

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Customer Experience: quadro metodologico, tecnologie
e strumenti di supporto**



Relatore:
Prof. Fiorenzo Franceschini

Candidato:
Luca Barbieri

Anno accademico 2020-2021

Alla mia famiglia

Sommario

INDICE DELLE FIGURE	VI
INDICE DELLE TABELLE	IX
LISTA ACRONIMI.....	X
PREMESSA	XIII
1 INTRODUZIONE	1
2 DEFINIZIONI.....	2
2.1 Customer Experience come risposta del cliente.....	8
2.2 Customer Experience come processo.....	10
2.3 Customer Experience come offerta dell'azienda.....	11
2.4 Dimensioni coinvolte	12
3 MODELLI DI RIFERIMENTO	13
3.1 Modelli determinanti Customer Experience.....	17
3.2 Modelli formazione Customer Experience	18
3.3 Considerazioni sul costrutto	21
4 STRUMENTI OPERATIVI.....	23
4.1 Classificazione strumenti operativi.....	24
4.1.1 Strumenti di interazione	25
4.1.1.1 Interviste.....	25
4.1.1.2 Focus group.....	25
4.1.1.3 Shadowing	26
4.1.1.4 Etnografia.....	26
4.1.1.5 Content analysis.....	29
4.1.1.5.1 Netnografia	29
4.1.1.5.2 Text mining.....	30
4.1.1.6 Prototyping	31
4.1.1.7 Critical Incident Analysis.....	31
4.1.2 Strumenti di progettazione	33
4.1.2.1 Multilevel Service Design Method.....	33
4.1.2.2 Customer Journey Mapping	36
4.1.3 Strumenti di valutazione delle prestazioni	36
4.1.4 Strumenti di misura.....	40
4.1.4.1 Scale di misura e Questionari	41
4.1.4.1.1 EXQ Scale - Klaus & Maklan (2011)	42

4.1.4.1.2	Experience Quality Scale - Chang & Horng (2010)	45
4.1.4.1.3	CEI Index - Kim et al. (2011)	47
4.1.4.1.4	Customer Experience in banks - Garg et al. (2014).....	48
4.1.4.1.5	Retail experience scale - Bagdare & Jain (2013)	50
4.1.4.1.6	Experiential Value Scale (EVS) - Mathwick et al. (2001)	51
4.1.4.1.7	Risultati questionari proposti.....	52
4.1.4.2	Metodologia alternativa - Segmentation approach	53
4.1.4.3	Quasi-experimental methods	54
4.1.4.4	Strumenti di neuromarketing	54
5	DETERMINANTI	58
5.1	Servicescape.....	59
5.2	Core Service	62
5.3	Social environment	62
5.3.1	Personale.....	62
5.3.2	Altri clienti	63
5.3.3	Azienda.....	65
5.3.4	Self-service technologies	66
5.4	Convenience.....	67
5.5	Marketing mix	69
5.6	Determinanti canale online.....	70
6	TECNOLOGIE.....	74
6.1	Internet of Things.....	74
6.2	AR/VR/MR	74
6.3	Virtual Assistant, Chatbot, Robots	78
6.4	Ruolo delle tecnologie nella customer journey del cliente	78
6.5	Impatto delle tecnologie sulle dimensioni per la creazione del valore	79
6.6	Ruolo del cliente nell'adozione delle tecnologie	80
6.7	Ruolo dell'azienda nell'adozione delle tecnologie	81
7	STUDIO DI PRE-FATTIBILITÀ CUSTOMER EXPERIENCE SERVIZI MUSEALI	82
7.1	Studio delle esigenze/bisogni dei clienti.....	82
7.2	Service concept	83
7.3	Attività e professionalità	84
7.3.1	Servizi di accoglienza/biglietteria/informazioni	84
7.3.1.1	Attività	84

7.3.1.2	Professionalità e competenze	86
7.3.2	Servizi di assistenza alla visita	87
7.3.2.1	Attività	87
7.3.2.2	Professionalità e competenze	88
7.3.3	Scheda di processo.....	89
7.3.3.1	Analisi della domanda.....	89
7.3.3.2	Ipotesi scheda di processo.....	90
7.3.3.3	Rappresentazione grafica	90
7.4	Dimensionamento.....	93
7.4.1	Ipotesi dimensionamento	93
7.4.2	Risultati dimensionamento	93
7.4.3	Informazioni necessarie	95
7.5	Progettazione determinanti Customer Experience	96
7.5.1	Servicescape.....	96
7.5.2	Core Service	98
7.5.3	Social environment	98
7.5.4	Convenience.....	99
7.6	Monitoraggio e valutazione delle prestazioni	100
7.6.1	Valutazione delle prestazioni.....	100
7.6.2	Monitoraggio Customer Satisfaction	100
7.6.3	Monitoraggio Service Quality	101
7.6.4	Monitoraggio Customer Experience	103
8	CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI.....	105
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	109
	RINGRAZIAMENTI.....	115
	APPENDICE	116
	APPENDICE A - SERVQUAL	116
	APPENDICE B - EXQ Modello POMP Klaus, Maklan (2011).....	119
	APPENDICE C - Chang & Horng (2010)	120
	APPENDICE D - CEI Index Kim et al. (2011)	122
	APPENDICE E - Garg et al. (2014)	123
	APPENDICE F - EVS Mathwick et al. (2001).....	124
	APPENDICE G - Layout struttura museale in analisi.....	125

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1: Progressione del valore economico, Pine & Gilmore (1998). Nel grafico sono illustrate le diverse tipologie di offerta prese in considerazione mostrando sull'asse delle ordinate la posizione competitiva relativa all'offerta e su quelle delle ascisse la tipologia di pricing associata.</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2: Modello di evoluzione della differenziazione dell'offerta, Palmer (2010), basato su Christopher et al. (1991).</i>	<i>3</i>
<i>Figura 3: Differenziazione delle caratteristiche relative all'offerta di commodity, beni tangibili, servizi e esperienze, Pine and Gilmore (1998).....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 4: Tipologia di esperienze individuate tenendo presente due dimensioni: livello di partecipazione e assorbimento/immersione. Pine and Gilmore (1998)</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5: Paradigma di conferma/disconferma relativo ad un prodotto. Soddisfazione/Insoddisfazione/Atteggiamento neutrale come risultato della comparazione tra performance percepita e aspettative con relativi fattori influenzanti.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 6: Modello dinamico Customer Satisfaction, Morana (1997). Il grafico mostra l'andamento della relazione tra intenzione di acquisto (I_t) e soddisfazione (Sat) nei diversi periodi (P_t). Il processo cognitivo degli acquirenti che porta al riacquisto del marchio X o al cambio verso il marchio Y è visto come la somma dell'effetto diretto e di quello indiretto di I_{t-1} su I_t</i>	<i>14</i>
<i>Figura 7: Modello influenza reciproca Customer Satisfaction - Service Quality, Franceschini (2001).</i>	<i>15</i>
<i>Figura 8: Modello dei Gap, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). GAP5 (scostamento tra qualità attesa, influenzata da esperienze passate, bisogni personali e comunicazioni tra clienti, e qualità percepita) è funzione di GAP1, GAP2, GAP3, GAP4.</i>	<i>16</i>
<i>Figura 9: Modello concettuale Customer Experience, Verhoef et al. (2009). Il modello, descrittivo della strategia di gestione della Customer Experience, illustra l'influenza delle determinanti, della componente dinamica e di due effetti moderativi sull'esperienza del cliente nel mondo retail individuata da quattro dimensioni.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 10: Modello concettuale Customer Experience, Grewal (2009). Il modello illustra l'influenza di determinanti sotto il controllo dell'azienda e di macro fattori sull'esperienza del cliente nel mondo retail.</i>	<i>18</i>
<i>Figura 11: Modello concettuale di co-creazione del valore, Payne et al. (2008). I processi descritti sono quelli del cliente, del fornitore del servizio e i processi all'incontro. Oltre alle dimensioni dell'esperienza percepita dal cliente e alle azioni messe in atto dall'azienda per fornire il servizio, è messo in evidenza l'apprendimento iterativo da parte del cliente e da parte dell'organizzazione in seguito all'erogazione del servizio.</i>	<i>19</i>
<i>Figura 12: Modello concettuale Voss et al. (2008), adattamento da Roth & Menor (2003). Il modello illustra l'influenza delle scelte prese dall'organizzazione sul valore percepito dal cliente e sui suoi atteggiamenti futuri come il risultato della discrepanza tra l'esperienza creata e la risposta del cliente tenendo presente gli standard imposti dal mercato.</i>	<i>20</i>
<i>Figura 13: CEM vs CRM, Meyer & Schwager (2007). La tabella evidenzia le diversità riguardo la natura, le modalità di rilevazione e trattamento, e la rilevanza dei dati estrapolati mediante i due sistemi.</i>	<i>23</i>
<i>Figura 14: Modello ricerca etnografica, Carù & Cova (2008). Il modello illustra come l'osservazione e l'introspezione ad esempio tramite interviste possano spiegare la dimensione granulare, quella coerente e il contesto dell'esperienza.</i>	<i>28</i>

<i>Figura 15: Modello algoritmo text mining, Mangaonkar & Sirsat (2017). Il grafico mostra gli step attraverso cui le recensioni dei clienti possono essere utili per profilare i clienti stessi attraverso l'analisi dei predicati neurolinguistici.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 16: Multilevel Service Design Method Esempio, Patricio et al. (2011). In figura sono mostrate le componenti del modello MSD, relative alla progettazione dei tre livelli presi in analisi dal metodo, con particolare riferimento alla fruizione di un mutuo presso una banca per poter acquistare una casa e, per l'ultimo livello, ai touchpoint relativi alla ricerca preliminare di informazioni in tal proposito. La zona di sinistra è dedicata alla comprensione dell'esperienza del cliente, mentre quella di destra all'illustrazione degli strumenti di progettazione del servizio.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 17: Modello EXQ, Klaus & Maklan (2011). Il modello illustra le determinanti della CX individuate classificandole in quattro macr-categorie: Peace of mind; Outcome focus; Moments of truth; Product experience. E' valutata, inoltre, l'influenza di queste macrodeterminanti sulla EXQ e l'influenza della EXQ sulle seguenti variabili di natura economica: loyalty, word of mouth; customer satisfaction. I numeri sulle frecce sono i quadrati dei coefficienti di correlazione multipla che spiegano la proporzione di variabilità del costrutto in analisi spiegata da una determinante.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 18: Determinanti EXQ per ogni macro-determinante, Klaus (2015).....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19: Modello Chang & Horng (2010). Il modello gerarchico illustra la EXQ come un fattore di secondo ordine; l'ambiente fisico, il cliente stesso, service provider, altri clienti e compagni del cliente come fattori di primo livello. Poiché quattro fattori di ordine inferiore (atmosfera, concentrazione, immaginazione e sorpresa) appartengono all'ambiente fisico e due fattori di ordine inferiore (apprendimento e divertimento) appartengono a clienti stessi, sono stati calcolati i valori medi ($y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6$) degli indicatori che sono associati a ciascun fattore di ordine inferiore. Da y_7 a y_{19} sono relativi ad un singolo item. Gli item sono descritti interamente in APPENDICE C.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 20: Modello CEI Index Kim et al. (2011). Sulle frecce sono riportati i factor loading che misurano la forza della relazione tra il fattore e la variabile misurata. I fattori di Trust e Incentive sono bassi, saturano, quindi, poco la variabile misurata.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 21: Modello scala Garg et al. (2014). Sulle frecce sono riportati i factor loading che misurano la forza della relazione tra il fattore e la variabile misurata. Gli item completi sono descritti in APPENDICE E.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 22: Modello Service Experience, Grace & O'Cass (2004). Nel modello la Service Experience è composta da: core service, servicescape, employee service. È studiata l'influenza della Service Experience sulla satisfaction, sulle sensazioni suscitate e sull'atteggiamento nei confronti del brand. Sono, inoltre, studiate l'influenza della soddisfazione sull'atteggiamento verso il brand e delle sensazioni suscitate sulla soddisfazione.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 23: Modello Servicescape, Bitner (1992). Il modello illustra come le dimensioni relative all'ambientazione influenzano l'ambiente percepito che a sua volta influenza la risposta di clienti ed impiegati con la mitigazione da parte di fattori moderatori. Sono illustrate, inoltre, le dimensioni coinvolte nella risposta del cliente e del personale e gli atteggiamenti dovuti alla risposta stessa.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 24: Modello Service Triangle. Il modello mostra i player presenti in una relazione di scambio e le relative relazioni diadiche.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 25: Matrice che individua il grado di coinvolgimento da parte del cliente in base al tipo di connessione instaurata con il brand, Fetscherin & Heinrich (2014)</i>	<i>66</i>
<i>Figura 26: Matrice che individua le sensazioni evocate nel cliente nei confronti del brand in base alla forza della relazione e ai sentimenti nei confronti del brand, Fetscherin & Heinrich (2014).....</i>	<i>66</i>

<i>Figura 27: Modello Holistic Consumer Experience Management, Tsai (2005). Il modello mostra come le componenti relative alla comunicazione e alla gestione del brand influenzano la percezione dell'esperienza da parte del cliente.</i>	<i>70</i>
<i>Figura 28: Modello di influenza del marketing mix sul processo decisionale del cliente, Constantinides (2004)</i>	<i>71</i>
<i>Figura 29: Modello caratterizzazione Customer Experience, Bolton et al. (2018).....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 30: Modello di Reality-Virtuality Continuum, Flavian et al. (2019)</i>	<i>75</i>
<i>Figura 31: Embodiment: dispositivi esterni – dispositivi interni, Flavian (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.</i>	<i>76</i>
<i>Figura 32: Presence: sensazione di essere dove si è – sensazione di essere altrove, Flavian (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.</i>	<i>76</i>
<i>Figura 33: Interactivity: bassa – alta, Flavian (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.</i>	<i>77</i>
<i>Figura 34: EPI Cube, Flavian (2019). Il modello permette di individuare le diverse tecnologie in materia di Virtual Reality classificandole secondo le dimensioni: technological embodiment, behavioral interactivity, perceptual presence.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 35: Modello che illustra il ruolo del cliente nell'adozione delle nuove tecnologie, Foroudi et al. (2018). Il modello sottolinea come il commitment to learn e le behavioural intention influenzano la partecipazione del cliente e la customer dynamics influenzando quindi la Customer Experience.</i>	<i>80</i>
<i>Figura 36: Distribuzione domanda museale nei diversi mesi, fonte dati Mibac 2019.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 38: Distribuzione della domanda giornaliera nelle fasce orarie</i>	<i>90</i>
<i>Figura 37: Distribuzione della domanda settimanale nei giorni</i>	<i>90</i>
<i>Figura 39: Questionario Qualitometro per la rilevazione della valutazione della Service Quality da parte dei clienti</i>	<i>102</i>

INDICE DELLE TABELLE

<i>Tabella 1: Definizioni della Customer Experience, parzialmente ripreso da Jain, Aagja, Bagdare (2017)</i>	4
<i>Tabella 2: Caratterizzazione Touchpoint, adattamento da De Keyser et al. (2020)</i>	8
<i>Tabella 3: Variabili di contesto, adattamento da De Keyser et al. (2020)</i>	10
<i>Tabella 4: Classificazione strumenti operativi</i>	24
<i>Tabella 5: Vantaggi e svantaggi dei focus groups rispetto alle interviste</i>	26
<i>Tabella 6: Vantaggi e svantaggi dello shadowing rispetto a interviste</i>	26
<i>Tabella 7: Vantaggi e svantaggi dell’etnografia rispetto a interviste.</i>	28
<i>Tabella 8: Vantaggi e svantaggi della netnografia rispetto alla etnografia.</i>	29
<i>Tabella 9: Vantaggi e svantaggi CIA</i>	32
<i>Tabella 10: KPI, adattamento da White Paper Oracle 2015. In tabella sono riportati KPI strategici (S) di interesse dei top-level executive team che forniscono informazioni di livello più alto sull’andamento del business, KPI operativi (O) utilizzati più frequentemente dai singoli dipartimenti per il monitoraggio day-by-day. Le aree di analisi sono: Acquisition (A), Retention (R), Efficiency (E)</i>	37
<i>Tabella 11: Problematiche operazionalizzazione Customer Experience in uno strumento di misura, adattamento da Palmer (2010)</i>	40
<i>Tabella 12: Analisi delle problematiche nell’ utilizzo del SERVQUAL per la misura della Customer Experience, adattamento da Klaus & Maklan (2011)</i>	41
<i>Tabella 13: Scale di misura e questionari proposti per la misura della Customer Experience</i>	42
<i>Tabella 14: Macro-determinanti EXQ, Modello POMP Klaus & Maklan (2011)</i>	43
<i>Tabella 15: Macro-determinanti EXQ, Klaus (2015)</i>	44
<i>Tabella 16: Determinanti modello Chang & Horng (2010)</i>	45
<i>Tabella 17: Determinanti CEI Index, Kim et al. (2011)</i>	47
<i>Tabella 18: Determinanti CX, Garg et al. (2014)</i>	49
<i>Tabella 19: Determinanti CX, Bagdare & Jain (2013)</i>	50
<i>Tabella 20: Determinanti modello EVS, Mathwick et al. (2001)</i>	51
<i>Tabella 21: Determinanti Customer Experience</i>	52
<i>Tabella 22: Bias cognitivi, adattamento da Baptiste (2017)</i>	55
<i>Tabella 23: Strumenti di Neuromarketing, adattamento da Baptiste (2017)</i>	56
<i>Tabella 24: Esempi di servizi classificati in base a chi fa le cose all'interno dell'ambiente di lavoro e alla complessità dell'ambiente in questione, adattamento da Bitner (1992)</i>	59
<i>Tabella 25: Esempi di azioni prese da parte dell'azienda per influenzare la percezione del servizio agendo sul servicescape, adattamento da Bitner (1982)</i>	61
<i>Tabella 26: Tipologia di clienti, adattamento da McGrath & Otnes (1995)</i>	63
<i>Tabella 27: Problematiche introduzione tecnologie self-service negli store fisici, adattamento da Verhoef et al. (2009)</i>	67
<i>Tabella 28: Approcci utilizzati per la gestione dei ritardi, adattamento da Sarel et al. (1999)</i>	67
<i>Tabella 29: Influenze della risposta del cliente prima/durante/dopo il ritardo, adattamento da Sarel et al. (1999)</i>	68
<i>Tabella 30: Metodologie per miglioramento gestione dei ritardi, adattamento da Sarel et al. (1999)</i>	68
<i>Tabella 31: Fattori caratterizzanti i canali online, Constantidines (2004)</i>	72

<i>Tabella 32: Descrizione ambientazioni Reality-Virtuality Continuum, adattamento da Flavian et al. (2019)</i>	75
<i>Tabella 33: Esempi di tecnologie di realtà aumentata secondo il modello EPI, Flavian (2019).</i>	78
<i>Tabella 34: Impatto delle tecnologie sull'esperienza prima/durante/dopo l'acquisto, adattamento da Hoyer et al. (2020)</i>	78
<i>Tabella 35: Esempi di applicazioni per tipo di tecnologia prima/durante/dopo l'acquisto, adattamento da Hoyer et al. (2020)</i>	79
<i>Tabella 36: Influenza delle tecnologie sulle dimensioni coinvolte nella creazione di valore per il cliente, adattamento da Hoyer et al. (2020)</i>	79
<i>Tabella 37: Task aziendali per influenzare le dimensioni coinvolte tramite le tecnologie, adattamento da Hoyer et al. (2020)</i>	80
<i>Tabella 38: Identificazione e descrizione delle attività relative ai servizi di accoglienza, biglietteria e informazione.</i>	84
<i>Tabella 39: Professionalità e competenze del personale operativo addetto ai servizi di accoglienza, biglietteria e informazione</i>	86
<i>Tabella 40: Identificazione e descrizione delle attività relative ai servizi di assistenza alla visita</i>	88
<i>Tabella 41: Professionalità e competenze del personale operativo addetto ai servizi di assistenza alla visita.</i>	88
<i>Tabella 42: Scheda di processo relativa, per quanto concerne i volumi indicati, ad una domenica del mese di aprile. I valori in tabella sono relativi al numero di visitatori nella giornata. Segue il calcolo → aprile: 11% visitatori su 1M annui → 110000 visitatori → 27500 a settimana → 23% la domenica → 6325 domenica di aprile. 40% prenota online →2530; 20% usufruisce dell'audioguida →1265, 3% sono organizzati in visita guidata →180; 5% si reca allo sportello informazioni →320; 5% deposita abiti o zaini al guardaroba →320. Gli smile indicano la relazione tra il visitatore e il personale, mentre i cilindri la necessità dell'operatore di accedere alla banca dati. I cambi di responsabilità individuano la Customer Journey del cliente all'interno dei servizi in analisi.</i>	91
<i>Tabella 43: Dimensionamento del personale operativo addetto ai servizi di accoglienza, informazione, biglietteria e assistenza alla visita nei sei scenari individuati</i>	93
<i>Tabella 44: Tempo medio e massimo di attesa in coda in minuti per i servizi di accoglienza, informazioni e biglietteria nei sei scenari individuati.</i>	94
<i>Tabella 45: Usage delle risorse allocate per i servizi di accoglienza, informazioni e biglietteria nei sei scenari individuati</i>	94
<i>Tabella 46: Standard di performance per i servizi di accoglienza, informazione e biglietteria</i>	95
<i>Tabella 47: Informazioni necessarie per il dimensionamento</i>	96

LISTA ACRONIMI

AI: Artificial Intelligence

AR: Augmented Reality

B2B: business-to-business

B2C: business-to-client

BOLD: Blood oxygenation level dependent

BRE: Brand Experience
CEI: Customer Experience Index
CEM: Customer Experience Management
CFA: Confirmatory factor analysis
CIA: Critical Incident Analysis
CRM: Customer Relationship Management
CSAT: Customer Satisfaction
CVC: Customer Value Constellation
CX: Customer Experience
EFA: Exploratory factor analysis
EFQM: European Foundation for Quality Management
et al.: ed altri autori
EVS: Experiential Value Scale
EXQ: Experience Quality
HCEM: Holistic Consumer Experience Management
HMD: Head Mounted Display
IMC: Integrated Marketing Communications
IoT: Internet of Things
MR: Mixed Reality
MSD: Multilevel Service Design
NPS: Net Promoter Score
POMP: Peace of mind/ Outcome focus/ Moments of truth/ Product Experience
PPE: Post-Purchase Experience
SEB: Service Experience Blueprinting
SPE: Service Provider Experience
SQ: Service Quality
SSA: Service System Architecture
SSN: Service System Navigation
SST: Self-Service Technologies
VCE: Value Constellation Experience
VR: Virtual Reality

PREMESSA

Lo scopo del presente lavoro di tesi è quello di tracciare, in maniera chiara ed ordinata, ciò che la letteratura accademica e le analisi aziendali propongono, in modo a volte frammentato, riguardo un tema divenuto negli ultimi venti anni sempre più in voga, ovvero quello della *Customer Experience* (CX). Tale concetto è in realtà, ancora oggi, spesso trattato come qualcosa di astratto, amorfo e difficilmente trattabile senza cadere nella retorica. L'obiettivo che si pone il presente studio è quello di illustrare le diverse sfaccettature del costrutto tenendo come punto di riferimento la letteratura consolidata sui temi di *Customer Satisfaction* (CSAT) e *Service Quality* (SQ). Saranno, dunque, analizzate le proposte dei recenti studi in materia di *Customer Experience* valutandone le concordanze e discordanze presenti tra loro e valutando, inoltre, le differenze e similarità di queste ricerche con quelle relative alla *Customer Satisfaction* e alla *Service Quality*.

Il presente lavoro, pur analizzando il tema in maniera generale, si sofferma maggiormente sull'analisi della *Customer Experience* in ambito *business-to-client*, approfondendo meno le tematiche relative agli ambiti *business-to-business*, e concentrandosi sull'esperienza del cliente in senso stretto più che sulle dinamiche relative all'esperienza del personale o di altri individui utilizzatori del servizio e quindi alla loro *User Experience*.

Entrando nel dettaglio della struttura dell'elaborato, il capitolo 1 è dedicato ad una breve introduzione sul tema che sottolinea il crescente interesse per la materia in analisi.

Il capitolo 2 è dedicato all'illustrazione delle definizioni del costrutto che si sono susseguite negli anni e all'individuazione delle principali caratteristiche che emergono da queste e delle dimensioni, relative a fattori personali, coinvolte nella percezione della *Customer Experience* di ogni individuo.

Il capitolo 3 illustra alcuni modelli riconosciuti sia di natura concettuale sia operativa e studi che analizzano il tema dal lato del cliente e dal lato dell'organizzazione con cui il cliente si interfaccia. Chiudono il capitolo una serie di considerazioni riassuntive riguardo le analisi proposte nei primi due capitoli.

Nel capitolo 4 è proposta una categorizzazione dei principali strumenti operativi utili per gestire e monitorare la *Customer Experience* di ogni cliente in tutte le proprie fasi. Sono analizzati, quindi, strumenti di interazione, strumenti di progettazione, strumenti di valutazione delle prestazioni e strumenti di misura.

Il capitolo 5 pone l'accento sulle determinanti della *Customer Experience* ed in particolare su: *Servicescape*, *Core Service*, *Social Environment*, *Convenience*, *Marketing Mix* e le determinanti relative ai canali online.

Il capitolo 6 sposta il focus della discussione sulle tecnologie già utilizzate, o che potrebbero essere utilizzate, per fornire al cliente una *Customer Experience* quanto più possibile conforme alle sue esigenze e bisogni.

Il capitolo 7 propone, invece, uno studio di pre-fattibilità per la progettazione della *Customer Experience* di un servizio museale.

Il capitolo conclusivo tira le fila del discorso sottolineando cosa è stato trattato nel presente lavoro e cosa potrebbe essere oggetto di studi futuri sul tema.

Infine, in appendice sono presenti in dettaglio alcuni esempi dei questionari presentati ed illustrati nel capitolo 3 tra gli strumenti di misura e il layout della struttura museale analizzata nel capitolo 7.

1 INTRODUZIONE

È cosa nota che il mondo dei servizi, formato da quelle organizzazioni che offrono ai propri clienti beni intangibili, rappresenti per le economie dei paesi più sviluppati, oggi, una fetta preponderante del prodotto interno lordo ed un'importante fonte occupazionale. Il mondo manifatturiero è, infatti, andato incontro ad un fenomeno di crescente commoditizzazione dell'offerta di prodotti tangibili e la differenziazione è stata ottenuta sempre più attraverso i servizi. Si è assistito negli anni ad un inasprimento della concorrenza per quelle aziende che operano nel mondo manifatturiero per via del progresso tecnologico e dell'abbattimento di barriere fisiche e comunicative che permette, oggi, ai clienti di essere informati e poter confrontare facilmente le offerte disponibili sul mercato. Da questo punto di vista, offrire servizi rappresenta una barriera all'imitazione importante e, quindi, fonte di differenziazione. Anche per quelle aziende con una forte connotazione manifatturiera, la vitalità dell'organizzazione stessa si riflette più dalla sua capacità di operare da *service provider*, che dalla capacità di produrre beni. Nasce, così, il concetto di *Product-Service System*, ovvero l'offerta congiunta di beni tangibili ed intangibili al fine di soddisfare le richieste del cliente. Secondo *Vargo & Lush* (2004) si è assistito, dunque, ad un passaggio da una logica *goods-dominant* ad una *service-dominant*. In maniera simile, soprattutto nella letteratura professionale, negli ultimi anni si è diffusa l'idea per cui anche i servizi vadano incontro ad un fenomeno di commoditizzazione, con i clienti che non si accontentano più di un servizio competente ma sono alla ricerca di un'esperienza coinvolgente.

A tal proposito, i termini *Service Experience* e *Customer Experience* sono stati, nel corso delle ricerche sul tema, ampiamente utilizzati in maniera intercambiabile. Nello studio di *Jain et al.* (2017) sono analizzate le differenze e le similarità tra questi due costrutti. Da questa analisi emerge come i due concetti abbiano molto in comune in quanto sono entrambi inquadrati in una logica *service-dominant* e focalizzati sul concetto di *value-in-use* anziché *value-in-exchange*, come illustrato da *Vargo & Lush* (2004). La differenza sostanziale tra i due concetti è, per gli autori dello studio, il soggetto dell'esperienza. Mentre il concetto di *Service Experience* si riferisce ai clienti (o ad ogni altro attore) nel servizio, il concetto di *Customer Experience* si riferisce ai clienti come attori dell'esperienza. Quindi, per entrambi i costrutti il cliente è di fondamentale importanza, ma la *Service Experience* è solo una parte della *Customer Experience* la quale si focalizza sulla personale interazione del cliente e sulla sua valutazione, interpretazione e risposta soggettiva alle interazioni con l'organizzazione.

La novità e l'interesse per lo studio del tema in analisi è confermato dal fatto che, negli ultimi anni, molte aziende di consulenza hanno implementato aree di lavoro e ricerca incentrate sulla gestione della *Customer Experience* per i propri clienti. Tale argomento è, infatti, riportato tra le *top-priority* in ambito di ricerca da parte di *Marketing Science Research* per cinque pubblicazioni successive, coprenti il periodo 2010-2020. Numerosi studi sottolineano il valore di implementare una adeguata *Customer Experience* e il suo ritorno sulla profittabilità dell'organizzazione. In un recente articolo di *Forbes* è evidenziato come, tra le altre cose, l'84% delle aziende che sono impegnate per il miglioramento della *Customer Experience* mostrano un aumento dei ricavi e che le aziende con un *mind-set* improntato alla *Customer Experience* mostrano ricavi superiori del 4%-8% rispetto ai competitors. D'altro canto sono presenti studi come quello di *Thompson* (2018) che criticano uno scarso successo delle iniziative aziendali riguardanti la *Customer Experience*.

2 DEFINIZIONI

Nel corso degli ultimi anni si sono succedute diverse definizioni riguardo il concetto di *Customer Experience* (Tabella 1). Già ad inizio anni '80, *Holbrook & Hirschman* riconoscono l'importanza degli aspetti esperienziali del consumo, analizzando i comportamenti dei consumatori e sottolineando le differenze tra un approccio basato su una visione esperienziale del consumo e un approccio secondo cui il processo di consumo è guidato dal processamento di informazioni. Nonostante ciò, ancora oggi, non si è affermata una definizione universale e condivisa sul tema e sono presenti discordanze sulla natura del costrutto e sulle relazioni con gli altri concetti afferenti.

La letteratura è, invece, concorde nell'illustrazione dei temi relativi alla *Customer Satisfaction* e alla *Service Quality* e delle differenze tra i due concetti derivanti dalla tipologia di aspettative del cliente prese in considerazione nell'analisi.

- **Customer Satisfaction:** concetto legato al risultato (soddisfazione/insoddisfazione) della valutazione dello scostamento post-transazione da parte di un cliente tra la performance percepita e le aspettative del cliente stesso. Alcuni ricercatori sostengono che la *Customer Satisfaction* riguardi la valutazione conseguente la ricezione del servizio e, di conseguenza, le attese locali relative al contesto specifico,
- **Service Quality:** come illustrato da *Parasuraman et al.* (1988), riguarda una valutazione globale del servizio, facendo quindi riferimento allo scostamento delle percezioni del cliente rispetto alle attese di eccellenza.

Tra i primi accademici ad illustrare il concetto di *Customer Experience* sono presenti, invece, *Pine & Gilmore* (1998). I due ricercatori definiscono l'esperienza come lo stadio successivo di quell'evoluzione, che chiamano *Progression of economic value* (Figura 1), che vede il passaggio da un'economia basata sulle commodities ad una su beni manifatturieri, dai beni ai servizi, e infine dai servizi alle esperienze.

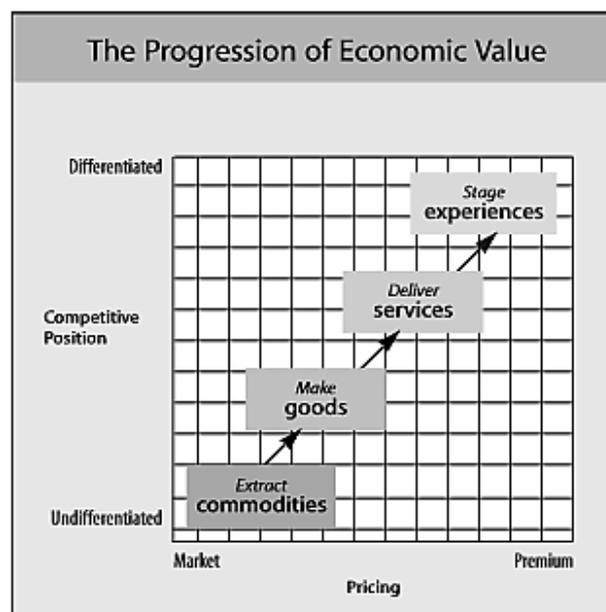


Figura 1: Progressione del valore economico, Pine & Gilmore (1998). Nel grafico sono illustrate le diverse tipologie di offerta prese in considerazione mostrando sull'asse delle ordinate la posizione competitiva relativa all'offerta e su quelle delle ascisse la tipologia di pricing associata.

Il passaggio da uno stadio all'altro dell'economia avviene, in risposta alla crescente commoditizzazione dell'offerta, attraverso un fenomeno di customizzazione. La *mass customization* di un prodotto coinvolge le attività di progettare, produrre e consegnare al cliente un prodotto/servizio che si adatti ai bisogni e alle richieste del cliente in quel particolare momento, e questo, secondo *Pine & Gilmore (1998)*, lo trasforma in un servizio. La *mass customization* di un servizio, quindi, trasforma automaticamente il servizio in un'esperienza: consegnare correttamente il servizio richiesto intercettando i bisogni e le richieste del cliente e trasformare l'interazione in un evento memorabile ("make them go "Wow""). La customizzazione in questo senso è l'antidoto alla commoditizzazione. In maniera simile, *Palmer (2010)*, riprendendo gli studi di *Christopher et al. (1991)*, illustra l'evoluzione del fenomeno di differenziazione dell'offerta nel tempo (Figura 2). In un primo momento, quando le economie mondiali erano basate sulla produzione manifatturiera, la differenziazione dell'offerta avveniva attraverso l'introduzione di nuove *features* sui propri prodotti. Una volta raggiunto un certo grado di saturazione nell'introduzione di nuove caratteristiche su determinati prodotti, la differenziazione è avvenuta tramite l'introduzione di servizi aggiuntivi che accompagnassero i prodotti offerti. Alla stessa maniera, una volta esaurita la differenziazione dovuta all'introduzione di questi servizi, la differenziazione è ottenuta puntando sulla relazione tra il cliente e l'azienda. L'estensione del modello di *Christopher et al. (1991)* proposta da *Palmer (2010)* introduce l'offerta di un'esperienza come il passaggio successivo in quei mercati dove la relazione tra cliente e azienda ha cessato di essere una fonte di differenziazione per l'impresa. *Bolton et al. (2014)*, nella propria ricerca, sottolineano l'importanza delle "piccole cose che fanno la differenza". Il pensiero espresso dagli autori della ricerca è che in mercati altamente competitivi è, sì, necessario il continuo miglioramento degli standard di qualità del servizio e di soddisfazione del cliente al fine di rimanere competitivi, ma, con valori alti e simili tra le diverse aziende, l'unica leva competitiva resta il prezzo. Offrire un prodotto o un servizio di qualità non è sufficiente per creare fiducia nel cliente. Inoltre, il cliente è spesso incapace di cogliere i piccoli miglioramenti della qualità quando gli standard sono già alti. Sarebbe opportuno, quindi, per gli autori dello studio, che le aziende prestassero i propri sforzi ad implementare quei piccoli dettagli che potrebbero fare molta differenza per il cliente e che dovrebbero consentire di creare esperienze coinvolgenti dal punto di vista emotivo e caratterizzate dal contatto umano.

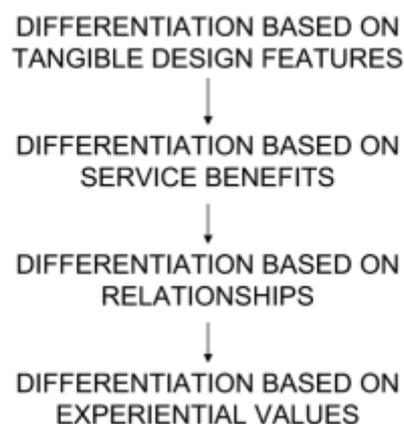


Figura 2: Modello di evoluzione della differenziazione dell'offerta, Palmer (2010), basato su Christopher et al. (1991).

Pine & Gilmore (1998) illustrano le caratteristiche dell'offerta di esperienze, distinguendola da quella di commodity, beni manifatturieri e servizi (Figura 3). I due ricercatori asseriscono che le

esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono ogni individuo in maniera intrinsecamente personale. La differenza fondamentale tra questi tipi di offerte che emerge dall'analisi è, infatti, che le commodity, i prodotti e i servizi esistono al di fuori del cliente, mentre l'esperienza esiste solo all'interno del cliente.

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Figura 3: Differenziazione delle caratteristiche relative all'offerta di commodity, beni tangibili, servizi e esperienze, Pine and Gilmore (1998)

Successivamente numerosi ricercatori hanno approfondito la definizione di *Customer Experience* enfatizzando meno la componente memorabile del costrutto e soffermandosi sulla sua natura olistica, ovvero osservando l'intera *Customer Journey* del cliente, attraverso tutti i canali a disposizione e nel tempo, e analizzando i diversi livelli coinvolti nell'interazione personale tra cliente e organizzazione. Le definizioni riportate in Tabella 1 illustrano la *Customer Experience*, secondo tre punti di vista diversi, come:

- **Risposta del cliente (R):** per questi autori la *Customer Experience* è la risposta del cliente ai contatti con l'azienda;
- **Processo (P):** per questi autori la *Customer Experience* è il risultato dell'interazione tra il cliente e l'organizzazione.
- **Offerta del provider al cliente (O):** per questi autori la *Customer Experience* rappresenta l'offerta che l'azienda presenta e gestisce;

Tabella 1: Definizioni della *Customer Experience*, parzialmente ripreso da Jain, Aagja, Bagdare (2017)

AUTORE (ANNO) PAGINA	DEFINIZIONE	PROSPETTIVA	TEMI TRATTATI
Morris B. Holbrook, Elizabeth C. Hirschman (1982) p.132	"Experiential perspective is phenomenological in spirit and regards consumption as a primarily subjective state of consciousness with a variety of symbolic meanings, hedonic, responses, and esthetic criteri [...] and	P	<ul style="list-style-type: none"> • Aspetti esperenziali del consumo. • Differenza tra la visione del comportamento del consumatore basato sul processamento di

	consumption experience is a phenomenon directed toward the pursuit of fantasies, feelings, and fun”		informazioni e basato sull’esperienza.
B. Joseph Pine II, James H. Gilmore (1998) pp.97-99	“Experiences are a distinct offering, as different from services as services are from goods [...] an experience is not an amorphous construct; it is as real an offering as any service, good or commodity [...] they are inherently personal, existing only in the mind of an individual who has been engaged on an emotional, physical, intellectual, or even spiritual level. Thus, no two people can have the same experience derives from the interaction between staged event and the individual’s state of mind ”.	O	<ul style="list-style-type: none"> • Progressione del valore economico. • Caratteristiche dell’offerta di esperienze (confronto con commodity, beni e servizi). • Dimensioni coinvolte (emotiva, fisica, intellettuale, spirituale). • Caratteristiche dell’esperienza (quattro tipologie).
Bernd Schmitt (1999) p.57	“Experience occurs as a result of encountering, undergoing or living through things. Experience provides sensory, emotional, cognitive, behavioural and relational values that replace functional values”	O	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni coinvolte: Sense, Feel, Think, Act, Relate.
Susanne H.G. Poulsson, Sudhir H. Kale (2004) pp.270-271	“An engaging act of co-creation between a provider and a consumer where in the consumer perceives value in the encounter and in the subsequent memory of that encounter [...] consumption phase itself is the main product [...] an encounter to be labelled as an experience, one or more of the following sensations and feelings need to be apprehended by the customer: personal relevance, novelty, surprise, learning, and engagement”	O	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche dell’esperienza.
Gentile, Spiller, Noci (2007) p.397	“The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer’s involvement at different levels (rational, emotional, sensorial, physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer’s expectations and the stimuli coming from the interaction with the	R	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni coinvolte: cognitive, emotive, sensoriale, fisica e spirituale.

	company and its offering in correspondence of the different moments of contacts or touchpoints”		
Meyer, Schwager (2007) p.118	“Customer Experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use, and service, and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with the representation of a company’s products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint. • Tracciamento della Customer Experience. • Customer Relationship Management Vs Customer Experience Management.
Grundey (2008) p.138	“Subjective episode in the construction/transformation of the individual, with however, an emphasis on the emotions and senses lived during the immersion at the expense of the cognitive dimension”	P	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni coinvolte (riprende tesi di Schmitt). • Touchpoint.
Verhoef et al. (2009) p.32	“Customer Experience construct is holistic in nature and involves the customer’s cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailers[...] this experience is created not only by those elements which the retailer can control (e.g.service interface, retail atmosphere, assortment, price), but also by elements that are outside of the retailer’s control (e.g. influence of others, purpose of shopping)[...] encompasses the total experience, including the search, purchase, consumption, and after-sale phases of the experience”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni coinvolte: cognitive, affettiva, emotive, sociale e fisica. • Determinanti della Customer Experience (mondo Retail).
Caroline Tynan, Sally McKechnie (2009) p.508	“Consuming an experience can be viewed as a process that takes place across stages including pre-consumption, the purchase and core experiences, to the remembered consumption experience (Arnold et al., 2005). The value created is both enabled and judged by customers	P	<ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint. • Co-creazione di valore. • Interazioni tra le parti nella transazione.

	throughout this consumption process and not merely at the point of exchange”		
Palmer (2010) p.199	“Customer Experience construct as an integrated framework “beginning with stimuli (tangible and product quality; brand relationships; interpersonal relationships), mediated by sequencing of the stimuli and the emotional predisposition of the individual, leading to the development of an attitude that is most likely to influence behaviour”	P	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione del processo di differenziazione. • Confronto con Service Quality e Customer Satisfaction. • Misura della Customer Experience.
Walter et. al (2010) pp.238-239	“A Customer Experience is defined as the customer’s direct and indirect experience of the service process, the organization, the facilities and how the customer interacts with the service firm’s representatives and other customers. These in turn create the customer’s cognitive, emotional and behavioral responses and leave the customer with memories about the experience”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Determinanti Customer Experience (settore ristorazione).
Robert Johnston, Xiangyu Kong (2011) p.8	“Customer’s experience is their personal interpretation of the service process and their interaction and involvement with it during their journey or flow through a series of touchpoints, and how those things make the customers feel”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Road-map per il miglioramento della Customer Experience.
Lemke, Clark, Wilson (2011) p.848	“The customer’s subjective response to the holistic direct and indirect encounter with the firm, including but not necessarily limited to the communication encounter, the service encounter and the consumption encounter”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi modelli olistici Customer Experience. • B2B vs B2C experience.
De Keyser, Lemon, Klaus, Keiningham (2015) p.14	“Customer Experience is comprised of the cognitive, emotional, physical, sensorial, and social elements that mark the customer’s direct or indirect interaction with a (set of) market actor(s)”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni coinvolte: cognitive, emotive, fisica, sensoriale e sociale. • Caratteristiche della Customer Experience.
Patwa et al. (2017) p.1	“Customer Experience is defined as the customer’s perception of a brand determined (consciously and	R	<ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint.

	subconsciously) by every interaction they have with the organization”		
Becker & Jaakkola (2020) p.637	“Customer Experience comprises customers’ non-deliberate, spontaneous responses and reactions to offering-related stimuli along the intensity of customer journey”	R	<ul style="list-style-type: none"> • Distinzione: Stimoli - Risposta allo stimolo - Valutazione. • Aspetti contestuali. • Ruolo dell’azienda.

2.1 Customer Experience come risposta del cliente

Per quanto riguarda il primo punto di vista (R), *Gentile et al. (2007)*, in una delle definizioni più complete tra quelle proposte, descrivono la *Customer Experience* come un’evoluzione del concetto di relazione azienda-cliente e analizzano la multidimensionalità del costrutto e i livelli personali dell’individuo coinvolti nella relazione e influenzati da essa, ovvero: sensoriale, emotivo, cognitivo, pragmatico, stile di vita, relazionale.

