisione del questionario col proprio network di conoscenze per raggiungere quante più persone possibili.

### 1.1.3 La matrice dei dati

La matrice dei dati è stata costruita rispettando i criteri fondamentali di omogeneità per ogni caso di analisi e completezza rispetto al dato raccolto.

All'interno della matrice sono state trasferite tutte le informazioni raccolte dal questionario, laddove su ogni riga è possibile ricostruire le proprietà ascritte ad uno specifico caso, mentre su ogni colonna tutte le proprietà possibili per l'indicatore, indipendenti le une dalle altre.

Una volta trasposti i dati ottenuti dal questionario online, la prima operazione è stata la **pulizia della matrice**, per eliminare i casi non in linea con gli interessi conoscitivi o con risposte non coerenti con quelle fornite.

Il numero finale di casi osservati è quindi 521 omogeneamente distribuiti e su questi si è basata l'analisi dei dati successivi. Per registrare le domande del questionario all'interno della matrice si è dapprima fatta una codifica alfanumerica delle domande, che

richiamasse anche la variabile Tutti i casi sono stati sottoposti al processo di codifica delle risposte, grazie alla preparazione di un **codebook**. A ciascuna modalità è stato assegnato un codice di riferimento e così a ogni variabile. La matrice è stata sottoposta a un controllo di plausibilità e di congruenza delle modalità. I casi e le modalità mancanti sono stati calcolati all'interno della distribuzione dei dati già in fase di somministrazione del questionario.

Una volta ottenuta la matrice completa e codificata, i rispondenti sono stati divisi in due cluster, uno relativo ai Younger Millennials (come visto nel Cap. 3, sono i nati tra il 2000 e il 1991 e hanno attualmente 20-28 anni) e Older Millennials (1990-1980, tra i 29 e i 40 anni). Sottolineiamo questa distinzione perché nei dati

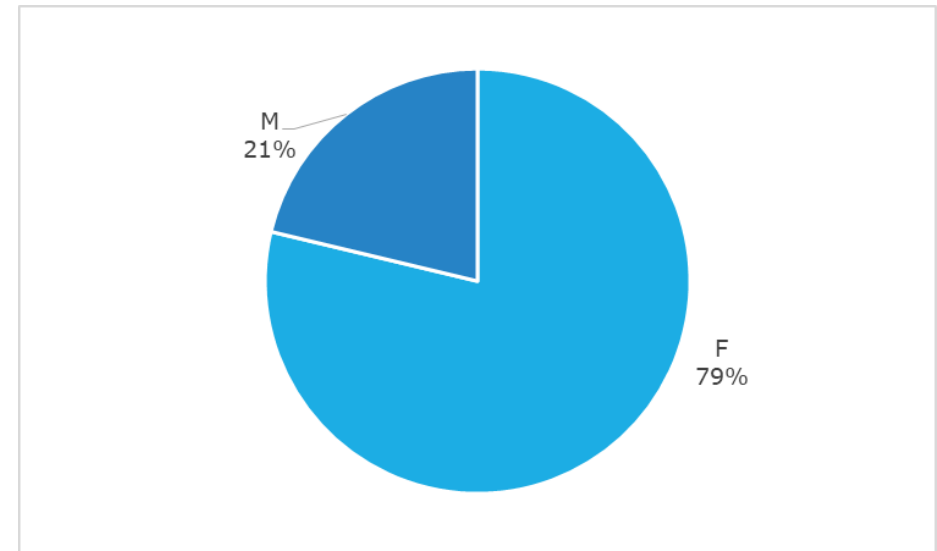


Figura 2: Distribuzione del sesso dei rispondenti.

che presenteremo nelle prossime pagine questa sarà sempre presente e elemento di confronto: dove non indicato per esteso, 1 sarà sempre in riferimento al cluster 1 dei Younger, 2 sarà riferito al cluster 2 degli Older.

## 1.2 I dati del questionario online

Dall'analisi dei dati provenienti dal questionario e dalle customer journey map possiamo trarre una prima, decisiva considerazione, basilare quanto fondamentale: **i Millennials sono la prima generazione che mette seriamente le esperienze on line al centro delle esperienze di vita e di consumo**, anche offline.

Il fenomeno osservato non è solo di acquisto on line, ma di un più profondo **ridisegno delle esperienze** di consumo, attraverso modalità che sfruttano molto la dimensione digitale ma ancor di più quella omnicanale. Una pratica concettuale che considera la persona al centro, attiva e coinvolta, in una globalità cognitiva che approda nel marketing umanistico (societing, cfr. Cap. 1) e lo include nel processo di progettazione.

### 1.2.1 i dati sociodemografici

In prima battuta analizziamo la distribuzione del sesso dei rispondenti e a seguire la distribuzione relativa agli anni presi in considerazione per il nostro target Millennial oggetto di studio e di rilevazione.

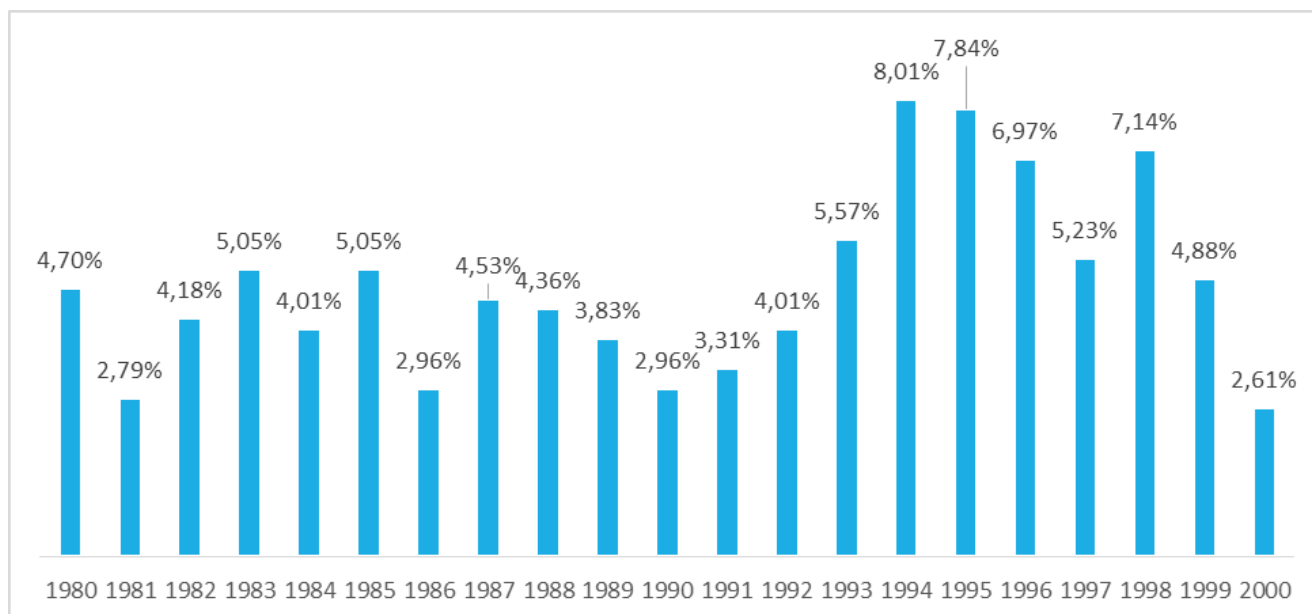


Figura 3: Distribuzione età dei rispondenti.

Se i diversi anni di nascita inclusi nella nostra definizione di Millennials sembrano sufficientemente rappresentati in maniera omogenea e distribuita, questa rappresentazione viene meno per il sesso dei rispondenti, in maggior parte da donne. Questo induce a una prima osservazione: se la maggior parte dei rispondenti sono donne questo ha verosimilmente un collegamento diretto con l'argomento del questionario, confermando l'ipotesi che la maggior parte degli acquisti – e in particolare quelli on line – sono svolti da donne; le donne sembrano quindi probabilmente fanno più acquisti, sono

le responsabili di acquisti individuali ma anche familiari e sono pertanto loro il target cui rivolgere la maggior parte delle comunicazioni a scopo persuasivo e pubblicitario.

In merito all'età, invece, possiamo fare un'osservazione: se tutti gli anni di nascita sono sufficientemente rappresentati, possiamo osservare che in particolare i nati nel 1994, 1995 e 1998 si sono prestati alla compilazione. Possiamo dedurre che i soggetti interessati sono quelli che più di altri fanno acquisti attraverso modalità che coinvolgono punti di contatto online; senz'altro, è indice di una sempre crescente afferenza digitale.

Da adesso in poi considereremo nelle elaborazioni grafiche che seguiranno i cluster:

- Cluster 1: nati tra il 2000 e il 1991, corrispondente ai Younger Millennials;
- Cluster 2: nati tra il 1990 e il 1980 corrispondente agli Older Millennials.

S'intende facilitare anche visivamente il confronto fra i due cluster, nelle loro specificità, come dichiarate nel Cap. 3 e in relazione a ciascuna domanda del questionario. Le percentuali sono in riferimento al totale complessivo. Laddove non diversamente specificato, le percentuali sono da intendersi relative al totale complessivo.

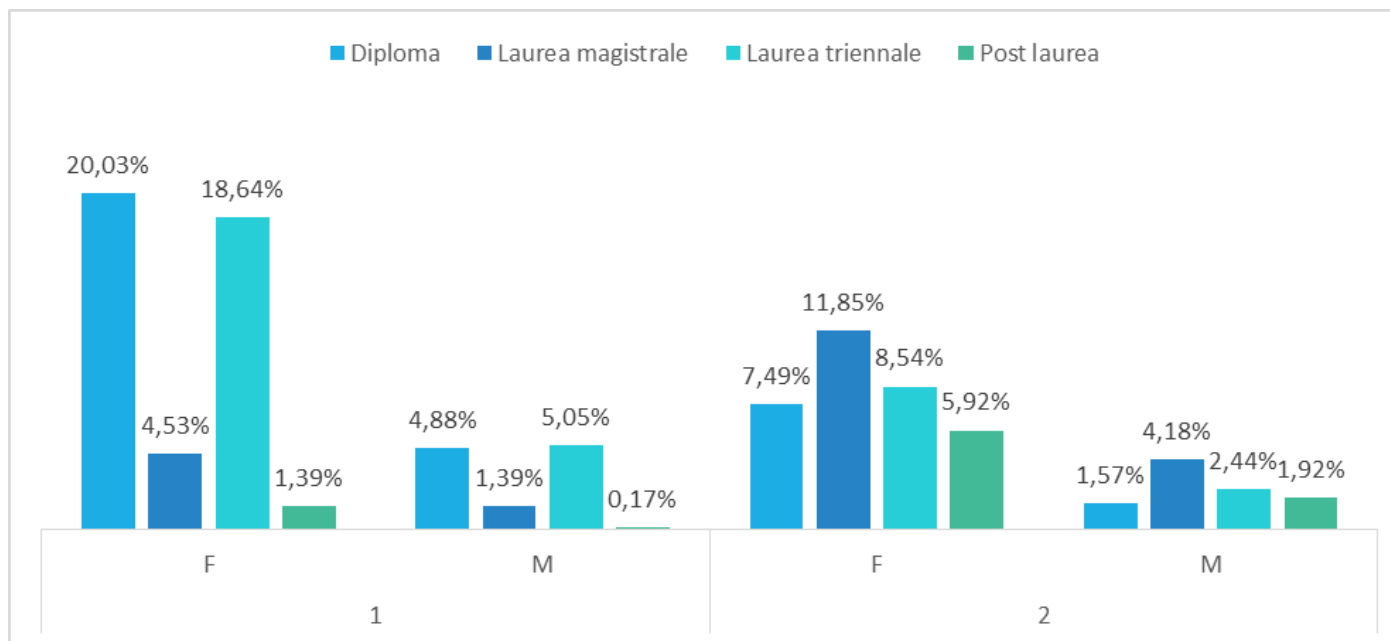


Figura 4: Titolo di studio dei rispondenti per ciascun cluster.

Vediamo in Fig. 4 la distribuzione di  **sesso ed età** associandoli al  **titolo di studio**, e ricordiamo che il cluster 1 comprende i nati tra il 1191 e il 2000, mentre il cluster 2 i nati tra il 1980 e il 1980.

Per ovvie ragioni anagrafiche facciamo osservare che i dati relativi ai titoli di studio più elevati sono in possesso di soggetti nati fino al 1994 nel caso di titoli di laurea magistrale e post laurea e fino al 1998 per chi è in possesso della laurea triennale. La numerosità dei rispondenti appartenenti al 1° cluster con solo il diploma è da imputare al fatto che costoro,

anagraficamente, sono appena diplomati, matricole o non ancora in possesso del titolo di studio di laurea triennale.

Tenendo conto della numerosità della distribuzione dei rispondenti sbilanciata, rispetto al sesso, per le donne, possiamo comunque vedere che queste detengono titoli di studio più elevati rispetto agli uomini: come abbiamo già avuto modo di vedere nel Cap. 3 in linea generale, con riferimento alla popolazione osservata si conferma la tendenza espressa in letteratura di una maggiore

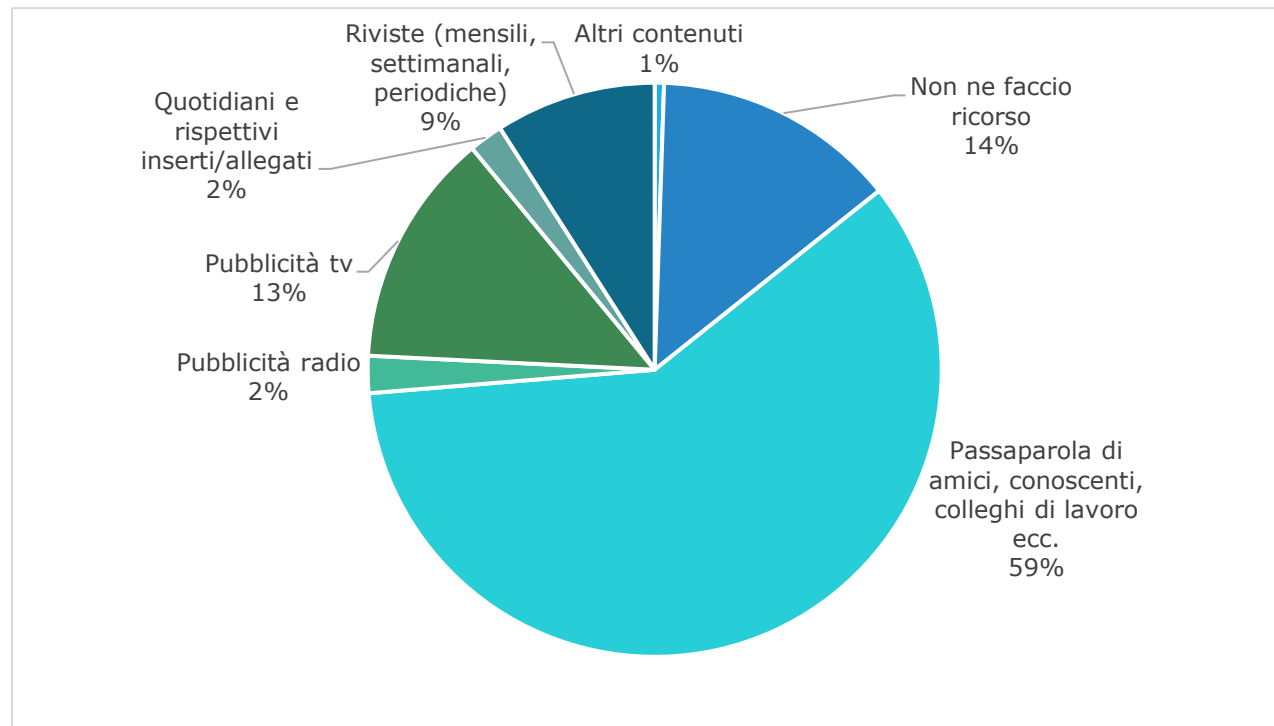


Figura 5: Contenuti offline consultati per informarsi sugli acquisti, valori complessivi.

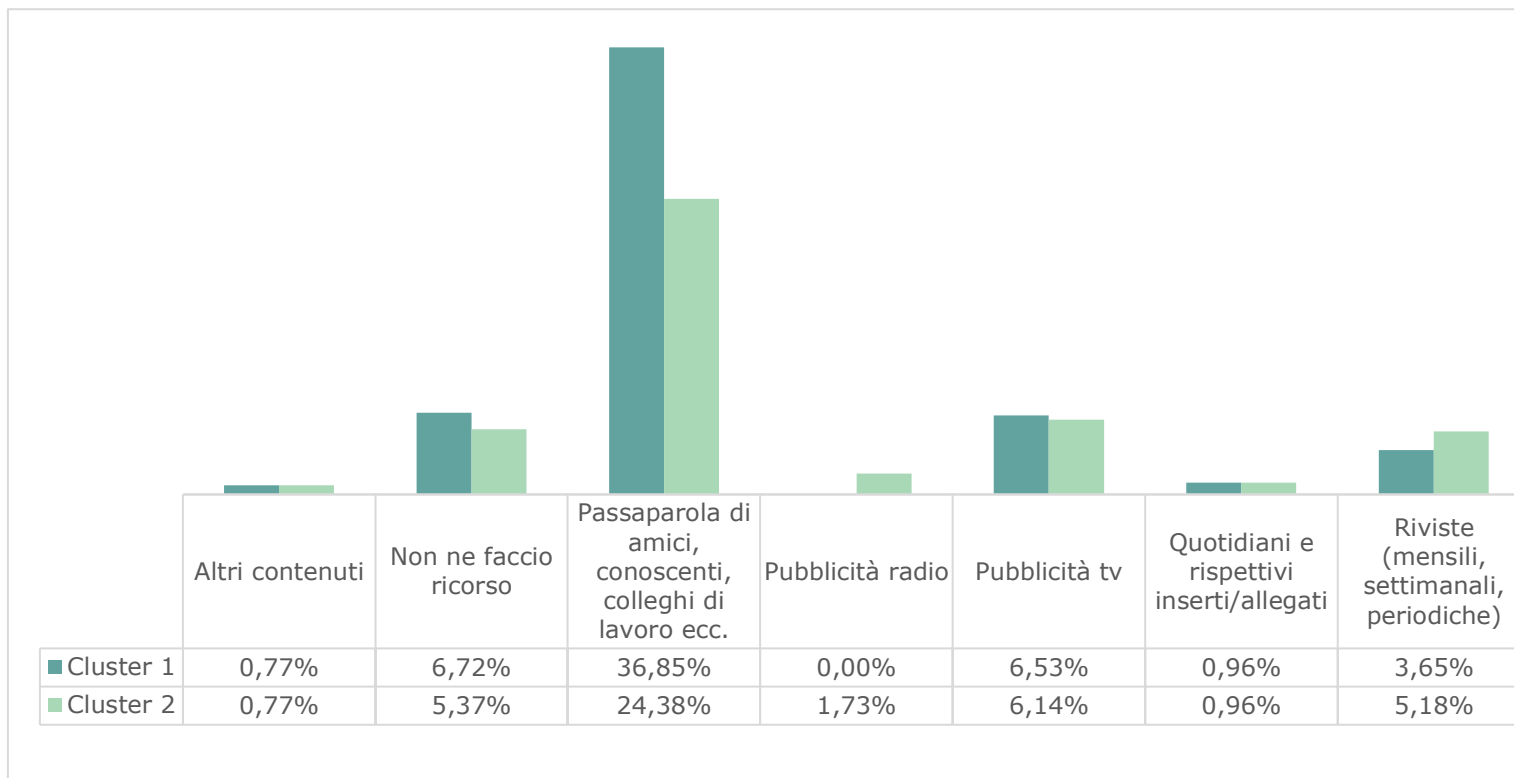


Figura 6: Contenuti offline consultati per informarsi sugli acquisti, per cluster.

istruzione delle donne e di un loro accesso ai titoli di studio più elevati.

### 1.2.2 Le fonti di informazione

Entrando nel vivo delle domande inerenti all'oggetto conoscitivo dell'indagine, osserviamo ora i risultati alla domanda **“Quali contenuti OFFLINE consulti più spesso per trovare ispirazione e/o informazioni per i tuoi acquisti?”**, comparando i risultati per i cluster in considerazione (Fig. 5 e 6).

Da questi grafici possiamo ricavare soprattutto due informazioni: la prima è l'assoluta centralità dell'**elemento personale della conversazione**. Infatti il quasi 60% dei rispondenti dichiara di confrontarsi con parenti, amici ecc. quando vuole comprare qualcosa a prescindere dal suo valore quindi all'influenza di leader d'opinione di diversa natura con un peso specifico in tema di acquisti. Questo vale soprattutto per il cluster 1, più giovane e più coinvolto evidentemente nell'influenza del gruppo di pari

(soprattutto le donne, per quasi il 29% nel cluster 1 nel 25% del cluster 2), diversamente dal cluster 2 che, pur con un saldo affidamento al passaparola usa anche punti di contatto e media offline; in particolare è vero per le donne di entrambi i cluster che si informano di più e con fonti più variegata. La seconda, è la perdita generale di appeal verso i media tradizionali (legacy media) soprattutto afferenti alla carta stampata, dove a resistere è solo la televisione al 13% del totale: una percentuale comunque molto simile a coloro che, limitatamente ai soggetti coinvolti nell'indagine, dichiarano apertamente di non utilizzare nessuno di questi contenuti (12% dei rispondenti totali).

La televisione prova a resistere, non senza difficoltà, al moltiplicarsi di canali, all'offerta più variegata di contenuti, all'on demand, ai device portatili con una connessione internet e quindi molteplici possibilità di visione; fattori che portano ad un'inevitabile frammentazione e dispersione dell'audience e quindi a una riduzione dell'efficacia delle iniziative poste in essere dai brand per coinvolgere il pubblico che resta. La concorrenza per la tv è non solo quella di ogni altro media, ma anche quella con uno schermo e una connessione.

Giornali, riviste e periodici seppur fonti autorevoli sono sostituiti dalle "galleries" (Meloni, 2017, p.30) per una fruizione leggera, d'intrattenimento, piacevole, ma senz'altro meno approfondita, che alimentano la curiosità, e utili quasi esclusivamente per la raccolta pubblicitaria. Un contatto con le informazioni che si fa,

pur troppo, discontinuo e che privilegia le forme "free" in grado di aumentare il numero di lettori i quali, pur troppo, spesso si fermano solo ai titoli, per non volontà di approfondire o perché questo approfondimento è appannaggio di forme invece a pagamento o in abbonamento.

Le quote dell'utilizzo dei media tradizionali per gli scopi di questa indagine si manifestano comunque piuttosto esigue: ovvero, a fronte di un eventuale utilizzo e fruizione di questi touchpoint, lo scopo diverge da quello di trarre informazioni circa i propri probabili acquisti ed esigenze di consumo, demandate quindi ad altri canali primo fra tutti – e potremmo dire in maniera quasi esclusiva – quello personale: passaparola, opinion leader, *gatekeeper*. I media tradizionali e offline vivono da anni una fase di difficoltà e instabilità, e questo è immediatamente rilevabile dal calo drastico e progressivo degli investimenti pubblicitari: gli spazi sono troppo costosi a fronte di una minore performance, soprattutto relativamente ai fruitori dei contenuti ivi proposti rivolti per lo più a persone adulte o anziane, con un diverso potere d'acquisto ma certamente con gusti e preferenze già maturi, meno aperti alle novità e, in prospettiva futura, meno redditizi per queste motivazioni.

Su questi canali, quindi, la sopravvivenza deriva dalla centralità e qualità del contenuto e la possibilità di interazione live, per arginare la fuga di Millennials altrimenti proiettati, letteralmente, su altri schermi dove cercano informazioni. In tal senso, sono le iniziative che adottano la multimedialità che riescono a

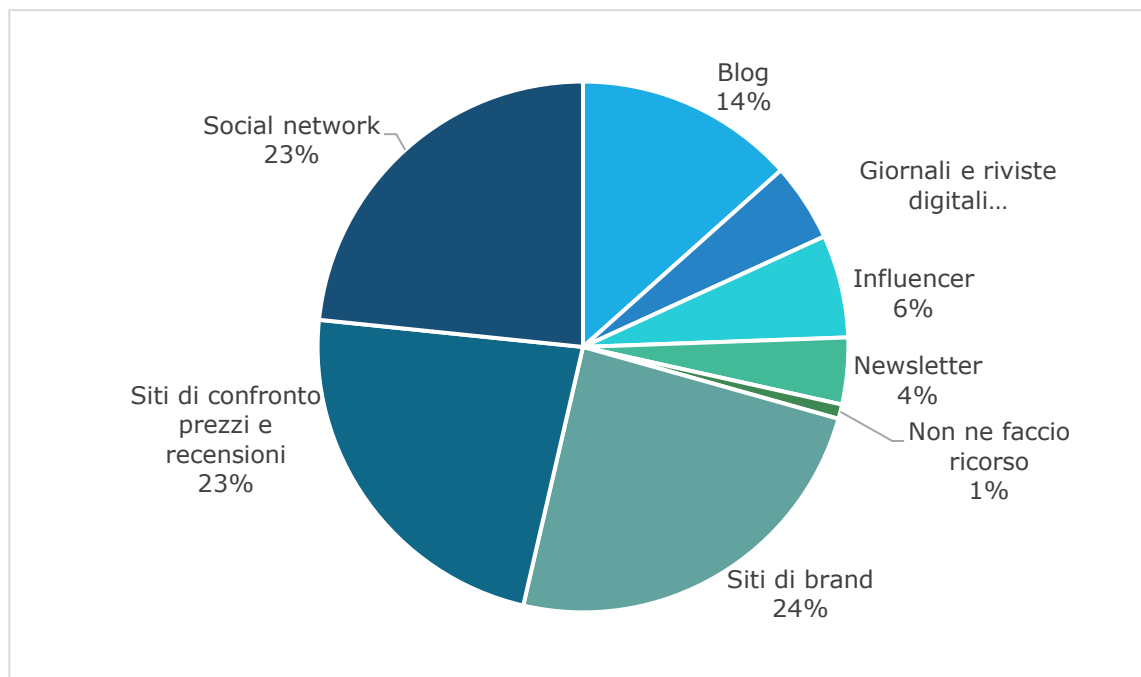


Figura 7: Contenuti online più utilizzati, dati totali per singola menzione.

riscuotere un maggior successo: trasmissioni tv che incentivano live twitting e second screening, edizioni cartacee di giornali con ulteriori approfondimenti e news extra online sono solo alcuni esempi. Questo significa anche incaricare ciascun individuo della costruzione della propria agenda e demandargli il compito di tenersi informato e contemporaneamente di partecipare alla formazione dell'opinione collettiva, non senza il rischio di un deficit culturale.

Se quindi assistiamo a una generale contrazione dei media tradizionali, lo stesso non si può dire per i punti di contatto online. Vediamo nei grafici in figure 7 e 8 le risposte alla domanda **“Quali contenuti ONLINE**

### **consulti più spesso per trovare ispirazione e/o informazioni per i tuoi acquisti?”.**

La percentuale di chi non ricorre a nessuno di questi canali è davvero residuale: chiaro segno di una costante interazione e connessione, di volontà di essere informati e aggiornati. I siti occupano la porzione più grande, raccogliendo complessivamente il 47% delle preferenze. Uno strumento di comunicazione che non perde la sua centralità, anzi che lo vede sempre in pole position, spesso come punto di partenza per conversazioni e ricerche successive, comprese quelle che passano per blog aziendali e newsletter, elementi che permettono una reattività dell'individuo e una sua partecipazione attiva e al contempo influenzano la progettazione e l'organizzazione dei contenuti. La sua fruizione è senz'altro mutata nel tempo e da un sito, oggi,

ci si aspettano più informazioni, più possibilità di interazione e collegamento con altri canali corporate, un design orientato all'utente in termini di navigazione chiara, efficace e accessibilità, che sia un elemento dinamico e di intrattenimento dalla veste gradevole e non solo una vetrina. In più, devono permettere l'integrazione anche con un altro canale, quello dei social network.

Quello sui social network è infatti il secondo dato che, in questa proiezione globale, salta all'occhio: questi si rendono collettori di voci, dati, informazioni, flussi e



quindi in grado di orientare il business e facilitare il dialogo fra punti di contatto e persone.

Questi due canali – siti e social network - si trovano a essere integrati per la creazione di una conversazione, e non a gestione separata nella speranza di aumentare il traffico. I social permettono innanzitutto alle persone di esprimere una propria opinione e uno stato d'animo, quindi di interagire con i brand che devono tenere a mente questa caratteristica: l'interazione con persone e non con loghi, la quale deve essere l'elemento cardine del tono di voce da usare sui canali digitali per il coinvolgimento dei Millennials. Le newsletter sono un punto di contatto secondario: per iscriversi vi è senz'altro bisogno di visitare un altro touchpoint (sito o negozio) cui lasciare le proprie informazioni. Questo indica un comportamento di una persona già qualificato: lascia volontariamente i dati personali consapevole di ricevere qualcosa in cambio; sceglie di entrare in relazione paritetica col brand, di restare in contatto e aggiornato su ciò che questo secondo attore avrà da comunicargli, e in funzione di questa volontarietà la newsletter sarà un elemento di conversione reale, che non finirà nel cestino o in spam senza essere aperta, soprattutto se sarà significativa e aggiungerà valore<sup>1</sup> alla relazione senza essere invadente. Le newsletter sono inoltre dei touchpoint

crossmediali che collegano, di solito, al sito corporate o direttamente all'e-commerce, essendo completamente cliccabili, quindi rappresentano una metrica utile per misurare la conversione e ciò che più attrae le persone. In tal senso, rappresentano anche uno strumento di *lead capturing*, cioè di acquisto di un nuovo contatto qualificato che ha percepito la proposta di valore. Se presentano dei codici sconto saranno un incentivo all'acquisto di carrelli virtuali che, diversamente, sarebbero abbandonati al loro destino in attesa di iniziative di questa sorta.

Il risultato dei blog è significativo: sono canali di content marketing capaci di costruire uno storytelling e una comunicazione sia personale che di brand. Non abbiamo approfondito se l'origine dei blog fosse quella aziendale o di privati che ne fanno la propria attività principale\secondaria in qualità di influencer, ovvero di persone degne di fiducia che danno una voce e un volto umano a un brand. L'elemento d'interesse è però la ricerca, da parte delle persone, di elementi di contenuto e narrazione, di confronto e community, anche questi in una logica pull e volontaria. Contenuti che vengono ritenuti di rilievo e di valore, utili e interessanti e, come emerge dai dati, in grado di essere presi in considerazione per informarsi sui propri acquisti.

---

<sup>1</sup> In tal caso si parla di *lead nurturing*, nutrire il contatto generato, soprattutto tramite la personalizzazione, per esempio inviando una newsletter che chiama la persona con il proprio nome e non con un generico incipit, alla personalizzazione sociodemografica, o con l'invio di contenuti diversi in seguito alle diverse azioni effettuate dall'individuo in fase di lead capturing, alle sottoscrizioni o di azioni già svolte sul sito quindi in base a preferenze espresse. Questo richiede ovviamente la preparazione, per il brand, di testi di newsletter differenti tanti quanti sono i target e i cluster che aggregano per lo stesso servizio e A/B test, per valutare la rispondenza delle persone a messaggi differenti.

I Millennials, come per le newsletter, accettano volontariamente di seguire persone che ritengono qualificate, che possano offrire contenuti informativi misti all'intrattenimento. Alla stregua degli influencer, in qualche modo diventati personaggi pubblici seguiti, soprattutto sui social network, per capacità che vengono loro attribuite in qualità di "esperti". Ritorna l'elemento di personificazione accennato poco fa: una voce e un volto umani a un prodotto, essendo essi stessi un prodotto prima di tutto e anzi, un prodotto che ne pubblicizza altri, in un ecosistema di brand dalla natura mista. La peculiarità dell'influencer è quella di fare *inbound marketing*, cioè utilizzare i social come contenitori per attrarre persone tramite i contenuti, senza che venga interrotto il **flusso di comunicazione**. Un flusso che deve in qualche modo essere naturale e non forzato: la promozione a spron battuto tende ad allontanare i Millennials, che vogliono autenticità ed essere ingaggiati tramite l'intrattenimento e anzi, pretendono la chiarezza in caso di messaggi sponsorizzati, attraverso la presenza di hashtag specifici.

Il grafico (Fig. 8) che segue si riferisce alla stessa domanda, ma dà conto delle opzioni di risposta multiple e quindi di tutti gli

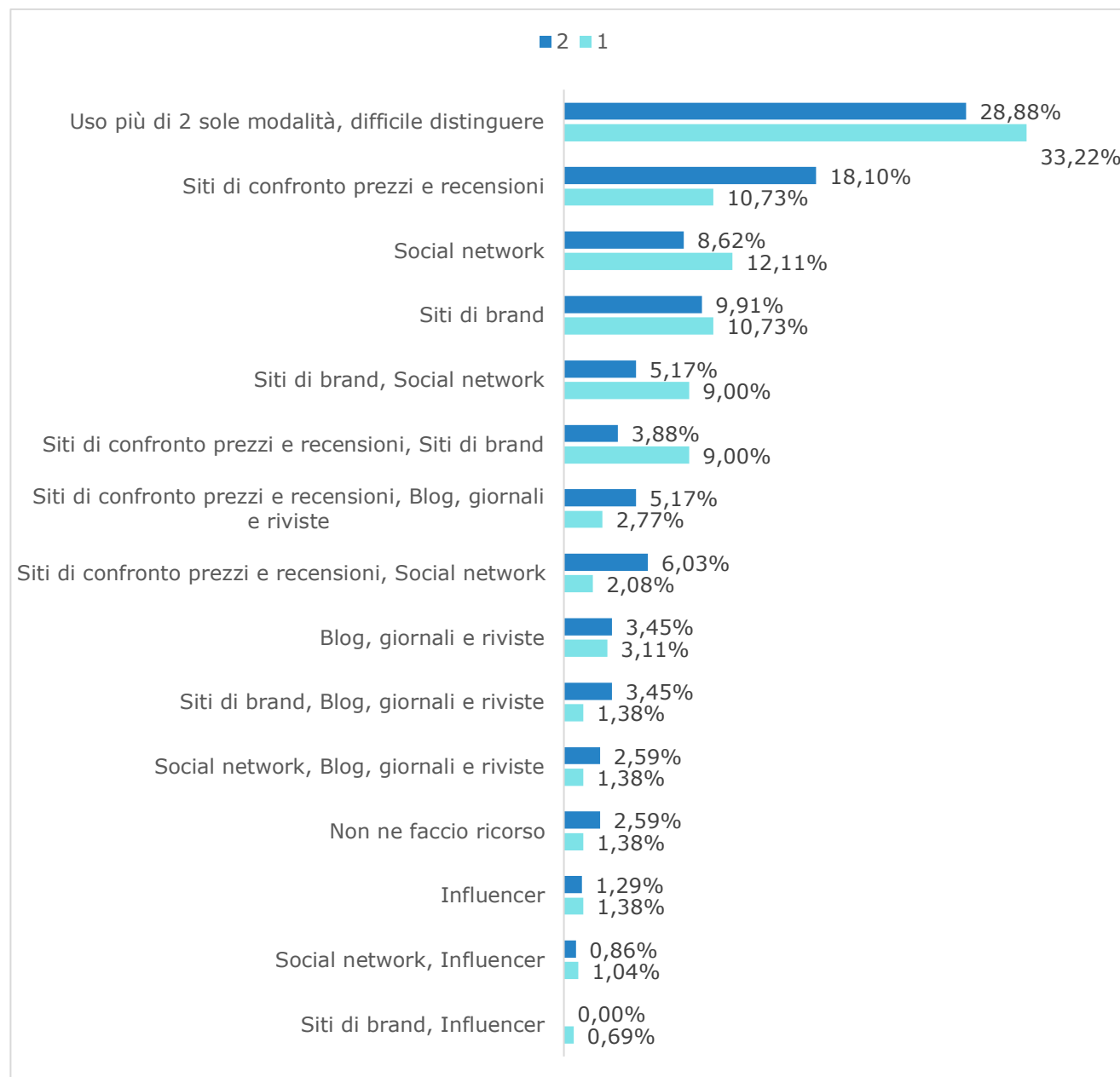


Figura 8: Contenuti online più utilizzati, per cluster. Le % si riferiscono al totale del cluster e non al totale complessivo. Per 1 si intende Cluster 1 (in blu), per 2 si intende cluster 2 (in azzurro).<sup>3</sup>

abbinamenti che i rispondenti hanno ritenuto in linea con il proprio comportamento in merito all'oggetto specifico d'indagine. I Millennials rispondenti al questionario restituiscono una visione diversificata dei contenuti mediali, fruiti per le finalità di acquisto e consumo.

Abbiamo voluto evidenziare la molteplicità delle risposte fornite dalla popolazione di riferimento alla domanda. Infatti, il dato che ha un maggior peso è il primo in elenco, il quale diventa collettore di un chiaro comportamento digitale: una volontà di interazione e ricerca contenuti che si fa sfaccettata e multidimensionale, amplia il suo raggio d'azione verso molte direzioni e mix, personali e personalizzati, con razionalità ma anche con emotività. La domanda infatti presentava la possibilità di fornire più opzioni di risposta tra quelle elencate e la maggioranza ha preferito sfruttare questa opportunità, dando anche più risposte, o fornendo ulteriori dettagli tramite la risposta "altro". Questo ci ha fatto riflettere sulla necessità di rivedere il dato ottenuto ed elaborarlo per rispettare la volontà e il comportamento indicati dai Millennials raggiunti dal questionario e che riteniamo appartenere a tutta la coorte generazionale. La preferenza quindi per più di due canali è netta tanto per il cluster 1 che per il 2, dove comunque il primo prevale per quantità. Le posizioni successive sono occupate da tre modalità singole che, come nel grafico precedente, emergono per preferenze: siti di confronto prezzi e recensioni, social network, siti di brand. In particolare osserviamo

che il cluster 1, Younger Millennials, affida pari importanza ai siti di confronto prezzi e recensioni e siti dei brand, ma sceglie di utilizzare ancora di più i social network per scoprire, informarsi, scegliere prodotti. Quindi, che sia quello il primo contatto o meno, è una fonte di informazione ritenuta preziosa dove venire a contatto con i brand, successivamente da approfondire in altre sedi più formali. Tra queste, nelle opzioni seguenti secondo la disposizione grafica, osserviamo che potenzialmente prevalgono i siti dei brand stessi. Cosa effettivamente possibile perché, per come sono strutturate ad oggi le interfacce e le pagine dei social network, e ipotizzando a ragione che la navigazione su di essi sia effettuata soprattutto tramite app su smartphone, queste dispongono sempre di un link, una landing page o altre forme di rinvio al sito corporate dove approfondire la ricerca di informazioni e il contatto, senza dover cambiare schermo e soprattutto evidenziando la continuità fra i due punti di contatto in un'esperienza fluida e che l'individuo percepisce come naturale e scontata, operando qualcosa di automatico. Il cluster 1 quindi preferisce nella sua fruizione modalità immediate, fresche, più smart, ludiche e giovani, votate all'intrattenimento. In maniera differente si pone invece il comportamento del cluster 2, degli Older Millennials: mantenendo come salda la preferenza assoluta per le 3 modalità singole di cui sopra, evidenziamo però che nel dettaglio la loro curiosità li pone nella condizione di approfondire, di sentirsi rassicurati e affidarsi non solo alla voce istituzionale del brand tramite il sito corporate, ma anche alla voce dei pari e di algoritmi

analitici. Ciò avviene ricorrendo nel primo caso a fare affidamento sulle recensioni di persone che hanno provato il prodotto\servizio e quindi possono dare un'opinione, e nel secondo ai siti di comparazione prezzi, evidenziando quindi un comportamento dettato dalla consapevolezza verso la gestione del denaro, ad una valutazione attenta e analitica. Una ricerca di informazione più dettagliata che si riflette del resto anche nelle scelte successive, per esempio col ricorso a giornali, blog, riviste digitali quindi un ulteriore momento di approfondimento tramite canali esperti ed autorevoli.

Abbiamo sin da ora conferme di carattere generale del comportamento dei Millennials e indicazioni di carattere specialistico sui due cluster, che verranno poi analizzati nel dettaglio nelle prossime pagine. Le conferme generali riguardano un rapporto coi media, soprattutto digitali, articolato in modo naturale e innato, per cui è uso comune cercare una qualsiasi informazione attraverso i touchpoint sopra elencati. Di carattere specialistico perché l'età è una variabile di peso riguardo l'uso effettivo dei touchpoint digitali e dell'atteggiamento con cui vi si rivolge, le aspettative possedute.

La differenza con il grafico relativo ai contenuti consultati offline è segno evidente dello spirito del tempo: le fruizioni non potrebbero essere più diverse. Un'interazione frammentata senz'altro, che disperde in più canali ma **accentra su un unico strumento, lo smartphone, e infrastruttura, internet**, che si

configura come leader di comunicazione. La proiezione generale è quella di un sempre maggiore e crescente slancio verso le dimensioni dematerializzate del digitale. Tanto che la locuzione "rivoluzione digitale" dovrebbe far posto a quella che oggi è una situazione dato di fatto, è un nuovo regime e non una trasformazione.

Tutto ciò che i brand fanno o dicono è notevolmente amplificato dai media digitali e dalla potenziale visibilità che acquistano su questi canali, dove tutte le azioni si fanno pubbliche e la cassa di risonanza di ognuna di esse ha proporzioni enormi se non virali. I touchpoint digitali emersi in questo grafico sono esempi significativi su dove si dirigono gli investimenti. La competizione sull'arena digitale è assai aspra per i brand che vogliono ricavare un proprio spazio ed emergere dal rumore e possono farlo se riusciranno a trovare una propria voce unica, una propria nicchia, coltivarla e renderla distintiva, valorizzandola come comunità. Una strategia questa che però appartiene più alla cultura americana che italiana – dove i modelli commerciali delle PMI sono di stampo piuttosto tradizionale e analogico, le quali tuttavia si trovano a dover fare i conti con il presente e doversi aggiornare per poter restare competitivi - ma che, per l'esterofilia che contraddistingue il campo della comunicazione e dei canali digitali, sarà sempre più inglobata e diffusa. Questa strategia deve tenere presente che per presidiare questi canali non si deve guardare solo alla visibilità del brand all'interno del flusso ma alla relazione paritaria e al feedback. In tal senso, i brand

online potranno assimilarsi alle esperienze di acquisto offline: la possibilità di essere presenti e rispondere prontamente metterà i Millennials nelle condizioni di sentirsi accolti.

I vecchi media trovano sulla rete uno nuovo spazio, al contempo vitale e che li fagocita: nel primo caso fornisce linfa per la sopravvivenza in termini di spazio, introiti pubblicitari, lettori che si trasformano in numeri come views e pagine viste; nel secondo caso li mette nella condizione di essere inquilini in competizione con il padrone di casa. Primo fra tutti sul terreno degli investimenti e dei ricavi derivanti dalle pubblicità, dove ogni produzione User generated Content ospitata dai canali social è monetizzabile e potenzialmente con ricavo crescente a fronte di nessuna uscita monetaria, in quanto fornita su base volontaria dall'utente.

### 1.2.3 Dove i Millennials preferiscono acquistare

Il luogo dove effettuare acquisti ha una sua specifica importanza. Chiedendo infatti **"Effettui la maggior parte dei tuoi acquisti"** la situazione è così distribuita (Fig. 9 e 10):

Sia nel grafico generale che in quello più dettagliato la situazione è pressoché identica: i Millennials del nostro campione restano affezionati al negozio fisico quale canale più usato per effettuare acquisti. Modalità meno fruita è l'uso di app per fare acquisti, usate soprattutto dalle donne del cluster 1. In generale, le modalità di acquisto che sfruttano internet – app e siti, quindi –

prendono il 43% delle preferenze totali. I siti sono diffusi soprattutto tra le donne del cluster 2, mentre il risultato per gli uomini è pressoché invariato nei due

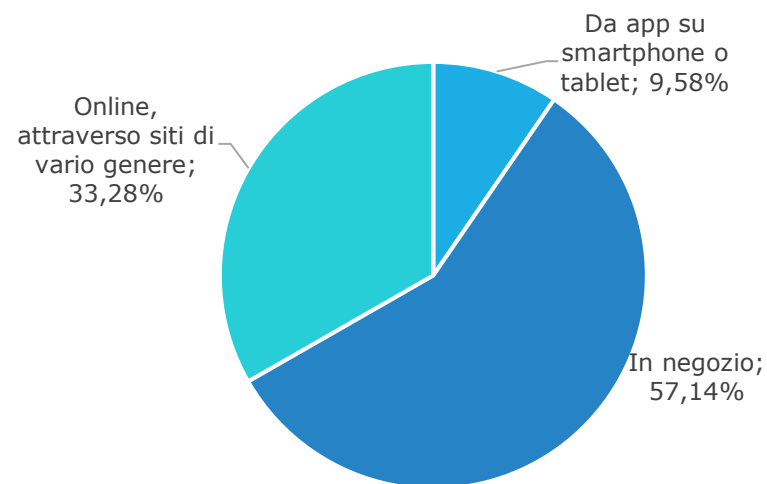


Figura 9: Luoghi di acquisto, valori totali.

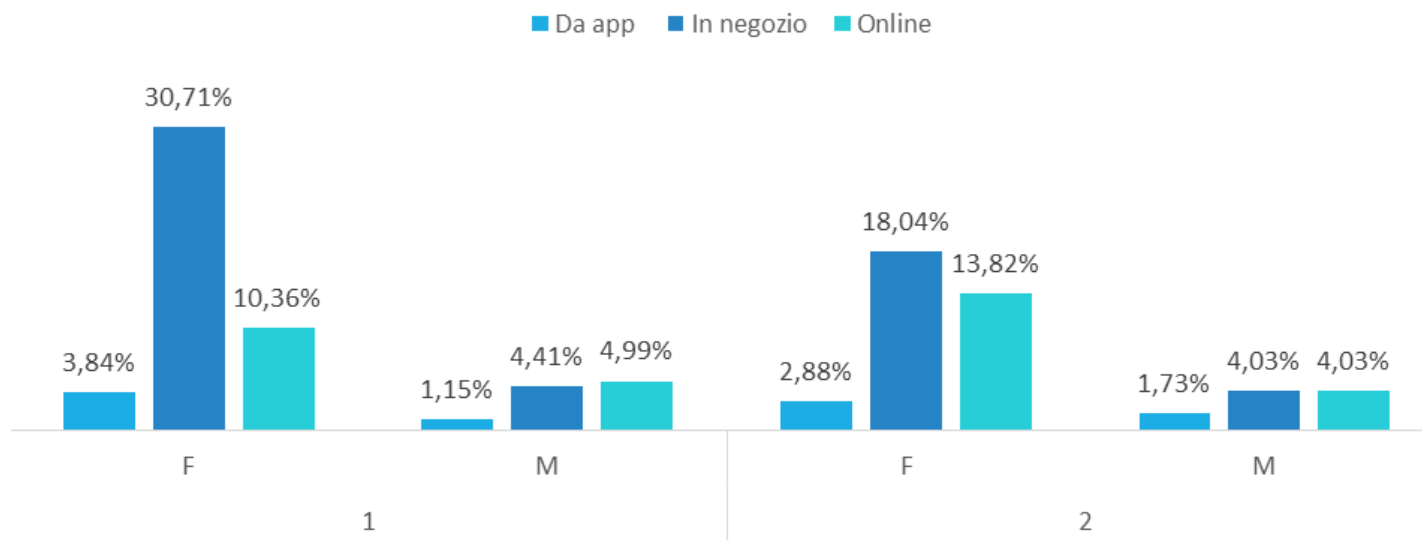


Figura 10: Luoghi di acquisto per cluster e sesso.

cluster per questa e per le altre modalità. Sempre le donne preferiscono il punto vendita tradizionale, in virtù di un maggior coinvolgimento dei sensi e di esperienza. Il punto vendita infatti ruota intorno alle competenze relazionali del personale di vendita, fattore di rilievo per la fiducia, del “metterci la faccia” e avere un volto umano per il brand che si espone.

In realtà, i negozi on line hanno un enorme svantaggio rispetto i negozi tradizionali. Quello che si richiede è un atto di fiducia, perché non è possibile verificare la merce acquistata (o da acquistare) attraverso l’impiego della sensorialità o la presenza fisica, con una immediata soddisfazione come per buona parte dei servizi – per natura intangibili, ma fruibili in un arco di tempo ritenuto ragionevole - ed è necessario colmare

un’asimmetria informativa attraverso numerose foto, video, schede prodotto, specifiche sui materiali e misure e così via. Inoltre, si deve superare la prova delle recensioni degli altri consumatori, assicurandosi che si abbia un’esperienza col prodotto/servizio eccellente in tutte le fasi (cfr. Cap 2) del customer journey. Spesso avviene un altro fenomeno: l’acquisto online di qualcosa che si è visto dal vivo in un canale di vendita tradizionale (cfr. Cap 2: showrooming e R.O.P.O.). In questo caso sono le leve del prezzo o la disponibilità dell’assortimento i fattori che favoriscono il rinvio dell’acquisto ad un secondo momento, allungando le fasi del customer journey ed entrando in contatto con più touchpoint. La strada da perseguire è, sia per i negozi esclusivamente online che quelli di tipo

tradizionale, la possibilità di integrare i canali e le esperienze di acquisto tra on e offline: questo significa poter rendere disponibile un prodotto in un canale quando è terminato nell'altro o di poter vedere qualcosa che si acquisterà successivamente tramite web.

Se osserviamo invece la preferenza per il luogo di acquisto in relazione al titolo di studio, emerge che il negozio fisico mantiene certamente la sua posizione di primato stabile, ma perde terreno tra coloro che hanno un titolo di studio più elevato. Quindi, maggiore è il titolo di studio, maggiore è la propensione all'acquisto online (Fig.11). L'istruzione riveste un ruolo nella scelta degli strumenti a disposizione e influenza il

comportamento: possiamo ipotizzare che maggiore è il titolo di studio, maggiori siano le competenze in termini di impiego dei media digitali; questo tipo di canali è preferito quindi per gli acquisti

I nostri interessi di ricerca coinvolgono più da vicino il ridisegno dell'esperienza di acquisto che utilizza ambienti omnicanali e digitali. Era quindi di nostro interesse approfondire tali modalità, per cui abbiamo chiesto **"Su quale sito preferisci fare acquisti?"** ottenendo le informazioni presentate in Fig.12. In questa domanda evidenziamo che la percentuale di chi dichiara di non fare acquisti on line è decisamente

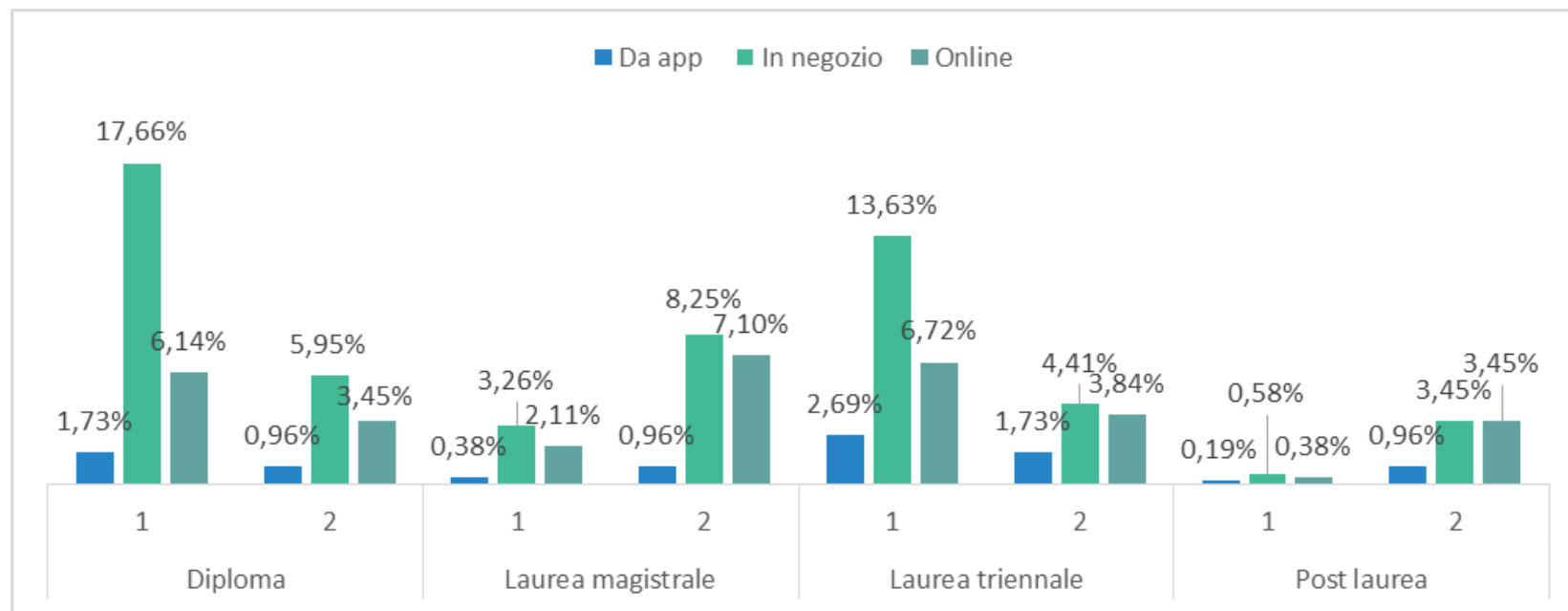


Figura 11: Titolo di studio e preferenza per i luoghi di acquisto.

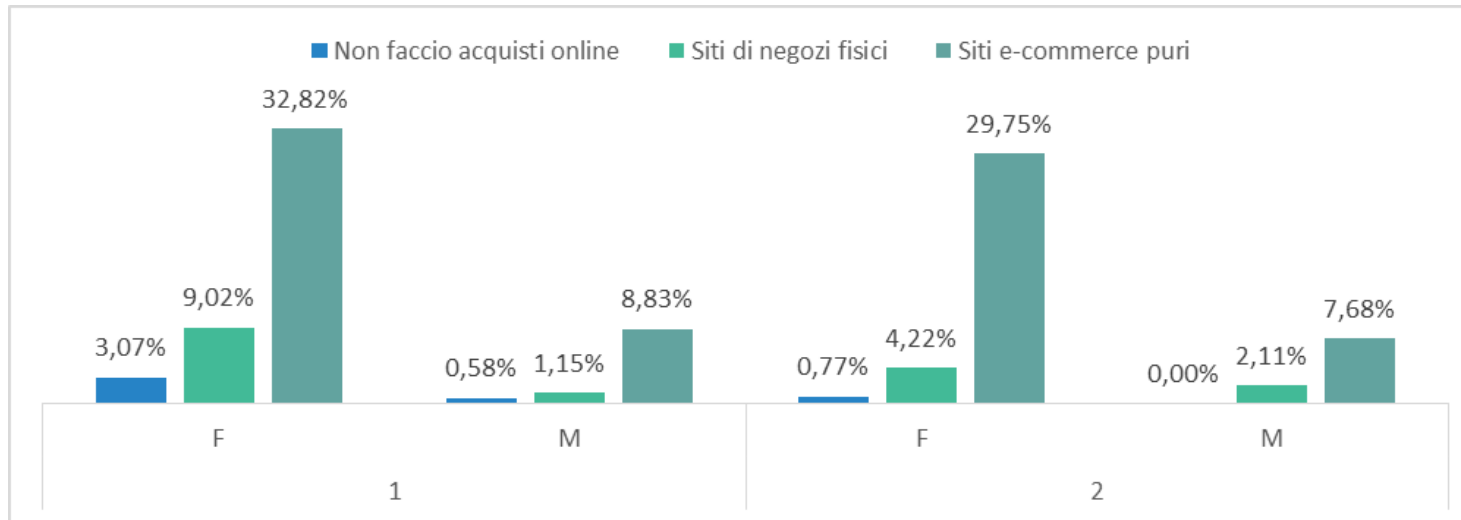


Figura 12: Preferenza siti per fare acquisti.

trascurabile e complessivamente fra i due cluster è poco più del 4%. La maggioranza dei rispondenti, pari al 79%, dichiara di preferire siti di e-commerce rispetto ai siti di brand. La quota di mercato è quindi in mano a player come Amazon e simili, dove è possibile confrontare un assortimento più vasto di prodotti, i rispettivi prezzi e caratteristiche, in un solo luogo e nello stesso momento. L'immediatezza e la velocità quindi sono i comportamenti privilegiati. Altro fattore di probabile preferenza di siti di e-commerce rispetto ai siti di brand è probabilmente l'usabilità e il design orientato all'utente che i primi hanno rispetto ai secondi. Un sito di e-commerce sarà verosimilmente strutturato solo per assolvere a questa funzione, con un design e un'usabilità specifici, a partire dalla facilità di navigazione per arrivare ai testi e micro-testi. I siti di brand talvolta vengono usati come vetrina o non sono

affatto dotati di sezione e-commerce. Ciò può renderli poco funzionali o inservibili per la vendita, favorendo l'utilizzo di canali esterni.



In merito invece al tipo di app utilizzate per fare acquisti, i rispondenti si sono così espressi, rispondendo alla domanda **Quali app usi più spesso per fare acquisti?**

vasti shop on line letteralmente a portata di mano e poter visualizzare pagine e pagine di articoli in mobilità. Le app di proprietà di negozi fisici si confermano essere una scelta secondaria, come confermano i dati precedenti, al negozio

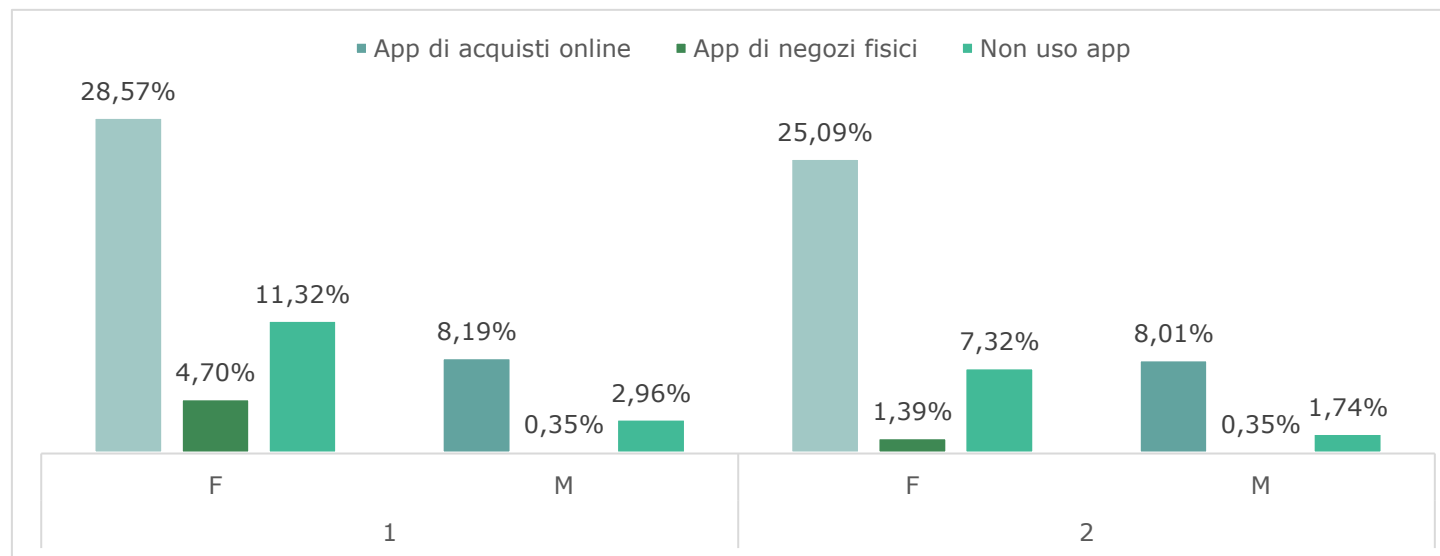


Figura 13: App utilizzate per fare acquisti tramite smartphone e tablet.

A fronte quindi di una generale tendenza vista nelle Figg. 9, 10 e 11 a utilizzare meno le app rispetto siti e punti vendita tradizionali, tendenza confermata dal fatto che il 23,8% delle persone dichiara di non usare app, sono di nuovo le donne – soprattutto del cluster 1 – a utilizzare app progettate solo allo scopo di fare acquisti. Complice la comodità di avere

fisico e al sito del brand. Da questo si evince che, a livello strategico, per la popolazione di riferimento, le app brandizzate non sono un asset di marketing diffuso e la preferenza è accordata a ciò che meglio incarna i valori di brand e coinvolge tramite l'esperienza.

Una caratteristica dei Millennials data in letteratura è la socialità, il narcisismo, il volersi mostrare.

Abbiamo anche per questo chiesto **“Su quale social network pubblici più spesso foto dei tuoi acquisti?”** e abbiamo ottenuto un risultato inaspettato, come emerge dalla Fig. 14:

un’espressione dell’individualità come l’acquisto, riservandolo a pochi casi o solo ad alcuni canali. Ricorrere ad un social per mostrare foto degli acquisti non si dimostra una forma di produzione bottom-up o di partecipazione attiva alla community del brand attraverso contenuti generati dall’utenza. La maggior parte

approvazione e ostentazione. Tra i canali, il primo posto è occupato da Instagram: il social più visuale e centrato sulle immagini, che ridefinisce il concetto di estetica e luogo di interazione commerciale, preferito evidentemente non solo dall’influencer marketing ma anche dalle influenze sociali del gruppo di

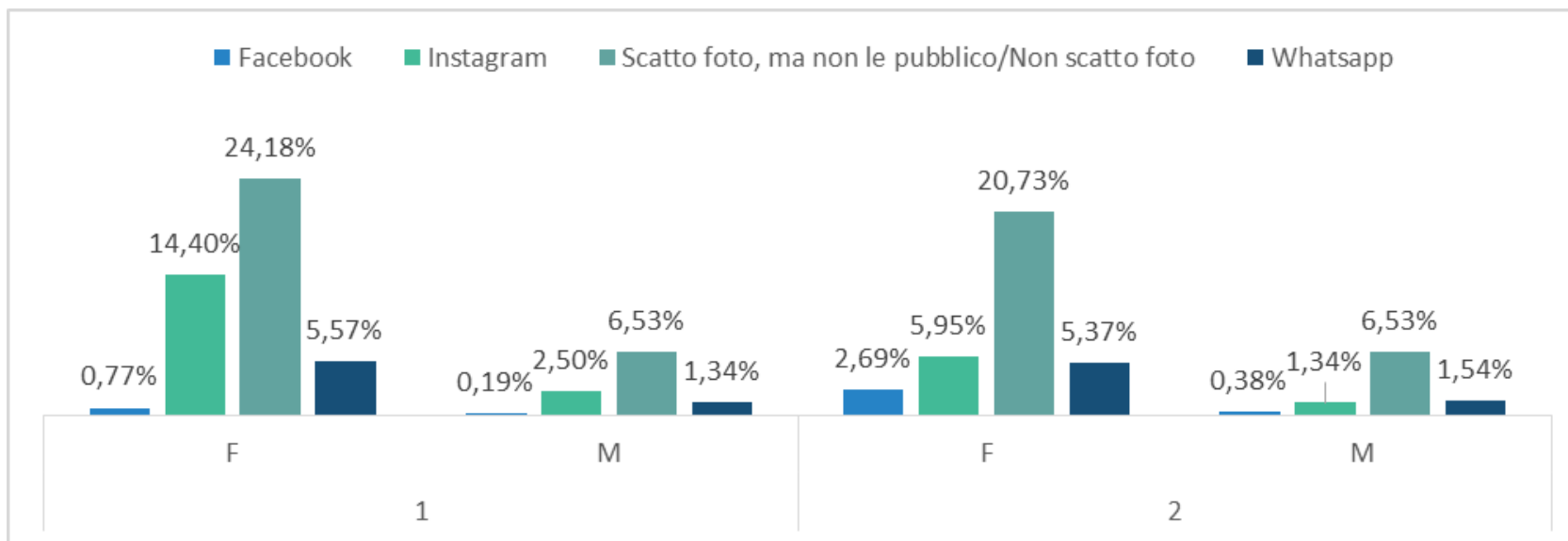


Figura 14: Social network utilizzati per mostrare acquisti.

In controtendenza con l’opinione generale, la popolazione di riferimento ha espresso un parere piuttosto negativo sul mostrare, quasi fosse un vantarsi e vaneggiarsi, di

delle persone che si trovano a condividere immagini di ciò che possiedono afferisce al cluster 1, e possiamo intendere questa una ulteriore prova di socialità, voglia di

pari. Al secondo posto Whatsapp: sebbene non sia un social media destinato alle immagini in via prediletta, ma allo scambio comunicativo testuale, ha dalla sua

parte immediatezza, velocità, diffusione tra gli utenti e sostituisce nel quotidiano molte delle interazioni riservate ad altri media, comprese quelle vocali e collettive. Tra le opzioni di risposta disponibili facciamo notare che era disponibile anche Telegram, modalità non scelta da nessun rispondente della popolazione di riferimento.

Le app di messaggistica rappresentano il modo più diffuso di usare lo smartphone al di fuori dei contesti lavorativi. Le conversazioni su

questi canali sono private e personali, provenienti da persone che si conoscono e con un alto tasso di apertura e risposta. Sono quindi simili alle mail ma senza i lati negativi di queste: lo spam, mail indesiderate, fishing e mail senza risposta o cestinate senza essere aperte. Queste modalità di comunicazione sono percepite come personali, personalizzate, interattive, chiamano la persona per nome: ciò rappresenta un valore aggiunto, fa sentire speciali, dà ai brand una personalità, un volto

e una voce umani... perché nessuno vuole parlare con un logo.

#### 1.2.4 Canali di acquisto

Volendo rilevare a questo punto le opinioni circa aspetti chiave, vantaggi e possibilità dello shopping online verso i canali di retail tradizionali fisici, il questionario ha previsto una serie di scale Likert con valori da 1 a 5, dove 1 esprimeva il disaccordo e 5 il massimo accordo.

L'obiettivo era esprimere l'accordo/disaccordo su una serie di argomenti. Si deve tenere presente che questo è uno scenario in continua evoluzione, dove online e offline si vedono contrapposti in un confronto, in sfide dell'uno verso l'altro canale. Cominciamo dalla prima di queste, volta a indagare le motivazioni che spingono a preferire fare acquisti tramite internet:

**Gli acquisti online mi permettono di avere un assortimento più vasto di prodotti:**

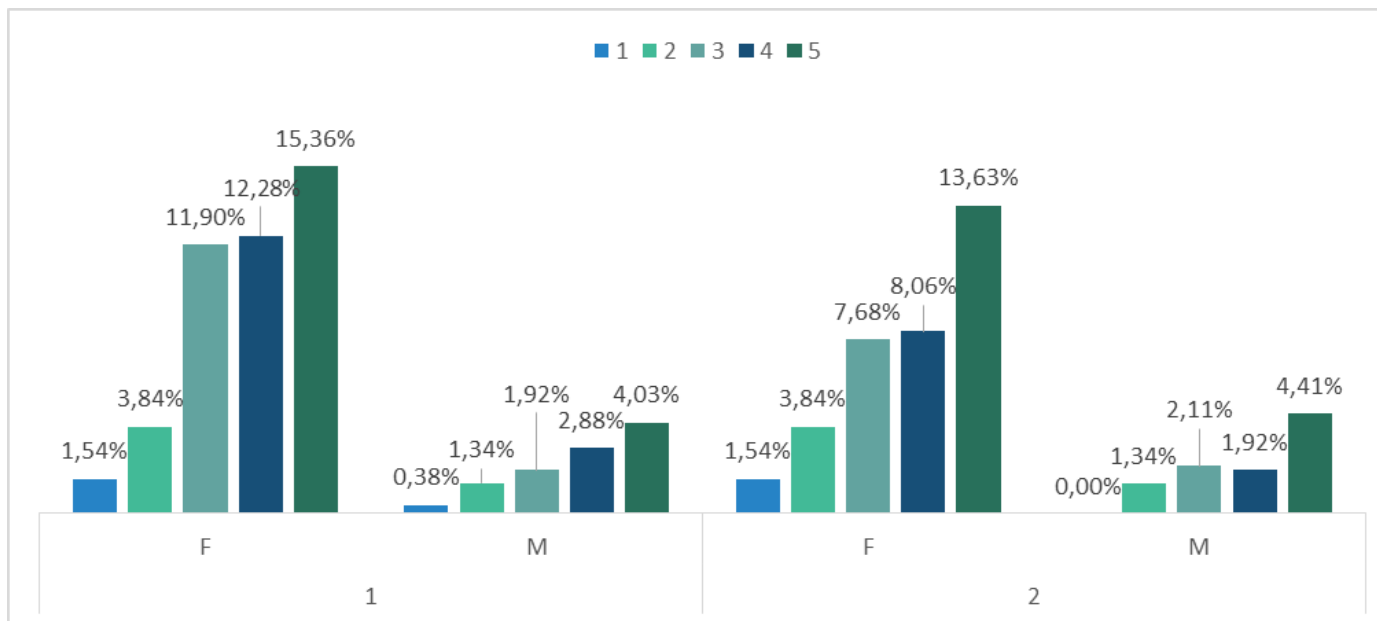


Figura 15: Accordo/disaccordo per assortimento di prodotti disponibile online.

In questa domanda lo scopo era rilevare un'opinione più che un comportamento consolidato.

L'opinione generale che si presenta è quella di ritenere internet come il negozio più fornito. A pensarlo è soprattutto il cluster 1, che assegna in generale votazioni più in accordo che in disaccordo, con una prevalenza della risposta "del tutto d'accordo" – il valore 5 sulla scala - che, complessivamente, raccoglie più del 37% delle opinioni, mentre il valore 4 raccoglie poco più del 25%. Sono quindi 12 punti di distacco che segnano una posizione molto evidente.