La visione olistica della *Customer Experience* è confermata anche dagli studi di *Becker et al. (2020)*, *Walter et al. (2010)* e di *Verhoef et al. (2009)*. Quest’ultimo studio, oltre ad evidenziare la multidimensionalità del costrutto, ne approfondisce le determinanti nel mondo retail. *Mayer & Schwager (2007)*, *Johnston & Kong (2011)* e *Lemke et al. (2011)*, pur sottolineando come si tratti di una risposta soggettiva e personale del cliente, si soffermano sul tema dell’incontro diretto/indiretto con l’azienda e delle diverse fasi in cui questo avviene. I punti di contatto con l’azienda sono definiti *touchpoint*. *Mayer & Schwager* definiscono l’insieme di questi punti di contatto *customer corridor* e sottolineano come l’importanza di ogni punto sia diversa e relativa al cliente che ci si trova davanti, e spesso alla fase della sua vita. *Patwa et al. (2017)*, in un recente studio, a tal proposito, citando la ricerca di *Baxendale et al. (2015)* individuano quattro tipologie di *touchpoint*:

- **brand-owned**: i punti di contatto che l’azienda ha progettato e tiene sotto controllo;
- **partner-owned**: le interazioni progettate e controllate dall’impresa e da uno o più dei suoi partner;
- **customer-owned**: azioni che l’azienda o una forza esterna possono controllare;
- **social/external/independent**: indipendenti all’azienda come altri clienti, fonti di informazione indipendenti ecc.

Un recente studio di *De Keyser et al. (2020)*, nel tentativo di proporre una precisa nomenclatura sul tema, basandosi sulla definizione del costrutto elaborata da *Becker et al. (2020)*, pone particolare attenzione al tema relativo ai *touchpoint*. Per i ricercatori la caratterizzazione di un *touchpoint* varia nella maniera descritta in Tabella 2.

Tabella 2: Caratterizzazione Touchpoint, adattamento da *De Keyser et al. (2020)*

CARATTERIZZAZIONE	DESCRIZIONE	VARIANTI
Controllo	Individua il responsabile del punto di contatto tra il cliente e l’organizzazione.	Non sotto il controllo dell’azienda
		Sotto il controllo dell’azienda
Natura		Umana
		Digitale

	Individua la maniera in cui l'organizzazione è rappresentata nell'interazione.	Fisica
Stadio	Individua lo stadio della Customer Journey nel quale avviene il contatto.	Prima dell'acquisto
		Acquisto
		Dopo l'acquisto

De Keyser et al. (2015), oltre che evidenziare in maniera simile a quanto fatto da Gentile et al. (2007) le componenti della *Customer Experience* che incidono sull'incontro tra azienda e cliente e classificarle come componente emotiva, cognitiva, fisica, sensoriale e sociale, attraverso un'analisi multidisciplinare definiscono quattro proprietà della *Customer Experience*. Per i ricercatori, la *Customer Experience*:

- è **individualmente intra-soggettiva** e **socialmente inter-soggettiva**;
- si fonda nella **sfera personale** dell'individuo;
- è incastrata in un **contesto di mercato multilivello**;
- è **event-specific**, ma di natura **dinamica**.

La prima affermazione indica come la *Customer Experience* sia intrinsecamente personale e unica per ogni individuo, e in sostanza non ci siano due persone che possono avere la stessa *Customer Experience*, come evidenziato anche da Gentile et al. (2007), ma presenta anche una natura sociale e condivisa. La seconda affermazione precisa come la *Customer Experience* sia unica e dipendente dal contesto e dalla situazione di vita del cliente. La terza affermazione indica come bisogna tener conto che la *Customer Experience* sia incastonata in un contesto a più livelli, di cui bisogna considerare gli effetti sull'esperienza del cliente. I livelli considerati sono tre: il cosiddetto micro-livello tiene conto dell'interazione diadica tra il fornitore dell'esperienza e il cliente; il livello intermedio tiene conto della natura frammentata dell'erogazione di un servizio/prodotto dovuta all'avanzamento tecnologico e all'outsourcing di attività non core e comprende le organizzazioni collegate all'azienda erogatrice del servizio in analisi; il livello macro comprende quelle influenze di livello più alto che colpiscono un intero paese o settore. La quarta proprietà evidenzia come la *Customer Experience* sia *event-specific*, ovvero relativa ad un particolare contatto tra l'azienda e il cliente, ma dinamica nel tempo a causa delle interazioni multiple durante la relazione tra l'individuo e il provider.

Dall'analisi si evince come il contesto in cui avviene l'esperienza sia di primaria importanza nella formazione delle percezioni del cliente. De Keyser et al. (2020), a tal riguardo, propongono una ricca classificazione delle variabili tenute in considerazione negli studi sul tema (Tabella 3).

Tabella 3: Variabili di contesto, adattamento da De Keyser et al. (2020)

CONTESTO	DESCRIZIONE
Individuale	Si riferisce allo stato transitorio personale del cliente. Comprende: <ul style="list-style-type: none"> • lo stato emotivo; • momentanei fattori cognitivi; • fattori normativi; • fattori fisici individuali; • fattori economici individuali.
Sociale	Si riferisce all'influenza di altre persone e gruppi, aventi propri obiettivi, necessità e preferenze in accordo o disaccordo con quelle dell'individuo, sulla percezione del cliente.
Mercato	Si riferisce all'influenza provocata dai molti attori presenti sul mercato con cui il cliente si potrebbe relazionare, fuori dalla relazione diadica tra cliente e organizzazione: <ul style="list-style-type: none"> • competitors; • aziende di beni complementari; • aziende di beni sostituti; • futuri entranti.
Ambiente	Comprende: <ul style="list-style-type: none"> • ambiente naturale (clima, temperatura, ecc.); • ambiente economico generale (crescita del PIL, stato dell'economia, ecc.); • ambiente pubblico (infrastruttura stradale, ecc.); • ambiente politico.

2.2 Customer Experience come processo

Tynan & McKechnie (2009), Grundey (2008) e Palmar (2010) guardano alla *Customer Experience* come il processo (P) di incontro tra il cliente e l'azienda, che comincia attraverso l'interazione con stimoli tangibili e intangibili, è mediata da questi e dalla situazione emotiva del cliente, e porta alla formazione di uno stato mentale/emotivo che influenza il comportamento delle persone. Per Tynan & McKechnie (2009) esistono tre fasi:

- **Pre-experience;**
- **Customer Experience;**
- **Post-experience.**

In maniera simile Grundey (2008), seguendo gli studi di Arnould & Price (1993), ha individuato quattro stadi:

- **Pre-consumption experience:** fase nella quale il cliente cerca, pianifica, prevede o immagina l'esperienza;
- **Purchase experience:** fase che deriva dalla scelta, dall'incontro con il servizio e l'ambiente;
- **Core consumption experience:** fase che comprende le sensazioni provate dall'individuo;
- **Remembered consumption experience/Nostalgia experience:** fase che coinvolge la memoria.

2.3 Customer Experience come offerta dell'azienda

Poulsson & Kale (2004) e gli stessi *Pine & Gilmore* (1998) definiscono la *Customer Experience* come l'offerta (O) da parte dell'azienda dell'esperienza e ne approfondiscono le caratteristiche. *Pine & Gilmore* (1998) analizzano la *Customer Experience* su due dimensioni:

- **Customer Participation:** dimensione che va da una partecipazione attiva nella quale il cliente gioca un ruolo chiave nella creazione della performance ad una passiva dove il cliente non influenza la performance. Di fondamentale importanza nella definizione del costrutto vi è l'atto di co-creazione di valore che coinvolge il cliente e che come illustrato in precedenza definisce la differenza tra i concetti di *Service Experience* e *Customer Experience*. In tal senso, come sottolineano *Lemke et al.* (2010), il ruolo dell'azienda non è quello di offrire valore direttamente al cliente, bensì quello di portare una *value proposition* che permette al cliente di co-creare valore utilizzando i prodotti e i servizi dell'azienda. Anche *Poulsson & Kale* (2004) sottolineano come la *Customer Experience* sia un atto di co-creazione con il cliente, oltre che individuare una serie di emozioni e sensazioni che il cliente dovrebbe provare affinché quell'incontro possa essere classificato come esperienza.
- **Connection/Environmental Relationship:** dimensione che collega il cliente e l'evento e va da assorbimento a immersione. L'assorbimento si riferisce all'uso di introduzioni e spiegazioni per attirare l'attenzione dell'individuo; l'immersione prevede che il cliente diventi parte dell'esperienza.

In questo modo i due studiosi suddividono le esperienze in quattro macrocategorie (Figura 4):

- **Entertainment:** partecipazione passiva e assorbimento;
- **Educational event:** partecipazione attiva e assorbimento;
- **Escapist experience:** partecipazione attiva e immersione;
- **Esthetic experience:** partecipazione passiva e immersione.

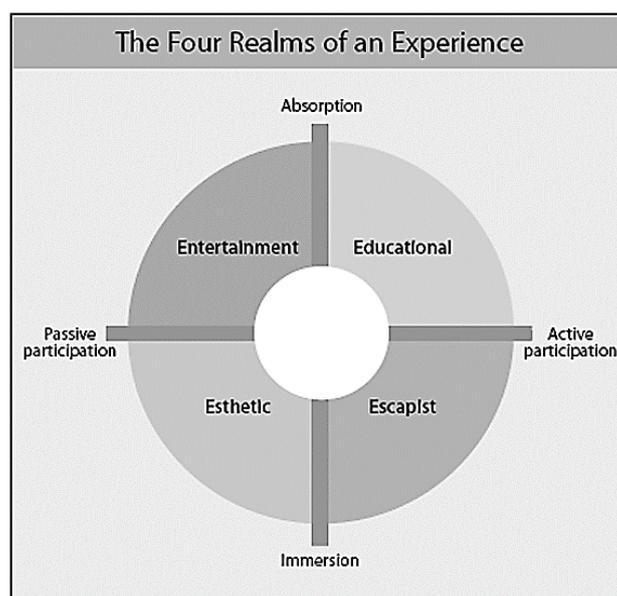


Figura 4: Tipologia di esperienze individuate tenendo presente due dimensioni: livello di partecipazione e assorbimento/immersione. *Pine and Gilmore (1998)*

2.4 Dimensioni coinvolte

L'elemento fondamentale emerso dalla maggior parte delle definizioni esposte è la multidimensionalità del costrutto e dei fattori coinvolti nella percezione dell'esperienza di ogni individuo. *Gentile, Spiller e Noci (2007)* analizzano il tema scomponendolo in componenti elementari. Le ricerche, in questo senso, riprendono gli studi di *Schmitt (1999)*, il quale identifica cinque *Strategic Experiential Modules*:

- **Sense** (*sensory experiences*): dimensione che riguarda gli aspetti tangibili e sensoriali di un prodotto o di una esperienza che richiamano i cinque sensi;
- **Feel** (*affective experiences*): dimensione che riguarda la creazione di emozioni e atteggiamento del cliente nei confronti del prodotto/servizio;
- **Think** (*creative cognitive experiences*): dimensione che riguarda il processamento di informazioni e i pensieri del cliente riguardo la valutazione dell'offerta dell'organizzazione;
- **Act** (*physical experiences, behaviors e lifestyle*): dimensione che riguarda gli aspetti comportamentali e di stile di vita delle persone;
- **Relate**: dimensione che riguarda gli aspetti dei moduli precedenti ma si espande oltre i sentimenti personali e privati dell'individuo, collegandosi al contesto sociale e culturale.

Sulla scia di questo studio, *Gentile et al. (2007)* assumono come dimensioni della *Customer Experience*:

- **Componente sensoriale**: componente connessa ai cinque sensi;
- **Componente emotiva**: componente connessa ai sentimenti;
- **Componente cognitiva**: componente connessa con il pensiero o i processi mentali dell'individuo;
- **Componente pragmatica**: componente che emerge dall'atto pratico di fare qualcosa;
- **Componente di stile di vita**: componente che emerge dall'affermazione di un sistema di credenze di un individuo, derivante dall'adozione di stili di vita e comportamenti;
- **Componente relazionale**: componente che coinvolge la persona e oltre, ovvero il suo contesto sociale, le sue relazioni con altre persone o anche il suo io ideale.

Le due suddivisioni riportate sono leggermente differenti. *Gentile et al. (2007)* separano la dimensione fisica dagli aspetti comportamentali e li collegano alla sfera sensoriale, supportati in questa scelta da recenti studi neuro-psicologici. Inoltre, aggiungono una nuova dimensione, quella pragmatica, la quale assume ancor più valore in quei contesti in cui è richiesta una forte partecipazione del cliente.

3 MODELLI DI RIFERIMENTO

Dal momento che i clienti valutano la propria esperienza in maniera olistica, negli anni sono stati proposti diversi modelli relativi alla *Customer Experience* di natura concettuale e/o operativa che guardano al costrutto in tal senso. Prima di addentrarsi nell'analisi dei modelli riguardanti la *Customer Experience*, sono proposti in breve i principali modelli e paradigmi affermatasi negli anni riguardo la *Customer Satisfaction* e *Service Quality*, in maniera tale da cogliere le somiglianze e discordanze tra i costrutti.

La letteratura riguardo la *Customer Satisfaction* è concorde nel definire tale costrutto come il risultato del modello di conferma/disconferma delle aspettative del cliente formatesi a seguito di precedenti esperienze, informazioni ottenute da altre persone, attività di marketing messe in atto dall'organizzazione e dal contatto con il prodotto stesso, contro la performance percepita dal cliente. Questo tipo di analisi è il cosiddetto *disconfirmation paradigm* (Figura 5). Il modello descritto in Figura 5 è inerente alla *Customer Satisfaction* relativa ad un prodotto. La *Customer Satisfaction* appare, quindi, essere funzione della performance percepita, delle attese e della disconferma. Tale disconferma è differenziata in Disconferma Inferita e Disconferma Percepita da *Swan & Trawick* (1980): la prima è il punteggio delle differenze tra aspettative e percezioni dei singoli attributi; la seconda è una misura generale della disconferma relativa all'intero prodotto. Dalla Disconferma Inferita si arriva alla Disconferma Percepita.

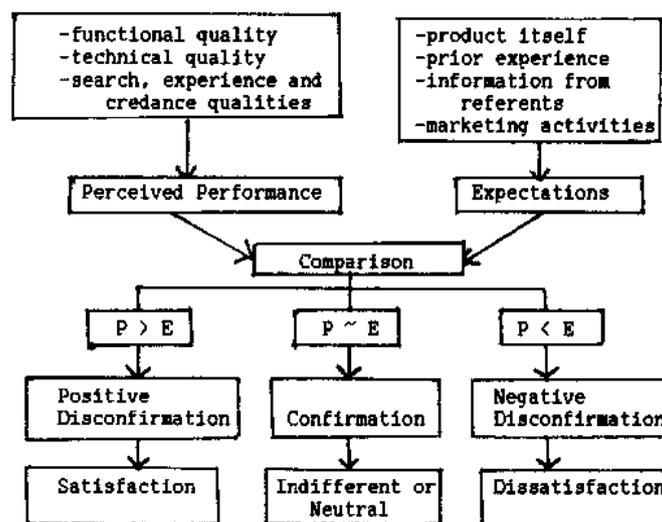


Figura 5: Paradigma di conferma/disconferma relativo ad un prodotto. Soddifazione/Insoddifazione/Atteggiamento neutrale come risultato della comparazione tra performance percepita e aspettative con relativi fattori influenzanti.

Sulla base di questo paradigma, negli anni sono stati sviluppati diversi modelli estesi che tengono conto delle conseguenze della *Customer Satisfaction*, ovvero dei comportamenti successivi del cliente come l'intenzione di riacquisto del prodotto stesso. *Oliver* (1980) evidenzia gli aspetti dinamici del processo di acquisto e riacquisto di un prodotto, ponendo la soddifazione del cliente come variabile intermedia che influenza il comportamento futuro del cliente.

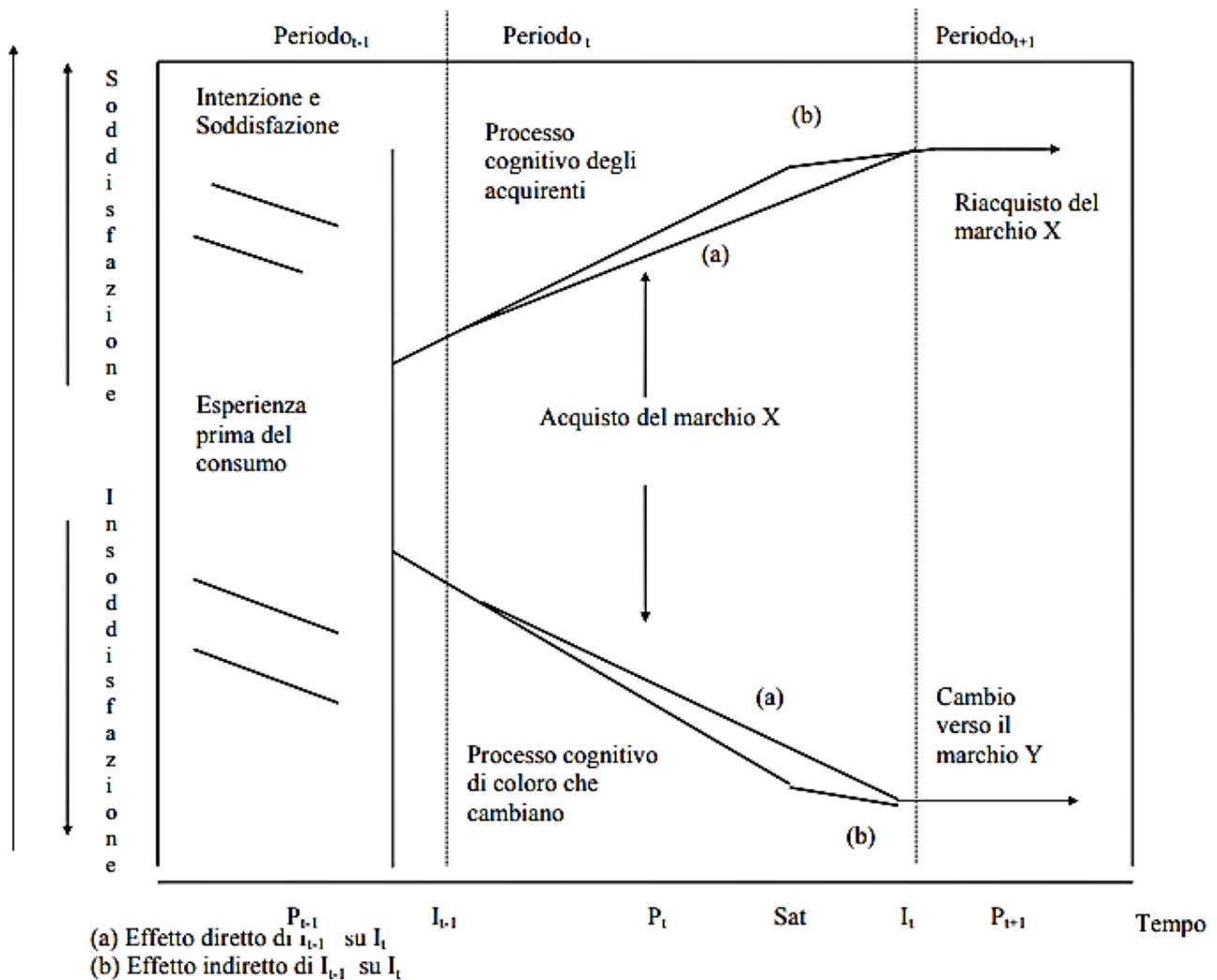


Figura 6: Modello dinamico Customer Satisfaction, Morana (1997). Il grafico mostra l'andamento della relazione tra intenzione di acquisto (I_t) e soddisfazione (Sat) nei diversi periodi (P_t). Il processo cognitivo degli acquirenti che porta al riacquisto del marchio X o al cambio verso il marchio Y è visto come la somma dell'effetto diretto e di quello indiretto di I_{t-1} su I_t .

Dato il processo di crescente servitizzazione delle società post-industriali, illustrato in precedenza, numerosi modelli relativi alla *Customer Satisfaction* sono stati, poi, adattati al mondo dei servizi, ponendo, come sottolinea Morana (1997), particolare attenzione alla valutazione del cliente dell'"incontro di servizio", ovvero il periodo di tempo durante il quale un individuo entra in contatto con qualsiasi elemento dell'azienda, includendo il personale di contatto, le attrezzature fisiche e il servizio stesso.

Come già anticipato, anche la *Service Quality* è descritta in maniera simile alla *Customer Satisfaction*, a volte in modo improprio. Entrambi i costrutti si fondano sulla differenza tra aspettative e percezioni. La *Service Quality* rappresenta una valutazione globale riguardante le aspettative di eccellenza, mentre la *Customer Satisfaction* riguarda le attese locali. Un altro tema interessante è quello riguardante la sequenzialità di questi costrutti. Alcuni autori sostengono che la *Service Quality* determini la *Customer Satisfaction*, mentre altri sostengono che la soddisfazione relativa a specifiche transazioni conduca alle percezioni sulla qualità globale. Come illustrato da Franceschini (2001) (Figura 7), Parasuraman, Zeithaml & Berry propongono un modello concettuale che inserisce la *Customer Satisfaction* e la *Service Quality* in uno schema più articolato dove l'una influenza l'altra reciprocamente. La soddisfazione del cliente relativa alla singola transazione è

influenzata, infatti, dalla valutazione del prezzo, valutazione della qualità del prodotto e la valutazione della qualità del servizio. A sua volta la soddisfazione del cliente nelle varie transazioni influenzerà la valutazione globale dell'azienda in termini di soddisfazione, qualità del servizio, qualità del prodotto e prezzo.

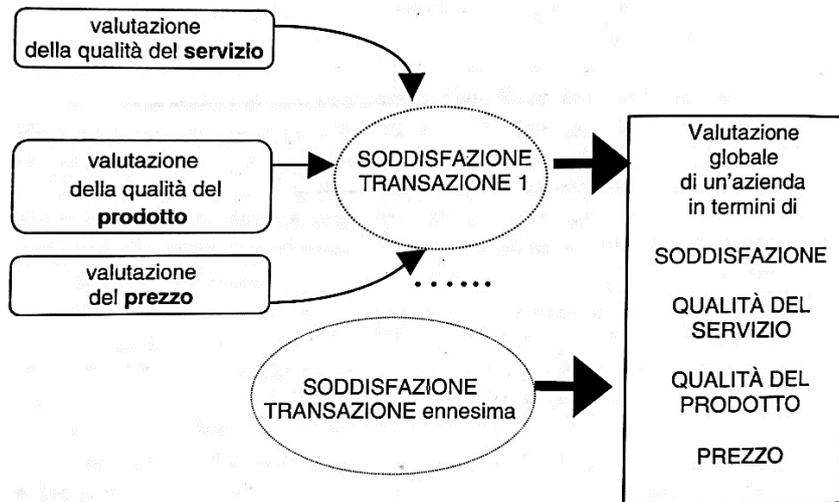


Figura 7: Modello influenza reciproca Customer Satisfaction - Service Quality, Franceschini (2001).

Gli stessi autori propongono un modello concettuale relativo alla formazione del gap tra qualità attesa e qualità globale percepita (Figura 8). Tale gap è, infatti, la funzione di quattro scostamenti:

- Scostamento tra **Qualità attesa** e **Qualità ipotizzata**.
- Scostamento tra **Qualità ipotizzata** e **Qualità di progettazione**.
- Scostamento tra **Qualità di progettazione** e **Qualità realizzata**.
- Scostamento tra **Qualità realizzata** e **Qualità di marketing**.

Tale modello concettuale pone le basi per studi successivi che tendono ad operationalizzare la misura della qualità nei servizi, come il modello SERVQUAL di *Parasuraman, Zeithaml & Berry* (1988) nel quale gli autori individuano 10 dimensioni, poi ricondotte a 5, che costituiscono il dominio del costrutto sulla qualità del servizio.

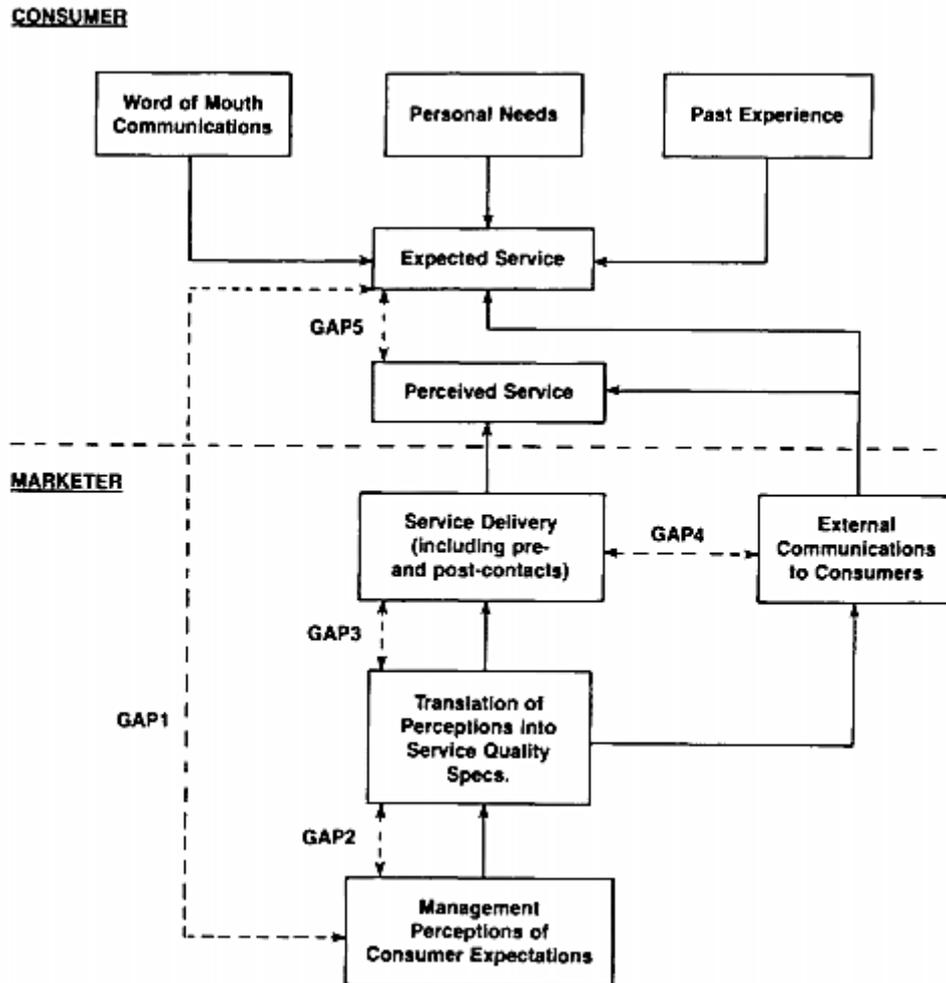


Figura 8: Modello dei Gap, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). GAP5 (scostamento tra qualità attesa, influenzata da esperienze passate, bisogni personali e comunicazioni tra clienti, e qualità percepita) è funzione di GAP1, GAP2, GAP3, GAP4.

Per quanto riguarda i modelli relativi alla *Customer Experience* proposti nel presente lavoro i primi due sono relativi allo studio delle determinanti del costrutto e, quindi, alle aree che maggiormente influenzano la percezione dell'esperienza per il cliente, mentre gli ultimi due sono improntati alla ricerca del processo di formazione dell'esperienza che l'azienda e il cliente attuano al fine di creare valore per il cliente stesso.

3.1 Modelli determinanti Customer Experience

Verhoef et al. (2009) propongono un modello concettuale nel quale discutono riguardo le determinanti della *Customer Experience* (Figura 9) nel mondo retail.

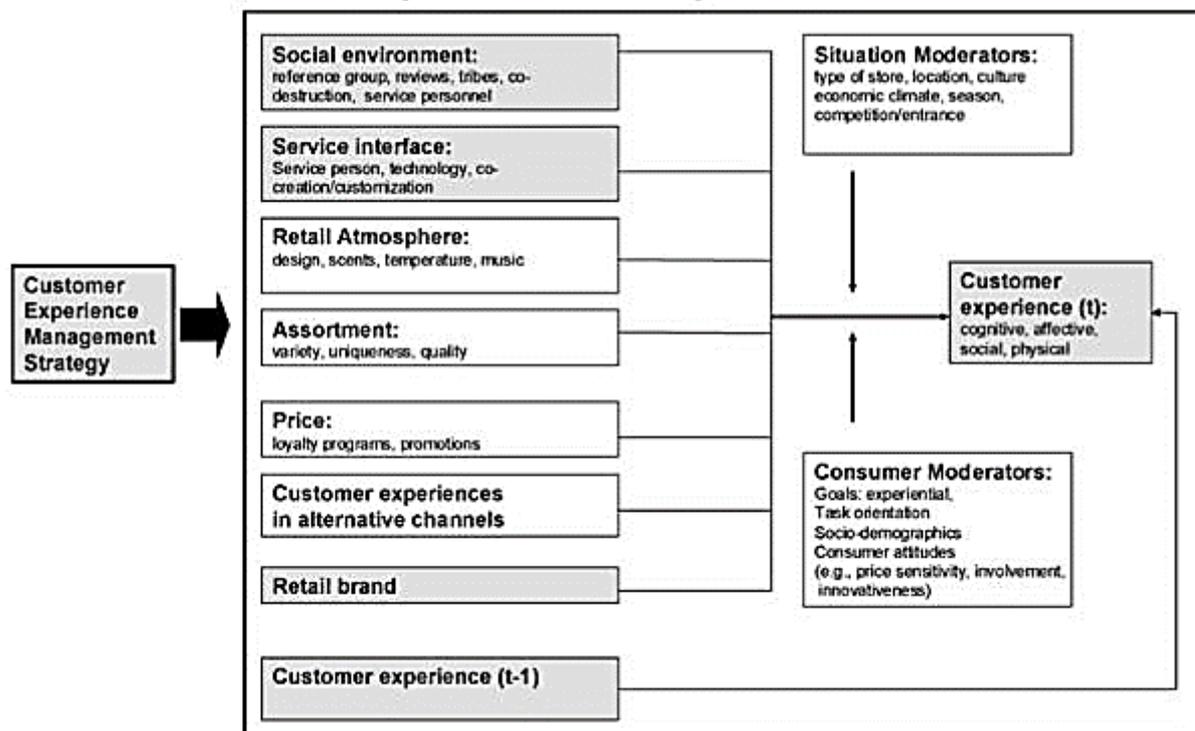


Figura 9: Modello concettuale Customer Experience, Verhoef et al. (2009). Il modello, descrittivo della strategia di gestione della Customer Experience, illustra l'influenza delle determinanti, della componente dinamica e di due effetti moderativi sull'esperienza del cliente nel mondo retail individuata da quattro dimensioni.

Le determinanti che caratterizzano il presente modello olistico sono le seguenti:

- **Social environment**
- **Service interface**
- **Retail atmosphere**
- **Assortiment**
- **Price**
- **Customer Experience in alternative channels**
- **Retail brand**

Il modello introduce, inoltre, una componente dinamica. L'esperienza attuale, infatti, per i ricercatori, è influenzata dalle esperienze pregresse. Il modello include anche due tipi di effetti moderatori:

- gli **obiettivi del consumatore**: l'individuo può ritenere una componente più importante rispetto ad un'altra, e, quindi, pesarle in maniera differente. Essi dipendono da fattori socio-demografici, caratteriali e personali.
- i **fattori di natura situazionale**: comprendono il tipo di store, la località, i canali di erogazione, fattori economici ecc.

In questa maniera, oltre a tenere sotto controllo le determinanti dirette individuate, sono tenuti sotto controllo i fattori relativi al contesto individuale di ogni cliente e al contesto sociale, ambientale e di mercato. Le componenti riportate influenzano la *Customer Experience* caratterizzata nello studio da quattro dimensioni: cognitiva; affettiva; sociale; fisica. Le determinanti approfondite in particolar modo sono l'ambiente sociale, le interfaccia ed in particolare l'uso di tecnologie self-service e l'interazione tra il brand e l'esperienza. Per quanto riguarda l'ambiente sociale è tenuto in considerazione la presenza nello store di più persone, e come la presenza di altre persone può impattare la performance percepita dal cliente. Questo fa emergere il tema del *compatibility management*, ovvero i processi messi in atto dall'organizzazione al fine di attrarre clienti omogenei e simili tra loro e gestire le loro interazioni nell'ambiente dove è erogato il servizio. Inoltre, i clienti possono interagire tra loro anche online, prima e dopo l'incontro. Per *Verhoef et al.* il successivo step di ricerca sarebbe lo sviluppo di una scala che aiuti la misura dell'esperienza del cliente nel mondo retail.

In maniera simile, *Grewal et al.* (2009) analizzano gli effetti di alcuni fattori sotto il controllo dell'impresa, quali promozioni, prezzo, merchandise, supply chain e location, e di macro-fattori, macroeconomici o politici, sulla *Customer Experience* nel mondo retail (Figura 10).

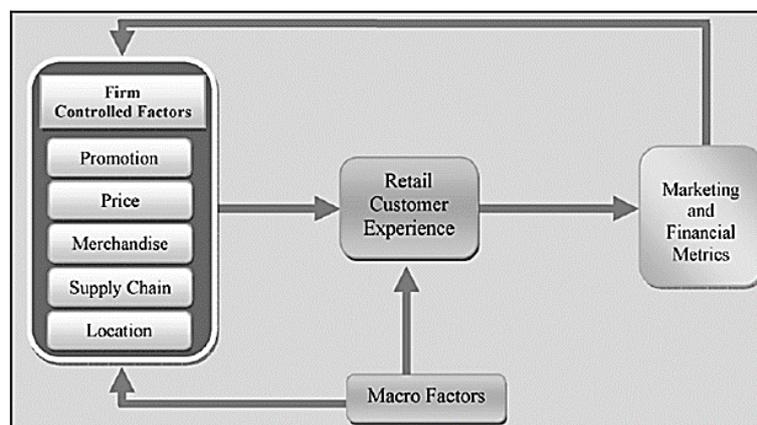


Figura 10: Modello concettuale Customer Experience, Grewal (2009). Il modello illustra l'influenza di determinanti sotto il controllo dell'azienda e di macro fattori sull'esperienza del cliente nel mondo retail.

Sia lo studio di *Grewal et al.* (2009) che di *Verhoef et al.* (2009) restringono il campo di analisi al mondo retail. La differenza principale consiste nella presenza della supply chain nel modello di *Grewal et al.* (2009), i quali sostengono che sia importante per l'approvvigionamento dell'assortimento dei beni a marchio ad esempio, ma evidenziano come faccia parte delle azioni di back-office dell'organizzazione. Entrambi gli studi sottolineano, inoltre, l'importanza dei fattori relativi al contesto che, come descritto in precedenza, influenzano la formazione della percezione dell'esperienza da parte del cliente.

3.2 Modelli formazione Customer Experience

Più che sullo studio delle determinanti della *Customer Experience*, *Payne et al.* (2008) e *Voss et al.* (2008) indagano la materia analizzandola da una prospettiva di processo. L'analisi di *Voss et al.* (2008) è ristretta al mondo B2C, mentre *Payne et al.* (2008) propongono un modello generale B2C o B2B indipendente dal settore.

Payne et al. (2008) discutono come la *Customer Journey* debba essere progettata e implementata in maniera olistica al fine di offrire un'adeguata *Customer Experience*. Nella ricerca in

questione, con processi si intendono le procedure, i tasks, i meccanismi, le attività e le interazioni che supportano la co-creazione di valore da parte di cliente e azienda, enfatizzando come la relazione tra il cliente e l'organizzazione consista in un set di attività ed esperienze dinamiche e interattive, in un determinato contesto, utilizzando strumenti e tenendo comportamenti a volte chiari, a volte guidati dall'inconscio. Il presente modello (Figura 11) è formato da tre componenti principali:

- **Processi di creazione del valore lato cliente:** in un rapporto B2C quei processi, risorse e azioni che i clienti utilizzano per gestire le proprie attività. In un rapporto B2B quei processi che l'organizzazione dell'azienda-cliente mette in atto per gestire il suo business e le relazioni con i fornitori.
- **Processi di creazione del valore lato fornitore:** quei processi, risorse e azioni che il fornitore utilizza per gestire il proprio business e la sua relazione con i clienti e altri stakeholders.
- **Processi all'incontro:** quei processi e azioni di interazione e scambio che hanno luogo durante la relazione tra cliente e fornitore.

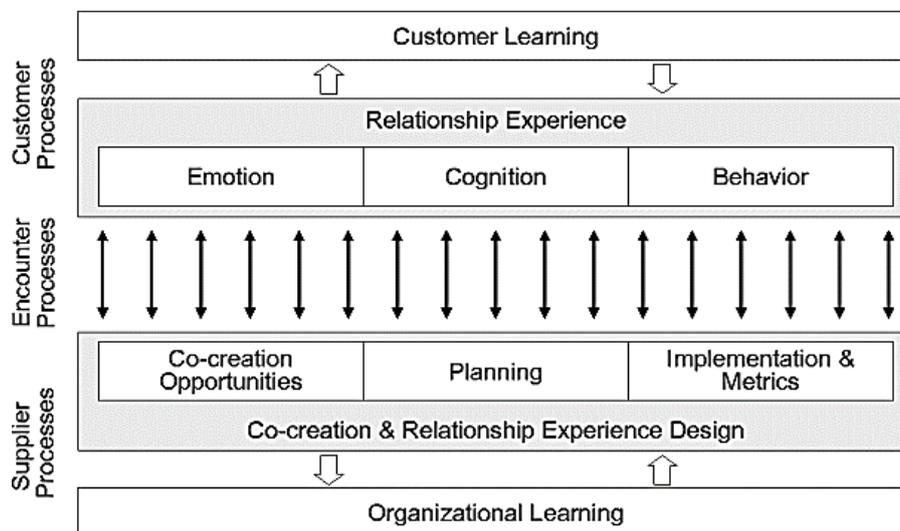


Figura 11: Modello concettuale di co-creazione del valore, Payne et al. (2008). I processi descritti sono quelli del cliente, del fornitore del servizio e i processi all'incontro. Oltre alle dimensioni dell'esperienza percepita dal cliente e alle azioni messe in atto dall'azienda per fornire il servizio, è messo in evidenza l'apprendimento iterativo da parte del cliente e da parte dell'organizzazione in seguito all'erogazione del servizio.

Per quanto riguarda i processi del cliente, Payne et al. (2008) sottolineano tre aspetti chiave:

- **l'ammontare di informazioni**, conoscenze, capacità a cui i clienti possono accedere e/o hanno a disposizione influenzano l'abilità dei clienti stessi di co-creare valore. È compito dell'azienda, quindi, per aumentare la propria competitività, assicurarsi che i clienti abbiano a propria disposizione gli strumenti adatti e necessari.
- Le **dimensioni coinvolte** nella *relationship experience* del cliente individuate dallo studio sono le seguenti: emotiva che comprende sentimenti, stati d'animo e caratteristiche personali; cognitiva che prevede elaborazione delle informazioni e si concentra sia su attività basate sulla memoria sia su processi di natura più subconscia e privata, in accordo con gli studi di Holbrook & Hirschman (1982); comportamentale che comprende le azioni derivanti dall'interazione.

- La *relationship experience* porta all'**apprendimento del cliente**. Il risultato del processo di apprendimento del cliente si manifesta in cambiamenti nelle attitudini e nelle preferenze del cliente e, quindi, a sua volta influenza, in maniera dinamica, l'esperienza futura del cliente.

Dalla prospettiva dell'impresa, creare valore per il cliente parte dalla comprensione dei processi del cliente. In Figura 11 sono mostrati i processi del fornitore che assistono la co-creazione di valore attraverso la progettazione e l'esecuzione di un'adeguata *Customer Experience* e l'agevolazione dell'apprendimento per l'organizzazione. Secondo gli studiosi, il processo ricorsivo di apprendimento dell'organizzazione e di gestione della conoscenza si basa proprio sulla conoscenza come fonte di vantaggio competitivo. Partendo dai processi del cliente, un provider dovrebbe progettare i propri processi in maniera tale da allinearsi a quelli dei suoi clienti.

Il processo d'incontro include una serie di interazioni e transazioni tra il cliente e il fornitore. Questi incontri sono quelli che precedentemente sono stati definiti *touchpoint* e possono nascere da un'iniziativa dell'impresa, del cliente o di entrambi. Nello studio sono descritte tre tipologie di incontri:

- **Communication encounters:** attività messe in atto per connettersi con il cliente e promuovere e iniziare un dialogo;
- **Usage encounters:** attività dei clienti nell'utilizzo di un prodotto o servizio e include i servizi che supportano tale uso;
- **Service encounters:** interazioni del cliente con il personale o applicazioni.

Voss et al. (2008), in maniera simile, nel proprio studio, esplorano il paradigma della *Customer Experience* per quanto riguarda la cosiddetta strategia delle operazioni (Figura 12), che coinvolge le scelte che l'organizzazione deve prendere per implementare un'adeguata esperienza. Tale modello concettuale è un adattamento del modello proposto da Roth & Menor (2003). Questi ultimi evidenziano come una prospettiva di questo tipo sia necessaria per determinare ciò che permette effettivamente all'organizzazione di sviluppare le proprie operazioni in maniera da fornire la giusta offerta al giusto cliente al momento giusto.

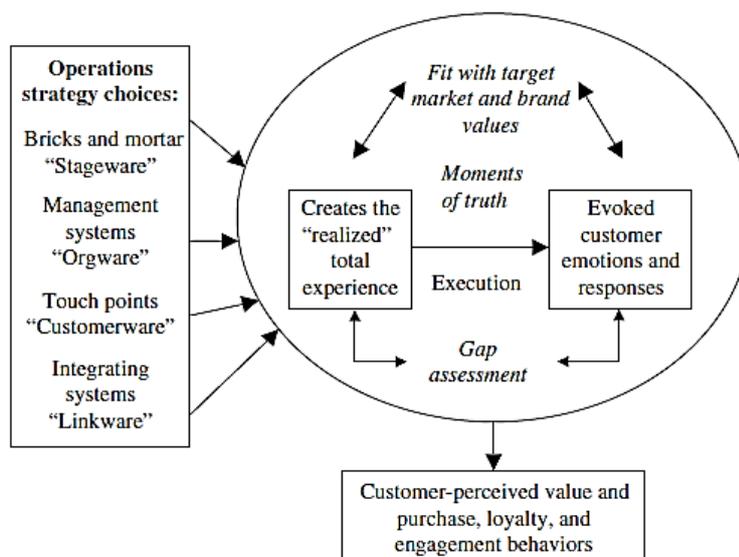


Figura 12: Modello concettuale Voss et al. (2008), adattamento da Roth & Menor (2003). Il modello illustra l'influenza delle scelte prese dall'organizzazione sul valore percepito dal cliente e sui suoi atteggiamenti futuri come il risultato della discrepanza tra l'esperienza creata e la risposta del cliente tenendo presente gli standard imposti dal mercato.

Roth & Menor (2003) descrivono tre tipi di scelte relative a: struttura, infrastruttura e integrazione. A queste tre tipologie di scelte, Voss *et al.* hanno aggiunto un quarto tipo di set di scelte riguardo dove e come il cliente interagirà con il servizio (*touchpoint*). I quattro tipi di scelta sono stati ribattezzati:

- **Stageware:** è il primo set di scelte e comprende le decisioni strutturali. Include il layout delle strutture, tecnologie, flussi di informazioni e persone.
- **Orgware:** è il secondo set di scelte e comprende le scelte infrastrutturali e le politiche di condotta. Una delle scelte manageriali più importanti è come organizzare ed allenare le persone e creare un'ambiente e una cultura per coinvolgere i clienti. Un'altra decisione infrastrutturale chiave consiste nella struttura manageriale e di leadership.
- **Customerware:** è il terzo set di scelte relative alla creazione e alla gestione di specifici *touchpoint*. Oltre che della progettazione delle interazioni clienti-personale, ci si riferisce anche alle interazioni cliente-cliente.
- **Linkware:** è il quarto set di scelte e si riferisce ai meccanismi che filtrano le informazioni attraverso l'impresa e verso i livelli inferiori.