La percezione è che gli e-commerce riescano a soddisfare tutte le esigenze di consumo a prescindere dalla categoria specifica. Se offline non si trova o è difficile reperire ciò di cui si ha bisogno, online c'è ed è a portata di clic, senza sforzo o (troppo) impegno. Essere presenti con un e-commerce amplia la propria visibilità, permettendo di essere raggiungibili anche da consumatori fisicamente lontani dal punto vendita tradizionale o che non hanno la possibilità di recarvisi fisicamente; ne consegue

che si amplia la propria quota di mercato e il sito, quindi, diventa una vetrina digitale indispensabile per presentarsi al meglio verso i consumatori, allo stesso modo di coloro che passando vedono la vetrina dalla strada ma con un assortimento potenzialmente illimitato. Questo vale anche e soprattutto per i mercati di nicchia o per prodotti difficili da reperire, dove la distanza geografica può essere un ulteriore impedimento al soddisfacimento dei propri bisogni. Il marketplace digitale è il posto dove poter raggiungere il maggior numero di persone, con le esigenze più diverse e dove l'azienda può permettersi di abbattere diversi costi di gestione, influenzando il prezzo di vendita che, talvolta, è inferiore a quello del negozio tradizionale o con possibilità di sconti differenti.

**Trovo sia più comodo acquistare online perché i miei acquisti vengono recapitati al mio indirizzo.**

Questa domanda voleva evidenziare la percezione rispetto ad un elemento intangibile, di non univoca definizione e pertanto soggettivo come l'idea che

acquistare online fosse più "comodo". Possiamo osservare una generale tendenza a essere del tutto d'accordo con questa affermazione, soprattutto da parte del cluster 2 che, per età anagrafica, è probabilmente più occupato durante la giornata in attività come il lavoro e la famiglia; attività che limitano il tempo libero e pertanto quello dedicato agli acquisti. Relegati quindi ai ritagli di tempo, gli acquisti si appropriano di canali virtuali e always on che permettono una migliore gestione dell'equilibrio di vita quotidiana.

Riflettendo sul contenuto di questa domanda, la consegna a domicilio potrebbe presentare un problema derivato, ovvero la preoccupazione per l'inquinamento per il trasporto su gomma applicabile in realtà a tutti gli acquisti online. Non abbiamo approfondito questa problematica, ci limitiamo pertanto a lasciare in sospeso questa riflessione, lasciandola aperta a future indagini che approfondiscano questo problema, soprattutto alla luce dell'interesse mondiale per le tematiche relative all'ambiente. Al momento e per pura speculazione intellettuale, possiamo

solo dire che, nell'eventualità in cui il consumatore Millennial sia attento alle issue globali sull'inquinamento e abbia affrontato questa riflessione, la responsabilità circa l'impatto ambientale è demandata alla sua organizzazione personale, mentre alle aziende spetta il problema dell'imballaggio di cartone e plastica e

dell'inquinamento dei veicoli utilizzati per il trasporto.<sup>1</sup>

La prossima è senz'altro una domanda molto diretta e volta ad analizzare un comportamento, se non un'abitudine, verosimilmente consolidata.

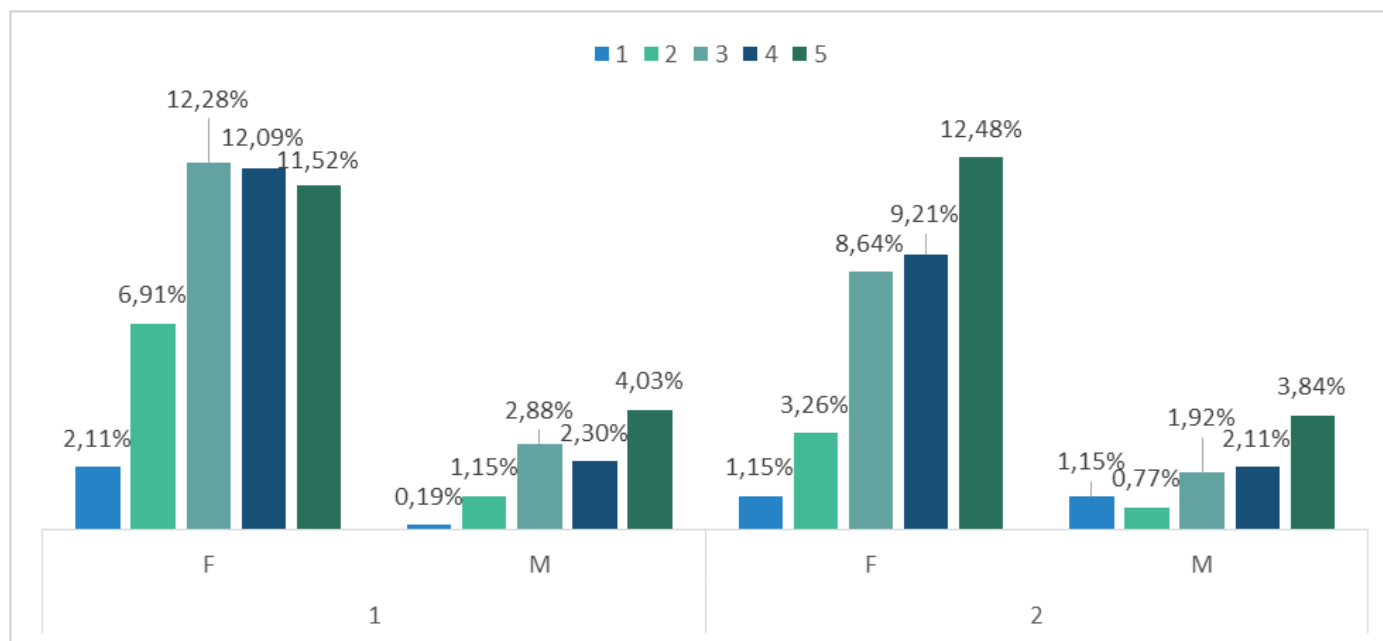


Figura 16: Comodità percepita verso gli acquisti on line.

<sup>1</sup> Rimandiamo per ulteriori riflessioni a questo articolo del Corriere della Sera, di Milena Gabanelli, 2 aprile 2018 "L'e-commerce e il suo contributo all'inquinamento globale" [https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/commerce-contributo-inquinamento-globale/7fcff954-3426-11e8-a1e2-51062e133ddb-va.shtml?refresh\\_ce-cp](https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/commerce-contributo-inquinamento-globale/7fcff954-3426-11e8-a1e2-51062e133ddb-va.shtml?refresh_ce-cp)

## Quando acquisto online posso confrontare prodotti e prezzi anche di marchi diversi:

Qual è il peso del prezzo al momento di un acquisto on line? Se per gli uomini la variabile prezzo non riveste un ruolo di primo piano – le percentuali di coloro che vedono negli acquisti online un modo per poter confrontare i prezzi sono pressoché identiche – lo è invece per le donne, soprattutto per quelle del cluster 1 che si dichiarano in accordo (il 14,59% con valore 4 e il 15,74% con valore 5). Anche le donne del cluster 2 dichiarano di avere questo comportamento, il 14,20% si dichiara infatti pienamente d'accordo ma emerge un atteggiamento più neutro, con il valore 3 e 4 della scala sostanzialmente con la stessa percentuale di rispondenti. Possiamo dedurre quindi che il confronto di prezzi al momento di un acquisto online è una caratteristica senz'altro diffusa ma più praticata dalle giovani

donne, attente evidentemente a un risparmio verso i prodotti, mentre per i rispondenti più adulti, verosimilmente in linea con una disponibilità e sicurezza economica maggiori, non si cerca ossessivamente l'offerta migliore ma si investe in una qualità maggiore. I Millennials più giovani sono quindi coloro che spendono tempo ed energie nella comparazione dei prezzi, all'interno della finestra temporale riservata all'acquisto. Tenere sotto controllo il prezzo è indispensabile per monitorare al contempo la concorrenza, per evitare che eroda quote di mercato, vendite e clienti sul breve e sul lungo periodo, specialmente in caso di offerta di beni simili o uguali. In tal caso, i fattori di differenziazione appartengono alla sfera dell'immateriale e acquista più

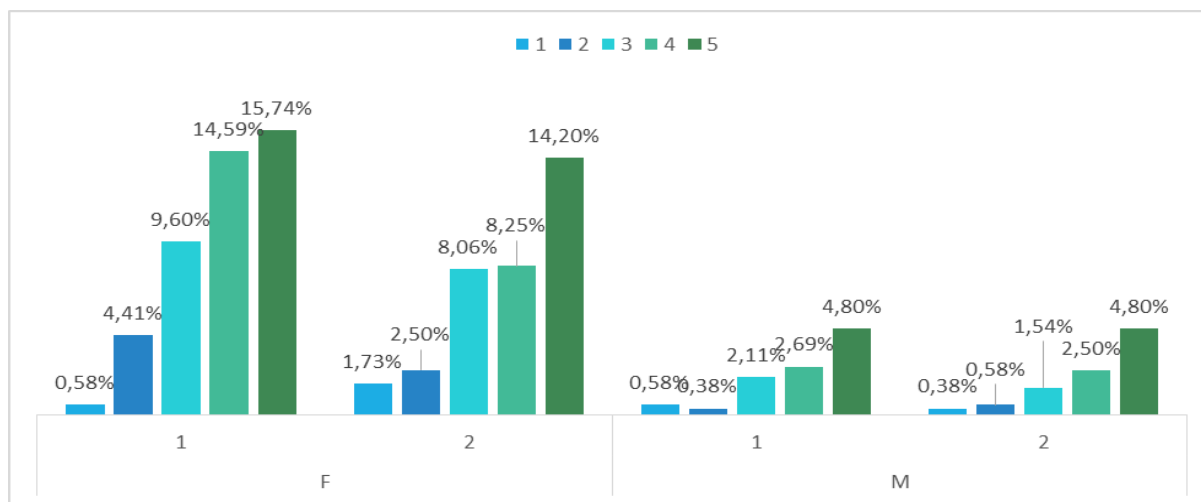


Figura 17: Variabile prezzo fra canali diversi.

rilievo il controllo e l'interpretazione del CJ per interpretarne le esigenze specifiche e i trigger.

Anche la successiva domanda ha al centro il tema del risparmio in chiave di confronto tra on e offline, ed è volta a verificare se è diffusa la percezione di maggior oculatezza negli acquisti on line a dispetto dei negozi di tipo tradizionale.

### **Con gli acquisti online trovo prezzi migliori rispetto ai negozi:**

La domanda contiene una sfumatura: la percezione della distanza tra on e offline e la convinzione che online i prezzi siano inferiori ai negozi tradizionali o ad altri canali di vendita. Come per la domanda precedente, assistiamo a un habitus digitale differente fra i due cluster e soprattutto fra

le donne. Il comportamento degli uomini nei due cluster non presenta nessuna varianza, mentre nelle donne assistiamo a una maggiore omogeneità sulla distribuzione del cluster 2 rispetto all'1, che si posiziona in maniera più netta e decisa verso l'estremo positivo della scala. Quello che traspare è un atteggiamento, se così vogliamo definirlo, "tecnofilo" di questo cluster 1 dei Millennial più giovani.

A livello generale, comparare i prezzi dei prodotti è una pratica comune su internet, anzi ne rappresenta uno dei vantaggi principali: così importante che in merito sono sorti decine e decine di siti dedicati al solo confronto-prezzi con funzioni di aggregatore di informazioni e SEO<sup>1</sup> per la raccolta di informazioni da siti diversi, per prodotti di ogni genere e derivazione, o la pratica del consumatore di crearsi degli "alert" per i discostamenti dal prezzo-base (soprattutto per i ribassi).

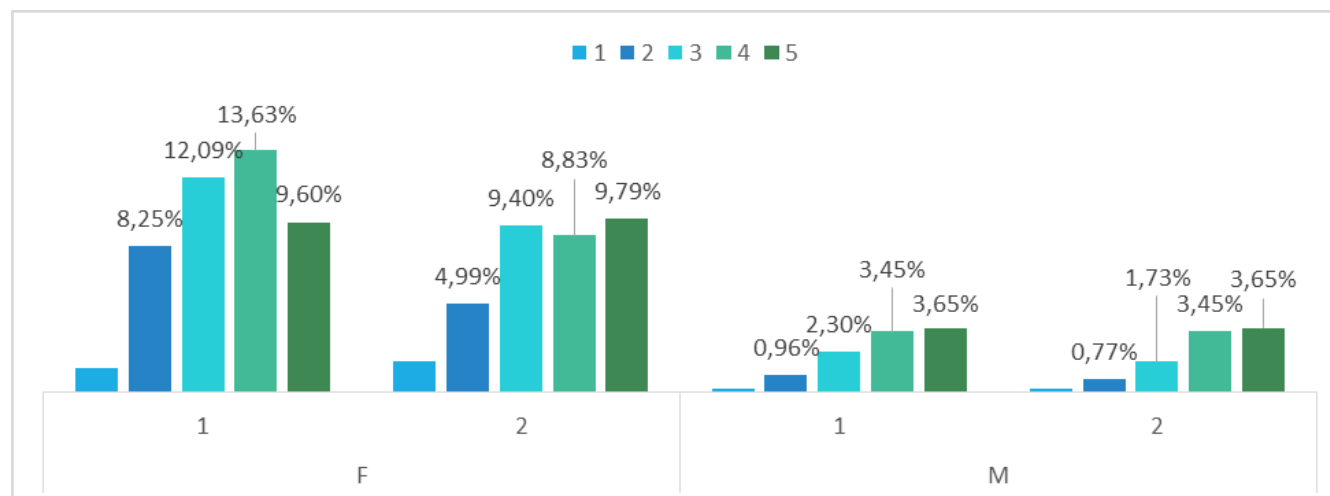


Figura 18: Risparmio tempo attraverso internet.

<sup>1</sup> Search Engine Optimization, ottimizzazione per i motori di ricerca.

Internet si è imposto come grande player di mercato con cui fare i conti, per esempio, ha ridefinito i margini di profitto dei rivenditori al ribasso, imponendosi come “la concorrenza” da battere nella maggior parte dei casi e più del commercio di prossimità. Questo induce a dover creare valore e motivare le ragioni che possono spingere le persone a intraprendere funnel di conversione, presidiando i touchpoint e dirigere le operazioni nei punti di contatto più redditizi o a veicolarli per rendere profittevoli gli investimenti in alcuni canali di distribuzione deboli, sia questo anche il punto vendita fisico. Il fattore prezzo è senz’altro centrale all’interno degli acquisti effettuati online, dove la persona può passare in rassegna decine e decine di siti confrontando lo stesso prodotto in piattaforme differenti. Possiamo anche dedurre che i consumatori sono sempre più capaci di fare acquisti nel momento giusto, approfittando di sconti e saldi, monitorando l’andamento dei prezzi.

Questa domanda è rivolta soprattutto a investigare le opinioni dei Millennials del cluster 2, verosimilmente coinvolti in attività dagli orari più rigidi come il lavoro e l’equilibrio con la famiglia, le quali teoricamente hanno un impatto diretto sulla programmazione delle agende quotidiane e, di conseguenza, con le attività volte all’ottimizzazione delle stesse.

### Con gli acquisti online riesco a comprare nonostante i miei impegni quotidiani, risparmiando tempo:

Come per la domanda precedente, nel cluster 1 le risposte sono più distribuite all’interno della scala di valutazione, mentre nel cluster 2 le risposte si radicalizzano verso il valore di massimo accordo con l’affermazione. Questo vale tanto per gli uomini tanto per le donne del cluster 2. Il fattore tempo è senz’altro un elemento che va a favore delle pratiche di acquisto online: permette infatti di ottimizzare altre attività, evitare code, attese di vario genere, spostamenti o intoppi di vario genere. È senz’altro un processo più lineare e con meno intermediari, almeno in apparenza: la persona sceglie ciò che vuole in autonomia, riempie il suo carrello virtuale<sup>2</sup>, prende consapevolezza del costo del suo acquisto comprensivo per esempio dei costi di

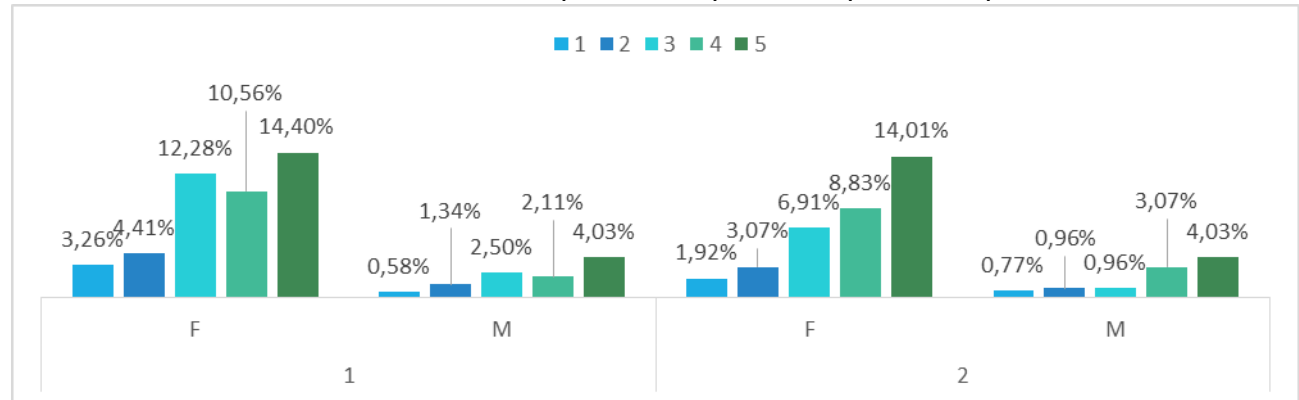


Figura 19: Risparmio tempo attraverso internet.

<sup>2</sup> Quello del carrello è un momento che merita un approfondimento a parte. È senz’altro un momento delicato, di confronto e di ultima valutazione. Spesso il carrello viene riempito di molti prodotti e poi progressivamente svuotato, o i prodotti vengono aggiunti o sostituiti con altri. Ciò che è inserito nel carrello virtuale deve superare una vera e propria “prova-carrello” per giungere poi definitiva *call to action* dell’acquisto. Infine, nel carrello virtuale è importante



spedizione o di buoni e codici sconto e infine preme il decisivo clic sul microtesto di *call to action* "compra" (o similari), permettendo il monitoraggio di una serie di metriche e parametri relativi alla posizione geografica e al tempo speso per completare la procedura. Comprare online è quindi più comodo, veloce e pratico, ma non è da intendersi come una scusa per non uscire di casa, se mai per ottimizzare le attività e decidere con più libertà l'impiego del proprio tempo. Con la prossima domanda si indaga un'opinione, o meglio una percezione, circa l'oggetto di ricerca.

**"Facendo acquisti online, mi informo meglio sui prodotti, le loro performance ecc."**

La domanda va oltre l'aspetto letterale espresso: vuole capire se i rispondenti ritengono che tramite il web riescono ad avere un maggiore controllo, si informano meglio, se esprimono a pieno il potenziale da consum-attore, diventando protagonisti dell'interazione col brand. La risposta è senz'altro chiara: la tendenza complessiva dei rispondenti è quella di essere in possesso di una maggiore quantità di informazioni e sentirsi quindi in una situazione di controllo e, in un certo senso, di potere rispetto all'interazione comunicativa che avviene con l'acquisto. Nel dettaglio, sono i soggetti del Millennials cluster 1, sia uomini che donne, a sentirsi in grado di padroneggiare meglio questa possibilità rispetto ai soggetti del cluster 2. Quindi, con un acquisto online, la persona ha il tempo che ritiene necessario per valutare un acquisto, pensarci e ripensarci,

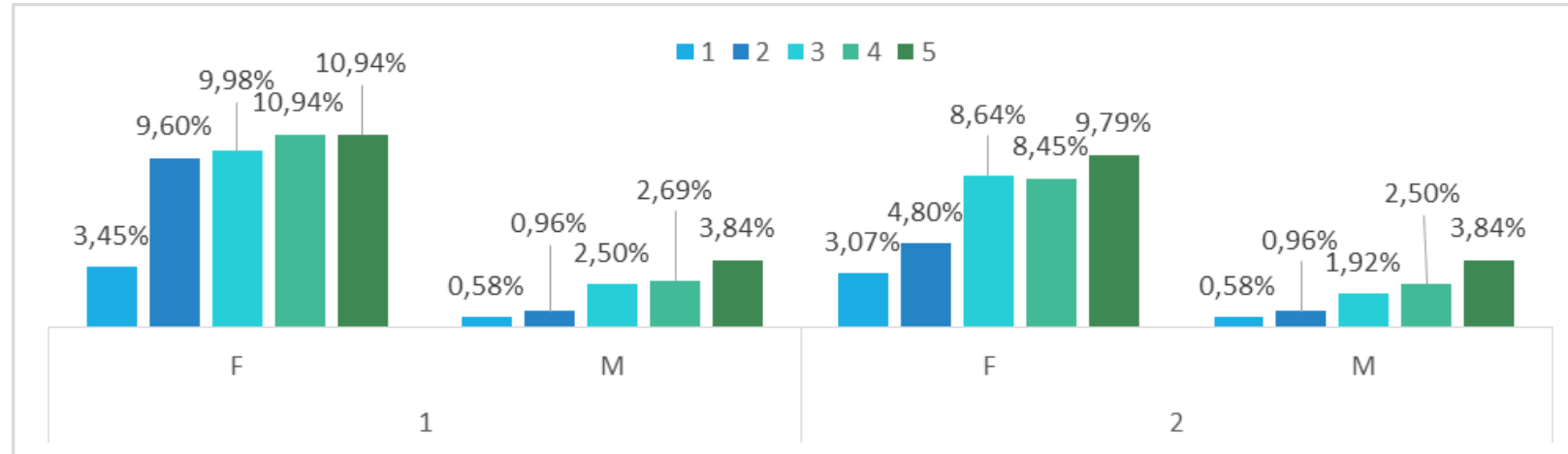


Figura 20: Informazioni su performance prodotti.

cambiare idea e affidarsi eventualmente alle opinioni degli altri, laddove disponibili, senza avere fretta o pressioni esterne (incluso il personale di vendita) e limitare il

essere estremamente chiari sui costi aggiuntivi, come quelli di spedizione o IVA, perché non è una possibilità ma una certezza che, se non esplicitati, questi costi diventano brutte sorprese per la persona che non metterà più piede all'interno del negozio virtuale.

grado di incertezza in merito al comportamento d'acquisto. Le dinamiche di acquisto sono infatti differenti tra i vari canali, e online, venendo meno la possibilità di un rapporto diretto con un negoziante o un assistente agli acquisti, è la persona che sceglie in autonomia ciò che preferisce e si affida a ciò che le ricerche – anch'esse online – forniscono come informazioni aggiuntive e aiutano a trovare il prezzo ritenuto più consono. Buone recensioni sono fondamentali per consentire ai brand di proseguire nel loro business, inserendosi in quello che abbiamo visto essere il "Zero moment of truth" (cfr. Cap 2); rappresentano a tutti gli effetti dei feedback della fase di advocacy o in generale del post vendita, fondamentali quindi per indirizzare ulteriori acquisti e rispondendo ai vari dubbi, in forma autonoma e indipendente dal brand. Una forma di passaparola 2.0 che pone al centro del business la persona, il suo coinvolgimento attivo in qualità di consum-attore, chiamato – e incoraggiato a volte con meccanismi premianti – a prendere parte al processo di produzione delle informazioni rispondendo a quella che è, a tutti gli effetti, una call to action dei brand nei suoi confronti. Le recensioni insomma incidono profondamente sulle vendite, e l'azienda deve accertarsi di regalare

un'esperienza positiva, in quanto una recensione negativa incide ben più di una positiva, e intervenire per comprendere i motivi di disappunto e critica, aprendosi all'ascolto attivo e all'intervento conciliatorio.

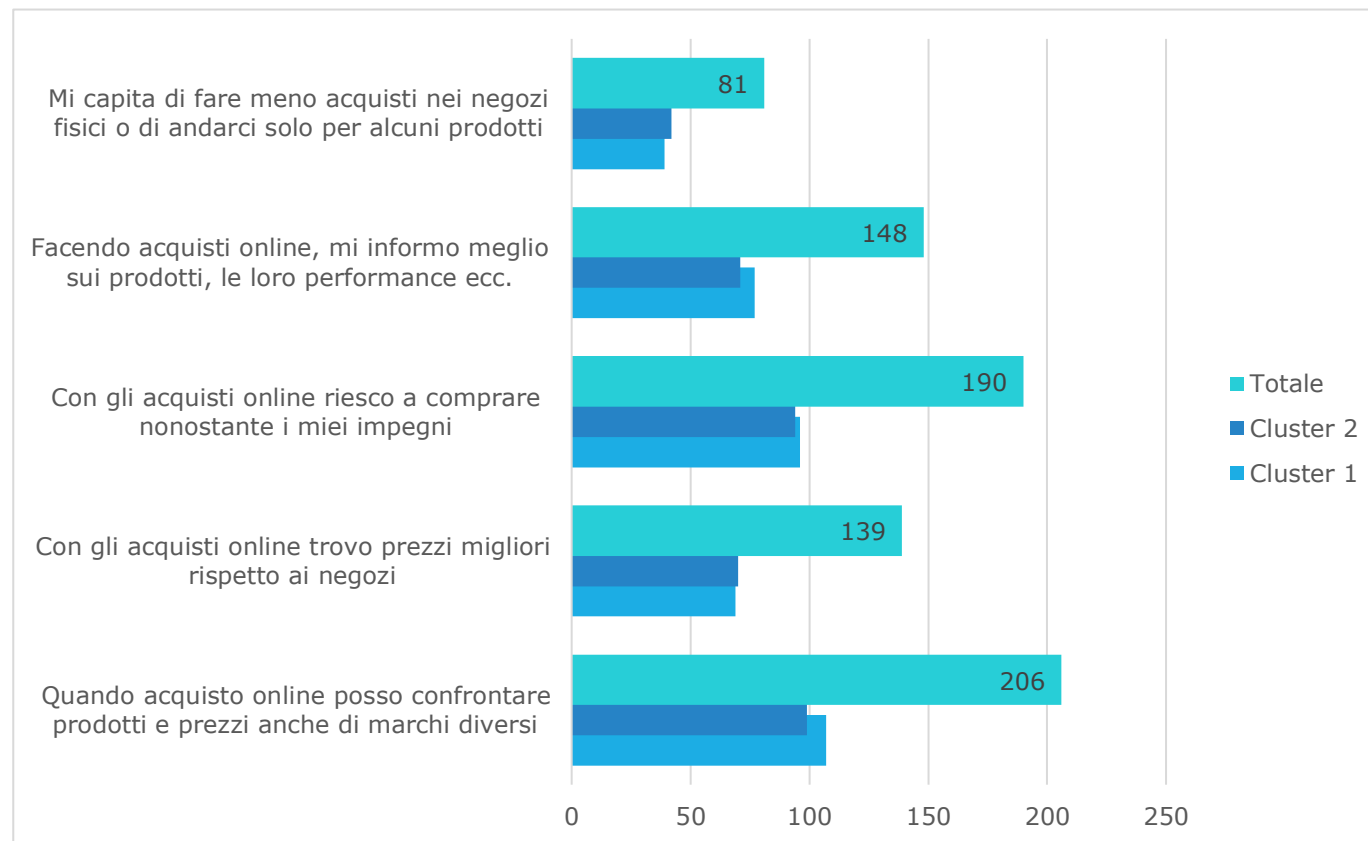


Figura 21: Riepilogo affermazioni con valore "5" sul comportamento di consumo online e offline. Dati sulla popolazione di riferimento, nostra elaborazione.

Nella Fig. 21, riassumiamo le risposte della popolazione di riferimento sul comportamento di consumo on e offline, evidenziando le risposte polarizzate come "massimo accordo". Il colpo d'occhio ci aiuta a delineare il comportamento digitale assunto dalla popolazione di riferimento: confrontano prezzi e prodotti velocemente; vi ricorrono per non disperdere tempo ed energie in negozi fisici, ma continuano in buona misura a frequentarli anche solo per alcune categorie di prodotti che non comprano online o per motivi legati al prezzo; generalmente sentono di essere meglio informati quando acquistano.

La domanda successiva è piuttosto diretta: gli acquisti tramite internet hanno soppiantato quelli tradizionali? Questo è ciò che si voleva capire; torniamo ad indagare un comportamento che ha a che fare con la routine organizzativa e dell'equilibrio di vita quotidiano osservando un comportamento diretto di un fenomeno che, nonostante tutto, è in crescita. Pertanto abbiamo chiesto: **Mi capita di**

### **fare meno acquisti nei negozi fisici o di andarci solo per alcuni prodotti:**

La domanda è posta in modo dicotomico e la risposta quindi vuole precisare un comportamento netto dei rispondenti. È evidente la tendenza di entrambi i cluster per una minore presenza nel punto vendita, usato consapevolmente meno o solo per alcuni prodotti da più dell'85% dei soggetti raggiunti. Resta quindi il luogo di elezione per gli acquisti per poco più del 14% delle persone. Eppure all'inizio del questionario la domanda "Dove effettui la maggior parte degli acquisti" aveva dato un responso diverso, anzi in contrasto. Possiamo dedurre che probabilmente con l'avanzare del questionario i soggetti intervenuti abbiano avuto modo di riflettere meglio sul loro comportamento, anche se ciò non ci permette di dire quale comportamento sia più rispondente alla realtà dei fatti. Ma è probabilmente corrispondente alla realtà quotidiana la progressiva trasformazione del negozio tradizionale da punto di

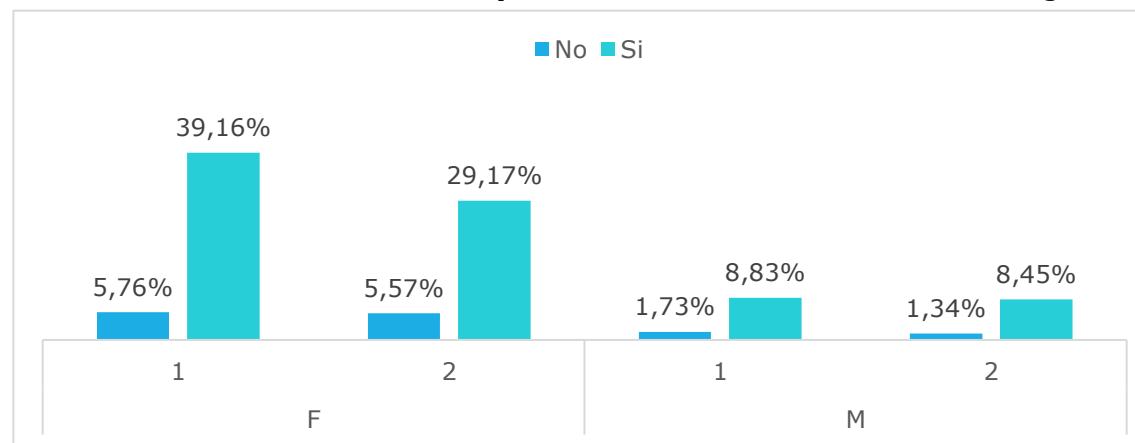


Figura 22: Preferenza fra canali di vendita

riferimento a touchpoint alla pari di altri punti di contatto, il che rappresenta in effetti una parziale spiegazione della contraddizione evidenziata poco sopra tra queste due domande e i rispettivi comportamenti. Il negozio resta punto di riferimento solo per alcune tipologie di prodotti o settori merceologici, tra cui possiamo ipotizzare generi alimentari, beni di lusso, prodotti tecnologici. Prodotti e settori dove il poter "toccare con mano" ha un peso importante, ne rappresenta parte dell'esperienza o una necessità correlata con la fiducia e la sicurezza<sup>3</sup>. Per i servizi, invece, è ipotizzabile una migrazione massiva su internet, capace di fagocitare i negozi fisici. Spesso, la visita di un negozio fisico si fa decisiva per l'acquisto, a prescindere dal canale in cui poi questo acquisto verrà materialmente portato a termine, giocando quindi un ruolo di primo piano all'interno del processo decisionale o del funnel. Se il customer journey si fa infatti più articolato per gli acquisti solo digitali, lo è senz'altro meno per gli acquisti in negozio, svincolato in parte dal controllo del customer journey e del funnel.

### 1.2.5 Uso dello smartphone e comportamenti digitali

La batteria di domande parte da un assunto comune e si declina in affermazioni differenti, volte a indagare l'uso degli smartphone quali media ubiqui, convergenti, indossabili, always on e always ready, capaci di cannibalizzare altri device e schermi, insieme al comportamento che la persona può avere con e verso di essi nel momento in cui si accinge a effettuare acquisti, sia di presenza che mediati. L'importanza e la diffusione degli smartphone sono al di fuori di ogni dubbio, come ampiamente dimostrato dalle statistiche (cfr. Cap.3), pertanto anche la loro centralità nel quotidiano è indubbia, trasversalmente alle coorti generazionali ma sicuramente con funzioni aggregative e accentrate nelle coorti più giovani, le quali ne esplorano a pieno le potenzialità. È da tenere a mente che si tratta di uno scenario in continua evoluzione.

---

<sup>3</sup> Soprattutto nel caso dei prodotti alimentari.

## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Cercare informazioni sui prodotti

Comportamento evidentemente molto diffuso nella popolazione di riferimento, quello di utilizzare lo smartphone per informarsi in tempo reale sull'acquisto che si sta per fare. Complessivamente, è un comportamento messo in atto dal 48% dei rispondenti del cluster 1 e dal 39% del cluster 2. Evidenziamo ancora una volta come i fenomeni presi in esame sono maggiormente condivisi tanto più si scende con l'età, quindi in linea a comportamenti più educati e inclini alla tecnologia e alle sue implementazioni quotidiane. La proattività nella ricerca delle informazioni demanda a una logica pull, di attrazione, di azione consapevole. Azioni che si riflettono nell'attenzione che si presta per diramare le notizie e le informazioni letteralmente alla velocità della luce, applicando criteri di ragionevolezza e veridicità personali e introiettati.

Tanto più che la domanda non specifica se ci si avvale dello smartphone solo nel touchpoint del negozio fisico, ma anche durante gli acquisti online: cercare informazioni suppletive con un doppio o multi- schermo equivale a intraprendere

fenomeni di *second screening*, una modalità volta all'interattività e al coinvolgimento che affonda le sue origini nel *gaming* e nelle abitudini multitasking dei Millennials. Un multi-schermo o un multi-attività che si sposano con la dinamicità della generazione e con la capacità di mescolare canali, strumenti, device, destinazioni d'uso: non solo dei media (*media meshing*) ma delle attività quotidiane, tanto che potremmo azzardare la definizione di *task-meshing*. Un cambiamento antropologico che relega ogni attività a un frammento sfuggente di vita pieno di rumore di fondo e attimi sfuocati in background, dove a volte solo il caso, a volte la ridondanza, determinano ciò che emerge da un flusso ininterrotto di attenzione parziale e distratta, in cui i Millennials si muovono tuttavia sentendosi a loro agio e selezionando ciò verso cui rivolgere lo sguardo, con sicurezza e cognizione connaturate dall'abitudine a frequentare molteplici piani di vita e strumenti.

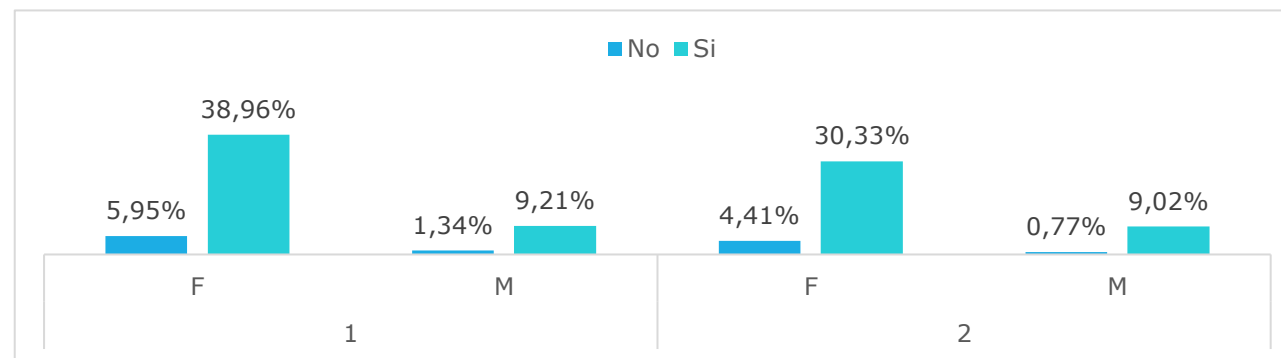


Figura 23: uso degli smartphone per la ricerca di informazioni

**Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Visualizzare l'email di conferma per ritirare il prodotto acquistato online**

Questo è senz'altro un comportamento meno diffuso tra i rispondenti. La domanda voleva indagare la diffusione di comportamenti di acquisto misti, in questo caso il "click&collect" (cfr. Cap.2). Siamo quindi all'interno dei comportamenti d'acquisto cross-canale. Verosimilmente i rispondenti si polarizzano verso le altre due modalità di acquisto, da una parte solo quello in negozi tradizionali o l'acquisto esclusivamente digitale. Dichiarano di affidarsi a canali di acquisto misti complessivamente poco più del 38% dei rispondenti del cluster 1 e quasi il 30% dei rispondenti del cluster 2. In particolare, proporzionalmente sono più gli uomini appartenenti al cluster 2 a ricorrere a questa modalità.

**Abbiamo chiesto Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Leggere recensioni**

per capire se, non solo durante gli acquisti online, ma anche durante gli acquisti tradizionali in negozi fisici, avere un dispositivo connesso è una possibilità concreta per avere a disposizione rassicurazioni e conferme prima del passaggio in cassa, per essere convinti che, fondamentalmente, "ne vale la pena" e non si rimanda l'acquisto ad un secondo momento.

Troviamo di nuovo conferma del fatto che i commenti e le recensioni sono uno dei fattori che più influiscono sulla decisione di acquisto a prescindere dal canale. Le esperienze di acquisto on e offline si integrano quindi a vicenda e lo smartphone viene utilizzato per ricevere conferme, opinioni, suggerimenti e inviti al (non) acquisto. Complessivamente, ricorrono allo smartphone durante il momento di acquisto quasi il 48% dei rispondenti del cluster 1 e quasi il 38% dei

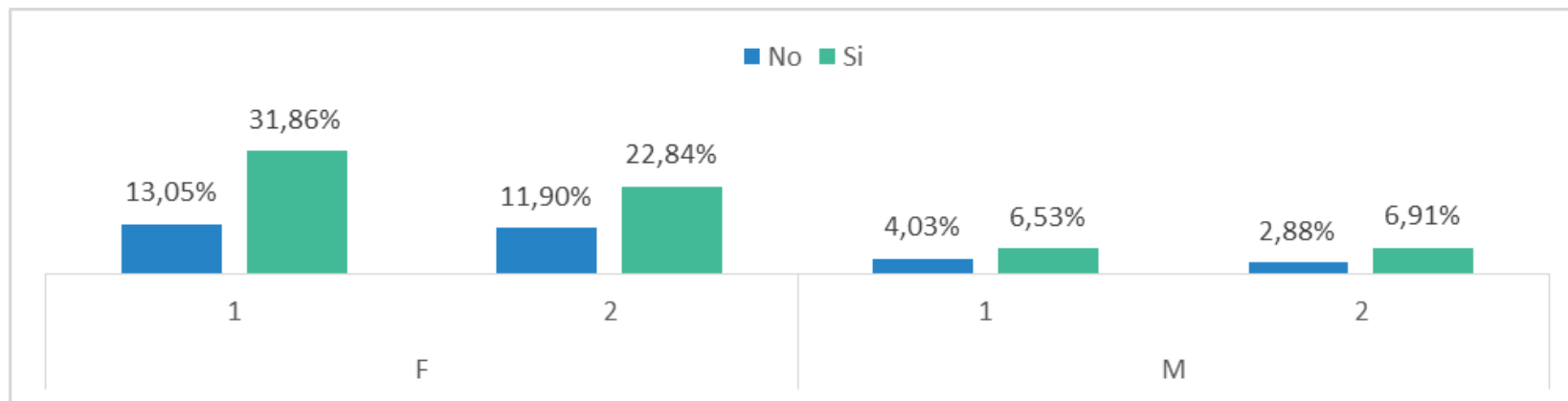


Figura 24: attività cross-mediali - visualizzazione mail di conferma.

rispondenti del cluster 2. Sono 10 punti percentuali che ci fanno riflettere su quanto l'opinione degli altri è importante sicuramente trasversalmente all'età, ma in misura maggiore tra le persone più giovani, le quali si affidano agli altri per la conferma sulla bontà delle proprie scelte. Non evidenziamo invece disparità significative sul sesso, indice che questa variabile non influisce sul peso dell'opinione altrui nel nostro riferimento. Utilizzare lo smartphone per una conferma immediata sul proprio intuito è una rassicurazione ubiqua circa le proprie decisioni.

Possiamo pensare che la lettura di recensioni tramite smartphone sia più agevole se effettuata a mezzo app o social network. Sicuramente le recensioni rappresentano in modo influente di contatto e avvicinamento ad un brand, soprattutto se questo non è conosciuto, se ci si confronta con qualcosa di nuovo. Questa modalità di contatto fra brand e persona acquista sempre maggiore centralità all'interno

del processo di costruzione dell'opinione e di comportamento di consumo, andando a ridefinire i rapporti di forza esistenti fra le parti. Attraverso la recensione, l'azienda perde il suo controllo sul processo informativo; la recensione è un'attività da prosumer, un contenuto generato dall'utente (UGC, user generated content) che produce cultura, informazione, opinione, influenza gli atteggiamenti e che diventano parte integrante del mutato rapporto relazionale, strategico e comunicativo, delle interazioni fra brand e suo (potenziale) cliente che, tramite una recensione, configura mentalmente un posizionamento di brand e si creerà un'aspettativa circa la performance, il prodotto, il servizio e l'azienda stessa.

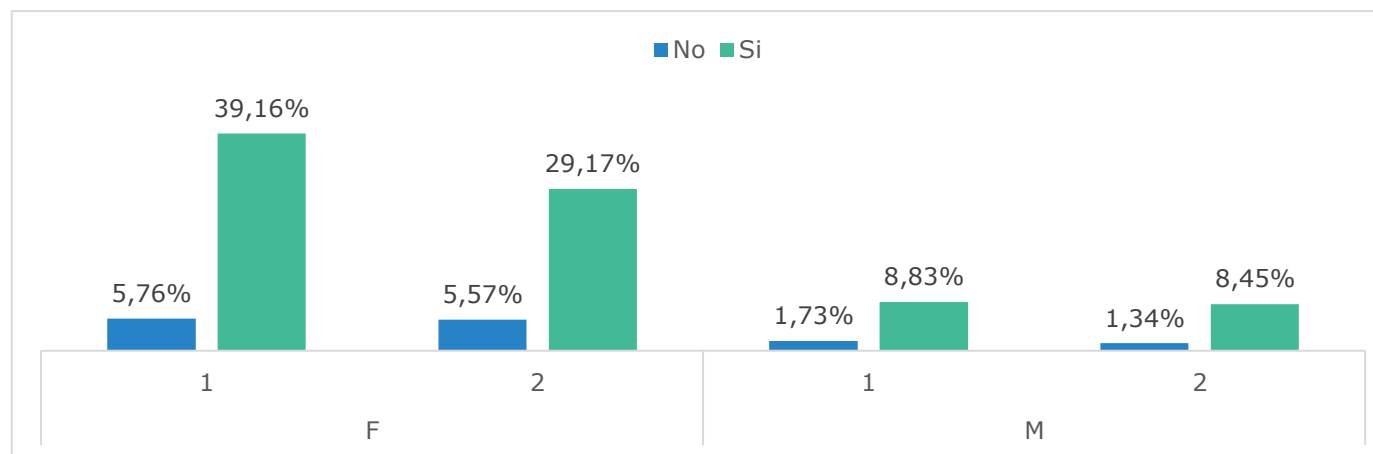


Figura 25: Lettura recensioni su smartphone.

La domanda successiva vuole indagare un comportamento di educazione digitale. Abbiamo quindi chiesto **Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Controllare il saldo personale prima di effettuare un acquisto:**

Consapevoli che fosse questo un comportamento di nicchia, i risultati hanno effettivamente confermato trattarsi di un comportamento poco diffuso all'interno della popolazione Millennial di riferimento. Complessivamente è adottato dal 23% dei rispondenti sia del cluster 1 che del cluster 2; in particolare, è diffuso tra le donne del cluster 2 e tra gli uomini del cluster 1, i quali si preoccupano del proprio status

finanziario al momento dell'acquisto, indice di prudenza e consapevolezza. Una maggiore attenzione alla gestione del denaro che emerge spesso nel cluster 2, il quale vive gli acquisti come momento sì di svago, ma anche di necessità e con l'occorrenza di far quadrare i conti e gestire meglio il denaro. Lo smartphone oltre ad essere uno strumento ludico e comunicativo assolve così anche delle funzioni, diciamo così, finanziarie, sebbene non sia questo della nostra popolazione di riferimento. Sicuramente ci sono app e strumentazioni che permettono di tenere sotto controllo le proprie disponibilità finanziarie, ma siamo consapevoli – e il dato lo conferma – non essere certamente tra le più diffuse e utilizzate.

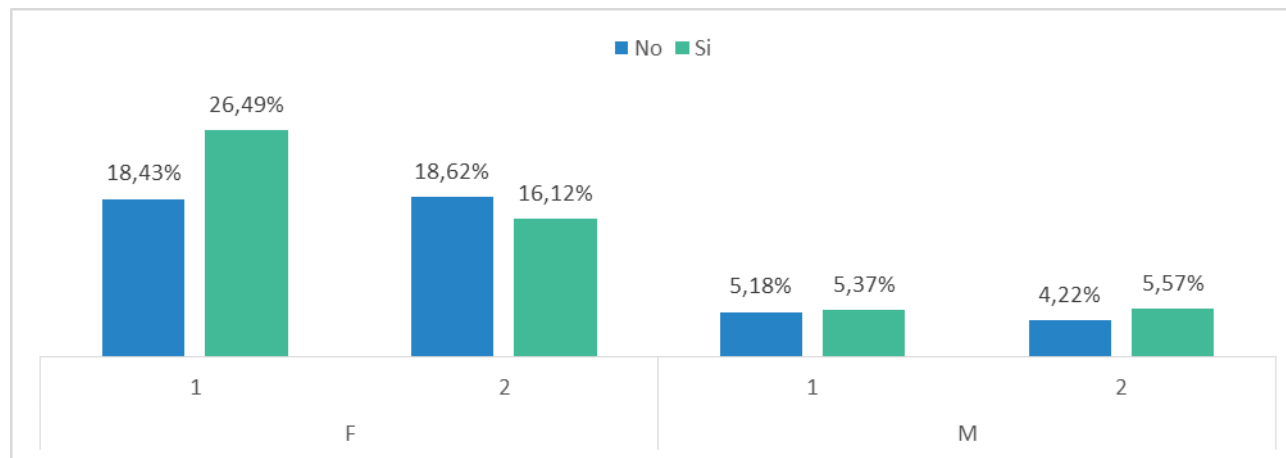


Figura 26: Uso dello smartphone per fini finanziari.



## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Concludere il pagamento del mio acquisto:

Nella popolazione di riferimento presa in esame questo comportamento trova una buona diffusione. Usano lo smartphone per concludere il proprio acquisto quasi il 34% dei soggetti del cluster 1 e quasi il 27% dei soggetti del cluster 2. I soggetti più giovani evidenziano una conoscenza delle possibilità e delle funzioni offerte dalla tecnologia indossabile dei propri telefoni intelligenti e la usano abbastanza. Ciò non significa che le persone più adulte non la conoscono, ma evidentemente vi ricorrono in misura minore preferendo altri canali. Tra gli uomini la percentuale di soggetti che utilizzano lo smartphone per concludere i propri pagamenti è pressoché identica, non si riscontrano discostamenti di rilievo.

Dobbiamo però precisare che non è stato indagato a fondo il modo effettivo di utilizzo; la domanda è effettivamente troppo vaga circa l'oggetto conoscitivo. Per esempio, non sappiamo se la conclusione del pagamento tramite smartphone è relativa all'uso di funzioni di sistemi evoluti di pagamento (GooglePay o NFC, per esempio) o solo come ulteriore touchpoint utilizzato, per esempio, per l'inserimento di un codice di controllo per la sicurezza. Ci auguriamo che future o ulteriori indagini siano in grado di chiarire questo aspetto. Per ulteriori riflessioni circa il pagamento elettronico, rimandiamo oltre al medesimo questionario.

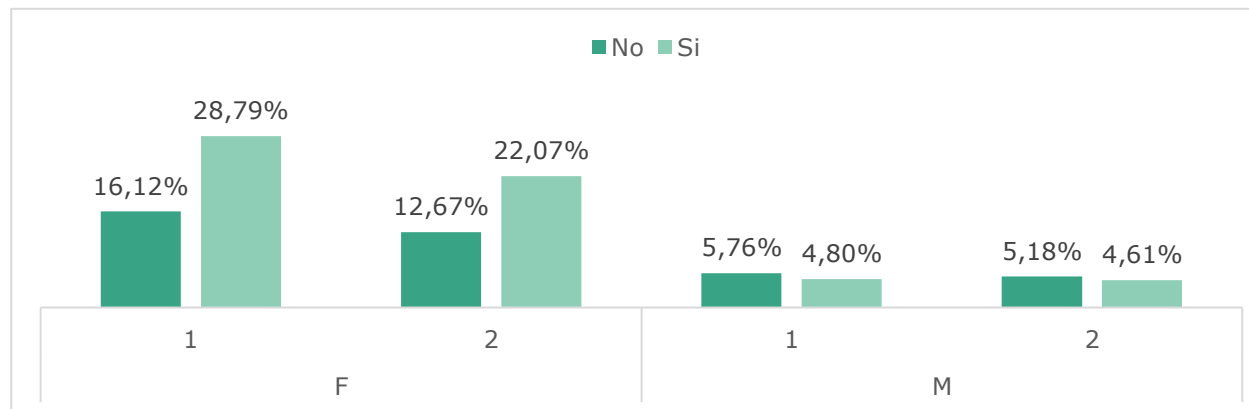


Figura 27: Pagamento con smartphone.

## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Salvare informazioni sul prodotto per acquistarlo in un secondo momento:

In questa domanda lo scopo è l'indagine del comportamento al momento della conclusione del funnel e la centralità di un momento-verità come quello del carrello virtuale. Hanno detto di adottare questo particolare comportamento quasi il 39% dei rispondenti del cluster 1 e quasi il 28% dei rispondenti del cluster 2. Di nuovo la variabile età incide sull'adozione di comportamenti più evoluti circa l'educazione tecnologica e le possibilità offerte dai device digitali. La differenza è senz'altro più evidente fra le donne, meno tra gli uomini dei due cluster.

In particolare, questo comportamento potrebbe afferire anche allo stile di comportamento di consumo "R.O.P.O." (Research online, purchase offline, cfr. Cap.2), o più in generale alla possibilità di utilizzare app e siti dal proprio smartphone, riempire carrelli virtuali ma interrompere così il

funnel per demandare l'acquisto a un secondo momento e dare la possibilità di riflettere con attenzione sugli articoli e le informazioni messe da parte, magari per confrontare recensioni e opinioni online o chiedere il parere di una persona di cui ci si fida.

Uno dei grandi vantaggi dello shopping online è quello di poter meditare sul proprio acquisto e concluderlo in un secondo momento. Cosa non realizzabile in un negozio fisico senza un dispendio ben più impegnativo: riorganizzare i propri impegni o sottrarre tempo ad altro, affrontare tragitti in auto e quant'altro sono senz'altro fastidi che il consumatore odierno, e in particolare quello Millennial, non è disposto ad affrontare: tutto deve essere pronto su richiesta e col minimo sforzo possibile, perché internet ha abituato le persone all'immediatezza e non all'attesa.

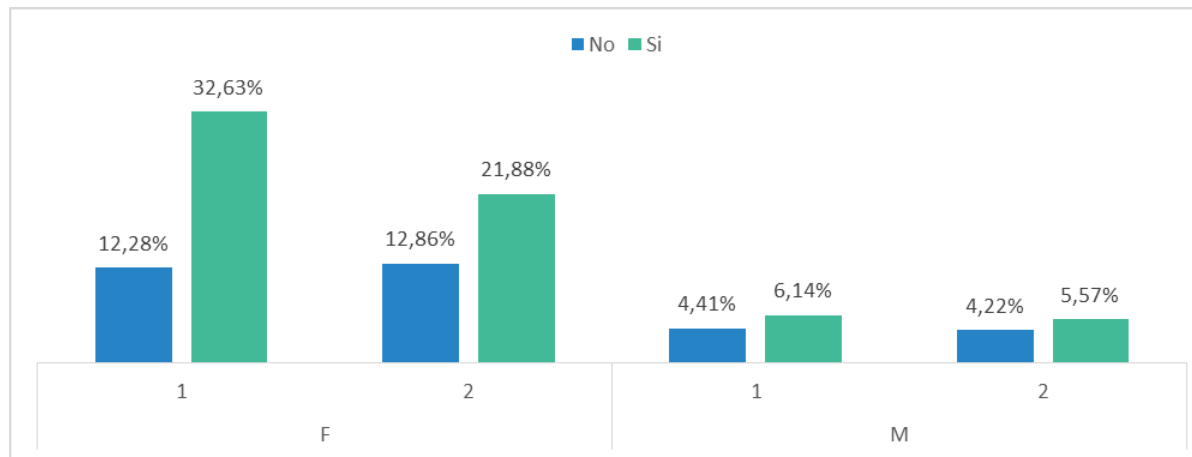


Figura 28: Salvataggio informazioni con smartphone.

## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Salvare uno sconto/codice promozionale:

Anche questo è un comportamento piuttosto di nicchia, che trova comunque una buona accoglienza tra i soggetti raggiunti. Vi ricorrono soprattutto i soggetti del cluster 1, per 38% contro il 26% circa del cluster 2, in linea con altre domande che hanno evidenziato la tendenza del cluster 1 ad essere più sensibili al prezzo dei prodotti quale variabile discriminante per un acquisto. Uno dei grandi vantaggi degli acquisti su internet è la possibilità di risparmiare; talvolta i brand per promuovere la vendita su un canale specifico si attivano per delle iniziative che possano incentivare le

vendite attraverso la proposizione di offerte. I codici promozionali e gli sconti appartengono a questa categoria. Salvare uno sconto, una tessera fedeltà, un codice inviato via mail e altre attività del genere che vengono veicolati attraverso lo smartphone appartengono ad iniziative cross-canale di marketing, utili a accompagnare la persona attraverso il customer journey che il brand ha pensato, e allo stesso tempo per monitorare lo stesso percorso per ottimizzare le attività e valutare la performance di ogni punto di contatto.

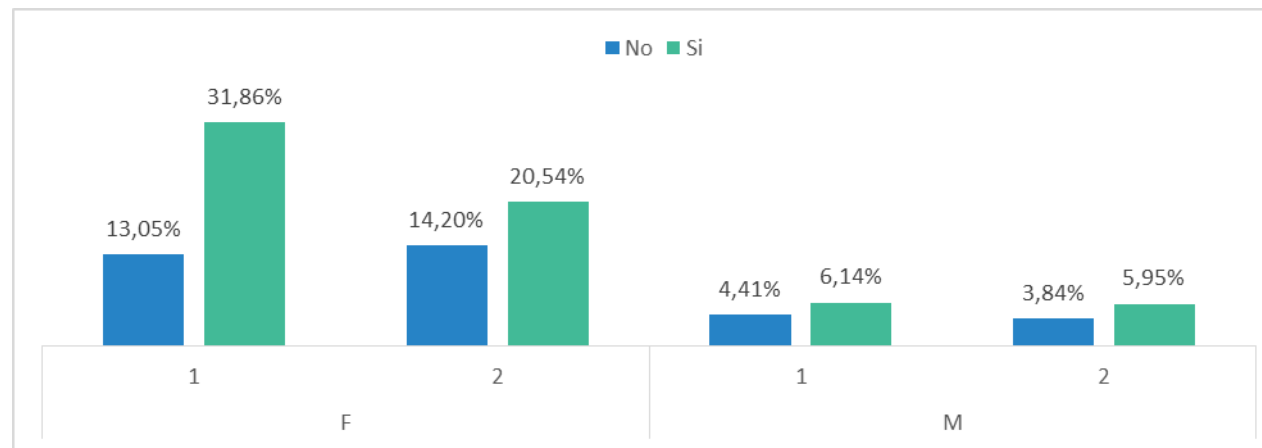


Figura 29: Codice promozionale

## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Confrontare i prezzi di brand concorrenti:

Circa il 40% del cluster 1 e quasi il 29% del cluster 2 affermano di utilizzare lo smartphone per controllare in tempo reale i prezzi di brand concorrenti. La forbice fra i due cluster circa questo comportamento è molto elevata: questo comportamento è senz'altro più diffuso fra le persone più giovani della nostra popolazione di riferimento, in particolare tra le donne. Tra gli uomini, infatti, i valori sono molto simili a prescindere dall'età, indice che il confronto prezzi tramite smartphone nel momento dell'acquisto è una pratica diffusa indipendentemente dall'età di ciascun oggetto.

Le persone sono generalmente sensibile ai temi del prezzo e certamente i Millennials non fanno eccezione. Anzi, è opinione diffusa che il canale di acquisto digitale permetta di risparmiare e di concludere affari migliori. Essendo indossabile e always on, lo smartphone ha reso possibile una pratica tipica dello shopping digitale, uno di quelli figurati

come i vantaggi di essere davanti uno schermo: confrontare i prezzi. Applicare questa pratica al commercio fisico – non possiamo dire offline, sarebbe parzialmente errato – significa quindi una perfetta commistione di ambienti. Fare acquisti per negozi tradizionali significava fino a qualche anno fa non poter confrontare i prezzi di brand e prodotti differenti; questo comportava quindi dispendio di tempo ed energie in “controlli incrociati” di vetrine. Cosa che internet aveva grandemente facilitato: bastava aprire una nuova finestra sul browser e confrontare con comparatori o siti corporate. Ecco invece che si presenta la necessità di investire in siti *responsive*, cioè con formato adattabile allo schermo da cui si leggono, e sempre più ottimizzati per la visione su smartphone.

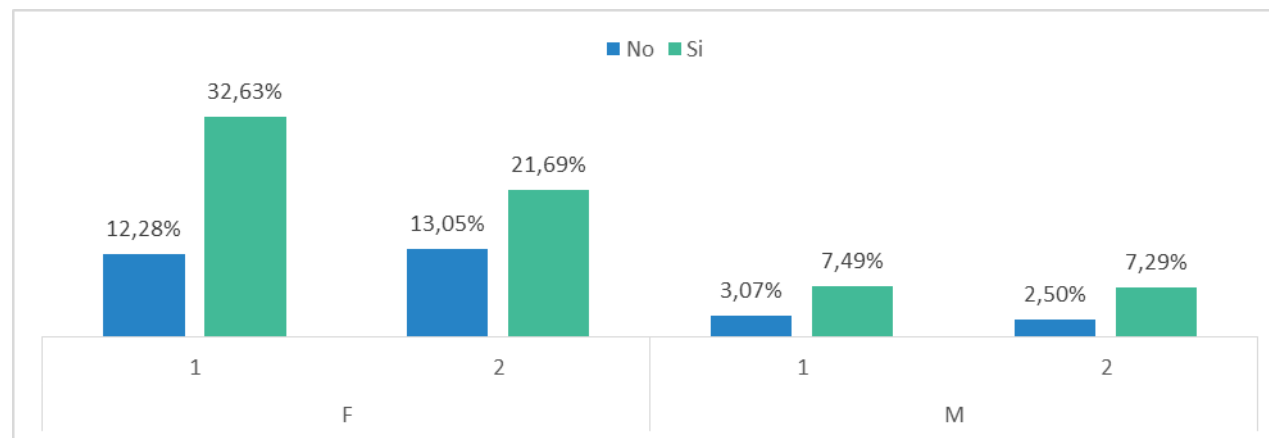


Figura 30: Competizione fra brand

## Durante gli acquisti (online o in negozio), per quali attività usi lo smartphone? - Registrarmi in negozio tramite sito/social media/app (ad es., Foursquare, Facebook o app del brand):

Questo comportamento è attuato da poco più del 40% dei soggetti Millennials del cluster 1 e da quasi il 29% dei soggetti del cluster 2. L'età torna a essere nuovamente una discriminante per le attività digitali, che si fanno più complesse ed evolute. A questa attività corrisponde una cessione volontaria di dati e informazioni personali, a discapito della privacy, evidenziando meno consapevolezza o, semplicemente, leggerezza.

La geolocalizzazione è una chiave di personalizzazione e migliora l'esperienza per l'utente, molto importante per i Millennials: gli evita di ricevere risultati che non corrispondono alla sua area geografica d'interesse o di necessità, evidenziando ciò che invece è raggiungibile e vicino e tenendo quindi in considerazione le proprie

esigenze. È quindi marketing di prossimità, che diffonde informazioni rilevanti e promozioni d'interesse specifico, semplificando le operazioni e le ricerche per le persone. Per i brand esiste anche un vantaggio nella conoscenza del proprio bacino di utenza, quindi conoscerne identità, movimenti, preferenze. Le campagne e i messaggi di marketing basati sulla localizzazione geografica spontanea dell'utente possono certamente vantare un'alta performance proprio in virtù di questa spontanea cessione di dati e informazioni, spesso basati su richiesta dell'utente stesso, con alti tassi di performance e conversione.

Dall'altra parte, fare check-in presso un negozio, un luogo e così via è un modo per acquisire status agli occhi degli altri, far sapere cosa si sta facendo – soprattutto se di un certo spessore o interesse – confermando la propria personalità, il

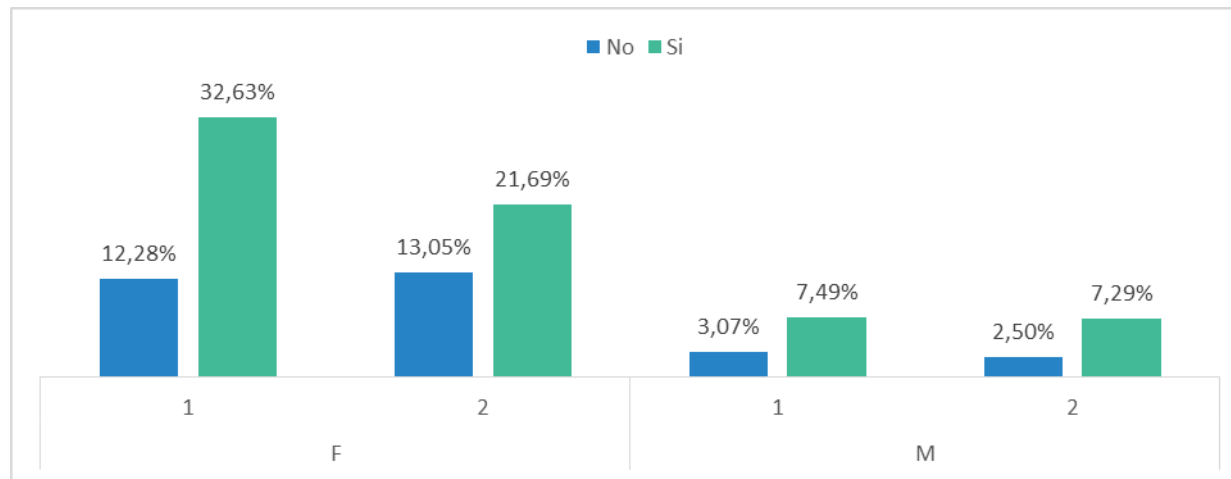


Figura 31: geolocalizzazione pull.

proprio ego e essere in qualche modo motivo di vanto. Fare il check-in nello stesso posto con molta frequenza assume un ulteriore significato di proprietà, in un certo senso, del luogo; si aggiunge una ulteriore componente sia di autopercezione e gratificazione di sé che di valore per gli altri: elementi di costruzione di identità che interessano ai

Millennials. Al contempo rappresenta un database storico autocompilato di queste scelte e abitudini.

In Fig. 32 riportiamo un grafico riepilogativo dei comportamenti digitali appena presi in esame, con particolare riferimento alla polarizzazione positiva. Lo sguardo d'insieme in questo caso ci restituisce un comportamento digitale generalmente più evoluto rispetto

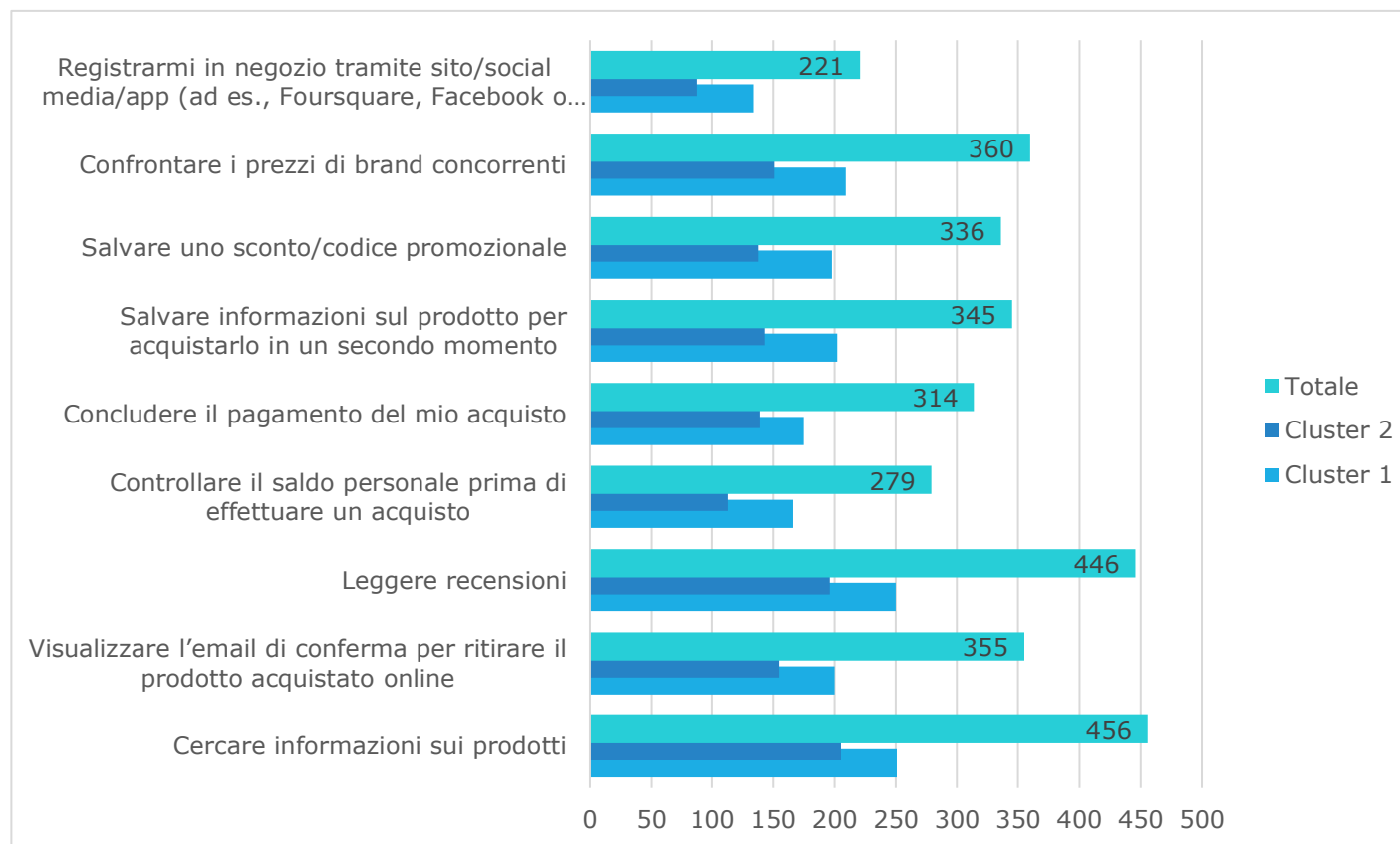


Figura 32: Riepilogo dati in merito all'uso dello smartphone nel comportamento di consumo, con particolare riferimento alla polarizzazione positiva. Dati sulla popolazione di riferimento, nostra elaborazione.

quanto emerso in precedenza. La differenza è probabilmente imputabile al device in oggetto in questa batteria di domande, ovvero lo smartphone. Il fatto di avere un device ubiquo, sempre connesso, always ready consente ai Millennials che hanno risposto al questionario di cercare informazioni sui prodotti in tempo reale e quindi di avere una panoramica più esaustiva sui prodotti e le loro caratteristiche, di essere insomma più informati e quindi di realizzarsi come consum-attori. Questa ricerca di informazioni avviene in prima battuta affidandosi alle recensioni lasciate dagli altri utenti, e in secondo luogo attraverso il confronto di prezzi, prodotti e relative schede informative sempre da visualizzare tramite smartphone, per concludere l'acquisto eventualmente anche in un secondo momento. Sono apprezzate le attività di marketing cross-canale come l'invio e l'utilizzo di codici sconto. Meno diffuse invece le attività di registrazione e check-in presso le attività commerciali, la conclusione di pagamento tramite smartphone o il controllo del saldo personale prima di effettuare questo pagamento, preferendo quindi altri metodi che indagheremo più avanti, in una domanda successiva.

## 1.2.6 Uso dei Social network

Adesso segue una serie di domande circa l'impiego dei social network quali piattaforme privilegiate di conversazione, scambio, interazione, per approfondire ulteriormente il comportamento e l'educazione digitale dei Millennials che hanno risposto al questionario. Parimenti con le domande precedenti circa l'impiego degli smartphone, le seguenti approfondiscono il comportamento e l'esperienza di consumo attraverso l'uso dei social network. Riportiamo il testo integrale solo nella prima domanda.