Queste quattro aree decisionali, *per Voss et al.*, hanno lo scopo di permettere all'organizzazione di offrire una desiderata *Customer Experience*, ma è solo attraverso la corretta esecuzione e coordinamento tra le varie parti del sistema (design e delivery) che emerge una esperienza totale. Nel modello proposto dagli autori, nella circonferenza in Figura 12 si nota come il risultato delle scelte prese dall'organizzazione porti alla creazione dell'esperienza per il cliente. Poi, la deviazione tra l'esperienza realizzata ed eseguita e le emozioni provocate nel cliente e l'adattamento di queste al mercato di riferimento porta al valore percepito dal cliente e ai suoi futuri atteggiamenti.

Emerge, dunque, dagli studi di Payne *et al.* e Voss *et al.* come le scelte progettuali prese dall'organizzazione per offrire un'adeguata esperienza ai propri clienti vadano prese a seguito di una profonda conoscenza e comprensione dei processi e delle attività a cui il cliente va incontro per entrare in contatto con l'azienda.

3.3 Considerazioni sul costrutto

Da queste prime analisi emerge come i modelli relativi alla *Customer Experience* siano piuttosto complessi. Il paradigma di conferma/disconferma, sul quale si basa la letteratura sulla *Customer Satisfaction*, è una valutazione di natura cognitiva da parte del cliente riguardo gli attributi del prodotto o del servizio con cui si interfaccia, post-incontro. La *Customer Experience* è, invece, come emerso dall'analisi delle definizioni riportate, la risposta spontanea del cliente che include ciò di cui si parla facendo riferimento alla *Customer Satisfaction* o *Service Quality*, ma ne approfondisce il contenuto introducendo fattori comportamentali, di stile di vita, emotivi e personali.

Oltre al contenuto stesso del costrutto, un secondo fattore di complessità è dato dalla natura longitudinale della relazione studiata: lo studio della *Customer Experience* non si focalizza sulla valutazione di un'unica transazione ma tiene conto, come suggerito tra gli altri da Klaus (2015), della *Brand Experience*, della *Service Experience* e *Post-Purchase/Consumption Experience*. La natura longitudinale dell'esperienza fa a sua volta emergere il tema della dinamicità del costrutto. Come illustrato in precedenza, infatti, l'esperienza tiene conto dell'intera *Customer Journey* del cliente ed evolve nel tempo lungo il ciclo di vita del servizio e dato il ripetersi delle interazioni tra il cliente e

l'organizzazione che permettono al cliente stesso di conoscere meglio il servizio. *McColl-Kennedy et al.* (2015) propongono tre metodologie per lo studio della natura longitudinale del costrutto:

- Tramite analisi di tipo **retrospettivo**: prevedono la ricostruzione della *Customer Journey* del cliente andando a ritroso negli eventi e rivelando il significato di determinati atteggiamenti;
- Tramite analisi **real-time**: prevedono l'osservazione degli eventi e delle interazioni mediante, ad esempio, studi etnografici;
- Tramite **estrapolazione** del futuro: prevede, ad esempio, l'utilizzo di tecniche di simulazione.

Un altro fattore di complessità deriva dalla natura intrinseca dell'esperienza che prevede il coinvolgimento del cliente nella creazione di valore di cui lui stesso gode e non una semplice valutazione *ex-post*. *Walter et al.* (2010) sottolineano come gli studi relativi a *Service Quality* o *Customer Satisfaction* mostrino il cliente come un osservatore passivo che processa le informazioni in suo possesso e successivamente valuta le sue interazioni con il servizio. Tali studi, inoltre, non tengono conto delle interazioni personali del cliente con il contesto sociale nel quale si svolge l'esperienza, confinando il tema dell'analisi alla relazione diadica tra l'individuo e l'organizzazione.

Un altro tema interessante è lo studio della sequenzialità dei costrutti di *Customer Experience* e *Customer Satisfaction* o *Service Quality*, sulla scia delle diverse opinioni di molti ricercatori sullo stesso tema tra *Customer Satisfaction* e *Service Quality*, o comunque la natura della relazione tra questi costrutti. *Becker & Jakkola* (2020), a tal proposito, illustrano come in alcuni studi il concetto di *Customer Experience* sia sovrapposto a concetti legati alla valutazione del servizio come quelli di soddisfazione o qualità del servizio, mentre in altri è un concetto indipendente che guida, ad esempio, alla soddisfazione. Studiosi come *Meyer & Schwager* (2007) asseriscono che la *Customer Satisfaction* è essenzialmente la culminazione di una serie di esperienze del cliente, o al più il risultato di quelle positive meno le negative. In maniera analoga, *Garg et al.* (2010) introducono l'equazione per cui la *Customer Satisfaction* è pari a buone esperienze del cliente meno le negative. Altri come *Klaus & Maklan* trattano la *Customer Satisfaction* come una outcome al pari della fiducia del cliente (*loyalty*) e *word-of-mouth* e studiano quanto di questi outcome è spiegato dalla *Customer Experience*. L'impressione riscontrata nella presente analisi è che sia realmente difficile determinare un rapporto di causalità fra i due costrutti, mentre sembra più prudente affermare che la *Customer Experience* sia un concetto più ampio e che includa le nozioni relative alla *Customer Satisfaction*.

4 STRUMENTI OPERATIVI

La conoscenza del cliente è il paradigma cardine che guida gli studi riguardo la *Customer Satisfaction* e la *Customer Experience*, e più in generale la progettazione di prodotti e servizi. Grazie alle nuove tecnologie a disposizione di clienti e aziende e alla facilità di comunicazione e interazione attraverso più canali tra domanda e offerta, le aziende hanno a disposizione e possono sfruttare a loro vantaggio una miriade di dati riguardo i propri clienti. *Meyer & Schwager (2007)* nel proprio studio analizzano la differenza tra i concetti e gli strumenti di *Customer Relationship Management (CRM)* e *Customer Experience Management (CEM)* e la tipologia di dati che questi due sistemi trattano (Figura 13). La differenza principale illustrata dagli autori è proprio il tipo di dati catturati dai due sistemi: i sistemi di CRM catturano tutto ciò che l'azienda conosce di un particolare cliente (la storia della richiesta del servizio, i prodotti restituiti ecc.); i sistemi di CEM dovrebbero catturare la risposta e i pensieri soggettivi del cliente riguardo la particolare azienda. Inoltre, i sistemi di CRM catturano le azioni del cliente dopo l'interazione, mentre quelli di CEM catturano l'immediata risposta del cliente all'incontro con l'azienda. Il suggerimento di *Meyer & Schwager (2007)*, dunque, è quello di introdurre sistemi capaci di intercettare i pensieri dei clienti riguardo l'azienda piuttosto che continuare a spendere tempo e risorse in sistemi di *relationship management*.

	What	When	How Monitored	Who Uses the Information	Relevance to Future Performance
Customer Experience Management (CEM)	Captures and distributes what a customer thinks about a company	At points of customer interaction: "touch points"	Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research	Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services	Leading: Locates places to add offerings in the gaps between expectations and experience
Customer Relationship Management (CRM)	Captures and distributes what a company knows about a customer	After there is a record of a customer interaction	Point-of-sales data, market research, Web site click-through, automated tracking of sales	Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution	Lagging: Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't

Figura 13: CEM vs CRM, Meyer & Schwager (2007). La tabella evidenzia le diversità riguardo la natura, le modalità di rilevazione e trattamento, e la rilevanza dei dati estrapolati mediante i due sistemi.

De Keyser et al. (2015) propongono quattro linee guida manageriali da adottare per gestire e implementare una adeguata *Customer Experience*. Tale lavoro è particolarmente interessante per la presente analisi poiché per ognuna di queste linee guida gli autori propongono diversi strumenti atti a svolgere tali mansioni.

In primo luogo, per il team di ricerca suddetto, bisogna concentrarsi sul cliente secondo una logica "*jobs-to-be-done*". Tale logica è in accordo con i modelli di *Voss et al.* e *Payne et al.* analizzati in precedenza. Il management dovrebbe analizzare come i propri clienti utilizzano ed integrano prodotti e servizi nella loro vita quotidiana e come questi li aiutano a raggiungere determinati

obiettivi. Gli strumenti che possono aiutare il management a tal scopo sono numerosi e vari e comprendono tecniche di ricerca qualitativa come *shadowing*, *interviews*, *ethnography* e *netnography*, **coinvolgimento del cliente nella progettazione** di prodotti/servizi o l'utilizzo di **prototipi** per osservare e studiare l'uso del prodotto/servizio in condizioni simili a quelle della vita reale.

In secondo luogo, bisogna considerare l'intero ecosistema di entità coinvolte oltre che la relazione diadica tra cliente e azienda. Bisogna tener conto dell'influenza diretta e indiretta di parti terze come fornitori di beni/servizi complementari, altri clienti, competitors, governo, ecc. Svariati metodi possono essere implementati per identificare, quindi, gli stakeholders coinvolti e comprendere il loro impatto sulla *Customer Experience* totale del cliente. Tra i citati nello studio sono presenti **Multilevel Service Design** ed **Ecosystem Mapping**.

Bisogna, inoltre, focalizzarsi sul lungo periodo e sulla natura dinamica della *Customer Experience*. Sebbene si debba prestare attenzione ad ogni singolo punto di contatto, l'adozione di una prospettiva in stile *Customer Journey* permette di comprendere la correlazione tra punti di interazione vicini tra loro e dell'evoluzione della *Customer Experience* nel corso della relazione. Strumenti molto utilizzati sono **Customer Journey Mapping** e **Service Blueprinting**.

In quarto luogo, i ricercatori asseriscono che la misurazione della *Customer Experience* richiede un approccio multi-metodo e non può essere incentrata su una singola misura.

4.1 Classificazione strumenti operativi

Gli strumenti a disposizione delle aziende utili per comprendere l'esperienza del cliente e i drivers che la guidano, progettandola, implementarla, monitorarla e misurarla sono, dunque, numerosi e in costante evoluzione grazie all'utilizzo di nuove tecnologie. In Tabella 4 è proposta una classificazione degli strumenti operativi individuati.

Tabella 4: Classificazione strumenti operativi

CLASSIFICAZIONE	STRUMENTI DESCRITTI	
STRUMENTI DI INTERAZIONE	Interviste	
	Focus group	
	Shadowing	
	Netnografia	
	Etnografia	
	Critical Incident Analysis	
	Prototyping	
STRUMENTI DI PROGETTAZIONE	Multilevel Service Design	Customer Value Constellation
		Service System Architecture
		Service System Navigation
		Service Experience Blueprint
Customer Journey Mapping		
STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	KPI strategici	
	KPI operativi	
STRUMENTI DI MISURA	Experiential method	
	Questionari	
	Indici di misura	
	Analisi psico-fisiologiche	

	Analisi neurologiche
	Eye tracking
	Analisi comunicazione non verbale

4.1.1 Strumenti di interazione

Gli strumenti di interazione permettono all'organizzazione di entrare in contatto con il cliente in modalità varie e diverse tra loro, in modo tale da comprendere come il cliente valuta la propria esperienza e quali sono i drivers che guidano l'esperienza stessa e il giudizio su essa. Tali strumenti permettono di monitorare quelli che Meyer & Schwager (2007) definiscono *potential patterns* e *present patterns*. I *present patterns* monitorano la presente relazione ed esperienza e offrono spunti per future opportunità. Lo scopo di queste analisi è di definire nel profondo lo stato della relazione con il cliente. La frequenza di collezione di questi dati è periodica. I *potential patterns* monitorano le opportunità e le richieste particolari dei clienti. La frequenza di collezione di questi dati è *pulsed (on/off)*.

4.1.1.1 Interviste

Per quanto riguarda gli strumenti operativi, di tipo qualitativo, tra i più utilizzati per comprendere la reale *Customer Experience* del cliente sono presenti le interviste. È possibile distinguere le interviste in base a tre caratterizzazioni:

- Presenza di un contatto visivo;
- Distribuzione dei poteri e dei ruoli tra gli attori;
- Grado di libertà concesso.

In base al grado di libertà concesso all'intervistato è possibile distinguere tra interviste strutturate e interviste semi-strutturate/non strutturate. Tra le interviste non strutturate, una particolare tipologia, probabilmente più consona ad indagare l'esperienza del cliente, analizzata da Becker (2018), è l'intervista fenomenologica. Essa è descritta come un'intervista aperta, sotto forma di dialogo sotto l'assunzione filosofica di fenomenologia. Lo scopo di un'intervista di questo tipo è di avere una prima descrizione, in forma libera dell'esperienza, contestualizzata alla vita del cliente. La studiosa paragona, poi, questo tipo di intervista all'intervista narrativa. Entrambe sono fenomenologiche in natura ma mentre l'intervista narrativa è più simile ad uno *story-telling* che comincia da una domanda principale, l'intervista fenomenologica è più conversazionale. Entrambe le tipologie di intervista sono, comunque, poco strutturate per permettere all'intervistato di focalizzarsi su ciò che più desidera e di conseguenza su ciò che più lo ha colpito. Tipologie di interviste più guidate potrebbero essere meno adatte ad investigare la materia in quanto l'obiettivo deve essere quello di estrapolare la risposta soggettiva e naturale del cliente alle interazioni; è opportuno, quindi, limitare il condizionamento nell'individuo. La principale difficoltà legata a questo tipo di interviste risiede nel fatto che i risultati ottenuti in questa maniera siano scarsamente generalizzabili a causa della intrinseca specificità e soggettività delle informazioni rilasciate dagli intervistati.

4.1.1.2 Focus group

Un'alternativa alle interviste ampiamente utilizzata è quella dei focus group. In un focus group sono intervistati contemporaneamente, secondo le indicazioni di Cohen (1995), circa 6 persone, fino ad un massimo di 15 persone. È, di solito, a maggior ragione per gruppi folti, presente un moderatore

che gestisce la conversazione facendo parlare una persona per volta e indirizzando il discorso verso l'obiettivo dell'analisi.

Tabella 5: Vantaggi e svantaggi dei focus groups rispetto alle interviste

Vantaggi	Svantaggi
Più economico in termini di tempo e costi.	Meno tempo a disposizione per investigare l'esperienza vissuta da ogni persona.
Sinergia tra i partecipanti tale da far emergere pensieri che altrimenti non sarebbero emersi tramite un'intervista individuale.	Possibile convergenza delle valutazioni nella direzione del pensiero dominante del gruppo o di personalità spiccate all'interno di esso.

4.1.1.3 Shadowing

Il *customer shadowing* è un processo di osservazione e indagine naturalistica che permette di esplorare come i propri clienti svolgono effettivamente il loro lavoro o, comunque, ciò che fanno per raggiungere i propri obiettivi, in modo da poter progettare servizi o prodotti che renderanno i loro compiti più semplici. Le tecniche di osservazione presentano un vantaggio rispetto alle tradizionali interviste e focus group poiché evitano il processo di traduzione da parte del cliente delle proprie impressioni soggettive in verbalizzazione poiché si chiede ai propri clienti il permesso di osservarli direttamente mentre eseguono le proprie funzioni per le quali l'azienda in questione fornitrice del servizio potrebbe essere utile. Sebbene sia più comunemente utilizzato come strumento/tecnica di progettazione in ambito B2B, lo *shadowing* del cliente trova applicazione anche in circostanze B2C. Le fasi da seguire sono, dunque, le seguenti:

- La prima fase prevede l'osservazione, nel modo più discreto possibile, dei processi di lavoro svolti dal cliente che si collegano al problema che l'azienda tenta di affrontare per il cliente.
- La seconda fase è la comprensione del pensiero razionale dietro il modo in cui vengono svolti i diversi compiti attraverso interviste.
- La fase finale prevede l'analisi dei risultati in maniera tale da creare un'interfaccia tra i processi del fornitore e quelli del cliente, al fine di ridurre errori, sforzi e sprechi per il cliente.

Tabella 6: Vantaggi e svantaggi dello shadowing rispetto a interviste

Vantaggi	Svantaggi
I dati raccolti sono dati concreti, ottenuti mediante l'osservazione diretta, e non tramite la verbalizzazione da parte del cliente della propria esperienza.	Meno economico dal punto di vista dei costi e dei tempi.
Evita la traduzione di pensieri e comportamenti in verbalizzazione da parte del cliente.	È necessaria interpretazione dei comportamenti dell'individuo da parte di chi conduce lo studio.
Viene meno la gerarchizzazione tra intervistato e cliente.	È una tecnica più invasiva.

4.1.1.4 Etnografia

L'etnografia è un metodo di analisi antropologico che calato nel mondo della *Customer Experience* riesce a dare ottimi risultati in termini di comprensione dell'esperienza del cliente e più in generale

del suo mondo. Di fondamentale importanza è la combinazione di osservazione e verbalizzazione, poiché, secondo *Arnould et al.* (1994), i semplici dati osservazionali non permettono di accedere alle percezioni, ai valori e alle credenze dell'individuo. Per spiegare il fenomeno di interesse in maniera più completa è necessaria la combinazione dei dati osservazionali con i dati dei rapporti verbali, ottenuti mediante l'interpretazione dell'etnografo. Quest'analisi può essere di tre tipi:

- **Coperta:** osservazione nascosta, ovvero il gruppo non sa di essere osservato. Ciò fa sì che l'osservazione sia attendibile ma crea problemi di natura etica.
- **Aperta:** eticamente valida, ma il gruppo sapendo di essere osservato potrebbe comportarsi diversamente rendendo le osservazioni non attendibili.
- **Partecipante:** aumenta la validità ma i partecipanti possono essere influenzati ad agire in maniera diversa.

In generale, i metodi etnografici tradizionali prevedono:

- guadagnare l'"ingresso" nella cultura o nel gruppo che si vuole indagare;
- raccolta e analisi dei dati;
- garantire l'affidabilità dell'interpretazione dei dati;
- condurre le ricerche in modo etico;
- check da parte dei membri.

Carù e Cova (2008) introducono un approccio completo all'etnografia del consumo che prevede un doppio metodo caratterizzato, da un lato, da osservazioni, ad esempio tramite video, che generano "*small stories*" e, dall'altro, dall'introspezione del cliente che genera "*big stories*". I due metodi sono complementari. Ciascuno rappresenta una parte dell'esperienza, sottolineando le sue dimensioni: granulare e coerente. Le "*small stories*" aiutano a comprendere i comportamenti e le reazioni verbali, le "*big stories*" aiutano a comprendere lo stato interno del cliente. Inoltre, l'osservazione del partecipante introduce nell'equazione il contesto socioculturale generale, così come il contesto esperienziale specifico in cui l'esperienza si concretizza (Figura 14).

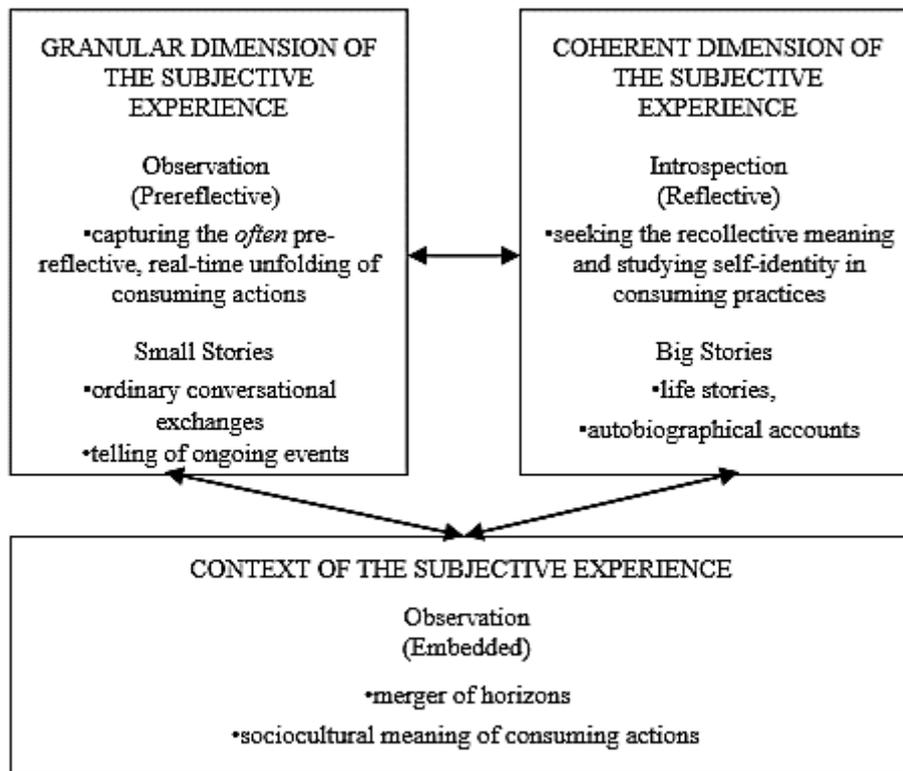


Figura 14: Modello ricerca etnografica, Carù & Cova (2008). Il modello illustra come l'osservazione e l'introspezione ad esempio tramite interviste possano spiegare la dimensione granulare, quella coerente e il contesto dell'esperienza.

Sono state sviluppate diverse regole per catturare le narrazioni introspettive per quanto sia possibile. La più importante è non redigere la narrazione in luogo, ma attendere, tipicamente, il giorno dopo quando il cliente ha interiorizzato la sua esperienza e la memoria è ancora forte. È importante, inoltre, dare all'intervistato istruzioni precise su come comportarsi.

Tabella 7: Vantaggi e svantaggi dell'etnografia rispetto a interviste.

Vantaggi	Svantaggi
Permette di osservare direttamente il comportamento dei partecipanti, oltre che ciò che essi comunicano.	Strumento più invasivo.
Permette di individuare i valori e le credenze alla base della comunità che muovono i loro comportamenti.	Meno economico per costi e risorse. È necessaria una forte conoscenza delle tematiche analizzate per poter interagire in maniera completa con il gruppo.

Carù & Cova (2006) mostrano, ad esempio, attraverso un approccio etnografico completo, come in presenza di concerti di musica classica uno dei maggiori ostacoli verso il godimento della performance in essere sia l'insieme dei rituali inerenti all'esperienza stessa che possono creare situazioni di stress come nel caso dell'indecisione, soprattutto da parte dei nuovi frequentatori, di dover applaudire o meno alla fine di ogni sezione.

4.1.1.5 Content analysis

La *content analysis* è una metodologia sempre più utilizzata per analizzare la *Customer Experience*, a maggior ragione in contesti digitali ad esempio attraverso un approccio netnografico, ovvero l'estensione del metodo di ricerca etnografico. Secondo *Kozinets* (2002) la netnografia è il miglior metodo per l'analisi della *Customer Experience*.

4.1.1.5.1 Netnografia

Netnografia è etnografia adattata allo studio di community online, ovvero il campo di azione è il Web o meglio le comunità online. Tale metodo implementato da *Kozinets* (2002) è più veloce, semplice, e meno costoso della tradizionale etnografia e meno intrusivo rispetto a focus group o interviste. *Kozinets* introduce alcune tecniche per adattare le linee guida utilizzate in analisi etnografiche tradizionali a contesti online. Per quanto riguarda la scelta del gruppo di analisi *Kozinets* ha individuato alcuni criteri da preferire:

- elevato contenuto di argomenti e gruppi di utenti pertinenti alla ricerca;
- alto "traffico" di pubblicazioni;
- alto numero di utenti attivi;
- dati più dettagliati o ricchi di descrizioni;
- più interazioni tra membri del tipo richiesto dalle domande di ricerca.

Nella selezione dei messaggi da considerare, invece:

- il testo deve essere esperienziale in natura e contenere una descrizione dettagliata dell'esperienza;
- scarto dei messaggi irrilevanti o reviews inadeguate (off-topic, messaggi brevi che non contengono informazioni, messaggi promozionali mandati presumibilmente dall'impresa, messaggi funzionali in natura che non menzionano nulla sull'esperienza)

Una volta che i messaggi correlati alla domanda di ricerca sono stati individuati, si passa all'analisi e all'interpretazione dei dati. Avendo condotto lo studio in maniera completamente non intrusiva rispetto ai partecipanti, quest'ultima fase porta al termine dell'analisi qualitativa.

Tabella 8: Vantaggi e svantaggi della netnografia rispetto alla etnografia.

Vantaggi	Svantaggi
Non è necessario stimolare la conversazione.	È possibile solo conoscere le informazioni pubblicate dagli utenti in maniera spontanea.
È possibile realizzare le osservazioni per periodi più lunghi.	Si osserva solo ciò che gli utenti comunicano, manca l'osservazione diretta del loro comportamento con conseguente perdita di informazioni non testuali ma ad esempio gestuali ecc.
Meno intrusivo, preserva la spontaneità e la veridicità.	Enorme quantità di informazioni nel Web, a volte inutili o obsolete.
Economico dal punto di vista economico e dei tempi.	Privacy degli utenti può portare a scarsa attendibilità delle informazioni fornite.
	Impossibilità di reperire con certezza dati demografici sui partecipanti.

Al fine di comprendere meglio l'utilità di questa metodologia di analisi, è proposta l'analisi netnografica svolta da *Rageh et al. (2013)* riguardo le determinanti della *Customer Experience*. L'analisi ha come oggetto di ricerca la *Customer Experience* in hotel/resort a cinque stelle a Sharm el Sheikh. In questo studio è utilizzata una netnografia sotto forma di osservazione non partecipante e si basa sulle recensioni dei clienti pubblicate su internet contenenti informazioni dettagliate sulle loro esperienze negli hotel di Sharm el Sheikh. L'osservazione non partecipante evita l'influenza indesiderabile dell'esterno nel gruppo. La ricerca dei siti web che offrono recensioni di clienti è stata condotta su Google utilizzando le combinazioni delle seguenti parole chiave: "*Sharm el Sheikh*", "*Hotels*", "*Customer Experience*". I siti web individuati più rilevanti nella ricerca sono stati *www.holidaywatchdog.com* e *www.tripadvisor.com*. Il processo di selezione delle recensioni da considerare ha portato a 85 recensioni individuate. L'analisi ha portato all'individuazione di 8 determinanti: comfort, componente educativa, componente edonica, novità, bellezza, sicurezza, componente relazionale, riconoscimento (sentirsi importanti).

4.1.1.5.2 Text mining

Le aziende, in particolar modo quelle che lavorano tramite e-commerce, hanno a disposizione un gran numero di recensioni conservate tramite applicazioni di *Customer Relationship Management*. Data la difficoltà per i manager di leggere e analizzare tutte le review, questi dati di natura testuale possono essere analizzati programmi neuro-linguistici e, quindi, tecniche di mining. *Mangaonkar & Sirsat (2017)* nel proprio studio sul tema illustrano un algoritmo di *text mining* (Figura 15) per l'analisi della *Customer Experience* di un prodotto. L'algoritmo di classificazione dei predicati è descritto tramite i seguenti step:

- **Step 1:** Start
- **Step 2:** Creare un set di predicati neurolinguistici (NPL) (Le categorie analizzate nello studio sono: *digital auditory, auditory, visual, kineshtetic.*)
- **Step 3:** Leggere le review dei clienti per il prodotto
- **Step 4:** Processamento delle review
 - i. Convertire le review in carattere minuscolo.
 - ii. Rimuovere caratteri speciali.
 - iii. Rimuovere i segni di punteggiatura.
- **Step 5:** Il testo processato è ora generato.
- **Step 6:** Il testo processato è confrontato con i predicati neurolinguistici nel set pre-impostato.
- **Step 7:** Mostra la classificazione dei predicati neurolinguistici.
- **Step 8:** Stop.

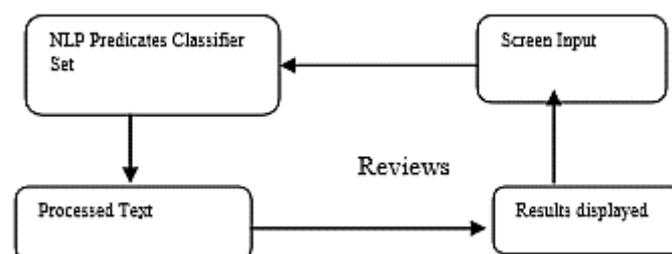


Figura 15: Modello algoritmo text mining, Mangaonkar & Sirsat (2017). Il grafico mostra gli step attraverso cui le recensioni dei clienti possono essere utili per profilare i clienti stessi attraverso l'analisi dei predicati neurolinguistici.

L'output del presente metodo di ricerca è dato dalla classificazione dei predicati neurolinguistici che permette, in questa maniera, di profilare i clienti analizzati nelle quattro categorie individuate anche in forma grafica.

4.1.1.6 Prototyping

Una maniera alternativa per entrare in contatto con il cliente e individuarne le necessità e i comportamenti può essere l'utilizzo di prototipi. L'uso di prototipi può essere d'aiuto per i clienti per testare un prodotto o provare un'esperienza prima dell'acquisto o del consumo e allo stesso modo rappresenta un'opportunità per l'azienda per valutare la risposta dei clienti che vi interagiscono. *Bo Edvardsson et al. (2005)*, nel proprio studio sul fenomeno, introducono la nozione di *hyperreality*, ovvero la realtà simulata dell'esperienza del servizio, e di *experience room*, l'ambiente dove avviene l'esperienza simulata. Le dimensioni caratterizzanti una *experience room* sono, per gli autori dello studio, le seguenti:

- **elementi tangibili:** sono ad esempio simboli, segni e prodotti;
- **elementi non tangibili:** sono ad esempio la cultura aziendale, il brand;
- **tecnologie;**
- **posizionamento** del cliente nell'*experience room*;
- **partecipazione** del cliente;
- **hyperreal service experience:** l'interpretazione del servizio da parte del cliente.

I ricercatori suggeriscono che, attraverso una progettazione attenta e appropriata della *experience room*, per creare un'esperienza di servizio di pre-acquisto iper-reale, le organizzazioni dovrebbero essere in grado di consentire ai propri clienti di:

- relazionarsi al servizio e ai propri bisogni personali;
- testare, valutare e misurare gli attributi fisici, funzionali, cognitivi e logici del servizio desiderato;
- testare, valutare e misurare l'esperienza e le emozioni coinvolte nel servizio;
- co-creare e sperimentare il servizio;
- coinvolgere altri (ad esempio famiglia e amici) in quella co-creazione;
- ridurre il rischio connesso all'acquisto.

Un'azienda che ha fatto di questo modo di lavorare il suo punto di forza e di riconoscimento è IKEA. Sono, infatti, presenti, in tutti gli store IKEA, luoghi arredati, *experience room*, adatti alle diverse esigenze di diverse tipologie di clienti come copie dei reali ambienti familiari, pronti a risolvere i problemi di tutti i giorni, stimolando l'immaginazione del cliente e l'interazione degli individui tra loro, con il personale e con gli elementi tangibili presenti.

4.1.1.7 Critical Incident Analysis

La *Critical Incident Analysis* (CIA) è un metodo più complesso di analisi basato su alcuni strumenti illustrati in precedenza e molto utilizzato nello studio della *Customer Experience*. La CIA prevede una serie di procedure in base alle quali i dati sono raccolti attraverso focus group, interviste e, una volta registrati, analizzati tramite tecniche di *content analysis* in maniera tale da individuare e classificare i cosiddetti incidenti critici. Il primo a definire la procedura di analisi e la definizione di incidente critico è stato *Flanagan (1954)*. Per il ricercatore un incidente è:

“any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects”.

Flanagan sottolinea come si tratti di un metodo flessibile e individua cinque passaggi base:

- identificare i propri obiettivi;
- definire le specifiche;
- raccogliere i dati;
- analizzare i dati;
- interpretare i dati e diffondere i risultati.

Tabella 9: Vantaggi e svantaggi CIA

Vantaggi	Svantaggi
Identifica anche eventi rari	Si basa su eventi specifici, venendo meno la visione di processo dell'esperienza
Identifica le situazioni più critiche	Enfatizza le valutazioni, cogliendo le situazioni molto favorevoli e molto sfavorevoli

Ad esempio, *Walter et al. (2010)* conducono uno studio utilizzando la CIA al fine di definire e analizzare i drivers della *Customer Experience*. Lo studio è limitato al settore della ristorazione in Svezia. Sono state condotte 122 interviste nelle quali sono stati individuati 195 incidenti. I criteri affinché un incidente potesse essere considerato nello studio sono stati i seguenti:

- la persona intervista è quella che ha avuto il contatto diretto con il provider;
- molto favorevole o molto sfavorevole;
- l'incidente deve essere un evento discreto;
- abbia sufficienti dettagli per essere compreso;
- deve essere avvenuto in un ristorante in Svezia.

Le interviste sono state condotte nella seguente maniera. Al partecipante sono state poste principalmente due domande:

- Pensare a due/tre occasioni nelle quali era stato in un ristorante in Svezia negli ultimi due anni e aveva avuto un'esperienza molto positiva o molto negativa.
- Descrivere nel dettaglio l'esperienza.

Si è scelto, poi, di lasciare all'intervistatore la discrezione di poter condurre ulteriori domande per indagare più a fondo, qualora ce ne fosse stato bisogno, l'esperienza percepita dal cliente del ristorante.

Un incidente critico positivo estrapolato da un'intervista e riportato nell'analisi riguarda, ad esempio, la particolare attenzione dimostrata dal personale addetto ai tavoli ad una signora anziana aiutandola a leggere il menù e senza mettere fretta al gruppo. Un esempio negativo riguarda, invece, ad esempio, il disinteresse percepito dai clienti di un cameriere in ciò che stava servendo e in ciò che ogni cliente aveva ordinato.

I risultati della codifica delle interviste dei partecipanti hanno portato a 8 determinanti raggruppate in drivers frequenti e drivers meno frequenti. I drivers più frequenti individuati nelle interviste condotte sono stati:

- le **interazioni sociali** cliente-personale, ma anche cliente-cliente;
- il **servizio core**, in questo caso, quindi, la qualità di cibo e bevande e la loro presentazione;
- l'**ambiente fisico** del ristorante, includente la struttura fisica, le persone e i vari aspetti sensoriali.

I drivers meno frequenti individuati sono stati: il ristorante, inteso come la location, il nome o il proprietario; il prezzo e le procedure di pagamento; l'atmosfera; gli ospiti; l'occasione.

4.1.2 Strumenti di progettazione

Gli strumenti di interazione sopra citati sono di fondamentale importanza e utilità in molte delle fasi della vita di un servizio, in particolar modo in fase di progettazione e in fase di monitoraggio, e sono alla base di metodi di analisi più complessi. La fase di progettazione risulta essere determinante al fine di creare una *Customer Experience* adeguata, in particolar modo data la proliferazione di sistemi di servizi complessi lontani da una visione diadica di interazione cliente-provider e sempre più vicini ad una visione di ecosistema di aziende che si interfacciano con il cliente creando valore per quest'ultimo. Tutto ciò aumenta la complessità dei metodi necessari per l'analisi. Per tale motivo, in questa sezione, sono presentati due metodi largamente utilizzati in ambito di progettazione di servizi.

4.1.2.1 *Multilevel Service Design Method*

Il *Multilevel Service Design Method* (MSD) è tra gli strumenti più utilizzati in fase di progettazione per progettare sistemi complessi. Esso è descritto da uno studio di *Patricio et al. (2011)* come un metodo su tre livelli gerarchici:

- **service concept**: MSD definisce il *service concept* come il posizionamento dell'azienda nella *Customer Value Constellation* (CVC) compresi i servizi offerti e i collegamenti e partnership stabilite con altre organizzazioni nel network di aziende che operano per migliorare la proposizione di valore al cliente. Definisce, quindi, la proposizione di valore dell'azienda, ma, nel con-tempo, anche la proposizione di valore del contesto più ampio nel quale l'azienda è compresa;
- **service system**: MSD, seguendo la definizione di *Maglio et al. (2009)*, definisce il *service system* come l'insieme delle persone, tecnologie e altre risorse che permettono all'azienda l'erogazione del proprio servizio in accordo con il proprio posizionamento nella CVC.
- **service encounter**: sono i momenti di interazione tra il cliente e l'azienda e possono avere luogo attraverso diverse interfacce (*touchpoint*).

Tale metodo è composto da quattro steps (Figura 16):

- **Studio della Customer Experience**: è condotta un'analisi approfondita della *Customer Experience* attraverso l'utilizzo di metodi qualitativi, come ad esempio osservazione e interviste, e quantitativi, come ad esempio questionari, per avere una descrizione dettagliata e completa dei differenti livelli descritti.

- **Progettazione *service concept*:** è costituito a sua volta da due fasi: la prima che prevede la comprensione della *Value Constellation Experience* (VCE) e la seconda che prevede la progettazione del *service concept* attraverso la *Customer Value Constellation* (CVC). La *Value Constellation Experience* è il risultato del processo di co-creazione di valore attraverso le interazioni tra il cliente e tutte le organizzazioni che rendono possibile al cliente svolgere una determinata attività. Le ricerche sulla *Customer Experience*, infatti, sebbene abbiano un approccio olistico, sono indirizzate allo studio della *Customer Experience* a livello dell'azienda. La più ampia visione dell'MSD, come riportano *Patricio et al.*, permette uno studio oltre i più ristretti confini dell'azienda, permettendo di identificare componenti aggiuntive necessarie a migliorare la *Value Constellation Experience*.
- **Progettazione *service system*:** prevede la comprensione della *Service Experience* e la progettazione del *service system* attraverso *Service System Architecture* (SSA) e *Service System Navigation* (SSN). Il primo strumento permette di definire la struttura del sistema, fornendo una visione integrata delle diverse interfacce e dei processi messi in atto dall'organizzazione al fine di eseguire i diversi task richiesti nella *Service Experience*. Lo strumento consiste in una matrice dove sulle colonne vi è la suddivisione dell'attività nei diversi task da implementare, mentre sulle righe vi sono i diversi attori raggruppati in tre entità: clienti, interfaccia front-stage e, infine, backstage e IT systems. Dall'incrocio di righe e colonne emerge il mix di interfacce alternative e processi di backstage che supportano ogni task. SSA fornisce una visione del servizio di tipo statica, mentre SSN di tipo dinamica, fornendo una migliore identificazione dei collegamenti tra le interfacce in modo da garantire il passaggio da un'interfaccia all'altra al cliente senza alcuno sforzo.
- **Progettazione *service encounter*:** prevede la progettazione di ogni singolo incontro tra il cliente e l'azienda attraverso *Service Experience Blueprinting* (SEB). Il SEB, sotto forma di diagramma, traccia le azioni dei diversi partecipanti all'incontro, sia front-end che back-end. Il diagramma presenta linee di interazione, linea di visibilità (tra front-end e back-end), punti di fallimento, punti di attesa e i collegamenti tra le interfacce, ovvero quei punti dell'incontro dove il cliente dovrebbe essere guidato ad un'altra interfaccia per migliorare la propria esperienza.

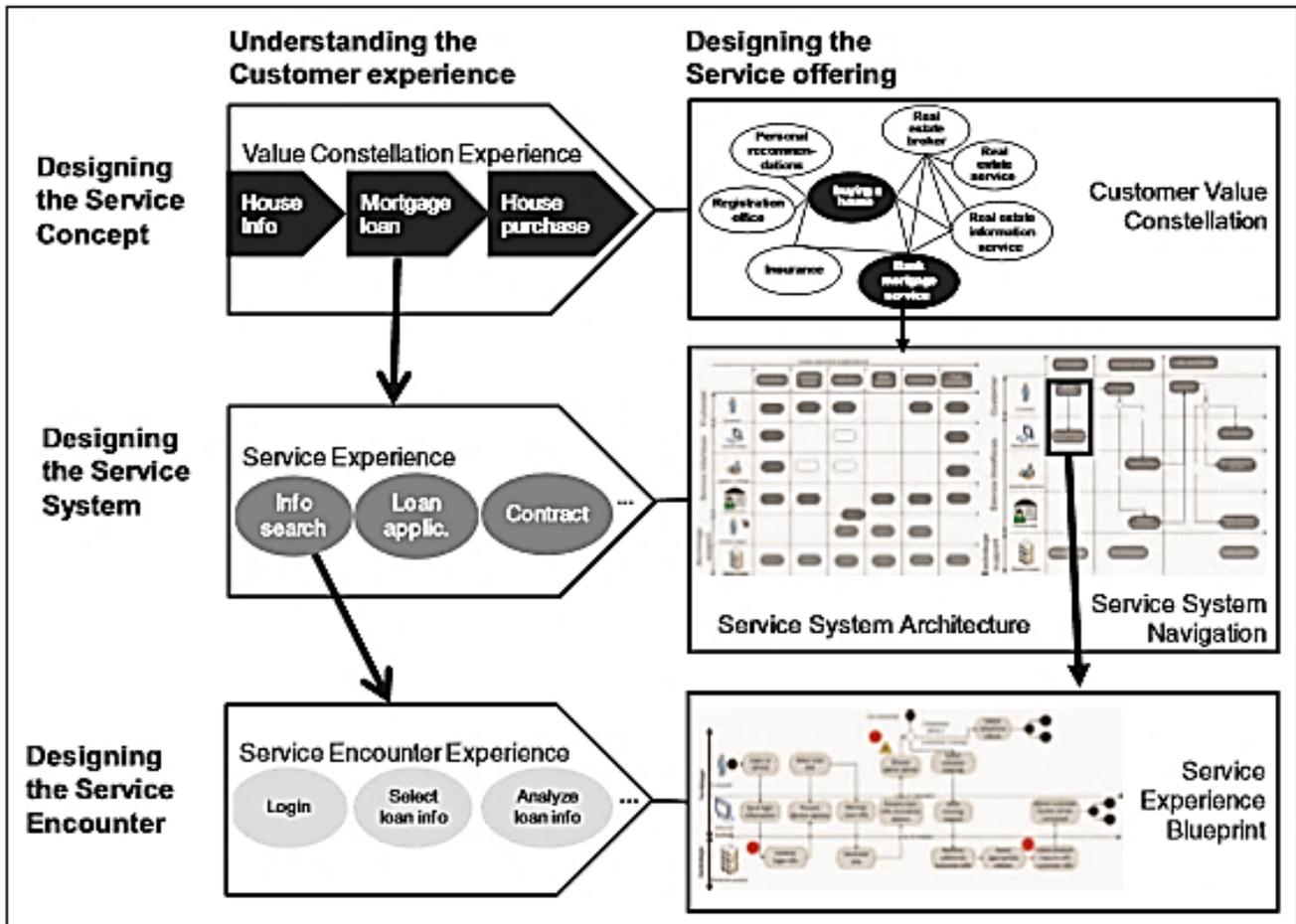


Figura 16: Multilevel Service Design Method Esempio, Patricio et al. (2011). In figura sono mostrate le componenti del modello MSD, relative alla progettazione dei tre livelli presi in analisi dal metodo, con particolare riferimento alla fruizione di un mutuo presso una banca per poter acquistare una casa e, per l'ultimo livello, ai touchpoint relativi alla ricerca preliminare di informazioni in tal proposito. La zona di sinistra è dedicata alla comprensione dell'esperienza del cliente, mentre quella di destra all'illustrazione degli strumenti di progettazione del servizio.

Facendo riferimento all'esempio riportato in Figura 16 riguardante l'accensione di un mutuo per comprare una casa, le fasi illustrate in precedenza possono essere così analizzate:

- Per quanto riguarda la progettazione del *service concept*, la VCE può essere destrutturata nelle seguenti parti: reperire informazioni sulla casa, accendere un mutuo, comprare casa, ristrutturarla e decorarla. La prima fase potrebbe coinvolgere un'agenzia immobiliare, la seconda una banca o una società di prestiti, la terza una società di registrazione di titoli, la quarta fase può richiedere l'assistenza di diverse società. In questa maniera, tenendo presente i collegamenti dell'individuo con le diverse organizzazioni, si forma la CVC. Riconoscendo l'importanza della prima fase, ad esempio, una banca potrebbe creare partnership con agenzie immobiliari o giornali al fine di fornire ai clienti un supporto serio per cercare casa e allo stesso tempo fornire loro informazioni riguardo l'accensione di un mutuo.
- Per quanto riguarda la progettazione del *service system*, soffermandosi sull'attività di ricerca di informazioni per accendere un mutuo, per migliorare la *service experience* bisognerebbe modificare il SSA e/o il SSN in maniera tale da implementare la natura interattiva dell'esperienza. Ad esempio, i clienti possono facilmente reperire informazioni sulle

condizioni dei prestiti su Internet ma hanno bisogno sicuramente di assistenza personale per prendere le decisioni finali. Bisogna, quindi, implementare le diverse interfacce in maniera tale da essere funzionali e collegate tra loro: si potrebbero, ad esempio, introdurre avvisi in chat tramite chatbot durante la navigazione sui servizi Internet offerti o guidare il cliente fissando appuntamenti telefonici o in presenza attraverso la stessa pagina Web.