**Per quali attività usi i social network (Facebook, Instagram, 21buttons, Tripadvisor ecc.) per i tuoi acquisti? - Per leggere recensioni, commenti e feedback:**

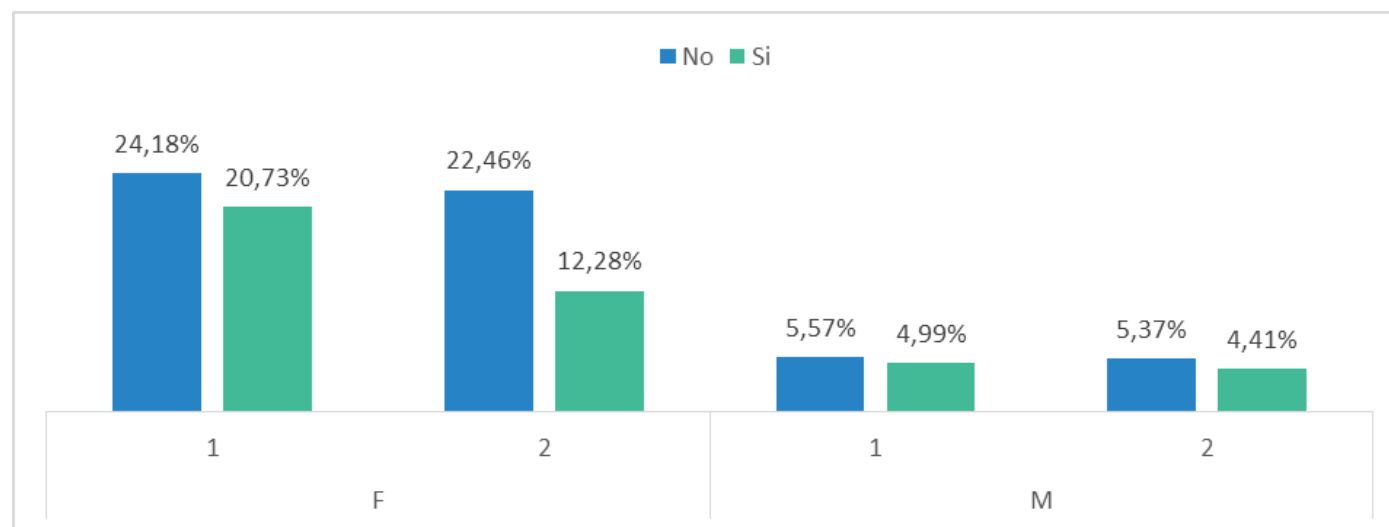


Figura 33: Recensioni sui social network.

Inaspettatamente, otteniamo un risultato che ci dà un altro punto di vista circa il comportamento digitale dei Millennials. Le recensioni continuano senz'altro ad avere un ruolo centrale all'interno dei processi di consumo e di acquisto ma non con questo canale. Sebbene in linea generale il trend è piuttosto positivo – utilizzano le recensioni presenti sui social network quasi il 26% dei rispondenti del cluster 1 e quasi il 17% dei soggetti del cluster 2 – i social network nella popolazione raggiunta dal questionario non trovano accoglienza come luogo d'elezione per la lettura di recensioni su cui affidarsi per finalizzare le proprie decisioni di consumo. La differenza è tanto più evidente fra le donne dei due cluster, dove quelle del cluster 1 si dicono comunque più inclini a leggere le recensioni a disposizione, con percentuali tra sì e no molto simili, sebbene la tendenza sia maggiore per la risposta negativa al quesito, rispetto a quelle del cluster 2. Queste ultime infatti presentano praticamente il

doppio di persone che riferiscono di non fare affidamento o non utilizzare le recensioni presenti sui social network. Non si avvisano invece variazioni di rilievo fra i rispondenti uomini di entrambi i cluster, che si dividono a metà fra chi opta per il leggere le recensioni e chi non ne usa su questo canale di comunicazione. Nonostante le recensioni presenti sui social – pensiamo per esempio a quelle presenti su



Facebook – siano corredate di nome, cognome e foto profilo riconducibile a quello personale e non di un generico nickname, quindi probabilmente verificabili in prima persona, non trovano spazio in quanto diffusione e probabilmente affidabilità. Precisiamo che quest’ultima è solo una congettura, non avendo a disposizione dati sufficienti per stabilire questa correlazione, in questa analisi. Un’altra chiave di lettura possibile è che non si scelgono tutti i social network, in quanto non tutti si prestano allo stesso modo per questo scopo: tra questi, Facebook è quello che consente un maggiore scambio, ma la domanda riportava un comportamento più generico che potrebbe aver travisato le risposte.

La necessità di contenuti di qualità è invece una responsabilità reale, evidentemente demandata ai brand da parte di tutti i consumatori e in particolare dai Millennials. Possiamo però ipotizzare con una certa sicurezza che, a seguito di un’esperienza con il brand o il prodotto/servizio, saranno più inclini a lasciare una recensione sui social coloro che hanno avuto un’esperienza polarizzata, quindi estremamente positiva o estremamente negativa, sull’onda emotiva del momento. L’utente alla ricerca di opinioni su questi canali è consapevole che spesso le recensioni affidate a questo canale sono emotivamente

condizionate, perciò preferisce affidarsi ad altri canali o leggerne ma con distacco cognitivo.

Sulla stessa riga della precedente, indaghiamo un altro aspetto del comportamento digitale sui social network, chiedendo: **Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per ricevere offerte promozionali:**

L’esito stavolta non era inatteso, trattandosi di un comportamento effettivamente poco diffuso. Si riconferma pertanto una tendenza negativa nelle risposte delle persone raggiunte, le quali asseriscono di non utilizzare i social network per ricevere offerte promozionali nel quasi 32% dei casi nel cluster 1 e nel quasi 27% dei casi nel cluster 2. Notiamo però che la percentuale delle donne del cluster 1 è praticamente divisa a metà tra chi intraprende questa pratica e chi ne fa a meno, mentre per le donne del cluster 2 la percentuale è più sbilanciata verso la risposta negativa.

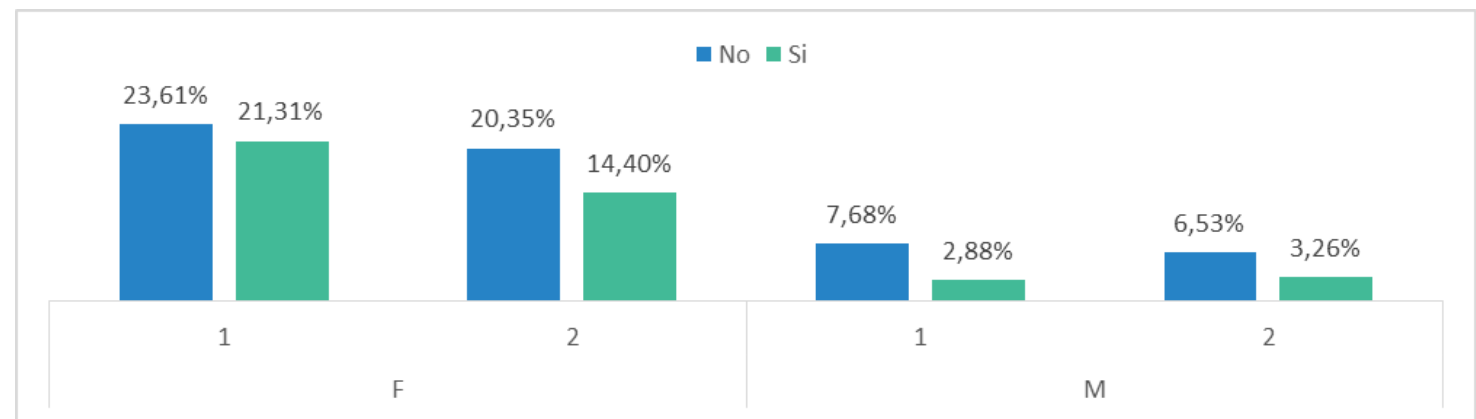


Figura 34: Uso dei social network per ricevere offerte promozionali.

Per gli uomini di entrambi i cluster prevale decisamente la non adozione, in linea con precedenti domande, dove emerge che la maggior parte dei comportamenti di consumo evoluti sono adottati dalle donne.

Questa domanda ha una criticità, in quanto presuppone l'effettivo svolgimento di attività pubblicitarie e promozionali da parte dei brand. Dobbiamo invece considerare che le modalità di promozione dei prodotti e brand sui social sono molto diverse a seconda dell'attività stessa e dai budget a disposizione. Il social media marketing ha senz'altro un'ampia diffusione e molteplici strumenti; sebbene molti prodotti, servizi e brand le intraprendano, la diffusione è ampiamente migliorabile. Il tessuto imprenditoriale italiano non è però fatto da aziende molto grandi, la maggior parte delle attività imprenditoriali e commerciali infatti appartengono alle piccole e medie imprese o alle attività portate avanti da uno stesso nucleo familiare. Società e attività che insomma vantano pochi o nessun dipendente.

Ciò non significa che le attività di promozione sui social media siano meno importanti o necessarie, ma che devono essere condotte in maniera diversa rispetto alle attività generalmente intese come tali su questo canale e adattate alle specifiche realtà commerciali. Quelle attività imprenditoriali che le intraprendono hanno infatti compreso l'importanza di questo canale di promozione, le altre sono in una lenta ma costante agonia che le porterà a chiudere, purtroppo, inesorabilmente.

### Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per scoprire nuovi brand e prodotti

Il risultato qui invece si inserisce all'interno dell'identikit del consumatore Millennial delineato nel Cap.3. Asseriscono di utilizzare i social network per scoprire nuovi brand il 42% dei rispondenti del cluster 1 e il 28% dei rispondenti del cluster 2. In questi risultati totali, notiamo che la percentuale delle donne del cluster 1 che adottano questa pratica è molto più

elevata sia verso coloro che dicono di non farlo sia verso le donne del cluster 2 che invece la utilizzano. Al netto, la differenza è di circa 11 punti. Gli uomini invece hanno comportamenti molto diversi: quelli del cluster 1 abbracciano questo uso dei social network, e coloro che lo fanno sono quasi il doppio di coloro che non utilizzano i social network in questo modo. Tra gli uomini del cluster 2 prevale un atteggiamento piuttosto disinteressato, con una

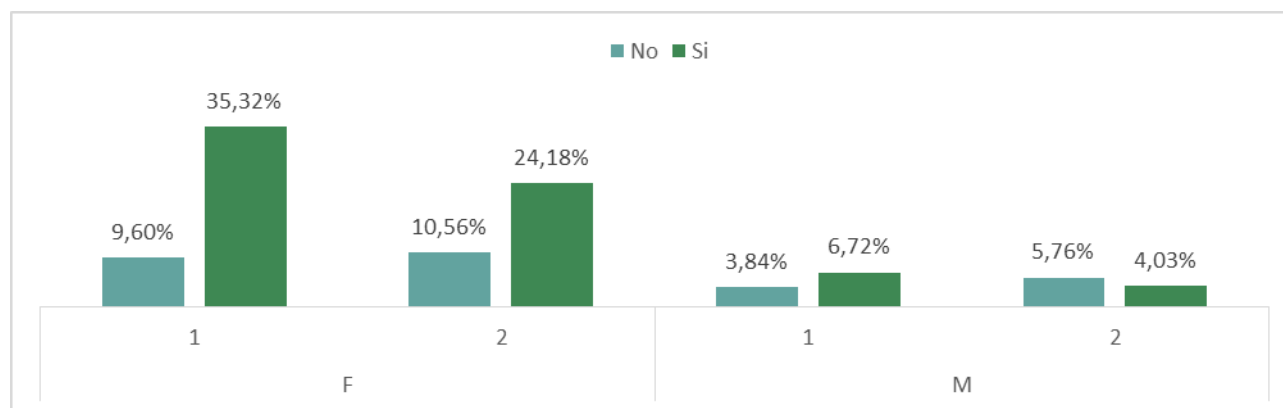


Figura 35: SNS come piattaforma di scoperta di nuovi brand/prodotti.

maggioranza di persone che dichiarano di non preferire questa modalità di scoperta di prodotti e brand contro coloro che invece lo fanno, anche se la differenza fra i due non è netta come nel cluster 1.

In linea generale possiamo dire, in base alle risposte in nostro possesso, che i social media sono utilizzati come canale utile nella fase di scoperta, conoscenza, awareness dei brand e dei prodotti. Non solo quindi passaparola e motori di ricerca, ma anche feed, annunci sponsorizzati, inserzioni, preferenze fornite sulla base della navigazione sono modi per entrare in contatto con nuovi brand e prodotti attraverso i social media e le loro multiformi forme di pubblicità, a pagamento e non. A ricoprire questa funzione è Instagram in primo luogo, seguito da Facebook e Pinterest. Instagram soprattutto ha una vasta gamma di contenuti visuali, piazzandosi come luogo virtuale di elezione per l'esplorazione di tendenze e mode da seguire per tutti, ridefinendo il concetto di estetica e con la possibilità di seguire gli hashtag d'interesse. Di per sé è una piattaforma d'acquisto con funzioni dedicate. In particolare ha permesso la diffusione degli "Instagram brands", brand giovani che nascono e crescono su Instagram in quanto piattaforma gratuita per il lancio e la diffusione di un marchio, di un'idea di business dai confini ben delineati e della sua identità caratterizzante, con costi contenuti di pubblicizzazione e senza rete di distribuzione, e che pongono questo social al centro delle proprie strategie di comunicazione: per esempio attraverso l'influencer marketing, con specifiche posizioni contrattuali da cui derivano i costi di advertising. Pinterest si configura anch'esso come social visivo, dove è possibile

trovare idee e seguire interessi attraverso una ricerca di parole chiave, ma con rimando a siti esterni; utile quindi per una strategia di link building abbinata all'ottimizzazione per i motori di ricerca. Facebook non ha certamente bisogno di presentazioni, attraverso la possibilità di esplorare vari interessi, un'utenza veramente ampia, costi pubblicitari accessibili e raccogliendo anche segmentazioni, dati e interessi delle subculture. In un gioco comunque di aggiornamento continuo dello stesso database, in quanto Instagram è di proprietà di Facebook, quindi con dati di profilazione e preferenze molto precisi e consegnati allo stesso "proprietario".

**Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per scrivere recensioni, commenti e feedback.**

Al momento di intraprendere in prima persona un comportamento proattivo verso la diffusione di un'opinione si prospetta un atteggiamento eterogeneo e differente per i due cluster di Millennials presi in esame. Assistiamo infatti a una generale tendenza alla non adozione di questa pratica, almeno per questo canale di comunicazione e per la nostra popolazione di riferimento: quasi il 16% di sì per il cluster 1 e il 19% di sì del cluster 2. In particolare sono gli uomini di entrambi i cluster a manifestare un atteggiamento particolarmente passivo, non conforme per come sono tipizzati i Millennials. Se infatti nelle precedenti risposte circa l'uso e la lettura delle recensioni e delle opinioni la tendenza

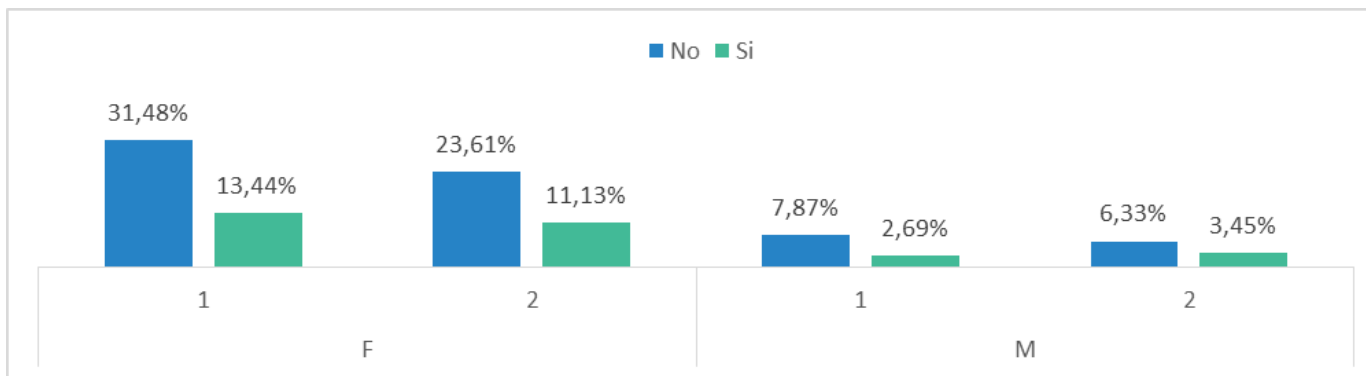


Figura 36: Proattività verso le recensioni sui social.

era senz'altro positiva e favorevole all'impiego per diramare dubbi e avere pareri, non ci si assume il dovere di contribuire alla produzione, sempre limitatamente a questo specifico caso. Il comportamento delle donne Millennials di questo riferimento è invece differente secondo l'età, che torna a essere una discriminante per l'adozione di comportamenti di educazione tecnologica e produzione di conoscenza, caratteristiche riconosciute a questa coorte generazionale in esame. Le donne del cluster 1 – le più giovani – si dichiarano decisamente meno inclini a scrivere recensioni e opinioni in prima persona, contrariamente a quelle del cluster 2 che si attivano per produrre informazioni, forti di una maggiore esperienza e di maggiore spirito critico.

**Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per interagire con brand o negozi specifici:**

In linea generale non si avvisa una partecipazione rilevante e attiva alla comunità del brand, preferendo un approccio passivo. In controtendenza quindi con l'opinione dominante

riguardo i Millennials, almeno per la popolazione raggiunta dal questionario le attività di comunicazione e marketing messe in campo non delineano risultati in termini di interazione e feedback, confermando del resto l'atteggiamento passivo espresso nella domanda precedente circa lo scrivere feedback e opinioni,

eventualmente lasciate in commenti o diffuse privatamente e non attraverso i canali preposti a questo scopo. Probabilmente nella domanda è l'aggettivo "specifici" che potrebbe aver deviato le risposte lasciate dalle persone che hanno risposto all'indagine: non interagiscono con brand specifici, ma con brand, persone e brand "umanizzati" senza associare una specifica identità a ciascuno di essi. Comprensibilmente si dichiarano più proattive le donne del cluster 1, e inaspettatamente – considerato lo storico di passività fin qui dimostrato – gli uomini del cluster 2. Tra i due cluster non si avvisano, in totale, differenze significative in termini percentuali tra coloro che dichiarano di interagire coi brand sui social network e coloro che non lo fanno.

Questa domanda conferma una importante sfida dei brand già emersa nei capitoli precedenti, ovvero la necessità di dover creare relazioni significative e di valore con le persone, soprattutto Millennials notando questa persistente difficoltà, e non essere solo un logo all'interno di un flusso insignificante di notifiche da dimenticare non appena le si visualizzano. Questo significa veicolare messaggi in linea con

gli ideali e i valori del brand, utilizzando un tono amichevole, per non rendere la conversazione come un'intrusione e andando oltre il comunicare solo il proprio prodotto o servizio, insomma oltre l'impostare una comunicazione marchio-centrica.

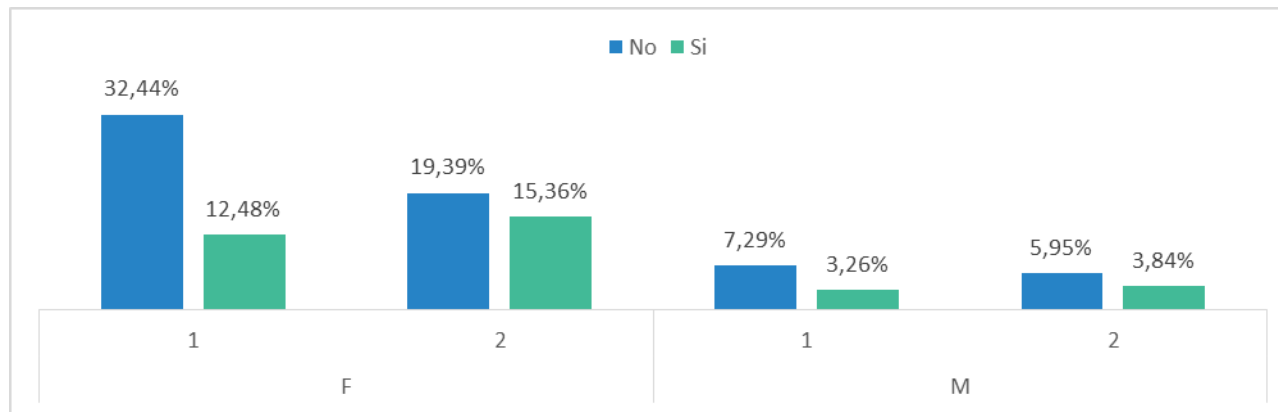


Figura 37: Interazione sui social network.

## Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per visualizzare pubblicità:

A questa domanda le persone raggiunte dal questionario si sono, come ci si aspettava, poste in termini prevalentemente negativi circa l'oggetto. A manifestarlo è soprattutto il cluster 1, prevedibilmente: più del 35% dei rispondenti si dichiarano disinteressati alla pubblicità e non la vedono sui social; il cluster 2 segue a breve distanza con il 32%. A visionarla è soprattutto il cluster 1 e in particolare le donne, catturate dai visual, dai claim o semplicemente interessate a scoprire nuovi prodotti (v. domande precedenti). La pubblicità infatti da tempo ha perso l'appel e l'efficacia che aveva in luogo di altri strumenti per la formazione dell'opinione di consumo.

Il termine pubblicità associato ai social è, effettivamente, dotato di molteplici forme e formati. Non solo inserzioni sponsorizzate propriamente dette, ma copy e microtesti

come *caption* di una foto, una collaborazione tra un content creator (influencer, youtuber e simili) e i brand che prendono vita come post, foto, storie: quando opinioni spontanee, quando partnership non sempre apertamente dichiarate. Il fine di questa domanda è indagare la consapevolezza dei Millennials circa ciò che si sta guardando, sebbene solo questa domanda è in realtà insufficiente a diramare una questione che è più spinosa di ciò che appare e che sfocia anche in ambito legislativo toccando i confini della pubblicità occulta e ingannevole. Il vero problema è in realtà quello di una comunicazione di valore, che sarà conseguentemente efficace sebbene certamente non più semplice, ma fondamentale per creare empatia. Un'empatia che da sempre è una componente non solo della pubblicità, ma della comunicazione interpersonale, che i Millennials possono apprezzare in misura rilevante.

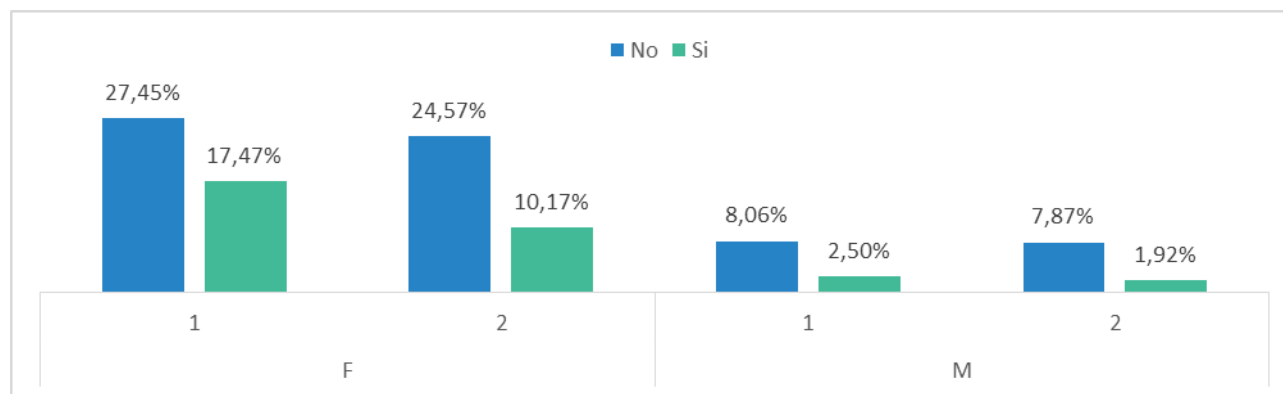


Figura 38: Interazioni con la pubblicità sui social.

## Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per acquistare prodotti direttamente tramite un canale di social media:

I dati illustrano chiaramente una tendenza negativa: solo il 10% circa di entrambi i cluster dichiara di aver utilizzato i social network per acquistare direttamente. In controtendenza con i dati in precedenza raccolti, gli uomini del cluster 2 si dimostrano più proattivi rispetto a quelli del cluster 1.

L'acquisto tramite social network è un comportamento molto di nicchia e di recente introduzione. Non ci stupisce del tutto quindi una scarsa adozione di questo canale poco noto anche tra i Millennials, nato e diffuso sicuramente per altri scopi più performanti di quello in oggetto, sebbene sia un touchpoint da considerare in ottica omnicanale e per un rapporto effettivamente personalizzato. C'è poi da fare un distinguo circa l'azienda che mette in campo questa pratica: una grande azienda, un brand famoso con molte risorse che

investe sul customer journey e quindi conosce l'importanza di permettere una conversione in ogni punto di contatto, o quelli che abbiamo anticipato essere "Instagram brands", con una struttura minore? Tra questi nello specifico possiamo annoverare brand che vendono solo online tramite un e-commerce: in tal caso utilizzano i social network come ulteriore punto di contatto; ancora, esistono brand o profili che utilizzano i messaggi privati come consulenza personale e personalizzata: taluni possono avere anche un negozio - tradizionale o online - ma prendono accordi privatamente con l'acquirente e si incaricano della spedizione dopo aver ricevuto il pagamento come concordato via messaggio<sup>1</sup>. Eppure il social commerce è una progressiva evoluzione dell'e-commerce, capace di facilitare l'esperienza d'acquisto rendendola integrata, più fluida e senza interruzioni, e quindi

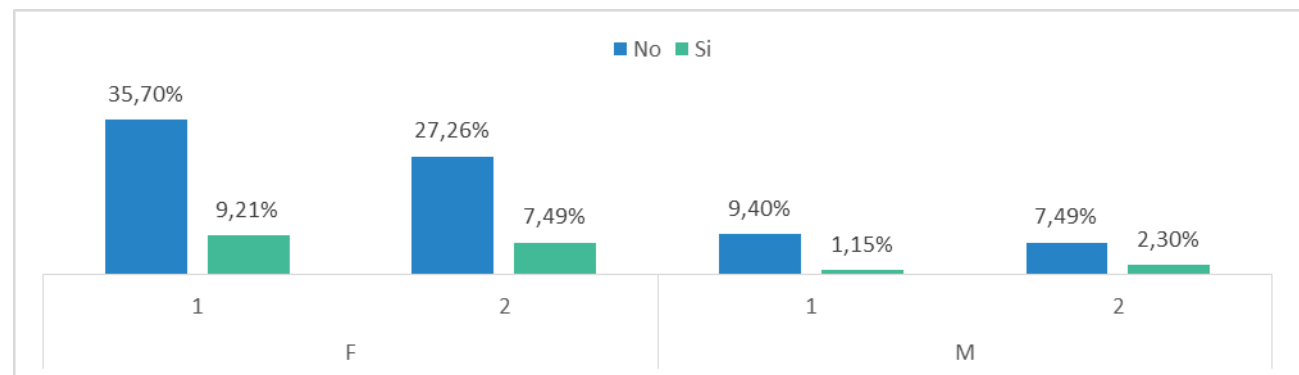


Figura 39: SNS come piattaforma di acquisto.

<sup>1</sup> Sottolineiamo nuovamente come sia difficile, per gli organi competenti, controllare i confini del legale e dell'illecito in termini di fiscalità della vendita, confidando che i comportamenti illegali siano una esigua minoranza.

più efficiente, in linea con il percorso di customer journey omnicanale. Instagram in tal senso, per la sua tipica interfaccia, si presenta come una vetrina che, attraverso la specifica icona, rimanda all'e-shop relativo; Facebook invece ha implementato il "marketplace" e gestisce tutto il processo al suo interno. È di rilievo il fatto che ogni specifica piattaforma di social commerce contraddistingue in modo chiaro questa funzione per l'utente, per renderla

identificabile e sottolineare la possibilità di intraprendere questo percorso senza uscire dal funnel. E la semplicità, il minor sforzo possibile, sono certamente una leva importante da utilizzare per coinvolgere i Millennials in misura maggiore di altri segmenti.



## Per quali attività usi i social network [...] per i tuoi acquisti? - Per vedere quali brand sono sponsorizzati online dalle celebrità/influencer:

A leggere questo dato, tutti gli studi sui successi e la necessità di investire in influencer marketing dovrebbero subire una brusca revisione. Dichiarano infatti di sentirsi in qualche modo influenzati da ciò che mostrano sui propri profili social le celebrità e gli influencer appena poco più del 13% delle persone del cluster 1 e appena poco più del 6% quelli del cluster 2. Se tra gli uomini la differenza fra chi ha risposto positivamente è minima, le donne hanno comportamenti molto diversi: in particolare, le donne del cluster 1 si dicono più aperte e interessate a queste forme di pubblicità alternative rispetto ai formati tradizionali e veicolate su altri canali; con le donne del cluster 2 esistono ben 7 punti percentuali di differenza rispetto l'oggetto della domanda.

Le attività di influencer marketing hanno in realtà lo scopo di costruire relazione, dialogo aperto, confronto, partecipazione

e lavorare sulla brand awareness e sull'engagement. Riapriamo il discorso già toccato in precedenza sui confini della pubblicità sui social: probabilmente quelle percepite come tali non sono ben viste dall'utenza, consapevole essere non consigli spontanei ma inserzioni pagate. Questo presuppone un requisito fondamentale dell'influencer: la sua autenticità, vera moneta di scambio con i follower Millennials. Ciò che non è percepito come autentico è allontanato e dimenticato, e per essere autentico non deve essere eccessivamente esposto e "pubblicizzato" da troppi profili, specie se tutti usano un linguaggio posticcio, come se leggessero un testo imposto e standardizzato, una copia sempre uguale. E puntare a contenuti che siano in linea con la persona, il profilo curato fino a quel momento, il *feed* espresso. Questa è la chiave di lettura a nostro avviso del dato di cui sopra: i Millennials vogliono fidarsi in un certo

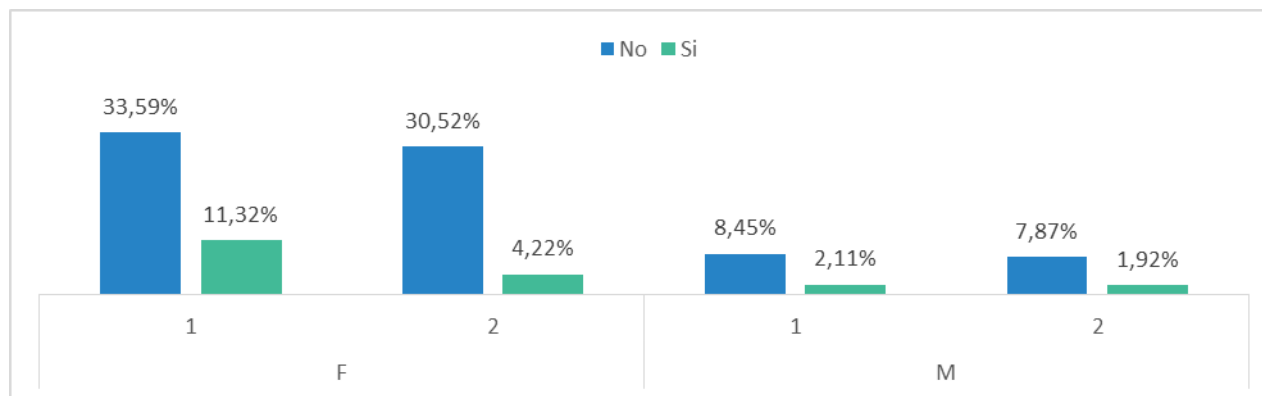
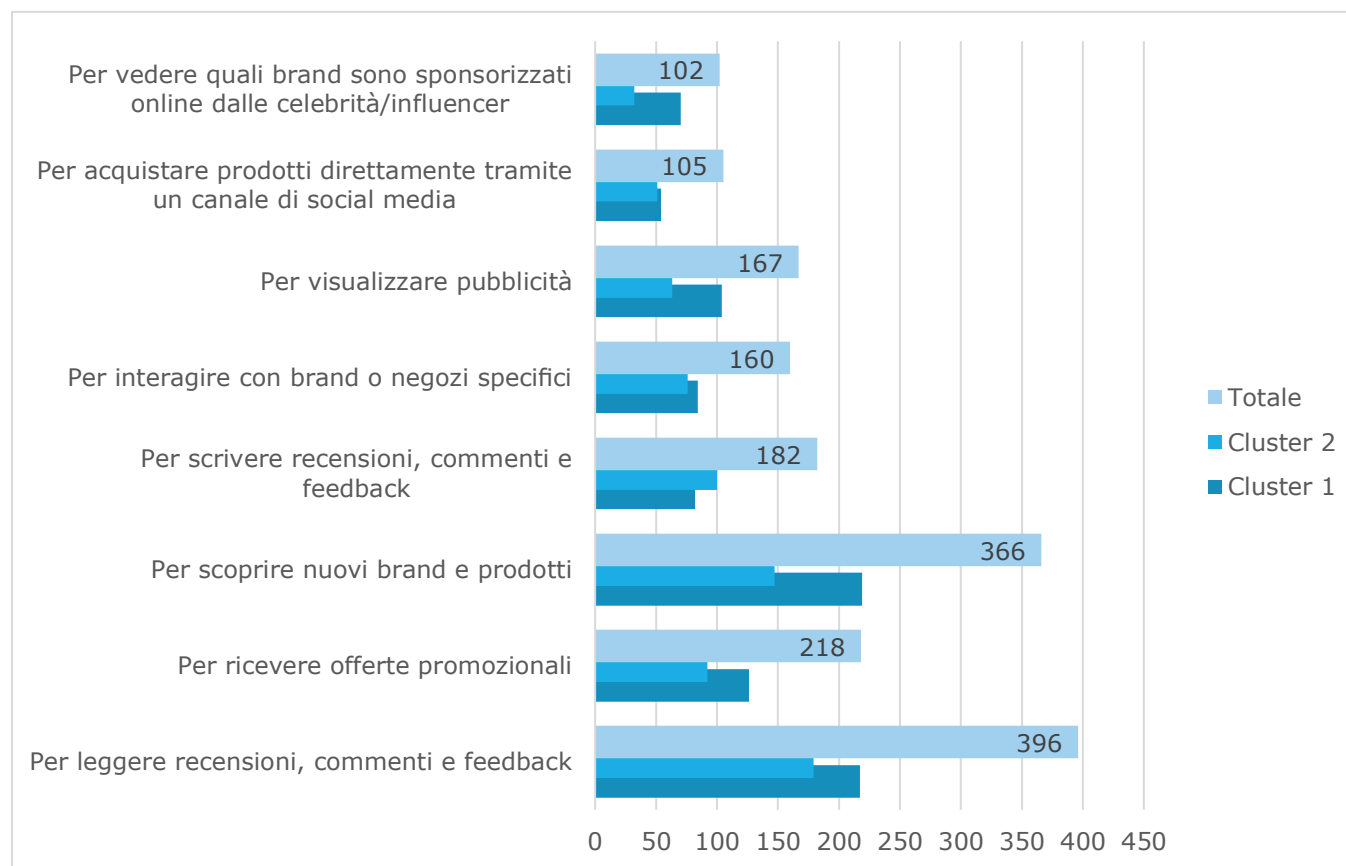


Figura 40: Influencer marketing.

sensu di una community basata sull'autenticità e non sulla sponsorizzazione, decidendo in maniera consapevole ciò che ci influenza, soprattutto se sono nuovi prodotti. Il comportamento preferito dei Millennials del nostro riferimento è quindi quello di visualizzare pagine, stories e curiosare, scegliendo con consapevolezza e, in seconda battuta, sperare in un effetto latente.

Come per le due batterie di domande precedenti, riassumiamo nel grafico di Fig. 41 le risposte, focalizzandoci su quelle con polarizzazione positiva, per uno sguardo d'insieme delle pratiche digitali orientate al comportamento di consumo sui social network della nostra popolazione di riferimento:



Dal grafico riassuntivo balza all'occhio immediatamente l'atteggiamento da flaneur che contraddistingue i Millennials che hanno risposto al nostro questionario. Curiosi, infedeli, volubili, informati, attivi, tendenti al risparmio; hanno considerazione di se stessi, non si lasciano persuadere e convincere facilmente, cercano contenuti e relazioni autentiche e di prossimità, senza lasciarsi abbagliare dalle luci della ribalta delle personalità di spicco. Emerge quindi una nuova forma di *cherry picking*, che prende poco del meglio di ciascuno e lo rielabora con forme proprie di elaborazione e attribuzione, dove la persona costruisce un proprio diario degli interessi, un proprio feed di ciò che reputa interessante e degno di nota. E con il piacere di poterlo scoprire da solo, quasi per

Figura 41: Dati in merito all'uso dei social network nel comportamento di consumo, con particolare riferimento alla polarizzazione positiva. Dati sulla popolazione di riferimento, nostra elaborazione.

caso, per il prestigio di essere i primi, gli innovatori, gli iniziatori di una tendenza.

### 1.2.7 Interazione con i brand online

A questo punto del questionario ci interessava quindi sapere in quale modo le persone raggiunte preferissero interagire con i brand in rete. Abbiamo quindi chiesto esplicitamente **Come interagisci online più spesso con i tuoi marchi preferiti?**

In questo grafico evidenziamo le modalità preferite per interagire con i brand, che risiedono soprattutto in due

comportamenti piuttosto passivi: non interagire, valido soprattutto per gli uomini e le donne del cluster 2, e limitarsi a mettere un like, valido soprattutto per le donne e in particolare quelle del cluster 1, le quali si distanziano di circa 15 punti da quelle del cluster 2 per questa azione specifica, dimostrandosi più proattive; risultato collaterale di quest'azione è quella di lasciare briciole di informazioni dietro di sé, che vengono raccolte e analizzate e contribuiscono alla creazione di un feed personalizzato di interessi e alla profilazione sugli stessi. Sono invece le donne del cluster 2 che si cimentano maggiormente nella

produzione di informazioni consapevoli come le recensioni, lasciare un commento o taggare amici.

Si conferma la volontà per i Millennials di non essere incasellati come follower di un gregge passivo che attende comunicazioni, ma di essere i fautori di una scelta, di essere consum-attori che passano da un profilo all'altro distrattamente, sfuggendo ai controlli e alle etichette. Inoltre, questo comportamento, limitatamente almeno alle persone raggiunte dal questionario, ci indica che la maggior parte delle interazioni sono distratte, casuali, non

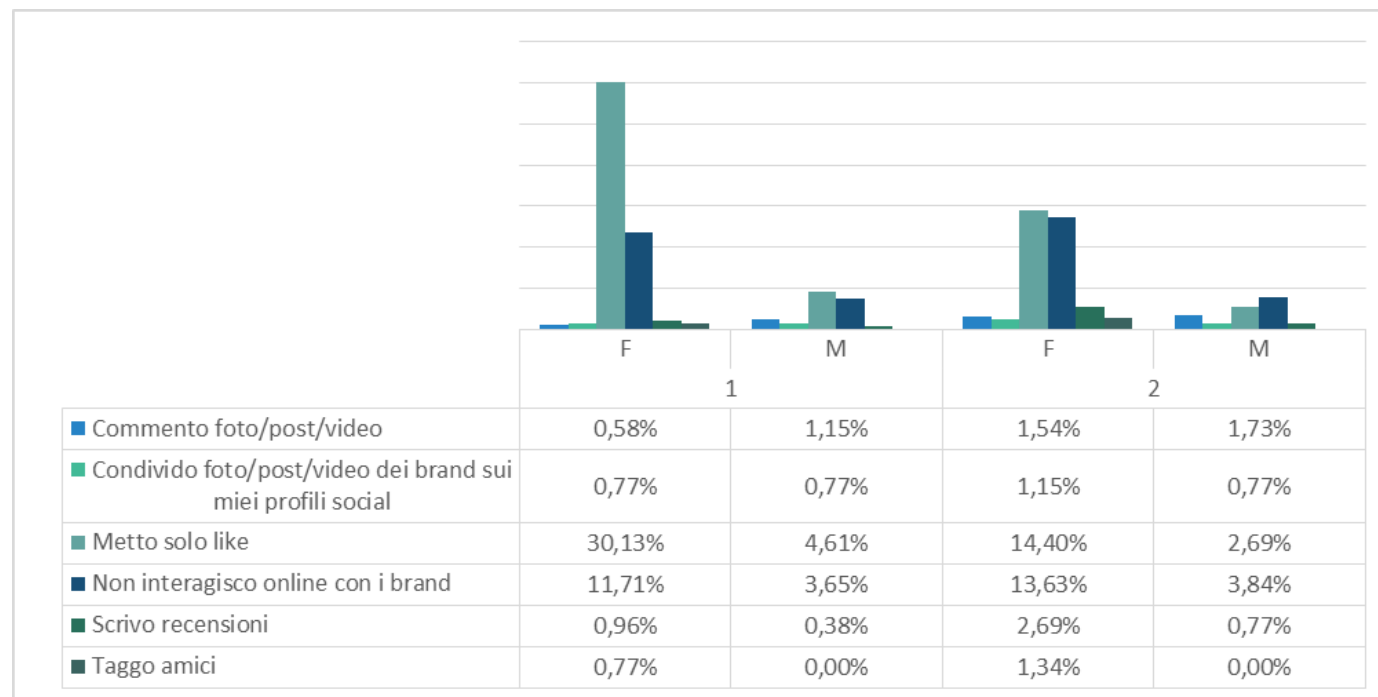


Figura 42: Interazioni on line coi brand tramite social network.

organizzate o che passano probabilmente sotto traccia. Consapevoli a questo punto che le persone e in particolare i Millennials vogliono parlare con altre persone e non solo con dei loghi, i brand si trovano davanti questa sfida e opportunità, anzi questo imperativo: umanizzarsi, al di là del risparmio dovuto alla tecnologia. Abbiamo ormai appurato che ci fidiamo delle raccomandazioni degli amici in primo luogo, e in seconda battuta di altri consumatori.

Per indagare i motivi di questa interazione, la domanda successiva è stata **Per quale motivo hai contattato più spesso un marchio/un'azienda dopo l'acquisto?**

Sull'onda del comportamento distaccato e distante delle persone circa i brand emerso in alcune risposte precedenti,

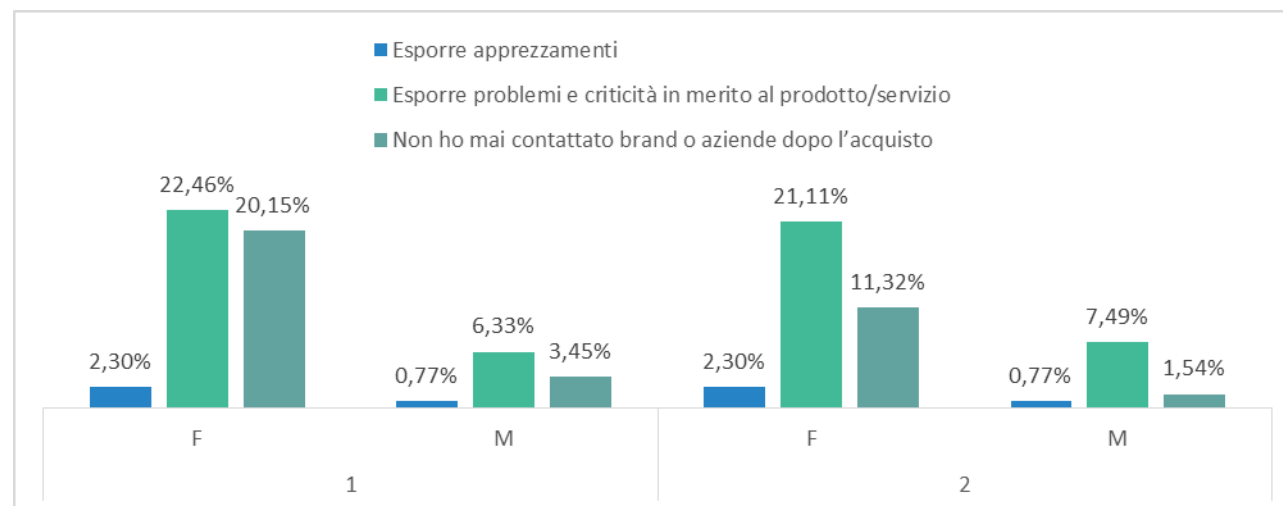


Figura 43: Contatti con brand on line.

<sup>1</sup> Frequently Asked Question.

le opzioni di risposta si sono polarizzate verso una funzione specifica del customer journey, corrispondente al post-vendita e quindi a tutta la sfera dell'assistenza, della relazione, dell'advocacy. Una fase che solitamente è molto delicata e non considerata nel funnel tradizionale, come già appurato in precedenza (cfr. Cap. 2). Tra tutte le opzioni di risposta due in particolare sono quelle che hanno raccolto più adesioni. Entrambi i cluster concordano nel contattare un brand per esporre problemi, con percentuali molto simili tra donne e uomini di entrambi i cluster. Segno di una richiesta di assistenza che va interpretata in maniera puntuale in termini di customer care e costruzione di relazione e dialogo continuo. In tal senso, raccogliere tutte le criticità di un prodotto o servizio permette di migliorarlo, creare un database per suggerimenti, FAQ<sup>1</sup> e pensare in ottica futura.

Al secondo posto i rispondenti hanno asserito di non aver mai contattato le aziende dopo un acquisto e questo vale soprattutto per le persone del cluster 1. Le percentuali di soggetti che hanno complessivamente detto di contattare le aziende sono più della metà di quelle che non lo hanno fatto; questo ci dice che, a prescindere dallo scopo, le persone che vogliono sentirsi coinvolte sono comunque più di quelle che non lo desiderano.

La costruzione di una buona relazione con i clienti postvendita è un

importante asset di successo globale, ma anche la fase più delicata, dove si decide la fedeltà per il prodotto o servizio e di conseguenza verso l'azienda e il brand. Se, numeri alla mano, le persone che espongono problemi sono più di quelle che esprimono apprezzamenti, vuol dire che le aziende hanno già a monte delle criticità che non hanno completamente risolto o che possono migliorare. Per i Millennials risolvere i problemi attraverso un ottimo customer care vuol dire ripagare lo sforzo che le persone hanno compiuto per superare la soglia di passività e silenzio, riconoscerli il loro ruolo di consum-attori e produttori di informazioni, ricompensarli per il loro feedback, all'interno di un più ampio percorso di gestione del cliente che si inserisce nel percorso di customer journey. Nel postvendita è importante dare anche più di quanto richiesto dalla persona, per migliorare in misura maggiore la sua soddisfazione e percezione positiva verso l'azienda, importante nella costruzione dell'esperienza totale; a livello latente diventa di conseguenza uno strumento di promozione, un touchpoint guadagnato esterno che genera passaparola spontaneo tra i Millennials, con impatto sull'immagine e reputazione del

brand con la creazione di valore aggiunto attraverso il dialogo e la relazione che, per questa coorte generazionale, è un asset di primaria importanza.

A questo punto era piuttosto scontato approfondire lo strumento di contatto, e verificare quale fosse quello preferito dai Millennials, chiedendo **Con quale strumento hai più spesso contattato un marchio/un'azienda dopo l'acquisto?**

Il grafico ci restituisce alcune informazioni importanti, parzialmente in linea con quelle della domanda precedente,

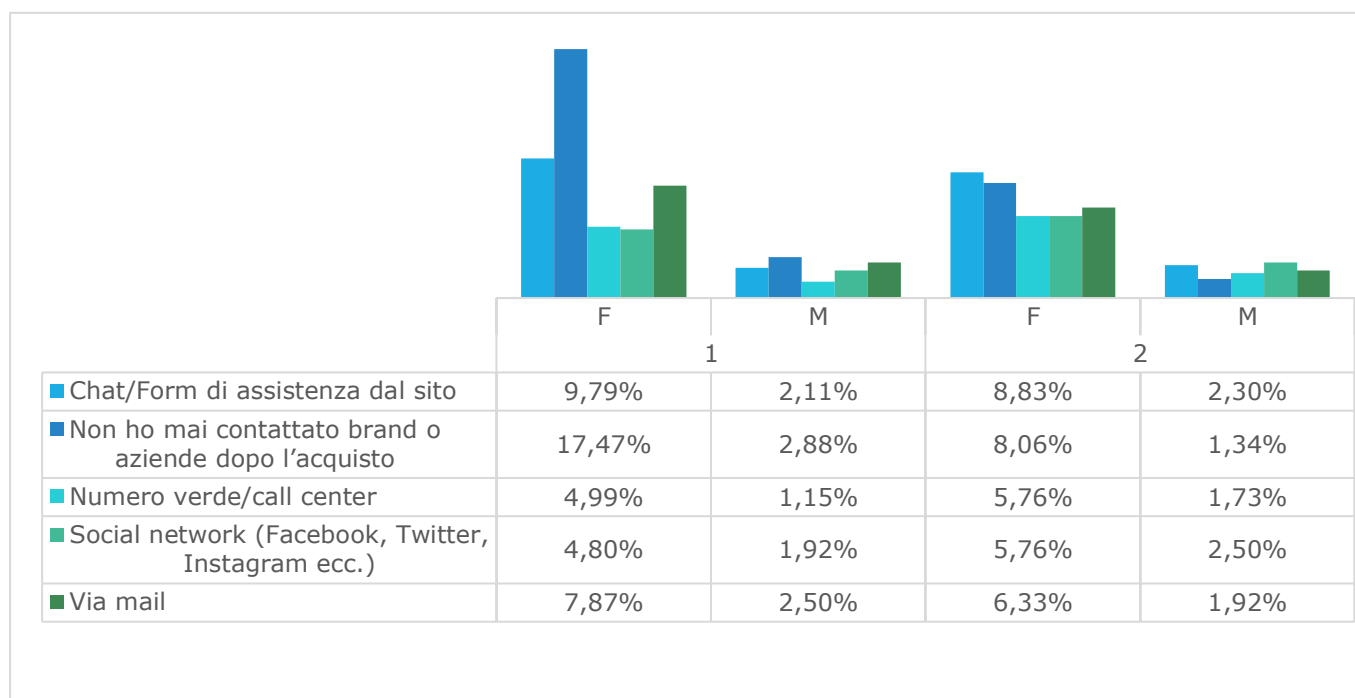


Figura 44: Strumento contatto brand post vendita.

stavolta chiedendo più profondità e consapevolezza. A non aver mai contattato i brand postvendita, probabilmente perché non ne ha mai avuto bisogno in merito a temi relativi al customer care è invece quasi il 30% dei Millennials raggiunti dal questionario. La percentuale maggiore di persone, pari a poco più del 70% dei rispondenti, asserisce di aver contattato i brand dopo l'acquisto: è un dato veramente molto elevato, segno di una volontà di interazione da parte della persona che non si esaurisce con l'acquisto e il pagamento.

Le modalità di contatto sono invece uno specchio di un ricorso alla mediazione interessante e crescente. Al primo posto troviamo infatti le chat di assistenza, preferite dai Millennials del cluster 2. Il contatto quindi è diretto con l'azienda, tramite il suo sito, e implementato con assistenti virtuali automatizzati e programmati per risolvere o indirizzare circa i problemi principali e le risposte ricorrenti, in linea con quanto emerso in precedenza circa il customer care e i principali motivi di contatto. Queste chat hanno il beneficio dell'immediatezza, della risposta istantanea e veloce con meno fatica e nonostante ciò sono forme più mediate, con più

distanza, rispetto al telefono e con la percezione di una veloce risoluzione rispetto alle mail. Se il telefono, e i numeri verdi di assistenza in generale, procurano uno stato d'animo negativo associato ad ansia e noia per le lunghe attese, le mail sono percepite come formali e piuttosto vane, alle quali non segue risposta e che vengono archiviate nel "dimenticatoio".

Tra i social, sicuramente le modalità più opzionate sono il contatto diretto e le interazioni sotto i post o, di nuovo le business chat come Facebook Messenger, potenzialmente percepite come un modo a metà strada fra una chat e una

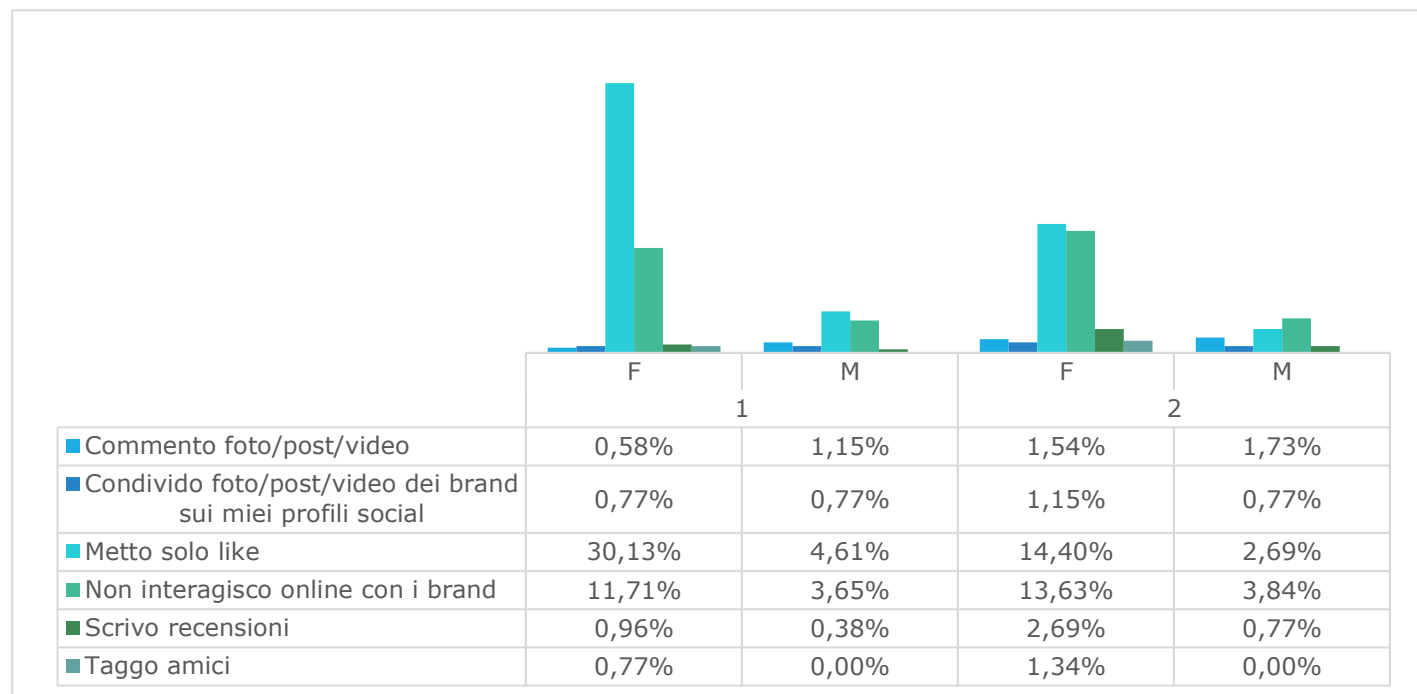


Figura 45: modalità interazione coi brand.

mail e con il beneficio del social network e di tutto l'immaginario che ne consegue. Modalità sempre gratuite, sempre disponibili e presidiate per una risposta rapida e personalizzata.

Dopo aver esplorato la modalità di contatto, abbiamo esplorato la modalità d'interazione chiedendo: **Come interagisci online più spesso con i tuoi marchi preferiti?**

Le percentuali della domanda precedente sono pressoché identiche tra coloro che interagiscono o non interagiscono con i brand online. I comportamenti sono in ogni caso molto variegati. Dichiarano di interagire meno uomini e donne Millennial del cluster 2, in linea con i comportamenti e le attitudini fin qui emersi. Tra i comportamenti più diffusi vediamo che, soprattutto le donne del cluster 1, preferiscono il comportamento paradossalmente meno attivo, ovvero quello di dichiarare la propria preferenza, secondo le modalità specifiche di ciascun social network, espressa nella domanda genericamente con "like" per essere più comprensibili e chiari possibile. Il comportamento delle donne del cluster 2 invece si manifesta orientato alla condivisione dell'esperienza e delle informazioni attraverso la scrittura di recensioni, il repost e il taggare amici per

metterli a conoscenza di qualcosa. Gli uomini di entrambi i cluster manifestano invece un atteggiamento proattivo mediante l'apposizione di commenti lasciati sotto post e altri contenuti veicolati dai brand.

L'atteggiamento generale è comunque volto a seguire un flusso di contenuti senza prestarvi in realtà molta attenzione e scegliendo con oculatezza per cosa vale la pena intraprendere un comportamento più profondo, proattivo e prosumeristico.

Dal lato dei brand questo è invece un potenziale problema: si tratta di una scarsa generale capacità di veicolare messaggi che siano coinvolgenti, attrattivi o reputati utili dai Millennials, e quindi di una generale difficoltà di utilizzare e rendere profittevole il *social engagement*, attraverso una comunicazione forte che non sia orientata alla vendita, ma alla costruzione di relazione con essi, di cui i social rappresentano la modalità di elezione per lo scopo. Una comunicazione vale a dire che sia in grado di ampliare i valori intangibili della *brand awareness* in questa specifica coorte generazionale che sì, usa i canali social ma non si lascia sedurre facilmente.

La prossima domanda del questionario era volta a conoscere i motivi del contatto post-vendita con un'azienda, e averne così un report delle motivazioni più frequenti: **Per quale motivo hai contattato più spesso un marchio/un'azienda dopo l'acquisto?**

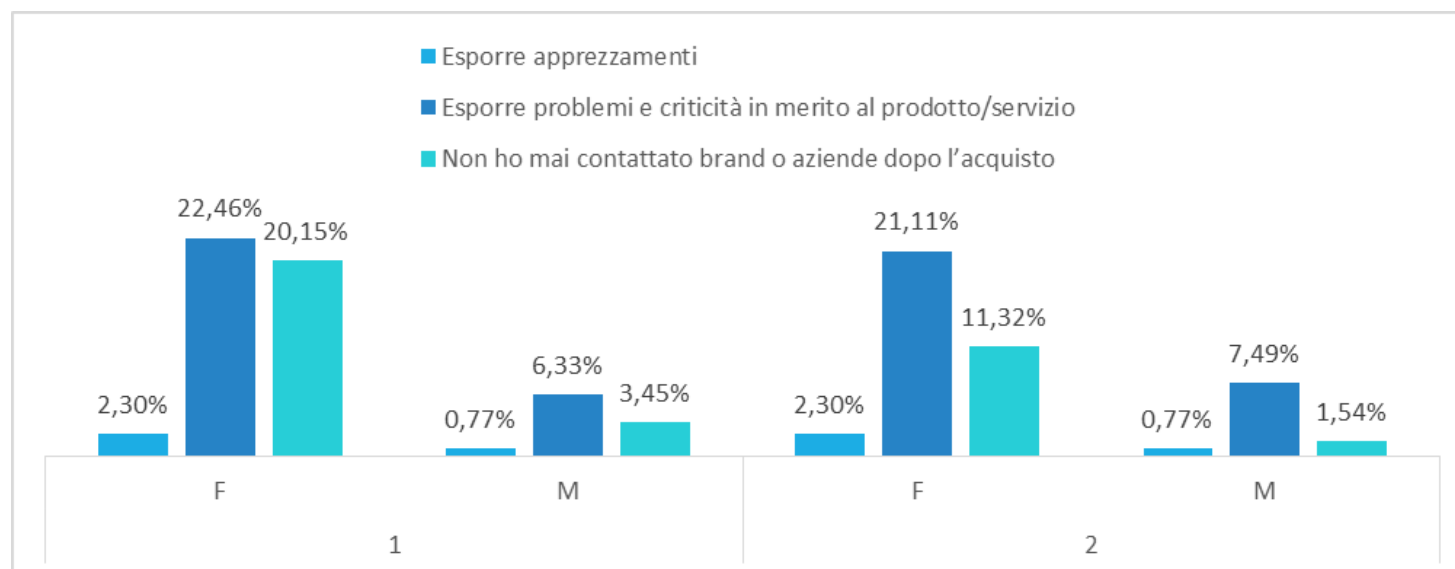


Figura 46: Motivazioni contatto postvendita coi brand

Questa domanda è incentrata sul valore e sulla funzione dell'assistenza post-vendita e sulla fase di advocacy. Abbiamo infatti ampiamente discusso di quanto sia centrale la relazione per i Millennials e la costruzione di connessioni. Conoscere le principali motivazioni di contatto post vendita è inoltre un'informazione di rilievo in termini di customer journey e costruzione dell'esperienza: permette di conoscere le tematiche più frequenti, risolvere quelle che presentano maggiori criticità e che necessitano pertanto di un intervento a monte per migliorare l'esperienza con il prodotto/servizio. Chiedendo esplicitamente i motivi del contatto in questa domanda, i risultati ottenuti dai rispondenti sono definiti e

soprattutto si chiede ai soggetti di compiere uno sforzo cognitivo, di ricordare e comprendere perché effettivamente hanno avuto contatti con aziende e approfondire quanto emerso nelle domande precedenti, dove si dichiaravano altissime percentuali di contatti attraverso altrettante numerose modalità e forme. Le percentuali di chi ribadisce di non aver mai contattato un'azienda o un brand dopo la vendita si amplia notevolmente rispetto le domande precedenti; possiamo ricondurre questo dato al non prestare attenzione al contatto posto in essere, alla mancanza di necessità "positiva" dello stesso, o dell'interazione con brand che si pongono in



un'ottica di maggiore interazione e interazione ma che non corrispondono a quelli degli acquisti. A questi ultimi corrispondono senz'altro quelli contattati per esporre problemi i quali, comprensibilmente, rappresentano trasversalmente la porzione più ampia. Emerge una maggiore occasione di contatto in luogo di problemi, criticità, necessità di assistenza e questo è vero soprattutto per le donne, con leggera prevalenza di quelle del cluster 1, e gli uomini del cluster 2. Invece i contatti rappresentano la porzione più esigua, con percentuali invariate fra uomini e donne dei due cluster. Si evidenzia che le donne Millennial del cluster 1 presentano un comportamento ambiguo, dividendosi quasi equamente fra quelle che non contattano e quelle che lo fanno solo per occorrenze negative e sollecitare un intervento. Quelle del cluster 2 si mostrano invece generalmente più critiche, confermandosi nella posizione di contattare prevalentemente per problematiche, ben più della non interazione e soprattutto delle occorrenze positive. La variabile età si presenta, per le donne Millennials, come un

indicatore di consapevolezza e criticità rispetto gli aspetti di esperienza, prodotto e servizio. Fidelizzare un cliente è importante per renderlo un ambassador spontaneo e generare conversazioni positive circa il marchio, l'azienda, i prodotti o servizi offerti e abbiamo già analizzato l'importanza di questa fase del customer journey poiché è anche quella solitamente con meno attenzione dedicata da parte delle aziende che, con la vendita, ritengono concluso il proprio impegno. È invece qui che le aziende possono fare una ulteriore differenza e probabilmente quella decisiva. Anche a fronte di problematiche, saperle gestire e risolvere lascerà una serie di sensazioni positive ai clienti, generando passaparola spontaneo. Il customer care è quindi imprescindibile all'interno di una transazione virtuale, e deve essere sempre presente per ridurre dubbi, incertezze e asimmetrie informative dell'individuo, migliorando invece la sua esperienza complessiva, facendolo sentire importante e al centro di ogni attenzione e azione e per costruire un rapporto autentico con le persone, basato sulla fiducia.

L'importanza della creazione di connessioni significative e autentiche è da analizzare anche attraverso il canale utilizzato per crearle, che con i Millennials è investito di un rilievo peculiare; abbiamo quindi chiesto **Attraverso quale strumento hai più spesso contattato un marchio/un'azienda dopo l'acquisto?**

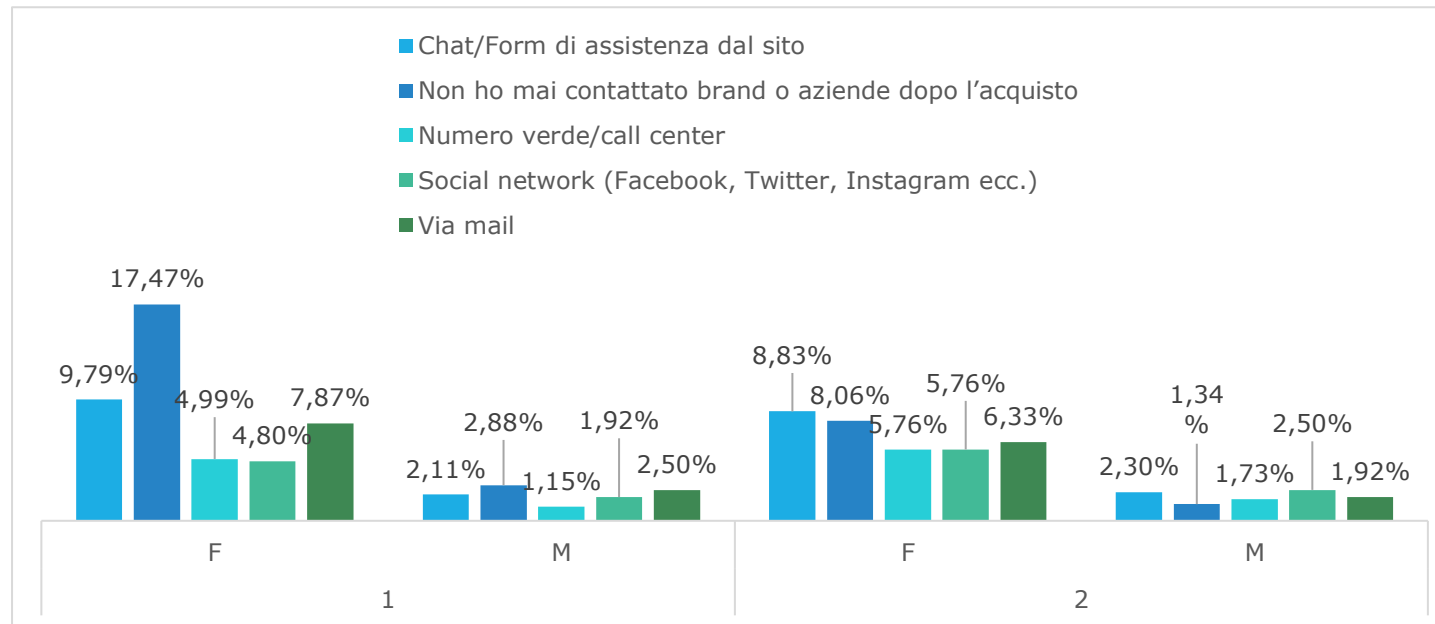


Figura 47: modalità contatto con i brand.

La percentuale dei rispondenti che ribadiscono, per un'ultima volta, di non aver contattato brand e aziende dopo l'acquisto si conferma al 30% circa in linea con le precedenti risposte. Le persone raggiunte dal questionario che invece dichiarano di contattare i brand preferiscono farlo soprattutto attraverso due strumenti, la chat/form di contatto dal sito che riceve intorno al 23% delle preferenze, e la mail che si ferma a circa il 18% delle preferenze. I social network occupano invece solo il terzo gradino del podio, fermandosi a

quasi il 15%, mentre la modalità meno preferita è il contatto via call center scelto da poco più del 13%. Notiamo come la distanza fra queste ultime due modalità non è in realtà grande, anzi l'opposto.

I dati ci suggeriscono che la prima forma di contatto con un brand passa attraverso modalità istituzionali, sicuramente in conformità con le motivazioni assistenziali indagate in precedenza. Questo fornisce lo spunto per le aziende di curare la propria veste di comunicazione corporate, perché è

il proprio biglietto da visita, il canale che la nostra popolazione di riferimento preferisce rispetto ad altre interfacce più o meno personali e personalizzate. I canali social inaspettatamente non ricoprono una posizione di primo piano; il loro uso è quindi più ludico e legato ad altri contesti, momenti, situazioni, scopi che coinvolgono la sfera del tempo libero. Partire dal sito, quindi, e dagli strumenti ivi presenti: chat(bot), form e mail. In altre parole: i contatti digitalizzati. Va da sé che quindi anche la struttura del sito deve rispondere a criteri di usabilità, design orientato all'utente per permettere l'interazione e la comunicazione, essere *responsive*. Assicurato ciò, gestire in parallelo i canali social, come se fossero un volto più amichevole del brand ma non con gestione indipendente da esso e permetterne così una sempre più fluida integrazione in termini di miglioramento del customer journey. Per i Millennials, infatti, avvezzi all'uso convergente di più piattaforme di

comunicazione è da considerare urgente questa progressiva integrazione dei canali.

Dopo aver indagato atteggiamenti, opinioni, comportamenti sulle abitudini tecnologiche e di acquisto dei Millennials raggiunti dal questionario, la nostra indagine si chiude con una serie di domande, le quali analizzano in profondità l'effettivo uso quali/quantitativo dei diversi canali di comunicazione digitale, ma con particolare rilievo a quello che è il loro impiego per gli acquisti. Abbiamo ritenuto importante a questo punto anche inquadrare una sequenza temporale definita; non solo quindi un atteggiamento generico, ma la richiesta di indicare un reale comportamento, riflettendo a posteriori sulle azioni intraprese, nell'ottica della descrizione della memoria riflessiva.