- Per quanto riguarda la progettazione dell'incontro, questa prevede la progettazione dettagliata di ogni *touchpoint*. Nel caso della ricerca di informazioni sul prestito su Internet, quindi, ad esempio, il sito Web deve esplicitamente prevedere l'opzione per passare ad un'altra interfaccia.

4.1.2.2 Customer Journey Mapping

Richardson (2010) definisce la *Customer Journey Map* come uno strumento, sottoforma di diagramma, che permette di tracciare i passi dei clienti durante l'interazione con l'organizzazione e quindi analizzare i vari *touchpoint*. *Stein & Ramaseshan* (2016) conducono uno studio mediante il quale, attraverso tecniche qualitative, individuano gli elementi caratterizzanti i *touchpoint* della *Customer Journey*. L'analisi rivela 7 temi collegati agli elementi caratterizzanti i *touchpoint* della *Customer Journey* scomponendo quest'ultima in quattro fasi ovvero *search, evaluation, purchase* e *post-purchase*. Gli elementi identificati sono: atmosferici, tecnologici, comunicativi, di processo, interazione cliente-personale, interazione cliente-cliente ed elementi relativi all'interazione con il prodotto. Secondo *Richardson* (2010) sarebbe opportuno identificare per ogni fase della relazione cliente-organizzazione quattro categorie:

- **attività:** si intende cosa il cliente fa in ogni fase e cosa fa per muoversi allo stadio successivo;
- **motivazioni:** si intende perché il cliente è motivato a proseguire la relazione con l'azienda e quali sensazioni prova;
- **domande:** si intende quali sono le incertezze che emergono e che limitano il cliente nel prosieguo della relazione;
- **barriere:** si intendono quelle di tipo strutturale, di processo, di costo o altre che impediscono al cliente di proseguire la relazione agli stadi successivi.

4.1.3 Strumenti di valutazione delle prestazioni

I modelli tradizionali di riferimento per l'individuazione degli indicatori adatti a studiare un certo fenomeno sono i seguenti:

- Modello Balanced Scorecard
- Cruscotto delle prestazioni (Performance Dashboard)
- Modello EFQM

In un White Paper del 2015, Oracle analizza la *Customer Experience* dal punto di vista delle metriche e dei KPI utilizzati per la valutazione delle prestazioni. Nello studio sono identificate tre macroaree a livello business che identificano a loro volta la *Customer Experience Value Equation*. Le aree individuate sono: *Acquisition, Retention, Efficiency*.

$$CX = A+R+E \quad (1)$$

La formula illustrata non ha carattere matematico ma è utilizzata per facilitare il discorso riguardo gli investimenti in *Customer Experience*, le priorità e il ritorno degli investimenti in tal senso. Nel

paper di origine non è, infatti, illustrata una misura complessiva delle diverse aree che tenga conto degli indicatori descritti in seguito e non ha, quindi, senso valutare l'enunciato proposto come una formula matematica. Per *Acquisition* (A) si intende l'abilità dell'impresa di aumentare la propria base di utenti. Per *Retention* (R) si intende l'abilità dell'impresa di trattenere i clienti che possiede. Per *Efficiency* (E) si intende fare di più con meno risorse. Per ognuna di queste aree, nello studio di Oracle, sono individuati diversi KPI di natura sia strategica che operativa. In Tabella 10 sono riportati alcuni dei KPI analizzati da Oracle nella ricerca.

Tabella 10: KPI, adattamento da White Paper Oracle 2015. In tabella sono riportati KPI strategici (S) di interesse dei top-level executive team che forniscono informazioni di livello più alto sull'andamento del business, KPI operativi (O) utilizzati più frequentemente dai singoli dipartimenti per il monitoraggio day-by-day. Le aree di analisi sono: Acquisition (A), Retention (R), Efficiency (E)

KPI	DESCRIZIONE		UDM	MISURA
Direct Traffic	A	Strategico	Conteggio	Somma del traffico misurabile direttamente riconducibile all'attività aziendale. Escluso traffico indiretto o non riconducibile.
Indirect Traffic	A	Strategico	Conteggio	Somma del traffico riconducibile ad interazioni che arrivano in maniera indiretta.
Conversion Rate	A	Strategico	%	Somma del numero di transazioni di vendita completate diviso per il numero totale di interazioni gestite.
Rate of Adoption	A	Strategico	%	Numero di persone che hanno adottato il prodotto/servizio/tecnologia diviso il numero di persone che avrebbero potuto adottarlo.
Marketing Campaign	A	Operativo	%	(Net Campaign Revenue - Marketing Investment) / Marketing Investment

Effectiveness					
Up-Sell Cross-Sell Rate	A	Operativo	Percentuale di persone che accettano un'offerta diversa o aumentata di quella richiesta in principio.	%	Il numero di persone che accettano l'offerta diviso il numero di persone a cui è stata fatta.
Average Revenue per User (ARPU)	A	Operativo	Il ricavo medio che l'azienda trae da un cliente in un determinato periodo di tempo.	%	Ricavi totali generati diviso il numero di clienti unici.
Customer Churn Rate	R	Strategico	La percentuale di clienti che non rimangono fedeli all'organizzazione.	%	Il numero di clienti persi diviso il numero di clienti totali in un dato periodo di tempo.
Net Promoter Score (NPS)	R	Strategico	Clienti che consiglierebbero l'organizzazione ad amici, parenti, conoscenti.	Conteggio	Misurato tramite sondaggio tra i clienti attraverso la domanda: "Quanto è probabile che consiglieresti X a un amico o collega?" su una scala 0-10. Il Net Promoter Score è la percentuale di Promotori (9-10) meno la percentuale di Detractor (0-6).
Customer Satisfaction (CSAT)	R	Strategico	Punteggio medio di soddisfazione di un cliente per una data esperienza	Conteggio	Misurato attraverso un sondaggio che chiede ai clienti di valutare la loro soddisfazione per X su una scala numerata definita con aggettivi che vanno da "Per niente soddisfatto" a "Molto soddisfatto".
Customer Effort Score (CES)	R	Strategico	Punteggio che si riferisce alla capacità di offrire esperienze semplici e immediate al cliente, che non richiedano uno sforzo o generino frustrazione.	Conteggio	Misurato su una scala definita attraverso un sondaggio post-interazione.
Emotion Scoring	R	Operativo	Un'analisi linguistica dei commenti a testo libero sulle interazioni.	Conteggio	Utilizzo di un algoritmo di punteggio che codificherà i singoli commenti su una scala da positivo a negativo.
Channel Cost	R	Operativo	Il costo di un'interazione con il cliente per canale di comunicazione.	€	Costo totale associato con uno specifico canale.

Cost of Sales	E	Strategico	Tutti i costi associati alla vendita di un prodotto/servizio.	€	Somma dei costi. Include spesso i salari del personale addetto alla vendita, promozioni, pubblicità ecc.
Marketing Cost	E	Strategico	Tutti i costi associati con la promozione di brand/prodotti/servizi.	€	Somma dei costi relativi al marketing.
Service Costs	E	Strategico	Tutti i costi associati al supporto dell'utilizzo del prodotto o del servizio da parte del cliente.	€	Somma dei costi correnti necessari a svolgere il business.
Cost per Interaction /Activity	E	Strategico	Il costo medio aziendale richiesto per elaborare o gestire un contatto, un'interazione, un ordine, un clic e così via.	€	Somma l'importo investito in ogni tipo di attività diviso per il numero di attività associate che sono state completate.
Self-Service Rate	E	Strategico	Percentuale di interazioni che si sono concluse utilizzando canali self-service.	%	Numero di contatti che si sono conclusi senza l'intermediazione di un agente diviso per il numero di interazioni totali attraverso tutti i canali.
Cost of Acquisition (COA)	E	Operativo	Costo medio di guadagnare un nuovo cliente.	€	Totale ammontare investito in programmi per allargare la base utenti diviso il numero di nuovi clienti.
Cost of Retention per Customer	E	Operativo	Costo medio di mantenere un cliente esistente.	€	Totale ammontare investito in loyalty programs diviso il numero di clienti a cui sono state proposte queste agevolazioni.

Gli indici riportati in Tabella 10, illustrati nello studio di Oracle, sono misurabili attraverso i dati a disposizione dell'azienda intercettati mediante software di CRM. Come illustrato precedentemente riprendendo lo studio di *Meyer & Schwager* (2007), questi dati fotografano ciò che l'azienda conosce dei propri clienti estrapolando informazioni sui clienti tramite le azioni che questi compiono approcciandosi all'organizzazione e sono importanti nella valutazione dei risultati delle iniziative messe in piedi dall'azienda ma dicono poco dell'opinione dei clienti sulla particolare azienda. A tal proposito metriche come il *Net Promoter Score* o *CSAT* sono ampiamente utilizzate per tenere traccia della soddisfazione del cliente a seguito dell'interazione con l'organizzazione. In particolare il *NPS* è un metodo largamente utilizzato in ambito aziendale. La domanda posta al cliente è la seguente: "Quanto è probabile che consiglieresti X a un amico o collega su una scala 0-10?". Sulla base delle risposte al quesito è possibile identificare tre categorie:

- **0-6: Detrattori**
- **7-8: Passivi**

- **9-10: Promoter**

Tale associazione non rispecchia molto le modalità di valutazioni del metodo scolastico italiano per cui, in Italia, potrebbe condurre a risultati errati, spostati verso una prevalenza di valutatori passivi se non detrattori. Il valore dell’NPS è dato (in valore assoluto, non in percentuale) da:

$$NPS = (\% \text{ Promotori} - \% \text{ Detrattori}) \times 100 \quad (2)$$

Il dominio dell’indicatore va da -100 a +100. Ad esempio intervistando 100 persone le risposte sono state le seguenti: 60 hanno espresso un valore tra 9 e 10 (60%); 20 tra 7 e 8 (20%); 20 inferiori a 7 (20%). Il risultato dell’esempio è un NPS di 40.

Tali metriche sono fondamentali per monitorare l’efficacia e l’efficienza delle iniziative messe in atto dall’azienda per avvicinare il cliente o trattenerlo e per rimanere competitivi in mercati altamente concorrenziali. Tuttavia, probabilmente, da sole non riescono ad evidenziare il pensiero del cliente sull’azienda e devono essere accompagnate da strumenti qualitativi e quantitativi incentrati sulla risposta soggettiva del cliente e capaci di rivelare dettagli dell’esperienza e sensazioni del cliente non direttamente riconducibili alla valutazione della performance del servizio.

4.1.4 Strumenti di misura

Peter Drucker affermava: “(only) what gets measured, gets managed”. Oltre agli strumenti di tipo qualitativo descritti in precedenza sono di fondamentale importanza strumenti di tipo quantitativo. Nonostante ciò creare e utilizzare in maniera corretta tali strumenti non è semplice. *Palmer* (2010) in uno studio concerne la *Customer Experience* illustra le problematiche relative allo sviluppo di un metodo che permetta di operationalizzare e misurare questo costrutto. Le problematiche riportate da *Palmer* sono riportate in Tabella 11.

Tabella 11: Problematiche operazionalizzazione Customer Experience in uno strumento di misura, adattamento da Palmer (2010)

PROBLEMATICA	DESCRIZIONE
Complessità delle variabili specifiche di contesto	Condizionamento dovuto alle differenze tra individui, differenze nel tempo dello stato d’animo dell’individuo, e una varietà di fattori specifici dovuti alla situazione.
Natura non-lineare	Esiste una soglia minima per cui i sensi recepiscono l’esperienza ed esiste un differenziale minimo per il quale due stimoli simili sono percepiti come diversi. Queste soglie variano in base agli individui e alle situazioni.
Identificazione di un livello ottimo	La natura complessa e non lineare della Customer Experience implica che non è detto che score più alti portino ad un’esperienza migliore, o più bassi ad una peggiore.

Uno strumento di misura adatto deve, quindi, secondo *Palmer*, tenere conto dei fattori moderativi individuati in Tabella 11, e deve considerare non solo i parametri contestuali, ma anche la sequenza degli eventi, e ciò che questi imprimono nella memoria del cliente sotto forma di atteggiamento. I classici questionari, pur utilizzando scale multi-item, potrebbero risultare inefficaci nel monitorare le componenti della *Customer Experience* nel tempo.

4.1.4.1 Scale di misura e Questionari

Negli anni diversi studiosi hanno sviluppato scale di misura e indici al fine di catturare le determinanti della *Customer Experience* in un unico strumento. Tali studi hanno affrontato il problema in maniera diversa e da punti di vista diversi.

Klaus & Maklan (2011) nei propri studi relativi alla *Customer Experience* analizzano l'inadeguatezza dell'utilizzo del questionario SERVQUAL elaborato da *Parasuraman et al.* (1988) per la misura del costrutto in analisi. Lo strumento SERVQUAL (Appendice A) nasce come tentativo di operationalizzare il modello concettuale dei gap illustrato in precedenza e rappresenta il modello più popolare per la misura della *Service Quality*. SERVQUAL è un questionario a più voci, scala multi-item, dove ogni item è accompagnato da una scala Likert a 7 punti (1=Non sono assolutamente d'accordo / 7=Sono assolutamente d'accordo). Le dimensioni individuate sono state:

- **aspetti tangibili;**
- **affidabilità;**
- **capacità di risposta;**
- **capacità di rassicurazione;**
- **empatia.**

Il questionario si presenta diviso in due sezioni:

- **aspettative;**
- **percezioni.**

Tali sezioni riportano gli stessi enunciati: nella prima sezione all'intervistato è chiesto di esprimere il proprio giudizio sull'item in relazione a ciò che il cliente si aspetterebbe di trovare presso un'azienda eccellente; nella seconda sezione, invece, l'intervistato deve esprimere le proprie percezioni in relazione all'incontro con l'organizzazione in esame. Nella versione finale (1991) del questionario è introdotta una sezione intermedia per la valutazione diretta da parte del cliente dell'importanza di ciascuna dimensione in maniera tale da introdurre un fattore di differenziazione dovuto alle diverse sensibilità di ogni individuo. Successivamente *Cronin & Taylor* (1992) propongono un nuovo strumento denominato SERVPERF che utilizza gli stessi enunciati del modello SERVQUAL ma prevede l'unica valutazione delle percezioni del cliente, sulla base della separazione tra i concetti di *Service Quality* e *Customer Satisfaction* illustrata in precedenza. L'analisi di *Klaus & Maklan* (2011) mette in luce i difetti dello strumento SERVQUAL al fine di descrivere la *Customer Experience* (Tabella 12).

Tabella 12: Analisi delle problematiche nell' utilizzo del SERVQUAL per la misura della Customer Experience, adattamento da Klaus & Maklan (2011)

PROBLEMATICHE	DESCRIZIONE
Valutazione dell'esperienza in relazione alle aspettative	L'esperienza riflette la valutazione globale del valore da parte cliente piuttosto che in relazione alle sue aspettative, sottolineando l'importanza degli attributi percettivi.
Valutazione globale dell'esperienza	Il modello SERVQUAL nasce come un'atomizzazione, in stile mondo manifatturiero, di complessi sistemi nel mondo dei servizi e conseguente ottimizzazione di ognuna di queste componenti. Questa visione è, però, in disaccordo con la maniera con cui i clienti

	valutano la propria esperienza in maniera globale e non come semplice somma di attributi.
Multi-Dimensionalità	Le dimensioni del SERVQUAL sono troppo limitate per catturare la Customer Experience in maniera completa, in quanto quest'ultima è strettamente personale e implica il coinvolgimento del cliente a diversi livelli. Risulta, perciò, difficile creare una misura universale come SERVQUAL, Customer Satisfaction o Net Promoter Score.
Prospettiva longitudinale	La valutazione del cliente deve comprendere la Customer Experience prima e dopo gli incontri con l'organizzazione e tener conto dei contatti diretti e indiretti e delle influenze trasversali. Più ampio è l'intervallo temporale utilizzato, più complesso è distinguere la Customer Experience dalla percezione del cliente del brand. Più è breve, più è alto il rischio di cogliere solo una parte dell'esperienza.
Multi-canalità	L'esperienza è erogata attraverso diversi canali e bisogna tener conto degli effetti cumulativi dei numerosi incontri piuttosto che essere guidata da un singolo episodio.
Validazione degli effetti	Mentre gli studi riguardo la <i>Service Quality</i> suggeriscono una correlazione positiva tra la qualità del servizio e la soddisfazione, le misure dell'esperienza dovrebbero essere più fortemente legate ai comportamenti del cliente legati alla profittabilità dell'azienda.

Le ricerche illustrate nel presente lavoro al fine di operationalizzare il costrutto in analisi sono riportate in Tabella 13 e descritte in seguito.

Tabella 13: Scale di misura e questionari proposti per la misura della Customer Experience

AUTORE (ANNO)	AMBITO DI STUDIO	SCALA PROPOSTA
Chang & Horng (2010)	General Service System	Experience Quality Scale
Klaus, Maklan (2011)	Service (Mutuo, Retail banking, Stazioni di servizio rifornimento, Luxury goods)	Experience Quality Scale
Kim & al. (2011)	General Service System	Customer Experience Index
Garg et al. (2014)	Settore bancario	Retail Banking Experience Scale
Bagdare & Jain (2013)	Retail (brick-and-mortar store)	Retail Customer Experience Scale
Mathwick et al. (2001)	Multichannel retail	Experiential Value Scale

4.1.4.1.1 EXQ Scale - Klaus & Maklan (2011)

Lo studio del 2011 di *Klaus & Maklan* ha portato, quindi, all'implementazione di una misura della *Customer Experience Quality* (EXQ). Tale studio è stato condotto al fine di individuare le dimensioni e gli attributi della *Customer Experience* che meglio spiegano outcome di natura economica: *loyalty*, *word-of-mouth* e *satisfaction*. Il campo di interesse della prima analisi è stato il mercato del mutuo in UK. Successivamente l'analisi è stata ampliata al settore delle stazioni di

servizio e rifornimento, *retail banking*, e *luxury goods*. La metodologia seguita riprende gli studi di Churchill (1979) sullo sviluppo di scale di misura e ha previsto le seguenti fasi:

- **Generazione item:** nella prima fase sono effettuate interviste poco strutturate, in maniera tale da permettere il naturale flusso di pensieri del cliente e analizzarlo in profondità. Sono state raccolte 30 interviste, prendendo un campione casuale di clienti che avevano acquistato uno o più mutui nei precedenti 6 mesi, differenziando i clienti che avevano usufruito del servizio per la prima volta da coloro che avevano già acquistato. Dalla codifica e analisi di queste interviste sono stati generati 58 items.
- **Purificazione iniziale:** prima purificazione della scala attraverso il giudizio di una giuria di esperti che ha esaminato gli item nel seguente modo:
 - valutazione delle similarità tra gli item, chiarezza nella terminologia e nel fraseggio usato nella scala;
 - valutazione di ogni item in base alla sua rilevanza per la descrizione dell'item;
 - suggerimenti di dimensioni e sottodimensioni.

Al termine di questa fase sono emerse 5 dimensioni rappresentate da 37 items.

- **Purificazione attraverso *Exploratory Factor Analysis* (EFA):** i dati sono stati collezionati attraverso un questionario online. Tale metodologia riassume i dati in un numero minimo di fattori. L'analisi così condotta ha portato ad una scala con 4 dimensioni principali e 19 items che, in accordo con la giuria di esperti, sono state nominate come in Tabella 14 formando l'acronimo POMP (APPENDICE B).
- **Valutazione di affidabilità e validità:** è effettuata attraverso *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). In questa metodologia, a differenza della EFA, il ricercatore pone dei vincoli al modello e verifica se, in termini statistici, questo modello è coerente con i dati osservati. Per effettuare l'analisi sono state collezionate 218 risposte ad un questionario online. È, inoltre, testata l'abilità predittiva del costrutto di spiegare la gli outcome di natura economica illustrati (Figura 17).

Tabella 14: Macro-determinanti EXQ, Modello POMP Klaus & Maklan (2011)

MACRO-DETERMINANTI	DESCRIZIONE
Product experience	Dimensione associata all'ampiezza della scelta e alla possibilità di comparazione dell'offerta.
Outcome focus	Dimensione associata ai costi di transazione del cliente.
Moments-of-truth	Dimensione associata al service recovery, le relazioni interpersonali e la flessibilità aziendale nei momenti imprevisti.
Peace-of-mind	Dimensione associata all'aspetto emozionale del servizio ed in particolare alla familiarità e alla relazione con l'organizzazione e alla fiducia nelle competenze e nel processo erogato.

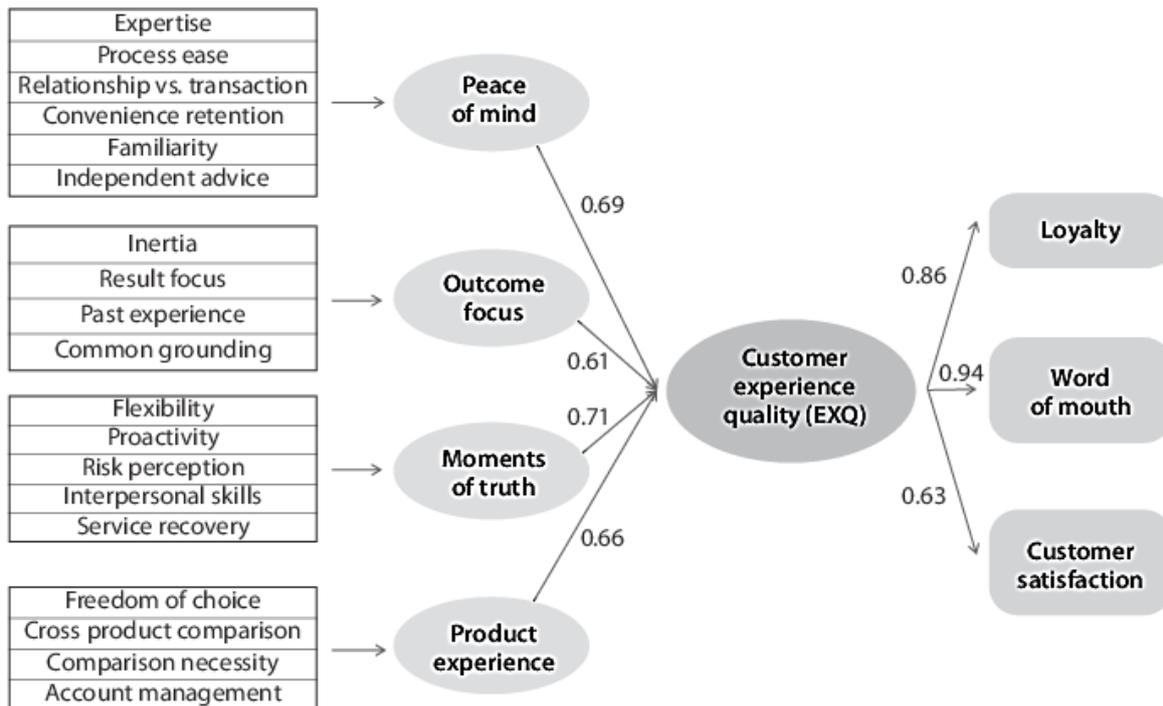


Figura 17: Modello EXQ, Klaus & Maklan (2011). Il modello illustra le determinanti della CX individuate classificandole in quattro macro-categorie: Peace of mind; Outcome focus; Moments of truth; Product experience. È valutata, inoltre, l'influenza di queste macro-determinanti sulla EXQ e l'influenza della EXQ sulle seguenti variabili di natura economica: loyalty, word of mouth; customer satisfaction. I numeri sulle frecce sono i quadrati dei coefficienti di correlazione multipla che spiegano la proporzione di variabilità del costrutto in analisi spiegata da una determinante.

In una pubblicazione successiva di Klaus (2015), la scala di misura EXQ è proposta in maniera simile ma diversa raggruppando gli item (26) in tre categorie (Tabella 15):

Tabella 15: Macro-determinanti EXQ, Klaus (2015)

DETERMINANTI	DESCRIZIONE
Brand experience	Dimensione relativa all'esperienza prima dell'acquisto. Si riferisce in particolar modo alla reputazione del brand, alla fiducia nelle competenze e nel modo di operare dell'organizzazione.
Service Experience	Dimensione relativa all'incontro vero e proprio con l'organizzazione. Si riferisce a tre temi principali. Il primo è legato al processo con il quale si interfaccia il cliente; il secondo è legato alle relazioni personali che avvengono all'incontro; il terzo è legato all'influenza dell'ambiente fisico sulle percezioni del cliente.
Post-consumption experience	Dimensione relativa all'esperienza del cliente dopo l'acquisto. Si riferisce in particolar modo allo status che il cliente acquisisce a seguito dell'interazione e alla valutazione dei contatti avuti con l'organizzazione a seguito dell'acquisto.

Customer experience quality scale EXQ		
Brand experience	Service (provider) experience	Post-purchase/ consumption experience
BRE1 Brand importance	SPE1 Holding their hands	PPE1 Convenience
BRE2 Expertise – peace of mind	SPE2 Process ease	PPE2 Familiarity
BRE3 Independent advice	SPE3 Transparency	PPE3 Proactively
BRE4 True costs	SPE4 Flexibility	PPE4 Relationship versus transaction
BRE5 Importance service personal for brand	SPE5 Multi-channel	PPE5 Service recovery
BRE6 Value perception product	SPE6 Common grounding	PPE6 Emotional reward
BRE7 Value perception competitors	SPE7 Interpersonal skills	PPE7 Social approval
	SPE8 Importance of customer service	
	SPE9 Personal relationship(s)	
	SPE10 Servicescape	
	SPE11 Efficient design	

Figura 18: Determinanti EXQ per ogni macro-determinante, Klaus (2015)

4.1.4.1.2 Experience Quality Scale - Chang & Horng (2010)

L'oggetto della ricerca di *Chang & Horng* (2010) è stato l'investigazione della *Customer Experience Quality* e delle sue determinanti attraverso la generazione di una scala. In prima battuta, sono state individuate due aziende per lo studio qualitativo del costrutto: un'azienda di abbigliamento intimo femminile ed il museo di biologia marina e acquario a Taiwan. Sono state condotte 20 interviste, 10 per azienda, molto libere e flessibili per permettere al cliente di descrivere a pieno la propria esperienza, evidenziando i propri comportamenti. Le determinanti individuate in tal modo sono riportate in Tabella 16.

Tabella 16: Determinanti modello Chang & Horng (2010)

DETERMINANTI		DESCRIZIONE
Ambiente fisico	Atmosfera	Riguarda le percezioni dovute all'atmosfera ottenute mediante l'interazione con supporti fisici.
	Concentrazione	Riguarda la cognizione del tempo e il senso di immersione che l'ambiente fisico provoca nell'individuo.
	Immaginazione	Riguarda le opportunità a livello di immaginazione che l'ambiente provoca nel cliente.
	Sorpresa	Riguarda il senso di superamento delle aspettative in possesso del cliente e sorpresa che l'interazione con l'ambiente fisico può provocare nel cliente.
Service providers		Interazioni con il personale.
Altri clienti		Interazioni con gli altri clienti.
Accompagnatori		Interazioni con i propri compagni di esperienza.
Cliente stesso	Apprendimento	Apprendimento ottenuto durante il coinvolgimento nel servizio.
	Divertimento	Divertimento ottenuto durante il coinvolgimento nel servizio.

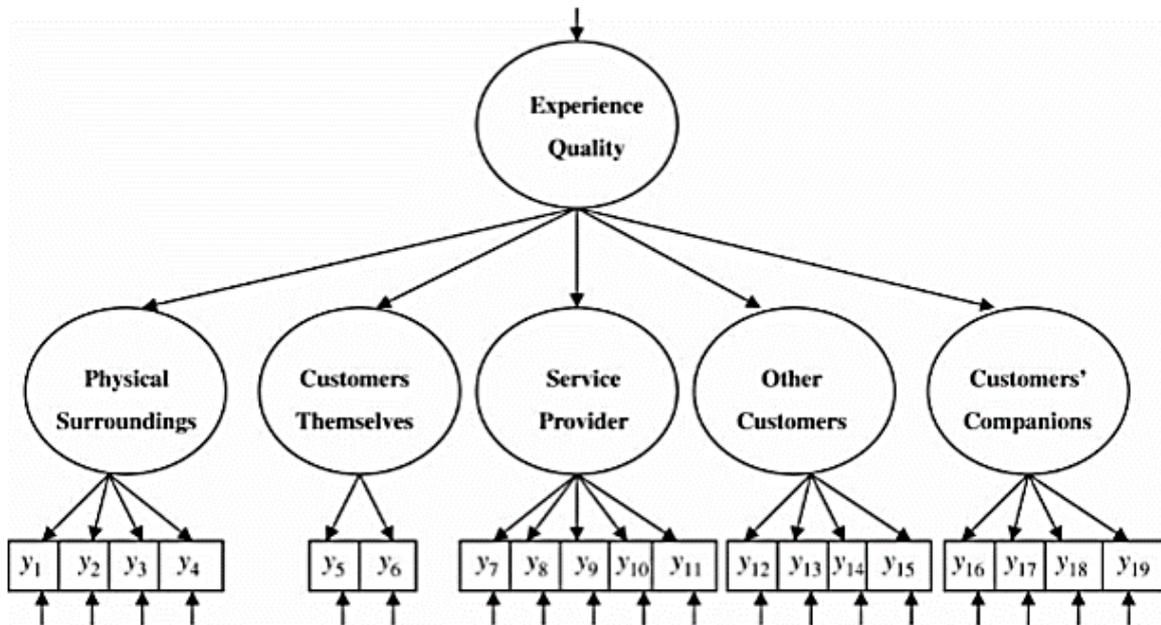


Figura 19: Modello Chang & Horng (2010). Il modello gerarchico illustra la EXQ come un fattore di secondo ordine; l'ambiente fisico, il cliente stesso, service provider, altri clienti e compagni del cliente come fattori di primo livello. Poiché quattro fattori di ordine inferiore (atmosfera, concentrazione, immaginazione e sorpresa) appartengono all'ambiente fisico e due fattori di ordine inferiore (apprendimento e divertimento) appartengono a clienti stessi, sono stati calcolati i valori medi ($y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6$) degli indicatori che sono associati a ciascun fattore di ordine inferiore. Da y_7 a y_{19} sono relativi ad un singolo item. Gli item sono descritti interamente in APPENDICE C.

Il metodo di analisi segue le fasi di sviluppo di una scala di misura illustrate da Churchill (1979), De Vellis (1991) e Anderson (1988). Lo studio in questione prevede la generazione degli items e due fasi di collezione dei dati e purificazione della scala:

- **Generazione scala:** attraverso lo studio delle interviste sono stati generati 76 items. Ogni item è accompagnato da una scala Likert a 7 categorie numerate e descritte. Il questionario è accompagnato da una cover letter e indicazioni per una corretta compilazione.
- **Primo studio:** è stato effettuato per conservare quegli item in grado di rivelare le diverse percezioni degli intervistati riguardo la qualità dell'esperienza nei diversi contesti ed esaminare la dimensionalità del costrutto. Una prima versione del questionario è stata proposta ai clienti dello store di abbigliamento femminile e ai clienti di Starbucks Coffee. Sono state collezionate 146 risposte per il primo store e 181 per il secondo. I dati dei due campioni sono stati analizzati separatamente.
 - **Purificazione scala:** attraverso il calcolo iterativo degli *Alpha di Cronbach* e della correlazione di ogni item con il costrutto generale (*item-to-total correlation*). Sono risultati 45 item con un valore di *Alpha* adeguato.
 - **EFA:** per un'analisi del complessivo set di items. Il processo di EFA ha portato da 45 a 38 items.
 - **CFA:** sono state testate la validità convergente e discriminante della scala.
- **Secondo studio:** ha previsto la somministrazione del nuovo questionario da 38 item (Appendice C) ai clienti di tre servizi: le due aziende del precedente studio e un'azienda di intrattenimento e karaoke in Taiwan. Lo studio è stato effettuato per valutare la scala a 38 item e le sue proprietà psicometriche. I dati dei tre campioni sono stati analizzati separatamente.

- Sono stati calcolati la correlazione *item-to-total* e il coefficiente di affidabilità.
- È stata testata la validità convergente, discriminante e la validità predittiva attraverso le variabili *satisfaction* e *loyalty*.

4.1.4.1.3 CEI Index - Kim et al. (2011)

Kim et al. (2011) sviluppano e testano un indice per la misura della *Customer Experience*. La metodologia seguita prevede quattro step.

- **Generazione item:** dall'analisi di 600 articoli popolari e accademici, è stato generato un questionario da 134 item;
- **Primo raffinamento:** ha portato alla riduzione a 126 item;
- **EFA:** il questionario è stato inviato attraverso quattro canali di distribuzione, i quali attraverso i propri siti hanno chiesto ai propri clienti e/o membri di rispondere sul sito web del questionario. Ogni item è stato misurato con una scala Likert a 7 categorie elencate e commentate. Il campione estratto è stato diviso in due metà casuali. Il primo campione è stato utilizzato per condurre una EFA, il secondo è stato usato per la CFA. La EFA ha prodotto la dimensionalità del costrutto evidenziando i 7 fattori presenti in Tabella 17. Tramite questa analisi gli item sono stati ridotti da 126 a 39 (Appendice D).
- **CFA:** conferma che la versione del questionario a 7 dimensioni è la migliore per spiegare i dati a disposizione. A seguito di quest'analisi il numero degli item passa a 26. La scala a 26 item è risultata affidabile e valida per determinare le componenti della *Customer Experience*.

Tabella 17: Determinanti CEI Index, Kim et al. (2011)

DETERMINANTI	DESCRIZIONE
Ambiente	Si riferisce agli elementi tangibili, la presentazione di essi e l'interazione del cliente con essi.
Benefici	Si riferisce al valore dei servizi erogati, al grado di personalizzazione e ai benefici che i prodotti e i servizi danno al cliente.
Convenienza	Si riferisce alla convenienza in termini di tempo per l'erogazione dei servizi e in generale in termini di facilità di interazione con l'organizzazione.
Accessibilità	Si riferisce alla facilità e al tempismo nella risposta alle esigenze del cliente.
Utilità	Si riferisce alla praticità nell'usufruire dei servizi offerti.
Incentivo	Si riferisce agli incentivi offerti per utilizzare il servizio.
Fiducia	Si riferisce alla fiducia instaurata tra il cliente e l'organizzazione.

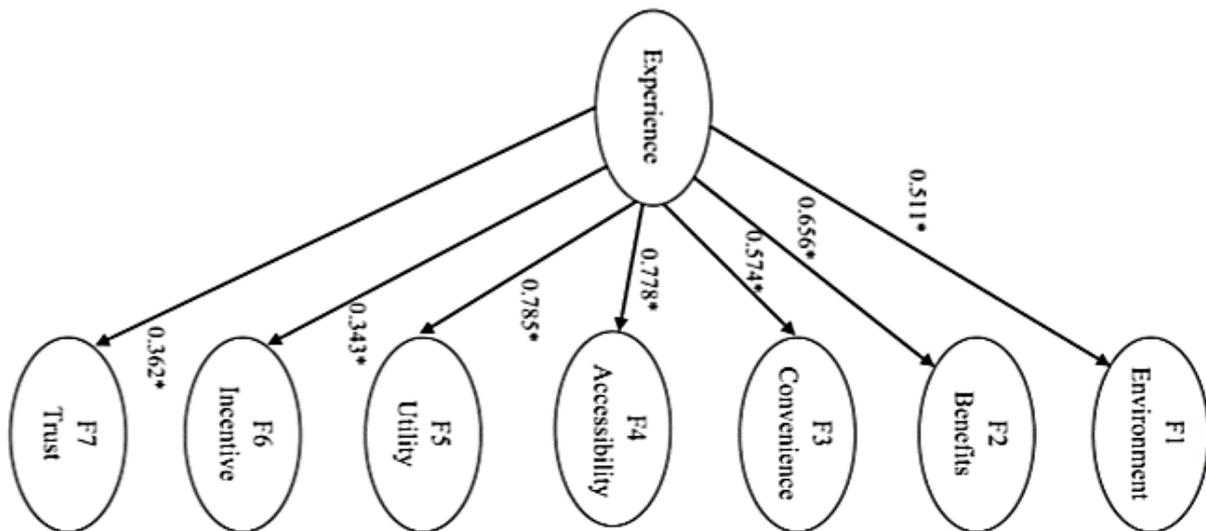


Figura 20: Modello CEI Index Kim et al. (2011). Sulle frecce sono riportati i factor loading che misurano la forza della relazione tra il fattore e la variabile misurata. I fattori di Trust e Incentive sono bassi, saturano, quindi, poco la variabile misurata.

4.1.4.1.4 Customer Experience in banks - Garg et al. (2014)

Garg et al. (2014) sviluppano una scala di misura della *Customer Experience* nel settore *retail banking*.

- **Generazione item e selezione:** dopo un'intensa ricerca nella letteratura del costrutto sono stati individuati 11 fattori e 234 item. Con uno screening iniziale si è passati a 218 item. Nel passaggio successivo una giuria di 6 esperti ha valutato il pool di item e dallo scrutinio ne sono stati eliminati 39. Successivamente è stato chiesto alla giuria di eliminare gli item poco chiari e che potevano creare equivoci. In questo modo sono eliminati altri 33. È stato poi chiesto agli esperti un'ulteriore valutazione a seguito delle quali gli item rimanenti sono 71. Infine, è stato chiesto ad un gruppo di 44 laureati in economia di descrivere come ogni item sia descrittivo della loro esperienza bancaria tramite una scala Likert a 5 categorie dove 1 è altamente non descrittivo e 5 altamente descrittivo. Gli item trattenuti sono quelli con media superiore a 3 e varianza inferiore a 2. Il set finale di item ammonta a 61.
- **Raffinamento scala:** è costituito un questionario con i 61 item, ognuno dei quali accompagnato da una scala Likert a 5 categorie elencate e descritte (1 fortemente in disaccordo, 5 fortemente in accordo). I rispondenti al questionario, un nuovo campione di dottorandi o laureati, sono stati 203. Si è proceduti, quindi, con:
 - Analisi Item
 - EFA
 - CFA

È stato calcolato il coefficiente *Alpha di Cronbach* per ogni fattore e il grado di correlazione item-to-total. Il valore soglia per la correlazione di ogni item con il costrutto scelto è stato 0.70. Al termine di varie iterazioni il numero di item rimasti è stato 56. L'EFA dimostra che nessuno dei fattori può essere eliminato dallo studio. Sono stati, inoltre, rimossi 6 item (Appendice E). La CFA, sul rimanente set di item, porta ad un pool finale di 41 item.

- **Validazione della scala:** ha previsto le seguenti fasi:
 - Replicazione della CFA
 - Validazione nomologica

Tabella 18: Determinanti CX, Garg et al. (2014)

DETERMINANTI	DESCRIZIONE
Servicescape	Si riferisce all'ambiente fisico condiviso da clienti e personale.
Core Service	Si riferisce all'attività chiave e come l'azienda è posizionata nel proprio mercato.
Customization	Si riferisce alla possibilità di avere prodotti/servizi ad hoc per il cliente.
Value Addition	Si riferisce ai servizi supplementari in aggiunta al core service.
Convenience	Si riferisce alla facilità di interazione e convenienza in ogni singolo di punto di contatto tra l'azienda e il cliente.
Marketing Mix	Si riferisce alle strategie di marketing dell'azienda in relazione al modello delle 4P (Price, Product, Promotion, Place).
Employees	Si riferisce alle capacità e l'atteggiamento del personale nei confronti dei clienti.
Speed	Si riferisce alla capacità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze del cliente rapidamente.
Service Process	Si riferisce alla combinazione di attività, interfacce e risorse utilizzate per erogare il servizio.
Customer Interaction	Si riferisce alle interazioni del cliente con l'organizzazione, con gli altri clienti, con gli elementi fisici, con il prodotto/servizio stesso.
Presence Of Other Customers	Si riferisce alla presenza di altri clienti nell'ambiente dove avviene l'esperienza. In base al contesto può essere positiva o negativa.
Online Aesthetics	Si riferisce alle componenti estetiche del sito web dell'organizzazione che le permettono di attrarre in breve tempo i clienti e rimanere impressa nella sua memoria.
Online Hedonic Elements	Si riferisce alle componenti del sito web dell'organizzazione che permettono al cliente di immergersi nella realtà online.
Online Functional Elements	Si riferisce alle componenti funzionali del sito web dell'organizzazione, la sua usabilità e le componenti interattive.

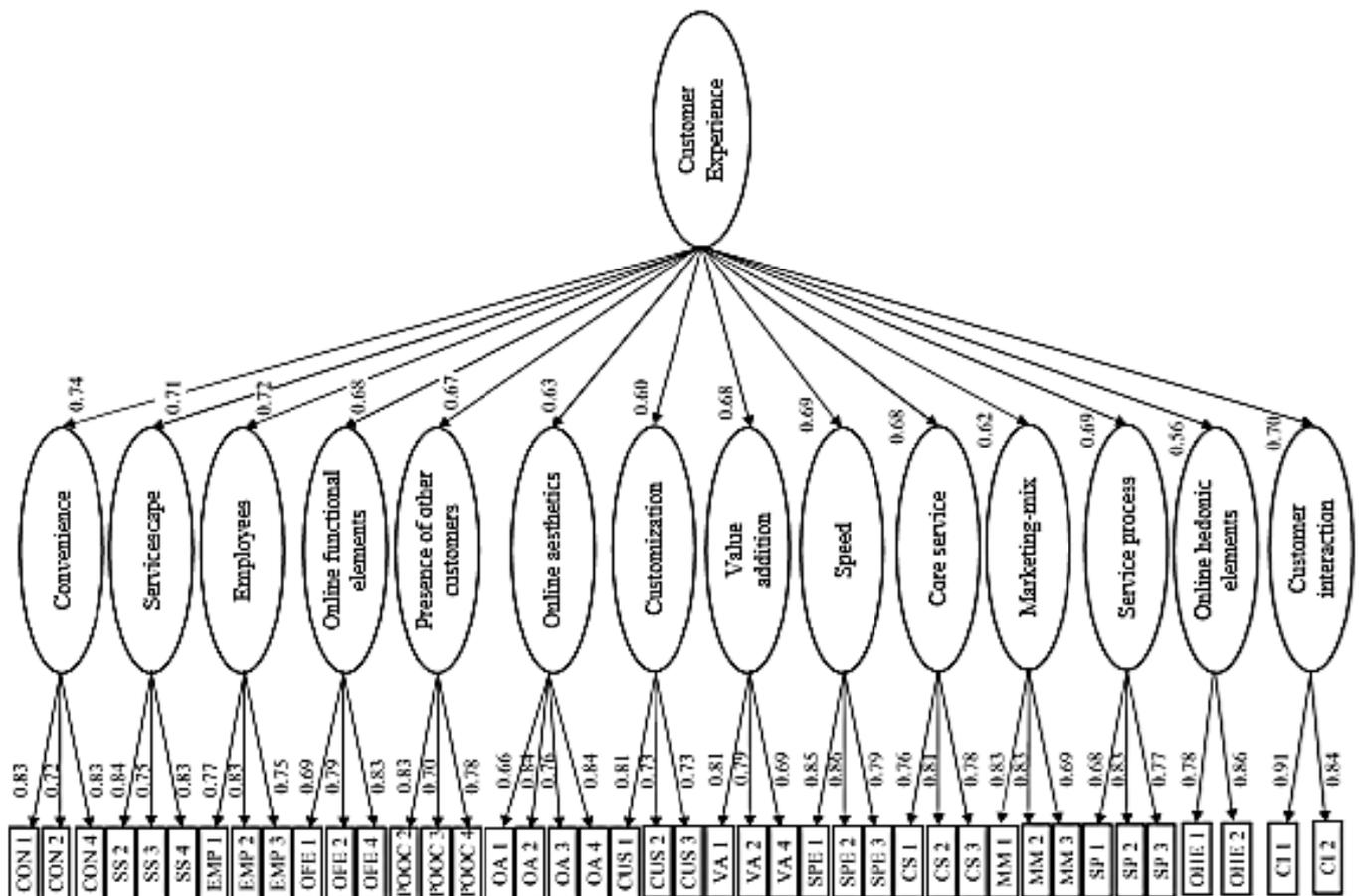


Figura 21: Modello scala Garg et al. (2014). Sulle frecce sono riportati i factor loading che misurano la forza della relazione tra il fattore e la variabile misurata. Gli item completi sono descritti in APPENDICE E.

4.1.4.1.5 Retail experience scale - Bagdare & Jain (2013)

Bagdare & Jain (2013), nel proprio studio, dopo un'approfondita analisi della letteratura esistente sul tema, hanno individuato quattro dimensioni della retail *Customer Experience* per il canale *brick and mortar*: *Joy, Mood, Leisure, Distinctive*.