## 1.2.8 Canali, acquisti e settori merceologici

L'aspetto qualitativo è relativo alle domande relative al settore merceologico che più viene acquistato mediante quel canale, permettendoci verosimilmente di capire cosa preferiscono i nostri Millennials, su quale canale preferiscono dirottare i propri interessi di consumo e proveremo a capirne le motivazioni. Le domande cominciano quindi con **Facendo riferimento agli ultimi 6 mesi, con quale frequenza acquisti prodotti tramite siti?**

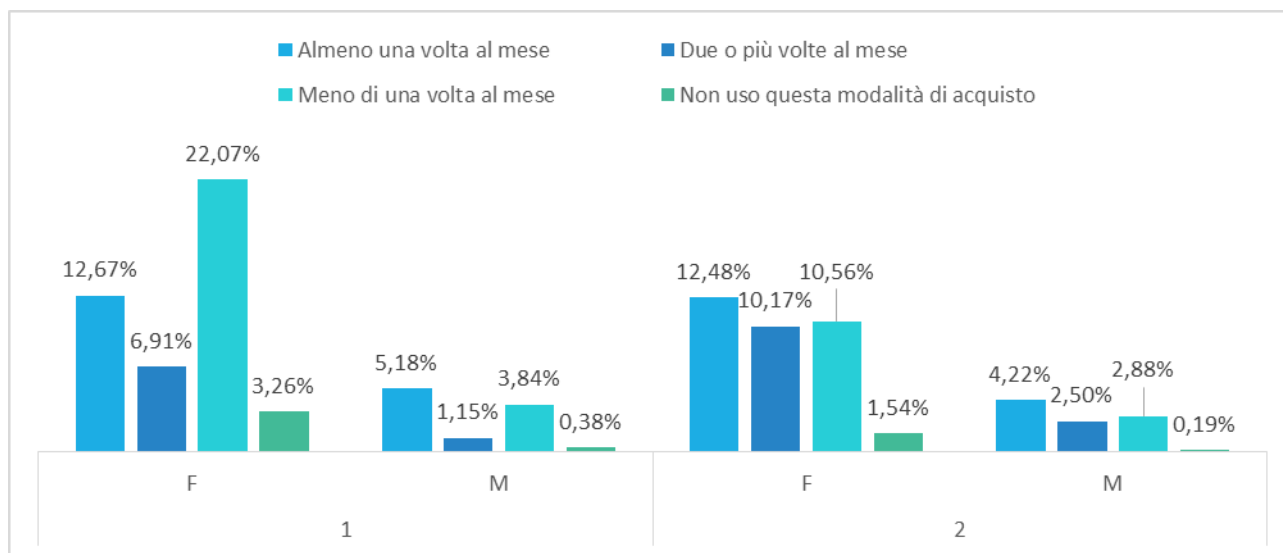


Figura 48: Frequenza acquisto tramite siti.

Decisamente più che minoritaria la quota dei Millennials che dichiara di non fare acquisti online tramite questo canale: complessivamente supera di poco il 5% della popolazione di riferimento. Acquistare online è invece una pratica diffusa, soprattutto tra le donne Millennials del cluster 2 che presentano somiglianze nei comportamenti in merito alle opzioni di risposta previste, con prevalenza di un profilo di acquisto sicuramente abituale e ricorrente (almeno una volta al mese). In altre parole, circa 1 su 3 fa acquisti almeno una volta al mese tramite siti, e lo stesso dicasi per coloro che

acquistano meno di una volta o più di due tramite la stessa modalità.

I profili dei consumatori online sono quelli di acquirenti abituali, che usano questa modalità con frequenza, anche se non elevatissima, alternandola verosimilmente ad altri canali. È inoltre una modalità pull, latente, attivata a richiesta e che non genera una pressione verso la vendita, ma che si rende subito disponibile qualora l'intenzione della persona si manifesti senza generare pressioni. I siti con una piattaforma di e-commerce sono occasioni d'acquisto

raggiungibili in ogni momento e in ogni luogo, sempre disponibili e senza orari d'apertura; anzi, è senz'altro un biglietto da visita essenziale, che contribuisce alla costruzione di reputazione e immagine del brand. Con l'occorrenza di una apposita sezione per i commenti, le news, l'iscrizione alla newsletter e un diretto link ai profili social, poi, rappresenta anche un canale di comunicazione

privilegiato e costante, permettendo così di fidelizzare e creare relazione, mostrando anche una faccia importante del brand: quella di essere sempre aggiornati e a passo coi tempi, vicino alle persone e sempre raggiungibili e non solo una vetrina dove far mostra di sé e dei propri punti di forza e abilità.

### Per quale settore usi più frequentemente siti per fare acquisiti tra quelli indicati?<sup>1</sup>

Settore	Cluster								
	1		Cluster 1		2		Cluster 2		Totale
	F	M	Totale		F	M	Totale		
<i>Abbigliamento, scarpe, accessori</i>	16,06%	3,41%	19,48%	97	11,45%	2,21%	13,65%	68	33,13%
<i>Alimenti: spesa a domicilio, consegne di pasti pronti, prenotazione ristoranti</i>	0,20%	0,20%	0,40%	2	1,61%	0,20%	1,81%	9	2,21%
<i>Altro</i>	1,20%	0,20%	1,41%	7	0,80%	0,40%	1,20%	6	2,61%
<i>Arredamento e articoli per la casa, il giardino o l'ufficio</i>	1,00%	0,40%	1,41%	7	2,81%	0,40%	3,21%	16	4,62%
<i>Articoli per animali</i>	0,60%	0,20%	0,80%	4	1,41%	0,00%	1,41%	7	2,21%
<i>Articoli per infanzia, bambini, giocattoli</i>	0,20%	0,00%	0,20%	1	3,82%	0,20%	4,02%	20	4,22%
<i>Biglietti per eventi e concerti</i>	4,02%	0,00%	4,02%	20	1,81%	0,20%	2,01%	10	6,02%
<i>Libri, musica, film e videogame</i>	9,04%	2,21%	11,24%	56	2,81%	1,41%	4,22%	21	15,46%
<i>Prodotti e servizi per la persona</i>	1,81%	0,00%	1,81%	9	1,81%	0,00%	1,81%	9	3,61%

<sup>1</sup> Precisiamo che questa domanda, come le successive dello stesso tipo, non era obbligatoria. I dati raccolti quindi corrispondono a un'indicazione volontaria fornita dalle persone raggiunte dal questionario, che ci forniscono un'idea rappresentativa solo della popolazione di riferimento.

<i>Prodotti elettronici</i>	1,81%	2,01%	3,82%	19	1,00%	2,41 %	3,41%	17	7,23%
<i>Servizi bancari e assicurativi</i>	1,00%	0,20%	1,20%	6	0,80%	0,80 %	1,61%	8	2,81%
<i>Servizi di telefonia</i>	0,40%	0,60%	1,00%	5	0,20%	0,40 %	0,60%	3	1,61%
<i>Trasporti</i>	3,21%	0,20%	3,41%	17	1,41%	0,60 %	2,01%	10	5,42%
<i>Viaggi</i>	4,62%	0,60%	5,22%	26	3,01%	0,60 %	3,61%	18	8,84%
<b>Totale complessivo</b>	<b>45,18 %</b>	<b>10,24 %</b>	<b>55,42 %</b>	97	<b>34,74 %</b>	<b>9,84 %</b>	<b>44,58 %</b>	68	<b>100,00 %</b>

Tabella 2: Settore merceologico più acquistato sui siti per sesso e cluster.

Cosa acquistano di più i Millennials sui siti? Spopola l'acquisto più analogico possibile, ovvero quello dei libri, e l'abbigliamento. Viaggi e biglietti per eventi vengono subito dopo, indicatore di un consumatore che generalmente preferisce fare da solo. Questi settori sono anche la fotografia di quelli che per primi sono migrati su internet: Amazon stesso, prima di essere un enorme emporio, è nato per volere di Bezos per il commercio di libri difficilmente reperibili. Questo conferisce senz'altro storicità ai settori migrati sul digitale, con un rafforzamento di awareness e di "normalità" nell'uso di questi canali per questi settori, con una conseguente maggiore penetrazione nel mercato. Questo è vero anche per i settori di nicchia, in realtà. Se i marketplace digitali vendono prodotti di ogni genere, la diffusione di siti per settori o prodotti di nicchia sono un'aggiunta all'esperienza di acquisto.

Menzione a parte merita il settore turistico, vero banco di prova del consum-attore, il quale ha iniziato a bypassare le agenzie di viaggio e gli operatori turistici in genere, partecipando alla ricostruzione di un settore che con questa coproduzione acquistano nuove strategie di comunicazione. Un settore che grazie al web ha raggiunto fatturati molto più elevati e ha reso il viaggio alla portata di un numero maggiore di utenti; oggi si rivolge ad un bacino d'utenza ampio e con pochi intermediari di settore, che vede nella convergenza fra canali di comunicazione la sua arma vincente, e sulla desiderabilità della meta la sua leva. I Millennials si trovano perfettamente a loro agio nell'organizzare viaggi a partire da mete viste su Instagram, producendo da soli tutto quello che è necessario: itinerario, trasporti, alloggio, sfruttando ricerche su web e social e i sistemi di sharing economy dove possibile, come AirBnB e similari, abbattendo così i costi relativi all'organizzazione e al viaggio stesso.

A seguire, abbiamo chiesto: **Facendo riferimento agli ultimi 6 mesi, con quale frequenza acquisti prodotti tramite social network?**

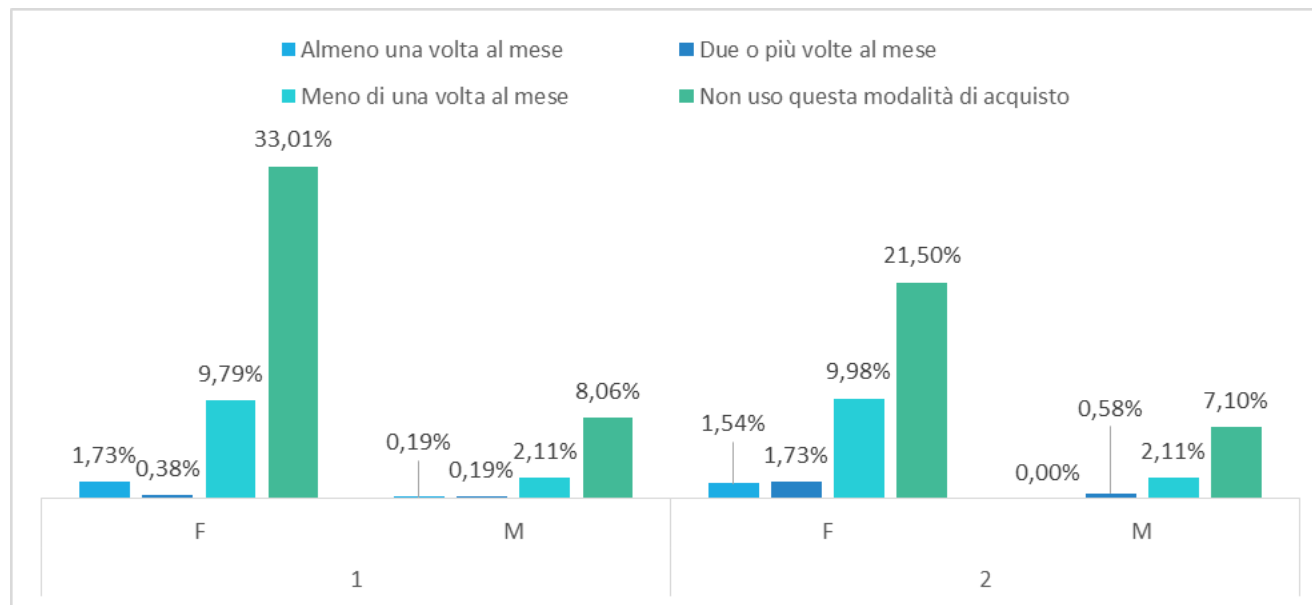


Figura 49: Frequenza acquisto su social network.

In linea con le risposte emerse nella domanda precedente e più generica, la stragrande maggioranza delle preferenze riguarda il non uso di questo canale. A non utilizzarlo sono soprattutto e a sorpresa i Millennials più giovani, del cluster 1, mentre ne approfittano in misura maggiore uomini e donne del cluster 2 sebbene con frequenze piuttosto rarefatte. I Millennials raggiunti dal questionario usano i social media e i social network come strumento di contatto interpersonale, attività ludica e passatempo e solo in un secondo momento come modalità per scoprire nuovi

brand. Attività potenzialmente incastonata nelle precedenti che, sebbene non sia direttamente collegata alla conversione, senz'altro la influenza.

I social media si legano in una linea strategica di supporto generale alla comunicazione, si allineano agli obiettivi di business realizzando conversione e sentiment su altri canali verso cui si rivolge l'azione specifica di acquisto. La funzione dei social media all'interno della strategia di brand si configura come specifica nella costruzione di lead generation, cioè generazione dei contatti qualificati attraverso call to

action e relative *landing page*, offerte, hashtag specifici e tag. Dettagli che permettono di raccogliere informazioni sul comportamento delle persone, monitorare e misurare le azioni delle persone, in riferimento al miglioramento dell'esperienza di consumo, acquisizione dei contatti e ottimizzazione del customer journey, ma anche da un contenuto all'altro, per esempio da Facebook al sito, e garantire un

maggiore approfondimento dei contenuti. Senza dimenticare che sui social media i requisiti fondamentali per la comunicazione con le persone è la comunicazione paritaria, orizzontale, volta alla ostruzione di awareness e di una relazione autentica e bidirezionale ovvero aperta al confronto e al dibattito, attraverso contenuti che siano significativi e conversazionali.

### Per quale settore usi più frequentemente social network per fare acquisti tra quelli indicati?

Settore	Cluster								
	1		Cluster 1 Totale		2		Cluster 2 Totale		Totale
	F	M			F	M			
<i>Abbigliamento, scarpe, accessori</i>	19,75%	2,19%	21,94%	70	12,85%	1,25%	14,11%	45	36,05%
<i>Altro</i>	12,85%	4,08%	16,93%	54	10,66%	3,13%	13,79%	44	30,72%
<i>Arredamento e articoli per la casa, il giardino o l'ufficio</i>	0,31%	0,00%	0,31%	1	0,94%	0,31%	1,25%	4	1,57%
<i>Articoli per animali</i>	0,31%	0,00%	0,31%	1	0,00%	0,00%	0,00%		0,31%
<i>Articoli per infanzia, bambini, giocattoli</i>	0,31%	0,00%	0,31%	1	2,51%	0,31%	2,82%	9	3,13%
<i>Biglietti per eventi e concerti</i>	1,57%	0,63%	2,19%	7	0,94%	0,31%	1,25%	4	3,45%
<i>Libri, musica, film e videogame</i>	2,19%	0,63%	2,82%	9	1,88%	0,94%	2,82%	9	5,64%



<i>Prodotti e servizi per la persona</i>	2,82%	0,00%	2,82%	9	2,19%	0,63%	2,82%	9	5,64%
<i>Prodotti elettronici</i>	0,63%	0,94%	1,57%	5	0,94%	1,57%	2,51%	8	4,08%
<i>Servizi bancari e assicurativi</i>	0,94%	0,00%	0,94%	3	0,31%	0,63%	0,94%	3	1,88%
<i>Servizi di telefonia</i>	0,31%	0,63%	0,94%	3	0,94%	0,31%	1,25%	4	2,19%
<i>Trasporti</i>	0,31%	0,31%	0,63%	2	0,31%	0,31%	0,63%	2	1,25%
<i>Viaggi</i>	1,25%	0,63%	1,88%	6	1,57%	0,63%	2,19%	7	4,08%
<b>Totale complessivo</b>	<b>43,57 %</b>	<b>10,03 %</b>	<b>53,61 %</b>		<b>36,05 %</b>	<b>10,34 %</b>	<b>46,39 %</b>	45	<b>100,00 %</b>

Figura 50: Settori merceologici più acquistati sui social network per sesso e cluster.

Ricordando l'opzionalità di questa domanda, osserviamo che la scelta di un settore rispetto ad un altro è influenzata in primo luogo dal genere di algoritmo e dalla conseguente profilatura di marketing che ogni social media associa all'utente in virtù del suo comportamento sul canale, di ciò che, storicamente, ha prediletto come interesse e verso cui ha rivolto un'attività: un like, un commento, un repost e così via. Un social network ci mostra argomenti simili a ciò che abbiamo già visto, cercato, che ci è in qualche modo interessato o piaciuto in base alla raccolta delle informazioni sul nostro comportamento. Contenuti diversi, settori diversi, canali diversi: il mix dipende dal posizionamento da cui deriva il canale da utilizzare. Per alcuni settori – per esempio abbigliamento, viaggi – contenuti visuali veicolati tramite

Instagram sono più funzionali agli obiettivi di business; servizi professionali hanno riscontro su LinkedIn, ciò che invece riguarda la creazione di comunità, lo scambio di pareri e interessi trova terreno fertile su Facebook, che tra tutti ha più possibilità e opzioni per generare interazione. Il contraltare è che si genera una sorta di corto circuito, una camera dell'eco per cui l'affine va con l'affine, ed è più difficile per qualcosa che non lo sia emergere<sup>1</sup>. Un'altra considerazione che possiamo fare è che alcuni settori si prestino meglio a essere oggetto di comunicazione tramite gli influencer che abitano la rete. È il caso per esempio dei settori moda, bellezza, ma anche prodotti sport, fitness, libri e articoli per la casa che riescono a trovare una cassa di risonanza e possono contare sulla creazione di

<sup>1</sup> Questo è valido tanto per i brand, ma con risvolti anche importanti se applicato ad altri contenuti quale le notizie, la politica ecc. impattando direttamente sulla coscienza e sulla formazione dell'opinione.

community e follower di blog e profili Instagram e Youtube, spesso tra loro collegati.

### Facendo riferimento agli ultimi 6 mesi, con quale frequenza acquisti prodotti tramite app?

Constatiamo nuovamente come, fra le diverse possibilità

raggiunti dal questionario utilizza questa modalità di

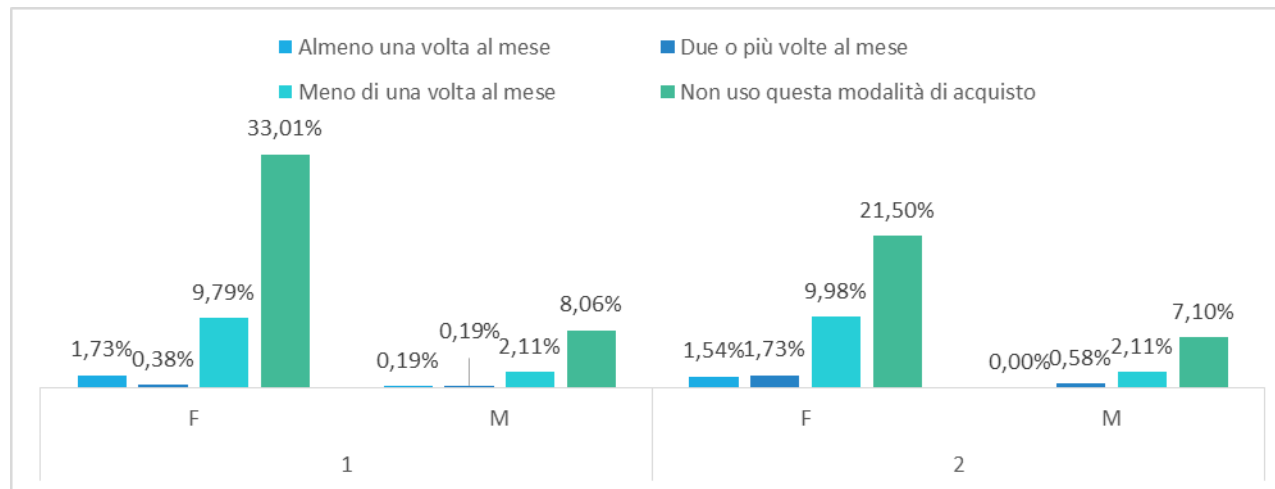


Figura 51: Frequenza acquisto tramite app

offerte, quella di fare acquisti tramite app sia meno apprezzata rispetto al negozio tradizionale e soprattutto al sito internet. Globalmente, circa il 30% dei Millennials

acquisto, secondo un'abitudine di consumo che si presenta come abituale e ricorrente.

### Per quale settore usi più frequentemente app per fare acquisti tra quelli indicati?

Settore	Cluster
---------	---------

	1		Cluster 1 Totale		2		Cluster 2 Totale		Totale
	F	M			F	M			
<i>Abbigliamento, scarpe, accessori</i>	18,25 %	2,25%	20,50 %	82	11,75 %	2,00%	13,75 %	55	34,25%
<i>Alimenti: spesa a domicilio, consegne di pasti pronti, prenotazione ristoranti</i>	0,75%	0,25%	1,00%	4	1,00%	0,00%	1,00%	4	2,00%
<i>Altro</i>	4,25%	0,75%	5,00%	20	4,75%	1,00%	5,75%	23	10,75%
<i>Arredamento e articoli per la casa, il giardino o l'ufficio</i>	2,50%	0,25%	2,75%	11	3,25%	0,50%	3,75%	15	6,50%
<i>Articoli per animali</i>	0,25%	0,25%	0,50%	2	0,50%	0,00%	0,50%	2	1,00%
<i>Articoli per infanzia, bambini, giocattoli</i>	0,25%	0,00%	0,25%	1	2,25%	0,25%	2,50%	10	2,75%
<i>Biglietti per eventi e concerti</i>	1,50%	0,50%	2,00%	8	0,50%	0,25%	0,75%	3	2,75%
<i>Libri, musica, film e videogame</i>	4,75%	2,25%	7,00%	28	3,50%	1,50%	5,00%	20	12,00%
<i>Prodotti e servizi per la persona</i>	2,25%	0,00%	2,25%	9	1,00%	0,00%	1,00%	4	3,25%
<i>Prodotti elettronici</i>	1,00%	2,00%	3,00%	12	1,00%	1,75%	2,75%	11	5,75%
<i>Servizi bancari e assicurativi</i>	1,00%	0,25%	1,25%	5	1,25%	0,75%	2,00%	8	3,25%
<i>Servizi di telefonia</i>	1,50%	1,00%	2,50%	10	0,00%	0,25%	0,25%	1	2,75%
<i>Trasporti</i>	3,25%	0,50%	3,75%	15	2,75%	1,50%	4,25%	17	8,00%
<i>Viaggi</i>	2,25%	0,25%	2,50%	10	2,00%	0,50%	2,50%	10	5,00%

### **Totale complessivo**

<b>43,75</b> %	<b>10,50</b> %	<b>54,25</b> %		<b>35,50</b> %	<b>10,25</b> %	<b>45,75</b> %		<b>100,00</b> %
-------------------	-------------------	-------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	--	--------------------

Figura 52: Settori merceologici più frequentemente acquistati su app per sesso e cluster.

Come per la domanda precedente, i Millennials della nostra popolazione di riferimento confermano che, anche tramite app, ciò che preferiscono acquistare è per lo più appartenente alle categorie merceologiche che da più tempo sono presenti online. In particolare, emerge in modo interessante il dato relativo al comparto abbigliamento: le app di questo settore infatti sono tra le più scaricate da Google Play e Apple store, e sono beni che, generalmente, non richiedono un impegno cognitivo di rilievo; in altre parole, un acquisto che si può fare in leggerezza, attraverso una modalità di acquisto veloce, "smart". Verosimilmente, possiamo pensare che sono anche gli stessi brand/aziende, mediante l'utilizzo di app proprietarie, che suggeriscono acquisti svolti indifferente da sito o da smartphone, in un'ottica di gestione integrata e convergente del customer journey e con il plus di poter avere l'e-shop su smartphone ottimizzato per la sua gestione tramite appunto l'apposita

applicazione dedicata, magari contestualmente alla visita in negozio, per esempio per acquistare un prodotto o una taglia non disponibili *in store*. Troviamo inoltre la stessa velocità e immediatezza nelle app dedicate all'acquisto della biglietteria dei trasporti, altro settore che la nostra popolazione di riferimento si trova sovente ad acquistare tramite app. Biglietti per treni, autobus e metropolitane sono facilmente acquistabili tramite app e, diversamente da altri prodotti e servizi, rappresentano una necessità, e in assenza di punti vendita fisici, file alle biglietterie automatiche o assenza di denaro contante per il pagamento, le app sono la prima soluzione nonché la più comoda per sopperire a questo bisogno in pochi clic, senza doversi fermare per concludere l'acquisto soprattutto se si è di fretta. Letteralmente, le app usate per pagare servizi di trasporto sono servizi utili in mobilità.

## Quale strumento di pagamento preferisci per i tuoi acquisti online?

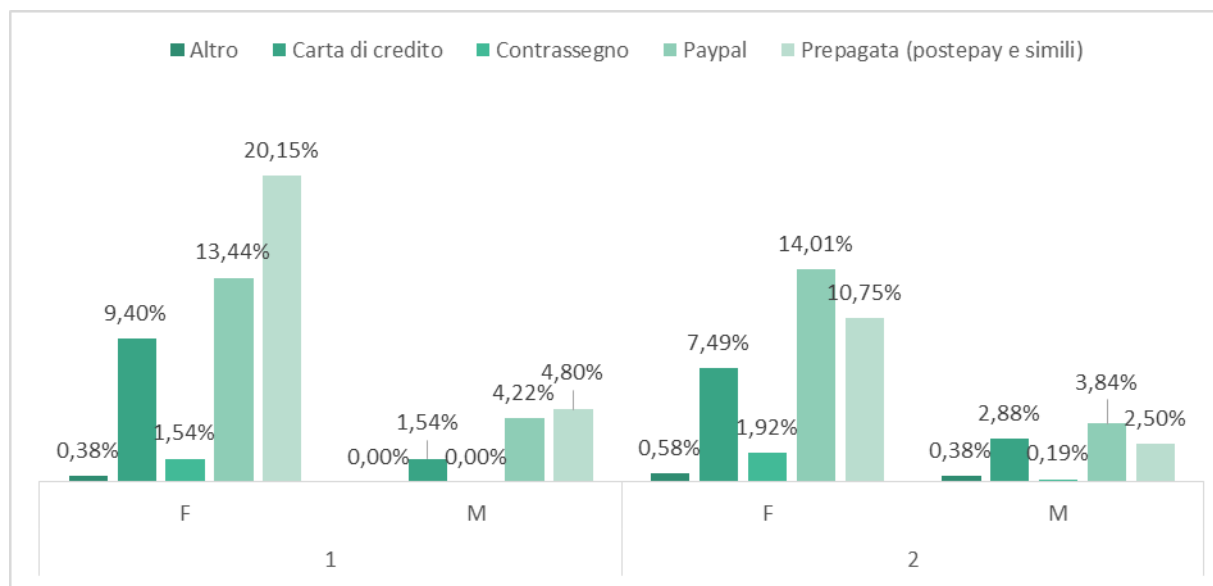


Figura 53: Metodi di pagamento più utilizzati.

Contanti no grazie, soprattutto per i Millennials del cluster 1: le modalità di pagamento d'elezione sono quelle che più virtuali non si può: Paypal, carte di credito, carte prepagate che distaccano di diversi punti le altre modalità: una distanza quasi abissale.

Le modalità di pagamento sono probabilmente uno dei fattori di maggiore resistenza culturale all'acquisto online. Si innescano infatti meccanismi basati sulla fiducia e sull'impossibilità di "toccare" ciò che stiamo comprando nel momento stesso in cui avviene la transazione economica; dall'altra parte, immettere dati economici in rete rappresenta di per sé un fattore di insicurezza per il pericolo

di sottrazione di dati personali e di conseguente rischio economico. Il pagamento di acquisti su internet si trova quindi a essere un elemento che ne condiziona lo svolgimento, nonostante i richiami alla sicurezza degli operatori, i quali ci tengono a rassicurare la persona sull'inoppugnabilità della transazione economica e fornire tutte le garanzie del caso. Per questo è infatti possibile scegliere diverse opzioni confacenti al grado di esperienza e *self-confidence* che ciascun soggetto sente di avere. Dalla parte delle aziende invece avere più opzioni di pagamento, sebbene aumenti la complessità gestionale degli stessi, permette di raggiungere migliore personalizzazione e

migliorare la customer experience, nonché evitare di perdere una fetta di consumatori che non si "fidano" o non sanno utilizzare strumenti di pagamento più avanzati.

Fondamentalmente, il dato che si evince è che il denaro è sempre più fluido e virtuale: i contanti e i sistemi basati sulla moneta fisica sono ridotti al minimo, in linea con una sempre maggiore tendenza al pagamento dematerializzato. Sistemi

di pagamento evoluti, come Satispay, Google Pay, Apple Pay e similari sono anch'essi una quota ancora piccola, ma sempre più destinata a crescere sia per la facilità di gestione, sia per essere portabili tramite smartphone, sia per una accettazione da parte dei negozi che con ogni probabilità crescerà già nell'immediato futuro.

### Alla luce delle domande precedenti, pensi che fare acquisti online abbia cambiato le tue abitudini?

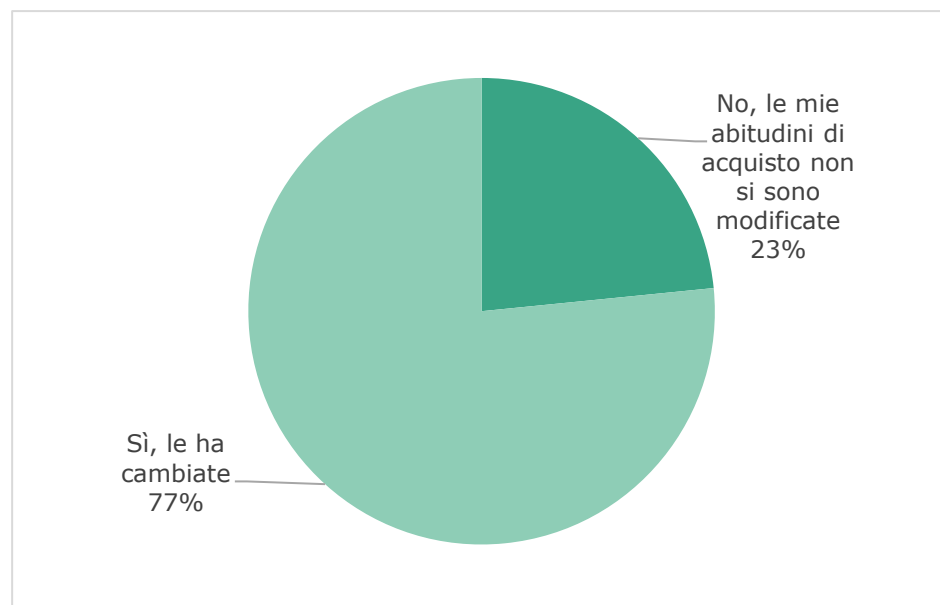


Figura 54: Cambiamento abitudini d'acquisto.

Un verdetto che lascia poco spazio all'immaginazione. Nella figura n.54 vediamo infatti che i Millennials raggiunti dal questionario dichiarano apertamente che gli acquisti online hanno modificato le loro abitudini di consumo, col 77% delle preferenze contro il 23% di coloro che, anche acquistando online, non percepiscono un cambiamento nelle proprie pratiche di acquisto e quindi di consumo. Con la figura n.49 vediamo nel dettaglio per quali soggetti Millennials l'affermazione di cui sopra è tanto più vera. E in realtà senza troppe sorprese abbiamo la definitiva conferma che l'ambiente di acquisto virtuale è un elemento di cambiamento reale tanto più vero con l'abbassarsi dell'età. In linea col profilo del Millennial fin qui tracciato, infatti, i soggetti del cluster 1 sono quelli che si dichiarano più apertamente consapevoli di un cambiamento delle proprie abitudini di consumo grazie a internet e ai media digitali; questo è vero soprattutto per le donne di questo cluster. Per gli uomini Millennials questa consapevolezza è tanto più concreta tra coloro del cluster 2, nonostante il profilo piuttosto passivo fin qui riscontrato, e con rare eccezioni, la

conclusione che possiamo trarre è quella che coloro che sono informati e consci delle possibilità offerte dal digitale, vi ricorrono in prima battuta all'occorrenza, ma preferiscono delegare i propri acquisti quando non è strettamente necessario che siano coinvolti o che vogliano farlo in prima persona. Non sono, insomma, i decisori e si trovano meno coinvolti nelle decisioni di consumo, con meno propensione a esserne attori protagonisti.

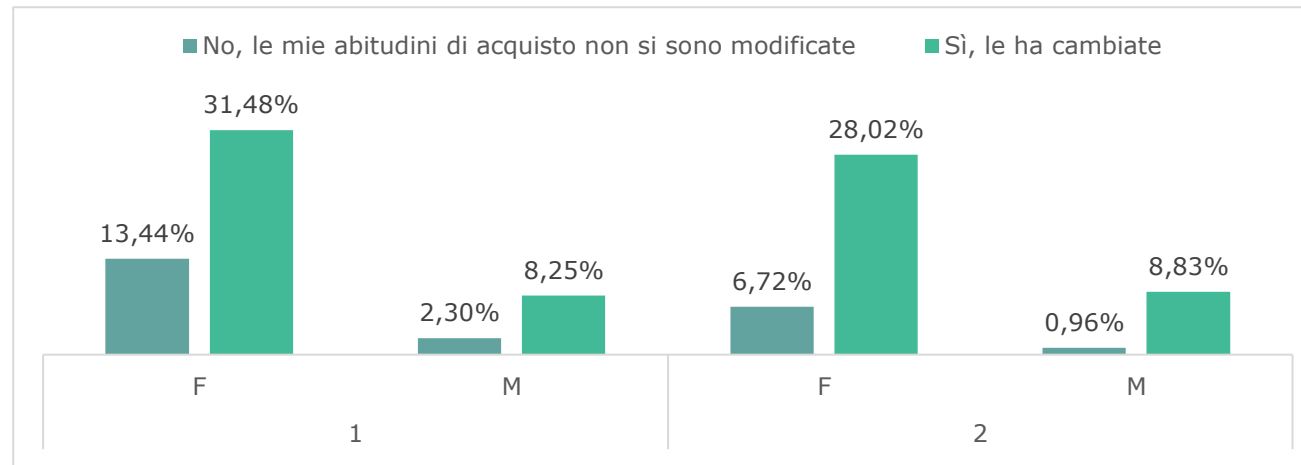


Figura 55: Cambiamento abitudini d'acquisto per sesso e cluster.

### 1.3 Aspetti rilevanti del questionario

In questo paragrafo riassumiamo alcuni dati rilevanti emersi dal questionario.

Al questionario hanno risposto complessivamente più di 500 persone: un afflusso di risposte che ci segnala interesse per un tema piuttosto sentito e attuale, una familiarità con il mezzo utilizzato per diffonderlo e dimestichezza nella compilazione di questionari online.

I dati sociodemografici dei rispondenti ci restituiscono un quadro di persone con elevato livello di istruzione: il 33% è in possesso del diploma e la stessa percentuale possiede una laurea triennale, il 22% ha anche una laurea magistrale e il 9% un titolo di studio postlaurea. Data l'età dei rispondenti, supponiamo che alcuni siano ancora alle prese con gradi di studio superiori e che quindi non abbiano ancora conseguito un titolo, dichiarando quello inferiore a quello in corso.

Per quanto riguarda le loro **fonti di informazioni**, i Millennials del questionario prediligono informarsi on line, su siti (23%) e social network (23%), sebbene le notizie siano veloci, poco approfondite, frammentate. In virtù di questo, il 29% del cluster 2 e il 33% del cluster 1 sottolineano come le loro fonti siano talmente varie e variegate che distinguerle è difficile. Al di fuori della rete la loro fonte di informazione privilegiata sono gli amici, la famiglia, colleghi e conoscenti (59%)

Riguardo a **dove preferiscono acquistare**, i Millennials del nostro questionario ci dicono che nel 57% dei casi preferisce

il negozio<sup>1</sup> tradizionale, mentre nel 43% dei casi i siti internet e app sono i canali preferiti. A comprare online sono soprattutto Millennials più istruiti, che prediligono marketplace come Amazon e eBay, quindi grandi mercati virtuali multiprodotto e multimarca, in luogo dei siti monomarca dei brand. Lo stesso vale per le app.

Venendo ai **motivi** che spingono i Millennials del questionario a prediligere i canali digitali per i propri acquisti, possiamo senz'altro annoverare l'assortimento disponibile la comodità, soprattutto per le donne del Cluster 2. È soprattutto il confronto fra i prodotti e i brand a essere evidenziato come motivazione principale per prediligere questo canale, e si accorda con il dato precedente circa la preferenza verso marketplace come Amazon dove, effettivamente, questo confronto risulta facile e anzi incoraggiato dall'architettura della piattaforma stessa. Sempre in accordo con questo dato, è anche l'informazione permessa dai canali digitali a rappresentare una forte motivazione di scelta per questi canali digitali. Sono del tutto d'accordo o per lo più d'accordo con questa constatazione rispettivamente il 41% e il 28% dei rispondenti, che quindi ci confermano la loro volontà e fattualità di essere prosumer nella società digitale, di essere partecipi al processo di produzione di informazioni e di cercarne in abbondante misura. Un comportamento che, come vedremo poco più avanti, è confermato dalle ampie fasi di awareness e familiarità che riscontreremo nella customer journey map.

Tra i **comportamenti tecnologici e digitali** specifici emersi dai "nostri" Millennials, l'uso dello smartphone, sia in negozio che durante gli acquisti online, per cercare ulteriori informazioni sull'acquisto specifico o, nel 69% dei casi, per confrontare prodotti e prezzi fra brand diversi. Lo smartphone è utilizzato anche per visualizzare l'email di conferma o, nel 66% dei casi, per salvare informazioni per acquistare qualcosa in un secondo momento. È però utilizzato, per il 64% dei rispondenti, per salvare sconti e promozioni. Non è invece un comportamento diffuso quello di fare check-in e registrazioni preSull'**uso dei social network**, questi servono soprattutto per acquisire informazioni e leggere recensioni, per il 76% dei millennials raggiunti, che non li usano per ricevere e conoscere offerte né per scrivere recensioni. Un altro comportamento diffuso è quello di usare i social network come canale per scoprire nuovi brand e prodotti, per il 70% dei casi; abbiamo infatti accennato, nelle pagine precedenti, all'esistenza di veri e propri "Instagram brand". E Instagram, senza sorprese, si conferma come il social media più utilizzato per mostrare i propri acquisti. L'interazione con i brand dicono essere limitata, rifuggono dalla pubblicità e non acquistano direttamente da questi canali social.

**L'interazione con i brand online** si riduce, per il 51% dei Millennials raggiunti, a mettere solo un "like"; il 32% dice di non interagire affatto. In linea col risultato precedente, il 36% non contatta i brand sui social, e sempre il 36% lo fa solo per ricevere assistenza. Un'assistenza che si svolge

---

<sup>1</sup> Ricordiamo che l'indagine è stata effettuata prima della pandemia dovuta al SARS Covid 19, e che tale eccezionale evento ha senz'altro modificato questa preferenza. Siamo certi che questa domanda, posta alla luce di quanto sopra, riceverebbe una risposta fortemente diversa.



soprattutto via mail (18%) o tramite chat dal sito stesso del brand (16).

In merito a **canali di acquisto e settori merceologici**, abbigliamento, scarpe e accessori da una parte e libri, musica e videogames sono le categorie che più frequentemente vengono acquistate tramite siti e app. nel dettaglio, queste categorie sono scelte rispettivamente per il 31% e 14% sui siti e sui social network, per il 22% sulle app. sui siti il 39% dichiara di acquistare meno di una volta al mese, contro il 34 che lo fa almeno una volta. I canali social come detto sono usati con altri scopi diversi da quelli dell'acquisto, tanto che dichiara di non ricorrervi il 69% dei rispondenti, contro il 24% che li usano per acquistare abbigliamento o altre categorie di prodotti diversi da quelli proposti nel questionario. Le app sono utilizzate meno di

una volta al mese nel 39% dei casi, il 28% non le predilige affatto mentre il 20% le usa almeno una volta al mese.

Ricordiamo che questi dati sono stati raccolti prima del Covid 19 che, senza ombra di dubbio, ha cambiato un po' le carte in tavola e di conseguenza i risultati, ad oggi, sarebbero significativamente diversi.

Sui canali di pagamento utilizzati per acquisti online, la modalità preferita è la PostePay per il 38% dei Millennials, Paypal per il 35%. Lo smartphone non è ancora molto utilizzato in questa veste.

### 3 Le Customer journey map

La seconda parte dell'indagine ha previsto il ricorso a un approccio metodologico differente, qualitativo e meno istituzionale rispetto ai metodi di ricerca e indagine standard. Come anticipato nel nel Cap. 2 infatti, per valutare il customer journey è indispensabile la customer journey map, che di fatto rappresenta la sua cassetta degli attrezzi. Possiamo pensare alla nostra mappa come una forma di narrazione, che in questo

caso non racconta la nostra storia agli utenti, ma la loro storia a noi e quali sono gli obiettivi dei soggetti e come supportarli nel loro raggiungimento. La narrazione di storie dopotutto, è alle origini della comunicazione e si è evoluto come trasmissione di notizie, intrattenimento e condivisione di esperienze altrui. Analizzare un customer journey è importante perché

"Within the customer journey, specific phenomena require

more attention. Researchers could evaluate not only the journeys themselves but also what drives these journeys, going beyond the widely available multichannel choice models [...] For example, do customers believe that their shopping utility is enhanced when they search offline and finally buy online? What is really driving such behavior? Do technological advances in advertising, such as shoppable

videos (Peterson 2015), enhance the customer experience? The use of mobile and touch devices and their impact on customer decisions require more attention and should be considered a fruitful area for research.” (Lemon, Verhoef, 2016, p.88)

Il modello di customer journey è la struttura che può descrivere e adattarsi alla descrizione dei comportamenti di acquisto dei Millennials, tenendo conto della loro particolare natura proattiva e abituata al feedback, alla relazione, all'immediatezza. L'analisi puntuale dei punti di contatto permette la valutazione – in questo caso a posteriori – del **customer engagement**, l'ingaggio operativo in ciascun punto di contatto.

Attraverso uno strumento di ricerca che si pone come autobiografico e autoriflessivo, si vuole provare a *comprendere* il fenomeno di acquisto

dei Millennials, secondo la veridicità attribuita alla parola personale e alla coscienza del ricordo, e non solo a classificarlo, comprendendo la nat% non conura della sua intersezione in un ambiente fisico e digitale e di sviluppo nelle situazioni sociali.

Per la costruzione delle customer journey map presentate in queste pagine ci siamo avvalsi della collaborazione dei Millennials quali soggetti direttamente interessati e coinvolti, rivolgendoci ad alcuni studenti<sup>1</sup>. Ci siamo quindi impegnati a stabilire una base uguale di partenza per ciascun rispondente, dotandolo delle stesse conoscenze e strumenti e invitandolo quindi alla compilazione autonoma, per non alterare il risultato finale della mappa e lasciandolo libero di scegliere la categoria merceologica in cui applicare la mappa.

Il requisito stringente è stato quello di riflettere circa un acquisto reale e realmente verificatosi, mantenersi in un arco di tempo di 3 mesi di durata

del processo di scelta<sup>2</sup>, che individuasse quindi le fasi di awareness, familiarity, consideration, acquisto, esperienza e relazione.

Questa scelta espone a una difficile comparabilità delle mappe stesse, afferendo ciascuna a settori merceologici differenti e distribuite su diversi archi temporali. L'intento di questa ricerca è però non ridurre a una semplice comparazione di acquisti, che sebbene interessante trova maggiore interesse e riscontro all'interno di contesti aziendali privati, interessati effettivamente alla comprensione di un miglior rapporto con il proprio pubblico; in questo contesto ci vogliamo dedicare ad una dimensione macro del fenomeno e indagare schemi ricorrenti di una generazione con specifiche caratteristiche circa il fenomeno che osserviamo, in base alla descrizione fornita di questa generazione nel capitolo precedente e con conferme e

<sup>1</sup> Gli studenti sono gli iscritti e frequentanti al corso di Comunicazione per il management d'impresa, anno accademico 2018/2019, cattedra dei Proff. Marco Stancati e Valentina Martino, appartenenti al target d'interesse. Gli studenti sono stati formati durante il corso e hanno partecipato ad una lezione sul customer journey, durante la quale è stata assegnata la costruzione della customer journey map.

<sup>2</sup> Questa istruzione è stata sicuramente una causa di esclusione di alcune tipologie di acquisto, soprattutto quelle che interessano un maggiore esborso di denaro come immobili o autovetture.

smentite che arriveranno nelle pagine a seguire. Specifichiamo sin da ora che queste customer journey map hanno un valore esemplificativo e probabilmente non esaustivo di tutta una serie di comportamenti di acquisto e consumo, che potrebbero essere anche più articolati di quelli ivi presentati.

La costruzione della customer journey map è stata svolta tramite un *template* gratuito disponibile su Uxpressia<sup>3</sup>. A partire da quello, ogni rispondente è stato istruito circa le modalità di compilazione di una CJMap. Qualunque sia il suo formato, la mappa deve raccontarci la storia dei nostri utenti, mettere in evidenza le loro necessità, le loro domande e i loro sentimenti durante tutto il processo di interazione con la nostra organizzazione. Creare una mappa ben precisa che tracci il percorso dei nostri utenti aiuta a metterci nei loro panni e a farci capire esattamente le loro motivazioni, emozioni o frustrazioni nel relazionarsi con noi. Per la lettura delle customer journey map è stata approntata una griglia di

valutazione e interpretazione, non dissimile nella struttura dalle interpretazioni in uso nelle ricerche di mercato. La griglia è costituita da diverse sezioni ritenute rilevanti per l'interpretazione delle customer journey map: informazioni sul prodotto/servizio, informazioni sull'esperienza, informazioni sul customer journey con particolare attenzione ai touchpoint cui è dedicata una sezione a se stante, una sezione che vuole guardare dal punto di vista della persona chiamata informazioni sul soggetto e infine una sezione informazioni sul brand. Questa scheda ha l'obiettivo di valutare ciascuna customer journey map, scomporla in componenti, valutare il media mix e la prospettiva omnicanale che il soggetto si è trovato ad utilizzare.

L'intento di un'analisi delle customer journey map è quello di unire ricerca analitica e aneddotica, dove per ricerca analitica ci riferiamo a dati concreti, specifici, numerici e quantificabili, compresi esempi di conversazioni rappresentative e realistiche; quando ci riferiamo alla

ricerca aneddotica attingiamo all'area emotiva, esperienziale, ai commenti e quindi all'interpretazione testuale della customer journey map, che restituisce un feedback su come pensa una persona che si interfaccia con un prodotto/servizio<sup>4</sup> per non perderlo durante il suo viaggio.

L'impiego di una customer journey map è ascrivibile ad uno strumento trasversale quale è l'autobiografia e alla narrazione autoriflessiva, quindi queste mappe sono delle meta-narrazioni individuali di alcuni Millennials nel loro approccio al consumo, secondo le istruzioni di base fornite. La scrittura di sé diventa quindi strumento di autoconsapevolezza, di acquisizione di significato, capace di evidenziare relazioni, cause, conseguenze di scelte dovute a comportamenti espliciti e impliciti, consapevoli e non, che ricollega l'individualità ad un contesto socio-culturale ed economico. Interviene quindi come strumento di ricostruzione della memoria, all'interno e con l'obiettivo di un riconoscimento identitario,

<sup>3</sup> <https://uxpressia.com/>

<sup>4</sup> Quindi permettendo di pensare come un cliente e non come un'azienda.

posizionandosi come strumento metodologico di racconto retrospettivo applicato ad un concetto di marketing, e in tal senso eventualità probabilmente rara. Attraverso questa forma di retrospezione e ricostruzione degli eventi si edifica un racconto consapevole ponte fra passato e immediatezza presente, in ottica rivolta al futuro, capace di tradurre l'esperienza, i comportamenti e i meccanismi automatici ed impliciti di scelta come strumento esteriore, fatto di parole e consapevolezza e capace di trasformazione e in continuo divenire, il cui processo di significazione non è progettato ma rinvenibile solo una volta che la sua scrittura è ultimata.

Per i soggetti coinvolti nella realizzazione delle customer journey map, infatti, questo non è stato solo un esercizio: a posteriori, il feedback restituito è quello di essersi immedesimati in se stessi, aver vestito veramente i propri panni e al

contempo vedersi da fuori, aver acquisito dimestichezza senz'altro con uno strumento e un argomento d'interessante sviluppo per il futuro ma di averlo utilizzato per conoscere se stessi, per auto-orientarsi, capire cosa si cela dietro un "semplice" acquisto - e abbiamo ampiamente argomentato quanto non esistano gli acquisti semplici e quanto siano numericamente limitati quelli d'impulso - comprendersi come persone e non solo come consumatori. Meglio, come consumatori consapevoli delle proprie azioni e necessità, dallo spazio occupato dal loro stato emotivo e dal peso che questo riveste in ogni fase del proprio processo decisionale e di acquisto, capace di influenzarlo in modo importante.

Per l'analisi delle customer journey map ci siamo avvalsi di una griglia di interpretazione di nostra elaborazione, che ne permettesse la raccolta delle informazioni salienti alla luce degli argomenti affrontati in queste pagine

e la comparabilità. La scheda è divisa in sezioni: informazioni sul prodotto/servizio, informazioni sull'esperienza, informazioni sui touchpoint, informazioni da parte del soggetto, informazioni da parte del brand. A ciascuna mappa è poi associato un grafico che valuta, in una scala da 1 a 5, l'impiego di modalità on e offline per ciascuna fase del funnel, impiegando il nostro modello di riferimento del customer journey (Cfr. Cap. 2).

Le mappe analizzate sono state scelte con criterio casuale; se da una parte ciò garantisce anonimità e non introduce distorsioni, ci rendiamo conto non essere esaustive di un intero panorama di possibilità che si presentano, col rischio che alcune mappe siano, per argomento o percorso, potenzialmente simili. Le affrontiamo quindi a titolo di esempio e senza nessuna pretesa di esaustività.

### 3.1 Analisi delle CJM

In questo paragrafo riportiamo le 10 mappe analizzate secondo la nostra griglia interpretativa. A prescindere dal settore merceologico e dalle altre variabili contestuali che causano difformità in merito ai contenuti delle mappe, le

specificità di ciascuna mappa sono standardizzate secondo criteri che abbiamo ritenuto rilevanti.

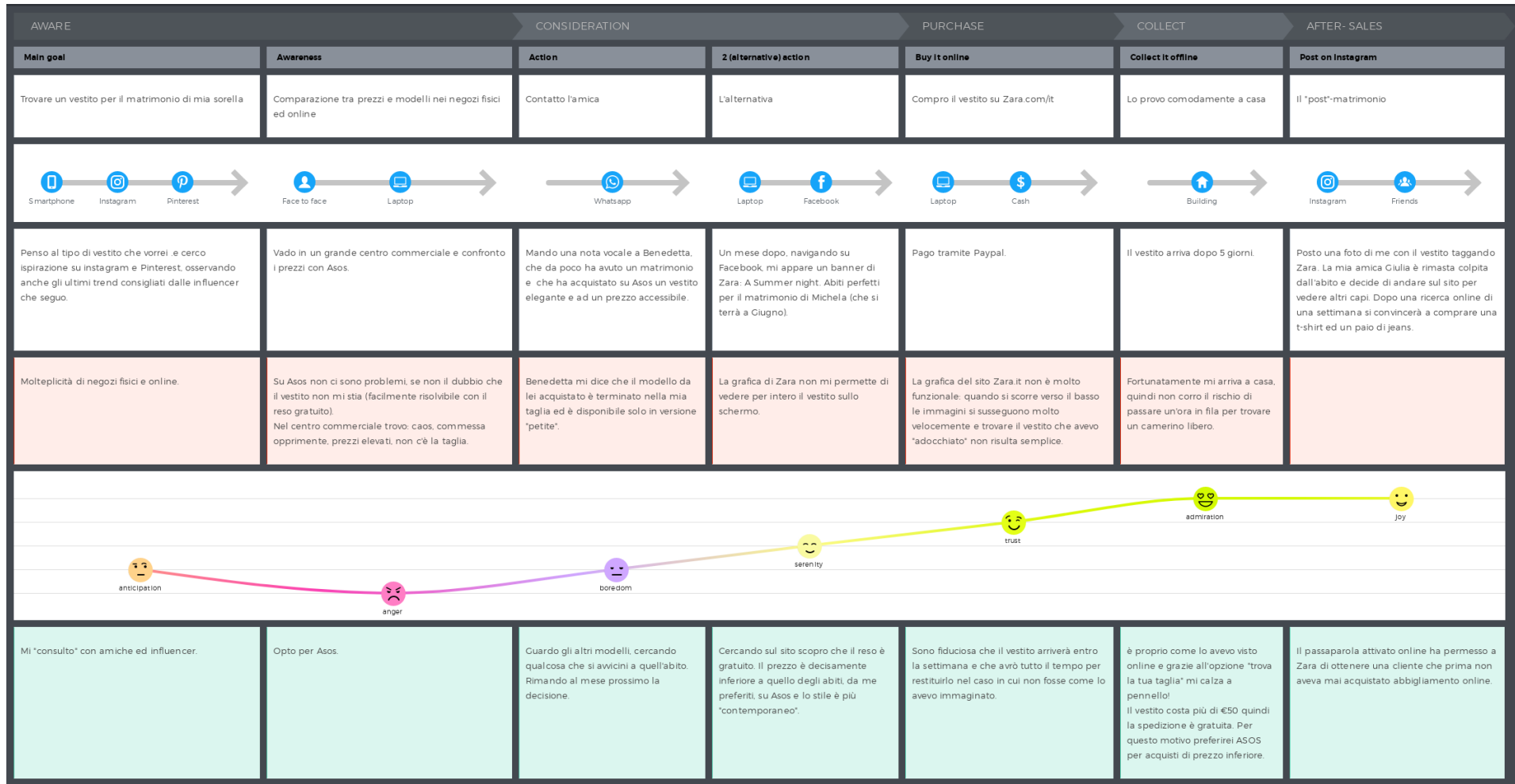


Figura 56: Customer journey map n.1, tema scelta abito.

In questa mappa la persona deve comprare un abito per partecipare a una cerimonia. La ricerca affianca negozi tradizionali e siti online per cercare ispirazione tramite influencer, social, siti e capire la moda attuale. Qualche tempo dopo, una pubblicità targettizzata sui social le farà scoprire una collezione di un brand che dove tuttavia non

riesce ad afferrare alcuni dettagli sulla qualità del prodotto. Ciò nonostante, quando lo riceve e lo indossa ne è soddisfatta, e parla positivamente dell'esperienza d'acquisto, consigliando ad altre persone che, a loro volta, dopo qualche tempo faranno acquisti per la prima volta on line e dal sito del brand.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Moda, accessori	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Medio (<100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Estetica	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Mix on/offline	
Modalità acquisto	Online	

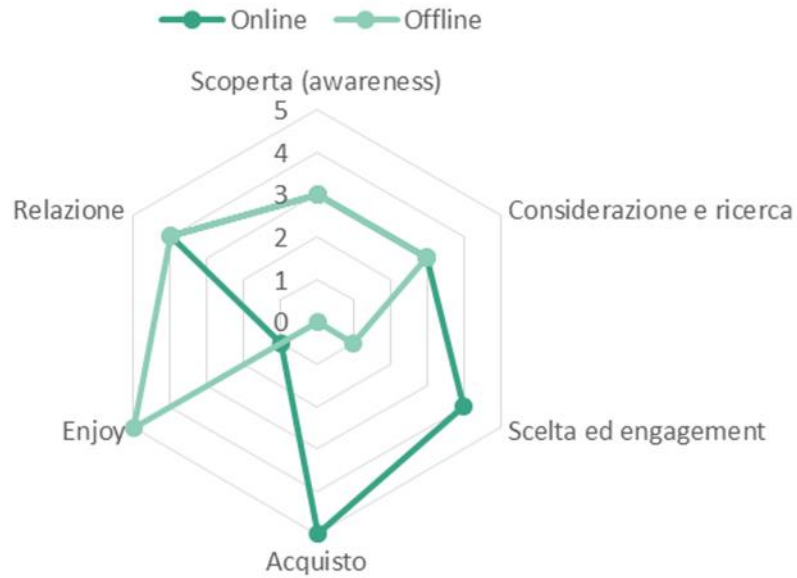
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Attesa
	Considerazione e ricerca	Rabbia
	Scelta ed engagement	Noia
	Acquisto	Serenità
	Enjoy	Fiducia
	Relazione	Ammirazione
Unique Selling Proposition	Chiara	No
	Comunicata	Si
Presenza Call to action	Si/no	Si
	Dove	Banner
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	Si
	Recensioni	No
	Presentazione prodotto autentica	No
La persona sta avendo il successo che desiderava in questa tappa	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No

	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		
Media mix	Prevalentemente online	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	Negozi
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	Persone
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Social, influencer
	Considerazione e ricerca	Siti, social, pubblicità
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	Sito
	Enjoy	
	Relazione	Social
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Pubblicità
	Acquisto	

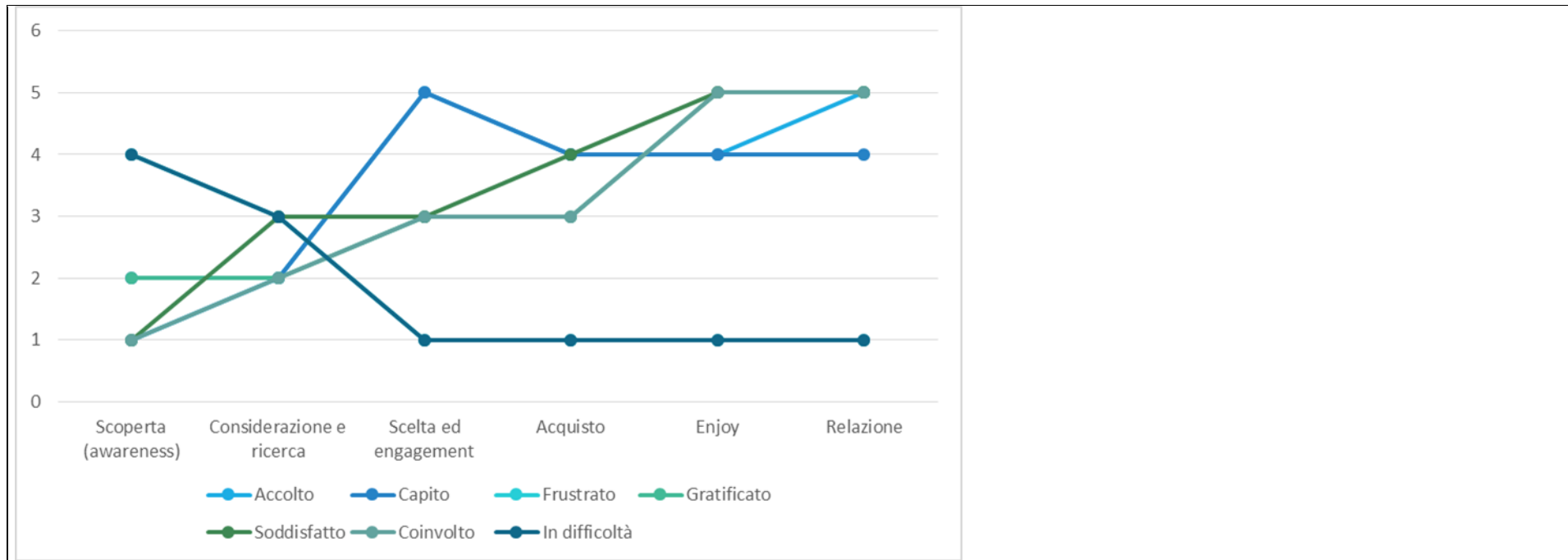


	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	Pagina social corporate
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone, social, influencer
	Considerazione e ricerca	Social
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social
Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Corriere
	Relazione	
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Influencer, persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Persone
	Relazione	
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social

Scelta ed engagement	
Acquisto	
Enjoy	
Relazione	Social



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	S
Tema coerente	Si
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 3: Griglia analisi CJM n.1.

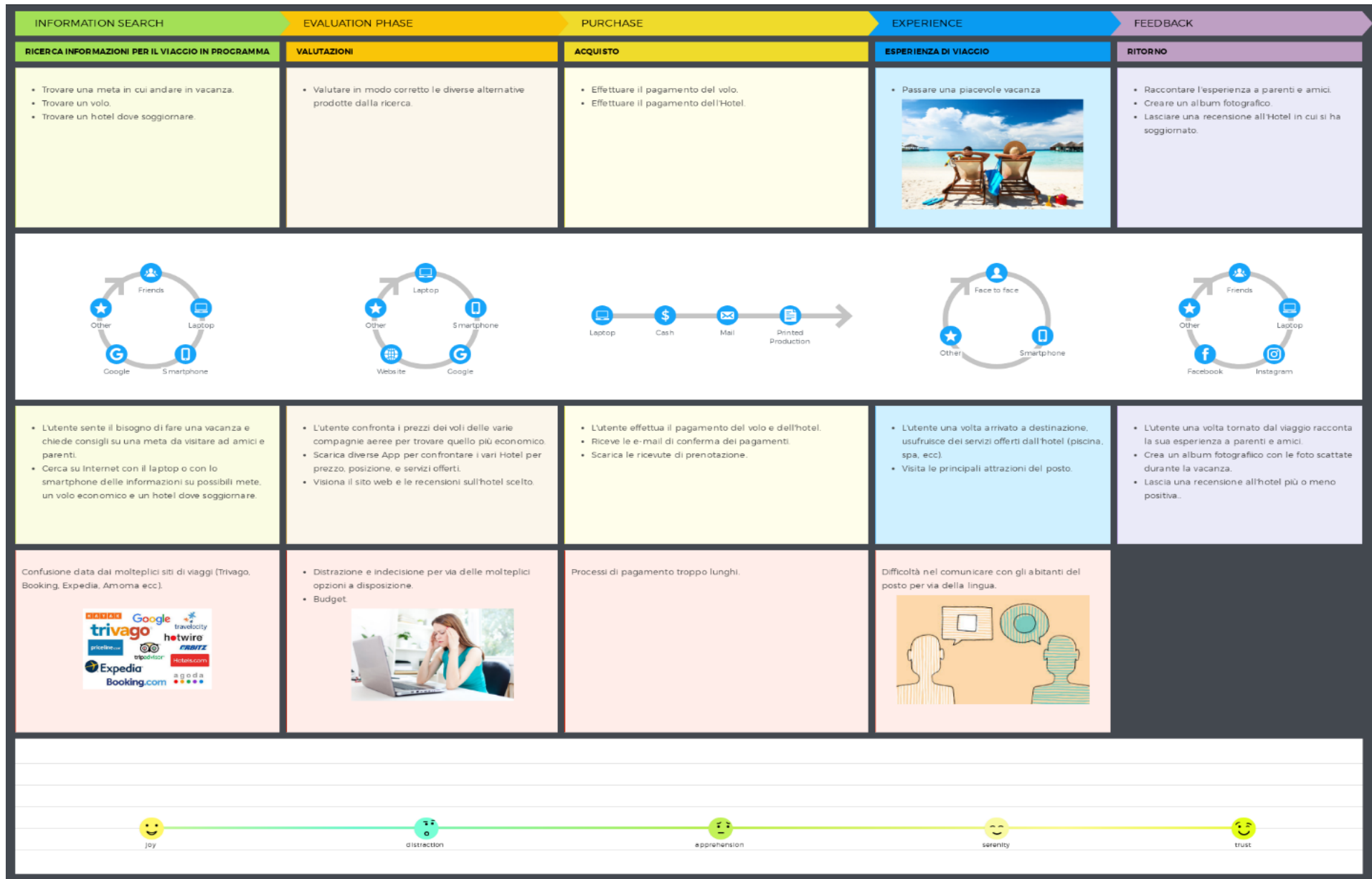


Figura 57: customer journey map n.2, tema acquisto viaggio e hotel.

In questa mappa la persona vuole prenotare una vacanza. Passa in rassegna una serie di siti alla ricerca della meta e di un buon prezzo per la prenotazione a fronte dei servizi offerti. Scelta la meta e l'hotel, i processi per la prenotazione e il pagamento sono esageratamente lunghi e questo viene trovato irritante. Tuttavia, la prenotazione va a buon fine e

la persona si gode una vacanza rilassante e divertente usufruendo dei servizi messi a disposizione dall'hotel in cui soggiorna, nonostante le difficoltà di comunicazione per via della lingua diversa. Al ritorno, lascerà una recensione molto positiva e pubblicherà foto sui propri profili social.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Viaggi	
Prodotto/servizio	Istantaneo	
Prezzo	Alto (oltre 100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Evasione	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Media on line	
Modalità acquisto	Online	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Ansia
	Considerazione e ricerca	Attesa

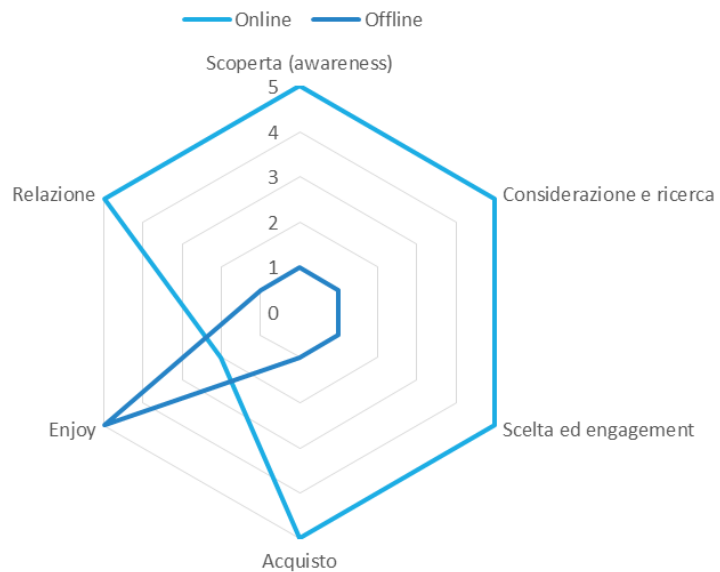
	Scelta ed engagement	Attesa
	Acquisto	Irritazione
	Enjoy	Gioia
	Relazione	Gioia
Unique Selling Proposition	Chiara	No
	Comunicata	No
Presenza Call to action	Si/no	Si
	Dove	Microtesti, banner, popup
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	Si
	Recensioni	Si
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava in questa tappa:	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	Si

	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		
Media mix	Esclusivamente online	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Hotel, sales person
	Relazione	
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Siti confronto prezzi
	Considerazione e ricerca	Siti confronto prezzi
	Scelta ed engagement	Siti confronto prezzi
	Acquisto	Siti confronto prezzi
	Enjoy	
	Relazione	Siti confronto prezzi, community, social
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Siti confronto prezzi
	Considerazione e ricerca	Siti confronto prezzi
	Scelta ed engagement	Siti confronto prezzi
	Acquisto	Siti confronto prezzi

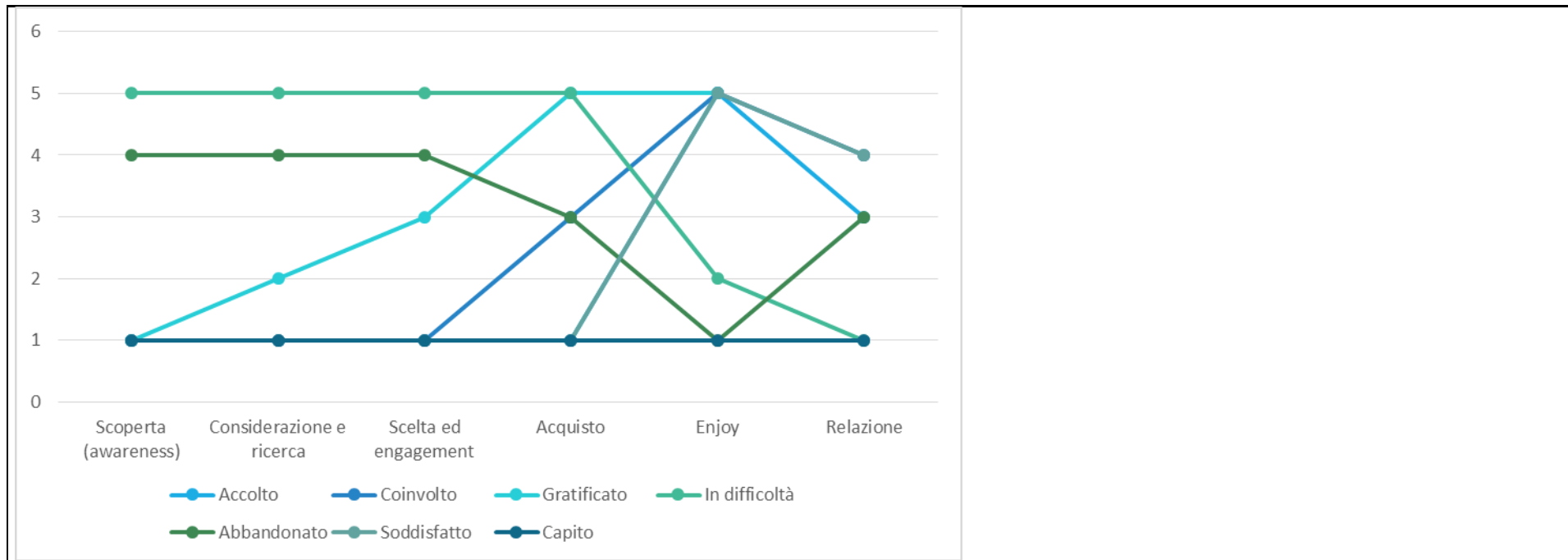
	Relazione	Siti confronto prezzi
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social, community
Di cui TP partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Hotel, sales person
	Relazione	
Di cui tipo TP customer owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Community
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Community
Di cui tipo TP sociali/esterni	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	



Acquisto	
Enjoy	
Relazione	Social



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	All'esperienza
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 4: griglia analisi CJM n. 2.