Tabella 19: Determinanti CX, Bagdare & Jain (2013)

DETERMINANTI	DESCRIZIONE
Joy	L'acquisto di prodotti, in particolar modo in store fisici, è associato ad un senso di gioia nel cliente.
Mood	L'esperienza di acquisto influenza lo stato emotivo dei clienti.
Leisure	L'acquisto di prodotti è descritto come un'attività di svago, un'attività che permette di uscire dalla routine di tutti i giorni e antistress.
Distinctive	Ogni esperienza è unica, risultante dalla valutazione personale, interna e soggettiva del cliente. L'abilità del retailer di creare eventi unici dà allo store un'immagine unica che gli permette di essere identificato e distinguersi.

I due studiosi sono partiti da queste quattro dimensioni per sviluppare una scala di misura seguendo le linee guida di Nunnally (1978), Churchill (1979) e DeVellis (1991).

- **Generazione item:** effettuata attraverso la revisione degli studi precedenti e un questionario esplorativo inviato a clienti e manager operanti nel settore riguardo il dominio della *retail*

Customer Experience. Sono stati, così, formulati 45 item associati con le quattro dimensioni. È seguita una fase di purificazione della scala. Una giuria di esperti del settore ha esaminato gli item eliminandone prima 15 e poi altri 12 raggiungendo un totale di 18 item. Questa scala a 18 item è stata somministrata a 150 clienti. Tramite EFA sono stati rimossi 6 item. La scala ottenuta presenta, così, 12 item ognuno accompagnato da una scala del differenziale semantico, dove gli estremi per gli item sono bipolari per natura ad esempio *Good-Bad*, *Happy-Sad* ecc. La prima dimensione *Joy* è espressa tramite le misure di item relativi a *satisfaction, pleasure e engagement*. *Mood* è espressa attraverso la misura di altri tre item - *good, happy, excited*. *Leisure* è costituita dagli item *relaxing, refreshing, delightful*. La quarta dimensione, *distinctive*, è composta da altri tre item - *uniqueness, memorable, wonderful*. Per procedere è stato raccolto un campione di 676 risposte valide al questionario.

- **EFA:** utilizzata per ottenere i fattori iniziali della struttura del costrutto.
- **Test per affidabilità e validità:** sono stati testati i *coefficienti Alpha di Cronbach* e CFA.

4.1.4.1.6 Experiential Value Scale (EVS) - Mathwick et al. (2001)

L'obiettivo dello studio di *Mathwick et al. (2001)* è stato di sviluppare uno strumento tale da essere usato per valutare la *retail shopping experience*. È stato tenuto conto della multicanalità del processo in termini di impatto sulla *consumer shopping experience* e della conseguente influenza sulla percezione del valore del cliente. Dallo studio delle precedenti ricerche, sono state identificate quattro dimensioni dell'*experiential value* (Tabella 20).

Tabella 20: Determinanti modello EVS, Mathwick et al. (2001)

DETERMINANTI		DESCRIZIONE
Customer Return On Investment	Economic value	Si riferisce agli investimenti di risorse finanziarie, temporali, comportamentali e psicologiche che potenzialmente danno un ritorno. Il cliente percepisce il ritorno in valore economico in termini di qualità percepita ed efficienza nell'incontro.
	Efficiency	
Service Excellence		Si riferisce al valore derivante dall'eccellenza del servizio percepita attraverso le expertise dimostrate e le performance.
Aesthetics	Visual Appeal	Si riferisce agli aspetti fisici dell'ambiente e le componenti di interazione e intrattenimento della performance.
	Entertainment	
Playfulness	Escapism	Si riferisce alla componente intrinseca di gioia che deriva dall'interazione con l'organizzazione che provoca assorbimento e permette al cliente di scappare dalla monotonia giornaliera.
	Enjoyment	

Le determinanti *Economic Value, Efficiency, Escapism, Entertainment Value, Visual Appeal* sono descritte da tre item, mentre le dimensioni *Excellence e Enjoyment* da 2 item ciascuno per un totale di 19 item (Appendice F).

4.1.4.1.7 Risultati questionari proposti

Tabella 21: Determinanti Customer Experience

Autore (Anno): Kim et al. (2010) Data collection: Questionario Contesto: Multi-settore Country: USA	ENVIRONMENT	Autore (Anno): Walter et al. (2010) Data collection: Interview Contesto: Ristorazione Country: Svezia	SOCIAL INTERACTION
	BENEFITS		CORE SERVICE
	CONVENIENCE		PHYSICAL ENVIRONMENT
	ACCESSIBILITY		RESTAURANT
	UTILITY		PRICE/PAYMENT PROCEDURE
	INCENTIVE		ATMOSPHERE
Autore (Anno): Chang & Horng (2010) Data collection: Questionario Contesto: Multi-settore Country: Taiwan	TRUST	Autore (Anno): Mathwick et al. (2001) Data collection: Questionario Contesto: Multichannel Retail (online & catalog) Country: USA	GUEST
	ATMOSPHERE		OCCASION
	CONCENTRATION		VISUAL APPEAL
	IMAGINATION		ENTERTAINMENT VALUE
	SURPRISE		ESCAPISM
	COGNITIVE LEARNING		INTRINSIC ENJOYMENT
Autore (Anno): Klaus & Maklan (2013) Data collection: Questionario Contesto: Multi-settore Country: UK	HAVING FUN	Autore (Anno): Garg et al. (2014) Data collection: Questionario Contesto: Banking retail Country: India	EFFICIENCY
	SERVICE PROVIDER		ECONOMIC VALUE
	OTHER CUSTOMERS		EXCELLENCE
	CUSTOMERS' COMPANIONS		SERVICESCAPE
	EXPERTISE		CORE SERVICE
	PROCESS EASE		CUSTOMIZATION
	RELATIONSHIP VS TRANSACTION		VALUE ADDITION
	CONVENIENCE RETENTION		CONVENIENCE
	FAMILIARITY		MARKETING MIX
	INDIPENDENT ADVICE		EMPLOYEES
	INERTIA		SPEED
	RESULT FOCUS		SERVICE PROCESS
	PAST EXPERIENCE		CUSTOMER INTERACTION
	COMMON GROUNDING		PERSENE OF OTHER CUSTOMERS
	FLEXIBILITY		ONLINE AESTHETICS
	PRO-ACTIVITY		ONLINE HEDONIC ELEMENTS
RISK PERCEPTION	ONLINE FUNCTIONAL ELEMENTS		
INTERPERSONAL SKILLS			
SERVICE RECOVERY			
FREEDOM OF CHOICE			
CROSS PRODUCT COMPARISON			
COMPARISON NECESSITY			
ACCOUNT MANAGEMENT			
Autore (Anno): Verhoef (2009) (Modello concettuale) Contesto: Retail	SOCIAL ENVIRONMENT		
	SERVICE INTERFACE		
	ATMOSPHERE		
	PRICE		
	ASSORTMENT		
	CHANNEL		
PAST CUSTOMER EXPERIENCE			

In Tabella 21 sono riportati, in sintesi, i risultati degli studi riguardo la ricerca delle determinanti della *Customer Experience* illustrati in precedenza.

4.1.4.2 Metodologia alternativa - *Segmentation approach*

Gli studi illustrati in precedenza portano a risultati diversi tra loro ma utilizzano procedure molto simili. Questi modelli si basano, infatti, sull'analisi delle percezioni dei clienti presenti in un campione rappresentativo di un segmento di mercato e procedono con l'identificazione di un set di dimensioni percepite che meglio rappresentano l'esperienza dei clienti e l'analisi delle relazioni tra queste percezioni e alcuni outcome di natura economica. Come analizzato in precedenza, però, la *Customer Experience* è influenzata da fattori personali a diversi livelli (*Gentile et al. (2007)*) e tali fattori modellano la percezione dell'esperienza in maniera unica e diversa da individuo a individuo. Nonostante ciò gli studi precedenti sono tutti condotti su un campione di individui piuttosto che sull'individuo singolo. Indubbiamente le ragioni per cui questi studi sono stati condotti in questa maniera sono molte e ragionevoli:

- un'analisi approfondita a livello individuale sarebbe molto più costosa in termini di tempo e risorse;
- risulterebbe difficile far convergere le analisi svolte in maniera individuale in un modello unico ed estrapolare un piccolo set di determinanti su cui basare la propria strategia di gestione dell'esperienza del cliente.

Nonostante ciò, il fattore personale è trattato in maniera superficiale in queste analisi mentre l'analisi delle percezioni personali riguardo la *Customer Experience* potrebbe anche portare a modifiche all'analisi generale ottenuta in maniera tradizionale. *Gorgoglione & Panniello (2017)*, basandosi su questi ragionamenti, adottano un approccio di segmentazione. I due studiosi tengono a sottolineare come lo scopo di questo studio non sia di dimostrare l'inappropriatezza delle metodologie di ricerca adottate fin ora o i risultati di queste ricerche bensì di intercettare le influenze personali sull'analisi della *Customer Experience* per quanto possibile e per quanto limitate e mostrare informazioni altrimenti nascoste dal modello olistico.

Lo studio in questione si basa sul data-set ottenuto durante una ricerca condotta da Klaus et al. (tra cui gli autori di questo studio) (2013). Il data-set finale comprende 34 item relativi alla percezione della *Customer Experience* di un campione di 346 clienti di una retail bank italiana di taglia media. Il modello rilevato tramite l'analisi ha portato a una lista di 13 item rappresentativi della *Customer Experience* e positivamente correlati con gli outcome di natura economica. È facile comprendere come non tutti gli individui abbiano un fit completo con il modello olistico risultante dall'analisi. Lo scopo della ricerca è proprio individuare quei cluster di individui le cui percezioni personali riguardo la *Customer Experience* si discostino da quelle che si evincono dal modello totale del campione e i cui profili possano essere utilizzati per attivare azioni al fine di trattenerne questi cluster di clienti e non perderli o, comunque, migliorare la loro esperienza.

La metodologia utilizzata nello studio prevede i seguenti step.

- **Analisi di segmentazione:** dopo l'eliminazione di alcuni outliers dal campione è stata effettuata un'analisi di segmentazione attraverso un algoritmo agglomerante. Questo algoritmo analizza la matrice di prossimità tra i clienti e inizia ad aggregare i clienti simili tra loro in un numero di cluster alto fino ad includere tutti i clienti in soli due cluster formati, a questo punto, da un numero alto di individui. La valutazione di questi cluster è effettuata

utilizzando l'indice di *Dunn* dato dal rapporto tra il minimo valore tra le distanze tra due cluster (j,k) e il massimo valore tra le distanze tra due punti all'interno dello stesso cluster (r). L'indice di *Dunn* è, quindi, una misura di quanto è buona la clusterizzazione. Più alto è il valore dell'indice migliore è la clusterizzazione.

$$Dunn\ Index = \frac{\min_{j,k}\{distanza\ tra\ i\ cluster(j,k)\}}{\max_r\{distanza\ nel\ cluster\ r\}} \quad (3)$$

Le soluzioni analizzate nella ricerca sono quelle che considerano 3, 7 e 11 cluster poiché hanno sia un numero adeguato (per cui valga la pena pensare ad azioni correttive) di clienti per cluster e presentano alti valori dell'indice di *Dunn*.

- **Profilazione:** per ognuna delle soluzioni di clusterizzazione prese in considerazione, sono stati analizzati i profili di ogni cluster, ovvero è analizzato il vettore con i valori medi dei 34 item dei clienti nel cluster, in quanto gli item sono misurati su una scala ordinale 1-7, e con il proprio intervallo di confidenza.
- **Identificazione di cluster idiosincratici di profili** (la cui percezione della *Customer Experience* è diversa rispetto a quella relativi all'intero campione): sono stati individuati sei cluster di clienti che condividono alcune percezioni idiosincratiche della *Customer Experience* che non emergevano dal modello olistico costruito sullo stesso campione.
- **Identificazione dei cluster critici per il business:** tre dei sei cluster identificati sono stati considerati critici somministrando un questionario a tal proposito ad un campione di 37 manager di medie banche italiane. Ad esempio, è stato riscontrato che il 33,4% dei clienti prenderebbe in considerazione il trasferimento del proprio conto se il personal advisor cambiasse azienda. Sebbene queste percezioni rappresentino una minoranza rispetto al modello generale, questa mole di clienti è abbastanza numerosi da preoccupare il management di una banca. Dall'analisi dei cluster critici, infatti, a questo cluster è stata data una criticità, in media, di 6.03 su una scala da 1 a 7.

I due ricercatori sottolineano come da questa analisi emerga che l'effetto delle percezioni personali è piuttosto limitato ma può essere utile per mettere in luce segnali critici altrimenti nascosti.

4.1.4.3 Quasi-experimental methods

Un approccio alternativo alla somministrazione di questionari per la misura della *Customer Experience* illustrato da *Palmer* è quello dei *quasi-experimental methods*. Questo approccio è molto simile a quello utilizzato in ambito digitale con i *field experiment*. Due o più trattamenti sono confrontati misurando le emozioni e le intenzioni di acquisto o riacquisto del cliente. Prendendo un campione casuale di clienti e l'uso di confronti a coppie gli effetti dovuti alle individualità e alle situazioni diminuiscono, lasciando le misure di emozioni e l'intenzione di acquisto essere contabilizzate dalle differenze nei trattamenti. Anche approcci di questo tipo possono non tenere in considerazione gli aspetti non lineari della *Customer Experience* nel tempo, infatti questi trattamenti possono suscitare grandi emozioni quando sono nuovi, ma i loro effetti possono diminuire quando l'esposizione è ripetuta.

4.1.4.4 Strumenti di neuromarketing

Come emerso dagli studi proposti in questo capitolo, l'analisi e la misura della *Customer Experience* necessitano dell'uso simultaneo di metodi qualitativi e quantitativi. È di particolare rilevanza come, al fine di comprendere al meglio il comportamento dei clienti e il perché di tali comportamenti, il

metodo più immediato e, probabilmente, efficace sia quello dell'osservazione diretta del cliente nell'ambiente che ospita l'esperienza. I metodi legati all'osservazione diretta dell'utente peccano, però, di inefficienza e di un alto consumo di risorse quando si scala su grandi numeri. Gli altri tipi di ricerche, dalle interviste ai questionari, sono più economiche in termini di consumo di risorse rispetto ai metodi di analisi basati sull'osservazione. Il problema di queste ricerche è, oltre alla difficoltà di traduzione da parte del cliente della propria esperienza in verbalizzazione, che queste non considerano la dimensione inconscia dell'individuo e di conseguenza vi è un'analisi superficiale della dimensione emotiva del consumatore che, come visto in precedenza, è di importanza focale per lo studio della *Customer Experience*. *David Ogilvy* (1963) suggeriva come le ricerche di mercato tradizionali si fondano su un problema intrinseco alla natura umana e, cioè, che "le persone non pensano ciò che sentono, non dicono ciò che pensano e non fanno ciò che dicono". A tal proposito le neuroscienze applicate in particolare al marketing hanno dato la possibilità agli studiosi di investigare la materia più a fondo, superando le difficoltà di questionari e interviste legate a distorsioni cognitive che normalmente i clienti non sono in grado di individuare, attraverso l'utilizzo di strumenti in grado di catturare le risposte spontanee e inconsapevoli dell'individuo allo stimolo.

La teoria economica classica poneva al centro dei propri ragionamenti il consumatore perfettamente razionale nelle proprie decisioni che massimizza la propria utilità. Egli conosce tutte le possibili alternative a propria disposizione e ad ha piena informazione su esse. Tuttavia si è compreso negli anni che tale visione è distorta poiché il comportamento all'acquisto è influenzato dalle emozioni, dai bias cognitivi, dall'impossibilità di conoscere tutte le alternative a propria disposizione ma solo il proprio *consideration set* e da fattori di tipo sociale.

Per quanto concerne i bias di natura cognitiva che influenzano le percezioni dei clienti, molte di queste distorsioni sono ben illustrate da *Baptiste* (2017) nel proprio studio (Tabella 22).

Tabella 22: Bias cognitivi, adattamento da *Baptiste* (2017)

BIAS	DESCRIZIONE
Bias dello status quo	Avversione, resistenza al cambiamento dovuto alla convinzione che il valore aggiunto derivante dal cambio non sia superiore allo sforzo messo in atto per cambiare
Endowment effect	Tendenza ad attribuire un valore maggiorato a ciò che già si possiede
Bias di avversione alla perdita	Tendenza nel valutare in maniera diversa i guadagni e le perdite. L'utente preferisce evitare eventuali perdite piuttosto che ottenere possibili guadagni ad esse equivalenti.
Paradosso della scelta	L'eccesso di scelta crea confusione, ansia e stress all'utente.
Effetto di ancoraggio	Tendenza dell'individuo a focalizzarsi sulle prime informazioni in loro possesso durante il processo di decisione.
Effetto dell'umorismo	Tendenza a memorizzare più favorevolmente informazioni legate ad una situazione divertente.
Halo Effect	Tendenza per cui le percezioni riguardo una caratteristica sono influenzate dalle percezioni sulle altre caratteristiche.
Bias di supporto delle scelte	Tendenza del cliente a giustificare in maniera razionale le scelte compiute in maniera impulsiva.

Nello stesso studio, *Baptiste* (2017) analizza i principali strumenti capaci di misurare la risposta del cliente allo stimolo (Tabella 23).

Tabella 23: Strumenti di Neuromarketing, adattamento da Baptiste (2017)

STRUMENTO	PRINCIPIO	UTILIZZO	VANTAGGI (+) / CRITICITA' (-)
Elettro-encefalografia	Rilevazione delle aree del cervello attivate in seguito agli stimoli attraverso l'analisi dei cambiamenti di frequenza dei segnali elettrici cerebrali.	Posizionamento di elettrodi collegati ad un computer sul cranio del cliente al fine di misurare l'attività elettrica dell'encefalo.	<ul style="list-style-type: none"> • Efficace per monitoraggio in tempo reale (+) • Risoluzione temporale alta (+) • Non invasiva (+) • Ingombro delle apparecchiature (-) • Difficoltà in utilizzo fuori dal laboratorio (-)
Risonanza magnetica funzionale	Rilevazione delle aree del cervello attivate in seguito agli stimoli in base alla quantità di glucosio e ossigeno trasportata attraverso il flusso di sangue in quella zona.	Rilevazione del segnale BOLD.	<ul style="list-style-type: none"> • Risoluzione spaziale alta (+) • Possibilità di misurare strutture del cervello più profonde (+) • Costi delle apparecchiature elevati (-) • Ingombro delle apparecchiature (-) • Difficoltà in utilizzo fuori dal laboratorio (-)
Eye tracking	Tracciamento oculare durante l'esposizione di uno stimolo al fine di individuare gli elementi su cui il consumatore presta maggiore attenzione e comprendere la sequenza di visione.	Registrazione del movimento saccadico e delle fissazioni.	<ul style="list-style-type: none"> • Utile sia per esperienze online che in-store (+) • Possibile traduzione dei dati in mappe colorate in base ai punti dove lo sguardo si è soffermato maggiormente (+) • Dispositivi facilmente indossabili (+)
Risposta galvanica della pelle	Rilevazione della conduttanza cutanea in corrispondenza dei cambiamenti del livello di sudorazione collegati alle percezioni emotive.	Registrazione delle caratteristiche elettriche della pelle, mediante il posizionamento di due elettrodi sull'indice e sul dito medio di una mano	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie facilmente indossabili (+)
Elettrocardiografia e attività respiratoria	Misurazione dell'attività elettrica del cuore e dell'attività respiratoria collegate ai livelli di eccitazione e dalle percezioni emotive.	Registrazione dell'ampiezza dei battiti e della distanza tra essi. Registrazione della frequenza respiratoria tramite il posizionamento di sensori pinzo-elettrici	<ul style="list-style-type: none"> • Ingombro delle apparecchiature (-)

		a livello del diaframma e addominale.	
Analisi delle espressioni facciali	Lettura delle micro-espressioni del volto e del loro rapporto con le emozioni (modello “Facial action coding system” di Paul Ekman, 2002).	Riprese del volto e analisi a rallentatore attraverso <i>affective computing</i> che permette misurazioni automatizzate delle espressioni facciali.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di operare su grandi numeri (+) • Complessità nell’associare un’espressione a una precisa emozione (-) • Problemi relativi alla privacy (-)

La ricerca proposta evidenzia come gli strumenti di neuromarketing possano essere utili allo studio della *Customer Experience* sia per quanto concerne l’esperienza in-store, e quindi la progettazione degli spazi fisici, la progettazione del prodotto e del packaging e più in generale la creazione di esperienze multisensoriali, sia per quanto riguarda la *user experience* sul web, e quindi la progettazione e ottimizzazione di un sito web, un app ecc., perché sono in grado di cogliere la risposta naturale del cliente alle sollecitazioni proposte dall’organizzazione, o che comunque il cliente si trova a fronteggiare durante la propria esperienza. Gli strumenti proposti appaiono, però, legati principalmente al mondo della progettazione dei servizi/prodotti, più che alla misura ripetuta dell’impatto delle scelte prese dall’organizzazione e delle performance offerte a causa della natura di queste tecnologie e per le difficoltà di proporle ai clienti in maniera frequente, senza particolari ingombri e nell’ambiente dove avviene l’esperienza, piuttosto che in laboratorio. Risolvere questi problemi permetterebbe di utilizzare questi strumenti in situazioni reali e quotidiane e garantirebbe risultati meno influenzati dal contesto in cui il cliente è sottoposto ad analisi. Gli sforzi tecnologici da effettuare sugli strumenti presentati dovrebbero, quindi, essere orientati a rendere più semplice l’utilizzo di queste tecniche mediante la creazione di dispositivi facilmente indossabili o utilizzabili da parte dei clienti o integrati con il layout della struttura, miniaturizzati e familiari in modo da non influenzare il comportamento del cliente.

5 DETERMINANTI

Il presente capitolo pone l'enfasi su alcune delle determinanti più spesso analizzate nella letteratura riportata come descritto in Tabella 21. In una rassegna delle ricerche sul tema effettuata da *Hwang & Seo* (2016) le determinanti della *Customer Experience* sono state divise dagli autori in fattori interni ed esterni. I fattori interni descritti sono:

- **Socio-demographic factors:** si riferisce alle caratteristiche individuali del cliente, inclusi i fattori sociodemografici;
- **Past/accumulative experience;**
- **Familiarity:** si riferisce al livello di familiarità tra il cliente e il servizio/prodotto;
- **Customer engagement:** si riferisce al coinvolgimento del cliente nell'erogazione del servizio/prodotto e può essere dovuto a caratteristiche dell'azienda e/o ambientali.

Questi fattori sono stati illustrati anche da *Verhoef et al.* (2009) nella propria ricerca di carattere concettuale e definiti *Consumer Moderators*. I fattori esterni, riportati da *Hwang & Seo*, più o meno sotto il controllo dell'impresa, sono invece:

- **Service/product quality;**
- **Physical characteristics;**
- **Social/Online environment;**
- **Employee characteristics;**
- **Economic factors:** rientrano tra i fattori macroeconomici influenzanti la *Customer Experience*, fuori dal controllo del cliente e, spesso dell'azienda stessa, individuati nella ricerca di *Grawel et al.* descritta in precedenza;
- **Self-service technologies.**

Grace & O'Cass (2004), nel modello da loro proposto (Figura 22), suddividono la *Service Experience* in tre componenti chiave:

- **servicescape;**
- **core service;**
- **employee service.**

SOLO IL PROVIDER	Servizi pubblici	Servizi basati su risposte vocali automatiche
------------------	------------------	---

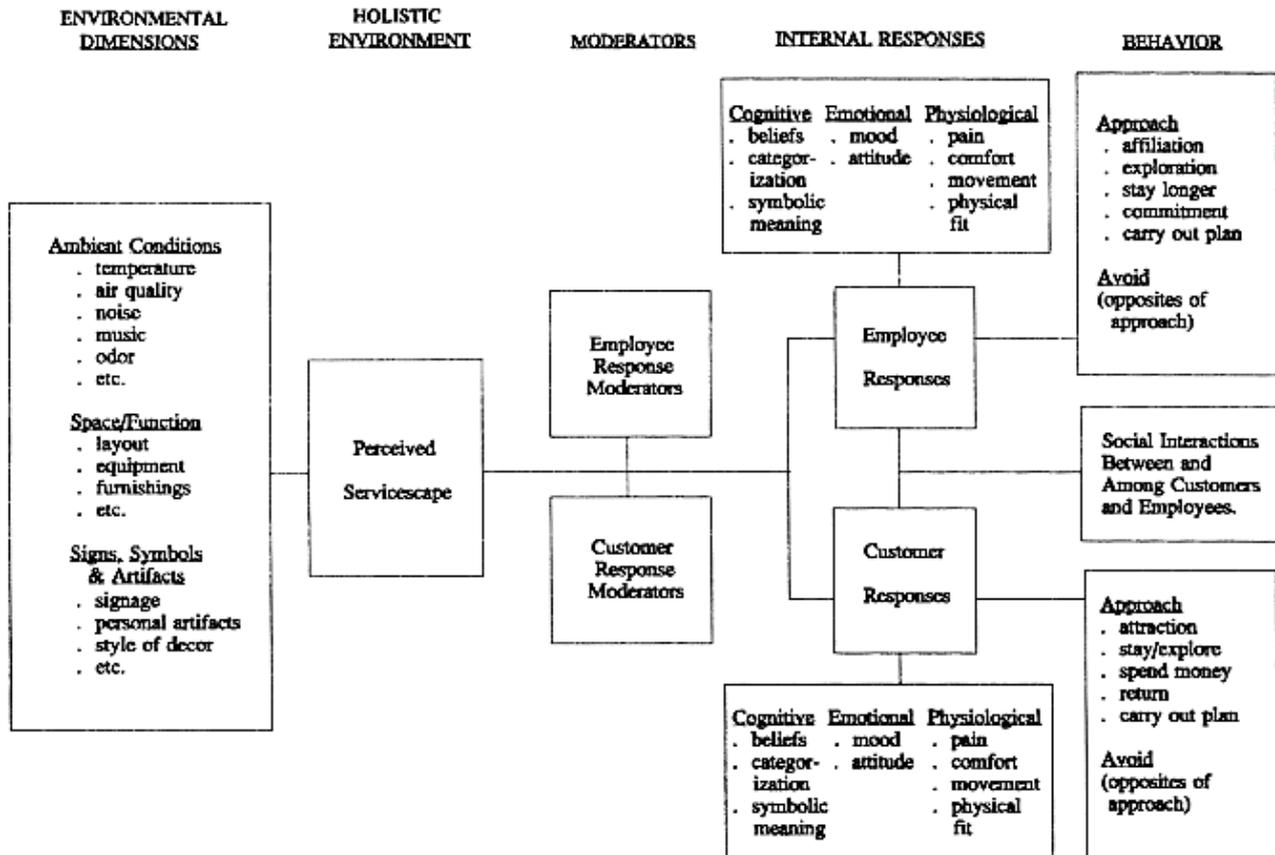


Figura 23: Modello Servicescape, Bitner (1992). Il modello illustra come le dimensioni relative all'ambientazione influenzano l'ambiente percepito che a sua volta influenza la risposta di clienti ed impiegati con la mitigazione da parte di fattori moderatori. Sono illustrate, inoltre, le dimensioni coinvolte nella risposta del cliente e del personale e gli atteggiamenti dovuti alla risposta stessa.

Nel modello proposto da *Bitner* (Figura 23) è analizzato come l'ambiente dove si svolge l'esperienza influenzi i comportamenti individuali di clienti e personale e le relazioni sociali all'interno dell'ambiente. La letteratura sul tema illustra come l'ambiente influenzi gli individui in due forme di comportamenti:

- **Approach behaviours:** include i comportamenti positivi relativi all'ambiente come il desiderio di stare in un luogo, di esplorarlo, di lavorarci ecc.
- **Avvoidance behaviours:** include i comportamenti negativi relativi all'ambiente come il desiderio di andare via, di non trattenersi in un luogo, di non lavorarci ecc.

Come mostrato in Figura 23, gli *approach behaviours* e gli *avvoidance behaviours* di dipendenti e clienti sono determinati in gran parte dalle risposte interne individuali delle persone all'ambiente. L'ambiente percepito può essere analizzato, secondo la ricerca, attraverso tre tipi di risposte individuali:

- **Risposta cognitiva:** influenza le convinzioni delle persone su un luogo e le loro convinzioni sulle persone e sui prodotti che si trovano in quel luogo. L'ambiente può essere visto come

una forma di comunicazione non verbale, che impartisce significato attraverso quello che *Ruesch e Kees* (1956) chiamano "linguaggio oggettuale".

- **Risposta emotiva:** qualsiasi ambiente può essere collocato in uno spazio bidimensionale che riflette la risposta emotiva delle persone al luogo. Le due dimensioni individuate sono: *pleasure/displeasure* e *degree of arousal*. La ricerca evidenzia come sia probabile che gli ambienti che suscitano sensazioni di piacere siano quelli in cui le persone vogliono spendere il proprio tempo e denaro, mentre gli ambienti sgradevoli sono più facilmente evitati. Allo stesso modo, gli ambienti eccitanti sono visti positivamente a meno che l'eccitazione non sia combinata con spiacevolezza. Cioè, gli ambienti sgradevoli che sono anche molto eccitanti (molti stimoli, rumore, confusione) sono particolarmente evitati.
- **Risposta fisiologica:** si riferisce alle risposte fisiche dovute alla temperatura, alla luce, alla qualità dell'aria, ai rumori, alla comodità della propria postazione e a molti altri fattori.

Oltre che influenzare i comportamenti individuali, l'ambiente fisico influenza anche le relazioni tra gli individui, in particolar modo per le tipologie di servizio nelle quali nell'ambiente operano sia clienti che personale. Studi empirici riportati nella ricerca confermano l'impatto del *servicescape* sulla natura dell'interazione sociale. È stato dimostrato che comportamenti come l'interazione in gruppi, la formazione dell'amicizia, la partecipazione, l'aggressività, il ritiro e l'aiuto sono influenzati dalle condizioni ambientali. Allo stesso modo, negli studi sulla progettazione del luogo di lavoro, i ricercatori hanno scoperto che la facilità e l'efficacia della comunicazione, la coesione del gruppo e la formazione di amicizie e piccoli gruppi possono essere influenzati dall'ambiente fisico nel quale si opera.

In Tabella 25 sono riportati alcuni esempi di come le aziende possono, attraverso il *Servicescape* offerto, influenzare le percezioni del cliente sul servizio.

Tabella 25: Esempi di azioni prese da parte dell'azienda per influenzare la percezione del servizio agendo sul *servicescape*, adattamento da Bitner (1982)

AZIENDA	ESEMPIO	SCOPO
7-11 store	Introduzione di elevator music (musica di sottofondo)	Deterrenza all'entrata per gruppi di clienti giovani che potrebbero minare il brand del gruppo
Cinnamon-roll bakeries	immettono nell'aria fuori il locale il profumo delle sue preparazioni	Attrarre i clienti all'entrata
Benihana Ristoranti	Posizionamento delle sedute/ preparazione dei piatti di fronte ai clienti	Favorire l'interazione tra sconosciuti
Aeroporti	Posizionamento delle sedute	Sfavorire l'interazione tra sconosciuti e far sentire l'individuo al sicuro
Ristorazione	Configurazione dell'ambiente	Portare il cliente a percepire il ristorante come fast food o da seduta elegante.
Supermercato/Ristorazione	Ritmo della musica	Influenzare la piacevolezza della visita, la lunghezza, l'ammontare della spesa.
Ristorazione	Luci e servizio di posate	Influenzare la percezione della qualità dell'offerta

5.2 Core Service

Garg *et al.* (2014), come illustrato in precedenza, nel proprio studio, definiscono il *core service* di un'azienda come il servizio fondamentale tramite il quale l'organizzazione si posiziona sul mercato.

Ad esempio, nello studio di Walter *et al.* (2010) sul settore ristorazione è messo in luce, attraverso l'analisi del contenuto delle recensioni analizzate, come il *core service*, quindi gli aspetti relativi a *food & beverage* in questo caso, sia di notevole influenza sulla *Customer Experience* totale percepita dal cliente durante il suo incontro con l'organizzazione. Nello studio particolare ci si riferisce, quindi, alla qualità dei piatti in relazione alla tipologia di ristorante e servizio e alle aspettative dei clienti, ai tempi di attesa, al timing delle portate, all'igiene ecc. Questo parametro è, ovviamente, dipendente dal contesto in cui l'azienda opera.

5.3 Social environment

Nel modello proposto da Grace & O'Case una terza componente della *Service Experience* è definita *employee service*, ovvero il valore percepito dal cliente derivante da quelle attività svolte dal personale all'interfaccia con il cliente stesso. Più in generale, dall'analisi delle trattazioni illustrate in precedenza, emerge come il contesto sociale nel quale si svolge l'esperienza, ovvero le persone che interagiscono, le loro competenze e personalità, e il modo in cui avviene l'interazione stessa svolga un ruolo fondamentale nella percezione della *Customer Experience* per il cliente. Chang & Horng (2010), oltre che sull'ambiente fisico, si soffermano proprio sulle interazioni con il personale, con gli altri clienti e con gli accompagnatori, oltre che sui temi di apprendimento e divertimento relativi al cliente stesso. Come testimonia il modello di marketing *Service Triangle* (Figura 24) i player presenti in una relazione di scambio sono tre con le relative relazioni diadiche:

- **L'azienda**
- **Il personale**
- **Il cliente**

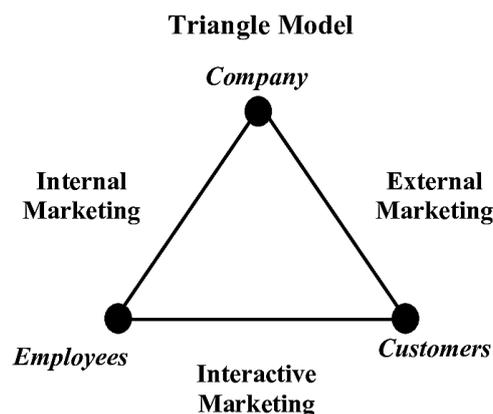


Figura 24: Modello Service Triangle. Il modello mostra i player presenti in una relazione di scambio e le relative relazioni diadiche

5.3.1 Personale

L'interazione tra il cliente e il service provider, nella figura del personale posto all'interfaccia con il cliente, è il cuore della *Customer Experience*. È, infatti, in particolare in quegli ambienti dove il cliente e il personale creano insieme valore, il personale all'interfaccia a permettere l'esperienza al cliente. Di fondamentale importanza sono, dunque, l'esperienza, la personalità, le competenze e il comportamento del personale all'interfaccia in special modo nelle situazioni di difficoltà e di service

recovery come descritto in seguito. A tal proposito di notevole importanza è il concetto di *personalization* illustrato da *Mittal & Lassar* (1996) nel proprio studio sul tema. Tale costrutto riguarda il contenuto delle interazioni sociali tra il cliente e il personale all'interfaccia e la maniera in cui questi si relazionano tra loro. Tale relazione può, infatti, essere caratterizzata da un rapporto freddo e impersonale oppure da uno caldo e personale. I due studiosi sottolineano come tale concetto debba essere considerato separatamente da quelli di *customization* e *responsiveness*. *Pine & Gilmore* (2013), riprendendo la metafora di *Goffman* (1959) "work as theatre", evidenziano come per loro non si tratti di una metafora ma di un modello: "work is theatre". I due studiosi sottolineano come ogni individuo che lavora di fronte ad un cliente sta recitando, consapevolmente o meno, e il suo obiettivo è di coinvolgere ogni cliente in ogni interazione.

5.3.2 Altri clienti

La presenza di altri clienti, come descritto da *Greg et al.* (2014), è un fattore che può impattare positivamente o negativamente la percezione dell'esperienza del cliente in base al contesto di cui si parla. In alcune situazioni, come eventi sportivi, o di intrattenimento, la presenza di altri utenti crea una rete sociale che dà un valore aggiunto all'esperienza; in altre situazioni, come ad uno sportello bancario, la presenza di altri utenti è vista in modo negativo. Allo stesso modo, la presenza di altre persone conoscenti durante l'esperienza impatta sulla percezione dell'utente. Oltre che le interazioni tra cliente e personale, sono di fondamentale importanza, quindi, le interazioni cliente-cliente.

McGrath & Otnes (1995) esplorano l'influenza di soggetti estranei sul comportamento dei clienti durante la propria esperienza d'acquisto in store. I due ricercatori utilizzano tre metodi di collezione dei dati: 60 ore di osservazione diretta in diversi punti vendita al dettaglio; interviste approfondite con 8 clienti; in forma di questionario per 5 clienti. Dall'analisi dei dati così rilevati, è stata indagata la possibilità di individuare diverse caratterizzazioni del comportamento dei clienti e dell'influenza chiara o nascosta che questi hanno sugli altri. Le tipologie di clienti-tipo individuati nella ricerca sono riportati in Tabella 26.

Tabella 26: Tipologia di clienti, adattamento da *McGrath & Otnes* (1995)

TIPOLOGIA	TIPO DI INFLUENZA	RUOLO	DESCRIZIONE
Help seeker	Palese	Influenzato	Ruolo prevalente e più proattivo emerso dall'analisi. Ruolo di chi cerca aiuto in maniera attiva, interrogando gli altri acquirenti che il cliente crede possano possedere le informazioni o i consigli sui prodotti che egli cerca, persone che percepiscono essere più esperte di loro in un particolare contesto di acquisto. È interessante notare che spesso si presume che questa esperienza esista perché l'estraneo sembra assomigliare demograficamente all'utente finale di un prodotto. Si cerca, dunque, di avere un'idea più completa in maniera tale da non commettere errori nell'acquisto specialmente per articoli che non interessano direttamente chi li acquista.
Reactive helper	Palese	Influencer	Secondo ruolo per prevalenza individuato nell'analisi. Ruolo di chi mostra comportamenti di aiuto, sia in

			situazioni di emergenza che di routine. Ruolo che emerge dalla sollecitazione di un help-seeker.
Proactive helper	Palese	Influencer	Ruolo che emerge sia come risultato del coinvolgimento da parte di un help seeker, sia come atto di gentilezza altruistico, espressione di competenza o la verbalizzazione di valori personali diretti verso estranei. Questo aiuto, talvolta non richiesto, può portare a tre reazioni da parte dell'estraneo che può: accettare l'aiuto come un atto di gentilezza; mostrare disinteresse nelle parole dell'helper; rigettare talvolta in malo modo l'aiuto.
Admirer	Palese	Influenzato	Ruolo di chi esprime la propria ammirazione per la capacità di un altro acquirente di "rendere giustizia" a un prodotto e, quindi, rivela in che modo egli è stato influenzato positivamente dall'estraneo.
Competitor	Palese	Bilanciato	Ruolo che emerge quando un cliente vede l'estraneo come un nemico nell'ambito dell'acquisto. Tale situazione può avvenire, ad esempio, nel caso di prodotti in quantità limitata, ovvero quando il cliente percepisce una certa scarsità del bene e quindi il cliente percepisce l'estraneo come un ostacolo nell'ottenimento del bene stesso.
Complainer	Palese	Influencer	Ruolo di chi esprime insoddisfazione ad un altro acquirente sconosciuto per alcuni aspetti relativi alla sua esperienza di acquisto. A seconda che chi ascolta sia d'accordo o in disaccordo con il reclamo, considereranno questo tipo di comportamento come giustificato o fastidioso
Follower	Nascosta	Influenzato	Ruolo più frequentemente individuato tra quelli con un'influenza nascosta sugli altri individui. Ruolo di chi letteralmente insegue gli altri compratori estranei al fine di ridurre il rischio di acquisto inappropriato, basando la loro scelta sul comportamento degli altri individui non avendo altre informazioni o conoscenze in loro possesso.
Observer	Nascosta	Influenzato	Ruolo simile al follower. Ruolo di chi fa affidamento sul comportamento di acquisto di altri consumatori per fare le proprie scelte, ma le informazioni influenzanti sono accumulate in maniera meno sistematico. Tale ruolo è spesso assunto quando si notano consumatori ignari che trasportano merci altamente visibili fungendo da pubblicità mobile e stimolo per influenzare gli altri.
Judge	Nascosta	Influencer	Ruolo di chi giudica il comportamento di altri clienti sconosciuti
Accused	Nascosta	Influenzato	Ruolo che può essere assunto da chi è consapevole che i propri acquisti possono essere giudicati da altri,

			indipendentemente dal fatto che venga emesso un giudizio. L'individuo può a tal proposito evitare volontariamente qualsiasi consumatore che possa agire come Judge.
Spoiler	Nascosta	Influencer	Ruolo di chi, anche inconsapevolmente, smorza l'entusiasmo di altri consumatori per un prodotto o per l'esperienza di acquisto.

Dal momento che i clienti condividono spesso l'ambiente nel quale avviene l'esperienza di ognuno di essi, emerge per l'azienda il tema del *compatibility management* come evidenziato da *Verhoef et al.* (2009). È compito dell'azienda, dunque, attirare clienti tra loro simili o complementari nella visione di *McGrath & Otnes*, o comunque educarli, in maniera tale che essi interagiscano nell'ambiente in maniera corretta e ne traggano un'esperienza positiva.

5.3.3 Azienda

Oltre che le relazioni che si instaurano tra i clienti e il personale e tra i diversi clienti tra loro, per la presente analisi è di primaria importanza la relazione tra il cliente e l'azienda, in generale, indipendentemente dall'addetto all'interfaccia con il quale il cliente si trova a interagire, se previsto. Nello studio di *Klaus* (2015) tali determinanti sono racchiuse nella macro-categoria denominata *brand experience* e in parte anche nella categoria denominata *post-consumption experience*. La prima evidenzia i fattori caratterizzanti il provider che influenzano l'esperienza con il cliente prima dell'incontro stesso e, quindi, l'influenza della reputazione del brand sul cliente e sui suoi comportamenti. La seconda, oltre a caratterizzare la maniera in cui l'azienda è in grado di gestire il post-servizio, sottolinea l'importanza dello status che l'interazione con l'organizzazione cede al cliente in seguito all'acquisto ricollegabile alla reputazione del brand.

Fetscherin & Heinrich (2014) propongono due matrici 2x2 al fine di descrivere la relazione tra il brand e il cliente. La prima matrice (Figura 25) classifica le differenti *brand relationship* in relazioni basate su connessioni funzionali, connessioni emotive o entrambe. La matrice individua i seguenti clienti:

- **Functionally invested:** clienti con un'alta connessione funzionale e bassa emotiva. Questi clienti sono soddisfatti del brand in termini di prestazione ma potrebbero acquistare altrove.
- **Emotionally invested:** clienti con un'alta connessione emotiva e bassa funzionale. Per questi clienti le limitazioni in termini di performance da parte dell'organizzazione sono colmate dall'aspetto emotivo della relazione.
- **Fully invested:** clienti coinvolti funzionalmente e emotivamente. Questi clienti sono poco sensibili al prezzo e sono disposti a chiudere un occhio in caso di errori nell'erogazione del servizio o del prodotto. Questi clienti sono fortemente sensibili al prezzo e sono, per l'organizzazione, quelli che potrebbero cambiare brand più facilmente.
- **Uninvested:** clienti poco coinvolti sia funzionalmente che emotivamente.

		Emotional Connection (Feeling/Affective)	
		Low	High
Functional Connection (Thinking/Cognitive)	High	(1) functionally invested	(2) fully invested
	Low	(3) uninvested	(4) emotionally invested

Figura 25: Matrice che individua il grado di coinvolgimento da parte del cliente in base al tipo di connessione instaurata con il brand, Fetscherin & Heinrich (2014)

La matrice proposta in Figura 26 interseca i sentimenti provati dal cliente (positivi/negativi) nei confronti del brand con la forza della relazione. I risultati dei vari incroci sono i seguenti:

- **Brand Satisfaction:** per quei clienti che hanno un sentimento positivo ma debole nei confronti del brand. Sono soddisfatti ma, probabilmente, non emotivamente coinvolti.
- **Brand Love/Passion:** per quei clienti che provano forti sentimenti positivi nei confronti del brand.
- **Brand Avoidance:** per quei clienti che hanno un sentimento debole e negativo.
- **Brand Hate/Divorce:** per quei clienti che hanno forti sentimenti negativi.

		Strengths of Brand Relationship	
		Weak	Strong
Feelings Towards Brand	Positive	(1) Brand Satisfaction	(2) Brand Love Brand Passion
	Negative	(3) Brand Avoidance	(4) Brand Hate Brand Divorce

Figura 26: Matrice che individua le sensazioni evocate nel cliente nei confronti del brand in base alla forza della relazione e ai sentimenti nei confronti del brand, Fetscherin & Heinrich (2014)

5.3.4 Self-service technologies

Tra i trend emergenti che influenzano il *social environment* vi è l'introduzione di tecnologie self-service (SST) all'interno dei tradizionali store retail, cosiddetti, *brick-and-mortar*, oltre che il crescente utilizzo di tecnologie da parte del cliente le quali permettono nuove modalità di fare acquisti. Tali strumenti tecnologici possono sostituire l'interazione dei clienti con il personale o aiutare il personale stesso a fornire un'esperienza più rapida, efficiente e completa al cliente. Verhoef et al. (2009) nella propria ricerca suggeriscono di offrire servizi misti dove è possibile sia interagire con il personale sia utilizzare SST. Le problematiche che emergono dall'introduzione di queste tecnologie sono descritte in Tabella 27.

Tabella 27: Problematiche introduzione tecnologie self-service negli store fisici, adattamento da Verhoef et al. (2009)

PROBLEMATICA	ASPETTI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE
Corretto bilanciamento tra sistemi self-service e sistemi supportati dalla presenza del personale	Technology readiness del cliente: propensione del cliente ad utilizzare la tecnologia per ottenere i propri obiettivi.
	Tipologia di attività: attività di routine o di recovery.
	Tipologia di SST: passiva o attiva (necessità di partecipazione da parte del cliente).
Impatto degli errori dovuti alla tecnologia	Technology readiness del cliente.
	Ruolo della tecnologia nel service recovery.
	Educazione e ruolo del cliente nel prevenire gli errori.
Impatto sul personale	Paura della perdita del lavoro e minor morale e soddisfazione nello svolgerlo.

Bolton et al. (2014) sottolineano come, con la crescente diffusione di SST, la presenza di personale con una forte propensione a stringere rapporti umani spontanei con i clienti potrebbe rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda. È compito dell'azienda, quindi, educare e invogliare il proprio personale a mostrare *human touch* verso i propri clienti.

5.4 Convenience

Una determinante spesso citata da diversi studi, a volte con significati diversi, è il concetto di *convenience*. Tale determinante è, infatti, associata a fattori diversi:

- alla velocità di consegna del servizio/prodotto;
- alla posizione dello store;
- all'accessibilità dello store, o più in generale all'accessibilità dei canali attraverso cui si può usufruire dell'offerta dell'azienda;
- alla facilità e praticità del cliente di interagire con l'organizzazione, prima, durante e dopo la transazione;
- alla familiarità del cliente ad interagire con l'organizzazione;
- agli incentivi e all'utilità che ha il cliente nell'interagire con l'organizzazione;
- alla maniera in cui sono gestiti gli imprevisti e gli errori;
- al modo in cui il servizio soddisfa i bisogni del cliente che è influenzato dagli orari di apertura, dalla praticità di usufruire di un prodotto/servizio presso il provider, dall'assortimento proposto ad esempio nel caso di retail store, e dal grado di customizzazione dell'offerta per il cliente o per gruppi specifici di utenti.

Sarel et al. (1999) analizzano in maniera quantitativa, raccogliendo i dati tramite questionari a clienti nel settore del banking retail in USA, il tema riguardante la velocità di erogazione del servizio e, in particolare, la gestione dei tempi di attesa. Le tecniche proposte per la gestione dei ritardi sono illustrate in Tabella 28.

Tabella 28: Approcci utilizzati per la gestione dei ritardi, adattamento da Sarel et al. (1999)

APPROCCIO	DESCRIZIONE
Riduzione dei tempi di attesa attuali	Approccio diretto volto a diminuire i tempi di attesa attuali attraverso metodi operativi come tecniche di previsione della domanda e modelli di

	allocazione delle risorse utilizzando, ad esempio, personale part-time per i momenti di picco ecc. (dando per scontato che il processo di soddisfacimento della richiesta del cliente avvenga già in maniera efficiente).
Riduzione dei tempi di attesa percepiti	Approccio utilizzato nel caso non sia possibile ridurre effettivamente i tempi di attesa. Si cerca di coinvolgere i clienti in altre attività o comunque distrarli durante l'attesa.
Gestione dell'impatto dei ritardi	Approccio utilizzato nel caso i due metodi precedenti non siano percorribili. Si cerca di modificare come l'attesa è interpretata e di conseguenza il modo in cui il cliente risponde.

Sarel et al. illustrano, inoltre, da una prospettiva di processo, alcuni dei fattori che influenzano la risposta del cliente, evidenziando il momento dell'incontro con l'organizzazione e il momento in cui si verifica il ritardo (Tabella 27).

Tabella 29: Influenze della risposta del cliente prima/durante/dopo il ritardo, adattamento da Sarel et al. (1999)

FASE	FATTORI	DESCRIZIONE
Prima del ritardo	Aspettative del cliente e precedenti esperienze con il provider	Le esperienze passate guidano le aspettative per le esperienze future. Un ruolo importante è svolto dall'incertezza. Un cliente coinvolto spesso in ritardi, e consapevole che ci sarà un ritardo (<i>will expectation</i>), potrebbe arrabbiarsi meno di un cliente che non se lo aspetta. D'altro canto, un cliente che si vede sempre coinvolto in ritardi si aspetterebbe di essere servito in tempo la volta successiva (<i>should expectation</i>). La risposta del cliente dipende dal bilanciamento di queste sue aspettative.
Durante il ritardo	Sforzo percepito del personale all'interfaccia	Le azioni, i comportamenti e le abilità del personale all'interfaccia con il cliente sono ciò che il cliente vede dell'azienda e, quindi, di particolare importanza nella valutazione del cliente riguardo le motivazioni del ritardo in corso.
Dopo il ritardo	Tentativo di scuse	L'impatto del personale sull'esperienza del cliente non è limitato al suo comportamento durante l'attesa ma anche al suo comportamento in quello che è definito <i>service recovery</i> . In generale, è consigliato prima di tutto accettare le responsabilità, poi scusarsi e risolvere il problema. Se però il ritardo è dovuto nella percezione del cliente al comportamento dell'addetto un tentativo di scuse potrebbe provocare il risultato contrario.

Sarel et al. illustrano tre metodi (Tabella 28) per migliorare le performance del personale e convincere i clienti che il personale si stia sforzando al massimo per loro.

Tabella 30: Metodologie per miglioramento gestione dei ritardi, adattamento da Sarel et al. (1999)

METODO	DESCRIZIONE
Training del personale	Training diretto ad aumentare i livelli di consapevolezza del personale sull'importanza di queste problematiche. Le sessioni di formazione possono anche essere utilizzate per esplorare come migliorare o modificare

	comportamenti che contribuiscono a far sembrare che il personale non si stia sforzando per servire il cliente.
Miglioramento dei processi	Ri-esamine dei processi e delle procedure utilizzate dal personale per l'erogazione del servizio che potrebbero contribuire a una percezione negativa. Si può procedere a una riconfigurazione e scomposizione dei task in modo da rinviare ciò che può essere svolto non real-time a periodi di non picco. Un ulteriore aiuto può essere l'utilizzo di <i>self-service technology</i> in modo da diminuire le responsabilità dei dipendenti. Inoltre, si può spostare la linea di visibilità in maniera tale da impattare sulla percezione dello sforzo del personale da parte dei clienti, spostando alcune attività gestite dal front-end al back-end.
Educazione del cliente	Informare i clienti sulle attività svolte dal personale e su come esse sono svolte può evitare malintesi tra il cliente stesso e il personale.

5.5 Marketing mix

Tra le determinanti della *Customer Experience* individuate da *Greg et al.* (2014) vi è il *marketing mix*, ovvero le strategie dell'azienda riguardo le 4P del modello di *Kotler*. Le 4P che rappresentano le leve del *marketing mix* sono:

- **Product;**
- **Price;**
- **Place;**
- **Promotion.**

Data l'evoluzione del mercato e delle tecnologie il modello delle 4P, ampliato poi a 7P, ha lasciato il posto al modello delle 4C, il quale sposta l'attenzione dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente e trasforma le dimensioni in:

- **Consumer;**
- **Cost;**
- **Convenience;**
- **Communication.**

Tsai (2005) illustra un modello chiamato *Holistic Consumer Experience Management* (HCEM), che applica i paradigmi del marketing esperienziale tenendo insieme due visioni relative all'*Integrated Marketing Communications* (IMC). *Tsai* (2005), a tal proposito, illustra due tipi di *Customer Experience*:

- **vissuta;**
- **mediata.**

Queste due componenti insieme formano la percezione del cliente relativa all'offerta. L'esperienza mediata è quella risultante dai messaggi pubblicitari e dalle raccomandazioni scambiate tra i clienti riguardo gli elementi tangibili e non del prodotto/servizio, mentre l'esperienza vissuta è quella immediata risultante dall'incontro diretto con l'azienda. A tal proposito l'IMC può essere considerato in termini di gestione strategica delle comunicazioni, tenendo sotto controllo così quella

che è stata definita esperienza mediata, e in termini di gestione strategica del brand, ponendo così attenzione sull'esperienza vissuta. Il modello di *Tsai* (2005) applica entrambe le prospettive e sottolinea come la gestione strategica del brand e delle comunicazioni debba essere orchestrata in maniera completa e armonica (Figura 27). Tutto ciò è svolto mediante, ad esempio, pubblicità, divulgazione, personal selling, eventi speciali ed altro ancora. La sinergia illustrata deve essere presente anche in tutti gli elementi correlati all'IMC, inclusi ricerca e sviluppo, produzione, formulazione dei prezzi, gestione dei canali di vendita, gestione dei servizi ai consumatori, costruzione dei messaggi di marketing ed esecuzione di programmi di comunicazione.

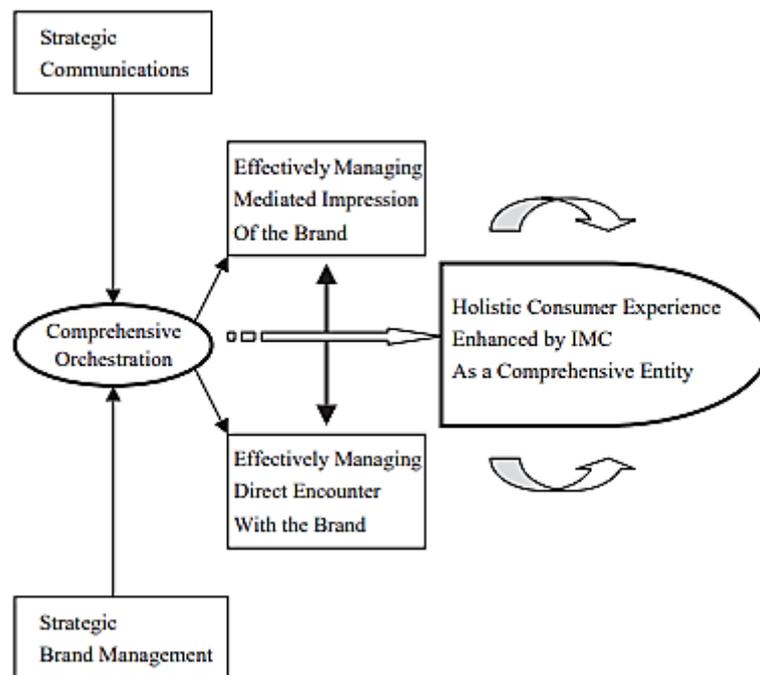


Figura 27: Modello Holistic Consumer Experience Management, Tsai (2005). Il modello mostra come le componenti relative alla comunicazione e alla gestione del brand influenzano la percezione dell'esperienza da parte del cliente.

Il contributo più degno di nota del modello, infatti, illustra *Tsai* (2005), è l'abbattimento delle partizioni dipartimentali nella pianificazione strategica e nell'attuazione di IMC, al fine di:

- Migliorare la visione del marchio;
- Rafforzare il valore del marchio e la percezione del significato di esso;
- Rendere la memoria del marchio più forte;
- Rendere la vita quotidiana più piacevole nel suo insieme.

5.6 Determinanti canale online

La componente web dell'azienda è divenuta fondamentale per attrarre il consumatore in un mercato altamente competitivo come quello online dato l'abbattimento delle asimmetrie informative per il cliente dovuto alla disponibilità di informazioni e alla facilità di reperirle. I clienti, infatti, oltre che interagire con l'azienda presso gli store fisici, possono interagire anche online in maniera diversa e mirata e possono interagire tra loro anche online confrontandosi e chiedendo informazioni tramite social network, forum, blog o consultando recensioni. La recente emergenza sanitaria dovuta al COVID-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione di molte imprese, anche per quelle tipologie di servizi che sembravano sposarsi poco con il mondo online. Una buona

presenza sul web è, quindi, fondamentale per quelle aziende che operano solo online, ma anche per quelle aziende multicanale. Le aziende “*click-and-mortar*”, ovvero che offrono sia un’esperienza online che in-store, che riescono ad offrire un’esperienza web superiore, influenzano le percezioni e gli atteggiamenti dei propri clienti migliorando il traffico anche presso i canali fisici. *Constantinides* (2004) sottolinea come il sito web aziendale sia il mezzo principale per offrire un’adeguata *web experience* ai propri clienti e come esso non debba essere un catalogo contenente i prodotti dell’azienda ma uno strumento tale da attrarre i clienti, soddisfare le loro aspettative e bisogni e accompagnarli nel percorso di acquisto e post-acquisto. Lo studio di *Garg et al.* (2014), come visto in precedenza, mostra tra le determinanti della *Customer Experience* tre dimensioni riconducibili alle caratteristiche della presenza online dell’azienda:

- **Online Aesthetics:** ad esempio, per il sito web di una banca, la qualità della presentazione, la chiarezza delle informazioni, la facilità di comprensione, etc.
- **Online Hedonic Elements:** ad esempio, per il sito web di una banca, la sicurezza nelle transazioni o il fatto che non conservi informazioni sul cliente non consentite, etc.
- **Online Functional Elements:** ad esempio, per il sito web di una banca, il login e il logout deve essere agevole, i collegamenti tra le varie pagine semplici e rapidi, etc.

In maniera simile, la ricerca di *Constantinides* mostra i risultati di uno studio condotto attraverso la revisione di 48 articoli accademici riguardo gli effetti di fattori online controllabili sul processo di decision-making. Il modello di riferimento preso in considerazione (Figura 28) è basato sul modello di *Kotler* (2003) e illustra come il processo decisionale sia influenzato da:

- *Traditional Marketing Mix;*
- *Personal and environmental uncontrollable factors;*
- *Online controllable marketing factors.*

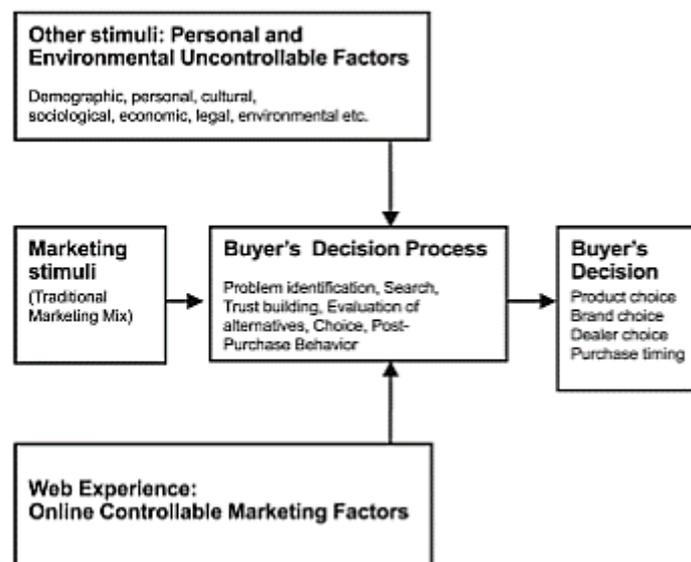


Figura 28: Modello di influenza del marketing mix sul processo decisionale del cliente, *Constantinides* (2004)

Gli elementi dei canali online controllabili, individuati dall’analisi, che influenzano il processo di decisione del cliente sono stati raggruppati in tre gruppi, da cui cinque sottogruppi e per ognuno i diversi elementi (Tabella 31). I tre gruppi principali individuati sono:

- **Fattori funzionali:** fattori che permettono al sito web di essere funzionante, rapido, facile da usare e interattivo. Un sito lento o non funzionale o poco interattivo spinge il cliente a cercare alternative altrove proprio perché risparmiare tempo è una delle maggiori motivi di chi utilizza servizi online piuttosto che in luogo.
- **Fattori psicologici:** fattori che comunicano integrità e credibilità all'utente e che lo persuadono a continuare l'esplorazione del sito e il conseguente acquisto dandogli sicurezza. L'uso improprio dei dati dei consumatori privati da parte delle aziende, frodi online, spam, etc. aumentano la preoccupazione, lo scetticismo e la sfiducia da parte dei clienti. La distanza fisica, la mancanza di contatto personale e spesso l'anonimato di Internet sono ulteriori fattori che aumentano l'ansia nel cliente influenzandone le percezioni. Le imprese online, soprattutto quelle carenti di un forte riconoscimento del marchio, non devono sottovalutare questo argomento.
- **Fattori di contenuto:** fattori relativi alla creatività e al marketing mix del sito web.

Tabella 31: Fattori caratterizzanti i canali online, Constantidines (2004)

FATTORI	SOTTO-CATEGORIE	ELEMENTI
Functionality factors	Usability	Convenience
		Site navigation
		Information architecture
		Ordering/Payment process
		Search facilities and process
		Site speed
		Findability/accessibility
	Interactivity	Customer service/after sales
		Interaction with company personnel
		Customization
Network effects		
Psychological factors	Trust	Transaction security
		Customer data misuse
		Customer data safety
		Uncertainty reducing elements
		Guarantees/return policies
Content factors	Aesthetics	Design
		Presentation quality
		Design elements
		Style/atmosphere
	Marketing mix	Communication
		Product
		Fulfillment
		Price
		Promotion
		Characteristics

Una delle sfide più importanti che accompagna il processo di digitalizzazione delle imprese e delle esperienze dei clienti è quella relativa alla corretta coesistenza di elementi digitali, fisici e

sociali nell'erogazione del servizio. A tal proposito, *Bolton et al. (2018)* propongono un modello che individua uno spazio tridimensionale utile a caratterizzare la *Customer Experience* offerta dall'azienda (Figura 29). Le dimensioni individuate sono tre:

- **Digitale;**
- **Fisica;**
- **Sociale.**

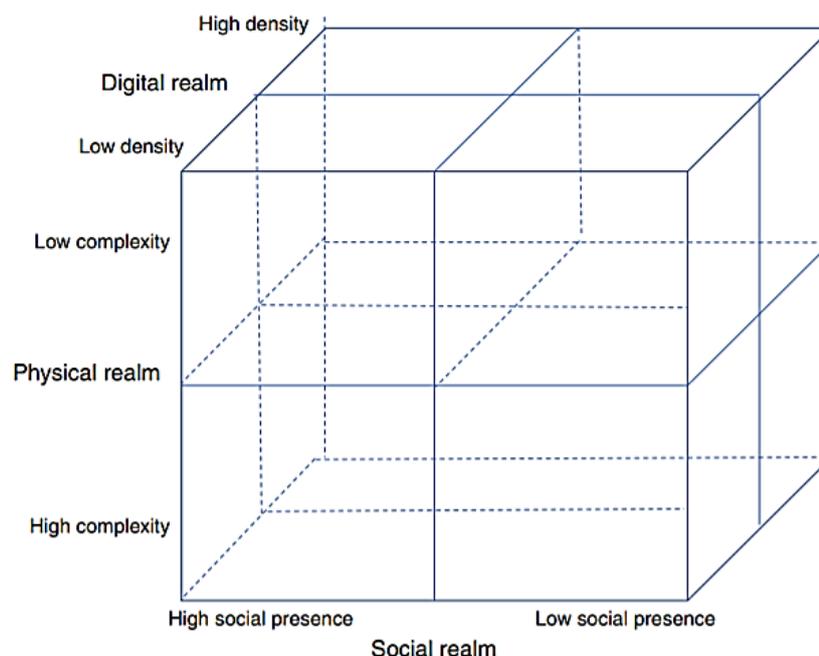


Figura 29: Modello caratterizzazione Customer Experience, Bolton et al. (2018)

La dimensione relativa allo spazio digitale, caratterizzato nello studio da una crescente complessità, alta disponibilità di informazioni, alta velocità per effettuare una transazione, alta frequenza di transazioni e alta reach, spazia, secondo gli autori dello studio, su un continuum da un'alta densità di informazione ad una bassa densità di informazioni disponibili.

L'ambiente fisico è caratterizzato da un continuum da un'alta complessità ad una bassa. È importante notare come la componente tecnologica diviene sempre più importante anche nell'ambiente fisico data, ad esempio, l'introduzione di SST o di dispositivi di realtà aumentata.

La dimensione relativa alle interazioni sociali spazia su un continuum definito da un'alta presenza sociale ad una bassa. La presenza sociale comprende, per gli studiosi, le interazioni tra persone ma anche quelle tra il cliente e i dispositivi, tecnologici o meno, messi a disposizione dall'organizzazione con cui il cliente stesso può interagire.

Lo scopo dell'elaborato di *Bolton et al. (2018)* è quello di sottolineare come le dimensioni sopra descritte vadano incontro ad una crescente fusione verso un modello olistico del costruito permettendo al cliente di avere un'esperienza multicanale fluida, di passare da un'interfaccia ad un'altra di altra natura senza particolari fatiche e di utilizzare i dispositivi in proprio possesso di carattere tecnologico per interagire con l'organizzazione. AmazonGo, ad esempio, ha investito qualche anno in una nuova tipologia di store *brick-and-mortar* che introduce un'alta densità di elementi digitali e nei quali non è previsto un check-out fisico.

6 TECNOLOGIE

Come illustrato in precedenza per la diffusione delle *Self-Service-Technologies* all'interno di un punto vendita e per il crescente utilizzo sostitutivo o complementare di canali di fruizione online piuttosto che in luogo, le nuove tecnologie stanno trasformando la *Customer Experience* di ogni cliente e, come visto per gli strumenti di neuromarketing, il modo di poterla misurare. Numerosi sono i ricercatori che, negli ultimi anni, hanno analizzato il tema dell'esplosione delle nuove tecnologie in relazione alla *Customer Experience*. I macro-temi presentati nel presente elaborato sono:

- la descrizione delle tecnologie;
- la differente influenza e utilità per l'azienda e per il cliente della tecnologia nelle diverse fasi della *Customer Journey*;
- le dimensioni influenzate dall'uso delle tecnologie;
- come l'azienda può utilizzarle per migliorare l'esperienza del cliente e la necessità di ridisegnare alcune delle attività di vendita e i processi aziendali per adattarsi a queste innovazioni;
- l'influenza del cliente per una corretta e completa adozione delle tecnologie.

Le tecnologie analizzate da *Hoyer et al. (2020)* nel proprio studio sono:

- **Internet of Things (IoT);**
- **Realtà aumentata (AR)/ Realtà virtuale (VR)/ Realtà mista (MR);**
- **Virtual assistant/ Chatbot/ Robots.**

6.1 Internet of Things

Hoyer et al. (2020) richiamano la definizione di *Ng & Wakenshaw (2017)* per descrivere il costrutto. Questi ultimi illustrano l'IoT come

“as a system of uniquely identifiable and connected constituents (termed as Internet-connected constituents) capable of virtual representation and virtual accessibility, leading to an Internet-like structure for remote locating, sensing, and/or operating the constituents with real-time data/information flows between them.”

In sostanza l'IoT integra *smart computing systems* nei dispositivi e li collega a Internet. I dispositivi così connessi sono abilitanti di molti servizi. Si parla, quindi, ad esempio dell'utilizzo di tecnologie RFID tags o barcode scanner posizionati su prodotti o supporti e utilizzati dai clienti tramite i propri smartphone per accedere a contenuti vari, di sensori o device Bluetooth per il tracciamento delle informazioni ed il monitoraggio e il pronto intervento sia in contesti B2C che in ambito industriale per il rilevamento di parametri come la temperatura, la qualità dell'aria, il grado di affollamento di un ambiente, la luminosità, ma anche di smart home devices e molto altro. Le problematiche principali che le aziende devono fronteggiare sono relative alla privacy dei clienti utilizzatori di IoT device o i cui dati sono rilevati da sensori, videocamere o dispositivi utilizzati dall'azienda.

6.2 AR/VR/MR

Per quanto riguarda le tecnologie di realtà aumentata, per *Hoyer et al.*, esse permettono all'azienda di fornire al cliente nuove informazioni e una fonte di immaginazione maggiore e più rapida prima,

durante e dopo l'acquisto, spesso introducendo anche una componente di divertimento nell'esperienza. Tali strumenti sono utili, oltre che nell'interazione con il cliente, anche per percorsi di training del personale nell'ambito di progetti complessi quando non è possibile riprodurre le condizioni di lavoro in maniera reale. Inoltre, queste tecnologie permettono l'implementazione di un'esperienza multicanale. Si tratta di poter utilizzare diverse realtà per coinvolgere il cliente/utente. Uno studio di *Flavian et al. (2019)* analizza in profondità il tema e individua nel *Reality-Virtuality Continuum* proposto da *Milgram & Kishino (1994)* il punto di inizio della ricerca in tal senso. Il modello iniziale individua le diverse ambientazioni distinguendo due estremi, ovvero un'ambientazione reale e un ambiente virtuale, passando per realtà aumentata e virtualità aumentata. Nello studio di *Flavian* il modello iniziale di *Milgram & Kishino* è stato rivisto aggiungendo la componente indipendente di *Pure Mixed Reality* (Figura 30), caratterizzata da una miscela perfetta di ologrammi virtuali con il mondo reale.

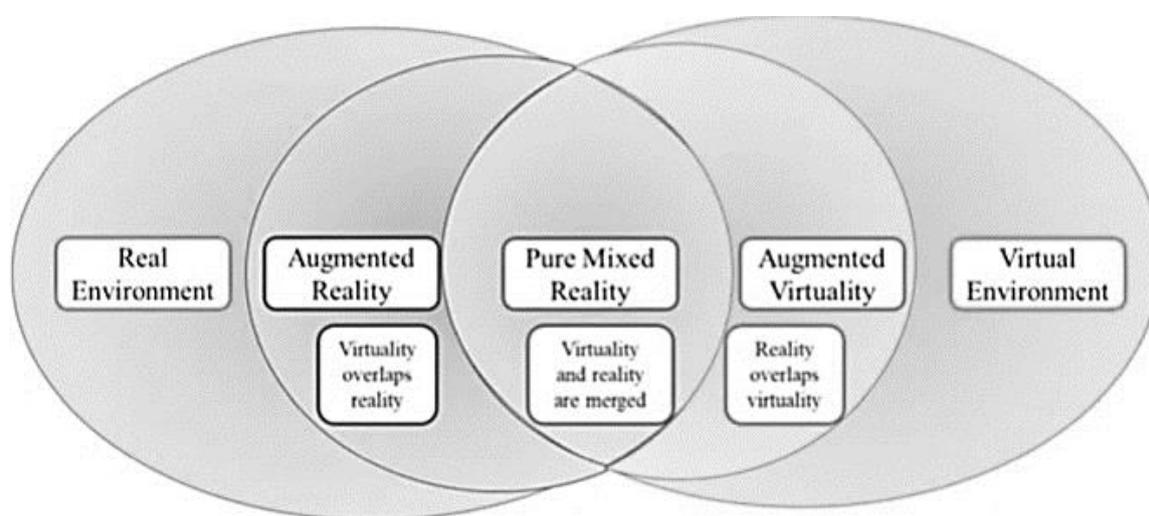


Figura 30: Modello di Reality-Virtuality Continuum, Flavian et al. (2019)

Le differenze evidenziate nello studio tra le ambientazioni proposte nel modello sono riportate in Tabella 32.

Tabella 32: Descrizione ambientazioni Reality-Virtuality Continuum, adattamento da Flavian et al. (2019)

AMBIENTAZIONE	DESCRIZIONE
Real Environment (RE)	L'ambiente principale è il mondo reale. Gli utenti interagiscono con il mondo reale in tempo reale.
Augmented Reality (AR)	L'ambiente principale è il mondo reale. Gli utenti interagiscono sia con il mondo reale che virtuale in tempo reale. I contenuti digitali sono sovrapposti sull'ambiente reale.
Pure Mixed Reality (PMR)	L'ambiente principale è il mondo reale. Gli utenti interagiscono sia con il mondo reale che virtuale in tempo reale. I contenuti digitali sono fusi nel mondo reale così che i contenuti digitali e reali possano interagire in tempo reale.
Augmented Virtuality (AV)	L'ambiente principale è il mondo virtuale. Gli utenti interagiscono sia con il mondo reale che virtuale in tempo reale. I contenuti reali sono sovrapposti sull'ambiente virtuale.
Virtual Environment (VE)	L'ambiente principale è il mondo virtuale. Gli utenti interagiscono con il mondo virtuale in tempo reale.

Lo studio di *Flavian et al.* (2019), inoltre, individua una categorizzazione delle tecnologie inerenti questo ramo tecnologico. I fattori analizzati per la categorizzazione sono i seguenti:

- **Embodiment**
- **Presence**
- **Interactivity**

La prima caratterizzazione prevede la differenziazione tra *external devices* e *internal devices*. I dispositivi esterni si dividono a loro volta in dispositivi esterni stazionari e dispositivi esterni portabili, mentre i dispositivi interni si distinguono in indossabili e integrati nel corpo umano (Figura 31).



Figura 31: Embodiment: dispositivi esterni – dispositivi interni, Flavian (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.

La presenza è, invece, definita come la sensazione dell'utente di essere trasportato in un'ambiente diverso, fuori dal corpo dell'utente stesso. Lo studio di *Flavian* illustra la presenza come un continuum che spazia dalla percezione di essere nel luogo dove si è, alla percezione di essere in un altro luogo. Bisogna tener conto dell'influenza sul continuum della natura interna o esterna dei dispositivi in questione. Infatti, dispositivi interni possono trasportare e immergere l'utente in altre realtà in maniera molto più convincente che con dispositivi esterni. I dispositivi esterni, infatti, pongono barriere dovute alle interfacce con le quali l'utente si relaziona e per le quali l'utente deve fare uno sforzo mentale superiore per vedersi altrove (Figura 32).

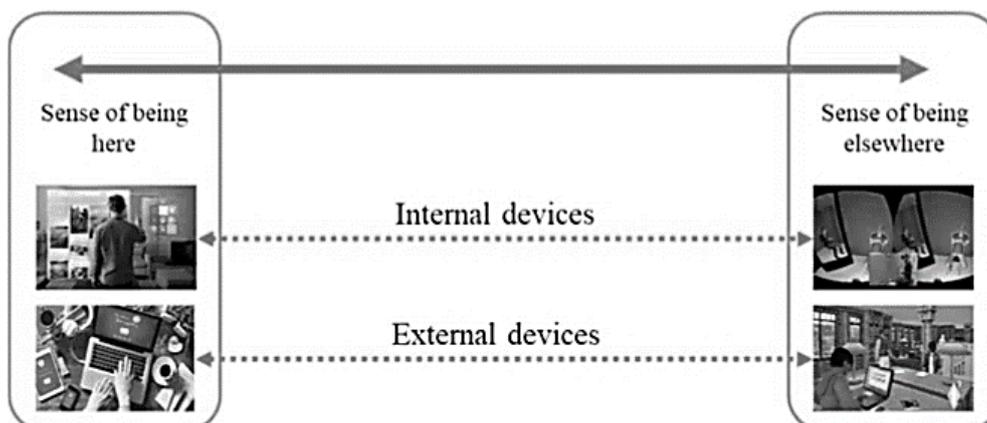


Figura 32: Presence: sensazione di essere dove si è – sensazione di essere altrove, Flavian (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.

La terza caratterizzazione, proposta da *Flavian*, è di natura comportamentale e riguarda l'interattività descritta secondo la definizione di *Sohn* (2011) come la possibilità da parte degli utenti di controllare e manipolare l'ambiente circostante. Il continuum analizzato spazia da un basso livello di interattività ad un livello di interattività alta. Anche in questo caso l'utilizzo di dispositivi interni o esterni influenza la facilità di interazione. I dispositivi interni permettono un'interazione diretta con l'ambiente mentre per quelli esterni l'interazione è mediata dall'interfaccia utilizzata (Figura 33).

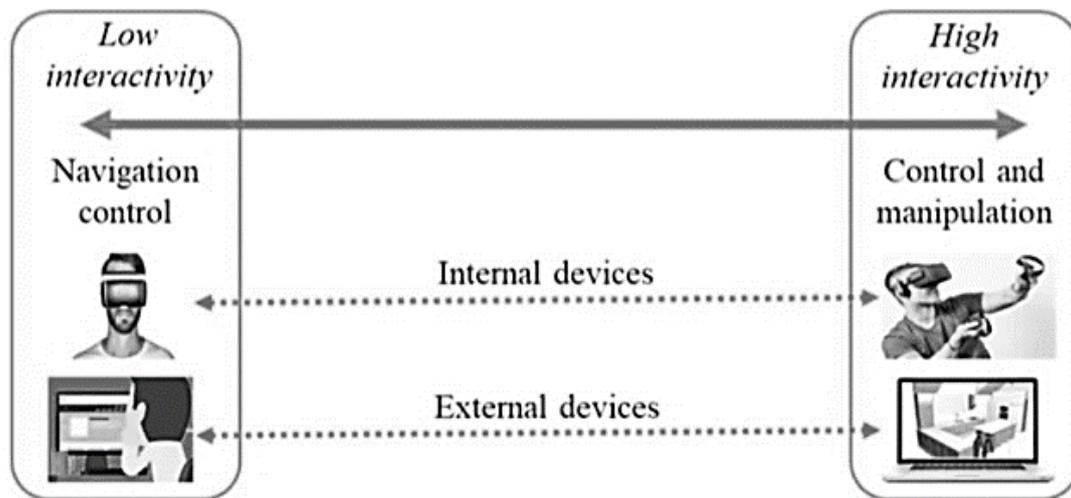


Figura 33: Interactivity: bassa – alta, *Flavian* (2019). Dimensione caratterizzante le tecnologie di realtà aumentata.

Dal posizionamento lungo i tre continuum evidenziati, *Flavian* propone un modello denominato *EPI Cube* che permette di posizionare le diverse tecnologie esistenti nello spazio circoscritto dal cubo formatosi illustrato in Figura 34.

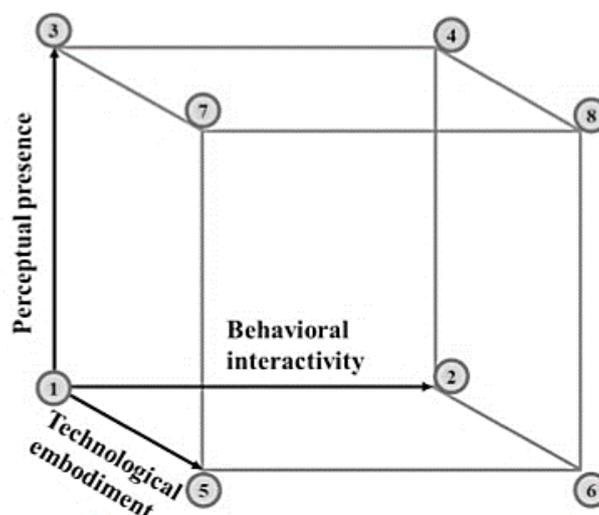


Figura 34: EPI Cube, *Flavian* (2019). Il modello permette di individuare le diverse tecnologie in materia di Virtual Reality classificandole secondo le dimensioni: technological embodiment, behavioral interactivity, perceptual presence.

I vertici del cubo rappresentano le tecnologie estreme in base alla situazione proposta. A tal proposito, in Tabella 33 sono citati alcuni esempi di queste tecnologie.

Tabella 33: Esempi di tecnologie di realtà aumentata secondo il modello EPI, Flavian (2019).

NUMERO EPI	ESEMPIO
1	Tv, Radio, Navigazione sul Web
2	Simulatori online (IKEA Planner)
3	Cinema 3D
4	Videogiochi e mondi virtuali (The Sims)
5	Google Glasses Enterprise (il cliente può modificare solo le componenti digitali)
6	Mixed Reality Glasses (dispositivi olografici)
7	360 video HMD (posizione fissa)
8	Virtual Reality HMD con dispositivi aptici

6.3 Virtual Assistant, Chatbot, Robots

Altre tecnologie supportate da intelligenza artificiale descritte da Hoyer et al. (2020) sono le seguenti:

- **Virtual assistant:** programmi su computer che comprendono le interrogazioni (query) dell'utente e sono in grado di completare una serie di task limitati per il cliente.
- **Chatbots:** assistente virtuale che conduce la conversazione con l'utente tramite audio o testo. Sono programmi progettati per simulare la conversazione umana.
- **Robot:** macchine dotate di intelligenza artificiale che possono manipolare l'ambiente circostante e performare alcune attività in maniera autonoma.

6.4 Ruolo delle tecnologie nella customer journey del cliente

In accordo con i modelli descritti, Hoyer et al. (2020) analizzano la *Customer Journey* come un ciclo di transazioni che copre la fase di preacquisto/transazione, di transazione e quella di post-transazione. I ricercatori evidenziano l'impatto delle tecnologie analizzate nelle diverse fasi (Tabella 34). In Tabella 35 sono riportati alcuni esempi di applicazioni.

Tabella 34: Impatto delle tecnologie sull'esperienza prima/durante/dopo l'acquisto, adattamento da Hoyer et al. (2020)

IMPATTO	Pre-acquisto	Acquisto	Post-acquisto
IoT	Collezionare informazioni	Automatizzare la transazione	Manutenzione e assistenza
AR/VR/MR	Facilita l'immaginazione	Aumenta l'esperienza oltre la realtà fisica	Arricchimento dell'esperienza
Virtual Assistant/ Chatbot/ Robot	Selezionare, consigliare e personalizzare in maniera rapida	Partnering e negoziazione come parte nella transazione ad esempio mostrando prezzi dinamici	Dare feedback in maniera rapida e consigliare consumi aggiuntivi

Tabella 35: Esempi di applicazioni per tipo di tecnologia prima/durante/dopo l'acquisto, adattamento da Hoyer et al. (2020)

APPLICAZIONI	Pre-acquisto	Acquisto	Post-acquisto
IoT	Lettura di RFID tags tramite smartphone o smart glasses	Pagamento automatizzato presso gli store fisici Amazon	Monitoraggio dell'ambiente casa tramite smart home device
AR/VR/MR	Arredamento casa online tramite Ikea App	Un registratore di cassa virtuale consente all'acquirente di autorizzare virtualmente una transazione	Parabrezza della macchina che mostra info sulla guida in modo da non dover distogliere lo sguardo dalla strada
Virtual Assistant/ Chatbot/ Robot	Recommendation agents	Lyft (app di mobilità) basa il proprio pricing su info real time e offrono un prezzo dinamico e trasparente in base al contesto	Raccomandazioni nutrizionali e di fitness a seguito di un alert da parte del proprio smart watch

6.5 Impatto delle tecnologie sulle dimensioni per la creazione del valore

Hoyer et al. (2020) analizzano, inoltre, come le nuove tecnologie influenzano il processo di creazione del valore e le dimensioni coinvolte dall'utilizzo delle tecnologie illustrate in precedenza (Tabella 36), e come l'impresa può sfruttare questo valore e gestire a proprio vantaggio queste influenze (Tabella 37). Lo studio, dopo aver considerato, tra le tante, le analisi di Schmitt (1999) e Gentile, Spiller e Noci (2007), illustrate in precedenza, riguardo le dimensioni della *Customer Experience*, considera tre dimensioni impattate dall'uso di tecnologie supportate da AI:

- **componente cognitiva:** valore che il cliente riceve come risultato di un processo di informazione e decision-making;
- **componente sensoriale/emotiva:** valore che il cliente percepisce da stimolazioni sensoriali e attaccamento emotivo;
- **componente sociale:** valore che il cliente riceve connettendosi con il mondo intorno.

Tabella 36: Influenza delle tecnologie sulle dimensioni coinvolte nella creazione di valore per il cliente, adattamento da Hoyer et al. (2020)

INFLUENZA	Comp. Cognitiva	Comp. Sensoriale/emotiva	Comp. Sociale
IoT	Più accesso alle informazioni, più facilità di conoscere e confrontare	Aumentare l'attaccamento agli oggetti per la loro connettività	Rendere gli oggetti parte del contesto sociale dell'utente
AR/VR/MR	Catalizzare l'azione	Completare il mondo reale	Creare nuovi mondi
Virtual Assistant/ Chatbot/ Robot	Migliorare le decisioni	Rendere l'intelligenza tangibile	Integrare la tecnologia nelle vite delle persone

Tabella 37: Task aziendali per influenzare le dimensioni coinvolte tramite le tecnologie, adattamento da Hoyer et al. (2020)

TASK AZIENDALE	Comp. Cognitiva	Comp. Sensoriale/emotiva	Comp. Sociale
IoT	Utilizzare i dati ottenuti	Rendere le componenti human-like (Antromorfizzazione)	Migliorare le interfaccia macchina-utente
AR/VR/MR	Corretta visualizzazione	Stimolazione sensoriale (non solo visiva o uditiva)	Immersione del cliente
Virtual Assistant/ Chatbot/ Robot	Sviluppare e migliorare algoritmi precisi	Rendere le componenti human-like (Antromorfizzazione)	Umanizzare le interazioni

6.6 Ruolo del cliente nell'adozione delle tecnologie

Foroudi et al. (2018), attraverso un'analisi di tipo quantitativo, analizzano come il *commitment to learn* e *behavioural intentions* (influenza sociale, valore percepito, sforzo, condizioni facilitanti) influenzano la partecipazione del cliente nell'uso di queste tecnologie, che a sua volta, secondo il modello testato (Figura 35), influenza la *customer dynamics* (*awareness, interest, desire, action*), che oltre ad essere influenzata anch'essa direttamente dalle *behavioural intentions*, a sua volta influenza la *Customer Experience*.

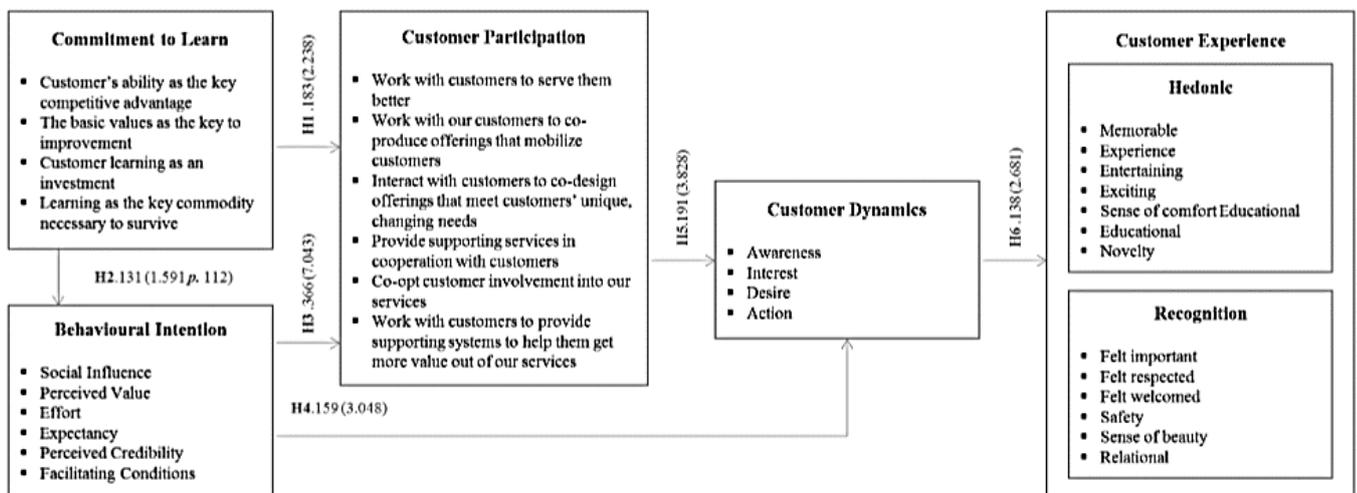


Figura 35: Modello che illustra il ruolo del cliente nell'adozione delle nuove tecnologie, Foroudi et al. (2018). Il modello sottolinea come il *commitment to learn* e le *behavioural intention* influenzano la partecipazione del cliente e la *customer dynamics* influenzando quindi la *Customer Experience*.