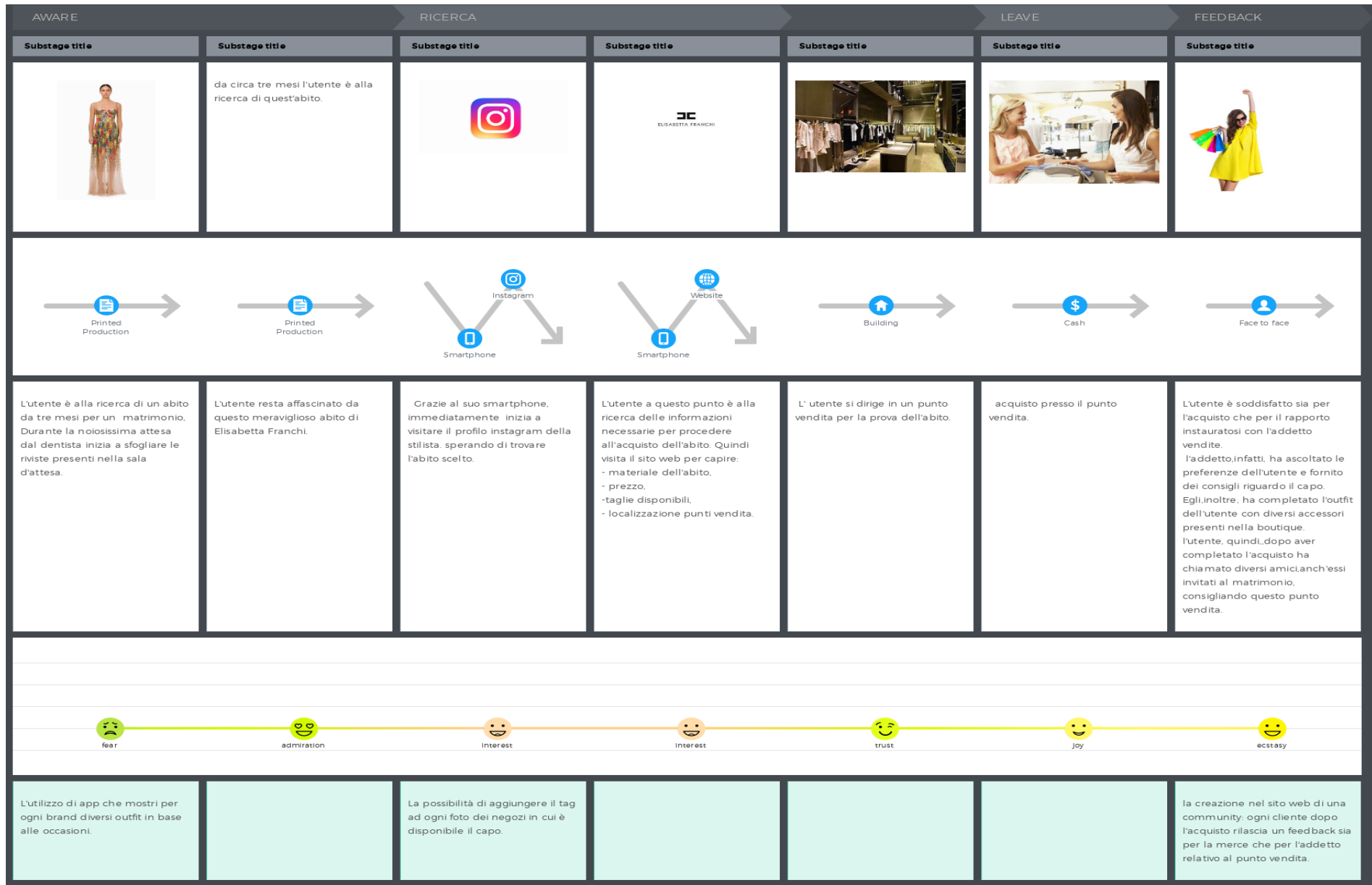


Figura 58: Customer journey map n.3, acquisto di un abito.

Anche in questa mappa si procede ad un acquisto di un abito per una cerimonia. In un momento di attesa la persona vede una pubblicità su una rivista. Inizia così a visitare i profili social del brand per avere ulteriori ispirazioni, mentre cerca

sul sito del brand il modello di riferimento e il punto vendita più vicino. Ne visita quindi uno e grazie al personale di vendita trova l'abito e anche degli accessori in abbinamento.

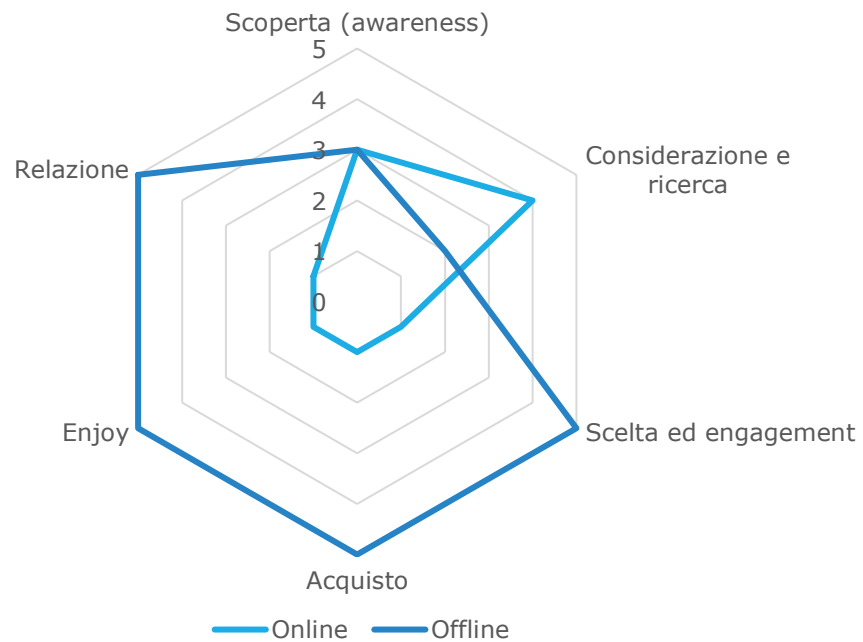
INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Abbigliamento	
Prodotto/servizio	Di lungo periodo	
Prezzo	Alto (oltre 100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Estetica	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Prevalentemente offline	
Modalità acquisto	Try & buy	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Attesa
	Considerazione e ricerca	Ammirazione
	Scelta ed engagement	Interesse
	Acquisto	Interesse

	Enjoy	Fiducia
	Relazione	Gioia
Unique Selling Proposition	Chiara	No
	Comunicata	No
Presenza Call to action	Si/no	No
	Dove	No
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	No
	Recensioni	No
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si

INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		
Media mix	Mix online/offline	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Riviste, pubblicità
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Negozi
	Acquisto	Sales person, negozi
	Enjoy	
	Relazione	
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Sito, social
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Pubblicità
	Considerazione e ricerca	Sito
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	Negozi, sales person
	Enjoy	
	Relazione	
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	

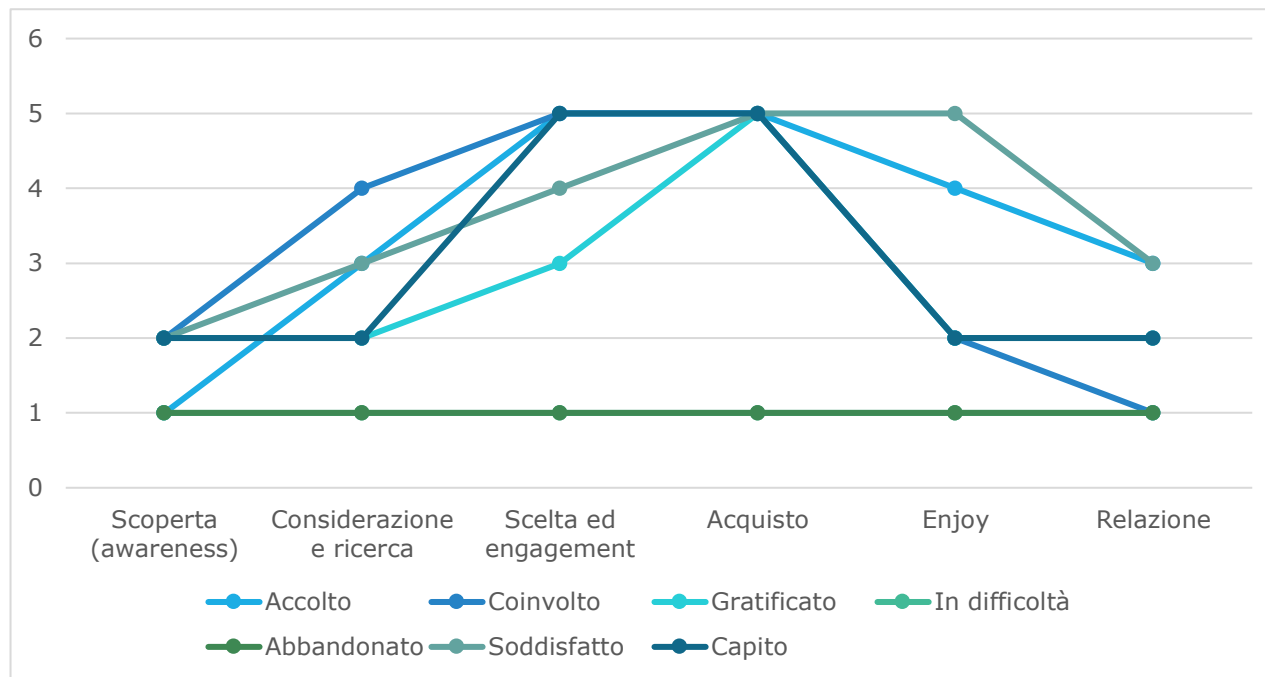
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tp partner owned <sup>1</sup>	Scoperta (awareness)	Rivista
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Social
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	

<sup>1</sup> In questa mappa non sono presenti touchpoint customer owned.



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...





#### INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	Si
Impiego sensorialità	No

Tabella 5: Analisi CJM n.3, scelta di un abito.

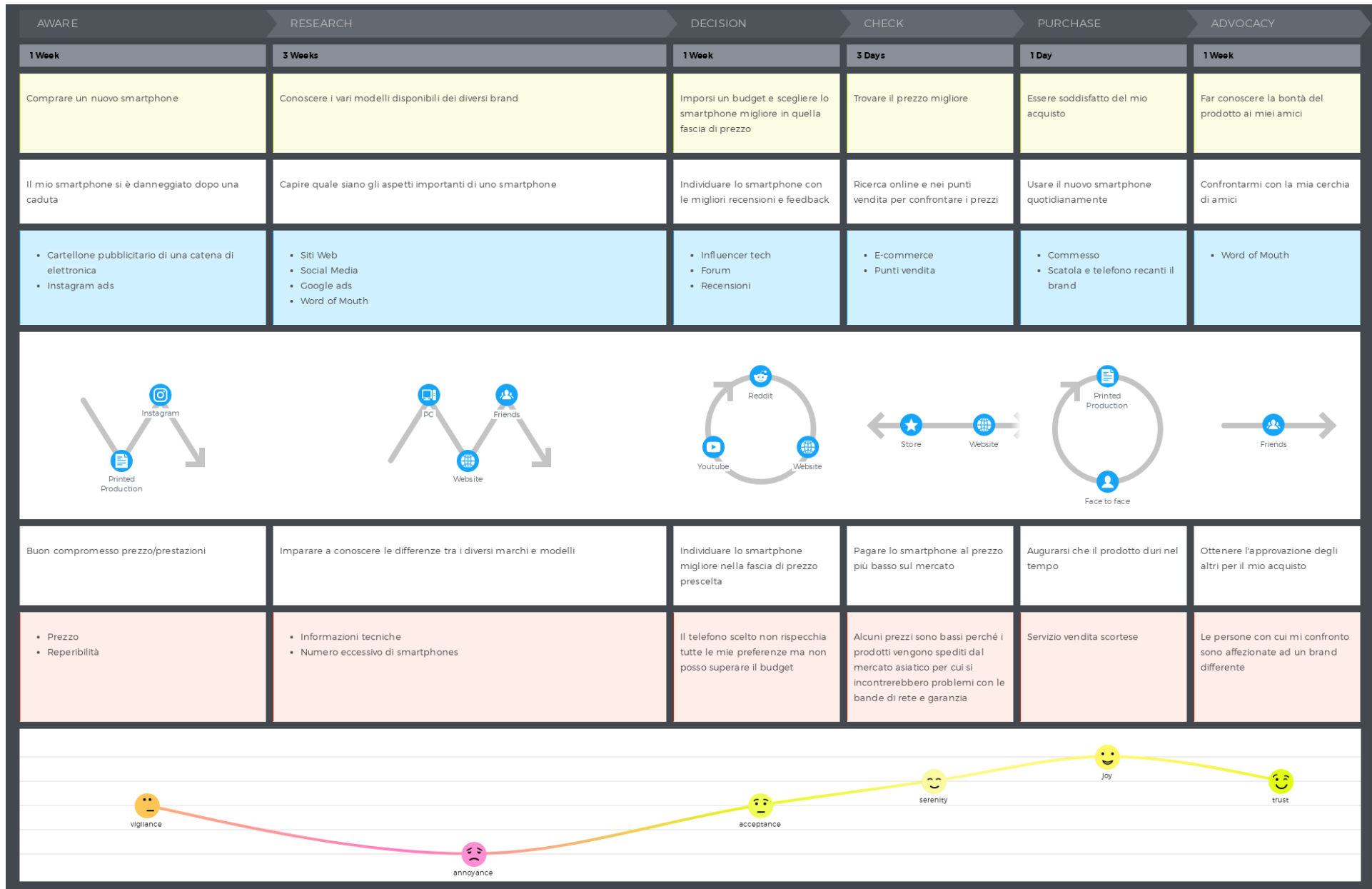


Figura 59: Customer journey map n.4, acquisto di uno smartphone.

In questa mappa la persona ha bisogno di un nuovo smartphone, danneggiato dopo una caduta. Cerca di informarsi e capire i modelli in commercio al momento, affidandosi a siti di recensioni, blog e forum specialisti dell'area tech. Individua un modello che rientra nel budget disponibile, anche se non risponde a tutte le specifiche tecniche in realtà desiderate. La persona decide di procedere

all'acquisto presso un negozio fisico multibrand, accertandosi della disponibilità del modello, ma ha un'esperienza spiacevole col personale di vendita. Conclude quindi velocemente l'acquisto, e comincia a parlarne con amici e altre persone vicine confrontandone le prestazioni e la qualità, anche se le altre persone possiedono modelli e marche differenti.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Elettronica	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Alto (oltre 100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Educativa	
Moduli strategici esperienziali	Think	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Mix online/offline	
Modalità acquisto	ROPO	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Vigilanza

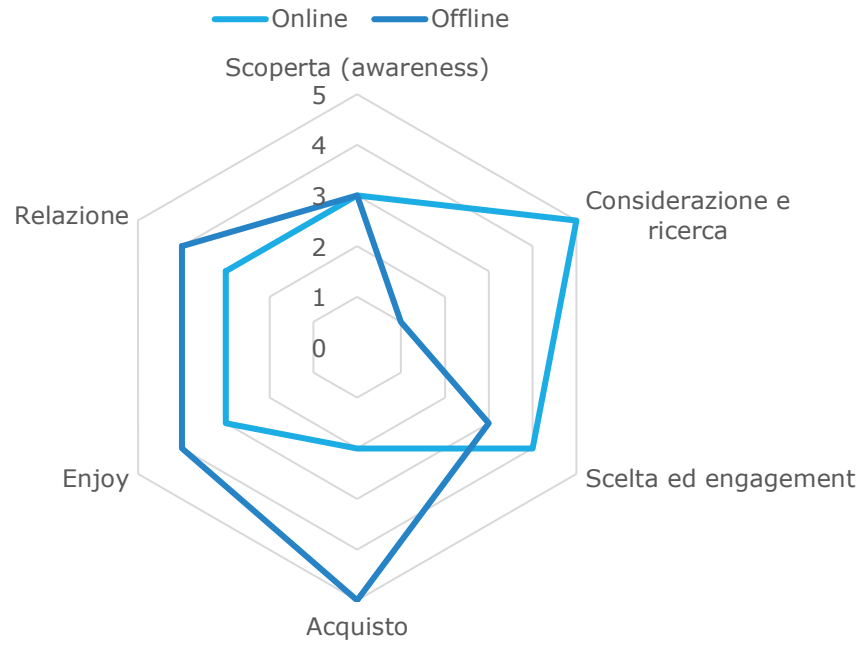
	Considerazione e ricerca	Noia
	Scelta ed engagement	Accettazione
	Acquisto	Serenità
	Enjoy	Gioia
	Relazione	Fiducia
Unique selling proposition	Chiara	No
	Comunicata	No
Presenza Call to action	No	
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	No
	Recensioni	Si
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	Si

	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		
Media mix	Mix online/offline	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Cartelloni
	Considerazione e ricerca	Persone
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Negozi, sales person
	Enjoy	Persone, imballaggio, prodotto
	Relazione	Persone
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social, Google ads, sito
	Scelta ed engagement	Influencer, forum, recensioni, sito
	Acquisto	
	Enjoy	Social
	Relazione	
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Pubblicità
	Considerazione e ricerca	Pubblicità, sito
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	Negozi
	Enjoy	
	Relazione	

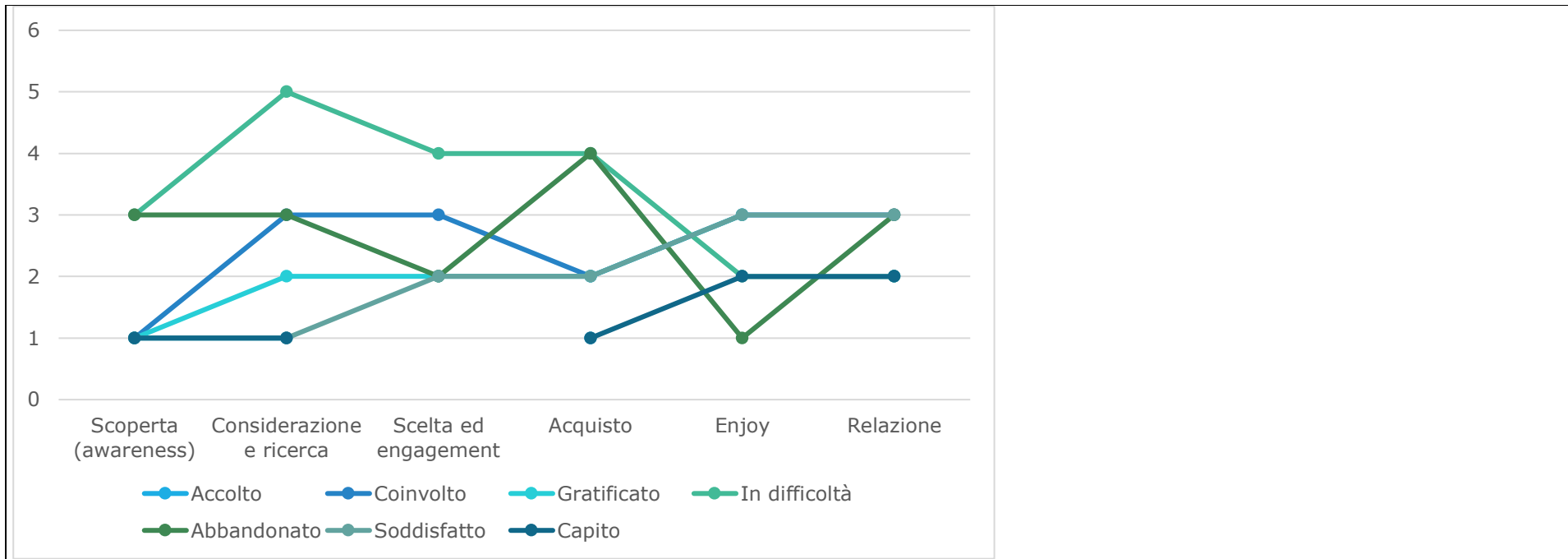
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social, persone
	Scelta ed engagement	Forum, recensioni
	Acquisto	
	Enjoy	Persone
	Relazione	Persone
Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Influencer
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social
	Scelta ed engagement	Forum, recensioni
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social, passaparola
	Scelta ed engagement	Forum, recensioni
	Acquisto	

Enjoy

Relazione



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	No
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 6: Analisi CJM n.4 sull'acquisto di uno smartphone.



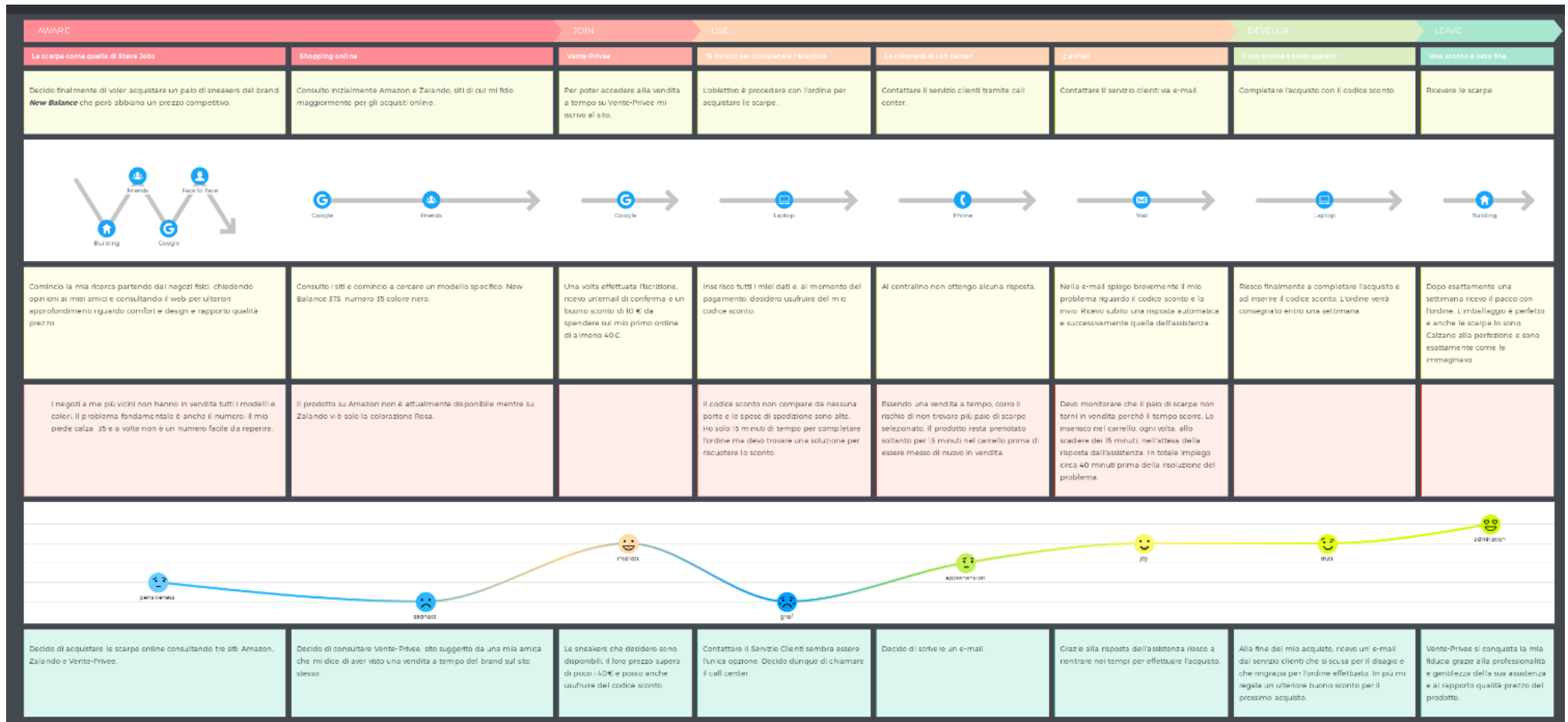


Figura 60: Customer journey map n.5

In questa mappa la persona procede all'acquisto di un paio di scarpe di tipo sportivo per uso quotidiano. La ricerca inizia senza esito positivo in negozi fisici; la persona si sposta quindi su siti multibrand come Zalando e Amazon, che però non hanno la taglia e/o il modello desiderati. Si trasferisce quindi su un altro sito che invece ha sia il modello sia la

taglia ma una disponibilità limitata. La persona si affretta quindi a fare questo acquisto, ma subentrano dei problemi col pagamento che richiedono un contatto telefonico e via mail con l'assistenza clienti. Il rischio è di perdere l'oggetto desiderato. L'assistenza riesce velocemente a risolvere il problema e la persona può concludere il suo acquisto; lo

riceverà a casa e tornerà a fare nuovi acquisti su questo sito, colpita dalla professionalità e gentilezza dell'assistenza.

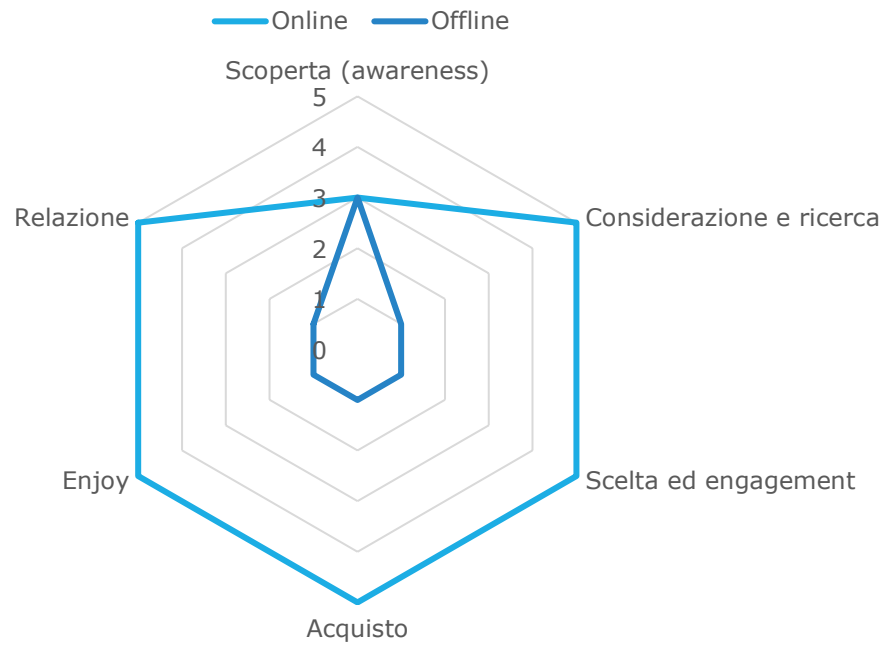
INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Moda e accessori	
Di lungo periodo	Istantaneo	
Prezzo	Medio (<100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Estetica	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Media on line	
Modalità acquisto	Online	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Pensierosità
	Considerazione e ricerca	Tristezza
	Scelta ed engagement	Interesse
	Acquisto	Apprensione

	Enjoy	Gioia
	Relazione	Fiducia
Unique selling proposition	Chiara	Si
	Comunicata	Si
Presenza Call to action	Si	
	Dove	Microtesti
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	Si
	Recensioni	Si
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		

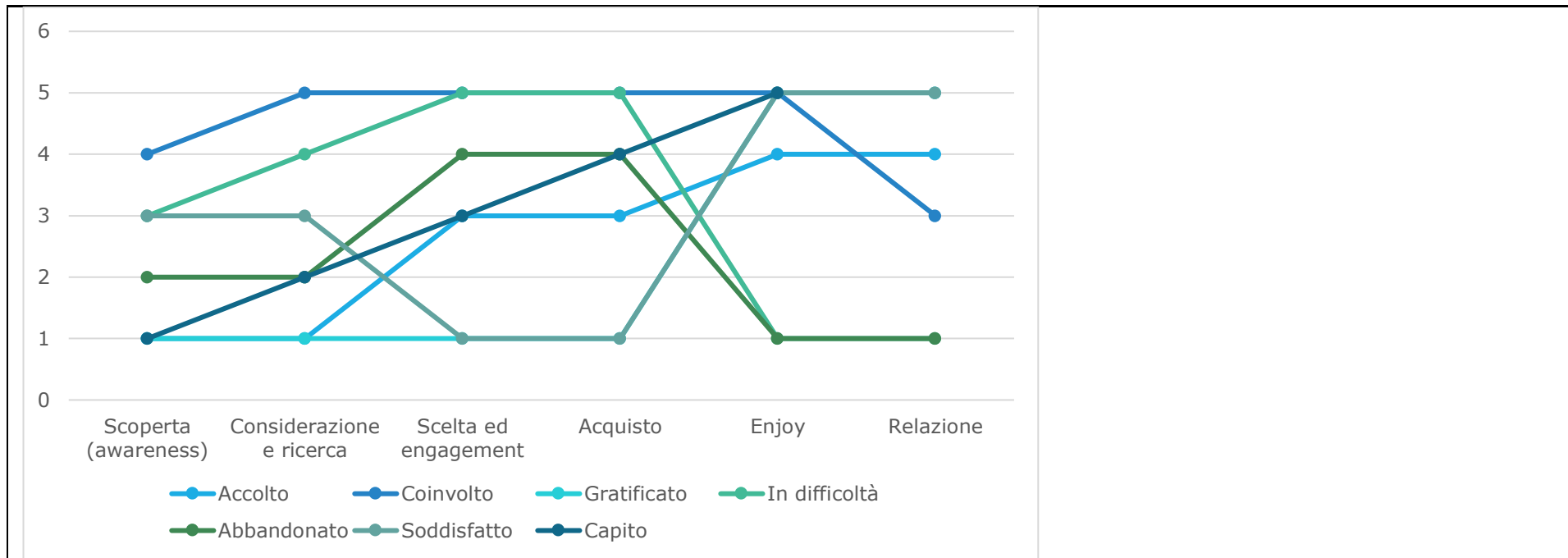
Media mix	Online	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Negozi, persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Zalando, Amazon
	Scelta ed engagement	Vente Privée
	Acquisto	Mail, sito
	Enjoy	Sito
	Relazione	
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Negozi, persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	Call center, mail, sito
	Enjoy	Sito, imballaggio, prodotto
	Relazione	
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	Zalando, Amazon

	Scelta ed engagement	Vente Privée
	Acquisto	
	Enjoy	Imballaggio
	Relazione	
Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Zalando, Amazon
	Scelta ed engagement	Vente Privée
	Acquisto	
	Enjoy	Prodotto
	Relazione	
Di cui tipo tp sociali/esterni <sup>1</sup>	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	

<sup>1</sup> In questa analisi sono assenti touchpoint customer owned.



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 7: Analisi CJM n.5, acquisto scarpe.

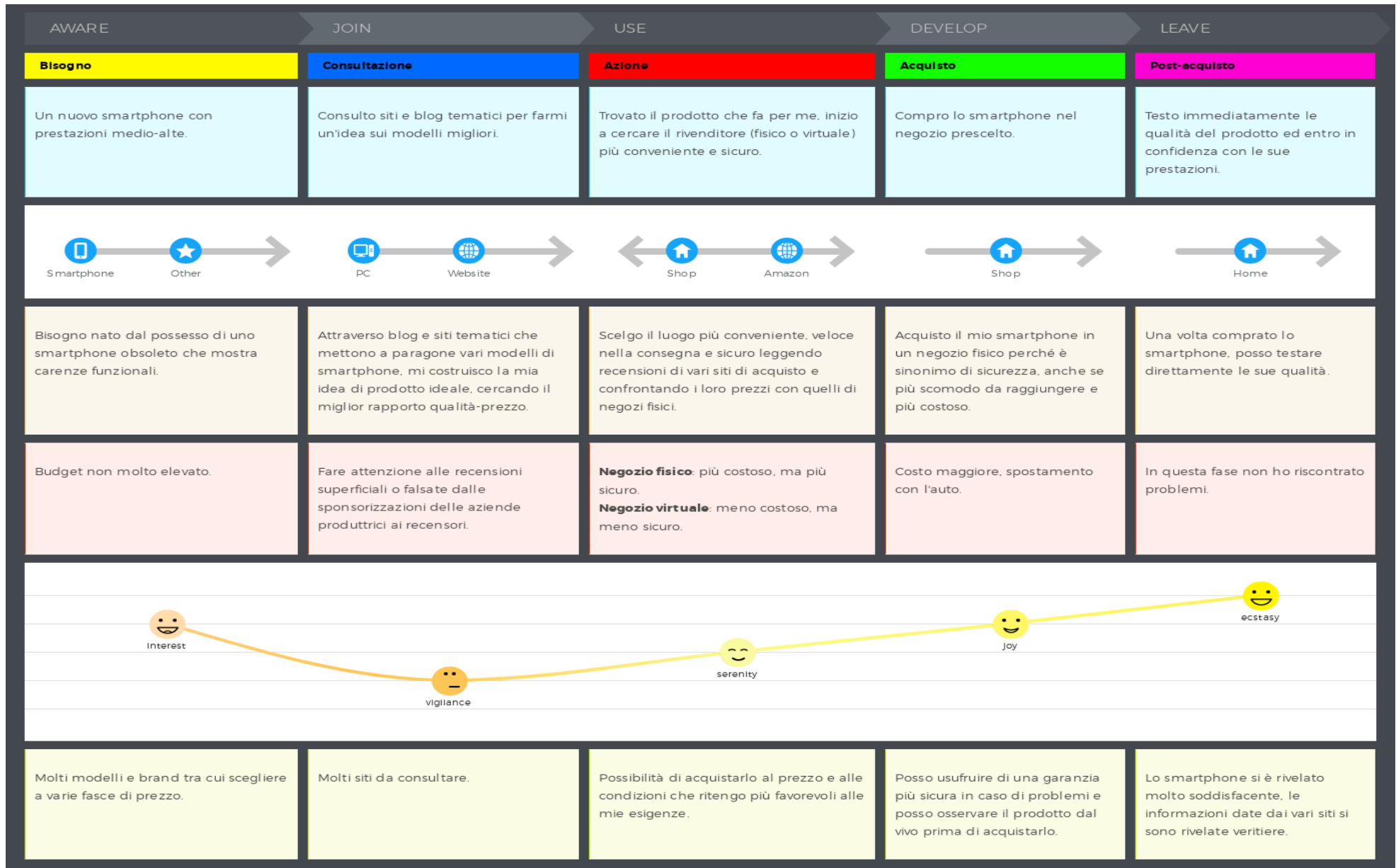


Figura 61: Customer journey map n.6, acquisto smartphone.



In questa mappa la persona ha uno smartphone obsoleto e con carenze funzionali, e vuole quindi acquistarne uno nuovo e più aggiornato. Si costruisce una propria idea consultando siti, blog e leggendo recensioni di modelli e requisiti tecnici.

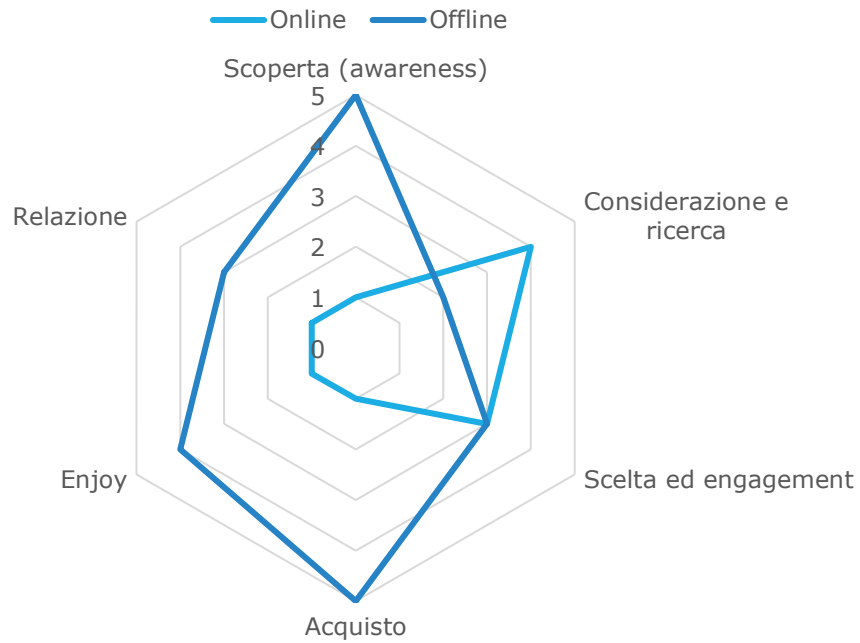
Per una sensazione di maggiore sicurezza preferisce acquistarlo in un negozio fisico multibrand, anche se questo significherebbe spostarsi con la propria auto.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Elettronica	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Alto (oltre 100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Educativa	
Moduli strategici esperienziali	Think	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel	Mix on e offline	
Modalità acquisto	ROPO	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Curiosità
	Considerazione e ricerca	Interesse
	Scelta ed engagement	Vigilanza
	Acquisto	Gioia

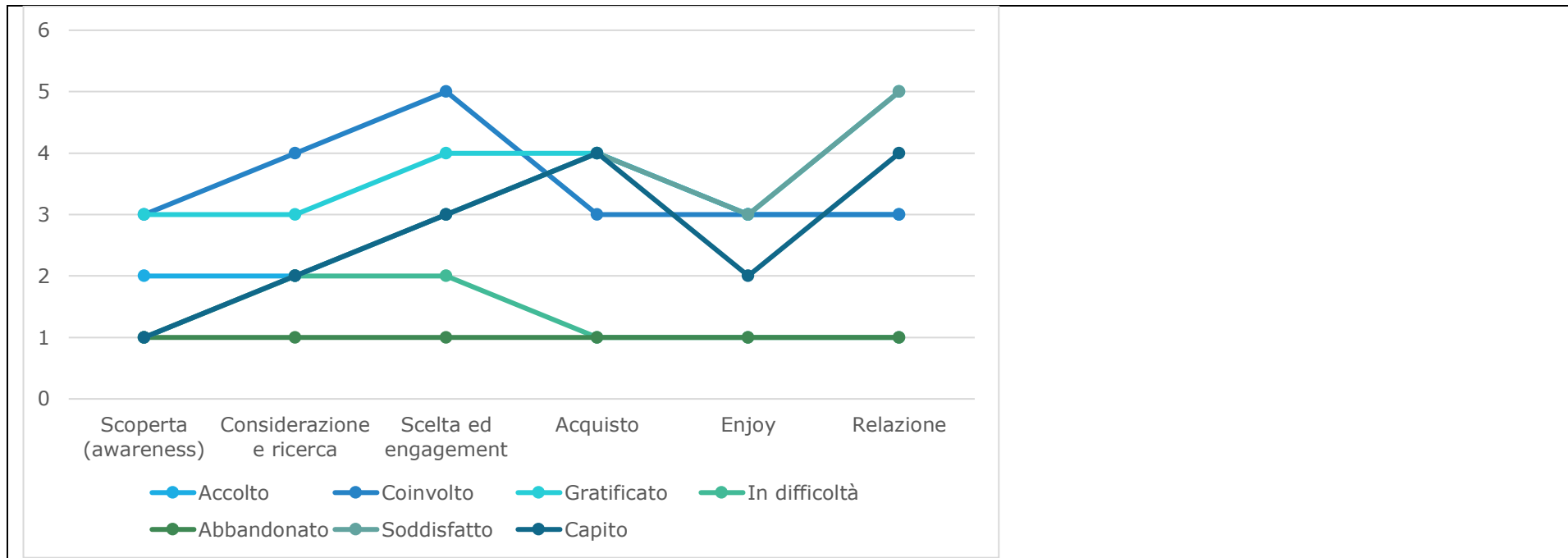
	Enjoy	Gioia
	Relazione	Serenità
Unique selling proposition	Chiara	No
	Comunicata	No
Presenza Call to action	Si/no	No
	Dove	
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	No
	Recensioni	No
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
<b>INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT</b>		
Media mix	Mix online/offline	

Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Negoziò, sales person
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	Prodotto
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Siti, blog
	Considerazione e ricerca	Siti, blog
	Scelta ed engagement	Siti
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Siti, pubblicità
	Scelta ed engagement	Siti, pubblicità
	Acquisto	
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	Prodotto
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Siti, blog, recensioni
	Considerazione e ricerca	Siti, blog, recensioni
	Scelta ed engagement	Siti
	Acquisto	Rivenditore
	Enjoy	

	Relazione	
Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Rivenditore
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Blog, recensioni
	Scelta ed engagement	Blog, recensioni
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Forum
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	No
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 7: analisi CJM n.6, acquisto smartphone.

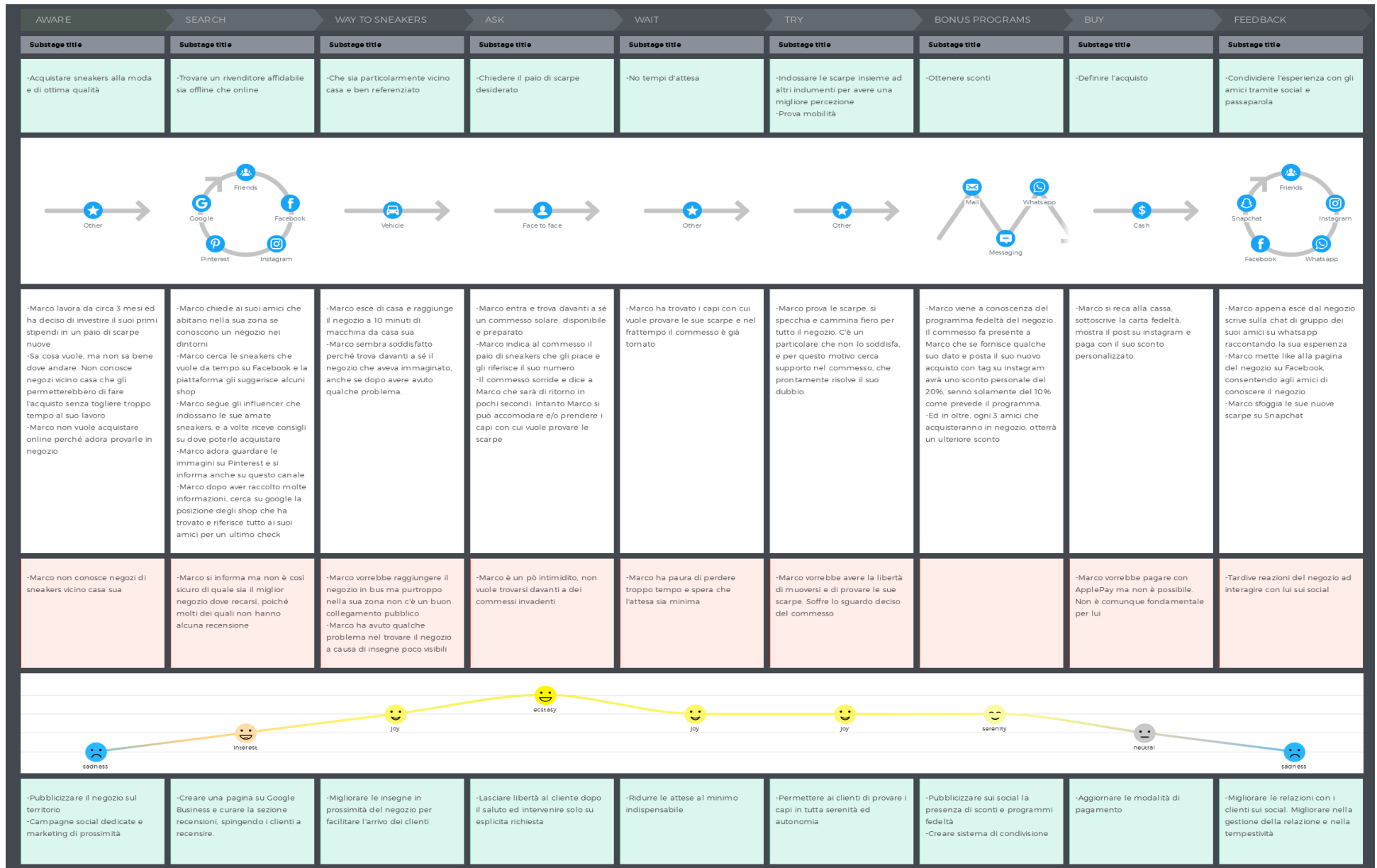


Figura 62: Customer journey map n.7.

In questa mappa la persona vuole acquistare un paio di scarpe di uso quotidiano e dallo stile casual. Non conoscendo negozi nella sua zona, chiede ad amici i quali gli forniscono delle indicazioni in merito ad insegne e contemporaneamente cerca marche e modelli su siti web e social media. Individua infine un negozio con il modello di

scarpe desiderato ad un prezzo ritenuto opportuno e si sottoscrive una tessera fedeltà per acquisire un ulteriore sconto. La persona è soddisfatta del prodotto in sé, ma pubblicando foto del suo acquisto con un tag del nome del negozio non riceve risposta, e se ne dispiace molto.

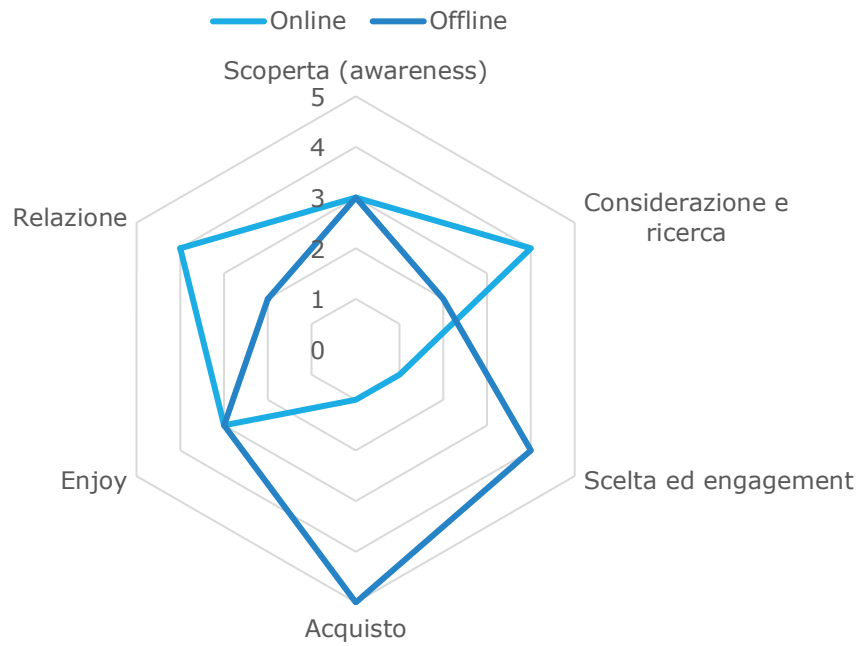
INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Moda e accessori (scarpe)	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Medio (<100€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Estetica	
Moduli strategici esperienziali	Relate	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel (come il cliente è entrato nel funnel)	Mix on e offline	
Modalità acquisto	Try & buy	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Interesse
	Considerazione e ricerca	Estasi



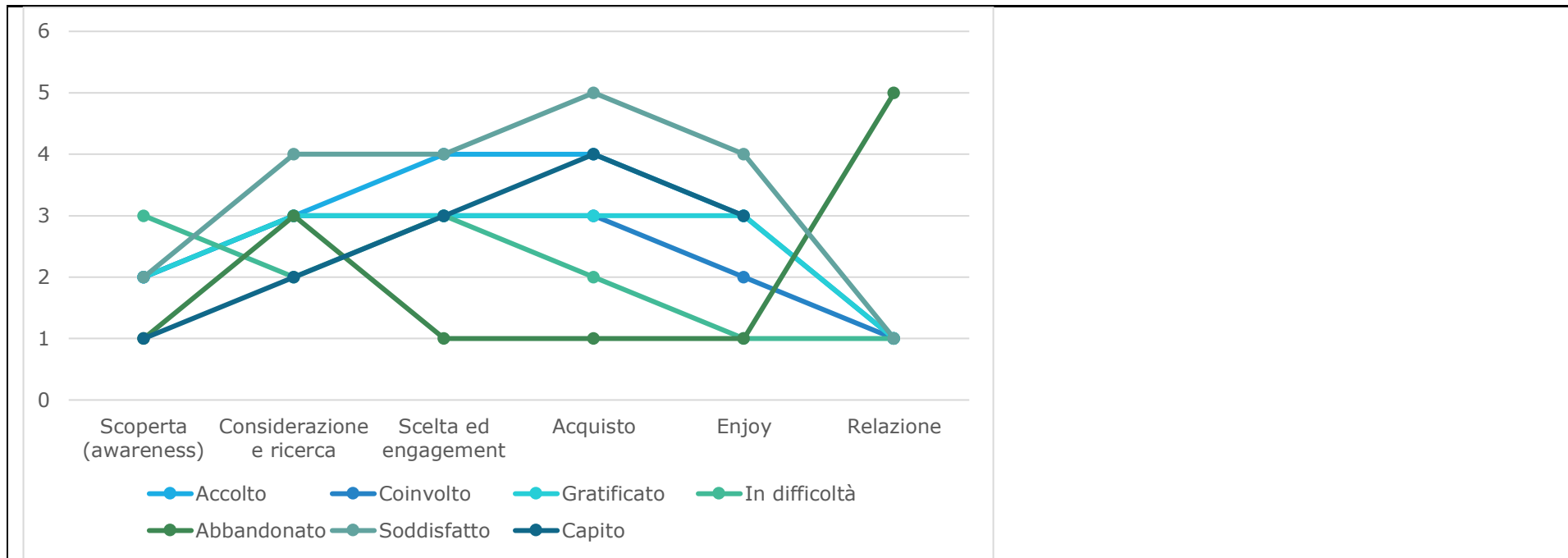
	Scelta ed engagement	Gioia
	Acquisto	Serenità
	Enjoy	Neutralità
	Relazione	Tristezza
Unique selling proposition	Chiara Comunicata	No No
Presenza Call to action	Si/no	No
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento Recensioni Presentazione prodotto autentica	 Si Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	No
	Relazione	No
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No

INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT		
Media mix	Mix online/offline	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Insegne, persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Negozi, sales person
	Acquisto	Negozi, prodotto, imballaggio, sales person
	Enjoy	Prodotto
	Relazione	Persone, negozio
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Social, siti
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Prodotto, imballaggio
	Enjoy	Prodotto
	Relazione	
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Insegne, persone
	Considerazione e ricerca	Social, siti

	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Persone
Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Siti
	Scelta ed engagement	Negozio, sales person
	Acquisto	Negozio, sales person
	Enjoy	
	Relazione	Pagina social negozio
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Persone
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Social
	Scelta ed engagement	Negozio
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Alla persona
Post vendita	No
Tema coerente	Si
Costruzione impressione positiva	No
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 8: Analisi customer journey map n.7 acquisto scarpe.

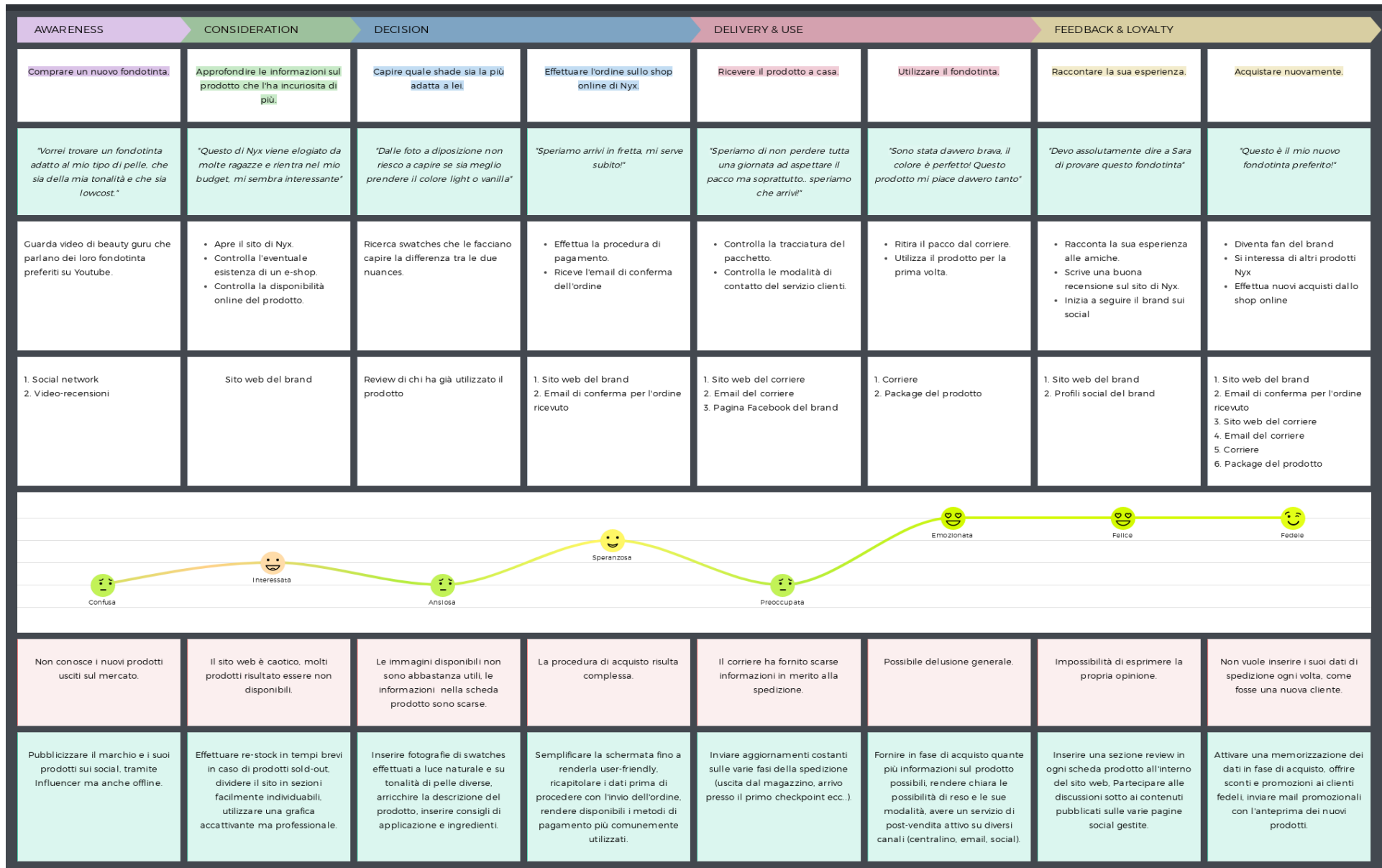


Figura 63: Customer journey map n. 8.

In questa customer journey vuole acquistare un prodotto di make up (fondotinta) online. Per capire quale marca e tonalità è quella necessaria e desiderata, cerca informazioni su profili social di influencer che si occupano di beauty e si affida alle recensioni di altri clienti. Individuato prodotto e

marca, procede all'acquisto ma ha problemi con il corriere per la consegna. Il prodotto è soddisfacente e nelle aspettative, ma dal sito non può esprimere la sua opinione. Le buone performance incuriosiscono la persona nel provare altri prodotti del brand.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Bellezza e benessere	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Basso (<50€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Estetica	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	No
	Enjoy	Si
	Relazione	No
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel (come il cliente è entrato nel funnel)	Media on line	
Moments of truth	Scoperta (awareness)	No

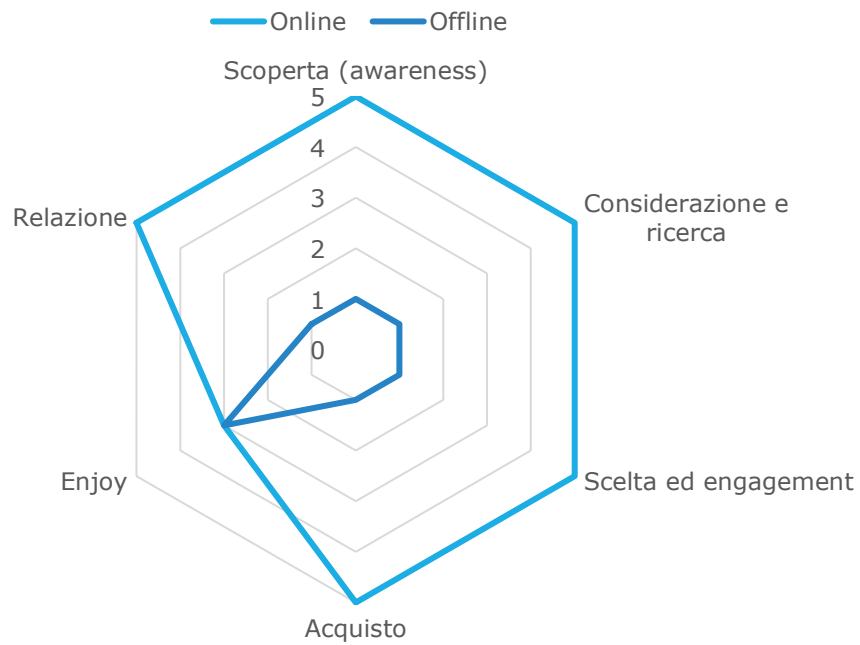
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	No
	Acquisto	No
	Enjoy	No
	Relazione	No
Modalità acquisto	Esclusivamente online	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Confusione
	Considerazione e ricerca	Interesse
	Scelta ed engagement	Speranza
	Acquisto	Ansia
	Enjoy	Preoccupazione
	Relazione	Fedeltà
Unique selling proposition	Chiara Comunicata	
Presenza Call to action	Si/no	
	Dove	
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento Recensioni Presentazione prodotto autentica	
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si



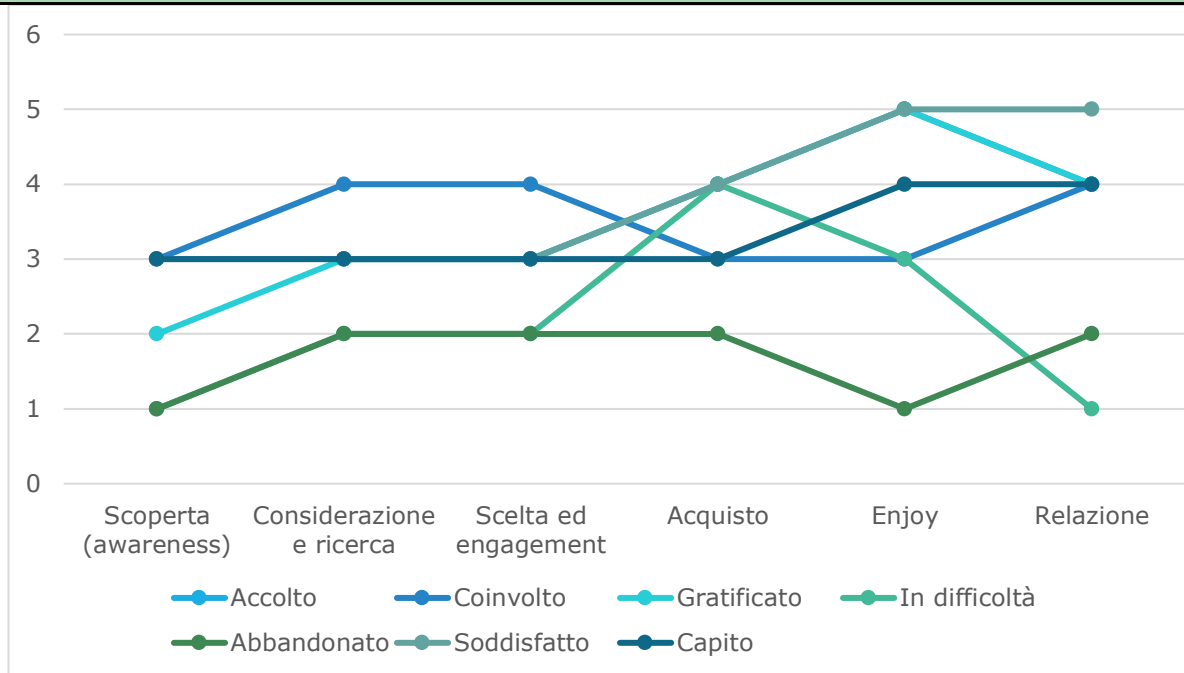
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	No
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
<b>INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT</b>		
Media mix	Online	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Influencer, siti, blog, social
	Considerazione e ricerca	Influencer, siti, blog, social
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	

	Enjoy	
	Relazione	Recensioni
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Sito
	Scelta ed engagement	Sito
	Acquisto	Sito
	Enjoy	Imballaggio, prodotto
	Relazione	Sito, pagina social del brand
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Influencer, social, recensioni
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	Persone
	Relazione	Social, recensioni
di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Corriere
	Enjoy	
	Relazione	
di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Blog, recensioni
	Considerazione e ricerca	Recensioni

	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Recensioni
di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	Social, recensioni
	Considerazione e ricerca	Social, recensioni
	Scelta ed engagement	Social, recensioni
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social, recensioni



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	Si
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 9: Analisi CJM n.8.

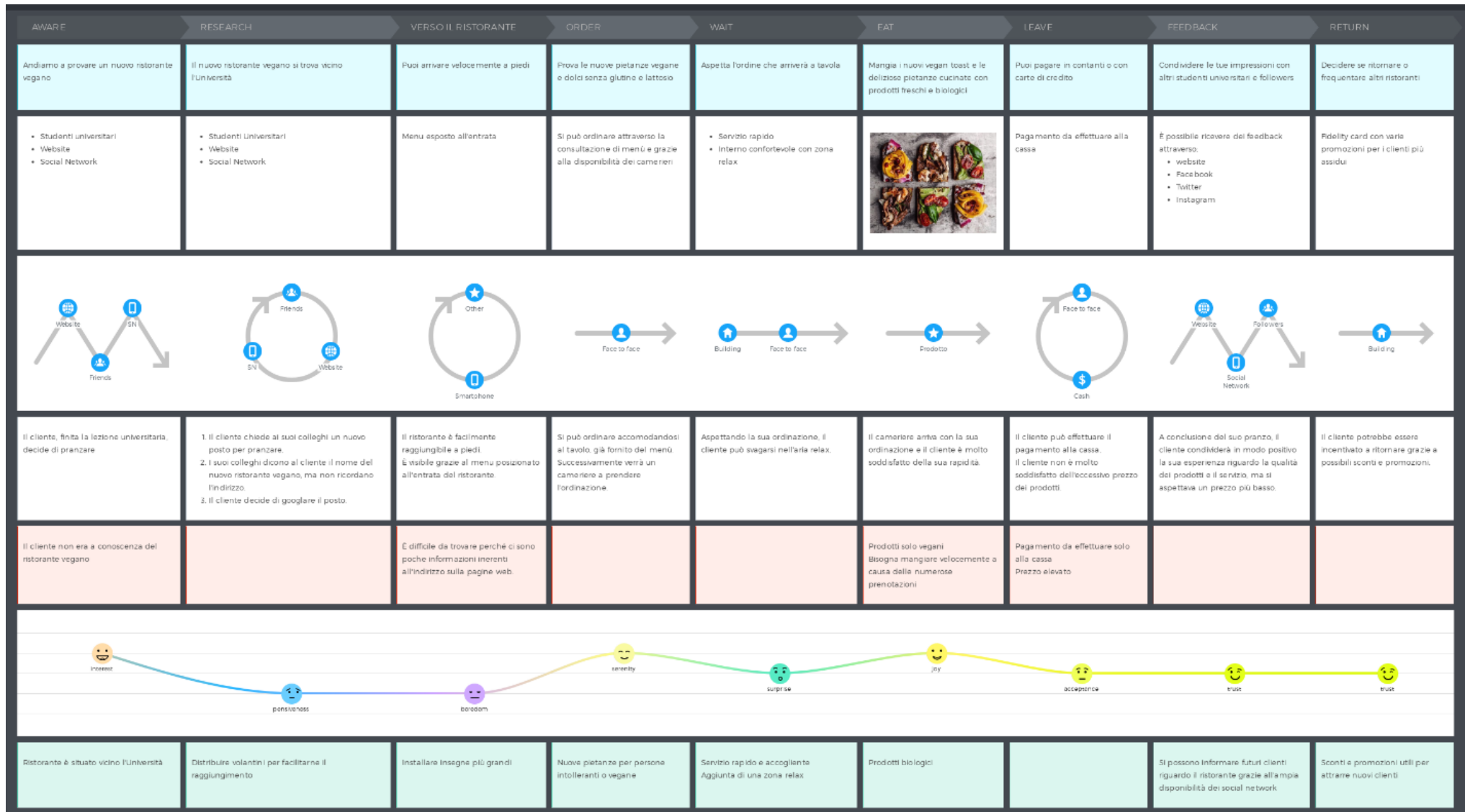


Figura 64: Customer journey map n.9, ristorante vegano.

In questa mappa la persona racconta di un'esperienza con un ristorante vegano scoperto grazie al passaparola e a successive ricerche sui social network per capirne l'ubicazione e il menu. Decide di visitarlo per pranzo per gustare un pranzo leggero, e va a piedi essendo vicino e comodo da raggiungere. Il servizio e il menu sono di buon livello, il pranzo si rivela piacevole. Meno il conto, piuttosto

alto, anche per via della ricercatezza del locale e degli ingredienti. Si può eventualmente approfittare di una fidelity card per pranzi successivi, che dà diritto a qualche sconto. La persona lascia una buona recensione sui social e sul sito del ristorante, ma non sa se in futuro tornerà a mangiare di nuovo in questo posto o cambierà ristorante.

INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO		
Settore merceologico	Ristorazione	
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Istantaneo	
Prezzo	Basso (<50€)	
INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA		
Tipo di esperienza	Intrattenimento	
Moduli strategici esperienziali	Sense	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL		
Provenienza del cliente che inizia il funnel (come il cliente è entrato nel funnel)	Mix online/offline	
Modalità acquisto	ROPO	

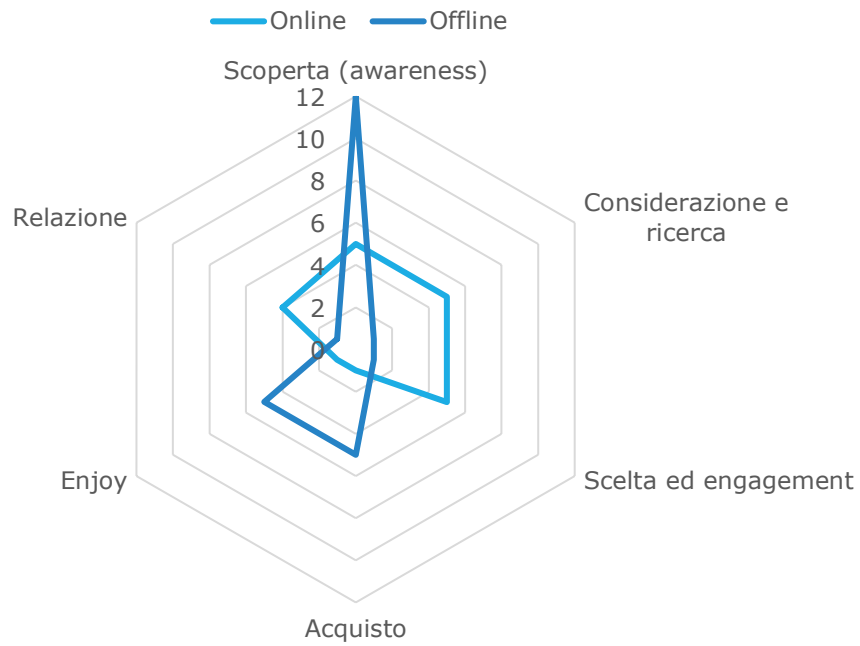
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Pensierosità
	Considerazione e ricerca	Noia
	Scelta ed engagement	Sorpresa
	Acquisto	gioia
	Enjoy	Accettazione
	Relazione	Fiducia
Unique selling proposition	Chiara	Si
	Comunicata	Si
Presenza Call to action	No	
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	Si
	Recensioni	Si
	Presentazione prodotto autentica	Si
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	No
	Considerazione e ricerca	No
	Scelta ed engagement	Si

	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	No
<b>INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT</b>		
Media mix	Mix online/offline	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	Persone
	Scelta ed engagement	Persone, ristorante, menu
	Acquisto	Persone, ristorante, menu, personale
	Enjoy	Persone, ristorante, menu, personale
	Relazione	Persone
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	Social, siti
	Scelta ed engagement	Social, siti
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social, siti
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	Sito, ristorante, menu
	Acquisto	Ristorante, menu, personale

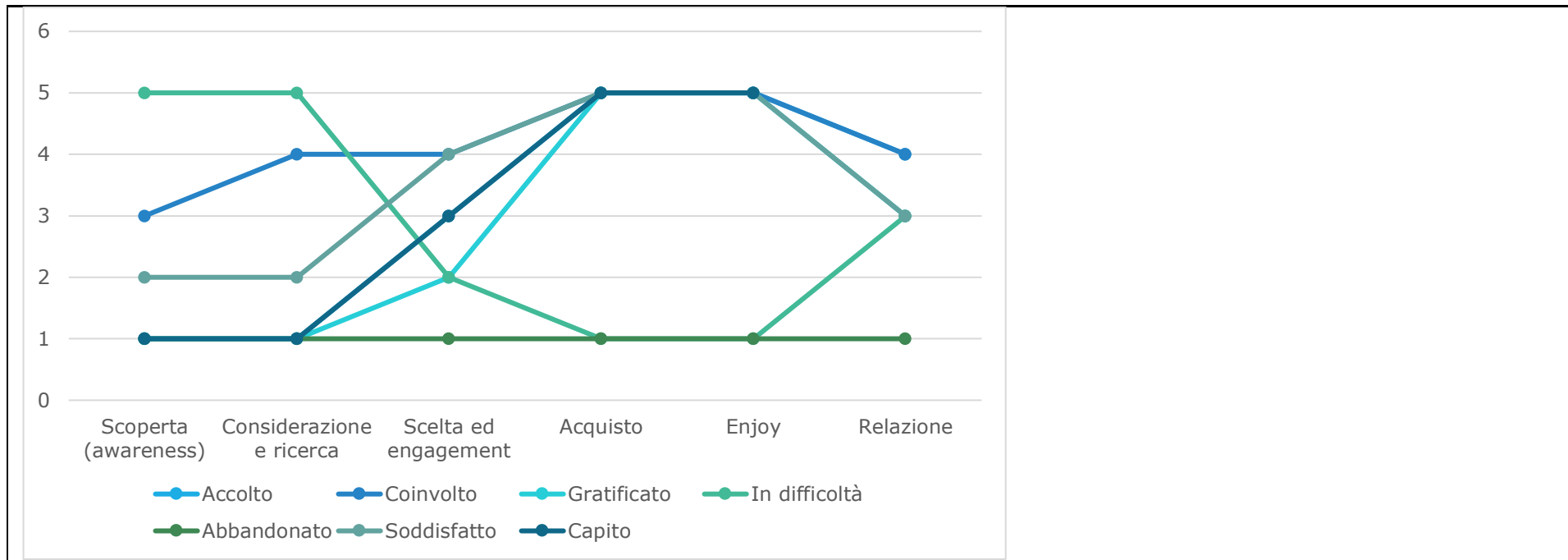


	Enjoy	Ristorante, menu, personale
	Relazione	Sito
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Social, siti, persone
	Considerazione e ricerca	Social, siti, persone
	Scelta ed engagement	Persone
	Acquisto	Persone
	Enjoy	Persone
	Relazione	Social, siti, persone
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Passaparola
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Passaparola
Di cui tipo tp sociali/esterni <sup>1</sup>	Scoperta (awareness)	Social
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social

<sup>1</sup> In questa CJM non sono presenti touchpoint partner owned.



INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	Si
Costruzione impressione positiva	Si
Impiego memorabilia	Si
Impiego sensorialità	Si

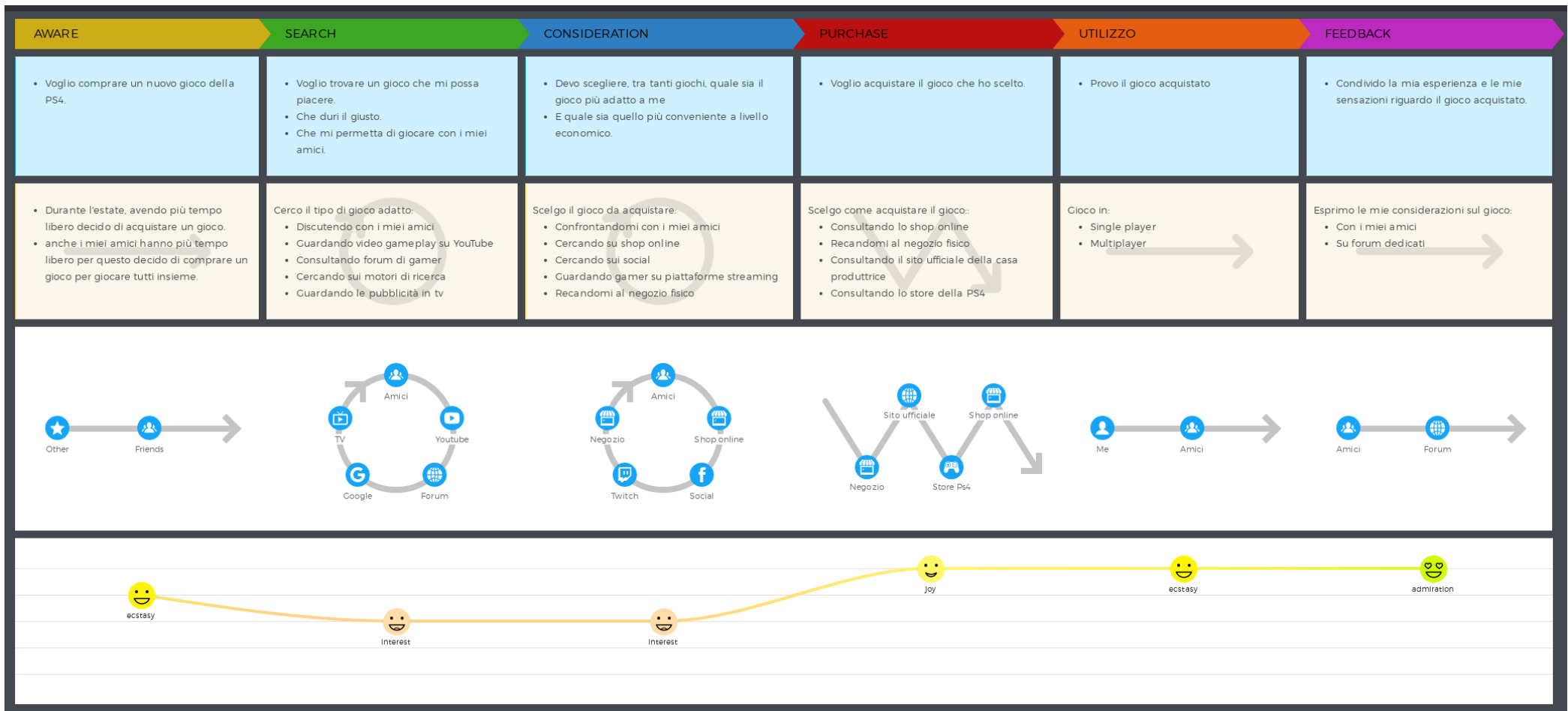


Figura 65: Customer journey map n.10, acquisto di un videogioco.

Approfittando dell'estate, la persona vuole acquistare un videogioco multiplayer per passare un po' il tempo insieme agli amici. Si informa pertanto su siti, forum tematici, vede alcune dimostrazioni in negozi fisici e su Youtube. Scelto il gioco, confronta i prezzi su vari shop online e confrontandosi

con gli amici con cui giocherà. Comprerà infine il videogioco in un negozio proprietario del marchio della console su cui giocherà; non appena lo prova, lascerà una recensione sulle sue impressioni in merito su forum e siti dedicati ai videogiochi.

#### INFORMAZIONI SUL PRODOTTO/SERVIZIO

Settore merceologico

Videogiochi

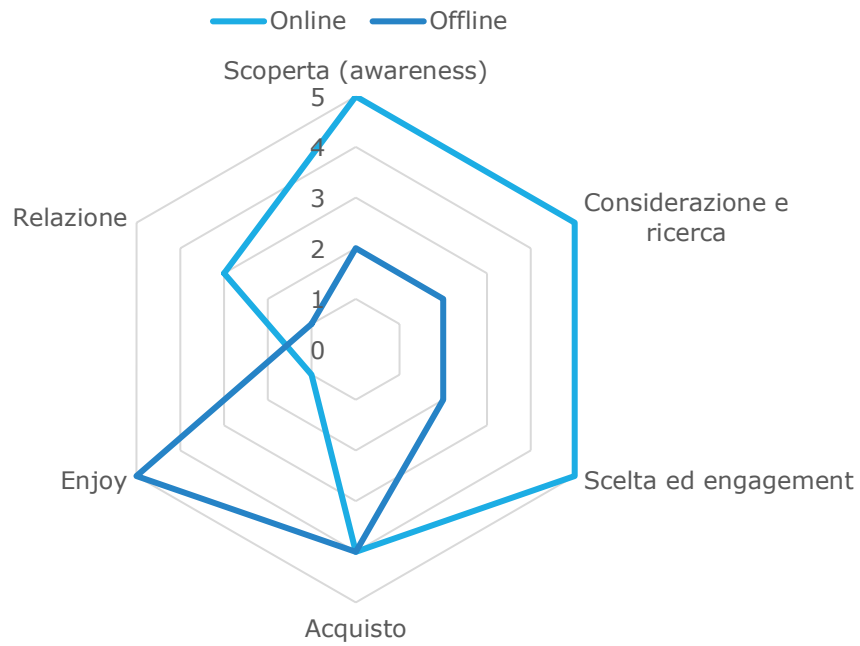
Prodotto/servizio istantaneo/di lungo periodo	Di lungo periodo	
Prezzo	Basso (<50€)	
<b>INFORMAZIONI SULL'ESPERIENZA</b>		
Tipo di esperienza	Intrattenimento	
Moduli strategici esperienziali	Think	
Nel punto di contatto, la CX è soddisfatta? Corrisponde o supera le aspettative della persona?	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
<b>INFORMAZIONI SUL CJ/FUNNEL</b>		
Provenienza del cliente che inizia il funnel (come il cliente è entrato nel funnel)	Prevalentemente media on line	
Modalità acquisto	Online	
Emozione prevalente in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Estasi
	Considerazione e ricerca	Interesse
	Scelta ed engagement	Interesse
	Acquisto	Gioia
	Enjoy	Estasi
	Relazione	Ammirazione
Unique selling proposition	Chiara	Si
	Comunicata	Si

Presenza Call to action	Si/no	Si
	Dove	Microtesti
Segnali di affidabilità e fiducia:	Loghi di pagamento	Si
	Recensioni	Si
	Presentazione prodotto autentica	No
La persona sta avendo il successo che desiderava con questa soluzione	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
La persona ha chiaro quale sarà il prossimo passo	Scoperta (awareness)	Si
	Considerazione e ricerca	Si
	Scelta ed engagement	Si
	Acquisto	Si
	Enjoy	Si
	Relazione	Si
<b>INFORMAZIONI SUI TOUCHPOINT</b>		
Media mix	Mix online/offline	
Presenza TP fisici in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	Persone, negozi
	Scelta ed engagement	

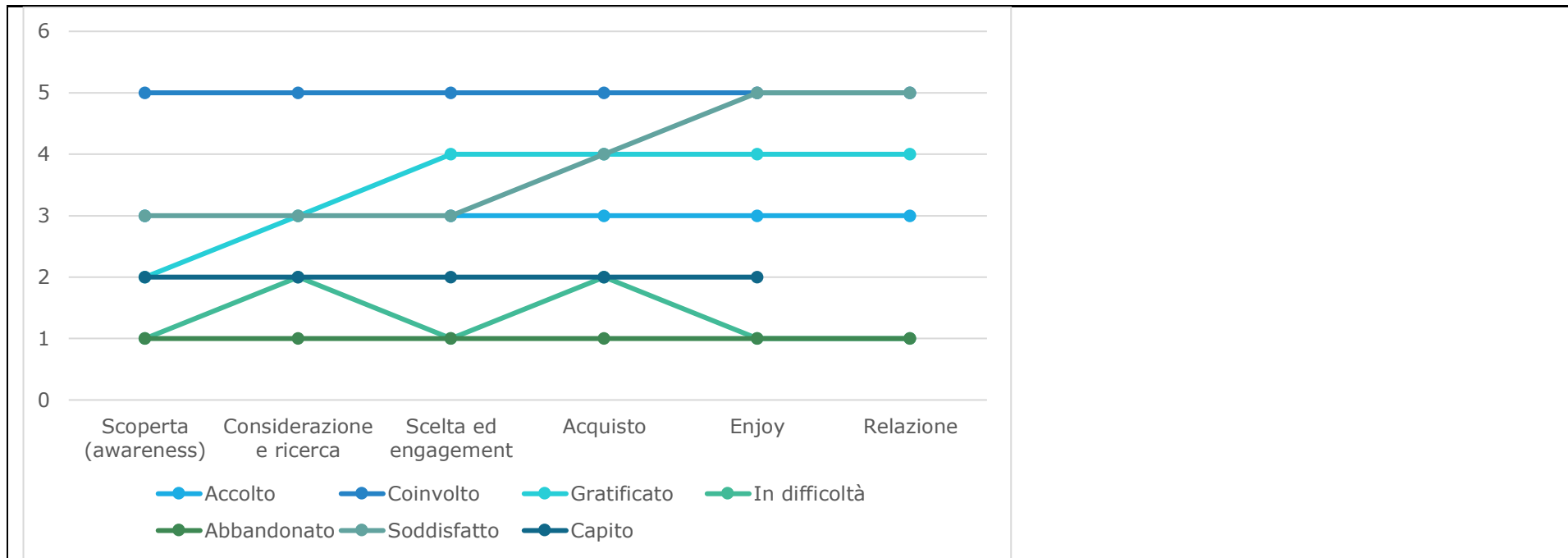
	Acquisto	Negozi multibrand, negozio monomarca, sales person
	Enjoy	imballaggio, prodotto, persone
	Relazione	Persone
Presenza TP digitali in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Siti, blog, forum, social
	Considerazione e ricerca	Siti, blog, forum, social
	Scelta ed engagement	Siti, blog, forum, social
	Acquisto	Sito corporate, sito multibrand
	Enjoy	
	Relazione	Siti, blog, forum, social
Presenza TP gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Siti
	Scelta ed engagement	Siti
	Acquisto	Negozi multibrand, negozio monomarca, sales person, siti
	Enjoy	Negozi monomarca, sales person, sito
	Relazione	
Presenza TP non gestiti dal brand in ciascuna tappa	Scoperta (awareness)	Persone
	Considerazione e ricerca	Siti, blog, forum, social
	Scelta ed engagement	Siti, blog, forum, social
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Siti, blog, forum, social

Di cui tp partner owned	Scoperta (awareness)	
	Considerazione e ricerca	Negozio multibrand
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	Negozio multibrand
	Enjoy	
	Relazione	
Di cui tipo tp customer owned	Scoperta (awareness)	Blog, recensioni
	Considerazione e ricerca	Blog, recensioni
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Blog, recensioni
Di cui tipo tp sociali/esterni	Scoperta (awareness)	Social, forum
	Considerazione e ricerca	
	Scelta ed engagement	
	Acquisto	
	Enjoy	
	Relazione	Social, forum





INFORMAZIONI DA PARTE DEL SOGGETTO: SI SENTE...



**INFORMAZIONI DALLA PARTE DEL BRAND**

Orientamento	Al prodotto
Post vendita	No
Tema coerente	No
Costruzione impressione positiva	No
Impiego memorabilia	No
Impiego sensorialità	No

Tabella 10: Analisi CJM n.10.

### 3.2 Commento delle mappe

L'esperienza del consumatore si costruisce di tanti punti di vista: branding, distribuzione e logistica, servizio, vendita, relazione, narrazione, tutti variabilmente on e offline ma tutti assolutamente dialogici, co-costruiti, non standardizzati – per quanto ci sia un tentativo di standardizzazione di alcune sue componenti -. È quindi un concetto sfaccettato e multilivello, che prevede il feedback e l'interazione della persona in un processo di cocreazione di valore, per quanto la sua percezione resti invece individuale. L'esperienza assume quindi "centralità nella vita del consumatore attuale, alla ricerca di significati" (Carù, Cova, 2003, p.191). L'analisi del customer journey e dei touchpoint coinvolti, ha direttamente a che fare con la personalizzazione dell'esperienza e, di conseguenza, con la customer satisfaction.

Analizzando nel dettaglio le mappe, notiamo come nella CJM numero 1 l'inizio del funnel è rappresentato dall'amica, che consiglia un sito e una

linea di abiti, il secondo aggancio è un'inserzione su un social media, il terzo e ultimo dall'esperienza di navigazione permessa dal sito. Si abbandona al primo tentativo la ricerca di un acquisto offline in un punto vendita tradizionale per i motivi a noi già noti, privilegiando, anche per un'occasione importante come un matrimonio, un acquisto online basandosi sui vantaggi che questo canale offre: velocità, comodità di consegna a casa, reso gratuito. L'esperienza in sé genera anche un passaparola positivo, che attiva altri funnel e customer journey. La dimensione della relazione è, effettivamente, quella che permea tutta l'esperienza, e che la accompagna fino alla conclusione. Si esplica anche nei touchpoint principali utilizzati all'interno del CJ: l'amica sempre presente, i social network. L'esperienza di acquisto in senso stretto si attua su un sito proprietario del brand, monomarca, dopo una piccola porzione di attività in store e una energica attività digitale. Il consumo in senso stretto è offline, ma

ha un'eco comunque digitale per esempio per la foto postata sui social. La volontà di costruzione di relazione dei Millennials permea la loro quotidianità, ne diventa un tratto distintivo e si realizza nella loro voglia di comunità e comunicazione, continua e costante, always on, con persone, marche, istituzioni. La tecnologia si è insediata nella relazione permettendo questo scambio, alla ricerca di gratificazione istantanea. Eppure, "A uno sguardo più attento, i comportamenti in rete delle giovani generazioni risultano invece caratterizzati da forme di "adattamento creativo", nelle quali risulta centrale la finalità relazionale, più che la passione fine a se stessa per la tecnologia (Qualizza, Sambri, 2014, p.156) A nostro avviso è un ulteriore indizio dell'assoluta permeabilità dell'elemento tecnologico all'interno del quotidiano, tanto da rendersi indistinguibile dal resto.

Nella CJM numero 2 abbiamo analizzato un acquisto di un viaggio. Quello dell'organizzazione e

prenotazione di viaggi e vacanze è un settore che ha risentito in larga parte delle possibilità offerte dai canali digitali di effettuare tutto il processo in autonomia, cannibalizzando quasi completamente le agenzie di viaggio e gli intermediari preposti all'organizzazione offline. La dimensione relazionale in questo caso si manifesta soprattutto nel godimento dell'esperienza e nella fase successiva al suo consumo. L'esperienza di acquisto è infatti prevalentemente solitaria, vissuta dall'attore in prima persona con il solo ausilio della tecnologia e dei canali digitali preposti all'acquisto. In questo senso, invece, si sviluppa in maniera variegata il customer journey, costituito da una pluralità di touchpoint digitali: siti, blog, social network.

Nella CJM numero 3 torniamo su un altro acquisto di un abito, ma in modalità differente rispetto a quella vista nella CJM numero 1. L'acquisto è svolto in solitaria, affidandosi a magazine e riviste, siti monomarca del brand che ne garantiscono il

proseguimento all'interno del funnel. Rispetto agli altri esempi di mappe, questo presenta una realtà variegata di touchpoint fisici e digitali e rispecchia un media mix articolato e coerente fra on e offline, dimensioni che vengono quindi integrate nello stesso percorso. Infatti, non solo influencer, siti e blog, ma anche negozi tradizionali e assistenti alla vendita completano il mix di touchpoint, presentando quindi un aspetto relazionale non solo digitale e online, ma anche fisico e offline, combinando le due dimensioni.

Nella CJM numero 4 parimenti assistiamo a un customer journey di tipo R.O.P.O. ma che presenta ancor di più un **mix variegato di touchpoint**<sup>1</sup> sia online che offline. A giustificarlo è senz'altro il tipo di acquisto, uno smartphone, il quale vuole esser scelto con attenzione dato il suo utilizzo prolungato e continuo nel tempo. Non c'è però un vero e proprio funnel, in quanto comunque l'acquisto in store è più un'esigenza dettata dalla circostanza che guidata dall'azienda attraverso una serie di

agganci ed esche, le quali dovrebbero invece garantire l'avanzamento del funnel. Ne consegue che l'esperienza relativa al punto vendita non è stimolante, ma il feedback è positivo solo per il raggiungimento del "compito".

Nella CJM numero 5 l'acquisto di un paio di sneakers torna a essere del tutto online, mixando touchpoint digitali di diverso tipo (siti, social network) e decidendo per un acquisto del tutto dematerializzato. In questa mappa però avviene una criticità dovuta al pagamento, in grado di rendere negativa tutta l'esperienza o far fallire l'acquisto: subentra l'assistenza del sito che, telefonicamente, riesce a risolvere il problema lasciando un buon ricordo dell'esperienza e trasformando una criticità in un punto di forza, in grado di generare nuovi acquisti. Il brand quindi sfrutta le sue possibilità relazionali tramite il servizio clienti, tenendo agganciato il cliente fino a conclusione del funnel e anzi generando un circolo virtuoso di

---

1

passaparola e nuovi customer journey in future occasioni.

La CJM numero 6 ci sottopone ad un altro acquisto per uno smartphone. Analogamente con la CJM numero 4 sullo stesso acquisto, l'ingresso del funnel è dovuto più a una necessità contingente che a una situazione di esca. Tuttavia, è presente un momento di ricerca specifico che si scompone su vari siti e blog tematici, al fine di crearsi un'opinione nella fase di awareness e ricognizione, per poi improvvisamente spostarsi su una piattaforma come Amazon che da una parte rappresenta un marketplace di primo livello, in senso di generalistico, ma che può contare su una forte reputazione e su una propria struttura di funnel e iniziative di bundle, cioè acquisti cumulativi, e sistemi per invogliare l'acquisto (Amazon Prime, o suggerimenti per acquisti futuri in base a ciò che si è già scelto). Dato il tipo di acquisto il cliente sceglie di uscire da un funnel digitale, trasformandolo in un nuovo ampio funnel di tipo R.O.P.O., acquistando in un negozio fisico a "colpo sicuro", avendo già svolto ricerche minuziose,

le quali rientrano all'interno del primo step di awareness di questo nuovo viaggio. La dimensione della relazione si svolge prevalentemente con touchpoint digitali, integrando in minima parte il punto vendita e il personale addetto, non particolarmente coinvolti e anzi, ricoprendo solo una limitata funzione di servizio.

Dalla CJM numero 7 apprendiamo di un acquisto di un paio di sneakers. Rispetto al medesimo acquisto visto in un'altra mappa, stavolta il funnel ha un'ampia fase di awareness, che come in ogni funnel si restringe nelle fasi di familiarità e considerazione, basato su molteplici touchpoint omnicanali. Vale a dire, in queste tre fasi specifiche i touchpoint si integrano e convergono, perché vengono usati per informarsi canali digitali ma anche richiesti consigli e condivisi suggerimenti con amici e comunità. L'acquisto viene poi svolto in presenza in un negozio tradizionale, basandosi sui consigli del personale di vendita. Il negozio è poi abile a creare una buona esperienza di vendita e soprattutto di relazione post-acquisto, suggerendo un

programma fedeltà che lega cliente e punto vendita nel tempo e, data l'esperienza positiva, non solo il cliente è spinto a tornare ma si sente di consigliare la stessa esperienza a chi conosce e lascia anche un buon feedback sui touchpoint di proprietà del negozio. Possiamo affermare con certezza che, in questo caso, l'esperienza crea una relazione a lungo termine e i canali convergono e si compenetrano l'un l'altro, in ottica omnicanale.

La CJM numero 8 ci pone davanti l'acquisto di un prodotto di make up che avviene completamente online e l'interazione è limitata solo alla fase di post acquisto, in cui si lascia una recensione nella beauty-community del prodotto. Sottolineiamo quindi la dimensione di comunità e appartenenza creata dal brand intorno a se stessa e ai suoi valori e significati.

La CJM numero 9 ci porta all'interno di un'esperienza diversa, legata ad un ristorante vegano. Il cibo è infatti un'esperienza collettiva e da vivere collettivamente. Ai Millennials poi si imputa quel comportamento di

fotografare il cibo e pubblicare le foto sui social, che anche in questo caso viene svolto. Questa esperienza ha un funnel molto lineare, ma ricco di touchpoint digitali: social network, blog, siti di recensioni, sito e canali social del ristorante. L'aspetto relazionale permea la stessa esperienza perché condivisa con amici e poi con i contatti dei propri profili social.

L'ultima CJM analizzata, la numero 10, ci fa confrontare con un acquisto di un videogioco. Quello intorno al gaming è già improntato da un forte senso di comunità, che in questa mappa emerge con forza. L'acquisto è infatti condiviso sin dall'inizio e viene consumato anche in maniera collettiva. È probabilmente la CJM che è più omnicanale e relazionale tra quelle analizzate. I touchpoint utilizzati infatti si integrano a vicenda e sono di diverso tipo: non solo siti, social network, blog specialistici ma, soprattutto, comunità di gamer, che siano amici o forum su cui poi ricondividere l'esperienza d'acquisto e, soprattutto, di uso e relazione con il prodotto specifico. Inoltre, in questa

mappa si evidenzia anche la *prova* del prodotto, a cui segue l'uso e consumo, continuato nel tempo, sia da soli che in compagnia.

Mappare l'esperienza quindi si rileva un'attività utile e efficace per costruire un'esperienza gratificante e coinvolgente. Come abbiamo capito non è possibile standardizzare il customer journey per tutti, ma certamente è possibile ottimizzarlo e offrire buone performance nei touchpoint, soprattutto in quelli che possono rivelarsi più critici in seguito a customer journey precedenti. Il customer journey, come sappiamo è composto da tappe. Possiamo pensarlo come delle scatole cinesi: i touchpoint compongono le tappe, ogni tappa presenta più momenti e micro-momenti, le tappe compongono il viaggio. E alcuni momenti all'interno di ogni stadio sono più significativi di altri, perché sono capaci di innescare un'azione; in altre parole, svolgono la funzione di trigger, di attivatori.

Le mappe segnano anche il passaggio da una richiesta di semplici prodotti a una ricerca di esperienze intorno ad essi e all'acquisto che ne deriva. Le

persone continuano ad acquistare prodotti, certo, ma a dare valore è l'aspetto intangibile dell'esperienza e della relazione.

Dall'analisi delle mappe si evince che i percorsi di acquisto si fanno tanto più articolati quanto più sono virtuali. Moltitudini di pagine e contatti si sviluppano per ogni viaggio intrapreso, molti dei quali sono empirici e passano al di sotto del livello di percezione e, pertanto, non sono state inserite nelle mappe analizzate ma ne possiamo presupporre l'esistenza. Sarebbe infatti impossibile mappare una moltitudine di stimoli indiretti, frammentati, diluiti in un arco temporale indefinito. I touchpoint inseriti nelle customer journey map sono, verosimilmente, sempre parziali e solo quelli che la persona riesce a richiamare a un livello conscio e consapevole di memoria. "I media, dunque, vengono a costruire un terreno generale dell'esperienza attraverso un processo di influenza di tipo cumulativo l'esperienza" (Liuccio, Ruggiero, 2013 p.8) all'interno di un

contenitore semantico e di studio sugli effetti dei media.

Il loro approccio basato sulla rete porta inevitabilmente i Millennials alla condivisione e all'interazione, a rendere disponibili e cercare tutte le informazioni a portata di click, condividendo le informazioni con comunità e community nelle quali sono inseriti. Anche se alcune esperienze di acquisto sono più basiche, apprezzano la personalizzazione e i servizi aggiuntivi, quel "di più" che aumenta l'efficacia del passaparola e dei feedback positivi. Allo stesso modo, in una distrazione generalizzata dalla quantità di stimoli, sono capaci di cogliere quello che in realtà interessa loro grazie alla capacità di elaborare tali stimoli, soprattutto se creativi o in linea con le loro preferenze, e si indirizzano verso le scelte che poi effettueranno.

Queste informazioni sono di rilievo per i retailer che, se da una parte possono senz'altro contare sulla loro efficacia per la conclusione del customer

journey, dall'altra si trovano anche a dover competere con una molteplicità di canali: il competitor di un negozio fisico non è più solo il negozio di fronte, ma qualunque brand o prodotto sia raggiungibile on e offline. Probabilmente si entra in un negozio e si finalizza un acquisto, ma allo stesso tempo si deve tenere in considerazione una gestione strategica dei canali e dei touchpoint che possono coadiuvare questa finalizzazione e supportarla a lungo termine. Una gestione strategica che va allargata a tutti i punti di contatto, controllati o meno dal brand che siano perché, come abbiamo appurato, la conversione può avvenire in ogni fase e touchpoint. Anzi, sarebbe auspicabile che lo fosse per garantire un'esperienza positiva e olistica al consumatore phygital.

Le mappe evidenziano la **preferenza** per un particolare tipo di **touchpoint secondo la categoria di prodotto**.

Quando si tratta per esempio di un prodotto di salute, bellezza e benessere, i touchpoint che più vengono coinvolti presentano un

percorso molto articolato fatto di pagine social, influencer, pubblicità tv e su riviste, siti, recensioni. Il parere "degli esperti" è determinante per gli acquisti legati alla tecnologia e all'elettronica, dove si ricorre a blog e siti specialistici; sono altresì performanti i motori di ricerca e i siti comparatori di prezzo in una fase preliminare di awareness, le recensioni sono fondamentali subito dopo una prima ricognizione e in fase di scrematura di prodotti. Argomenti che richiedono conferme e hanno una componente emotiva che sovrasta quella razionale si affidano a customer journey complessi: è il caso dei temi riguardanti l'infanzia, la genitorialità e i prodotti per bambini in generale, dove l'opinione degli altri diventa ago della bilancia<sup>2</sup>, dopo una ricerca di informazioni che copre un articolato ventaglio di opzioni medialti tra on e offline; in generale, il peso dei pareri altrui, di conoscenti o anche di sconosciuti, rappresenta una determinante nei casi di prodotti, servizi o ambiti ad alto tasso di emotività o di beni posizionali, di

---

<sup>2</sup> È il caso, per esempio, di vari tipi di gruppi social dedicati alle neomamme, dove il confronto con le altre esperienze personali finiscono, talvolta, per sofferire ai pareri esperti di personale qualificato.

status. Ha invece un peso inferiore nelle scelte riguardanti il denaro: è il caso dei servizi bancari e assicurativi, dove il confronto lo si fa soprattutto tramite comparatori di prezzo appositi e siti aziendali, con attenzione a esplorare tutte le clausole: in questi specifici casi, la competenza degli altri non è data per scontata e si preferisce un approccio più analitico, riflessivo, cauto e con intromissioni esterne ridotte al minimo.

In generale, i touchpoint più attivati sono quelli online: motori di ricerca, aggregatori di recensioni, profili e pagine social. Tra i punti di contatto offline, e in realtà non troppo, spicca l'opinione di amici, parenti e conoscenti, dal vivo o via messaggistica istantanea. Alcuni settori e prodotti producono customer journey e mappe più elaborate di altri percorsi che, soprattutto per prodotti/servizi già usati, si fanno ovviamente più lineari e improntati alla ricerca di conferme. Nell'orchestrazione dell'esperienza, la maggior parte dei customer journey vengono attivati grazie a specifiche azioni dei brand, ovvero da trigger.

Laddove non ci sia un evento scatenante particolare, l'acquisto era già premeditato e pianificato: le azioni dei brand per richiamare l'attenzione della persona avevano già creato un bisogno, un'aspettativa, un risultato atteso ideale da cercare nel prodotto/servizio. Insomma, i brand avevano già orchestrato i media in modo tale da presidiare l'attenzione e le ricerche della persona, rimandando a un trigger successivo la concretizzazione dell'ingaggio del soggetto.

Una ulteriore discriminazione la fa il momento stesso dell'acquisto: in caso di acquisto perpetrato offline, i touchpoint attivati saranno di numero inferiore e il customer journey più lineare; quando l'acquisto è online, l'esperienza di consumo dei Millennials si disegna come molto articolata, con numerosi touchpoint attivati, una vera danza di punti di contatto orchestrata con consapevolezza e coscienza, decisioni e azioni lasciate a decantare, la sensazione di essere liberi e padroni delle proprie decisioni, mosse, pensieri e iniziative.

Un altro aspetto emerge con chiarezza un percorso di acquisto che si sposta, definitivamente, su canali digitali o che li comprende in maniera imprescindibile. In altre parole, la logica omnicanale del consumatore Millennial permea questo aspetto della loro vita, al pari di altri comportamenti digitali come l'informazione e la socializzazione: difficile dire quale per primo ha influenzato gli altri, sebbene sia noto l'importanza della dimensione relazionale che i media digitali e i social network hanno reso possibile e che abbiamo evidenziato anche nel Cap. 3.

L'uso dei touchpoint, soprattutto digitali, sono contestuali sulle modalità di fruizione stessa, più che sull'aspetto di contenuto (Qualizza, Sambri, 2014, p.157), che invece diventa appannaggio del cliente e consumatore stesso, esprimendosi nelle più disparate forme possibili, in base alle competenze individuali, manifestandosi come prosumer all'interno di (micro) comunità legate al prodotto, al brand, all'esperienza con il canale.



### 3.3 Le buyer personas

Lo stesso spessore autobiografico delle customer journey map è secondo noi ascrivibile alla redazione delle buyer personas ivi presentate. Premettendo che anche in questo caso le buyer personas (d'ora in poi: BP) presentate hanno solo uno scopo illustrativo e nessuna pretesa di esaustività, rispetto alla molteplicità delle individualità presenti in potenza nella coorte generazionale dei Millennials (così come nelle altre), rappresentano un'idealizzazione concettuale di immedesimazione, basate su ricerche e dati reali, fornite da soggetti calati nell'azione svolta, e, al contempo, una loro presa di consapevolezza ulteriore. L'obiettivo delle BP è prettamente conoscitivo delle caratteristiche sociali, culturali e demografiche e

rappresentativo di un target, consentendo di analizzare ancora più in profondità qual è il cliente-tipo da una prospettiva soggettiva che si immedesima nel gap esistente fra le aspettative individuali e quelle esperienziali realmente adoperate e intervenendo anche nel miglioramento dell'integrazione dei canali e dei punti di contatto. Le BP rappresentano quindi una fonte di dati tecnici e strategici su cui è possibile costruire l'idealtipo del cliente del prodotto/servizio e l'insieme del suo vissuto anche dal punto di vista emotivo ed emozionale.

A titolo esemplificativo, ne inseriamo alcune.

# Michela



## Goals

Acquistare prodotti dal miglior rapporto qualità-prezzo. Vale la pena spendere un pò di più quando si cerca un prodotto valido.

## Background

Michela è una studentessa universitaria. La mattina frequenta le lezioni: raggiunge l'università in treno e durante il tragitto ascolta i suoi brani preferiti. Il pomeriggio si allena e anche lì non toglie le cuffie dalle orecchie. Coesiste in lei quindi il bisogno di ascoltare la musica durante tutta la giornata e quello di muoversi liberamente (senza tenere il telefono in mano, o essere limitata nei movimenti da un filo).

## Demographic

Female 22 years  
 Roma  
 Single  
 Student

## Technology



## Browsers



## Skills



## Channels

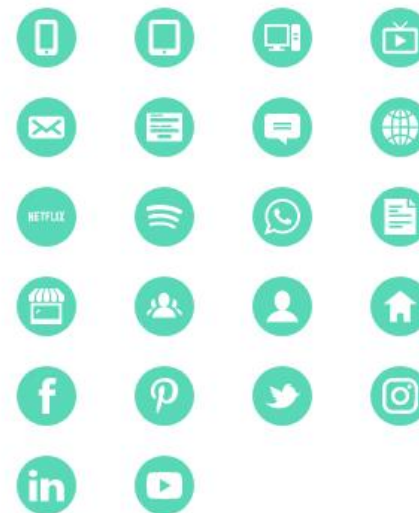


Figura 66: Buyer personas num. 1.

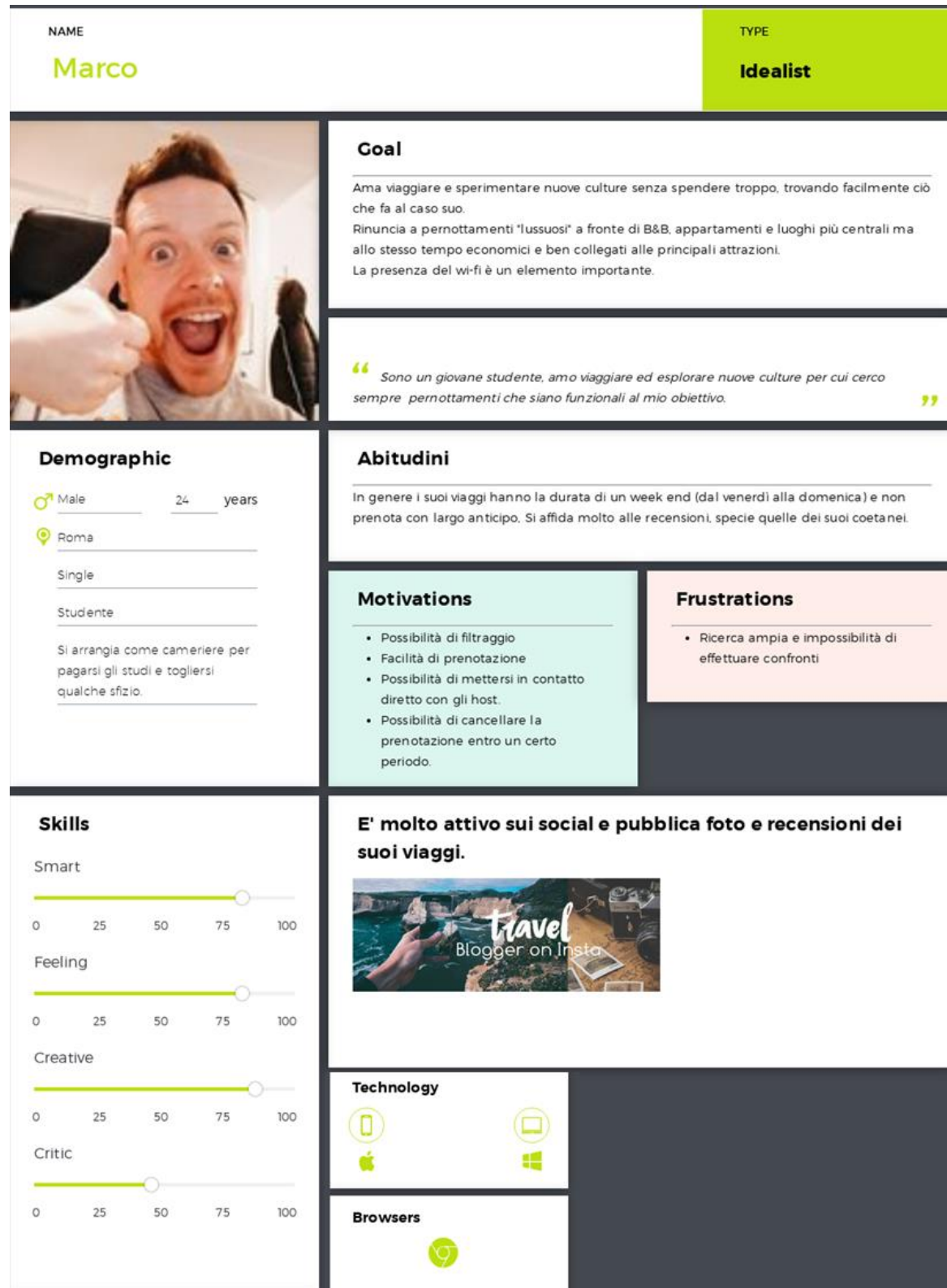
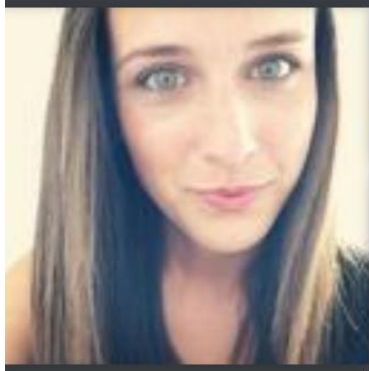


Figura 67: Buyer personas num. 2.



## Quote

“ *Ogni viaggio lo vivi tre volte: quando lo sogni, quando lo vivi e quando lo ricordi* ”

Claudia è una studentessa di Roma, ama l'arte e il buon cibo, ma la sua più grande passione sono i viaggi, tanto che ogni estate dedica molto tempo ad organizzare le sue vacanze in modo attento e scrupoloso, puntando sia al divertimento che al risparmio.

## Demographic

Female 24 years

Italia

Single

Studentessa

Roma

## Goals

- Visitare musei
- Divertirsi con le amiche
- Organizzare viaggi
- Laurearsi

## Motivations

- Claudia dedica molto tempo allo studio perchè vuole passare tutti gli esami e laurearsi in tempo per poter fare un bel viaggio con le amiche dopo la laurea.
- Desidera trovare un buon lavoro che le permetta di visitare tutte le capitali europee.

## Frustrations

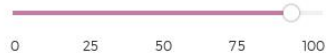
- Budget

## Skills

Internet



Social Media



Motivazione



Pazienza



Flessibilità



## Technology



## Browsers



## Channels



Figura 68: Buyer personas num. 3.

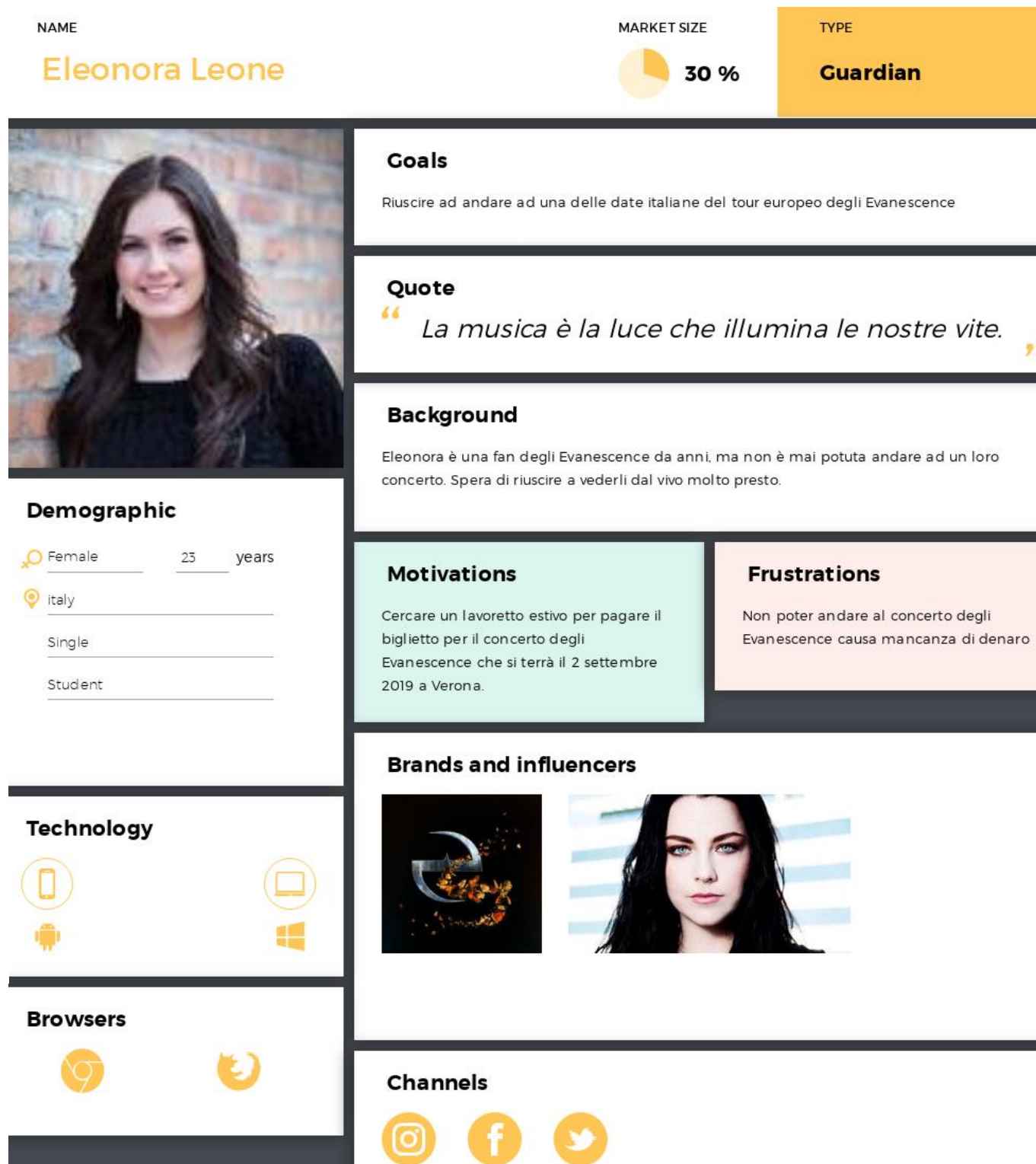


Figura 69: Buyer personas num. 4.



**Demographic**

Female 24 years  
Roma  
Single  
Studentessa

**Skills**



**Technology**



**Goals**

- Laurearmi
- Sviluppare conoscenze più approfondite in campi come quello della comunicazione interna e delle PR
- Trovare un lavoro che mi appaghi
- Trasferirmi in una casa più grande

**Quote**

“ La vita è una. Va vissuta con entusiasmo, coraggio e tanta curiosità ”

**Background**

Nata e cresciuta a Roma. Viaggio in continuazione con la mia macchinetta fotografica nello zaino. Amo gli animali, la natura, la pittura e la moda. I viaggi ed il Web mi hanno permesso di aprire la mente e di entrare in contatto con persone che vivono dall'altra parte del mondo. Ho studiato lingue al liceo e Comunicazione all'Università. Per me le parole hanno sempre contato tanto.

**Motivations**

- Fare quattro esami durante la sessione estiva
- realizzarmi nella vita lavorativa come in quella privata
- Non smettere mai di viaggiare
- Ritagliarmi sempre dei momenti (in metro o prima di andare a dormire) per leggere.

**Frustrations**

- Sento di non aver mai abbastanza tempo per fare tutto ciò che vorrei.
- Mi piacerebbe andare a più concerti ma i Festival a cui vorrei andare costano troppo.
- Dovrei andare più spesso in palestra ma mi ricollego al primo punto, non c'è tempo!

**Brands and influencers**

Figura 70: Buyer personas num. 5.

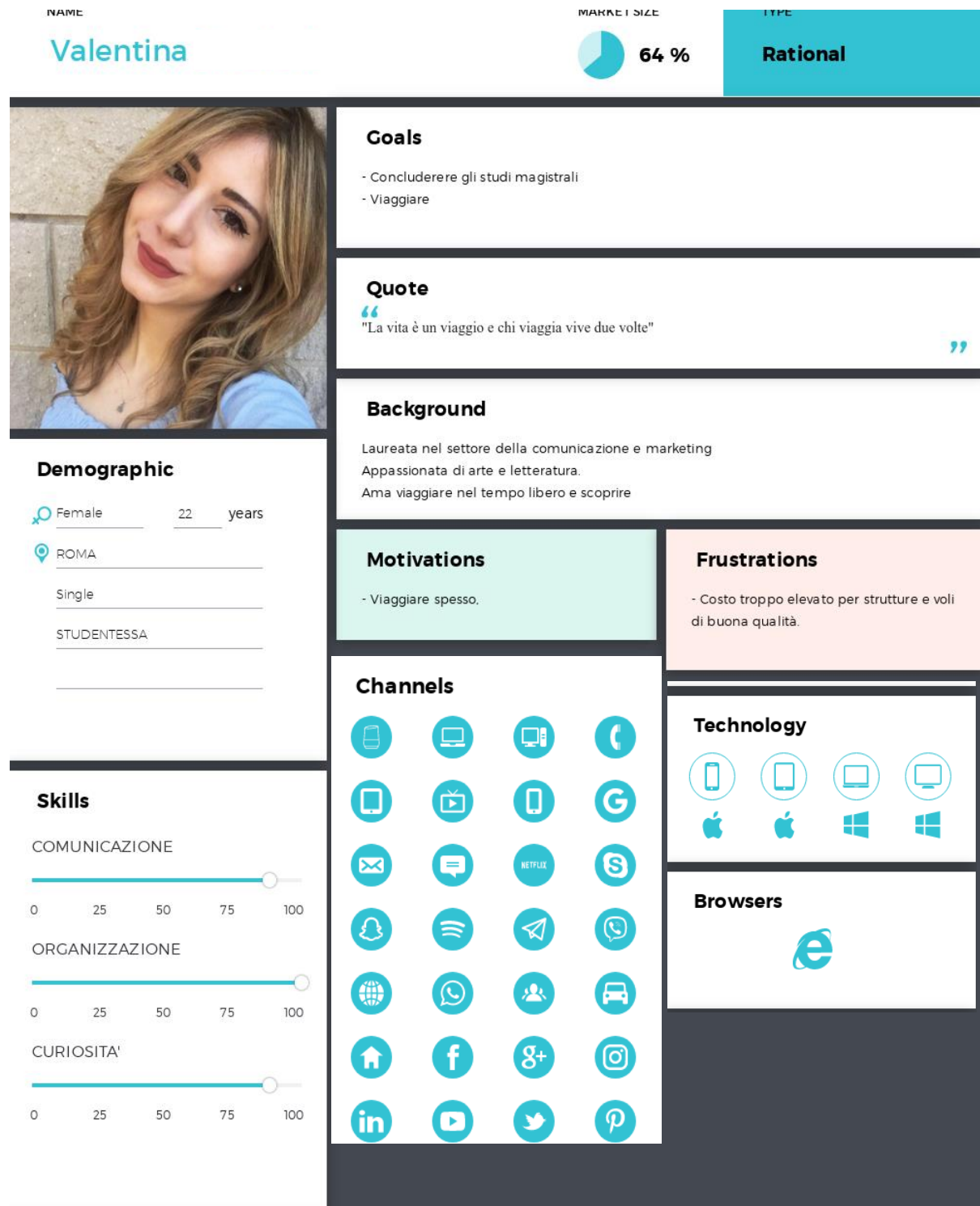


Figura 71: Buyer personas num. 6.

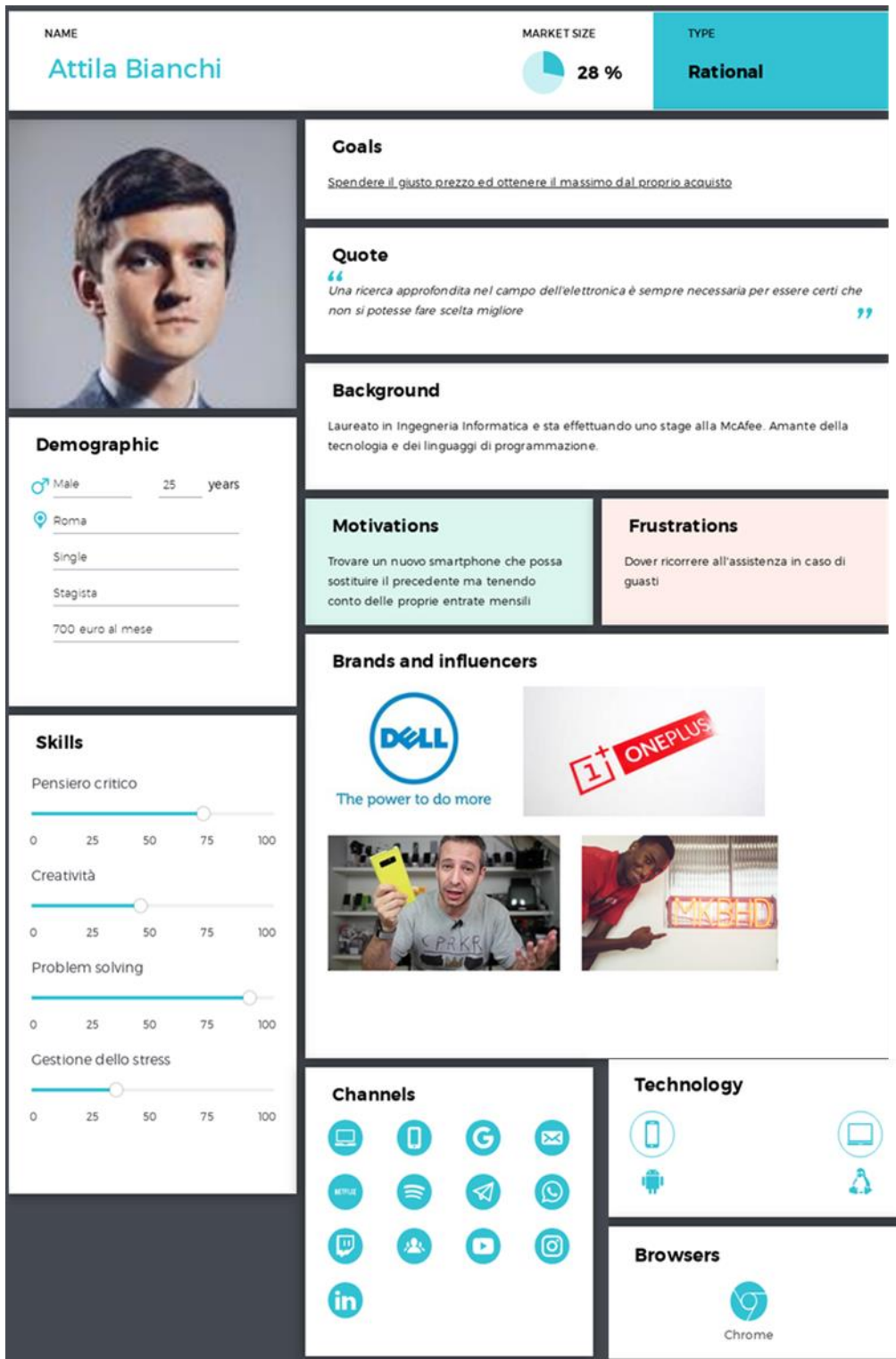


Figura 72: Buyer personas num. 7.



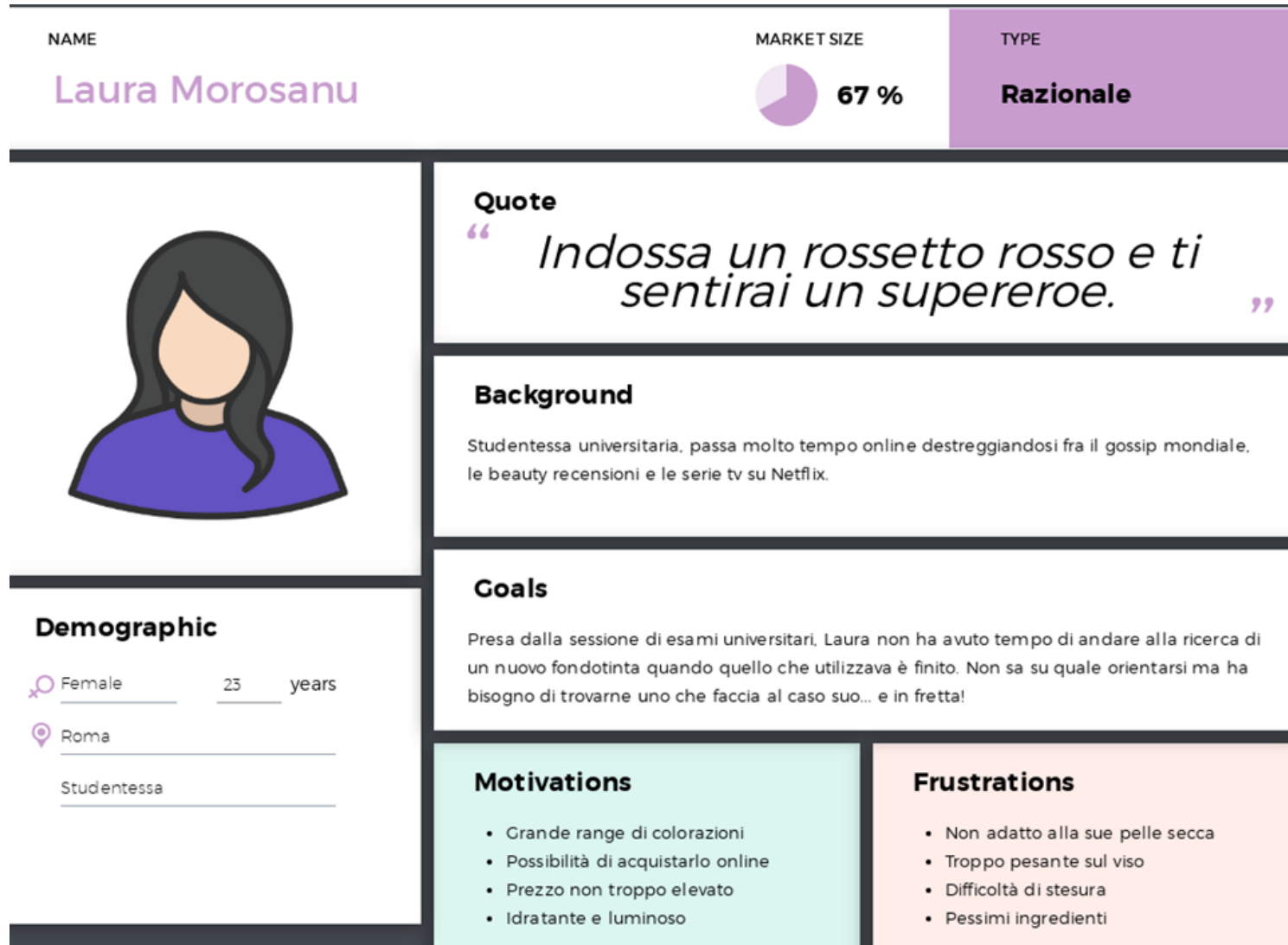


Figura 73: Buyer Personas num. 8.

## 4. L'identikit del consumatore digitale Millennial

Dall'analisi dei questionari, delle buyer personas e delle customer journey map, elaboriamo alcuni profili di consumatore Millennial, immerso nei diversi percorsi di consumo e alla ricerca di un'esperienza omnicanale:

- **Ostinati tradizionali:** il primo identikit è quello del consumatore più lontano dalla classificazione dei Millennials conosciuta. Fedele ai negozi di tipo tradizionale, gli acquisti sono una risposta ad un bisogno specifico e non si applicano nella ricerca di informazioni; restii a comprare online, sentono che quello dello shopping senza poter toccare con mano non è un mondo che gli appartiene. Anche il rapporto con le fonti di informazione è di tipo tradizionale: per lo più pubblicità e passaparola, ma preferiscono comprare "solo ciò di cui hanno bisogno", senza approfondire o esplorare altre possibilità o nuovi

brand/prodotti. Più che di customer journey, possiamo applicare ai loro modelli di consumo il funnel di tipo tradizionale, a imbuto.

- **Online... a piccole dosi:** Appartengono a questa categoria i Millennials che ricorrono agli acquisti online solo in rari casi e per lo più inevitabili, preferendo un tipo di acquisto di stampo tradizionale o comunque solo dopo aver visionato dal vivo ciò che poi compreranno online, magari approfittando di promozioni o per scarsità di assortimento. Il customer journey di questa categoria avviene per lo più attraverso l'uso di touchpoint tradizionali e offline, ma la loro curiosità è accesa dai trigger provenienti soprattutto dalle pagine dei social, che vedono con distacco e distrattamente, preferendo usarli per altri scopi.
- **Decisioni incrociate:** possiamo definire così il consumatore Millennial che si orienta in

modo articolato tra on e offline e allo stesso modo conclude i suoi acquisti: talvolta online, talvolta offline, talvolta incrociando le modalità.

Appartengono infatti a questa categoria i consumatori che ricorrono agli schemi di *Click & collect* e *research online e purchase offline* (R.O.P.O.). Sono molto influenzati (e influenzabili) quindi da recensioni e pareri di altre persone con cui vengono a contatto, specialmente se sono esperti o attribuiscono loro un grado di esperienza e fiducia, in quanto cercano di informarsi anche piuttosto a lungo e sono sensibili e curiosi alle novità, ma non vogliono essere degli apripista.

- **Vagabondi digitali:** il loro customer journey è complesso e improntato ad un utilizzo piuttosto equilibrato di touchpoint fisici e digitali, compresi i profili social di influencer e amici. Sono

sensibili ai trigger e ognuno di questi sviluppa curiosità e voglia di approfondimento ulteriore; si fidano quindi delle recensioni di qualunque provenienza esse siano e le filtrano secondo la propria sensibilità e istinto. Le loro modalità di acquisto coinvolgono principalmente quelle digitali, rispondendo allo schema di *webrooming*; sono quindi compratori abituali tramite i canali digitali, soprattutto di siti e-commerce puri o di brand. Ricorrono anche ai negozi tradizionali, ma solo dopo l'attivazione di un customer journey che li porta attraverso molteplici punti di contatto digitali.

- **Entusiasti virtuali:** è l'identikit che risponde ai Millennials più aperti alle novità e alle interazioni. Qualunque cosa desiderano la cercano online, navigando anche a lungo se necessario. In netta

contrapposizione con il primo tipo indicato, difficilmente acquistano qualcosa nei canali tradizionali. Il loro customer journey è quindi complesso e articolato, composto da molteplici punti di contatto quasi esclusivamente digitali. Attivando questi touchpoint risultano aggiornati e informati, sensibili e curiosi verso le novità, spesso scoprono per primi le tendenze e le diffondono all'interno della propria rete amicale; si posizionano pertanto come innovatori e decisori, attori consapevoli e informati, incaricati delle pratiche di consumo.

Di pari passo all'evoluzione ed esplosione dei consumi e delle possibilità di acquisto permesse da internet, viaggia un **cambiamento nel comportamento** del consumatore. Costui si erge quale concausa di questo progresso, cui

segue una gioco forza necessaria trasformazione del punto vendita fisico, che deve essere in grado di mantenere lo stesso livello di servizio, rapidità e velocità del web e anzi, poter dare qualcosa in più in merito a relazione, assistenza, esperienza e miglioramento in chiave tecnologica<sup>1</sup>, e considerato che per i Millennials i negozi tradizionali saranno sempre più una vetrina dove vedere e toccare ciò che poi acquisteranno in un altro momento e, soprattutto, che acquisteranno online. Magari già da dentro il negozio stesso. Non c'è da dimenticare che i clienti Millennials sono in grado di essere dei veri e propri megafoni per il brand, in positivo e in negativo. I punti vendita tradizionali si troveranno coinvolti in una trasformazione che li vedrà diventare dei punti di sperimentazione esperienziale e sensoriale; poter vedere, toccare o immaginare il prodotto o servizio, magari con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata, unendo il meglio della loro tradizione – il

---

<sup>1</sup> Per esempio attraverso wifi gratis, tablet a disposizione della clientela per lasciare suggerimenti o rilevare la customer satisfaction, permettere l'interazione con altri consumatori, verificare l'assortimento in altri punti vendita del brand e altre iniziative che possano in qualche modo far sentire le persone accolte, ingaggiate, coinvolte, permettere di personalizzare gli acquisti sia locali che online, o permettere di ritirare prodotti acquistati mediante i canali digitali.

contatto con il personale di vendita, lo showrooming, l'assistenza – con il futuro, la tecnologia, il design, nuove funzionalità e servizi a valore aggiunto orientati al cliente ed esperienze immersive. Un'innovazione digitale del retail che costringe i negozi a cambiare senz'altro pelle, per passare dalla transazione economica a un modello relazionale, e sviluppare servizi combinati di click&collect e online selling in store, vale a dire modalità omnicanale che uniscono in un unico ambiente, phygital, le due sfere di virtuale e reale senza più dividerle.

## 5. Considerazioni finali

La caratteristica dell'approccio al consumo dei Millennials sembra essere quella di un ridisegno dell'esperienza di acquisto e consumo, attraverso un approccio imprescindibilmente e in maniera crescente digitale e possibilmente omnicanale; si assiste a una continua fluttuazione fra dimensioni che si integrano, completano e rimandano a

vicenda, utilizzando diversi canali di informazione in un mix personale e personalizzato. Per i Millennials cambiano i motivi per fare acquisti, cambiano le richieste di valore da associare ai prodotti. Puntano al servizio e alla ricerca di esperienza come corredo all'acquisto, sebbene i brand siano ancora in parte impreparati ad accogliere queste richieste suppletive, proponendo invece dei servizi ancora basilari. Lo scenario futuro auspicabile e verosimile è, come detto poco fa, di una sempre maggiore integrazione dei canali, che già oggi sembra normale per un Millennial, come se questa fosse una posizione da cui partire e non una meta da raggiungere. Questo ci fa riflettere sul fatto che la sfida per i brand già oggi, e in misura crescente in futuro, non è solo *dove*, ma anche *come* e *cosa* comunicare e interfacciarsi con le persone inserite al centro di flussi informativi. Possiamo ritenere con un certo grado di sicurezza che il peso dei media digitali nelle abitudini di consumo dei Millennials si spieghi attraverso le seguenti parole chiave:

- Scoperta: siti, community e soprattutto social network sono un luogo di scoperta dei brand e delle preferenze degli amici;
- Relazione: nei luoghi digitali è facile che si crei affinità fra estranei, in merito a una preferenza espressa, un commento, una recensione;
- Valutazione: i dati espressi in queste pagine ci hanno detto chiaramente quanto è importante il suggerimento, meglio se personalizzato, quanto si cerchi e ci si renda disponibili a dare un feedback
- Selettività: quanto più un contenuto è valutato positivamente e sarà in grado di creare relazione, tanto più emergerà dalla massa e dal flusso.

I negozi mantengono la propria funzione di vetrina, tanto più valida per gli acquisti del settore abbigliamento e accessori. Talvolta rappresentano uno dei rari se non l'unico touchpoint, soprattutto se l'acquisto viene concluso in quello stesso canale. Quindi perché

dovrebbero implementare strategie suppletive di attrazione e mantenimento del consumatore Millennials, se costui si recherà ancora in un punto vendita fisico? Per lavorare sulla fedeltà di un cliente Millennial che nasce infedele, che impiega poco a mettere nel carrello il prodotto (equivalente nelle caratteristiche e nelle performance) del competitor. Perché se c'è qualcosa che convincerà un cliente Millennial a essere fedele a un brand è proprio l'insieme di asset intangibili che il brand saprà "vendere" insieme al prodotto, più banalmente tutta la componente di servizio che saprà mettere in campo. Perché nessun prodotto è ormai più esclusivo, unico e solo, in un mercato, anche se di nicchia. In altre parole: ogni settore, prodotto, servizio ha dei competitor, e le possibilità di acquisto digitali eliminano qualsivoglia distanza geografica. Quindi per frequentare un punto vendita, considerata l'esistenza di alternative disponibili e anche più comode, la discriminante è assunta dalle componenti di servizio e di esperienza, che diventano la motivazione per una generazione, che

ha tutto a portata di clic, di impegnarsi a lungo termine. Queste componenti saranno l'arma per vincere la comodità del semplice servizio di consegna di prodotti a domicilio, coltivare le relazioni esistenti, da far nascere e nutrire nel tempo, per essere scelti poi un domani possibilmente non troppo lontano. In generale, in caso di acquisti effettuati in punti vendita tradizionali, il customer journey comprende una fase di ricognizione e una di conferme che passano soprattutto per i pareri di amici e familiari, da richiedere dal vivo o via messaggistica, in particolare messaggistica online (WhatsApp e app simili). Per incentivare invece un nuovo acquisto, la chiave diventa la personalizzazione e l'automazione sull'uso dei dati: chiamare per nome la persona in una newsletter o nel carrello dell'e-commerce, ricordare le preferenze in merito ai prodotti già acquistati e suggerirne di affini o complementari, sono strategie utili per incentivare un riacquisto garantendo uno sforzo minimo alla persona, per esempio nell'immissione

dei dati di pagamento. Vale anche per gli acquisti offline: questa chiave di personalizzazione è un punto di innesco omnicanale con alte probabilità di successo che rende l'esperienza piacevole per la persona.

Si legge nel rapporto Eurispes 2019:

"La metà del campione rinuncia ad acquistare on line non perché sia ostile all'idea ma perché non ha dimestichezza con la tecnologia (47%). L'altra metà si divide tra chi preferisce valutare il prodotto dal vivo (18,3%), chi non si fida a inserire i riferimenti della carta di credito on line (13,5%), chi teme che il prodotto arrivi danneggiato (6,7%). In particolare, le donne più degli uomini sentono l'esigenza di valutare il prodotto dal vivo (23,9% contro l'11% degli uomini). Quasi 3 su 10 sono attratti dai prezzi vantaggiosi (27,1%), un quinto apprezza la vastità della scelta (20,4%), il 13,8% sceglie questa modalità per la rapidità e la

praticità, il 38,7% per tutti questi motivi insieme.”<sup>2</sup>

Ciò che desiderano i Millennials è una integrazione fra i canali tradizionali e digitali, con un progressivo e costante aumento dei canali digitali inseriti all'interno di un ambiente phygital, preferendo le iniziative e i brand che li coinvolgano in tal senso e gli permettano di passare da un canale all'altro attraverso un'esperienza olistica. L'analisi mediante punti di contatto ci rende possibile interpretare due punti di vista contemporaneamente: da una parte, la percezione dell'offerta di valore del brand, le varie componenti del prodotto e del servizio annesso, l'esperienza che vive in ogni momento del funnel e ogni punto di contatto, ciò che richiede che venga fornito in ognuno di questi momenti. Dall'altra parte, non solo le preferenze dell'individuo ma i conseguenti cambiamenti operati dalle realtà organizzative in seguito a queste interazioni, cosa realmente ingaggia la persona e lo tiene stretto fino all'advocacy, come meglio ottimizzare

la sua esperienza di contatto per renderlo fedele e scatenare il passaparola spontaneo, quali elementi provocano soddisfazione o incertezza.

Per poter essere e restare competitivi, i negozi di tipo tradizionale e tutti i brand devono puntare, oggi, su un vero e proprio **ecosistema digitale**, che permetta attività integrate cross-canale e omnicanale: vale a dire, che permetta ai clienti e soprattutto ai clienti Millennials di muoversi all'interno di un unico ambiente mediale brandizzato, dove ogni touchpoint rappresenta prima di tutto una voce personale e amichevole del brand verso le persone, e solo in secondo luogo deve poter permettere il passaggio ad un'azione di vendita concreta, in modo che ogni trigger sia un potenziale momento di conversione, senza che la persona si trovi costretta a “uscire” da questo ecosistema costruito dal brand. Un ecosistema che si trova a essere sempre più fisico e digitale, per una esperienza di consumo che non è offline e online – sempre se queste due categorie hanno senso di esistere

per i Millennials - ma **onlife**: è la vita a essere connessa, a prescindere dall'azione specifica che si intraprende, una vita sempre sull'on.

Vale pertanto la prima conclusione piuttosto scontata che ogni brand deve potersi dotare di una propria piattaforma di e-commerce e implementi una serie di attività e strategie di marketing, on e offline, che siano a supporto della relazione col cliente in primo luogo e della sua possibilità di esperienza. Così, anche se gli acquisti non saranno sistematici e ripetuti ma solo occasionali, e posto un posizionamento positivo nella mente del consumatore rafforzato dalle attività di comunicazione, il brand potrà contare su una fidelizzazione e un maggiore *lifetime value* dei clienti reali e potenziali: per esempio, anche solo l'invio di newsletter periodiche con la notifica di sconti e promozioni o di eventi particolari, e con una comunicazione costante e quotidiana tramite i social, ci sarà un contatto continuativo e con ogni buona probabilità quel brand sarà il primo a venire in mente in caso di

<sup>2</sup> Fonte: <https://eurispes.eu/news/eurispes-rapporto-italia-2019-i-risultati/>

occorrenza; in altre parole, va nutrita costantemente la fase di awareness e discovery, con un dialogo costante e paritario.