I risultati del questionario sottoposto ad un campione di 330 clienti in un retail store a Londra evidenziano come la partecipazione del cliente nell'adozione di *smart technology* (mobile payments, virtual reality experience, offerte promozionali personalizzate ecc.) è influenzata dalla disponibilità e abilità del cliente ad imparare. C'è spesso, un problema di *digital divide* per cui i clienti anziani sembrano non essere disponibili a voler utilizzare smartphone, mandare mail ecc. Spesso questa condizione è dovuta al fatto che loro stessi si sentono troppo in là con l'età per utilizzare questi dispositivi. È compito del retailer incoraggiarli a farne uso. Per quanto riguarda le *behavioural intentions*, anche il grado di sforzo sia mentale che fisico è molto rilevante per la decisione di utilizzare o meno la tecnologia per il cliente. Il lavoro di Foroudi et al. non mostra una relazione

significativa tra il *commitment to learn* e le *behavioural intentions*, ma questo risultato potrebbe essere dovuto al fatto che il campione preso in esame è composto da un pubblico abbastanza giovane che già utilizza queste tecnologie. La *Customer Dynamics* è influenzata, quindi, dall'utilizzo di nuove tecnologie che modificano il processo tradizionale di *decision making*. L'utilizzo delle tecnologie ha portato ad una maggiore trasparenza nei prezzi e ad una maggiore possibilità di comparazione dando, in questo senso, più potere al cliente. Infine, il modello conferma l'influenza della *customer dynamics* sulla *Customer Experience*.

6.7 Ruolo dell'azienda nell'adozione delle tecnologie

Pantano & Timmermans (2014) studiano e illustrano le nuove sfide aziendali dal punto di vista organizzativo e riguardo le attività di vendita nel mondo retail che l'adozione intensiva delle nuove tecnologie porta all'attenzione delle aziende. Le sfide individuate dai due ricercatori sono dovute alle seguenti motivazioni:

- necessità di capacità ad hoc;
- cambiamenti nelle conoscenze manageriali;
- creazione di nuove partnership;
- cambiamenti nell'accesso al servizio offerto;
- cambiamenti nelle mansioni del personale addetto alla vendita;
- cambiamenti nel consumo da parte del cliente.

Ognuna di queste sfide ne genera a sua volta altre che l'azienda e il management devono essere pronti ad affrontare per permettere all'azienda stessa di sfruttare i vantaggi che derivano dall'adozione delle tecnologie.

7 STUDIO DI PRE-FATTIBILITÀ CUSTOMER EXPERIENCE SERVIZI MUSEALI

Segue la progettazione della *Customer Experience* per un servizio di gestione museale. Il servizio da progettare prevede le seguenti attività:

- **servizi di biglietteria, informazioni, prenotazioni e accoglienza** (informazioni e orientamento dei visitatori, biglietteria fisica e off site, controllo degli accessi);
- **servizi di assistenza alla visita** (servizio di noleggio e distribuzione delle audioguide, visite guidate).

Il museo in analisi è aperto 7 giorni/h16. Prevede 4 postazioni biglietteria e 2 postazioni di distribuzione e ritiro audioguide ed è dotato di 3 ingressi/uscite. Il museo ospita circa 1 milione di visitatori l'anno e la durata del percorso di visita completo è di circa 3h. In APPENDICE G è presente il layout della struttura.

Le scelte di progettazione proposte nel presente elaborato seguono il modello individuato da *Bollo* (2014), il quale sottolinea come siano possibili tre diverse modalità per intervenire sull'*audience development* per una struttura museale:

- **ampliare il pubblico**: comprende quelle attività messe in atto per aumentare il numero di utenti dal profilo simile a quelli che già frequentano l'organizzazione;
- **diversificare il pubblico**: comprende quelle attività messe in atto al fine di coinvolgere pubblici diversi dagli abituali frequentatori dell'organizzazione;
- **migliorare la relazione tra pubblico e provider**: comprende quelle attività volte al miglioramento dell'esperienza per il cliente e al soddisfacimento delle sue esigenze.

7.1 Studio delle esigenze/bisogni dei clienti

Il primo passo per una corretta progettazione dell'esperienza del cliente consiste, come sottolineato nel modello MSD, nello studio delle esigenze e dei bisogni dei clienti e nella successiva definizione del *service concept*. L'individuazione dei trend in corso, dei bisogni e delle aspettative dei clienti avviene tramite lo studio della letteratura e attraverso strumenti di analisi qualitativa come:

- **metodi di osservazione**;
- **interviste in profondità**;
- **focus group**;
- **analisi del registro dei visitatori**, dove i clienti possono lasciare liberamente i loro commenti.

Tali metodologie possono essere utilizzate sia su soggetti visitatori della struttura, sia sui visitatori di strutture simili o anche di servizi affini inerenti al mondo della cultura.

In particolare i metodi di osservazione permettono di:

- individuare le preferenze dei percorsi di visita e i tempi di percorrenza e permanenza;
- individuare quali sono gli elementi che maggiormente attraggono l'attenzione e la curiosità dei visitatori e quali non sono notati;
- valutare l'interazione con gli oggetti messi a disposizione dall'organizzazione;
- valutare il grado di fatica della visita per il visitatore.

Pulh et al. (2008) identificano, attraverso un'analisi multidisciplinare della letteratura riguardante il comportamento del consumatore moderno, la sociologia del consumatore e il

consumismo culturale, sette trend riguardanti nuove modalità di consumo dell'offerta di servizi erogati da istituzioni culturali per il consumatore contemporaneo in base alle proprie necessità e bisogni. I trend individuati e presi in considerazione nella progettazione dei servizi sopra citati sono i seguenti:

- **Il passaggio da una forma di consumo individuale ad una collettiva:** prevede il passaggio, per l'organizzazione, da un'erogazione di servizi basati non più su una strategia one-on-one focalizzata sugli aspetti estetici ed edonistici dell'esperienza individuale ad una strategia tribale che si focalizza sull'interazione tra gruppi di persone.
- **Interesse dei visitatori di risvegliare i propri sensi:** prevede il coinvolgimento dei cinque sensi nell'erogazione del servizio.
- **Coinvolgimento del visitatore nella costruzione della propria esperienza:** può avvenire in due modi, ovvero attraverso una strategia di appropriazione o di partecipazione. La prima strategia prevede il coinvolgimento diretto del visitatore nella creazione dell'esperienza e, quindi, del valore per se stesso. La seconda prevede l'interazione del visitatore con l'offerta che dà la possibilità di creare una propria esperienza personalizzata.
- **Edutainment:** prevede la ricerca del cliente nel corso della sua "uscita culturale" di componenti educative e ludiche all'interno della propria esperienza.
- **Mix di generi:** prevede la proposta di un'esperienza dalle diverse sfaccettature, a volte anche in contraddizione, al fine di coinvolgere la moltitudine di personalità con cui ci si trova ad interagire.
- **Tutto e subito:** i comportamenti degli individui sembrano guidati dal principio dell'immediatezza. Il tempo è, infatti, un bene sempre più prezioso. Inoltre, il tempo dedicato alla cultura e a servizi di questo tipo è quello restante dagli impegni di tutti i giorni per cui ancora più prezioso e viverlo in maniera immediata e intesa restituisce all'individuo più soddisfazione.
- **Integrazione di nuove tecnologie nel consumo:** le tecnologie digitali hanno invaso la vita di tutti gli individui, aggiungendo nuove possibilità per le organizzazioni di presentare la cultura attraverso queste tecnologie e per i visitatori di fruire e vivere l'offerta in modo diverso.

7.2 Service concept

Si può, quindi, procedere con la definizione e progettazione del *service concept*, del *service system* e dei diversi *touchpoint* (nel presente elaborato sarà descritto nel dettaglio l'incontro tra l'organizzazione e il visitatore all'interno della struttura museale).

La *value proposition* della struttura museale è quella di conservare le opere presenti e di stimolare il desiderio di conoscenza e apprendimento da parte dei potenziali visitatori, permetterne la socializzazione, godere di un momento di svago e di estraneazione dalla vita quotidiana immergendosi in una realtà parallela e divertirsi. Questa *value proposition* si inserisce all'interno della CVC del visitatore medio, la quale è costituita dall'insieme delle relazioni tra i potenziali visitatori (residenti o meno) e organizzazioni, soggetti privati, enti e istituzioni pubbliche, scuole e Università sul territorio, editori, agenzie turistiche e altri soggetti operanti nel settore del turismo e della cultura sul territorio e l'insieme delle relazioni tra queste organizzazioni e la struttura museale.

7.3 Attività e professionalità

I servizi di informazione e accoglienza, biglietteria e assistenza alla visita sono di fondamentale importanza per garantire una buona *Customer Experience* ad ogni cliente. È importante accompagnare il cliente nel suo viaggio attraverso questi servizi in modi diversi tra loro e complementari:

- contatto con il personale;
- materiale cartaceo all'ingresso;
- materiale cartellonistico con indicazioni e informazioni ben posizionato e chiaro all'interno e all'esterno della struttura;
- contatto tramite mezzi informatici (social network, app, sito web);
- uso della tecnologia;
- accordi di partnership e collaborazione con enti terzi.

7.3.1 Servizi di accoglienza/biglietteria/informazioni

7.3.1.1 Attività

Partnership tra la struttura museale e le organizzazioni sopra citate possono permettere di aumentare il bacino di utenza di clienti tradizionali e anche allargarne i confini verso pubblici diversi. La ricerca di informazioni riguardo attività culturali è di fondamentale importanza per una piena fruizione dei servizi museali. In tal senso, le attività di base individuate per una corretta implementazione dei servizi di accoglienza, informazioni e biglietteria sono descritti in Tabella 38.

Tabella 38: Identificazione e descrizione delle attività relative ai servizi di accoglienza, biglietteria e informazione

SERVIZIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ
Accoglienza/informazioni/biglietteria	
Apertura/ chiusura spazi	Apertura (chiusura) museo e disinserimento (inserimento) dei sistemi dei sistemi d'allarme.
	Controllo/verifica/accensione sugli impianti luce, antincendio, finestre e uscite di sicurezza.
	Controllo e verifica delle opere esposte.
	Segnalazione di eventuali problemi riscontrati nelle operazioni di controllo (tramite applicazione su tablet collegata al database generale).
Custodia, sorveglianza e controllo degli accessi	Accoglienza, controllo, regolazione degli accessi (e dell'uscita dal museo) alle sale in modo tale da rendere scorrevole la fila.
	Controllo visivo e tramite strumenti (metal detector) di borse e zaini degli utenti.
	Eventuale invito a depositare gli oggetti ingombranti nel vano guardaroba o altro alle cassette di sicurezza.
	Controllo e convalida biglietto per accesso alle sale espositive.
	Controllo durante visita del corretto comportamento e osservanza delle norme da parte dei visitatori, vigilanza passiva degli spazi di visita e delle opere esposte oltre che pronta risposta alle domande dei visitatori.
	Pronta segnalazione di problematiche relative agli spazi, alla strumentazione e opere esposte.
	Videosorveglianza.
	Compilazione del rapportino a fine turno da parte del personale di sicurezza (SW).

<p>Biglietteria/ Prenotazione/ Prevendita</p>	<p>Vendita in-site:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'operatore addetto alla biglietteria riceve l'utente allo sportello dedicato. • Attribuzione del cliente a un determinato tipo di percorso (visita guidata/Non, con audioguida/Senza). • Attribuzione della fascia di prezzo (esibizione dell'eventuale abbonamento e presentazione documento d'identità per accedere a riduzioni/sconti). • Stampa e consegna biglietto. <p>Vendita online:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utente (privato o agenzia) compila form con dati personali e contatti per la richiesta di prenotazione tramite sito o app. • Visualizzazione di una sintesi di prenotazione. • Pagamento. • Messaggio di conferma con pdf del biglietto con QR-code. • Esibizione, direttamente ai tornelli, della prenotazione eventualmente "salta-coda" (file diverse). <p>Mantenere la postazione di servizio in ordine.</p> <p>Rendicontazione incassi dalla vendita fisica al termine di ogni turno.</p> <p>Elaborazioni statistiche vendite con cadenza prestabilita.</p>
<p>Information desk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricezione, accoglienza del visitatore, orientamento, disponibilità a chiarimenti, assistenza all'utente fornendo notizie e informazioni in merito alle raccolte esposte, alle attività del museo, ai beni culturali e fornendo ausilio all'utilizzo delle tecnologie informatiche e multimediali, ove presenti nel percorso espositivo, al fine di garantire la migliore valorizzazione del patrimonio culturale. • Utilizzo di mezzi di comunicazione (cartellonistica, brochure ed altri materiali cartacei, strumenti elettronici, siti internet, ecc.), in lingua italiana e inglese (oltretutto in eventuali altre lingue straniere), tali da rendere chiara, efficace e aggiornata la veicolazione del contenuto informativo. <p>Richiesta dati personali e contatti (e-mail, tel.).</p> <p>Somministrazione a campione dei questionari ai visitatori.</p> <p>Risposta a e-mail e chiamate riguardo i servizi museali.</p>
<p>Sito web e app</p>	<p>Sito web e App per smartphone in grado di offrire servizi al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consentire di trovare facilmente il museo stesso, con una rapida individuazione dell'indirizzo e orari di apertura; • valorizzare il contenuto delle collezioni (a partire dalla homepage dovrebbe dare rilievo alle immagini delle collezioni piuttosto che ad altre informazioni); • fornire contenuti scaricabili da device (smartphone, tablet) per la visita in loco; • disponibilità di un servizio che permetta di acquistare il biglietto in totale autonomia (che sia "per tempo" o "all'ultimo minuto"), di saltare le code, di acquistare anche prodotti correlati; • consentire l'integrazione con la piattaforma nazionale PagoPA per la gestione dei pagamenti.

7.3.1.2 Professionalità e competenze

Per quanto riguarda le professionalità e competenze necessarie previste per gestire le suddette attività, le figure operative, a tal riguardo, a contatto con il pubblico sono descritte in Tabella 39.

Tabella 39: Professionalità e competenze del personale operativo addetto ai servizi di accoglienza, biglietteria e informazione

ATTIVITÀ DA SVOLGERE PER OPERATORE	COMPETENZE RICHIESTE
Operatore apertura/chiusura museo	
<ul style="list-style-type: none"> • Apre/chiude il museo e disattiva/attiva i sistemi d'allarme • Gestisce l'accensione e lo spegnimento di luci e apparecchiature • Controlla e verifica gli impianti luce, antincendio, finestre e uscite di sicurezza • Segnala eventuali problemi riscontrati nelle operazioni di controllo • Controllo visivo dei monitor collegati all'impianto di videosorveglianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di istruzione secondaria di primo grado • Esperienza pregressa in manutenzioni generali • Conoscenza della tipologia organizzativa del museo • Nozioni di tecniche elementari per la manutenzione delle attrezzature in uso; • Elementi di base per il controllo dell'efficienza dell'impiantistica • Norme e disposizioni a tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro
Operatore sorveglianza e controllo accessi	
<ul style="list-style-type: none"> • Accoglie, controlla, regola gli accessi all'ingresso del museo in modo tale da renderlo facilmente accessibile • Controlla visivamente e tramite strumenti metal detector borse e zaini degli utenti • Invita eventualmente a depositare gli oggetti ingombranti nel vano guardaroba o altro alle cassette di sicurezza • Controlla i biglietti dei visitatori e convalida l'accesso alle sale espositive • Controlla e regola il flusso in uscita dal museo in modo tale da rendere sgombrere le uscite • Compila il rapporto a fine turno sulla sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di istruzione secondaria di primo grado • Ottima conoscenza della lingua inglese • Conoscenza della tipologia organizzativa del museo • Tecniche di base della comunicazione e gestione delle relazioni interpersonali • Tecniche di utilizzo di apparecchiature tecnologiche • Norme e procedure previste dal regolamento museale per la regolazione degli accessi e delle uscite al museo • Elementi di base della normativa nazionale, regionale ed europea di settore • Norme e disposizioni a tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro
Operatore deposito effetti personali	
<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza al visitatore prima dell'entrata • Indicazione spazi di deposito oggetti personali • Custodia e controllo visivo di borse e zaini dei visitatori durante la visita 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza lingue straniere • Tecniche comunicative e relazionali • Conoscenza spazi adibiti al deposito • Tecniche di sorveglianza e sicurezza (esperienze pregresse) • Diploma di istruzione secondaria di primo grado
Operatore sorveglianza locali visita e opere	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce la sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale • Interpreta e segnala informazioni relative a malfunzionamenti della strumentazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma di istruzione secondaria di secondo grado • Ottima conoscenza della lingua inglese • Elementi di storia del museo, delle collezioni e del patrimonio culturale del territorio

<ul style="list-style-type: none"> • Collabora a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione delle opere • Assicura il rispetto del regolamento del museo e delle disposizioni di sicurezza • Accoglie i visitatori regolandone l'accesso alle sale per garantire la migliore fruizione del patrimonio museale • Fornisce informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo • Fa da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche • Osserva e segnala al responsabile dei servizi di custodia e accoglienza esigenze, difficoltà o emergenze • Compila il rapporto sulla sicurezza a fine turno 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza della tipologia organizzativa del museo • Tecniche elementari per la manutenzione delle attrezzature in uso • Tecniche di base della comunicazione e gestione delle relazioni interpersonali • Tecniche di utilizzo di apparecchiature tecnologiche multimediali • Elementi di base della normativa nazionale, regionale ed europea di settore museale • Norme e disposizioni a tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro
<p>Operatore vendita biglietteria</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ricezione del visitatore allo sportello • Analisi richieste del visitatore e stampa del biglietto • Segnalazione eventuali anomalie (malfunzionamento strumentazione, termine carta biglietti etc.) • Provvedere alla manutenzione ordinaria della postazione • Elaborazione statistiche di vendita • Gestione, incasso ed emissione del denaro • Controllo dell'efficacia del piano di accoglienza 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze base di strumenti informatici • Tecniche per il ripristino della postazione • Conoscenza lingue straniere • Tecniche comunicative e relazionali • Conoscenze elementari delle opere museali • Conoscenza piano di accoglienza • Tecniche di gestione del denaro • Diploma di istruzione secondaria di primo grado
<p>Operatore information desk</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Accoglienza del visitatore al banchetto informazioni • Indicazione delle opere e dei percorsi museali (attraverso brochure) • Coadiuvare l'accoglienza dei visitatori • Invitare il visitatore a compilare il questionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza lingue straniere • Conoscenze approfondite delle opere museali e della loro collocazione • Tecniche comunicative e relazionali • Conoscenza piano di accoglienza • Laurea specialistica in storia dell'arte

7.3.2 Servizi di assistenza alla visita

7.3.2.1 Attività

Per quanto riguarda le attività di assistenza alla visita, il mondo digitale e tecnologico rappresenta la nuova frontiera da integrare in questi servizi per avvicinarli al modo di vivere del consumatore moderno. Oltre che l'introduzione delle tecnologie, il coinvolgimento del cliente nell'erogazione del servizio stesso e la proposta di attività varie devono essere due punti cardine da tenere in

considerazione nella progettazione dei servizi di assistenza alla visita. In Tabella 40 sono descritte le principali attività previste per i servizi in analisi.

Tabella 40: Identificazione e descrizione delle attività relative ai servizi di assistenza alla visita

SERVIZIO	DESCRIZIONE ATTIVITA'
Assistenza alla visita	
Gestione e Noleggio audioguide	Mantenimento e aggiornamento dei contenuti multimediali.
	Processo di consegna e ritiro: <ul style="list-style-type: none"> • Verifica biglietto e presa in carico di un documento di identità • Consegna audioguida • Ritiro al termine della visita e consegna del documento depositato
Digitalizzazione spazi museali	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di ricevere informazioni aggiuntive sulle opere tramite scansione di QR-code presenti affianco alle opere stesse • Spazi multimediali come integrazione al tour tradizionale e opportunità di apprendimento e divertimento tramite l'integrazione tra elementi reali e virtuali tramite l'utilizzo di postazioni computer e/o realtà aumentata • Permettere tramite app o sito l'accesso al contenuto delle audioguide di solito disponibile in luogo. • Permettere la fruizione delle opere in maniera multimediale tramite esperienze immersive.
Visite guidate	Visita guidata su prenotazione online. Ogni visita guidata sarà composta da minimo 10 persone, massimo 25. Il sistema informativo al momento della compilazione del form online mostra gli slot orari disponibili, la lingua del tour guidato e il numero di persone attualmente nel gruppo.
	Visita guidata: <ul style="list-style-type: none"> • Attesa del gruppo nel punto di ritrovo negli orari prestabiliti. • Inizio della visita. • Divulgazione da parte della guida delle opere presenti. • Accompagnamento e invito a recarsi al banco informazioni per compilare il questionario di visita.
	Segnalare lo stato delle opere nel caso di problemi.
	Compilazione di report periodici, suggerimenti per migliorare in futuro il proprio lavoro.

7.3.2.2 Professionalità e competenze

Per quanto riguarda le professionalità e competenze necessarie previste per gestire le suddette attività, le figure operative, a tal riguardo, a contatto con il pubblico sono descritte in Tabella 41.

Tabella 41: Professionalità e competenze del personale operativo addetto ai servizi di assistenza alla visita.

ATTIVITÀ DA SVOLGERE PER OPERATORE	COMPETENZE
Operatore deposito/ritiro audioguide	
<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza al visitatore prima dell'entrata • Custodia audioguide 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza lingue straniere • Tecniche comunicative e relazionali

<ul style="list-style-type: none"> • Controllo dei biglietti dei visitatori • Consegna e ritiro audioguide 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza spazi adibiti al deposito • Tecniche di sorveglianza e sicurezza (esperienze pregresse) • Diploma di istruzione secondaria di primo grado
Guida museale	
<ul style="list-style-type: none"> • Accoglienza del visitatore alla postazione di incontro • Guida dei visitatori attraverso i percorsi museali • Invitare il visitatore a compilare il questionario post-incontro 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza lingue straniere • Conoscenze approfondite delle opere museali e della loro collocazione • Tecniche comunicative e relazionali • Conoscenza piano di accoglienza • Laurea specialistica in storia dell'arte

7.3.3 Scheda di processo

Le attività sopra descritte sono state riassunte in una scheda di processo (Tabella 42) che, con lo stesso scopo dell'SSN illustrato nello studio di *Patricio et al.* (2011), permette di delineare i cambi di responsabilità tra i diversi operatori e, quindi, il passaggio da un'interfaccia ad un'altra nella *Customer Journey* del cliente.

7.3.3.1 Analisi della domanda

Al fine di implementare correttamente la scheda di processo, è necessario condurre uno studio della distribuzione della domanda museale nell'arco dell'anno, della settimana e della giornata stessa come mostrato nei seguenti grafici.

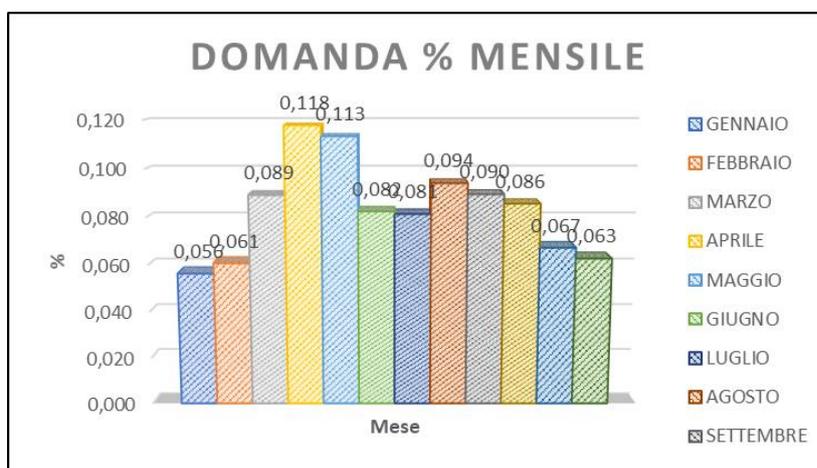


Figura 36: Distribuzione domanda museale nei diversi mesi, fonte dati Mibac 2019

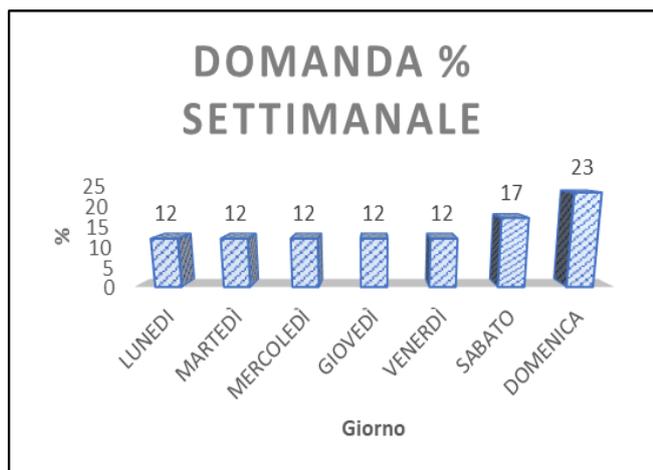


Figura 37: Distribuzione della domanda settimanale nei giorni

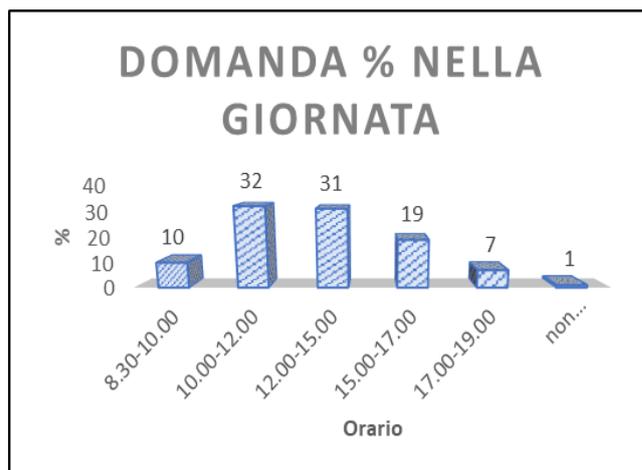


Figura 38: Distribuzione della domanda giornaliera nelle fasce orarie

Sono stati identificati, quindi, durante l'anno tre momenti in base all'afflusso di visitatori:

- Novembre, Dicembre, Gennaio, Febbraio: **PERIODO DI BASSA STAGIONE**;
- Marzo, Aprile, Maggio: **PERIODO DI ALTA STAGIONE**;
- Giugno, Luglio, Agosto, Settembre, Ottobre: **PERIODO DI MEDIA STAGIONE**.

7.3.3.2 Ipotesi scheda di processo

Le ipotesi, alcune delle quali sulla base di competitor con numeri di viste annuali simili, che hanno prodotto la successiva scheda di processo sono, quindi, le seguenti:

- domenica del mese di Aprile;
- pre-emergenza Sanitaria COVID-19;
- 40% prenota online;
- 20% usufruisce dell'audioguida;
- 3% sono organizzati in visita guidata con gruppi in media di 15 persone e organizzati in modo da avere una visita in partenza ogni ora;
- 5% si reca allo sportello informazioni (ritiro materiale cartaceo non è compreso in questa percentuale in quanto non occorre obbligatoriamente interagire con il personale per ritirare le brochure);
- 5% deposita abiti/zaino al guardaroba.

Il numero massimo di visitatori che possono accedere alla hall di ingresso dove sono presenti le postazioni di biglietteria e di information desk sono 200, a fronte della dimensione della hall stessa. L'ingresso alla sala sarà regolato dunque dall'addetto apposito, che regolerà il flusso di ingresso e la fila eventuale fuori l'edificio come descritto in Tabella 38. Negli spazi museali è consentita la presenza contemporanea di 1200 visitatori. Gli orari di lavoro consistono in due turni da 8h, ognuno dei quali scomponibile in due turni da 4h, per un totale di 16h/d per 7g/w.

7.3.3.3 Rappresentazione grafica

STUDIO DI PRE-FATTIBILITÀ CUSTOMER EXPERIENCE SERVIZI MUSEALI

LEGENDA SCHEDA DI PROCESSO:			
A.B = ADDETTO BIGLIETTERIA	A.I = ADDETTO INFORMAZIONI		
A.C = ADDETTO CONTROLLO ZAINI	VIS = VISITATORE		
A.AG = ADDETTO AUDIO GUIDA	SI = SISTEMA INFORMATIVO		
G = GUIDA QUALIFICATA	A.S = ADDETTO SICUREZZA INGRESSO		

IN AZZURRO: BIGLIETTO IN SITO
IN VERDE: BIGLIETTO ONLINE
BIANCO: PERCORSO PER TUTTI
IN ROSSO: DISTRIBUZIONE AUDIOGUIDE
IN ARANCIONE: PERCORSO CON GUIDA

Tabella 42: Scheda di processo relativa, per quanto concerne i volumi indicati, ad una domenica del mese di aprile. I valori in tabella sono relativi al numero di visitatori nella giornata. Segue il calcolo → aprile: 11% visitatori su 1M annui → 110000 visitatori → 27500 a settimana → 23% la domenica → 6325 domenica di aprile. 40% prenota online → 2530; 20% usufruisce dell'audioguida → 1265, 3% sono organizzati in visita guidata → 180; 5% si reca allo sportello informazioni → 320; 5% deposita abiti o zaini al guardaroba → 320. Gli smile indicano la relazione tra il visitatore e il personale, mentre i cilindri la necessità dell'operatore di accedere alla banca dati. I cambi di responsabilità individuano la Customer Journey del cliente all'interno dei servizi in analisi

Fase	Procedura	Volume	Tempo	Accesso alla banca dati	Utenza	Inizio/ Fine	Cambi di responsabilità								
							A. B.	VIS	A. C.	A. AG.	SI	G.	A. S.	A. I.	
0	Orientamento visitatori all'ingresso	6325 visitatori /day	5s		😊	INIZIO								●	
1 SITE	Ricezione sportello e richiesta contatti	3795	60s	🗄️	😊		●								
2 SITE	Individuazione e scelta del pacchetto desiderato dall'utente	3795	30s	🗄️	😊		●								
3 SITE	Individuazione e fascia di prezzo	3795	1s	🗄️	😊									●	
4 SITE	Pagamento	3795	30s		😊									●	
4 SITE	Stampa e consegna del biglietto	3795	2s		😊		●								
1 ON-LINE	Compilazione form	Indefinito	180s			INIZIO		●							
2 ON-LINE	Pagamento	Indefinito	60s					●							
3 ON-LINE	Stampa biglietto/salvo pdf	Indefinito	2s					●							
5	Consegna mappe e info	320	300s		😊									●	

STUDIO DI PRE-FATTIBILITÀ CUSTOMER EXPERIENCE SERVIZI MUSEALI

	al punto informazione																		
6	Ricezione ai tornelli di sicurezza e controllo del biglietto	6325	5s																
7	Controllo visivo delle borse/zaini	6325	20s																
8	Eventuale deposito di effetti personali ingombranti	320	120s																
9a	Controllo biglietto per audio guida	1265	10s																
10a	Presenza in carico del documento identità	1265	10s																
11a	Consegna dispositivo audio-guida	1265	10s																
2b	Formazione del gruppo per visita guidata	12	-																
3b	Selezione della guida per gruppo	12	-																
9b	Controllo del nominativo per verificare che l'utente fa parte del gruppo di visita	12	5s x utente																
10b	Tour guidato del museo	12	3h			FINE													
12	Tour museo	6145	Entro 3h			FINE													
13a	Ricezione audioguida al termine visita	1265	10s																
14a	Consegna documento di identità	1265	10s			FINE													
15	Ritiro abiti/bagagli depositati	320	60s			FINE													

7.4 Dimensionamento

Per quanto riguarda la corretta implementazione di ogni *touchpoint* tra l'organizzazione e il cliente interno alla struttura museale è necessario studiare il dimensionamento del personale adibito alle varie postazioni.

7.4.1 Ipotesi dimensionamento

A tal fine, sono state eseguite diverse simulazioni tramite il software Arena. Si è proceduto nella seguente modalità:

- Si è tenuto delle fasce stagionali e della differenza di affluenza tra i giorni feriali e i weekend delineando così sei scenari.
- Si è tenuto conto del flusso di arrivo delle persone, e quindi il tempo di inter-arrivo.
- Si è tenuto conto del flusso di arrivo delle persone che hanno richiesto la visita guidata. (tot visite guidate al giorno in determinati slot orari, prenotazione online).
- Si è tenuto conto della durata delle singole attività e dell'affluenza dei vari servizi aggiuntivi come descritto nella scheda di processo.
- Si è tenuto conto degli standard minimi di servizio che si vogliono sempre garantire, dei vincoli strutturali delle sale espositive e non.
- Si è tenuto conto del tasso di utilizzo degli impiegati nell'arco della giornata.
- Si è tenuto conto della facilità di modificare il numero di persone fra i vari turni e nei diversi giorni (assunzioni part-time).
- Si è assunta una distribuzione dei tempi di processo triangolare caratterizzata, quindi, da un tempo minimo, uno massimo e un valore più frequente.
- La distribuzione dei tempi di inter-arrivo per domanda di visitatori è stata trovata tramite *Input Analyzer* su Arena, e ha dato come risultato, ad esempio per Aprile festivo, una distribuzione per i tempi di inter-arrivo di tipo log-normale.
- All'interno di ciascuna delle fasce orarie descritte in Figura 38 la distribuzione è stata assunta uniforme.

7.4.2 Risultati dimensionamento

In Tabella 43 sono riportati i risultati del dimensionamento per quanto riguarda l'allocazione del personale.

Tabella 43: Dimensionamento del personale operativo addetto ai servizi di accoglienza, informazione, biglietteria e assistenza alla visita nei sei scenari individuati

	FERIALE	FESTIVO (domenica e sabato)
ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • Addetti bigl.: 6 (prime 12h) - 2(ultime 4) • Add. Info desk: 2 • Add. Controllo: 2 • Add. Guardaroba: 1 • Add. Audioguida: 3 (prime 12h) – 2 (ultime 4) • Guide: 3 - 1 visita ogni ora fino alle 15. Tot 7 visite 	<ul style="list-style-type: none"> • Addetti bigl.: 10(prime 12h) - 5(ultime 4) • Add. info-desk: 4(prime 12h) - 2(ultime 4) • Add. Controllo: 4(prime 12h) - 2(ultime 4) • Add. guardaroba: 3(prime 12h) - 1(ultime 4) • Add. Audioguida: 6(prime 12h) - 3(ultime 4) • Guide: 4 - 1 visita ogni ora fino alle 19. Tot 12 visite.
MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Addetti bigl.: 4(prime 12h) - 2(ultime 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Addetti bigl.: 8 (prime 12h) - 2(ultime 4)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Add. info-desk: 2 ● Add. Controllo: 2 ● Add. guardaroba: 1 ● Add. Audioguida: 2 ● Guide: 3 - Tot 6 visite solo al mattino. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Add. Info desk: 3 (prime 12h) - 2 (ultime 4) ● Add. Controllo: 3 (prime 12h) - 2 (ultime 4) ● Add. Guardaroba: 2(prime 12h) - 1(ultime 4) ● Add. Audioguida: 4 (prime 12h) – 2(ultime 4) ● Guide: 4 - Tot 10 visite.
BASSA	<ul style="list-style-type: none"> ● Addetti bigl.: 4(prime 8h) - 3(4 ore pomeridiane) - 2(ultime 4) ● Add. info-desk: 2 ● Add. Controllo: 2 ● Add. guardaroba: 1 ● Add. Audioguida: 2 ● Guide: 3 - Tot 4 visite solo al mattino. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Addetti bigl.: 6 (prime 12h) – 2 (ultime 4) ● Add. Info desk: 3 (prime 12h) – 2 (ultime 4) ● Add. Controllo: 2 ● Add. Guardaroba: 2(prime 12) – 1 (ultime 4) ● Add. Audioguida: 3 (prime 12h) – 2(ultime 4) ● Guide: 4 - Tot 10 visite.

Nelle tabelle che seguono sono riportati, a titolo di esempio, i tempi relativi alle code per i principali servizi di biglietteria, informazioni e accoglienza e l'usage di quest'ultime risorse nell'arco della giornata ricavati dalle diverse simulazioni e gli standard di servizio (Tabella 46) a cui si è fatto riferimento nel dimensionamento. In Tabella 44, relativa ai tempi in coda, sono riportati il valore medio e il valore massimo in minuti. In Tabella 45, relativa all'usage (utilizzo simultaneo), sono riportati il valore percentuale medio e massimo.

Tabella 44: Tempo medio e massimo di attesa in coda in minuti per i servizi di accoglienza, informazioni e biglietteria nei sei scenari individuati

	FERIALE	MEDIA	MAX	FESTIVO	MEDIA	MAX
ALTA	Queue Biglietteria:	5.15	16.38	Queue Biglietteria:	41.39	79.51
	Queue Box-informazioni:	2.633	13.849	Queue Box-informazioni:	0.5487	5.7200
	Queue Controllo accessi:	0.682	3.5583	Queue Controllo accessi:	0.1263	1.5119
	Queue Guardaroba Dep.:	2.332	10.284	Queue Guardaroba Dep.:	0.0859	1.7252
	Queue Guardaroba Rit.:	2.220	8.4891	Queue Guardaroba Ritiro:	1.5319	3.9996
MEDIA	Queue Biglietteria:	19.33	32.20	Queue Biglietteria:	19.68	48.23
	Queue Box-informazioni:	0.508	4.8325	Queue Box-informazioni:	2.0380	6.5466
	Queue Controllo accessi:	0.132	2.5917	Queue Controllo accessi:	0.2033	1.9664
	Queue Guardaroba Dep.:	1.783	13.887	Queue Guardaroba Dep.:	0.3776	3.2860
	Queue Guardaroba Rit.:	3.369	7.9421	Queue Guardaroba Ritiro:	1.5867	2.7018
BASSA	Queue Biglietteria:	3.49	18.42	Queue Biglietteria:	27.42	63.50
	Queue Box-informazioni:	0.547	8.0234	Queue Box-informazioni:	0.2511	3.8856
	Queue Controllo accessi:	0.049	2.2389	Queue Controllo accessi:	1.4935	6.3113
	Queue Guardaroba Dep.:	0.427	3.5701	Queue Guardaroba Dep.:	0.1182	2.8755
	Queue Guardaroba Rit.:	0.412	3.7498	Queue Guardaroba Ritiro:	0.1586	3.2981

Tabella 45: Usage delle risorse allocate per i servizi di accoglienza, informazioni e biglietteria nei sei scenari individuati

	FERIALE	MEDIA	MAX	FESTIVO	MEDIA	MAX
ALTA	Usage Biglietteria:	0.6158	1	Usage Biglietteria:	0.6879	1
	Usage Box-informazioni:	0.4690	1	Usage Box-info:	0.4219	1

	Usage Controllo accessi:	0.5733	1	Usage Controllo accessi:	0.5489	1
	Usage Guardaroba:	0.5476	1	Usage Guardaroba:	0.3682	1
MEDIA	Usage Biglietteria:	0.7362	1	Usage Biglietteria:	0.7263	1
	Usage Box-informazioni:	0.3849	1	Usage Box-informazioni:	0.5108	1
	Usage Controllo accessi:	0.4743	1	Usage Controllo accessi:	0.6006	1
	Usage Guardaroba:	0.4996	1	Usage Guardaroba:	0.4213	1
BASSA	Usage Biglietteria:	0.6579	1	Usage Biglietteria:	0.7431	1
	Usage Box-informazioni:	0.3156	1	Usage Box-informazioni:	0.3560	1
	Usage Controllo accessi:	0.3641	1	Usage Controllo accessi:	0.7041	1
	Usage Guardaroba:	0.3112	1	Usage Guardaroba:	0.3347	1

Tabella 46: Standard di performance per i servizi di accoglienza, informazione e biglietteria

	INDICATORE DI QUALITA'	STANDARD DI SERVIZIO
ACCOGLIENZA	Orario di apertura giornaliero	16 ore
	Assistenza persone con disabilità	Sì
	Organizzazione spazi per deposito oggetti	Sì
	Servizi igienici	Sì
	Spazi di sosta e di riposo	Sì
	Sala d'attesa	Sì
	Giorni di apertura	7
	Attesa per l'accesso alla visita	< 90 minuti (giorni festivi) < 30 minuti (giorni feriali)
INFORMAZIONI	Comunicazione orari al pubblico	Sì, almeno in inglese, all'esterno del museo attraverso ogni possibile strumento di diffusione (es. Ufficio del Turismo)
	Comunicazione costo biglietto	Sì, almeno in inglese, all'esterno del museo attraverso ogni possibile strumento di diffusione (es. Ufficio del Turismo)
	Sportello informativo	Sì, con personale con qualifica almeno in lingua inglese
	Regolamento museo	Sì, almeno in inglese
	Segnaletica esterna/interna	Sì
	Materiale informativo gratuito	Sì, in più lingue
BIGLIETTERIA	Attesa acquisto:	
	Biglietto in sede	< 120 secondi
	Su prenotazione	< 30 secondi

7.4.3 Informazioni necessarie

In Tabella 47 sono mostrate le informazioni da acquisire per poter implementare un corretto dimensionamento dell'organizzazione, le modalità con cui queste sono ottenute e la finalità.

Tabella 47: Informazioni necessarie per il dimensionamento

TIPO DI INFORMAZIONE	METODO DI ACQUISIZIONE	FINALITA'
Conoscenza e valutazione dell'impatto delle attività culturali offerte	<ul style="list-style-type: none"> • Riunioni programmate con responsabili di categorie di utenti (scuole, università, associazioni di volontariato, istituzioni culturali, ecc.) alle quali partecipa il Responsabile Generale del servizio museale e del servizio al pubblico. • Il mutuo e sistematico scambio di informazioni sui programmi annuali e pluriannuali, sui progetti, gli sviluppi, le ricerche, le strumentazioni che possano eventualmente essere condivise ai fini educativi, culturali e sociali. 	Organizzare servizi ad hoc e instaurare un legame con queste organizzazioni. Ad esempio: la progettazione di attività educative in collaborazione con la scuola, i centri di formazione professionali, le associazioni di operatori didattici. La realizzazione di attività di stage con le università per lo sviluppo di ricerche museali.
Quanti e che tipo di visitatori (provenienza, livello di istruzione, età, etc.) / Informazioni sui flussi turistici della zona	Rilevazioni svolte dal museo attraverso il sistema informativo o dall'amministrazione di riferimento (in collaborazione con Regione, Università e Società di Indagini Demoscopiche interessate a questo tipo di ricerche) in formato report.	Fare inferenza sulla curva di domanda, in particolar modo sul numero di visite guidate da programmare. Programmare materiale in lingua straniera (brochure, cartellonistica, ecc.); assumere personale con competenze adatte.
Informazioni in merito alle aspettative degli utenti attuali e potenziali.	Questionari somministrati direttamente ai visitatori dei musei o agli utenti potenziali individuati in altre sedi (biblioteche, uffici pubblici, negozi, ecc.).	Rispondere in maniera efficace alle aspettative dei clienti.
Benchmarking con altri musei comparabili	Momenti di confronto e scambio informativo con altri musei in sedi ufficiali (gruppi di coordinamento musei a livello provinciale, regionale, ecc.) o informali (convegni, seminari).	Identificare le azioni da intraprendere per definire gli obiettivi per miglioramento continuo.

7.5 Progettazione determinanti Customer Experience

La progettazione delle determinanti della *Customer Experience* analizzate in seguito tiene conto dell'influenza delle componenti individuate da *Gentile et al.* (2007) sulla percezione dell'esperienza da parte del cliente stesso.