## CONCLUSIONI: DAL CONTATTO ALLA CONNESSIONE

*La felicità è nel viaggio, non nella destinazione.*

In queste pagine abbiamo analizzato come la generazione sia una variabile dei comportamenti di consumo e dei processi decisionali; in particolare abbiamo definito le caratteristiche della coorte generazionale dei Millennials, attraverso una revisione sia della letteratura, sia avanzando proposte identificative specifiche sulla loro identità, e su abitudini e rapporto con la tecnologia, concentrandoci con particolare attenzione sui comportamenti e sulle esperienze di consumo specifiche di questa generazione.

Attraverso il questionario online somministrato, le customer journey map e le buyer personas abbiamo individuato una serie di componenti razionali, emotive ed esperienziali di modelli e tendenze di consumo complessi, alla luce delle dinamiche postmoderne e dei modelli di funzionamento dei mercati e dei

consumatori Millennials contemporanei, analizzati da un punto di vista teorico nella prima parte del lavoro. Tanto i mercati quanto i Millennials sono orientati alla relazionalità, all'esperienza, alla condivisione, alla ricerca dell'informazione attraverso i reticoli sociali e i digital e physical touchpoint. Questi touchpoint, inseriti in un ambiente phygital, che abilitano le persone a mescolare i piani di on e offline tanto da renderli fluidi e indistinguibili, sono stati oggetto specifico di indagine: lo scopo è stato esplorare il loro uso all'interno del processo decisionale e di acquisto, per comprendere le modalità di integrazione nelle strategie di marketing volte alla creazione di engagement e alla progettazione di esperienze che abbiano valore. Inoltre, era doveroso comprendere il loro contributo per la creazione di esperienze omnicanale. Se infatti il

marketing si trova ad affrontare la sfida della creazione di esperienze di questo genere, più in generale si trova ad adottare strategie che inseriscano l'esperienza come componente di base utile per la customer retention dei Millennials che intraprendono un customer journey.

La società dei consumi deve convivere con un paradosso: per quanto proviamo a conoscerla, ci saranno aspetti che continueranno a sfuggire (Risso, 2016). Un oggetto che è allo stesso tempo comprensibile e incomprensibile: comprensibile perché le persone entrano in relazione, ma questa relazione è assoggettata "all'autorità astratta della legge universale dello scambio". (Risso, 2016, p.500). Entrare in relazione e partecipare alle regole degli scambi sono le facce di questa medaglia e "i prodotti e i servizi non sono più un fine, ma un mezzo relazionale, uno



strumento narrativo, che consente alle persone di interpretare e mettere in scena, di volta in volta, il proprio sé” (Risso, 2016, p.503).

La cultura di consumo in epoca ipermoderna ha subito innegabili cambiamenti, spostando il baricentro della relazione sempre più verso la persona che attira a sé le informazioni, i brand, i prodotti. Subentra quindi una completa ricodifica non solo dell’esperienza di acquisto e consumo, ma dell’intero rapporto con la marca. Non solo una riduzione di consumi dovuti alla crisi e post-crisi, all’incertezza, ma una capacità di mixare (Risso, 2016) e una presa d’azione e consapevolezza in una ricerca edonistica di sensazioni ed emozioni “a inseguire speranze e sogni” (Risso, 2016, p.497).

Questa ricerca dell’emozione e della sensazione si è trasformata in una narrazione a sé stante, che porta i Millennials ad essere errabondi virtuali fedeli a loro stessi. L’agire di consumo dei Millennials, post-crisi e nella crisi, è diventato, quindi, cherry picking digitale: selezione, ricerca spasmodica di originalità, differenziazione, unicità,

condivisione di idee, contenuti e identità attraverso i canali di comunicazione digitali, che ci mettono in collegamento con gli altri e col mondo, senza confini. Essere unici essendo simili ma non uguali alla ricerca dell’affinità (Carù, Cova, 2008) e dell’ossimoro narrativo. Questo significa andare oltre il prodotto: i consumi per i Millennials vanno più avanti e intaccano la sfera del comportamento e dell’educazione digitale.

La generazione dei Millennials intraprende un ridisegno dell’esperienza di consumo che mescola canali e fonti, on e offline, e mostra di essere più avanti delle imprese e dei brand. I Millennials interagiscono con i brand in modo molto più ampio, personale ed emotivo, e in modi completamente diversi rispetto al passato. I Millennials sono la prima generazione che mette seriamente al centro le esperienze online - di vita, di comunicazione e dei consumi - accanto a quelle vissute nell’immediato come fossero un continuum; queste esperienze caratterizzanti la vita, intesa come

esistenza quotidiana nel senso più ampio del termine, acquistano partecipazione collettiva, condivisione, virtualizzazione. Sebbene influiscano, come abbiamo visto dai dati, il prezzo, la comodità di una ricerca in qualsiasi momento e con più fonti e risorse, il vantaggio di risparmiare tempo e ricevere gli acquisti a domicilio, subentra una questione fondamentale che è quella della fiducia, verso i brand e verso gli altri. Questo elemento diventa imprescindibile, perché inficia direttamente sulla possibilità di relazionarsi e conversare usando il prodotto come strumento per farlo, un mezzo che veicola non solo significati e senso, ma narrazioni e storie.

Un agire di consumo che non ha più come attori principali l’individuo e il brand in maniera esclusiva, ma che si arricchisce di molti attori, reali o virtuali con cui stabilire connessioni e sperimentare identità. Un’**identità** che va valorizzata **come competenza specifica dell’individuo**, riconosciuta importante per le finalità di marketing e comunicazione che portano le persone e i Millennials al centro dei

propri processi di consumo permettendo loro di appropriarsi della propria esperienza. In questo modo, si riconosce alle persone la competenza che le aziende hanno nella creazione di esperienze, conferendo loro un'importanza di pari livello e permettendo di mettersi in gioco in prima linea con le idee e le azioni, in virtù di una cultura partecipativa e della co-creazione di valore condiviso. Abbiamo infatti visto che l'esperienza d'acquisto favorisce per buona misura il successo di una relazione e di un'esperienza di consumo, in termini di riacquisto, customer lifetime value e fedeltà al prodotto e al brand, in termini di vendita in negozio o soprattutto online. Non tutte le aziende e i brand ancora sono aperti a questa dimensione partecipativa ed esperienziale, come dimostrano le customer journey map presentate. È un vantaggio competitivo che appartiene alle aziende più giovani o che hanno come target d'elezione quello dei Millennials stessi i quali, in mancanza di questa apertura, nel proprio percorso d'acquisto valuteranno altri brand e non si

affezioneranno a coloro i quali non saranno in grado di fornire un livello di relazione ed esperienza che ritengono adeguato.

Un'esperienza che non deve essere portata avanti solo nei negozi fisici, in quanto i Millennials hanno dimostrato attraverso la survey come, sebbene sia ancora preferito il negozio in senso tradizionale, per i loro acquisti, le modalità digitali sono imprescindibili anche per questo canale e, possiamo ipotizzare, sempre più in crescendo, comprendendo anche percorsi misti tra on e offline, come abbiamo detto in chiusura del Cap.4. Dai dati emerge che l'e-commerce è stato capace di modificare l'assetto mentale e le abitudini dei consumatori e a essere investiti da questo cambiamento sono stati senz'altro i Millennials in misura maggiore rispetto alle altre coorti generazionali. Per esempio, i Millennials sono sempre online, nelle attività quotidiane e quindi anche mentre fanno acquisti offline. Internet, il sistema rete, gli e-commerce hanno profondamente modificato il modo di pensare al retail e all'esperienza di acquisto, che si sono evoluti giocoforza

rispetto alle logiche del digitale con innovazioni tecnologiche dal forte impatto economico e organizzativo. Queste iniziative cominciano ad essere implementate, seppur timidamente, sul nostro territorio, anche se ancora non sono particolarmente diffuse, come emerge dalle risposte del questionario, e si scontrano con la competitività crescente sia delle altre insegne che dei vari e-commerce.

I dati raccolti possono lanciare degli spunti che rispondano alle richieste espresse dai Millennials e che possono essere raccolte dai vari interlocutori coinvolti.

Un primo grande cambiamento riguarda la modifica del modo in cui si pensa al negozio fisico: il punto vendita cambia pelle e adotta, o deve adottare per la sua sopravvivenza in una fase storica di incertezza e discontinuità, strategie digitali che lo portino a essere convergente, più vicino ai consumatori Millennials e agli ambienti da lui presidiati, quelli online. Il negozio tradizionale si carica di nuovi significati relazionali e incarichi esperienziali, non solo di accesso e

contatto col prodotto, di vetrina e disposizione (*display*) dei prodotti, di awareness e immagine.

Un altro cambiamento riguarda le modalità di interazione all'interno del punto vendita: abbiamo infatti visto l'uso specifico dello smartphone in una serie di comportamenti potenziali sull'acquisto: la consultazione di recensioni, il confronto fra prodotti, le modalità di pagamento per migliorare l'esperienza della persona, facilitarne il processo di acquisto e aumentare il grado di personalizzazione dell'esperienza stessa, anche in termini di velocità. Ricordiamo infatti che i termini chiave per i Millennials sono *facile* e *veloce*. Infatti:

"Per le nuove generazioni <veloce> è meglio di <gentile> e <facile> è meglio di <a buon mercato> [...] in quanto la tecnologia deve semplificare loro la vita e garantire un'esperienza di acquisto coinvolgente e ridotta a un numero di passaggi minimo con questa <impazienza digitale> che si mostra ancor più

pronunciata per la Generazione Z" (Mattiello, 2017, p.68).

Tendenze che modificano in sostanza l'esperienza dell'in-store, dati alla mano il punto ancora preferito per l'acquisto nonostante la crescente diffusione del commercio elettronico in forme anche ricorrenti o esclusive. In questo intervengono senz'altro molte startup che si sono inserite nel mercato accorciando la catena logistica e distributiva o trovando accordi con partner esterni, facendo dell'innovazione tecnologica la leva di successo della loro idea di business, trovando spazio in settori che, apparentemente, non potevano portare innovazione.

Non sono l'innovazione tecnologica e il digitale, insomma, che rappresenteranno la fine del commercio tradizionale, ma la mancata reinvenzione dello stesso in chiave tecnologica e il non ascolto delle esigenze dei consumatori di oggi e domani, primi fra tutti i Millennials, portatori di esigenze e istanze specifiche.

Dal lato degli individui Millennials possiamo dichiarare che on e offline sono dimensioni intercambiabili, senza confini definiti, che si mescolano tra loro e si rendono indistinguibili: i Millennials ci restituiscono un quadro dei media fluido. L'errore è quindi di continuare a ritenerli come mondi separati se non contrapposti; la convergenza e l'ibridazione dei media rendono concreta un'omnicanalità e una fusione letterale, che non è utopia ma realtà. In tal senso, il customer journey evidenzia questa fluidità reale di dimensioni che dialogano fra loro, in una relazione orizzontale e con continuità.

Dal lato delle imprese e dei brand, di fatto permane invece una difficoltà a inquadrare una fluidità reale fra i due sistemi di acquisto in termini di omnicanalità, anche se con una tendenza a incrementi crescenti e costanti; l'omnicanalità dovrebbe consentire di proporre il prodotto o il messaggio giusto al momento giusto del viaggio di ciascun individuo. Il possibile e più probabile scenario che si prospetta in termini di integrazione fra canali riguarda l'aumento delle forme

di *click&collect* quali evoluzioni dello shopping online che rende sempre più labile il confine fra virtuale e reale, mescolandoli: è questa la forma che, più di altre, unisce i benefici di entrambi i canali, e in luogo del crescente ricorso che, come emerge dalle customer journey map analizzate in queste pagine, alle modalità di acquisto tramite internet in senso stretto. In questo modo i media digitali possono rinforzare la loro dimensione strategica: non solo sono strumenti di comunicazione ma **veicoli di esperienze**, sia a livello di brand che a livello individuale. Senza la cassa di risonanza offerta dai media ci sarebbe solo parte dell'esperienza o nessuna di queste sarebbe vissuta. Superando così la distinzione tra on e offline, dimensioni che trovano mutuo completamento per consentire una **connettività esperienziale** (Kotler, 2016, p.23), il problema si sposta alla profondità della connessione tra persone e brand e alla necessità che questa sia una connessione sociale (ibidem). Ciò che le imprese possono fare è **abbandonare la pretesa di**

### **controllo e lasciarlo invece all'individuo.**

Chiariamo quello che potrebbe sembrare un paradosso con il modello di customer journey: il customer journey è, come detto, un sistema di monitoraggio, che permette di verificare ex post o costruire ex ante dei percorsi e verificare lo stato emotivo lungo la relazione intercorrente. Ma non è un sistema di controllo, se mai di verifica; non impone, non costituisce un obbligo e l'individuo è libero di cambiarlo, modificarlo, uscire dal percorso predefinito. Riteniamo quindi che le imprese debbano fare un passo indietro affinché il customer journey sia un modello di ascolto e accoglienza delle istanze dei Millennials – e degli individui in generale – allo scopo di migliorare la customer experience e il customer relationship management, non solo con una finalità di vendita che, come abbiamo visto, sarebbe invece respingente.

I media digitali sono naturalizzati in questo contesto di competizione per attenzione e rivestono un ruolo di primo piano per la completezza

dell'informazione e di integrazione all'esperienza, servendo da "calmieratore dell'ansia generata dal processo di scelta nell'acquisto, fungendo da riferimento, da cassa di compensazione e confronto, da cui le persone traggono, almeno in parte, la sensazione di fare la scelta oculata" (Risso, 2016, p.498) e agevolando la creazione di "comunità di sentire" (Risso, 2016, p.499). I prodotti stessi si trasformano in media capaci di veicolare significati e narrazioni efficaci. In particolare i social sono capaci di occupare spazi e luoghi che i media tradizionali non occupano o non riescono ad occupare più. Questa disponibilità aumenta l'empowerment dell'individuo consum-attore, che attiva in prima persona i suoi percorsi conoscitivi ai fini di consumo. La rete integra forme e modelli economici e spinge a confrontarsi con una velocità di cambiamento estrema: ciò che è innovativo in questo momento per un'azienda diventa, in tempi rapidi, un *must have* e requisito basilare per ogni consumatore domani, stimolando pratiche collettive di lettura, intrattenimento e rappresentazione del

sé. Internet cancella i confini e utilizza i media digitali come traghettatori del web e di bit, rendendo minime distanze infinitesimali. Questo è il mondo che i Millennial conoscono, hanno costruito, vivono, hanno ereditato. Un mondo senza distanza, senza isolamenti. Dove gli individui si manifestano come prosumer, consum-attori del proprio ruolo sociale, attenti e consapevoli, protagonisti delle proprie scelte, rimodulando le pratiche di acquisto e consumo in senso riflessivo e rendendole autoriferite, come anche le customer journey map analizzate suggeriscono.

Una dimensione abilitante e partecipativa: partecipativa perché resa abilitante dalla tecnologia stessa e dalla presenza dell'infrastruttura di rete, che permette la proliferazione dei dispositivi e dei touchpoint, la loro evoluzione in termini di tecnologia, flessibilità, adattabilità all'utente e possibilità. Le persone, i prosumer, i Millennials ottengono una nuova dimensione di centralità e potere: a loro spettano le scelte, le decisioni, gli indirizzi, verso l'utente è rivolta la centralità dell'esperienza, delle

interfacce, dove il design incontra un nuovo umanesimo digitale. Le conversazioni non avvengono solo sui social network, anche se si sono spostate in massa online, aumentando notevolmente per quantità, frequenza, attori coinvolti. Un solo canale digitale quindi non rispecchia la complessità del panorama.

La centralità del contenuto era già emersa quando nel 1999 quando Levine, Locke, Searls e Weinberger scrissero, sulle pagine del Cluetrain Manifesto, che **"i mercati sono conversazioni"**. In quelle pagine si dava contezza del fenomeno rete da un punto di vista non solo economico, ma sociale e culturale, segnando il passaggio, ormai definitivo, a una **visione umanistica del mercato** e degli attori che vi gravitano, comprese le forze di internet e di marketing. In tal senso, si ridefiniscono anche i rapporti di forza delle nuove prospettive da adottare per le imprese: non è possibile infatti ignorare la narritività presente nei mercati, e la narrazione è a tutti gli effetti un'attività di comunicazione organizzativa da intraprendere giorno dopo giorno in

maniera strategica. Si ravvede una più ampia problematizzazione dei touchpoint: non tutti sono consapevolmente tracciabili, e il buzz di fondo è un contesto e un flusso ininterrotto di informazioni che, letteralmente, bombarda l'individuo frammentandone l'attenzione. Internet in quanto infrastruttura ha permesso la creazione di luoghi di narrazione aperti, circolari, condivisi, luoghi di apertura e dialogo dove si trovano, creano e incrociano storie e dove gli attori vi partecipano con le regole implicite che questo non-luogo crea e sottintende. Il Cluetrain Manifesto, nella sua stesura originale (1999) sosteneva infatti:

"I mercati online cominciano a organizzarsi da soli molto più rapidamente delle aziende che tradizionalmente li rifornivano; grazie alla rete, i mercati diventano più informati, più intelligenti e più esigenti rispetto alle qualità che invece mancano nella maggior parte delle aziende. I mercati sono conversazioni;

Le conversazioni tra esseri umani suonano umane e si svolgono con voce umana; Internet permette delle conversazioni tra esseri umani che erano semplicemente impossibili nell'era dei mass media".<sup>1</sup>

Con queste tesi, l'obiettivo del Cluetrain Manifesto era invitare le imprese ad utilizzare un nuovo linguaggio per comunicare con le persone, portandole al centro del business, delle manifestazioni, dei luoghi di lavoro, di ridefinire un rapporto con la tecnologia funzionale, di valorizzazione dell'unicità e non ontologico. Favorire quindi il dialogo, il **confronto paritario nei luoghi virtuali e reali** che il web trasforma in piattaforme di conversazione continua, con flussi costanti di parole. Conversazioni continue perché internet permette questo scambio costante e fluido, un ambiente in cui le conversazioni sono in grado di portare valore e volontà di relazionarsi

attraverso i media sia tra persone che tra persone e imprese.

Il customer journey evidenzia la potenzialità di un modello di marketing communication-based e data-driven ed è un modello marketing e *customer intelligence* che meglio si adatta al consumatore Millennial in quanto si predispone meglio all'accoglimento delle sue istanze. Il consumatore Millennial, soprattutto attraverso i touchpoint digitali, è coinvolto in processi di influenza e condivisione dell'esperienza, sia in modalità push che pull. Il customer journey per essere efficiente richiede omnicanalità e integrazione fra touchpoint fisici e digitali, social, storytelling; la loro integrazione è utile per la customer retention. Essendo un modello basato su ascolto, comprensione ed azione è in grado di avere successo perché permette la valutazione delle istanze dei Millennials. Tuttavia, la sua difficoltà principale – l'integrazione dei canali e, appunto, l'ascolto attivo – non lo rendono di facile e rapida adozione da parte delle imprese italiane,

caratterizzate da un particolare tessuto economico: piccole e medie imprese, molte delle quali a conduzione familiare o con pochi dipendenti, caratterizzate tendenzialmente da una scarsa apertura all'innovazione tecnologica e all'adozione di comportamenti digitali in linea con le richieste dei clienti Millennials. Le aziende italiane mostrano un saldo ritardo culturale nell'implementazione di strategie omnicanale, che coinvolgano la coorte generazionale dei Millennials. Un ritardo imputabile a una scarsa attenzione ai giovani in generale, pensando che non siano un target di riferimento per possibilità di spesa, e perché le PMI italiane sono in genere tardive nell'adozione di innovazione digitale e strategie che abbraccino modifiche del retail. Modifiche che sono sicuramente appannaggio in quota maggiore di grandi brand, con più punti vendita, multinazionali ecc.: casi insomma che presentano visioni globali, budget più importanti e in generale maggiore attenzione alle strategie di lungo

---

<sup>1</sup> Introduzione del Cluetrain Manifesto, tesi 1 e da 3 a 6 nella traduzione italiana. Fonte: <http://www.mestierediscrivere.com/articolo/tesi.html>

periodo atte a coltivare le relazioni con i target. Eppure **oggi non si può non essere vicino al consumatore**. Non puoi ignorare il consumatore Millennial, che possiede il più alto customer lifetime value, in prospettiva, e, come abbiamo detto, acquisire un cliente "costa" più che mantenerlo una volta che, in qualche modo, è entrato nel funnel e puoi tenerlo agganciato al brand attraverso la comunicazione e la relazione.

La dimensione sociale dei brand è una conseguenza dell'esistenza della rete. Abbiamo dimostrato come il consumatore Millennials pone la sua fiducia nel sistema rete che lo collega ai suoi pari e non ai "professionisti della vendita" (Mattiello, 2017, p.18) preferendo messaggi di vendita indiretta soprattutto se sotto forma di consigli di valore, perché sa come trovare autonomamente ciò di cui ha bisogno, e mettendo al primo posto l'autenticità nei brand con cui si confrontano in un rapporto simmetrico. I brand diventano non ciò che essi raccontano, ma ciò che le persone dicono sul loro conto e sul modo in cui si raccontano. Se i prodotti sono

costruiti in fabbrica, i brand lo sono nelle mente e nelle azioni. Per i brand questo significa doversi impegnare nel sostenere il *purpose* aziendale e di reputazione con dati e fatti, facendolo diventare cultura aziendale condivisa a tutti i livelli e quindi elemento di differenziazione. Le customer journey map delle pagine precedenti, per quanto non avessero un carattere di esaustività per tutti i possibili customer journey, settori merceologici e prodotti, hanno dato un saggio della possibilità di ascolto oggi disponibile, grazie all'identificazione precisa di tutti i momenti di difficoltà che possono verificarsi durante il customer journey stesso, anche in riferimento al tempo e all'impegno necessario per passare da uno step al successivo. Per entrare in connessione attraverso l'ascolto attivo del customer journey omnicanale dei Millennials, i brand devono:

- identificare la natura dei customer journey che i clienti Millennials (e non solo) intraprendono, dal loro punto di vista, quindi entrando empatizzando con loro,

immedesimandosi, conoscendo la buyer persona;

- comprendere come costoro si muovono all'interno del percorso e dei touchpoint, e anticipare esigenze, aspettative e desideri durante ogni fase, migliorare ciò che non funziona e...anche ciò che funziona, assegnando priorità e gerarchie se necessario;
- risolvere i problemi a partire dall'origine e riprogettare i percorsi viaggi, migliorando l'esperienza possibile attraverso tutto l'ambiente phygital.

Le aziende che costruiscono dei customer journey migliori possono realizzare un vantaggio competitivo distinto rispetto a quelle che eccellono nei punti di contatto, perché vedono il percorso così come lo vedono le persone. Le azioni per il cliente pertanto non sono solo quelle di rispondergli in chat, spesso si confonde l'intrattenimento con la cura e l'attenzione che, sicuramente, passano anche dai canali social ma non devono limitarsi a questo in favore di una costruzione di relazione. Per

**empatizzare** con i Millennials e trattenere la loro attenzione – che è più difficile che catturarla - la lettura delle customer journey map e la ricostruzione del customer journey è un modo per comprenderne le esigenze e i desideri. Poiché i Millennials si identificano in modo più personale ed emotivo con i marchi, è particolarmente importante che i marchi si sforzino di mantenere una reputazione autentica che rafforzi i tratti, le personalità, i valori e le cause che i Millennials sperano di proiettare su se stessi (Barton et al, 2014). **Se non si conoscono le persone non si possono creare contenuti**, e i brand sono chiamati a mettersi nei panni delle persone, connettersi con loro, avere carattere e voce umana che ne riflettano l'identità e le caratteristiche, mentre le persone si sono fatte brand e come tali parlano e condividono contenuti. Poiché i Millennials si identificano in modo più personale ed emotivo con i brand, è particolarmente importante che questi si sforzino di mantenere reputazione e autenticità, per rafforzare i tratti, le personalità, i valori e le cause che i Millennials

sperano di proiettare su se stessi e che permettono la loro identificazione e adesione al brand (Barton et al, 2014).

La rete è il punto di interconnessione in grado di generare esperienze omnicanale, complete, olistiche. I media digitali diventano essi stessi produttori di contenuti, esperienze, relazioni; sono senz'altro più attivi e abilitati nella creazione e nel progresso di brand e prodotti. Pianificare un media mix per i Millennials è una sfida per molti aspetti perché dimostrano di subire meno l'influenza dei media tradizionali, non sono interessati alla pubblicità e rispondono in modo differente alla comunicazione di brand per via del loro spazio sociale così saturo di media. Il cambiamento strategico per accogliere i Millennials risiede nel pensare e valorizzare le loro caratteristiche:

In termini di elementi visivi, gli esperti di marketing devono utilizzare più elementi visivi *forti, creativi*, grafici, animazioni e video. In termini di uso del linguaggio e copywriting, i designer creativi devono usare un linguaggio

narrativo e formulazioni che portino all'azione. Rispondono bene all'umorismo e sono riluttanti verso i messaggi pubblicitari. Mostrano poco interesse per i media televisivi (Williams e Page, 2010) mentre sono legati ai social media, alle piattaforme interattive e ciò che consente loro una comunicazione veloce (Naumovska, 2017, p.125, trad. e corsivi nostri).

I Millennials si aspettano un rapporto reciproco e bidirezionale con i brand, secondo un rinnovato principio di reciprocità (Barton et al., 2014). Attraverso il feedback che esprimono sia offline che online, influenzano gli acquisti di altri clienti e potenziali tali. Ai Millennials piace sentirsi speciali e i messaggi personalizzati destano la loro attenzione e interesse e un messaggio onesto, emotivo, divertente (Naumovska, 2017), generando un cambiamento delle modalità di raggiungimento dei clienti Millennials e nuove tendenze comunicative che possano essere accettate e condivise da questa generazione, strizzando



l'occhio alla comunicazione integrata interattiva e personalizzata.

Un altro dato che emerge dalle Customer Journey Map prese in esame è che non si ricorre ancora a sufficienza a strategie cross-mediali o cross-canale, preferendo strategie di comunicazione verticale o con un media mix di pochi canali non sempre integrati fra loro; l'omnicanalità, se attuata, è rivolta principalmente al sito corporate, touchpoint certamente centrale e luogo dichiarante il purpose e l'immagine aziendale. L'interazione con i Millennials deve invece avvenire su tutti i canali, e per pianificare una efficace strategia di comunicazione sono sempre le CJM che possono fornire indicazioni utili circa i media più utilizzati in una determinata azione o fase del funnel. Inoltre, molte aziende non hanno ancora sviluppato completamente le capacità di offrire contenuti pertinenti tramite online, e-mail o dispositivi mobili al momento giusto (*real time marketing*) o in prossimità, o non hanno la padronanza sul monitorare le adesioni o gestire i flussi informativi nella specifica fase. Dobbiamo infatti ricordare che il

customer journey non è necessariamente finalizzato alla vendita, ma ottimizzato in funzione di una specifica esigenza dell'azienda, sia anche solo lasciare i dati per un nuovo contatto e profilazione, sia entrare nel mindset della persona ed essere preso in considerazione non appena possibile.

La sfida delle aziende e dei brand è **integrare i canali**, creare esperienza e quindi connessione emotiva. Le customer journey map hanno evidenziato come la creazione di un'esperienza omnicanal sia ancora un'attività poco diffusa e implementata all'interno delle aziende, quando invece a partire da questo si possono costruire strategie performanti che trasformino i Millennials in clienti fedeli. Il customer journey è infatti legato a doppio filo al concetto di *user experience*, quindi all'esperienza cognitiva, emotiva, relazionale e di condivisione della stessa attraverso i vari canali di comunicazione di cui l'individuo dispone e che sono parte integrante di questo viaggio. Ricordiamo, infatti, che il customer journey è un itinerario cognitivo e il

racconto del legame e delle integrazioni fra impresa e individuo, intrapreso nel tempo e nello spazio (fisico o simbolico, ovvero online o offline).

L'omnicanalità non può quindi prescindere dal fattore umano. La lettura delle CJM ci fa capire che per portare valore è necessario ascoltare e lavorare sui momenti critici affinché si trasformino in momenti di opportunità che sappiano creare esperienza, che facciano capire al consumatore come muoversi e lo guidino alla ricerca di ciò che desiderano, in un percorso non solo agile e agevole, ma piacevole. Un percorso che sappia associare ad ogni tappa esperienze e sentimenti positivi accorciando il "*time to market*". Per fare ciò è importante la pertinenza della comunicazione, dai toni positivi, e strizzare l'occhio alle caratteristiche dei Millennials che abbiamo avuto modo di visionare: inclusivi, dinamici, in cerca di autenticità ironici, volubili, attenti alle cause sociali e all'opinione di influencer, amici, opinion leader, rifuggendo le comunicazioni artificiose e artefatte, condiscendenti, che non abbiano personalità e confermate dalle

azioni intraprese. La reputazione diventa moneta di scambio per i Millennials e mostra un allineamento ai valori di questa coorte generazionale che ne fa un elemento distintivo e valuta al momento di legarsi a un marchio, importante per entrare nel mindset delle scelte. Impegnarsi per conquistare la generazione del Millennio rappresenta una serie completamente nuova di sfide per i marketer di tutto il mondo. Ciò è particolarmente vero per le aziende con una lunga storia e tradizioni consolidate alle spalle, più di altre abituate a inviare messaggi coerenti in modalità prevalentemente asimmetrico e bidirezionale (Grunig, 2016, pp.42-43) ma con poca esperienza nel mantenere vere relazioni orizzontali e paritarie. Padroneggiare la reciprocità significa avere un vantaggio competitivo non solo per attrarre i Millennials, ma anche avere appeal e successo con le generazioni precedenti e successive a questa, in possesso di modalità diverse per interfacciarsi con i brand, travalicando i confini del tempo.

La lettura delle CJM e delle buyer personas, anche se non esaustive della

varietà dei percorsi, ci fanno riflettere anche su un altro punto: non è possibile una standardizzazione del percorso. Ovvero, i punti di difficoltà sono sostanzialmente individuali e non necessariamente ricorrenti, solo statisticamente più concentrati e distribuiti, ma non è possibile stabilire in maniera univoca che un touchpoint e una fase del customer journey siano problematici. Questo afferisce anche alla diversità dei viaggi intrapresi da ciascun individuo e dal personale media mix impiegato: l'impegno delle aziende deve essere quindi rivolto all'offerta di esperienze diverse e diversificate a partire dall'ascolto e dall'analisi di specifici punti di contatto, dalla conoscenza completa della storia relazionale dell'individuo con il brand, con un focus individuale sulle specifiche criticità, per non perdere il contatto tra le parti e rilevare le mancate opportunità di conversione e relazione. La costruzione di una buyer persona risponde senz'altro ad una costruzione per archetipi, probabilmente anche ricorrendo a stereotipi, tuttavia è un elemento importante per guardare l'individuo da

una prospettiva esterna che lo analizzi a 360° secondo un fattore umano e sociale, non solo numerico e di performance; nelle buyer persona è la persona, il soggetto, a essere rilevante, non ciò che fa o come si relaziona con il brand, non le statistiche e le metriche che possono essere ricavate dal suo comportamento, recuperando una prospettiva squisitamente antropologica della complessità che caratterizza l'individuo in ascolto attivo. Questa analisi va ulteriormente a ridefinire l'approccio alle persone e, probabilmente, a ridefinire le prospettive future del marketing, recuperando una propaggine sempre più umanistica e affine al societing.





## IL CUSTOMER JOURNEY E I MILLENNIALS AL TEMPO DEL COVID19

Questo periodo di pandemia ci mette davanti ulteriori riflessioni, generali sulla società e particolari rispetto al nostro tema.

Sul vocabolario Treccani, si riporta alla voce **pandemia**: s. f. [rifacimento di epidemia secondo l'agg. gr. *πανδήμιος* «di tutto il popolo» (v. pandemio)]. – Epidemia con tendenza a diffondersi ovunque, cioè a invadere rapidamente vastissimi territorî e continenti.

Il Covid19 ci costringe a misurare alcuni limiti di un costrutto astratto come quello della società. Abbiamo riscoperto il valore della solidarietà e della comunità, accompagnati da una polarizzazione dei comportamenti: chi troppo in casa esercitando funzioni di stigma verso chi "troppo fuori" (per lavoro, per necessità, per deviante e pericolosa volontà) visto come vettore di contagio. Da una parte il nomos e l'ethos, dall'altra la devianza. In mezzo, la ricerca o la necessità di normalità. La normalità che è fuori dalla finestra ma che si assapora solo mediata da uno schermo o da un vetro. Quella normalità che è preda di un doppio nemico: uno invisibile, il virus del Covid 19 appunto, e uno ben visibile che è l'altro generalizzato: il vicino di casa, il postino, il runner, il commesso del supermercato, il medico. Persone che fino a ieri erano quasi invisibili e che col virus hanno assunto una doppia valenza: eroe e nemico. È nemico chi incautamente si trova a passeggiare per strada, il vicino di casa che ha un colpo di tosse, è un eroe il medico e il commesso del supermercato i quali, nonostante tutto,

continuano le loro attività lavorative. Questi scampoli di vita normata e normale assumono connotati estremi, senza via di mezzo. O bianco o nero.

Ancora, la pandemia ci ha costretto a misurare anche i confini della società della produzione e del capitalismo: la rapida diffusione del virus accompagna quelli che sono gli scambi commerciali di una società interconnessa e globalizzata, dimostratasi un castello costruito sulla sabbia. Finché non è sopraggiunta l'alta marea il castello era ben fermo e visibile, ma le onde lo hanno a poco a poco eroso. I meccanismi di produzione sono stati rallentati dall'invisibile, costringendo alla rimodulazione delle attività, al blocco della produzione in certi casi o, in taluni casi, a una presa di coscienza di responsabilità sociale per la riconversione della produzione: esattamente come in "tempo di guerra", una guerra combattuta contro un nemico che c'è ma non si vede.

Le situazioni di cambiamento improvvise e di crisi portano a sperare in un ritorno allo status quo, a quell'elemento di conservazione della quotidianità. Ha senso parlare di "ritorno alla normalità" o ripresa, di ricominciare? Probabilmente, ha più senso semplicemente parlare di riadattamento: nessuno è più lo stesso, nessuna situazione sarà uguale a prima e questa pandemia sarà ricordata negli anni a venire: una collocazione (cfr. cap. 3) un momento storico condiviso alle generazioni, che situerà atteggiamenti, azioni, comportamenti costruendo un nuovo legame delle generazioni.

## Virus, nell'eccesso di comunicazione

Di fianco alla pandemia si è sviluppata anche l'**infodemia**, altrettanto pericolosa e contagiosa e sintomo dell'era stessa dell'ipercomunicazione e iperconnessione. Persone che parlano senza dire niente, dire troppo, dire ciò che non deve essere detto perché menzogna o distorsione di verità, in una bulimica voracità di parole. Pandemia e infodemia si trovano a essere situazioni nuove anche per la comunicazione: un'emergenza davvero globale, e non circoscritta a un'area geografica per quanto estesa – come fu per la SARS, parente così prossima – è oggetto dei racconti di società, istituzioni, media tradizionali e digitali, dell'economia stessa. Difatti, è la prima pandemia ai tempi della disintermediazione ad opera soprattutto di canali personali e sociali, in seguito alla sovraesposizione ai media soprattutto digitali.

Si accumulano parole, frasi, discorsi, video, conferenze stampa, webinar, articoli, mescolando verità e mezze verità, fake news, informazioni vere a metà, o a cavallo tra l'inventato e lo scientifico. Un turbinio che stordisce, annichilisce, comprensibilmente confonde anche gli strenui sostenitori della verifica

delle fonti. In questo vorticoso turbinio di parole dette e scritte si insinua virulenta la falsa informazione del "da vedere prima che lo blocchino, tutta la verità che non vi dicono" (perché per ogni evento c'è sempre il complotto, chi dubita a priori che ci siano interessi nel non dire le cose come stanno o che semplicemente non si sanno) circolanti sui canali come Whatsapp, Telegram, Youtube e a cascata gli altri, che ci coinvolge e rende altrettanto corresponsabili dell'infodemia, disperdendo le nostre migliori intenzioni nel mare magnum dell'infodemia stessa.



Figura 1: Generazioni a confronto sul Covid-19. Fonte: Kantar, 2020.

L'origine dell'infodemia è l'asimmetria informativa. Dalle sue origini a Wuhan, solo in pochi esperti si occupavano e preoccupavano di una possibile estensione in Occidente. I primi pazienti in Italia sono poco più che numeri dell'inizio di un contagio partito in modo a tutt'oggi incerto. Sono tuttora numeri le migliaia di persone che contagiate, guarite o decedute, per chi non ha un familiare, amico, conoscente che a quei numeri dà un nome, un cognome e persino un volto. Finché è così lontano, o finché è altro da noi, perché preoccuparsi, perché proteggersi, perché limitarsi nelle attività quotidiane? All'opposto il silenzio assordante dei malati costretti all'isolamento e all'assenza di comunicazione con chiunque, persino col personale medico e infermieristico,



Figura 2: Tempo medio speso sui media digitali. Fonte: GFK, 21 febbraio-12 aprile 2020.

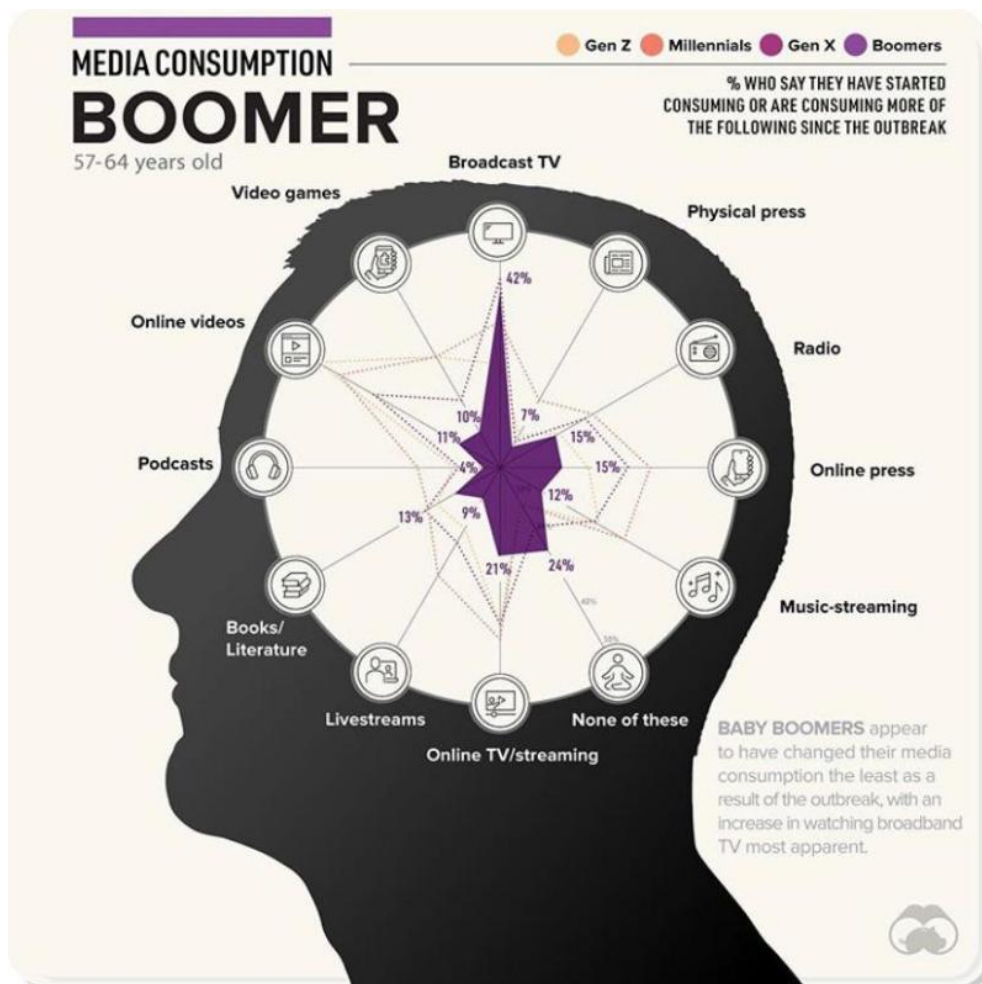
quale bardato dietro i dispositivi di protezione individuale non può comunicare con il paziente, trovandosi condizionati nell'espletamento della loro attività professionale.

## Da Gen Z a Gen C

Nel capitolo 3 abbiamo anticipato le etichette associate alla generazione dei Millennials. Tra queste figura Gen C, dove la C sta(va) per Connected. Pur conservando questo significato, La C assume ineluttabilmente quello di Coronavirus: in questa accezione, una dimensione di lungo periodo del permanere di entrambe le condizioni è inesorabile, seppur con modalità differenti. Una generazione che, insieme alle altre, diventa inevitabilmente una generazione Covid-19, segnata da questo evento in maniera incontrovertibile. Cosa cambierà un domani per i Millennials di oggi?

I dati raccolti da Kantar (Figura 1) dividono le generazioni e le associano a specifiche parole chiave e inseriscono il Covid-19 all'interno del flusso temporale. In particolare, notiamo come la Generazione X, che immediatamente precede quella dei Millennials, vive questa situazione come fine di uno status quo. Parallelamente, i Millennials la individuano non solo come fine, ma come inizio consapevole di una nuova fase, che identificano infatti con le parole chiave di senso, condivisione, e soprattutto *disruption*, di stravolgimento e rottura in chiave digitale che conferma il loro principale

il



tratto saliente: la familiarità con la tecnologia e i canali di informazione digitali. La pandemia è un evento chiave di cambiamento, di rottura, che genera nuova produzione di senso condiviso e di condivisione di senso.

Il senso di rottura e di trasformazione si è fatto inevitabilmente trasversale rispetto alle generazioni, come evidenziano anche i dati di GFK riferiti all'Italia (Figura 2). Per tutti, la quarantena ha significato un incremento del tempo online, della digitalizzazione di qualunque bene o servizio essenziale e non, persino delle persone e, ovviamente, di tutti i prodotti informativi e contenuti mediali. Cresce ulteriormente quindi il tempo dedicato alla comunicazione digitale, tempo speso sui social media e per lo streaming di contenuti video<sup>1</sup> e in generale alla mediasfera.

Le attività di comunicazione, soprattutto online, si sono fatte più frequenti e fruite. Questa è stata un'occasione, per i brand, di raccontarsi, puntare a iniziative di engagement e intrattenimento e più in generale di intraprendere o mantenere il proprio storytelling, raccontando il lato umano

Figura 3: uso dei media durante la pandemia per i Baby Boomer. Fonte: Visual Capitalist, 2020.

<sup>1</sup> Infatti in questa situazione piattaforme come Netflix, Amazon prime video hanno registrato una crescita rapidissima di abbonamenti e ore di video consumate.



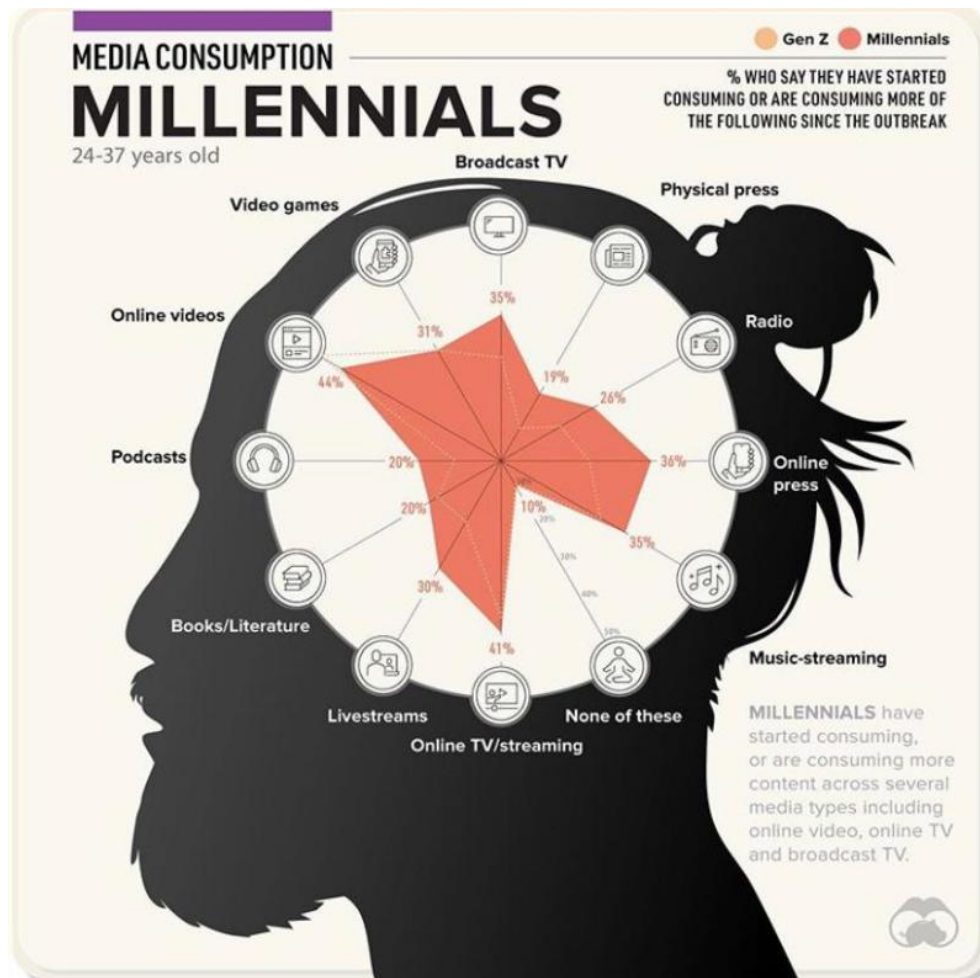


Figura 4: uso dei media durante la pandemia per la Generazione X. Fonte: Visual Capitalist, 2020.

dell'azienda o delle iniziative di responsabilità sociale intraprese sul territorio, per collaboratori e stakeholder, e rinsaldare così le community relations. La narrazione egoriferita è quindi stata, e sarà, una chiave strategica di sopravvivenza e reputazione.

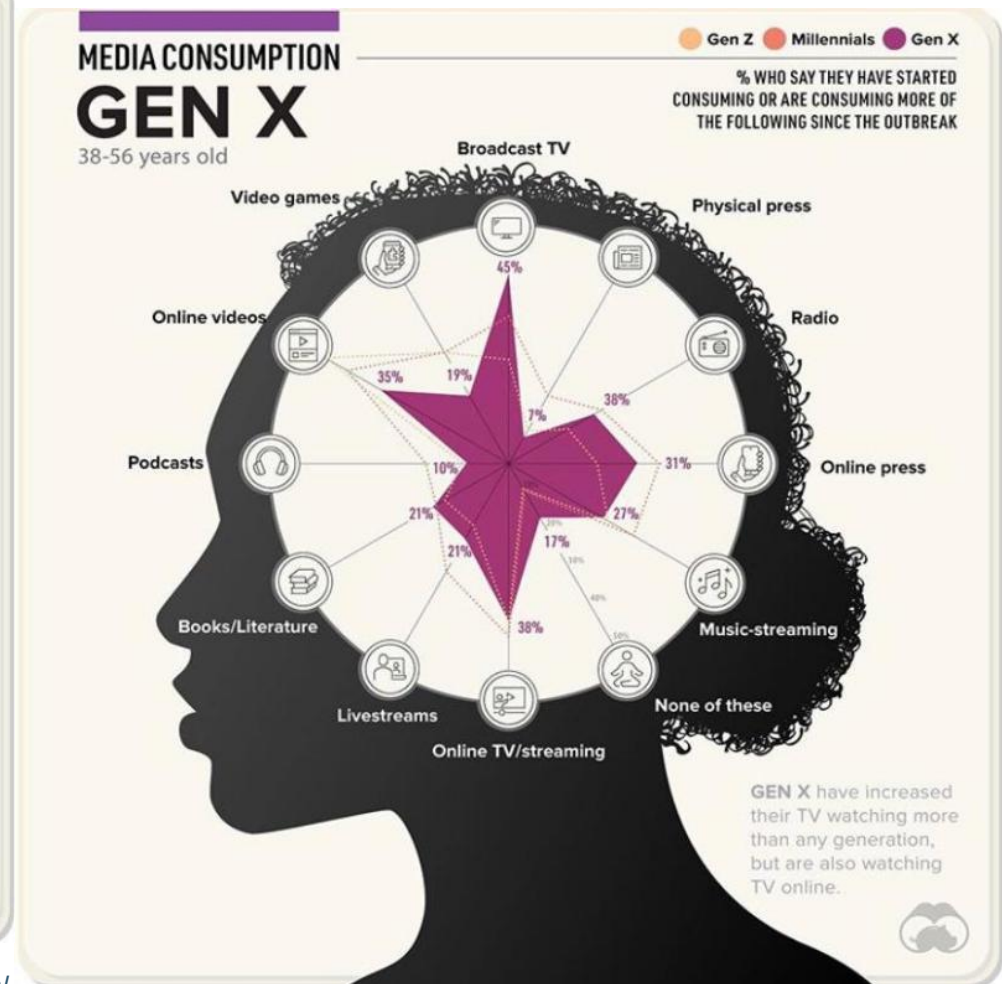


Figura 5: uso dei media durante la pandemia per la Generazione Y. Fonte: Visual Capitalist, 2020.

Ogni generazione ha poi indirizzato la propria attenzione verso settori merceologici differenti, sui quali ha fatto ruotare i propri "consumi da pandemia". I Baby Boomers si sono preoccupati delle utility, delle istituzioni, della beneficenza e dell'acquisto nella grande distribuzione

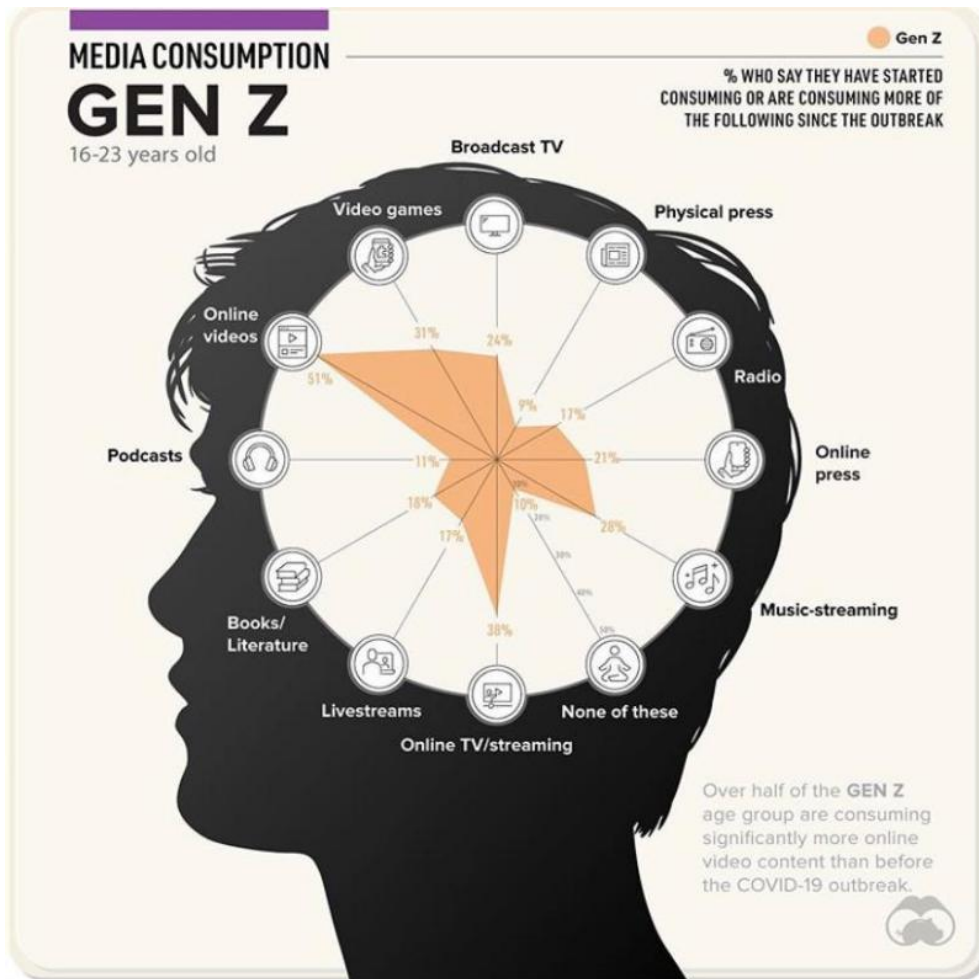


Figura 6: Uso dei media durante la pandemia per la Generazione Z. Fonte: Visual Capitalist, 2020.

organizzata: consumi quindi funzionali. Le altre generazioni si distanziano e soprattutto guardano più al lifestyle, con grande centralità di cucina per Gen X e Millennials, fitness per la Gen Z. Sicuramente l'e-commerce e i suoi aspetti positivi si sono diffusi trasversalmente a tutta la popolazione, mondiale e italiana, che ha apprezzato il ricevimento degli acquisti in casa, a maggior ragione per le

limitazioni agli spostamenti. E nella difficoltà psicologica di uscire in tranquillità, col disagio di fare lunghe file, di trovare negozi chiusi, di indossare dispositivi di protezione e quant'altro. Questa pandemia ha quindi contribuito a modificare abitudini di acquisto e consumo, spostandole inevitabilmente verso una dimensione dematerializzata e delocalizzata come quella dell'online. Tutti i settori produttivi si sono attivati per riuscire a effettuare le consegne a domicilio o in punti convenuti di raccolta (come è capitato per farmaci, mascherine o altri prodotti di non facile accesso), aumentando il volume di traffico verso le forme di click&collect.

Per i Baby Boomer (Figura 3) si traduce soprattutto in visione di contenuti televisivi online o streaming e video su piattaforme dedicate (es. Youtube). La televisione continua ad essere per loro il mezzo più fruito, sebbene, anch'essa trasponga i suoi contenuti in una versione digitale per il suo pubblico d'elezione. Malgrado le analisi e la provenienza dei dati di GFK e Visual capitalist siano state condotte su diverse popolazioni e con metodologie diverse, e di conseguenza i dati non siano comparabili, la prima ci avvisa dell'aumento del consumo mediale digitale, la seconda ce lo conferma e ci illustra verso quale canale specifico si sia rivolta la scelta

della coorte generazionale di riferimento.

Per la Generazione X (Figura 4), quella del disincanto, la fruizione mediale è senz'altro ampia e multiplatforma; resta tuttavia la **centralità del video**, sottoforma di contenuti streaming e on demand, ma anche televisivi

broadcasting. La loro fruizione del mezzo televisivo è la più ampia tra le generazioni prese in esame. Si acuisce anche la fruizione di news online, unici tra le varie generazioni in questo aspetto di maggiore ricerca di informazioni di prima mano ma con un livello di approfondimento personale e personalizzato, non dettato solo dai tempi e dalle logiche della televisione.

I **Millennials** (Figura 5), forti del loro già elevato carattere digitale, si trovano ad espandere in misura maggiore questa loro caratteristica, portando agli estremi confini il loro media mix. Consumano quindi contenuti su più piattaforme, integrando tanto queste quanto i contenuti in modo fluido. Nonostante quindi la condizione esistenziale onlife dei Millennials sia innegabile, è difficile che siano sensibili a messaggi di tipo pubblicitario, nell'indecisione o nell'impossibilità di potersi permettere spese extra, acquisti compulsivi e quant'altro, in questo particolare momento storico. La fascia d'età dei Millennials come l'abbiamo strutturata nei Capp. 3 e 4 (nati tra il 1980 e il 2000, quindi di un'età compresa fra i 40 e i 20 anni) ingloba esperienze di vita diverse: giovani ai primi anni di università, o che si stanno affacciando per la prima volta al mondo del lavoro; ma anche persone più mature, che cercano di affermarsi professionalmente, con alle spalle qualche anno di carriera, che magari stanno provando ad acquistare la loro prima casa, o che verosimilmente hanno figli in età scolare e prescolare. Situazioni a metà fra affermazioni d'indipendenza e di status. Vale a dire, un mix di soggetti che più di altri sono stati ostacolati dalla chiusura dei posti di lavoro e delle scuole, che da un giorno all'altro hanno dovuto fare i conti

sia con la domiciliazione del lavoro sia con la gestione domestica di figli e famiglia, fino al giorno prima demandata ad altri sistemi di welfare e supporto alla genitorialità, istituzioni deputate all'istruzione, all'educazione e alla socializzazione primaria come asili, scuole, centri sportivi e, in ultima istanza, nuclei familiari d'origine. Una situazione in cui lo spirito di adattamento si è trasformato velocemente in "spirito di sopravvivenza" e gestione dello stress e del cambiamento: i Millennials hanno sfruttato quel loro essere nativi digitali e si sono tuffati in quei filoni di creatività e intrattenimento domestico basato sui contenuti reperibili online e da riversare nel quotidiano, anche per intrattenere i loro figli tagliati fuori dal loro processo di crescita. In tal senso, il Covid19 può essere un'esperienza da cui i Millennials possono trarre un insegnamento: resilienza, adattamento creativo e radicalizzazione della personalità digitale.

Infine, la **Gen Z** (Figura 6), i cui confini sfumano quelli dei Millennials e che ne esasperano in misura ancora maggiore i tratti di onlife, si proietta verso la fruizione di contenuti video su piattaforme on demand e video online, seguiti dai video in streaming e a chiusura la musica, sempre in streaming. Probabilmente questa generazione potrebbe essere quella che, su lungo termine, risentirà maggiormente degli effetti della crisi pandemica, come fu l'11 settembre per i Millennials. I primi momenti di richiesta di indipendenza dal nucleo familiare d'origine, data la appena raggiunta maggiore età e il conseguente ingresso nella "fase adulta" della vita di ciascun individuo, o più semplicemente il

conflitto generazionale, sono stati sospesi se non osteggiati. E un blocco delle prime richieste di emancipazione non possono che segnare un percorso di vita e di definizione della propria identità, così come la mancanza di "riti di passaggio" quali l'esame di maturità e quel microcosmo di eventi ad essa correlati.

L'Italia sta colmando velocemente anni di gap tecnologico in tutte le fasce della società, migliorando il livello di alfabetizzazione digitale e avvicinando le competenze digitali tra le varie coorti generazionali, sebbene rimangano preoccupanti; al contempo, rispondendo a problemi contingenti improvvisando a volte le soluzioni con dimensioni di complessità che sono difficili da gestire.

Le tecnologie sono pertanto entrate con forza nella vita quotidiana, con accesso alle nostre abitudini, ai comportamenti e ai nostri dati. Un'adozione di tecnologia e un'adozione di modelli che segna un punto di svolta e che con ogni probabilità non si interromperà con la "nuova normalità". Tra l'altro, segnando un nuovo uso di se stesse, permettendo la convergenza e l'integrazione di funzioni prima demandate non solo ad altre piattaforme, ma anche ad altri luoghi, per lo più fisici.

L'essere onlife è senz'altro una modalità di adattamento all'isolamento sociale forzato in grado di mantenere le relazioni coi pari. I social media stessi sono stati in grado di supplire, parzialmente, alle dinamiche correlate all'isolamento sociale e presentarsi come surrogato della relazione in presenza più che mai.

La cultura della relazione si moltiplica poi con le occasioni di videochiamata e delle varie piattaforme ospitanti. Se da una

parte sono diventate un meme, una delle immagini circolanti sui social di questa pandemia – intere famiglie e gruppi di amici coinvolti in aperitivi, pizze, compleanni e festeggiamenti a distanza – sono più concretamente forme di umanizzazione della tecnologia e della cultura digitale a favore del servizio. La tecnologia quindi acquista la funzione di diritto di socialità. Ancora, l'esperienza di confinamento si traduce in un **diritto alla relazione**, reclamato a gran voce da quell'io relazionale e iperconnesso che vive onlife e portato avanti proprio dalla possibilità di tale connessione a partire dall'accessibilità tecnologica, come privilegio bipartisan e ideale romantico della comunicazione orizzontale sia tra persone sia tra persone e brand, in grado di rinsaldare i legami esistenti e crearne di nuovi. Un effetto apprezzabile dato in primo luogo anche dall'investimento di

tempo nella relazione stessa. Continuare a comunicare con le persone, quindi, è un'azione strategica anche in una pandemia: le persone se lo ricorderanno e resteranno nell'orbita del brand, in quella parte alta del funnel (cfr. Cap. 2) dell'awareness, della conoscenza. E come sappiamo, se si è già presenti è più facile proseguire il funnel, soprattutto se le persone hanno un motivo per farlo. La reputazione in tempo di crisi è quindi fondamentale.

Nella tabella 1 riassumiamo, grazie ai dati di una ricerca GlobalWebIndex, anche se riferita a Usa e UK<sup>2</sup>, i dati relativi ai consumi dei contenuti mediali durante la quarantena. Evidenziamo soprattutto il dato riferito ai Millennials, nostra generazione di riferimento, con una conferma ulteriore (Figura 4): più di altre generazioni a confronto, la loro attenzione verso i contenuti e le piattaforme è a tutto tondo. Sono stati, anche durante la pandemia, utilizzatori assidui e frequenti di tutti i tipi di contenuti mediali e soprattutto in modalità multiplatforma, soprattutto per quanto riguarda le modalità a video on demand e in streaming. La medesima ricerca ha poi

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby boomers
<b>Broadcast Tv</b>	24	35	45	42
<b>Video online (Youtube, TikTok)</b>	51	44	35	11
<b>Tv online \ streaming</b>	38	41	38	21
<b>Giornali e riviste online</b>	21	36	31	15
<b>Musica streaming</b>	28	35	27	12
<b>Videogiochi</b>	31	31	19	10
<b>Radio</b>	17	26	23	15
<b>Livestream</b>	17	30	21	9
<b>Libri</b>	11	20	21	13
<b>Podcast</b>	11	20	10	4
<b>Stampa cartacea</b>	9	19	7	7
<b>Nessuna di queste</b>	10	10	17	24

Tabella 1: % di coloro che hanno cominciato a consumare più di questi prodotti mediali dall'inizio della pandemia, per coorti generazionali. Fonte: nostra rielaborazione su dati GlobalWebIndex, aprile 2020. I dati si riferiscono a Usa e UK.

<sup>2</sup> Mercati e contesti sociali molto diversi dal panorama italiano o anche solo europeo e ne siamo consapevoli; tuttavia, prendiamo questi dati per comprendere un macrofenomeno mondiale, dalle caratteristiche

trasversali e che in quanto tali possono riferirsi all'intera generazione, per le caratteristiche di unità, legame e collocazione temporale approfondite nel Cap. 3.

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby boomer
Video online (Youtube, TikTok)	74	77	69	-
Musica streaming	66	76	70	-
Libri	-	72	74	-
Tv online/streaming	60	72	62	-
Tv broadcast	52	61	66	81
Videogiochi	57	77	46	-
Podcast	-	68	57	-
Livestream	-	62	57	-
Stampa cartacea	-	65	58	-
Stampa digitale	42	62	55	-
Radio	-	58	49	-

Tabella 2: % di coloro che continueranno a consumare più di questi prodotti mediali alla fine della pandemia, per coorti generazionali. Fonte: nostra rielaborazione su dati GlobalWebIndex, aprile 2020. I dati si riferiscono a Usa e UK.

chiesto una previsione circa il comportamento digitale e di fruizione dei contenuti post Covid-19.

Le risposte fornite evidenziano, ancora una volta, le differenze generazionali, sempre più profonde tra le generazioni "native digitali" e quella "immigrata digitale". Soprattutto è interessante notare i dati presenti nella tabella

2, dove i Millennials, già estremamente digitalizzati, sembrano avere tutta l'intenzione di rafforzare questa loro caratteristica e anzi esasperarla, perpetuando una vita connessa dai molteplici stimoli e dal media mix variegato e multiplatforma. Una caratteristica del percorso multi-mediale e improntato a una convergenza esperienziale del mezzo e del messaggio. Questo nuovo streaming di contenuti, tra vecchi e nuovi media, si evolve in forme di **personal casting** che cambia le modalità stesse di scelta del proprio intrattenimento: ognuno è libero di scegliere i propri contenuti e sullo schermo che preferisce e anzi, sottolineando l'importanza data dalla possibilità di spostare (delocalizzare e svincolare) il contenuto sul device che meglio lo rappresenta e ne consente la fruizione.

## Un customer journey a domicilio

La pandemia ha colpito tutti i consumatori, e tutti nello stesso momento, ma non nello stesso modo, esacerbando abitudini e comportamenti. Il Covid 19 ha avuto – e lo ha ancora - un ruolo da polarizzatore sociale: le implicazioni del virus sono democratiche, colpivano tutti senza differenze sociali, ma non altrettanto lo è stato a livello anagrafico perché ha colpito una fascia specifica di popolazione. Il risultato è una

maggiore paura dell'altro, che rende la società cauta e guardinga. Perciò se da una parte abbiamo potuto assistere a una maggiore inclusione sociale, nei prossimi anni la società sarà più segmentata. Durante la quarantena l'utilizzo dei media è aumentato e così l'impegno corrispettivo dei brand per il coinvolgimento e l'intrattenimento delle persone, per distrarli durante il maggior tempo passato in casa, anche con comunicazioni interattive che facessero appello ai sentimenti di comunità, unità, solidarietà. Comunicazioni che hanno anche generato nuovi topoi e stereotipi, un linguaggio comune della pandemia cristallizzato in luoghi comuni e leitmotiv, con pathos crescente, dati da immagini e musiche e dai finali spesso epici. Dal punto di vista della comunicazione richiederà una maggiore attenzione ai target e alla profilazione, dicendo le cose giuste alle persone giuste. A maggior ragione, in questo scenario non possiamo applicare le categorie di consumatore come le conoscevamo prima; di fatti, il consumatore è improvvisamente cambiato suo malgrado e le categorie conosciute non si applicano più.

La domiciliazione ha avuto un forte impatto anche nel modo di vivere la casa stessa: sono aumentati i consumi alimentari, è cambiato il carrello della spesa<sup>3</sup> e la richiesta di intrattenimento, di benessere, in generale delle attività che richiedevano un luogo diverso dalla propria casa, un altrove: cinema, scuole, palestre. Ed ecco quindi l'esplosione di contenuti fitness, di attività per bambini, della formazione e dell'apprendimento a distanza per tutti i livelli di formazione. Secondo una ricerca di Criteo (2020) i prodotti più acquistati

<sup>3</sup> Tutti ci siamo scontrati con l'assenza di lievito e farina, improvvisandoci panificatori e pasticceri.

durante il confinamento annoverano l'abbigliamento comodo per stare in casa, gli attrezzi per fare esercizio in casa, strumentazione tecnologica come webcam e illuminazione, prodotti di bellezza e igiene per supplire alla chiusura dei barbieri, dei parrucchieri e dei centri estetici; ancora, mobili per l'esterno o per realizzare una postazione di lavoro



Figura 7: Categorie più acquistate online durante la quarantena dalle diverse generazioni. GFK, 21 febbraio-12 aprile 2020.

domestica. Anche GfK ci fornisce le macrocategorie che hanno interessato i maggiori acquisti di beni e servizi online, riferendoli alle diverse generazioni (Figura 7). Il viaggio del consumatore, il customer journey che abbiamo analizzato nel Cap. 2, non resta scevro di evoluzioni proprie. Il customer journey, il viaggio del cliente all'interno dei punti di contatto, si trova costretto a ripiegare anch'esso sulla domiciliazione, all'insegna della convergenza e della digitalizzazione. Di conseguenza, cambia il peso specifico di alcuni touchpoint, in favore di altri. L'omnicanalità si trova a fronteggiare un dispiegamento digitale che la esalta come dimensione portante della vita quotidiana. Il customer journey inevitabilmente si accorcia e semplifica; si accorcia la fase di ricerca e si punta su marchi già conosciuti e coi quali si ha esperienza, con cui si ha possibilmente una relazione o coi quali si è già stati in contatto, badando solo alle esigenze primarie e accantonando gli acquisti d'impulso e il superfluo<sup>4</sup>.

È quasi scontato parlare dell'impennata di acquisti effettuati online, dai vari siti di e-commerce, trasversalmente a tutte le fasce d'età. Possiamo anche addurre un'ulteriore specifica: la convivenza forzata dei figli con i genitori

<sup>4</sup> Gli acquisti non necessari o ritenuti tali sono stati infatti posticipati. Anche Amazon ha per esempio adottato questa politica: alcuni articoli non

## I retailer omnichannel stanno recuperando le perdite dei punti vendita fisici con vendite online: un +133% questa settimana

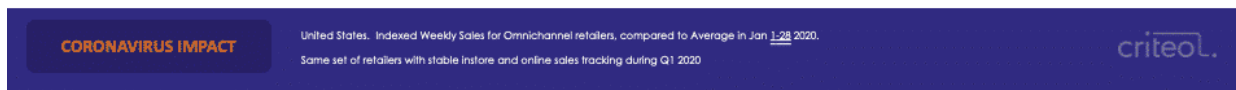
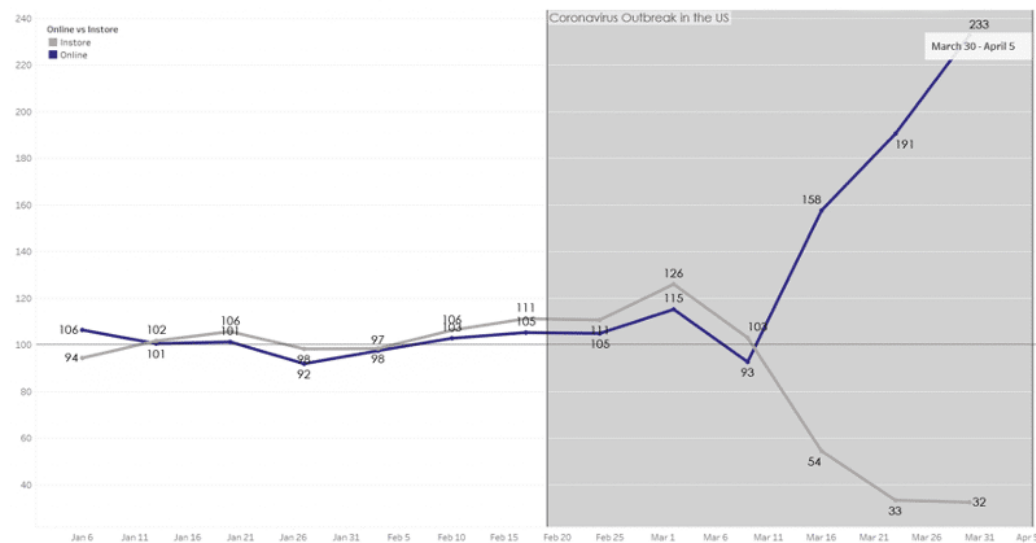


Figura 8: Impennata acquisti via internet in USA vs acquisti in negozi fisici, periodo 30/03/20-05/04/20. Fonte: Criteo, 2020.

(Millennials e Gen Z con Baby boomer e Gen X) ha reso i primi dei micro-influencer, renderli responsabili degli acquisti familiari e di portare quindi i secondi al "livello successivo", quello di essere a loro volta e-shopper, per la prima volta o con maggiore frequenza rispetto al passato.

potavano essere venduti o la loro consegna era estremamente dilazionata nel tempo, per scoraggiarne l'acquisto da parte degli acquirenti.



Con la difficoltà al movimento e alla circolazione, a soffrire sono stati senz'altro tutti i circuiti di affissione esterna: touchpoint che hanno perso gran parte delle impression e di penetrazione, sia per i grandi brand affissi in grandi circuiti, sia per il commercio di vicinanza e locale, che con l'insegna e i circuiti minori segnala la sua presenza viva e vibrante nel territorio. La loro awareness con ogni probabilità è stata compromessa, così come il ROI.

Anche il mercato e gli introiti dei touchpoint derivanti dagli eventi, grandi e piccoli è crollato: concerti, fiere, eventi sportivi, ma anche mercati e iniziative locali, parimenti alle sponsorizzazioni e alle partnership instaurate in tali occasioni e che ne sono parte integrante.

Invece e senza sorpresa i touchpoint digitali hanno acquisito un ulteriore slancio, dato dal maggior tempo speso online e dal moltiplicarsi dei contenuti fruiti. In generale, sono state astute le aziende ad approfittare della leva offerta dall'omnicanalità che (Figura 8) ha permesso di non perdere terreno rispetto al crollo delle vendite nei negozi fisici. Ad approfittarne e salire su questo carro sono stati anche media "tradizionali" e solitamente offline.

La **televisione** è tornata ad una rinnovata centralità, capace di nuove iniziative di intrattenimento, che si dividono a loro volta in contenuti originari da consumare a partire dal mezzo - i programmi televisivi tradizionali, pensati per questo schermo - e contenuti che usano la televisione solo come schermo, quindi con contenuti "d'importazione", nati su altri

---

<sup>5</sup> Possiamo addurre un'ulteriore riflessione: in questa quarantena, complice il maggior tempo impiegato nella fruizione di contenuti, le persone si sono "allenate" a un maggior spirito critico, premiando i touchpoint che garantivano una maggior qualità degli stessi. I touchpoint

device, schermi o piattaforme. Nel primo risiedono nuove forme e programmi di intrattenimento a distanza che cavalcano l'onda de "the show must go on" adattandosi ai nuovi contesti sanitari (es. no pubblico in studio), dall'altra invece hanno cavalcato l'onda nostalgica (cara ai boomer?) con repliche di show e programmi del passato. Entrambi, però, nel segno della continuità e della vicinanza al pubblico di riferimento. Nel secondo caso la televisione si trova a sfruttare la digitalizzazione e quindi le opportunità dello streaming e dell'on demand, quindi è uno schermo più grande e comodo dove approfittare di un proprio palinsesto personale per visionare l'intero catalogo di Netflix, da soli o con i congiunti o coabitanti.

I **social**, nemmeno a dirlo, sono stati più affollati che mai e così i contenuti ivi presenti e le loro fonti. Non solo fake news ovviamente, ma anche contenuti di intrattenimento. Per esempio, i vari influencer si sono prodigati nella produzione di contenuti: tutorial, challenge, dirette e storie della quarantena, diventando essi stessi al contempo protagonisti attivi e positivi in qualità di produttori, ma trasformandosi anche in contenitori multipotenziale e multisetoriale, quali punti di arrivo convergenti di diverse provenienze<sup>5</sup>. E non solo influencer di professione, ma anche cantanti, attori, sportivi e altre personalità più o meno di spicco si sono prodigate in contenuti di intrattenimento, più o meno posticci o strutturati, con lo scopo di fare

-influencer, ma anche programmi, informazioni, blog ecc., che in qualche modo non rispettavano un personale criterio di qualità sono stati inesorabilmente declassificati nel sistema delle preferenze individuali.

compagnia, recuperando così la primaria e vera funzione del canale social: **tenersi in contatto con persone distanti**.

In questo modo, si è anche esteso il concetto stesso di influencer e di influenza sociale, che passa da una leva pubblicitaria dedicata all'acquisto a un contenuto mediale da fruire, alla pari di un film.

Il maggior tempo speso online e a casa ha significato anche un incremento per il **customer care**, trovatosi a essere un punto di contatto assai frequentato per clienti in cerca di risposte. E se questo è, come evidenziato dai dati del Cap. 2 e del Cap. 4, un punto di contatto potenzialmente molto problematico, in questo contesto gli errori sarebbero stati difficili da gestire e perdonare. Una buona strategia è stata quella di aggiornare alcune domande frequenti o creare una sezione apposita a varie problematiche che le persone avrebbero dovuto affrontare nella pandemia. Quindi, un rinforzo sostanzialmente di comunicazione per non lasciare sole le persone, letteralmente: smettere di parlare e ascoltare in questo frangente non poteva essere la soluzione più sbagliata, soprattutto in termini di reputazione e percezione del brand.

In via definitiva, a riscontrare un maggior utilizzo e garantirsi una preferenza sono state tutte quelle occasioni che, a vario titolo, hanno saputo approfittare di contenuti e canali convergenti all'interno di touchpoint prevalentemente digitali.

Si presenta inoltre il problema della **creazione di esperienza** all'interno dei touchpoint, problema che già prima presentava il fianco a problematiche e che anzi, era motivo di interruzione del customer journey stesso.

L'interazione con la persona all'interno del singolo touchpoint – e non solo a un livello macro di comunicazione e tono di voce – può favorire ulteriormente il senso di fiducia e di lealtà.

Per tutti i brand, grandi, piccoli, locali e multinazionali, questo periodo si è tradotto per una definizione della presenza online e in un **presidio** di tutti i punti di esperienza possibili dalla digitalizzazione; tanto vale sia per i settori che hanno continuato ad operare, tanto per quelli che hanno vissuto un crollo pressoché devastante. Una presenza che va a rinsaldare gli investimenti nei mezzi e nei canali web, sociali, digitali, insomma, con un relativo aumento degli investimenti. Questo a discapito di una forte contrazione della spesa pubblicitaria prevista per i media tradizionali e offline, come per es. la televisione secondo una ricerca Dentsu Aegis Network su 155 brand intervistati. Questo spostamento di budget si ritiene opportuno in luogo della maggiore permanenza delle persone sui dispositivi online, del permanere delle misure di restrizione e di lavoro e formazione a distanza, e semplicemente anche da un fattore di abitudine: una volta che abbiamo sperimentato tali modalità, abbiamo trovato una dimensione di comfort e di routine, inserendo a pieno titolo i device nelle routine quotidiane anche laddove non erano prima parte integrante delle stesse. A partire dalla possibilità di fare acquisti online, estesa a tutti i settori produttivi e che difficilmente sarà una condizione abbandonata, una volta che si arriverà alla fase 4 della pandemia.

Durante questi mesi abbiamo sperimentato anche cosa significa il cambiamento della domanda di prodotti e servizi. Rispetto i dati raccolti nel nostro questionario, possiamo ritenere con ogni probabilità che alcuni settori hanno sofferto più di altri il lockdown, mentre altri sono stati "riscoperti". Ci riferiamo per esempio al comparto abbigliamento e accessori, alla biglietteria per eventi e concerti o trasporti, e tutto quello che è il comparto turistico e dei viaggi: trasporti, biglietterie, alloggi e strutture ricettive e quant'altro gravita attorno hanno subito un brusco arresto. Riscoperto invece il settore alimentare, della spesa e dei pasti pronti a domicilio. Se alcuni sono aumentati (i prodotti a lunga conservazione o l'abbigliamento comodo), alcuni sono entrati a forza (strumentazioni tecnologiche per favorire il lavoro a casa), altri sono in netta contrazione (prodotti freschi, abbigliamento casual o lusso).

In questi mesi i brand hanno dovuto ripensare anche ai canali di distribuzione, forti della loro maggiore e necessaria esistenza online, come conseguenza dell'ampliamento dei **canali di vendita** e quindi della ridefinizione dei touchpoint, i quali si trovano ad aggregarsi e contrarsi, in una rivoluzione del retail, fisico e virtuale, riducendo le loro differenze e in grado di spingere al massimo l'integrazione omnicanale. Un'integrazione che non prevede solo un ripensamento dei touchpoint ma una più ampia revisione gestionale.

Non solo e-commerce, però: il Covid-19 ha imposto un ripensamento globale a livello di logistica che impatta direttamente sulle modalità di acquisto e necessariamente anche di consegna e che, inevitabilmente, accelera il

passaggio a modalità di acquisto omnicanali. Se nel Capitolo 4 si paventava un aumento dei sistemi di **click&collect**, quindi di acquisto online e consegna in un punto fisico – negozio o punto di raccolta – possiamo con certezza affermare che a maggior ragione questo sarà un trend con ulteriore crescita per tutti i settori merceologici. In questo periodo infatti molti negozi e catene, di vari settori, si sono organizzati per assolvere alla funzione di punto di ritiro di quanto acquistato online. Alcuni lo hanno fatto già durante la quarantena, se le ordinanze ne permettevano l'apertura, o si sono organizzati in tal senso non appena questo è stato reso di nuovo possibile. Da Ikea a Carrefour, da Esselunga a H&M, i negozi fisici piccoli e grandi sono stati solo il "punto di raccolta" di ordini già preparati e acquistati online, che il cliente doveva solo ritirare.

A rimetterci sarà senz'altro il sistema R.O.P.O. soprattutto il commercio di vicinanza, quello tradizionale: i negozi fisici saranno sempre più una vetrina e meno un canale di acquisto diretto, o di acquisto pianificato. Oppure, al contrario, alcuni brand possono pensare di aprire piccoli punti vendita mobili, letteralmente, per fornire un front-end di servizio senza i costi gestionali di un negozio fisico, qualora il prodotto lo permetta: da asporto, di piccole dimensioni, con pagamento contactless.

Contactless è stata la parola chiave anche di Amazon con i suoi negozi Go, dove i clienti potevano entrare, supervisionati da telecamere, comprare e uscire senza passare dalle casse. Il pagamento è avvenuto grazie all'app installata sullo smartphone. La critica che si può muovere è quella di una selezione della clientela a monte, perché sono soluzioni ad alto valore tecnologico e anche la clientela –

nella fattispecie, appassionati di tecnologia e probabilmente i Millennials stessi, che fanno di Amazon il marketplace di riferimento come visto nel Cap. 4 – deve sicuramente essere provvisto di questa caratteristica di familiarità.

Alcuni brand invece si sono consorziati, per affinità di categoria, complementarità, continuità territoriale e insieme hanno creato degli spazi quasi di “joint venture” dove, unendo le forze, hanno creato dei minimarket locali o ceste di prodotti da recapitare a casa e poter così continuare la vendita, ma anche la relazione coi clienti acquisti e acquistarne di nuovi. Strategie insomma per continuare a parlare con le persone, far sapere loro che si è vicini e presenti.

Ancora, anche il **dropshipping** è un sistema che acquisterà molto spazio all’interno della logistica post Covid, integrando i canali e la gestione di sistemi di vendita, prevalentemente online, che permettono di spedire prodotti senza avere stock in magazzino, approfittando di piattaforme terze che offrono uno spazio, o con un magazzino dislocato in un’altra area. A giovarne possono essere i piccoli negozi non legati a brand, che possono trovare uno spazio nei grandi marketplace, vendere e limitare i costi, investendo nel customer care e nella comunicazione. Ed è così che i brand hanno “inventato” dei nuovi influencer grazie ai propri dipendenti, diventati essi stessi brand ambassador, soprattutto sui canali social,

---

<sup>6</sup> È questo il caso dei laboratori estetici Veralab, fronte di servizio di Cristina Fogazzi, conosciuta nel mondo web e social come “l’estetista cinica”. Se i centri estetici non potevano lavorare, le estetiste di Veralab hanno trasformato le attività di consulenza in appuntamenti singoli presi per via telematica; i canali di vendita sull’e-commerce sono rimasti aperti, seppur con rallentamenti, e il fatturato generale dell’intero periodo è cresciuto in termini di volume di traffico, passaparola, brand awareness.

facendosi promotori in prima persona dei prodotti e del brand, in una forma di revisionato “employer branding”. La loro altra funzione è stata quella di trasformarsi in punti di contatto, leva pubblicitaria e canale di vendita, talvolta anche l’unico attivo, che estende l’impiego degli influencer e del personale di vendita lungo il funnel: infatti, la funzione specifica degli influencer solitamente si attiva nelle fasi di awareness, considerazione e engagement, mentre si diffonde verso il post-acquisto. Come sosteneva Olivetti, infatti, i dipendenti sono i primi portavoce dell’azienda e, non potendo essere presenti fisicamente nei negozi, la loro presenza e il loro servizio di assistenza si è riversato in nuove modalità digitali di consulenza e assistenza al cliente<sup>6</sup>. E non solo il prodotto: anche il settore dei servizi ha subito importanti modifiche. Inducendo, per esempio, una nuova attenzione alla **cultura del servizio** stesso. Una cultura del servizio che già utilizzava sistemi di fornitura a distanza, grazie al già presente lavoro agile, fenomeni di nomadismo digitale e ai numerosi freelance che offrono le proprie competenze da remoto e in vero smartworking. La stessa cultura del servizio che può essere ravvisata in quel tentativo di relazionalità e costruzione di legame con la propria clientela di base o potenziale, da coinvolgere in iniziative di coupon, buoni da spendere in un tempo dilazionato o “bond”<sup>7</sup>: fondamentalmente, una promessa di

<sup>7</sup> È il caso dei così detti “dinner bond”, iniziativa messa in atto da molti ristoratori romani che, investiti dall’impossibilità di lavorare in sicurezza, hanno chiuso per “senso di responsabilità”, prima che la chiusura fosse imposta dal Governo. Intorno al periodo pasquale, non sapendo ancora come sarebbe andata la riapertura e le modalità di afflusso degli avventori, la ristorazione romana ha aderito a questa forma di promessa di spesa, i “dinner bond appunto”, buoni al portatore con un importo

spesa e relazione, dilazionata nel tempo, in attesa di un contesto più favorevole per ritrovare la tipica socialità italiana. Forme indirizzate alla conquista di nuovi consumatori, attratti da queste variegate (e nuove) forme di responsabilità sociale e d'impresa, ma anche a rinsaldare la fedeltà del cliente e assicurarselo nel tempo, come se così fosse possibile accelerare il "ritorno alla normalità". Lo è, almeno psicologicamente, a livello inconscio.

### Millennials e Personas che evolvono col Covid19

Molti dei brand e delle imprese già da prima si rivolgevano ai Millennials come target d'elezione. Ma i Millennials, come tutti, non sono stati esenti da cambiamenti delle abitudini di spesa e consumo. Già sappiamo che è la generazione che più di altre sta lottando, data l'età anagrafica, per affermarsi professionalmente e avere la propria indipendenza economica, emancipazione e realizzazione. Nonostante quindi la loro intrinseca condizione di status onlife sia innegabile, è paradossalmente difficile che siano sensibili a messaggi di tipo pubblicitario, nell'indecisione o nell'impossibilità di potersi permettere spese extra, acquisti compulsivi e quant'altro. La loro forte condizione di incertezza preesistente è stata senz'altro aggravata dall'indeterminatezza degli orizzonti professionali: studenti neolaureati che faticano a trovare una prima condizione occupazionale, contratti instabili che sono stati sciolti per primi e che saranno gli ultimi a essere

---

prestabilito da spendere nei locali aderenti e dilazionati nel tempo. Un modo per costruire un legame, una comunità, tenere fede a una promessa

nuovamente concretizzati, e in generale per inserirsi e reinserirsi in un mercato del lavoro con difficoltà crescenti. In altre parole, sono preoccupati non solo per il loro presente, ma ancor più di prima per il loro futuro, in attesa di capire come muoversi davanti ad aziende e istituzioni che devono innovare i loro processi e la loro essenza.

La loro dimensione onlife – come convergenza pervasiva di vita reale e vita digitale come categorie separate - è stata totalmente rivoluzionata e poco celata già a partire dal loro feed social. Se questo prima era sempre alimentato da immagini di aperitivi, viaggi, brunch e occasioni di vita sociale, irrimediabilmente si è svuotato di questi contenuti per diventare una cronistoria quasi giornalistica di malinconia e lockdown, o di nostalgia per le occasioni già vissute. Fondamentalmente, vien meno l'assunto principale sostenuto nelle pagine precedenti: non hanno più comprato esperienze e di conseguenza non le hanno vissute e socializzate. I feed dei Millennials lasciano spazio alla cronistoria della quarantena o alle iniziative dei brand per incentivare il distanziamento sociale, trasformandosi in volano di comunicazioni codificate al limite dello stereotipo e difatti in ulteriore touchpoint customer owned.

Il concetto di **buyer personas** che abbiamo analizzato precedentemente non può rimanere statico, anche se il mondo esterno sembra fossilizzarsi.

Secondo una ricerca condotta da Group M l'identikit delle buyer personas si cristallizza sui modelli evidenziati in Figura 10. Questi archetipi sono delle semplificazioni che

e a una ritrovata forma di socialità che, in Italia, spesso si fa proprio davanti un tavolo imbandito.

## MAPPING THE EMERGING ITALIAN PERSONAS IN THE NEW ENVIRONMENT



\*\*This segment represent the population below the poverty line and is underestimated given the CAWI methodology.

groupm

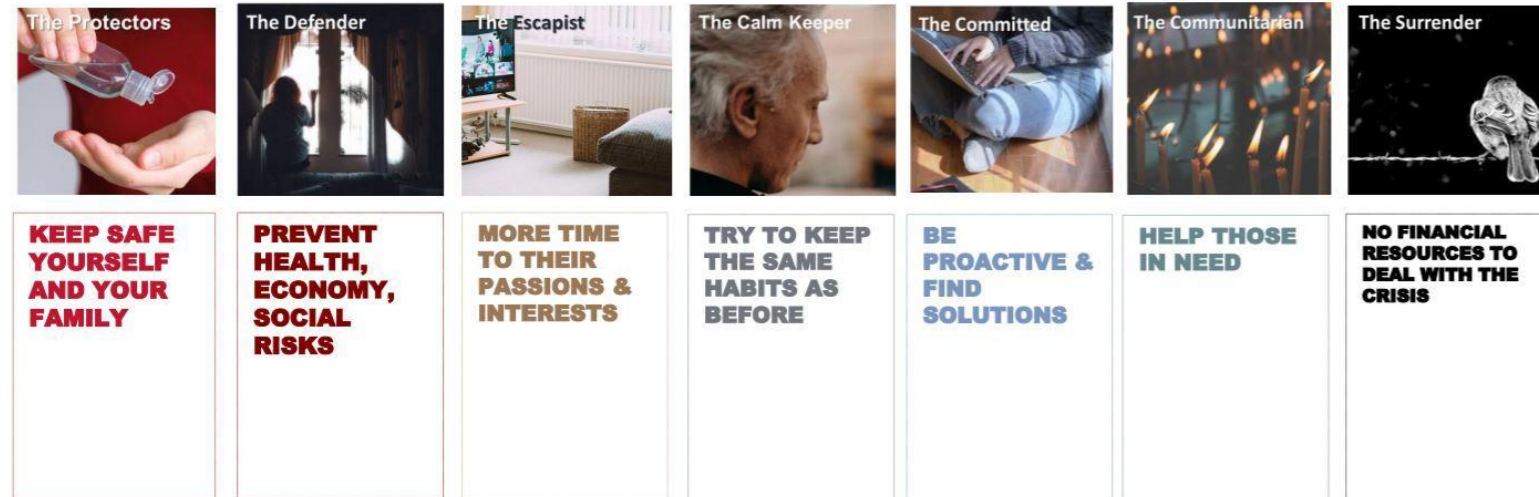
Figura 9: distribuzione delle personas italiane durante la pandemia secondo Group M, 2020.

racchiudono una serie di tratti valoriali e sociodemografici, utili per conoscere il tipo di pubblici con cui ci si trova a comunicare, rappresentando i referenti di messaggi, notizie, provvedimenti e azioni istituzionali e strategiche di governi e imprese, alla luce del loro comportamento soprattutto durante la fase di lockdown, durante la quale si è potuto osservare il loro comportamento nella frequentazione di

negozi fisici e online, in vista della ripartenza e della convivenza con il virus.

Queste si sviluppano lungo due assi: uno temporale, relativo alla percezione individuale di allontanamento dalla fase intensa della crisi, l'altro invece emotivo e fiduciario verso gli attori esterni – istituzioni ed enti governativi- che devono attuare misure per il garantire la sicurezza. Dall'intersezione di queste assi originano quindi 4 quadranti in cui possono

## THE NEW EMERGING ITALIAN PERSONAS



Confidential and proprietary information of GroupM. Any unauthorized reproduction prohibited. All rights reserved.

groupm

Figura 10: Tagline esemplificativa delle personas italiane durante la crisi pandemica secondo Group M, 2020.

essere collocati gli archetipi degli individui durante la pandemia. La Figura 9 evidenzia subito che ci sono due personas molto polarizzate, mentre le altre tendono a una concentrazione vicino l'intersezione degli assi. Inoltre, possiamo dedurre che le specificità di ciascun gruppo lo faccia afferire a un'avanguardia, a una retroguardia e a una massa variegata, a sua volta che è possibile dividere in un atteggiamento più attivo (zona blu) e uno prevalentemente passivo (zona rossa).

Per ciascuna persona è possibile associare una frase (tagline) esemplificativa (Figura 10) che li contraddistingue nella loro essenza.

La categoria più numerosa è quella definita dei Protector, cioè dei "protettori", il cui comportamento principale è la difesa di se stessi e dei propri cari. In tal senso, attuano comportamenti conformi con le linee guida fornite dalle istituzioni, ritenendo così di accelerare il ritorno a una condizione di normalità. Quella meno diffusa è quella dei

**Surrender**, cioè gli arresi: segmento spesso sotto la soglia di povertà, tracollati economicamente con la crisi economica e sanitaria; spesso con scarsi mezzi di accesso alle soluzioni di rivalsa e partecipazione sociale, media compresi, non ripongono fiducia nelle istituzioni, che ritengono distanti e incapaci di dare supporto finanziario nelle emergenze e incapaci di risollevarsi. All'estremo opposto i

**Communitarian**, i comunitari: rappresentano il segmento più innovativo e quello che si è impegnato in prima linea per fornire supporto e aiuto agli altri, fare qualcosa di concreto, condividere messaggi di speranza e buone norme di comportamento. Questa loro proattività potrebbe favorirli per una veloce riorganizzazione degli orizzonti personali, sociali e professionali, essendo fortemente aspirazionali e consapevoli di dover fare la loro parte. Sono in sostanza i destinatari e gli attori dell'advocacy responsabile. Sono senz'altro la persona più vicina all'idea di prosumer, in virtù della loro proattività e voglia di agire e intraprendenza. La zona rossa è formata da quei due tipi di personas ai quali potremmo imputare un comportamento passivo. Troviamo infatti i già citati **Protettori**, saliti sul carro degli acquisti online probabilmente per la prima volta e che rappresentano l'audience diretta dei media generalisti: sono insomma una categoria tradizionalista, domestica, ligia al "dovere". L'altro gruppo è rappresentato dai **Difensori**, che proiettano l'uscita dall'emergenza in un lungo orizzonte temporale e per questo sono ammantati da un alto livello di timore e paura. Questa paura ha condizionato le loro scelte di acquisto, facendoli riversare nei supermercati per fare scorte di prodotti e aumentare l'indipendenza dall'altro: questa dimensione di isolamento e autosufficienza li rassicura.

Nella zona blu troviamo gli **Escapist**, i **Committed**, i **Calm keeper**, che intavolano comportamenti progressivamente più attivi e proattivi, sebbene facciano ancora parte della "massa".

Gli **Escapist**, come suggerisce l'etichetta, sono quelli che rifuggono dalla commiserazione e hanno approfittato del tempo a disposizione per curare – nei limiti del possibile – hobby, interessi, dedicarsi tempo e attenzioni attraverso fitness e cure di bellezza, in altre parole per migliorarsi, curare i propri interessi e se stessi. Possiamo così pensare che siano anche le persone più giovani, non proprio timorose verso la pandemia rasentando quasi l'indifferenza e che hanno largamente fatto uso di intrattenimento online grazie ai social media e a Netflix, di cui già prima erano forti consumatori per la loro funzione di evasione. Verosimilmente in questa etichetta sono racchiusi molti Millennials, i cui comportamenti di consumo si sono riversati verso le risorse di intrattenimento disponibili già in loro possesso e, di fronte a una contrazione dei consumi superflui, hanno comunque continuato ad acquistare online per mantenere quel contatto e quella funzione di evasione che appartiene alla loro natura online. Anzi meglio onlife, perché, come abbiamo sottolineato, vita reale e vita digitale non sono considerate ormai da tempo categorie separate e contrapposte, ma convergenti in un'unica dimensione d'arrivo anche rispetto agli aspetti che più riguardano questo lavoro, ossia le relazioni sociali e i consumi di varia natura.

I **Calm keeper**, sempre come suggerisce l'etichetta assegnata da Group M, mettono al centro il benessere psicologico da ricostruire nella nuova normalità, adottando un atteggiamento equilibrato verso la pandemia: senza



lasciarsi travolgere dall'infodemia, si sono tenuti informati ma mantenendo obiettività, ritenendo che si uscirà dalla crisi ma saranno le istituzioni a crollare. A questa categoria appartengono per lo più persone istruite e adulte, con un bagaglio esperienziale e di vissuto che permette loro di inquadrare i fatti con un'ottica distaccata, anche verso le fonti di informazione e i messaggi più negativi e "catastrofisti".

I **Committed**, gli impegnati (a trovare soluzioni pratiche), sono caratterizzati da proattività e impegno nel risolvere praticamente i problemi presentati dal lockdown: eccoli quindi alle prese con l'home working, le lezioni a distanza, la palestra da casa, gli aperitivi con gli amici in videochiamata. Grazie alla loro apertura mentale non si sono lasciati travolgere dalla difficoltà ma si sono impegnati per affrontare i problemi grazie all'ausilio delle soluzioni che la tecnologia offre, compresi quindi gli acquisti online e una maggiore fruizione mediale di intrattenimento via internet e streaming. Anche questa etichetta raccoglie verosimilmente molti Millennials.

Anche se queste personas non si riferiscono strettamente ai Millennials ma investono tutta la popolazione, riteniamo che, più di altri, i Millennials hanno ridefinito il concetto di resilienza, investiti da ben due crisi economiche – quella del 2008 e quella attuale – le quali hanno inficiato non poco le loro aspettative professionali. Messi nell'incapacità di accumulare ricchezza e bloccati in posti di lavoro a basso reddito e senza uscita, con maggiore difficoltà possono raggiungere la sicurezza finanziaria di cui godevano i loro genitori, nonni o fratelli maggiori. In virtù di questa minore

possibilità di spesa, sarà ancor più rilevante il valore espresso dal brand, dai prodotti e dai servizi. Sebbene siano la coorte generazionale più istruita e professionalizzata, ora che dovrebbero essere al culmine del loro sviluppo professionale si trovano a fronteggiare contratti non rinnovati, precarietà estrema, forti tassi di disoccupazione e la contrazione prossima dell'economia aggraverà questa situazione. Alcuni dei loro caratteri, così come tracciati nel Capitolo 3, si svuotano per lasciare posto a un ulteriore disincanto, ad un'ansia generalizzata verso il futuro, marginalizzati o sospesi dal patto generazionale e assistenziale delle istituzioni, precarizzando ulteriormente condizioni già fortemente tali e limitando l'orizzonte delle aspettative economiche, di progresso, sviluppo personale compromesse sin dalla crisi precedente e dal relativo imperdonabile ritardo in azioni di sostegno. Vale a dire, in ultima istanza, una compromissione dei sogni di una intera generazione, e forse anche di due.

### Conclusioni: orizzonti futuri e prospettive di ricerca

Se questa situazione di pandemia fosse occorsa già solo 5 anni fa, lo scenario sarebbe stato diverso: saremmo stati ancora meno pronti a questa importante ondata di innovazione tecnologica, a supplire la possibilità di acquistare in negozio facendolo online, avremmo avuto meno canali per la distribuzione di cibo e altri beni al nostro domicilio, meno intrattenimenti digitali per occupare il tempo e anche lavorare e studiare da casa sarebbe stato ulteriormente difficile. Questa doppia velocità nell'innovazione ha avuto quindi un impatto diretto nelle

abitudini di consumo di beni, servizi e prodotti mediali, e sono quindi fenomeni importanti da monitorare per comprendere come la società e le persone hanno affrontato la pandemia e cambiato il loro approccio con le aziende e le imprese. D'altro canto, quest'ultime si sono trovate di fronte la sfida della chiusura, della ricostruzione operativa del lavoro e del dialogo con la propria base di consumatori verso i quali, dall'oggi al domani, hanno dovuto cambiare registro di comunicazione e relazione e nell'impossibilità di poterli coinvolgere direttamente con la costruzione di esperienze, così come la conoscevamo. Se infatti il requisito dell'esperienza è la presenza fisica, come l'abbiamo descritta nel capitolo 2, la digitalizzazione è intervenuta a gamba tesa nell'omnicanalità, spostandone il baricentro. Il linguaggio con cui comunicare con le persone irrimediabilmente soffre delle difficoltà: non è possibile usare un registro lezioso e irriverente, il pubblico si irrigidirebbe di fronte alla noncuranza, poca empatia e alla leggerezza fuoriluogo che brand e aziende dimostrerebbero. Ne deriva così la creazione di un registro linguistico ad hoc, intriso anche di leitmotiv e luoghi comuni, che fanno di concetti come "unità", "insieme" e "ripartenza" il fulcro di una comunicazione che punta all'aggregazione concettuale, saturando lo spazio mentale.

Il Covid 19 ha estremizzato la nostra **dimensione onlife**, che va a integrare e sostituire quella phygital, in un definitivo abbandono della separazione "storica" (più che mai) di online e offline, tradizionale e innovativo, di massa e di nicchia, in presenza e in assenza, dove tutto diventa incredibilmente sfumato e indistinto.

A definire la nuova normalità saranno alcuni spunti, che possiamo brevemente riassumere in innovazione a doppia velocità, aumento progressivo dello shopping online e delle tecnologie ad esso collegate, valorizzazione del "local" come leva di marketing, attenzione ai valori e alla responsabilità d'impresa.

L'acceleratore premuto sull'**alfabetizzazione digitale** forzata sarà sicuramente un punto di svolta nell'evoluzione tecnologica del Paese, ma anche di aspetti prima non necessariamente collegati in senso stretto all'evoluzione, come la sede di lavoro, gli spazi, la vita sociale, la sanità, l'istruzione, coinvolgendoli nell'innovazione in chiave tecnologica, digitale e delocalizzata.

Non è aumentato solo utilizzo del digitale, ma il suo impiego in modi diversi: scuola, ricette, intrattenimento, fitness ecc. In questo senso, tutti siamo diventati un po' Millennials. La domanda quindi diventa: la trasformazione digitale è definitiva o di passaggio? La svolta è definitiva, ma il digitale non lo è per definizione. Il digitale è più concreto di prima, ma si nutre di se stesso, si rende indispensabile.

Digitalizzare cose, luoghi, persone, processi, relazioni. Nel futuro si prospetta quindi una richiesta di innovazione – e di investimento – che riguarderà la digitalizzazione di vari settori, per esempio con l'evoluzione dell'intelligenza artificiale collegata alla diagnosi medica e all'evoluzione delle piattaforme per la didattica a distanza.

Il commercio elettronico potrà trovare un giovamento, per esempio adottando soluzioni di assistenza vocale e chatbot durante il funnel di conversione, o con la possibilità di usufruire di un consulente di vendita a distanza per la

conclusione dei propri acquisti, soprattutto se di prodotti premium e *luxury*.

Anche i negozi tradizionali, con un incremento delle tecnologie in-store per l'acquisto, l'assistenza alla vendita, al pagamento contactless di cui abbiamo già menzionato alcuni esempi, accelerano l'esperienza possibile. Quindi via libera anche ad assistenti virtuali, app per la visualizzazione e il reperimento merci, etichette navigabili e intelligenti. In altre parole, la tecnologia in-store avrà un balzo in avanti in termini di esperienza orientata all'utente, messo al centro anche dei layout dei negozi e della loro visitabilità, della personalizzazione in base allo storico degli acquisti o al dialogo tra device tramite app e wifi. Sfruttare l'omnicanalità potrebbe significare ridurre la distanza fra persone e brand: se lo spazio fisico è digitalizzato e quindi inesistente, si smaterializza anche la distanza e la prossimità diventa quasi irrilevante.

È un dato di fatto che a beneficiare del commercio online sono stati quei settori che non utilizzavano questo canale come privilegiato. Ci riferiamo, dai dati in nostro possesso, al settore del bricolage e dell'alimentare. La casa non è più solo un posto dove ritrovarsi in momenti residuali, ma è stata la nostra cura e protezione. Questo aspetto tenderà senz'altro a rimanere, **rivisitando la casa come ambiente di sperimentazione**, di cura della casa stessa in termini di prodotti ad essa collegati come alimentari, beverage e prodotti per l'igiene, prima in sostituzione e poi in progressiva coabitazione con quelle funzioni che prima venivano assolte all'esterno: aperitivo, cena, palestra, con app e servizi dedicati, mentre si fa più profonda la sua

dimensione intima, di "tana", di luogo sicuro e ancestrale. Nelle abitudini alimentari c'è qualcosa che cambierà anche dopo, anche nel sistema della grande distribuzione. Prima c'è stata la corsa all'accumulo e alla scorta, poi la grande distribuzione si è attivata per mantenere inalterato il suo approvvigionamento. È rimasta ora una grande attenzione per i prodotti, un ritorno alla tradizione a scapito del cibo etnico, meno consumato. I consumi così detti di scorta potrebbero deprimerne altri di prodotti pronti o a breve scadenza. Questo approvvigionamento ha creato anche un nuovo patto con le famiglie.

Se quindi il turismo e i trasporti in genere, prima molto venduti sui canali digitali, sono crollati, l'abbigliamento che spopolava ha subito una forte contrazione in virtù dell'"utilità" pur mantenendo la sua funzione di attaccamento alla normalità, alimentare, salute, bellezza, bricolage e fai da te, prodotti mediali e di intrattenimento, attrezzature per home fitness hanno visto una forte ascesa (Figura 11). E non si può non tenerne conto, nella nuova normalità.

Le aziende devono prendere l'occasione per rilanciare le proprie strategie e ri-orientare la propria mission in chiave di responsabilità sociale, focalizzandosi intorno una dimensione basata sull'etica e sulla vicinanza con il territorio e le persone, in chiave di advocacy trasparente e possibilmente costruttiva, riscoprendo il valore di quelle *community relations* spesso date per scontate. Il dialogo che, in queste pagine, abbiamo attribuito alla funzione di marketing non dovrà quindi limitarsi a una strategia di vendita, o a questa funzione aziendale, ma essere parte integrante dell'azienda, come se fosse un suo habitus e, di fatti, il suo purpose.



### Nuove abitudini di consumo degli italiani



Questo orientamento può essere interessante per studiare il comportamento organizzativo della "fase 3", e fatto centro di futuri interessi di ricerca che uniscano comunicazione, marketing, responsabilità sociale d'impresa e comportamento organizzativo.

**L'evoluzione dei modelli di business** durante la fase acuta della pandemia, poi, con tutta probabilità manterranno un indirizzo di intraprendenza e professionalità in chiave strategica: anche qui pensare di mantenere "tutto invariato" sarebbe un errore, e difatti questa pandemia ha avvicinato al commercio elettronico molte più persone, modificando tempi, percezioni, abitudini di consumo. Tenderà a rimanere ancora per un po' la volontà – nata come esigenza – di pianificare gli acquisti: gli acquisti d'impulso hanno perso molto terreno perché l'obiettivo era permanere in negozio meno tempo possibile e usare le liste della spesa. Certo, prima o poi tornerà quella voglia quasi flaneuristica di passeggiare per vie costellate di negozi ambo i lati o nei centri commerciali, con una progressiva ripresa almeno parziale dei negozi tradizionali. Ma i dati raccolti già indicavano chiaramente l'innegabile vantaggio associato all'e-commerce per comodità, praticità, velocità, minor tempo impiegato, aumento della penetrazione. Di colpo questo non può esser dimenticato, se mai solo incrementato con un aumento dei sistemi di webrooming, dropshipping, click&collect. Insomma, un aumento o estensione di tutti quei comportamenti tecnologici e digitali che afferiscono alla grande area delle strategie omnicanale e delle vendite online, che saranno così in grado di coinvolgere sempre più persone e coorti generazionali. Durante la fase acuta di lockdown molti e-

Figura 11: Nuove abitudini di consumo degli italiani post Covid 19. Fonte: Ninjamarketing, 2020.

retailer hanno poi posto attenzione particolare alla preparazione dei pacchi da spedire, sia mettendo in sicurezza il personale dedito alla logistica, sia predisponendo particolare attenzione al confezionamento, con omaggi, biglietti di ringraziamento o con cura della nella sterilizzazione del contenuto. Un'ottica di servizio ulteriore che, nuovamente, non potrà sparire improvvisamente ma che perdurerà, o dovrà farlo, incontrando della citata advocacy responsabile. La persona-consumatore ripone in questi gesti un'idea di assicurazione, empatia capace di infondere fiducia e instaurare un legame relazionale ben più saldo, del quale sarà felice di farsi eventualmente ambasciatore spontaneo.

Un interrogativo che si pone è il **mantenimento duraturo delle nuove abitudini** o se queste saranno destinate a involvere fino a scomparire: tra qualche anno potremmo interrogarci nuovamente su questi temi e constatare l'andamento dei nuovi consumi, intesi come tipologia di beni e servizi, modalità di fruizione, acquisto e consegna, ma anche sulle tematiche relative alla gestione del tempo lavorativo e privato e all'implementazione di forme di *home working* e lavoro flessibile. In generale, potremmo interrogarci sui nuovi percorsi di acquisto delle persone, e dei Millennials che da questa fase hanno tratto a piene mani possibilità di sviluppo e si sono trovati davanti, più di altri, limitazioni oggettive. Indagini che a quel punto potranno essere estese anche alle generazioni a venire. Altrettanto, sarebbe interessante indagare le riscoperte community relations e vederne l'evoluzione e l'eventuale loro perfezionamento.

Infine, se il paniere di spesa è cambiato in merito a preferenze, al concetto di stretta urgenza e indispensabilità, o attenzione alla sostenibilità – ambientale o del personale coinvolto – c'è da credere che i vari operatori di e-commerce ne terranno conto, adottando misure di sconto, partnership e comarketing, attenzione al servizio e al customer care e investimenti in touchpoint digitali e sociali per continuare o iniziare il dialogo con le persone e le relazioni con loro e tra aziende.

## Bibliografia

AAVV, Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management, Harvard business review

AAVV, 2010, Sociologia: Rivista quadrimestrale di Scienze Storiche e Sociali, Edizioni 1, Gangemi editori, Roma

AAVV, Think with Google, 2011, Online Research Driving Offline Purchase - Insights from a multi-channel study with Görtz, maggio 2011

Ahlers Douglas, 2006, News Consumption and the New Electronic Media, Harvard International Journal of Press/Politics, Volume 11 issue 1, pagg. 29-52

Issue published: January 1

Allwood Alex, 2015, Customer Experience Is the Brand: Getting in the Game, Holla Publishing, Surry Hills, NSW

Arcidiacono Davide, 2013, Consumatori attivi - Scelte di acquisto e partecipazione per una nuova etica economica, Franco Angeli, Milano

Arvidsson Adam, Giordano Alex, 2013, Societing reloaded – Pubblici produttivi e innovazione sociale, Egea, Milano

Bakewell Cathy, Mitchell, V.incent W., 2003, Generation Y female consumer decision-making styles, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31 No. 2, pagg. 95-106

Barton Christine, Koslow Lara, Beauchamp Christine, 2014, How Millennials Are Changing the Face of Marketing Forever, Boston consulting group, 15 gennaio

Baudrillard Jean, 1972, Il sistema degli oggetti, Bompiani, Milano

Baudrillard Jean, 1976, La società dei consumi, Il Mulino, Bologna

Bauman Zygmunt, 2002, Modernità liquida, Laterza, Bari

Bauman Zygmunt, 2006, Homo consumens – Lo sciame inquieto dei consumatori e la miseria degli esclusi, Erickson, Trento

Bauman Zygmunt, 2007, Consumo dunque sono, Laterza, Bari

Bell David R., Gallino Santiago, Moreno Antonio, 2014, How to win in an omnichannel world, MIT Sloan management review, fall, n.56 vol.1

Bellini Silvia, 2017, Channel Relationship (R)Evolution: Come cambiano le relazioni di canale nel contesto di convergenza e omnicanalità, Egea, Milano

Bertocchi Federica, 2004, Sociologia delle generazioni, Cedam, Padova

Bettucci Marco, D'Amato Iolanda, Perego Angela, Pozzoli Elisa, 2016, Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente, Egea, Milano

Biley Kennet D., *Metodi della ricerca sociale IV, L'analisi e l'interpretazione dei dati*, Il mulino, Bologna

Biraghi Silvia, Gambetti Rossella, 2018, *I Millennials, le marche e gli spazi di vita tra materialità e virtualità*, rivista *Marketing Management*, anno XXVII, n. 2, agosto

Bolter Jay D., 2002, *Formal analysis and cultural critique in digital media theory*, Sage publishing, Dicembre

Bourdieu Pierre, 1983, *La distinzione - Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna

Bullard Brittany, 2017, *Style and statistics - The art of retail analytics*, Wiley, Hoboken, New Jersey

Buttle Francis, 2009, *Customer relationship management*, Elsevier Publishing, Burlington, trad. italiana *Customer Relationship Management*, 2012, Franco Angeli, Milano

Calvert Sandra L., 2002, *Identity construction on the internet*, in S. L. Calvert, A. B. Jordan, & R. R. Cocking (Eds.), *Children in the digital age: Influences of electronic media on development* (pagg. 57-70). Westport, CT, US: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group

Capeci Federico, 2014, *#Generazione 2.0 - Chi sono, cosa vogliono, come dialogare con loro*, Franco Angeli, Milano

Capeci Federico, 2017, *Post millennial marketing: marketing di nuova generazione*, Franco Angeli, Milano

Carù Antonella, Cova Bernard, 2003, *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*, *Micro & macro marketing*, n.12, pagg. 187-211

Carù Antonella, Cova Bernard, 2006, *Marketing mediterraneo - Tra metafora e territorio*, Egea, Milano

Censis, 2015, *Vita da Millennials: web, new media, start up e molto altro - Nuovi soggetti della ripresa italiana alla prova*

Cesareo Vincenzo, a cura di, 2002, *Sociologia - Concetti e tematiche*, Vita e Pensiero, Milano

Chaudhuri Sanghamitra, Ghosh Rajashi, 2012, *Reverse Mentoring: a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed*, *Human resource development review*, Sage Publishing

Ciani Claudio, 2017, *La politica moderna fra società, storia ed istituzioni*, vol. IX, pagg.177-215

Codeluppi Vanni, 2002, *La sociologia dei consumi - Teorie classiche e prospettive contemporanee*, Carocci, Roma

Codeluppi Vanni, 2005, *Manuale di sociologia dei consumi*, Carocci, Roma

Codeluppi Vanni, 2011, *Il ritorno del medium - Teorie e strumenti della comunicazione*, Franco Angeli, Milano

Corvi Elisabetta, Bonera Michelle, Bigi Alessandro, 2007, *Are the Italian Millennials Similar or Different from the US Millennials?*, *Seventh International Business Conference*.

Court David, Elzinga Dave, Mulder Susan, Jørgen Ole V., 2009, *The consumer decision journey*, *McKinsey quarterly*

Curcio Annamaria, 2005, *Saper stare in società: appunti di sociologia*, Franco Angeli, Milano

De Certeau Michel, 2001, *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma

De Masi Domenico, 1995, *Ozio creativo*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano

Devebec Kathleen, Schewe Charles, Madden Thomas J., Diamond William D., 2013, *Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!*, *Journal of consumer behaviour*, n.12, pagg.20-31, Wiley

Di Nallo Egeria, 1998, *Quale marketing per la società complessa?* Franco Angeli, Milano

Di Nallo Egeria, 2004, *Il consumo come area esperienziale*, *Rivista di Sociologia del lavoro*, Issue 93, Franco Angeli

Di Nallo Egeria, Fabris Giampaolo, 2004, *L'esperienza di consumo tra pratiche e fruizione sociale*, Franco Angeli, Milano

Di Nallo Egeria, Guidicini Paolo, La Rosa Michele, 2004, *Identità e appartenenza nella società della globalizzazione – Consumi, lavoro, territorio*, Franco Angeli, Milano

Di Nallo Egeria, Paltrinieri Roberta, a cura di, 2006, *Cum sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, Franco Angeli, Milano

Douglas Mary, Isherwood Baron, 1984, *Il mondo delle cose – Oggetti, valore, consumo*, Il Mulino, Bologna

Dubet François, a cura di Emanuele Toscano, 2016, *Sociologia dell'esperienza*, Hoepli, Milano

Edelman David, Singer Marc, 2015, *Competing on customer journeys*, *Harvard Business Review*, november

Fabris Gianpaolo, 2003, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano

Faenza Roberto, 1983, *Tempi di informazione - Dalla sociologia delle comunicazioni*, Edizioni Dedalo, Bari

Farci Manolo, 2014, *Metafore high tech - Come la pubblicità racconta l'innovazione tecnologica*, *Sociologia della comunicazione*, n.47, 88-100

Featherstone Mark, 1990, *Perspectives on consumer culture*, in *Sociology*, vol. 24 n. 1, febbraio

Ferraresi Mauro, Schmitt Bernd H., 2006, *Marketing esperienziale – Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano

Floridi Luciano, 2015, *The Online Manifesto – Being human in a hyperconnected era*, Springer International Publishing, Londra

Franchi Maura, 2008, *Raccontare il consumo – Strumenti per l'analisi*, Franco Angeli, Milano

Gallo Amy, 2014, *The Value of Keeping the Right Customers*, *Harvard business review*, 29 october

Gentile Chiara, Spiller Nicola, Noci Giuliano, 2007, *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer*, *European journal of marketing*, Vol. 28, ottobre, pagg. 395-410



Grunig James E., 2016, Public & relation - Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia, MediaCultura, Franco Angeli, Milano

Hartman Jackie L., McCambridge Jim, 2011, Optimizing millennials' communication styles, Business Communication Quarterly, Volume 74, Number 1, March 2011 22-44

Hoffmann Donna L., Novack Thomas P., 1996, Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, Journal of Marketing Vol. 60, n. 3, luglio, pagg. 50-68

Horkheimer Max, Adorno Theodor W., 1947, Dialektik der Aufklärung, trad. italiana Dialettica dell'illuminismo, Einaudi, Torino

Howe Neil, Strauss William, 1991, Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York, NY: William Morrow & Company, Imageware, pagg.1-24.

Howe Neil, Strauss William, 2007, The next 20 years, Harvard business review, pagg.41-52.

Howe Neil, Strauss William, 2009, Millennials rising: The next great generation, Vintage

Huang Peng, Lurie Nicholas H., Mitra Sabyasachi, 2009, Searching for Experience on the Web: An Empirical Examination of Consumer Behavior for Search and Experience Goods, Journal of Marketing, Vol. 73, March 2009, pagg.55-69

Janson Andreas, 2011, Focusing on the Customer: The Concept of the Customer Journey, GRIN Verlag open publishing

Jenkins Henry, 2007, Cultura convergente, Apogeo, Milano

Kaifi Belal A., Nafei Wageeh A., Khanfar Nile M., Kaifi Maryam M., 2012, A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24

Kotler Philip, Keller Kevin, 2007, Marketing Management, Pearson

Kotler Philip, Keller Kevin, 2010, Il marketing del nuovo millennio, Pearson

Kotler Philip, Burton S., Deans K., Brown L, Armstrong G, 2013, Marketing (9th ed.), NSW: Pearson Australia Group Pty Ltd.

Kowske Brenda J., Rasch Rena, Wiley Jack, 2010, Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes, Springer Science+Business Media

KPMG, 2017, L'era della Customer Experience - Come i brand creano esperienze di eccellenza: le dinamiche del mercato italiano, supplemento al n. 6 di Harvard business review, giugno

Lecinski Jim, 2011, ZMOT - Winning the zero moment of truth, Google Inc.

Lecinski Jim, 2012, ZMOT Handbook – Ways to win shoppers at zero moment of truth, Google Inc.

Lemon Katherine, Verhoef Peter, 2016, Understanding customer experience throughout the customer journey, Journal of marketing Vol. 80, Novembre, pagg. 69-96

Lemon Katherine, Verhoef Peter, 2009, Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of retailing, Vol. 85, Marzo, pagg. 31-41

Leonini Luisa, 2003, Per un approccio culturale allo studio dei consumi, in Luisa Leonini (a cura di) Identità e movimenti sociali in una società planetaria, Guerini Studio, Milano

Levine, Locke, Searls, Weinberger, 2001, The Cluetrain Manifesto – The end of business as usual, Fazi editore, Roma

Lipovetsky Gilles, 2006, Le bonheur paradoxal, trad. it. 2007, Una felicità paradossale: sulla società dell'iperconsumo, Cortina, Milano

Liuccio Michaela, Ruggiero Christian, a cura di, 2013, Studiare la comunicazione – Teoria e metodi per un approccio sociologico, collana MediaTrends, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna

Losito Gianni, 2009, La ricerca sociale sui media, Carocci, Roma

Maechler Nicolas, Neher Kevin, Park Robert, 2016, From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do, McKinsey quarterl

Maffesoli Michel, 1988, Il tempo delle tribù - Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne, Roma, Armando

Maffesoli Michel, 2009, Fenomenologia dell'immaginario, Armando Editore, Roma

Mannheim Karl, 1952, Ideologia e utopia, ed originale 1929, Il Mulino, Bologna

Mannheim Karl, 2008, Le generazioni, già pubbl. in "Sociologia della conoscenza", Il mulino, Bologna

Manning Harley, Bodyne Kerry, Bernoff Josh, 2016, Outside in: The power of putting customer at the center of your business, Forrester Research

Marcuse Herbert, 1955, Eros Eciviltà, Einaudi, Torino

Marcuse Herbert, 1964, One dimensional Man, Routledge & Kegan Paul, London

Marinelli Alberto, 2011 a, "Spazio di esperienza e orizzonte di aspettativa - Cosa cambia per la net generation", in Aroldi P., a cura di, "Media-Generations – Identità generazionali e processi di mediatizzazione", Vita e pensiero, Milano

Marinelli Alberto, 2011 b, "Socievolezza 2.0 – I legami sociali nella network society", in Sociologia della comunicazione, n.41-42, pagg.30-50

Marradi Alberto, 2007, Metodologia delle scienze sociali, Il Mulino, Bologna

Martinengo Maria Cristina, 2009, Il "nuovo" consumatore: un cambiamento che viene da lontano, *Micro & Macro Marketing*, Fascicolo 1, aprile, pagg.91-105

Martire Fabrizio, Liani Serena, 2017, Pretest – Un approccio cognitivo, Franco Angeli, Milano

Mascarenhas Oswald A., Kesavan Ram, Bernacchi Michael, 2006, Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, Issue 7, pagg. 397 – 405

Massara Francesco, 2016, La customer journey nello spazio di vendita: Governare il flusso della comunicazione, Egea, Milano

Mattiello Alberto, 2017, Marketing thinking, Egea, Milano

McDonald Noreen, 2015, Are millennials really the "go-nowhere" generation?, *Journal of the American planning association*

Meloni Vittorio, 2017, Il crepuscolo dei media – Informazione, tecnologia e mercato, Editori Laterza, Bari

Merico Maurizio, 2012, Giovani, generazioni e mutamento nella sociologia di Karl Mannheim, *Studi di sociologia*, vol.1, pagg.109-129

Meyer, C., Schwager, A., 2007, Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, n.85 (2): 116–126

Minestrone Laura, 2006, Comprendere il consumo – Società e cultura dai classici al postmoderno, Franco Angeli, Milano

Molteni Alessandra, 2010, La ricostruzione degli stili di vita a partire dai consumi, *Quaderni di Sociologia*, 54, pagg. 81-100

Morace Francesco, 2016, ConsumAutori – I nuovi nuclei generazionali, Egea, Milano

Moravcikova Dominika, Kliestikova Jana, 2017, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 5, No. 3, March

Moreno Flor Madrigal, Lafuente Jaime Gil, Carreon Fernando Avila, Moreno Salvador Madrigal, 2017, The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior, *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 9, No. 5; pagg. 135-144

Naumovska Ljupka, 2017, Marketing Communication Strategies for Generation Y – Millennials, *Business Management and Strategy*, Vol. 8, No. 1, pagg. 123-133

Noblea Stephanie M., Haytkob Diana L., Phillips Joanna, 2009, What drives college-age Generation Y consumers?, *Journal of Business Research*, Volume 62, Issue 6, June, pagg. 617-628

Paltrinieri Roberta, Parmiggiani Paola, a cura di, 2008, Per un approccio sociologico al marketing, Franco Angeli, Milano

Papakonstantinidis Stavros, 2017, The SoLoMo customer journey: a review and research agenda, *Innovative Marketing*, 13 (4), 47-54

Peppers Don, Rogers Martha, 2017, *Managing Customer Experience and Relationships - A Strategic Framework*, Wiley, Hoboken, New Jersey

Pereira Teresa H., Chatzidakis Andreas, 2012, The transformative potential of marketing from the consumers'

point of view, *Journal of consumer behavior*, vol. 11, Issue 4, Luglio/agosto, pagg. 283–291

Pine B. J. II, Gilmore J. H., 1998, Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, July/August, pagg. 97-105

Pitrone Maria Concetta, Pavsic Rita, 2003, ome conoscere opinioni e atteggiamenti, Bonanno, Catania

Pitrone Maria Concetta, 2005, *Il sondaggio*, Franco Angeli, Milano

Pratesi Carlo Alberto, Poggiani Alessandra, 2014, *Marketing digitale. Come usare i nuovi media per il customer engagement*, McGraw Hill, Milano

PWC, 2017, *Total retail 2017 – La partita tra online e negozio in 10 mosse*, full report

Qualizza Gabriele, Sambri Claudio, 2014, Marche e giovani consumatori “digitali”: uno studio esplorativo, *Mercati e competitività*, n.1, pp.153-176

Rawson, A., Duncan, E, & Jones, C., 2013, The Truth About Customer Experience, *Harvard Business Review*, 91 (9), 90-98

Ragone Gerardo, 1977, La sociologia del gusto di Jean Baudrillard, in *Op.Cit.*, rivista di selezione di critica d’arte contemporanea, n.39, pp.36-61, maggio

Rau Pei-Luen Patrick, 2017, *Cross-Cultural Design: 9th International Conference, CCD 2017, Held as Part of HCI*

*International 2017*, Vancouver, BC, Canada, July 9-14, Proceedings

Resciniti Riccardo, 2004, *Il marketing orientato all’esperienza – L’intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli

Risso Enzo, 2016, *Consumer Affinity - Un nuovo modello di analisi dei consumatori*, *Micro & Macro Marketing*, fascicolo 3, settembre

Rifkin Jeremy, 2000, *The age of access. The new era of Hypercapitalism, where all of life is a paid for experience*, Putnam, New York

Ritzer George, Jurgeson Nathan, 2010, *Production, Consumption, Prosumption - The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’*, Sage Publishing, Vol 10(1): 13–36

Roberti Geraldina, Marinelli Alberto, 2011, *Brand identity/personal identity. Processi di costruzione identitaria attraverso i brand sui Social Network Sites*, in AAVV, *Pratiche culturali e reti di consumo - Luoghi plurali e nuove forme di partecipazione*, *Rivista Pic-Ais Cultura e Comunicazione*, n.2

Roberti Geraldina, 2017, *Vite da Millennials – Culture e pratiche comunicative della Generazione Y*, Guerini, Milano

Roberts Christopher, Alpert Frank, 2010, *Total customer engagement: designing and aligning key strategic elements to achieve growth*, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Issue: 3, pagg.198-209

Sassoon Joseph, Maestri Alberto, 2017, Customer experience design - Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali, Franco Angeli, Milano

Sauro Jeff, 2012, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, Massachusetts, Morgan Kaufmann

Schewe, Charles, Noble, Stephanie, 2000, Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad, Journal of Marketing Management, Vol. 16, pagg. 129-142

Schmitt Berndt, Zarantonello Lia, 2013, Consumer experience and experiential marketing: a critical review, Review of Marketing Research, n.10, pagg. 25-61

Schmitt Berndt, Zarantonello Lia, Brakus Josko J., 2015, From experiential psychology to consumer experience, Journal of Consumer Psychology, 25, no. 1, pagg. 166-171

Semoli Alessio, 2017, Digital Analytics: Prendi il controllo del tuo business online, Hoepli, Milano

Sfodera Fabiola, Il marketing esperienziale tra evoluzione e applicazione, 2010, Morlacchi editore, Perugia

Solis Brian, 2013, What's the future of business? Changing the way business create experience, John Wiley & sons, Hoboken, New Jersey

Solis Brian, 2014, Digital transformation: why and how companies are investing in new business models to lead digital customer experience

Stewart Jeanine S., Oliver Elizabeth G., Cravens Kare S., Oishi Shigehiro, 2016, Managing millennials: Embracing generational differences, Kelley School of business, Indiana University, Elsevier

Taken Smith Katerin, 2011, Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying, Journal of Strategic Marketing, 19:6, 489-499

Thompson Charles, Gregory Jane B., 2012, Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention, The Psychologist-Manager Journal, 15:4, 237-246

Tirocchi Simona, Andò Romana, Antenore Marzia, 2002, Giovani a parole - Dalla generazione media alla networked generation, Guerini, Milano

Toffler Alvin, 1987 Previews & Premises: An Interview with the Author of Future Shock and The Third Wave, Black Rose books

Veblen Thornstein, 1999, La teoria della classe agiata, Edizioni di Comunità, Torino

Verhoef Peter C., Kannan P.K., Inman Jeffrey J., 2015, From multichannel retailing to omnichannel retailing, introduction to the special issue on multichannel retailing, Journal of retailing 91 (2), 174-181

Vianello Silvia, Ferrandina Antonio, 2017, Il Marketing Omnicanale. Tecnologia e marketing a supporto delle vendite, Franco Angeli, Milano

Wolny Julia, Charoensukusai Nipawan, 2014, Mapping customer journey in multichannel decision-making, Journal of direct, data and digital marketing practice, 15:317-326

World Economic Forum, 2017, Shaping the future of retail for consumer industries – A world economic forum in collaboration with Accenture, insight report, january

Zhang Jie, Farris Paul W., Irvin John W., Kushwaha Tarun, Steenburgh Thomas J., Weitz Barton A., 2010, Crafting integrated multichannel retailing strategies, harvard business school, working paper, 09-125

Zomerdijk, L.; Voss, C.,2010, NSD Processes and Practices in Experiential Services, Journal of Product Innovation Management. 28 (1): 63–80

## Sitografia

<https://www.accenture.com/it>

<https://www.briansolis.com/>

<https://www.asseprim.it/web/>

<https://www.business2community.com/>

<https://www.digital4.biz/>

<https://www.digitalinnovationdays.com/>

<https://www.e-businessconsulting.it/>

<https://www.engage.it/>

<https://hbr.org/>

<https://www.hubspot.com/>

<https://www.interaction-design.org/>

<https://www.magnews.it/>

<https://www.manageritalia.it/>

<https://www.ninjamarketing.it/>

<https://www.pewresearch.org/>

<http://www.postmillennialmarketing.com/>

<https://www.primaonline.it/>

<http://storiaefuturo.eu/>

<https://www.techeconomy.it/>

<http://www.themarketingfreaks.com/>

## Bibliografia dell'approfondimento inerente il Covid 19

Digital transformation institute, 2020, Uscire dall'emergenza Covid-19, 10 elementi di riflessione per dare senso al cambiamento che ci attende nella fase 2, aprile

Euromonitor International, Millennials and Generation Z in the Age of Coronavirus, podcast, 10/06/20

Euromonitor International, Wellness in the Age of the Coronavirus, podcast, 23/06/20

Gharzai Laila A., Beeler Whitney H., Jagsi Reshma, 2020, Playing Into Stereotypes: Engaging Millennials and Generation Z in the COVID-19 Pandemic Response, Adv Radiat Oncol. 2020, Apr 21, E-pub ahead of print

Kantar, Covid19 Barometer, 2020

Kantar, Comunicazione e Media Insights al tempo del COVID

Kantar, Great Brands take action quickly in difficult time. Inspiration from Coronavirus impact on China business, webinar

Kantar, Gestire l'incertezza per assicurare resilienza al Brand, webinar 15/04/2020

Kantar, Consumatore e marketing post Covid, webinar 24/06/2020

Nielsen, Shopper trends 2019, report

Osservatorio influencer marketing, il ruolo sociale degli influencer al tempo del Covid 19

## Sitografia

Tutti i link qui presenti sono stati controllati tra aprile e luglio 2020.

<https://www.avvenire.it/agora/pagine/coronavirus-franco-ferrarotti-sociologo?fbclid=IwAR03obQbYp1nA5cv0ebKn4svFfI2nxFbIPoUYQq7xuAQhoHqIURVURPBGss> Alessandro Zaccuri, 7 aprile 2020

[https://blog.globalwebindex.com/trends/brand-purpose-responding-covid-19/?\\_ga=2.56020264.2062075478.1591695683-950614870.1591695683](https://blog.globalwebindex.com/trends/brand-purpose-responding-covid-19/?_ga=2.56020264.2062075478.1591695683-950614870.1591695683) Chris Beer, 26 marzo 2020

[https://blog.globalwebindex.com/trends/coronavirus-impact-buying-behaviors/?\\_ga=2.34000546.2062075478.1591695683-950614870.1591695683](https://blog.globalwebindex.com/trends/coronavirus-impact-buying-behaviors/?_ga=2.34000546.2062075478.1591695683-950614870.1591695683) Katie Gilsean, 30 marzo



<https://www.criteo.com/it/insights/coronavirus-shopping-tendenze/> Redazione Criteo, 20 aprile 2020

<https://diyandgarden.com/consumatori/groupm-le-7-nuove-personas-al-tempo-del-covid-19/> Barbara Tomasi, 13 maggio 2020

<https://forbes.it/2020/03/30/coronavirus-generazione-post-covid-19-le-tante-prime-volte-dei-millennials/> Redazione Forbes, 30 marzo 2020

[https://www.huffingtonpost.it/entry/infodemia-10-comportamenti-da-seguire-per-evitare-il-contagio-it\\_5e5e6534c5b67ed38b38c913](https://www.huffingtonpost.it/entry/infodemia-10-comportamenti-da-seguire-per-evitare-il-contagio-it_5e5e6534c5b67ed38b38c913) Fabrizio Sammarco, 03 marzo 2020

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-accelerazione-gentile-brand-torna-comunicazione-corporate-AD2LuoU> Giampaolo Colletti, Fabio Grattagliano, 01 giugno 2020

<https://www.ilsole24ore.com/art/protector-o-surrender-sette-identikit-nuovi-consumatori-connessi-ADRBL8P> Giampaolo Colletti, 12 maggio 2020

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/adapting-customer-experience-in-the-time-of-coronavirus#> Rachel Diebner, Elizabeth Silliman, Kelly Ungerman, Maxence Vancauwenberghe

<https://www.nielsen.com/ch/en/insights/article/2020/in-store-tech-may-boost-the-brick-and-mortar-retail-resurgence/> Redazione, 13 marzo 2020

<https://www.nielsen.com/global/en/insights/article/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-fmcg-and->

[retail/?utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newswire&utm\\_content=4-8-2020](https://www.nielsen.com/global/en/insights/article/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-fmcg-and-retail/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=newswire&utm_content=4-8-2020) Redazione, 16 marzo 2020, aggiornato 9 luglio 2020

<https://www.nielsen.com/ch/en/insights/article/2020/life-beyond-covid-19/> Redazione, 10 giugno 2020

[https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/radio-is-comfort-food-as-media-consumption-rises-amid-covid-19-pandemic/?utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newswire&utm\\_content=4-8-2020](https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/radio-is-comfort-food-as-media-consumption-rises-amid-covid-19-pandemic/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=newswire&utm_content=4-8-2020) Redazione, 26 marzo 2020

<https://www.ninjamarketing.it/2020/04/08/abitudini-di-acquisto-consumatori-covid-19/> Daniela Chiorboli, 08 aprile 2020

<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/08/personas-al-tempo-del-coronavirus/>

<https://www.primaonline.it/2020/05/06/306317/le-nuove-personas-al-tempo-del-covid-19/> Daniele Letting, 06 maggio 2020

<https://www.primaonline.it/2020/06/05/305542/il-mondo-della-comunicazione-e-dellimpresa-reagisce-allemergenza-covid-19-la-parola-a-manager-pubblicitari-investors-creativi/> a cura di Emanuele Bruno, 05 giugno 2020

<https://www.panorama.it/news/cronaca/negozi-spesa-lavoro-abitudini-coronavirus> Marco Morello, 18 maggio 2020

<https://www.visualcapitalist.com/media-consumption-covid-19/> Katie Jones, 07 aprile 2020

<https://youmark.it/ym-interactive/il-covid-19-barometer-di-kantar-evidenzia-limpatto-della-pandemia-su-oltre-meta-del-reddito-di-millennials-e-centennials/> Redazione, 23 aprile 2020

## Riconoscenza.

Mi sento in dovere di esprimere la mia riconoscenza a chi, per la prima volta o per l'ennesima, è stato al mio fianco durante gli anni di questa esperienza di Dottorato.

Adriano, con cui condivido qualcosa oltre la semplice quotidianità; la prima persona a cui sono riconoscente sei tu, per avermi spronato a intraprendere questo percorso, il tuo sogno quanto il mio, per avermi dato il tuo incondizionato supporto, aver avuto pazienza, esserti messo da parte per dare spazio a me e a allo studio, che tanto ci sta a cuore. Solo tu avresti potuto tanto, con l'immenso rispetto che ti contraddistingue. E la mia riconoscenza per te non si esaurisce qui.

Gabriele, ti ho sottratto tempo e attenzione e ho sacrificato ore di giochi. Anche a te la mia più profonda riconoscenza per essere un bambino così caparbio, empatico, intelligente, emotivamente maturo e incredibilmente dolce. Il mio piccolo uomo la cui generazione è ancora senza nome. Grazie per avermi strappato un esausto sorriso ogni volta che mi rubavi i libri per poterli riempire di colore e gioia. Spero che un giorno anche tu potrai vivere questa esperienza, prendendone il meglio.

La mia riconoscenza a nonno Benedetto, che non ha mai capito cosa fosse il Dottorato, e che purtroppo non ha avuto abbastanza tempo per vederne la conclusione. Sin da piccola mi hai detto che studiare era importante, di farlo per me, che la laurea era il massimo. Mi spiace smentirti, ma c'è qualcosa di più, e adesso puoi fare il tuo sorriso un po' beffardo.

Sono riconoscente per gli amici/parenti (il confine talvolta è inesistente) che hanno ascoltato i racconti su attività e peripezie che accompagnano un Dottorato, con incoraggiamento e conforto. Talvolta annoiati, talvolta interessati, talvolta ammirati. E soprattutto a Francesca e Misciaele... Spero di non aver abusato della vostra pazienza.

La mia riconoscenza ai docenti che hanno reso possibile lo svolgimento e la conclusione di questo percorso: i miei tutor Prof.ssa Elena Valentini e Prof. Alberto Marinelli per i preziosi consigli, l'attenzione, il costruttivo scambio di idee, la supervisione discreta ma sempre attenta. I Proff. Valentina Martino e Marco Stancati per la collaborazione con la cattedra di Comunicazione Organizzativa e di corporate, la quale mi ha permesso di stare in mezzo ai Millennials, di capire come ci si sente dall'altra parte della cattedra e a uscire dal banco e dal branco per approfondire le forme della comunicazione d'impresa.

Grazie anche ai "miei" studenti che, con messaggi d'incoraggiamento e di interesse, mi hanno arricchito di stimoli e spunti: felice di avervi incontrato e aver fatto un pezzo di strada insieme.

Infine, “Non guardare alla Minerva, ma guarda alla Sapienza”: un gioco di parole pensato in un afoso pomeriggio estivo, che sintetizza il mio modo di pensare la ricerca. Sono riconoscente alla Sapienza e al cortile di Via Salaria 113, qualcosa che va oltre l’università. Una scuola di vita, una comunità, la casa dove torno sentendomi sempre accolta e a mio agio.

Grazie per avermi ospitata ancora una volta, cara Minerva.