7.5.1 Servicescape

I fattori di influenza del *Servicescape* su cui è stata posta particolare attenzione sono i seguenti:

- **Condizioni ambientali:** rientrano in questa categoria la temperatura, l'illuminazione, profumo e musica che stimolano la sfera sensoriale dell'esperienza. In particolare:

- **illuminazione:** è particolarmente importante nelle sale dove è presente l'esposizione di opere in maniera tale da valorizzarle al meglio per il pubblico ma senza rovinarle;
- **musica:** può essere un fattore di stimolo nella fase pre-ingresso, ad esempio di attesa in coda. Durante questa fase può essere utile anche fornire informazioni riguardo la struttura museale via altoparlanti (come avviene nelle stazioni o nei supermercati). Nell'ambiente dove è presente l'esposizione, la musica può essere un fattore tale da provocare un senso di immersione per il visitatore all'interno del museo.
- **Layout e funzionalità spaziali:** tali caratteristiche influenzano la possibilità dell'individuo di rapportarsi con le persone e le cose all'interno dell'organizzazione. In particolare:
 - **layout spaziale:** si riferisce alla disposizione assoluta e relativa degli oggetti nello spazio. In particolar modo le nuove esigenze dovute all'emergenza sanitaria COVID-19 fanno sì che il bisogno di spazio per cliente affinché egli si senta al sicuro sia aumentato. Per fare ciò è necessario regolare in maniera corretta gli ingressi nella sale dove è presenta la biglietteria e nelle sale di esposizione, ma è necessario anche progettare gli spazi stessi in maniera consona, come ad esempio la fila per le casse della biglietteria dove le persone dovranno attendere il proprio turno;
 - **funzionalità spaziale:** si riferisce alla capacità del layout di influenzare:
 - **circolazione:** la facilità di percorrere gli spazi;
 - **coordinamento:** l'indirizzamento dato al movimento, ad esempio nel caso di percorsi prestabiliti tra cui l'utente può scegliere all'interno della visita;
 - **utilità:** il comfort negli spostamenti e nel layout percepito dal cliente, ad esempio nel posizionamento di panchine o luoghi dove potersi soffermare più a lungo;
- **Segnaletica e simbologia:** In particolare:
 - Per quanto riguarda la segnaletica ci si riferisce alla presenza di indicazioni per l'orientamento dell'utente. I colori e la dimensione delle scritte e delle raffigurazioni influiscono sulle percezioni del cliente. Ad esempio, è utile predisporre lungo il percorso dedicato alla fila per la biglietteria indicazioni sul tempo restante da quel punto della fila per arrivare alla cassa della biglietteria in maniera tale da influenzare la percezione del tempo di attesa come minore. Inoltre, proporre lungo questo percorso informazioni sul quello che li attenderà nel percorso di visita attraverso materiale cartellonistico o digitale dovrebbe aiutare il cliente a non percepire il tempo in fila come tempo perso. Inoltre, la segnaletica è utile per indirizzare il movimento delle persone verso luoghi desiderati, come nel caso della colonnina touchscreen per la valutazione della soddisfazione del cliente di cui si parlerà nel paragrafo 7.6.2.
 - Per quanto concerne la simbologia ci si riferisce a quei simboli e/o artefatti che vanno al di là della natura funzionale influenzando la componente emotiva dell'esperienza e diventando, a volte, un ricordo tangibile dell'esperienza svolta dando un senso di fisicità ad un'esperienza molto astratta. Un esempio in questo senso è individuato nel paragrafo 7.6.3. Da questo punto di vista, anche l'introduzione di servizi secondari, come ad esempio il bookshop, rappresentano un'opportunità per l'organizzazione.

7.5.2 Core Service

Ci si riferisce, principalmente, alle funzionalità richieste e necessarie per i servizi in analisi e, quindi, alla valutazione cognitiva di queste da parte del cliente.

Per i servizi di biglietteria e di accoglienza ci si riferisce alla velocità e alla praticità con cui il cliente riesce a interagire con le figure preposte prima di poter entrare nelle sale di esposizione e al termine della visita stessa.

Per i servizi di assistenza alla visita ci si riferisce alla qualità e al valore dell'esposizione presente nella struttura museale, nonché alla presentazione delle opere stesse tramite tutti gli strumenti e il personale a disposizione della struttura in relazione alle altre offerte culturali presenti sul territorio. È importante garantire il funzionamento degli strumenti operativi messi a disposizione della clientela (ad esempio i dispositivi di audioguide).

Altrettanto importanti sono la pulizia e la sicurezza per i visitatori e per il personale dei locali dove si svolgono i servizi in analisi e l'introduzione di componenti relative all'apprendimento e al divertimento all'interno della visita. Per i servizi di biglietteria e accoglienza, così come per le guide museali, è fondamentale un alto grado di conoscenza tecnica da parte del personale addetto alla relazione con il pubblico e una capacità di fornire spiegazioni tale da coinvolgere e appassionare il cliente.

7.5.3 Social environment

Per quanto riguarda il *social environment*, come illustrato in precedenza, di importanza primaria sono le relazioni tra i visitatori e le altre persone all'interno della struttura.

Per quanto riguarda le relazioni tra il cliente e il personale, queste devono essere contraddistinte da diverse capacità da parte degli addetti al front-end, come già illustrato nelle Tabelle 39 e 41:

- disponibilità a interagire spontaneamente con il cliente;
- capacità relazionali;
- capacità comunicative;
- grado di conoscenza delle attività svolte;
- grado di conoscenza del potenziale visitatore con cui si trova ad interagire.

Per quanto riguarda le interazioni tra i visitatori stessi è importante valutare l'interazione dei clienti con individui estranei e con gli altri individui con cui si recano presso la struttura. Da questo punto di vista è fondamentale gestire la presenza di una moltitudine di persone all'interno degli spazi, sia dedicati alla biglietteria (e nel caso di lunghe code anche all'esterno della struttura), sia della visita in senso stretto. La presenza di troppe persone può causare confusione e disturbare il clima di immersione che si tenta di offrire. È compito del personale addetto la gestione delle file e delle guide museali la gestione del flusso di persone che usufruiscono di tale servizio e dell'itinerario da svolgere in maniera tale da evitare affollamenti in determinate zone. L'interazione tra i soggetti all'interno della struttura può essere stimolata mediante la guida museale, per le persone all'interno dello stesso slot orario, innescando discussioni sulle opere e/o sul contenuto delle spiegazioni fornite da parte della guida stessa. Può essere, inoltre, stimolata attraverso attività secondarie di carattere ludico o di apprendimento. In questo senso, possono essere ideate attività ad hoc per famiglie e scolaresche.

7.5.4 Convenience

Il tema *convenience* è, come descritto in precedenza, un tema ampio. Nel caso in analisi i temi più interessanti sono:

- **il grado di accessibilità dei canali attraverso cui si può usufruire dei servizi:** è importante permettere al cliente stesso un'esperienza multicanale fluida. In particolare:
 - per il servizio erogato dagli addetti all'info-desk e del servizio di accoglienza, le informazioni in loro possesso devono essere reperibili, oltre che tramite il contatto diretto con gli operatori, tramite il materiale cartellonistico, cartaceo e digitale presente all'interno e all'esterno della struttura e tramite il sito web e la app della struttura museale, la cui esistenza deve essere ben segnalata agli utenti attraverso materiale cartaceo distribuito, fisso e nelle comunicazioni via altoparlante, evitando in questa maniera affollamenti presso le postazioni del personale;
 - per il servizio di biglietteria, deve essere possibile acquistare il biglietto in luogo, prenotarlo online ma anche presso altri luoghi esterni dalla struttura museale. L'allargamento della rete di distribuzione permette di ingolfare meno la struttura museale e le code ma anche di promuovere maggiormente l'immagine del museo.
 - per i servizi di assistenza alla visita, le informazioni relative alle opere sono erogate in maniera complementare tramite gli strumenti messi a disposizione della struttura, ovvero le audioguide, il personale addetto alle visite guidate e le informazioni ricavabili sul sito/app della struttura o inquadrando appositi codici QR-code messi di fianco alle opere. È, in questo caso, il cliente a scegliere il grado di informazioni e di interazioni che preferisce per la sua esperienza museale.
 - è necessario, inoltre, garantire una piena e fluida esperienza in luogo presso la struttura a coloro i quali presentano difficoltà motorie o di altro tipo.
- **il grado di velocità con cui è possibile accedere ai servizi:** in particolare per il servizio di biglietteria la gestione della coda è uno dei fattori da analizzare in profondità. Il dimensionamento previsto dovrebbe evitare attese in coda troppo elevate o insostenibili; è bene, però, influenzare la percezione del tempo in coda per il cliente attraverso segnaletica, come descritto in precedenza, e attraverso l'interazione con il personale, come sarà descritto in seguito.
- **il grado di customizzazione dell'offerta:** in particolare per il servizio di assistenza alla visita il grado di customizzazione è dato dalla possibilità di prendere parte a percorsi diversi in base alle proprie esigenze e preferenze. È prevista, inoltre, l'organizzazione di eventi culturali, conferenze, seminari e la proiezione di audiovisivi e documentari che permettono di ampliare l'offerta proposta. L'organizzazione di attività o corsi ai quali i visitatori possono prendere parte attivamente contribuisce a influenzare la componente pragmatica dell'esperienza e rafforzare la memorabilità dell'evento nell'individuo.

In questa analisi bisogna tener conto di come i visitatori della struttura museale sono, spesso, alla loro prima visita presso il museo, anche se probabilmente hanno frequentato strutture simili, e potrebbero, quindi, avere poca familiarità con la struttura stessa. Per tale motivo tutti gli strumenti proposti devono essere di facile comprensione e utilizzo.

7.6 Monitoraggio e valutazione delle prestazioni

Al fine di rispettare gli standard di servizio previsti e per un continuo miglioramento, è necessaria l'implementazione delle seguenti misurazioni:

- valutazioni delle prestazioni attraverso indicatori;
- monitoraggio della Customer Satisfaction;
- monitoraggio della Service Quality;
- monitoraggi della Customer Experience.

Sarebbe interessante tenere presente in queste valutazioni la stagionalità della domanda nell'arco dell'anno e della settimana dividendo i giorni feriali da quelli festivi, in quanto questo fattore pesa fortemente sul tasso di occupazione della struttura e, quindi, sulla pressione sulla struttura e sul personale stesso e sulle loro prestazioni.

7.6.1 Valutazione delle prestazioni

Con lo scopo di valutare le prestazioni dei servizi di biglietteria fisica, informazioni e accoglienza è adoperato il modello *Balance Scorecard*. Gli indicatori saranno identificati sulla base dell'analisi delle attività elencate nella scheda di processo per i servizi in questione. In particolare gli indicatori sono classificati in base alle quattro dimensioni di analisi del modello: *Customer, Internal business process, Financial, Learning and growth*. Gli indicatori da costruire verteranno sulle seguenti dimensioni specifiche:

- tempi di attesa del cliente in coda;
- presenza/assenza del personale;
- tasso di occupazione della struttura museale;
- analisi della ripartizione della vendita di biglietti sui diversi canali;
- analisi del costo del personale per i servizi in analisi e per cliente;
- analisi dei reclami e delle risposte ai questionari.

7.6.2 Monitoraggio Customer Satisfaction

Lo studio della soddisfazione del cliente è effettuato mediante l'utilizzo di un dispositivo digitale, ovvero di una colonnina con schermo touchscreen posizionata nell'atrio di uscita della struttura museale e ben segnalata per attirare l'attenzione del cliente. È chiesto al cliente in maniera semplice di rispondere alla domanda:

“Quanto sei soddisfatto della tua visita presso la nostra struttura museale?”

È chiesto al cliente di valutare l'item su una scala da 1 a 10 dove 1 sta per “per niente soddisfatto” e 10 per “completamente soddisfatto”. È stata individuata questa modalità per i seguenti motivi:

- semplice;
- rapida;
- non intrusiva;
- possibilità di rendere lo strumento interattivo e divertente grazie alla tecnologia;
- possibilità di raccogliere molte risposte in poco tempo;
- possibilità di trasmettere i risultati in tempo reale.

L'analisi delle risposte è effettuata attraverso una carta di controllo per variabili del tipo $\bar{x} - s$. Ogni campione comprende le risposte collezionate in un turno di 8h (1° turno mattina, 2° turno pomeriggio) e presenta, dunque, una numerosità variabile in base al numero dei rispondenti. Le risposte sono analizzate ogni settimana avendo a disposizione, quindi, 14 campioni di numerosità variabile.

7.6.3 Monitoraggio Service Quality

Per lo studio della qualità del servizio la scelta è ricaduta sullo strumento Qualitometro. La scelta di questo strumento, a dispetto del metodo SERVQUAL illustrato precedentemente, è stata presa per, fondamentalmente, due ragioni:

- caratteristiche dello strumento;
- caratteristiche dei servizi in esame.

Per quanto concerne le caratteristiche dello strumento, questo è stato elaborato nella seguente maniera:

- è fondato sulle determinanti della qualità del modello di Parasuraman, Zeithaml & Berry;
- valutazione della qualità attesa, qualità percepita e del loro differenziale;
- valutazione dell'importanza delle singole categorie;
- raccolta non simultanea in momenti separati delle informazioni riguardo la qualità attesa e quella percepita (quella attesa ex ante e quella percepita ex post il servizio), evitando così il pericolo di inquinamenti reciproci;
- valutazione della qualità percepita attraverso un confronto diretto con la qualità attesa;
- non è effettuata nessuna scalarizzazione, si considerano i dati espressi su scale ordinali, senza attribuire loro proprietà di scale di intervalli;
- è poco intrusivo nei confronti del misurando;
- consente misure continue;
- è di rapida compilazione (tempo previsto: 5 minuti).

Analizzando, inoltre, la *Customer Journey* del cliente, si nota come il contesto della struttura museale si presti poco alla somministrazione di un questionario lungo come quello SERVQUAL per cui sarebbero necessari almeno 30 minuti, mentre le modalità in cui è erogato il questionario Qualitometro, per la sezione relativa alle aspettative, ex ante all'erogazione del servizio, può rappresentare uno strumento interessante per spezzare l'attesa del cliente in coda e coinvolgerlo nell'interazione con il personale.

QUALITOMETRO

SIMBOLI: ○ Qualità attesa □ Qualità percepita

LEGENDA SCALA: 1 nessuno; 2 minimo; 3 poco; 4 medio; 5 buono; 6 molto; 7 massimo

<p>IMPORTANZA (da 1 a 7)</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">AFFIDABILITA' (assenza di interruzioni durante l'esperienza; chiarezza della tariffazione; chiarezza orari di apertura e chiusura)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">COMPETENZA (capacità del personale di soddisfare le esigenze del visitatore; conoscenze tecnico-linguistiche degli operatori)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">CORTESIA (professionalità e aspetto del personale, cura e attenzione per il visitatore)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">ACCESSIBILITA' (tempo di attesa in coda alla biglietteria; grado di affollamento; raggiungibilità del museo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">SUPPORTO AL SERVIZIO (disponibilità/funzionamento di audioguide; disponibilità di mappe e brochure)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">COMUNICAZIONE (presenza e precisione della segnaletica esterna/interna; presenza del personale addetto al servizio informazioni)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">QUALITÀ GLOBALE DEL SERVIZIO</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p>
---	--

Figura 39: Questionario Qualitometro per la rilevazione della valutazione della Service Quality da parte dei clienti

Il questionario presentato al cliente è raffigurato in Figura 39. L'operatore chiederà al cliente di compilare, inizialmente, la sezione relativa all'importanza valutando ogni dimensione su una scala da 1 a 7 e di inserire la valutazione delle proprie aspettative. Al termine della visita, sullo stesso questionario il cliente tratterà la valutazione della qualità percepita del servizio. La difficoltà principale nell'erogazione del questionario in analisi consiste nella maniera in cui identificare il cliente e riconoscerlo per la compilazione della seconda sezione del questionario dopo la visita rispettando la privacy di ogni cliente. Le soluzioni individuate sono le seguenti:

- Nel caso in cui il questionario sia fornito in modalità cartaceo, questo può essere consegnato, una volta completata la sezione relativa alle aspettative, al visitatore stesso che al termine

della visita compilerà l'ultima sezione con l'aiuto del personale presente nell'atrio di uscita o all'info-desk.

- Nel caso in cui il questionario sia fornito in modalità digitale tramite un operatore provvisto di tablet, è possibile assegnare un'etichetta univoca al cliente che permetta poi al momento della compilazione della seconda sezione all'addetto di recuperare facilmente il questionario iniziale, stimolando così l'interazione con il visitatore e lasciando una sorta di ricordo al visitatore stesso.

Per quanto riguarda l'analisi dei profili di valutazioni così identificati, è identificato un indicatore q_{ij} che esprime il giudizio globale del servizio espresso dall'intervistato i -esimo nel campione j -esimo:

$$q_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{se } Q_a \leq Q_p \\ 0 & \text{se } Q_a > Q_p \end{cases}; \forall i = 1, \dots, n; \forall j = 1, \dots, k \quad (4)$$

L'operazione è effettuata mediante metodi MCDA, ed in particolare le tecniche basate sul surclassamento. Tale valutazione risultante può essere confrontata con le espressioni del cliente nell'ultimo item della scheda in maniera tale da valutare la consistenza del valutatore stesso. A questo punto, per ogni campione ($j=1\dots k$) è calcolata la percentuale p_j :

$$p_j = \frac{\sum_{i=1}^n q_{ij}}{n}; \forall j = 1, \dots, k \quad (5)$$

Tramite questo indicatore è possibile costruire una carta di controllo per attributi di tipo p e anche carte di controllo per singola dimensione, così da poter, nel caso di deriva, intervenire prontamente sulla dimensione in difetto. Nel caso specifico sono considerati 14 campioni a settimana, uno per il primo turno da 8h e uno per il secondo, ogni giorno, ognuno dei quali costituito da 20 visitatori.

7.6.4 Monitoraggio Customer Experience

Per quanto concerne lo studio della *Customer Experience*, in particolare per quei clienti che usufruiscono del servizio di visita guidata, ciò è condotto mediante due tecniche in particolare:

- osservazione dei clienti;
- questionario.

L'osservazione del cliente è effettuata attraverso l'utilizzo di *Mystery Shopping* in accordo con la normativa *UNI/TS 11312-1*. La Direzione dell'organizzazione oggetto dell'audit deve essere correntemente informata sulla metodologia e condividerne le finalità. Il personale dell'organizzazione oggetto dell'audit deve essere consapevole e informato che il proprio lavoro può essere soggetto, in qualsiasi momento, ad audit condotti in incognito. I risultati degli audit non devono essere utilizzati contro il personale, ma con il fine di incentivarne il lavoro verso l'obiettivo di miglioramento continuo. Il reclutamento del team di *Mystery Shoppers* è svolto scegliendo i professionisti dal Registro Nazionale degli auditor. Per ognuno dei 3 periodi di affluenza del museo (alta, media e bassa stagione), ci si avvarrà del parere di 3 esperti che faranno una visita in incognito a testa per ognuno di questi periodi.

Per quanto riguarda il secondo metodo di analisi è stato adottato il questionario di *Chang & Horng* (2010), descritto precedentemente e mostrato in APPENDICE C, in quanto ritenuto più adatto al servizio in esame, al fine di individuare eventuali anomalie nei servizi. Il questionario in analisi

prevede la compilazione di un'unica sezione relativa alle percezioni dell'individuo ex post la visita. Il questionario illustrato da Chang & Horng (2010) prevede 38 item ognuno dei quali accompagnato da una scala a categorie elencate da 1 a 7. Gli enunciati sono espressi tutti in forma affermativa. Il tempo di compilazione è di circa 20 minuti. Il risultato della valutazione da parte del cliente è dato dalla media delle risposte date ai vari item. Nel compiere questo procedimento si deve tener conto di come si stiano introducendo a dati espressi su una scala ordinale proprietà di dati espressi su una scala di intervallo e operando, quindi, una scalarizzazione delle informazioni raccolte.

Il numero di visitatori che usufruiscono del servizio di visite guidate in una settimana varia a causa della stagionalità descritta in precedenza (considerando in media 15 persone per gruppo -> Alta stagione: $N=15 \times 118=1770$; Media stagione: $N=1500$; Bassa stagione: $N=1200$. Dati presenti in Tabella 43).

L'analisi delle risposte è effettuata attraverso una carta di controllo per variabili del tipo $\bar{x} - s$. Sono considerati 7 campioni a settimana. La strategia adottata per popolare il campione prevede, per ogni visita, di individuare 1/2 persone per visita guidata che rispondano al questionario in maniera tale da formare ogni giorno un campione con almeno 10 risposte (la numerosità finale del campione giornaliero è, comunque, variabile poiché si offre ai partecipanti alla visita guidata la possibilità di rispondere al questionario in forma online, inviandolo tramite e-mail). L'addetto dell'information-desk, incaricato di far svolgere il questionario, individuerà i soggetti al termine della visita guidata, nella zona antistante il bookshop. A lui è affidata la presentazione del questionario al visitatore e il controllo durante la fase di risposta in maniera tale che le persone non si influenzino vicendevolmente. Per incentivare la partecipazione all'indagine sarà offerto un buono sconto da utilizzare presso i servizi di caffetteria e bookshop. Bisogna tener presente che le scelte relative al popolamento del campione generano problematiche relative a:

- **sistematicità:** potrebbe capitare che siano campionate più volte le visite guidate condotte da una determinata guida rispetto a quelle svolte da un'altra;
- **indipendenza dei soggetti intervistati:** i soggetti che appartengono allo stesso gruppo potrebbero essere legati da legami affettivi e influenzarsi a vicenda.

8 CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

Lo studio del costrutto, illustrato nel presente elaborato, ha avuto come scopo dichiarato quello di mettere ordine e schematizzare l'abbondanza di studi che negli ultimi venti anni ha scandagliato il tema relativo alla *Customer Experience*. Nel fare ciò, si è scelto di fare spesso riferimento alla letteratura consolidata relativa ai temi di *Customer Satisfaction* e *Service Quality*.

Riassumendo, l'elaborato può essere considerato costituito da tre sezioni: la prima di natura concettuale con l'obiettivo di caratterizzare il costrutto; la seconda di natura maggiormente operativa volta alla descrizione degli strumenti e delle leve utili ad influenzare e studiare la *Customer Experience* di ogni cliente; la terza nella quale gli elementi elaborati in precedenza sono stati contestualizzati ed adoperati in un progetto di pre-fattibilità di un servizio museale.

La prima parte dello studio ha visto l'analisi e il confronto delle definizioni e di alcuni modelli concettuali relativi al tema sottolineando le differenze con gli altri costrutti. La differenza principale individuata tra le definizioni è relativa al modo di pensare al costrutto come l'offerta dell'esperienza da parte dell'organizzazione o come la risposta del cliente agli stimoli proposti. La natura strettamente personale e soggettiva che tutti gli studi sottolineano farebbe propendere per la seconda caratterizzazione.

I temi principali emersi caratterizzanti la *Customer Experience* sono stati:

- l'analisi della dimensionalità dell'esperienza percepita;
- l'analisi del ruolo del cliente nell'erogazione del servizio;
- l'analisi dei punti di contatto con il cliente, ovvero della sua *Customer Journey*;
- l'analisi del contesto nel quale avviene l'esperienza.

Per quanto riguarda il tema relativo alla dimensionalità dell'esperienza, la letteratura è ricca di approfondimenti riguardo la coesistenza di una dimensione cognitiva e di una emotiva nella percezione dell'esperienza. Inizialmente, studi come quello di *Holbrook & Hirschman* (1982) confrontavano una visione del servizio offerto basata sulla valutazione cognitiva dei processi da parte del cliente contro una visione esperienziale dell'incontro. Successivamente, altri studi hanno evidenziato la contemporanea presenza delle diverse dimensioni nella percezione dell'offerta da parte del cliente. Le dimensioni relative alla sensorialità/fisicità, alla socialità e quella relativa alla sfera comportamentale sono state oggetto di analisi in maniera minore e meriterebbero altrettanto approfondimento. Dunque, gli stimoli con cui l'individuo interagisce nei vari *touchpoint* possono provocare nel cliente stesso una risposta unidimensionale o multidimensionale, dove ogni dimensione può essere attivata con un certo grado di intensità.

La seconda caratteristica evidenziata da numerosi studi è quella della partecipazione del cliente. La *Customer Experience* prevede il coinvolgimento diretto del cliente al fine di creare valore insieme all'organizzazione per se stesso. È altresì vero che ci si ritrova davanti a individui, prima che clienti, diversi tra loro e predisposti o meno ad avere un ruolo attivo nell'erogazione del servizio. Diventa, dunque, importante comprendere come livelli di partecipazione diversi nelle varie fasi della *Customer Journey* possano influire sull'esperienza del cliente. È interessante, inoltre, comprendere quali sono le risorse, le abilità e le competenze che i clienti dovrebbero avere per poter adeguatamente ricoprire questo ruolo più ampio e come le aziende dovrebbero comportarsi per colmare i gap nel caso questi attributi non fossero presenti.

L'analisi dei punti di interazione tra il cliente e l'organizzazione è il cuore della *Customer Experience* e degli studi proposti. La caratterizzazione dei *touchpoint* proposta nello studio di *De*

Keyser et al. (2020) individua i temi relativi al controllo, alla natura dell'interazione e allo stadio dove avviene l'incontro. Per quanto riguarda il controllo dei *touchpoint* sarebbe interessante approfondire come l'esperienza del cliente è influenzata dagli elementi non sotto il controllo dell'organizzazione come spesso accade quando si parla ad esempio di *sharing economy*. Per quanto riguarda la natura dell'esperienza sarebbe interessante approfondire come il cliente percepisce il contatto con un operatore umano o meccanico e se la preferenza in tal senso sia influenzata da fattori socio-demografici e relativi al servizio in analisi. Per quanto riguarda lo stadio dove avviene l'incontro con l'azienda è interessante capire come varia la percezione del cliente dell'organizzazione in base allo stadio del ciclo di vita del servizio in cui ci si trova e in base alla sequenza dei *touchpoint* nella quale il cliente si imbatte.

Un altro tema ampiamente discusso nella prima parte dell'elaborato e anche nella successiva è quello relativo allo studio del contesto dove avviene l'esperienza. Oltre al contesto individuale di ogni cliente è, infatti, di fondamentale importanza il mercato nel quale opera l'azienda. L'esperienza del cliente è, infatti, sempre più mediata dagli stimoli proposti da diverse organizzazioni e non solo dall'interazione con un'unica azienda. È da approfondire, quindi, il ruolo delle aziende fornitrici di servizi complementari o concorrenti e l'influenza delle aziende fornitrici di servizi pubblici sulla percezione dell'esperienza totale per il cliente e il rapporto tra l'azienda fornitrice del servizio principale e le collaterali.

La seconda sezione dell'elaborato si sofferma sullo studio degli strumenti operativi utilizzati per l'analisi e per l'implementazione della *Customer Experience* proponendo una categorizzazione di tali strumenti. Inoltre, sono descritte le principali tecnologie emergenti e le determinanti individuate nelle ricerche attraverso gli strumenti analizzati.

Per quanto concerne gli strumenti di interazione sono state proposte tecniche basate sulla verbalizzazione da parte del cliente delle proprie sensazioni, tecniche basate sull'osservazione diretta del comportamento dell'individuo e tecniche miste. Sono state, inoltre, descritte tecniche di *content analysis* utili soprattutto in ambito digitale. Il confronto tra le metodologie riportate ha fatto emergere come, per la comprensione delle percezioni dell'individuo, siano fondamentali sia l'osservazione diretta delle sue azioni nell'ambiente dove avviene l'esperienza, e se possibile prima e dopo, sia la successiva verbalizzazione attraverso interviste o focus group in maniera tale da permettere al cliente di spiegare alcuni comportamenti che non è possibile giustificare attraverso la semplice osservazione.

Sono stati, poi, descritti strumenti complessi di progettazione della *Customer Experience* che, nelle prime fasi di analisi, utilizzano i metodi di interazione illustrati in precedenza per la definizione del *service concept*. In particolar modo, il metodo MSD di *Patricio et al. (2011)* estende lo studio del costruito ad una visione di ecosistema di aziende che propongono valore al cliente piuttosto che considerare l'esperienza come una relazione diadica. Sono, inoltre, analizzate la possibilità di interagire con interfacce diverse e il collegamento tra queste interfacce. Gli stessi autori sottolineano come studi successivi dovranno analizzare a livello ancora più alto come il cliente percepisce l'influenza di diverse CVC, essendo essi coinvolti in molte attività contemporaneamente durante la propria vita.

Per quanto riguarda gli strumenti di misura, è stata sottolineata l'inadeguatezza di strumenti affermati in altri campi, come il questionario SERVQUAL per lo studio della *Service Quality*, per la misura della *Customer Experience* e la difficoltà di creare uno strumento che aiuti l'operazionalizzazione del costruito. Dalle analisi proposte è emerso come tale misura debba:

- essere basata sullo studio delle percezioni dell'individuo piuttosto che dello scostamento delle percezioni dalle aspettative;
- essere basata su una visione longitudinale dell'esperienza che coinvolge l'esperienza prima e dopo l'erogazione del servizio;
- tenere conto della multidimensionalità del costrutto e dei fattori contestuali.

Ulteriori studi dovrebbero essere condotti per creare strumenti tali da tenere conto della dinamicità della *Customer Experience* nel tempo, sia nel caso di una singola transazione sia nel caso di transazioni ripetute. È stato, inoltre, confrontato il metodo di analisi classico implementato in tutti gli studi proposti per la ricerca di un set di determinanti a partire dall'analisi delle percezioni di un campione rappresentativo di individui con il metodo di segmentazione proposto da *Gorgoglione & Panniello (2017)* con lo scopo di valutare l'esperienza di cluster di clienti le cui percezioni non combaciano perfettamente con quelle del modello generale estrapolato con il metodo tradizionale. Al fine di monitorare l'andamento delle performance dell'organizzazione, tenendo sotto controllo la *Customer Experience* di ogni individuo, ulteriori analisi dovrebbero essere svolte riguardo le modalità di somministrazione dei questionari ai clienti, il momento adatto per la somministrazione, come intercettare le diverse sensibilità dei clienti e i fattori contestuali influenzanti l'esperienza del cliente e le determinanti da inglobare nel modello.

Nel presente studio sono state analizzate in profondità diversi temi legati all'offerta di esperienze da parte dell'organizzazione ai propri clienti. Tra i temi non trattati, e di crescente interesse, sono presenti la componente ludica e la componente di apprendimento. Tali dimensioni dell'esperienza sono riprese in più ricerche e meritano approfondimenti. Coinvolgere il cliente in attività di gioco o di apprendimento, magari con l'ausilio delle nuove tecnologie descritte nell'elaborato, potrebbe rendere l'esperienza memorabile per il cliente e al tempo stesso fornire dati interessanti sul comportamento dei propri clienti all'azienda. Alla stessa maniera, temi come quello della sicurezza, a maggior ragione in un contesto generale come quello dovuto all'emergenza sanitaria COVID-19, diventano di primaria importanza nell'influenza delle percezioni del cliente.

Oltre i numerosi questionari proposti come misura della *Customer Experience* sono stati individuati metodi alternativi come *experimental methods* e l'utilizzo di tecniche di neuromarketing. Tali tecniche hanno il vantaggio di cogliere le sensazioni e le emozioni dell'individuo senza che quest'ultimo debba esprimere verbalmente o per iscritto le proprie percezioni, ma risultano essere difficili da implementare in un ambiente non laboratoriale. Sono state, inoltre, proposti numerosi indicatori per la valutazione delle prestazioni con la consapevolezza che tali misure sono fondamentali da monitorare per offrire un servizio/prodotto competitivo in mercati altamente concorrenziali e sono propedeutici ad un incremento dei livelli di soddisfazione del cliente e della qualità del servizio offerto. Si è fatto, però, notare che in mercati competitivi, a causa della convergenza dell'offerta, la differenza nella percezione dell'esperienza nel cliente è derivata tramite stimoli, *little things*, la cui influenza e impatto è difficile da intercettare con questi strumenti.

Per quanto riguarda le tecnologie illustrate è importante approfondirne i risvolti negativi sui clienti, come il tema della privacy, e sul personale addetto alla vendita. Oltre alle tecnologie descritte sarebbe bene approfondire l'influenza sull'esperienza del cliente di tecnologie come la *blockchain*, come strumento per garantire trasparenza nella *value chain* dell'azienda, o della stampa 3D per ridurre il tempo tra l'acquisto e la consegna di un item personalizzato.

La terza sezione dell'elaborato è relativa allo studio di pre-fattibilità dei servizi relativi ad accoglienza, informazioni, biglietteria e assistenza alla visita di un servizio museale. Lo scopo

principale di questo studio è stato quello di mostrare l'utilizzo degli strumenti illustrati in precedenza in un contesto concreto. L'elaborato si è soffermato, quindi, sulla progettazione della *Customer Journey* di ogni cliente che si interfaccia con l'organizzazione museale e sull'implementazione di quegli stimoli che influenzano in maniera multidimensionale l'esperienza del cliente e di quegli strumenti utili per monitorare i livelli di servizio erogati al cliente.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Arnould E.J. & Price L., (1993), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, pp. 24-45.
- Arnould E.J. & Wallendorf M., (1994), "Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 4, pp. 484-504.
- Bagdare S. & Jain R., (2013), "Measuring retail customer experience", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 10, pp. 790-810.
- Baptista A. R., (2017), "Neuromarketing in azione: tecniche e strumenti per conoscere e coinvolgere il consumatore", *Inside Marketing*, disponibile su <https://www.insidemarketing.it/white-paper/conoscere-e-coinvolgere-consumatore-con-neuromarketing/#boxNL>
- Baxendale S., MacDonald E. K., Wilson H., (2015), "The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration", *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 235-253.
- Becker L. & Jaakkola E., (2020), "Customer experience: fundamental premises and implications for research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 48, pp. 630–648.
- Becker L., (2018), "Methodological proposals for the study of consumer experience", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 465-490.
- Bitner M.J., (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 2, pp. 57-71.
- Bollo A., (2004), "Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori", Bologna: Istituto per i beni artistici, culturali e naturali.
- Bolton R. N., Gustafsson A., McColl-Kennedy J., Sirianni N. J., Tse D., (2014), "Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy", *Journal of Service Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 253-274.
- Carù A. & Cova B., (2006), "How to facilitate immersion in a consumption experience: appropriation operations and service elements", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5 No. 1, pp. 4-14.
- Carù A. & Cova B., (2008), "Small versus big stories in framing consumption experiences", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 166-76.
- Chang T.Y. & Horng S.C., (2010), "Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective", *The Service Industries Journal*, Vol. 30 No. 14, pp. 2401-2419.
- Christopher M., Payne A.F.T. & Ballantyne D., (1991) "Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together", Oxford: Butterworth Heinemann/CIM.
- Churchill G.A. Jr, (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 64-73.
- Cohen L., (1995), "Quality Function Deployment: how to make QFD work for you", Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Constantinides E., (2004), "Influencing the online consumer's behavior: the web experience", *Internet Research*, Vol. 14 No. 2, pp. 111-126.
- De Keyser A., Lemon K., Keiningham T. & Klaus P., (2015), "A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience", *Marketing Science Institute, Working Paper Series 2015*, Report No. 15-121.
- De Keyser A., Lemon K., Keiningham T., Klaus P. & Verleye K., (2020), "Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature", *Journal of Service Research*, Vol. 20 No. 10, pp. 1-23.
- DeVellis R.F., (1991), "Scale development: Theory and applications", Newbury Park, CA: Sage.
- Edvardsson B., Enquist B., Johnston R., (2005), "Co-creating customer value through hyperreality in the pre-purchase service experience", *Journal of Service Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 149-161.
- Ekman P., Friesen W., Hager J., (2002), "Facial Action Coding System", Salt Lake City: Research Nexus division of Network Information Research Corporation.
- Fetscherin M. & Heinrich D., (2014) "Consumer Brand Relationships: A Research Landscape" *Journal of Brand Management*, Vol. 21 No.5, pp. 366–371.
- Flanagan J.C., (1954), "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51 No. 4, pp. 327-358.
- Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C., (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience", *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 547–560.
- Foroudi P., Gupta S., Sivarajah U. & Broderick A., (2018), "Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience", *Computers in Human Behavior*, Vol. 80, pp. 271–282.
- Franceschini F., (2001), "Dai prodotti ai servizi", Torino: Utet.
- Garg R., Rahman Z., Kumar I., (2010), "Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 17, pp. 78-90.
- Garg R., Rahman Z., Qureshi M. N., (2014), "Measuring customer experience in banks: scale development and validation", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 87-117.
- Gentile C., Spiller N., & Noci G., (2007), "How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer", *European Management Journal*, Vol. 66 No. 2, pp. 395-410.
- Gerbing D.W. & Anderson J.C., (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No.2, pp- 186–192.
- Goffman E., (1959), "The Presentation of Self in Everyday Life", New York: Anchor Books.
- Gorgoglione M. & Panniello U., (2018), "Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions", *International Journal of Bank Marketing* Vol. 36 No. 7, pp. 1311-1328.

- Grewal D., Levy M. & Kumar V., (2009), "Customer experience management in retailing: an organizing framework", *Journal of Retailing*, Vol. 85, pp.1-14.
- Griebeler J., (2015), "Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators", Oracle WP.
- Grundey D., (2008), "Experiential marketing vs Traditional marketing: creating rational and emotional liaisons with consumers", *The Romanian Economic Journal*, Vol. 11 No. 29, pp. 133-151.
- Holbrook M.B. & Hirschman E.C., (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 132-140.
- Hoyer W. D., Kroschke M., Schmitt B., Kraume K., Shankar V., (2020), "Transforming the Customer Experience Through New Technologies", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 51, pp. 57-71.
- Hwang S., (2016), "A critical review of research on customer experience management Theoretical, methodological and cultural perspectives", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.28 No.10, pp. 2218-2246.
- Jain R., Aagja J., Bagdare S., (2017), "Customer experience - a review and research agenda", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 No. 3, pp. 642-662.
- Johnston R. & Kong X., (2011), "The customer experience: a road-map for improvement", *Managing Service Quality*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-24.
- Jurgen R. & Kees W., (1956), "Nonverbal Communication", Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Kim S.H., Cha J.M., Knutson B.J. & Beck J.A., (2011), "Development and testing of Customer Experience Index (CEI)", *Managing Service Quality*, Vol. 21 No. 2, pp. 112-132.
- Klaus P. & Maklan S., (2013), "Towards a better measure of Customer Experience", *International Journal of Market Research* Vol. 55 No. 2, pp. 227-246.
- Klaus P., (2015), "Measuring Customer Experience", New York: Palgrave Macmillan.
- Klaus P., Gorgoglione M., Buonamassa D., Panniello U. & Nguyen B., (2013), "Are you providing the right customer experience? The case of banca popolare di Bari," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 No. 7, pp. 506-528.
- Kotler P., (2003), "Marketing Management", Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International Editions, 11th Ed.
- Kozinets R.V., (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, pp. 61-72.
- Lemke F., Clark M. & Wilson H., (2011), "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 6, pp. 846-869.
- Maglio Paul P., Vargo S. L., Caswell N. & Spohrer J., (2009), "The Service System is the Basic Abstraction of Service Science", *Information Systems E-Business Management*, Vol. 7, 395-406.

- Maklan S. & Klaus P., (2011), "Customer experience: are we measuring the right things?", *International Journal of Market Research*, Vol. 53 No. 6, pp. 771-796.
- Mangaonkar & Sirsat, (2017), "Customer Product Experience Analysis Using Text Mining: A Neuro Linguistic Programming Approach", *Proceedings of the IEEE 2017 International conference on computing methodologies and communication*.
- Marketing Science Institute, (2010), "2010–2012 Research Priorities", Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute, (2012), "2012–2014 Research Priorities", Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute, (2014), "2014–2016 Research Priorities", Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute, (2016), "Research Priorities 2016–2018", Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute, (2018), "Research Priorities 2018–2020", Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Mathwick C., Malhotra N. & Rigdon E., (2001), "Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalogue and internet shopping environment", *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 1, pp. 39-56.
- McCull-Kennedy J., Gustafsson A., Jaakkola E., Klaus P., Radnor Z. J., Perks H., Friman M., (2015), "Fresh perspectives on customer experience", *Journal of Services Marketing*, Vol.29/6/7, pp. 430-435.
- McGrath M. A. & Otnes C., (1995), "Unacquainted Interact in the Influencers: When Retail Setting", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 261-272.
- Meyer C. & Schwager A., (2007), "Understanding customer experience", *Harvard Business Review*, February, pp. 117-126.
- Milgram P. & Kishino F., (1994), "A taxonomy of mixed reality visual displays", *IEICE Transactions on Information and Systems*, Vol. 77 No. 12, pp.1321-1329.
- Mittal B. & Lassar W., (1996), "The Role of Personalization in Service Encounters", *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 1, pp. 95-109.
- Morana M.T., (1997), "Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction", *Ceris-CNR*, W.P. N° 15/1997.
- Morgan B., (2019), "50 Stats That Prove The Value Of Customer Experience", *Forbes*, disponibile su <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/24/50-stats-that-prove-the-value-of-customer-experience/?sh=4eb06a864ef2>
- Ng I. C. L. & Wakenshaw S. Y. L., (2017), "The internet-of-things: Review and research directions", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 3–21.

- Nunnally J.C., (1978), "Psychometric Theory", 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- O'Casey A. & Grace D., (2004), "Exploring consumer experiences with a service brand", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 257-268.
- Ogilvy D., (1963), "Confessions of an advertising man", New York: Dell Publishing.
- Oliver R.L., (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-469.
- Palmer A., (2010), "Customer experience management: a critical review", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 3, pp. 196-208.
- Pantano E., Timmermans H., (2014), "What is smart for retailing?", *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 22, pp. 101-107.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Patricio L., Fisk R. P., Falcão J., Cunha & Constantine L., (2011), "Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting," *Journal of Service Research*, Vol. 14 No. 2, pp. 180-200.
- Patwa N., Seetharaman, Nair V., Cruz A. D., (2018), "Changing Dimensions of Customer Experience", *Research Journal of Economics*, Vol.2 No.1, pp. 1-7.
- Payne A., Storbacka K. & Frow P., (2008), "Managing the cocreation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 83-96.
- Pine B.J. & Gilmore J., (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 1, pp. 97-105.
- Pine J.B. & Gilmore J., (1999), "The Experience Economy – Work is Theatre and Every Business A Stage", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Poulsen S.H.G. & Kale S.H., (2004), "The experience economy and commercial experiences", *The Marketing Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 267-277.
- Pulh M., Marteaux S., Mencarelli R., (2008) "Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends", *International Journal of Arts Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 4-20.
- Rageh A., Melewar T.C. & Woodside A., (2013), "Using netnography research method to reveal the underlying dimensions of the customer/tourist experience", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 126-149.
- Richardson A., (2010), "Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience", *Harvard Business Review*, disponibile su <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

- Roth A. V., L. J. Menor, (2003) "Insights into service operations management: A research agenda", *Production Oper. Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 145-164.
- Sarel D. & Marmorstein H., (1999), "Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 No. 6, pp. 286-294.
- Schmitt B., (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1/3, pp. 53-67.
- Stein A & Ramaseshan B., (2016), "Towards the identification of customer experience touch point elements", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.30, pp. 8–19.
- Swan J. E. & Trawick I. F., (1980), "Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations", *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, H. Keith Hunt and Ralph L. Day, eds. Bloomington, IN: Indiana University, pp. 7-12.
- Thompson B., (2018), "An Inconvenient Truth: 93% of Customer Experience Initiatives Are Failing", disponibile su <https://customerthink.com/an-inconvenient-truth-93-of-customer-experience-initiatives-are-failing/>
- Tsai S., (2005), "Integrated marketing as management of holistic consumer experience", *Business Horizons*, Vol. 48 No. 5, pp. 431-441.
- Tynan C. & McKechnie S., (2009), "Experience marketing: a review and reassessment", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 Nos 5/6, pp. 501-517.
- Vargo S. L. & Lusch R.F., (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. & Schlesinger L.A., (2009), "Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 31-41.
- Voss C., Roth A. V. & Chase R. B., (2008), "Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation", *Production and Operations Management*, Vol. 17, pp. 247–266.
- Walter U., Edvardsson B. & Ostrom A., (2010), "Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry", *Managing Service Quality*, Vol. 20 No. 3, pp. 236-258.

RINGRAZIAMENTI

Questo elaborato rappresenta la conclusione del mio percorso universitario. Approfitto di questo spazio, quindi, per ringraziare le persone che mi hanno accompagnato in questo viaggio, il quale mi ha visto muovere i primi passi da ragazzo speranzoso in cerca di nuovi obiettivi e mi ha portato ad essere, arricchendomi dal punto di vista personale e professionale, un uomo pronto a accogliere le nuove sfide che mi attenderanno al di fuori del mondo accademico.

In primo luogo, ringrazio il relatore di questa tesi, il Professore Fiorenzo Franceschini, per la disponibilità e l'attenzione dedicatemi durante l'elaborazione del presente lavoro, e per avermi trasmesso, anche durante le Sue lezioni, passione e professionalità, qualità che, mi auguro mi accompagnino in tutti i miei futuri progetti.

Ringrazio la mia famiglia, mio nonno e Denise. L'ultimo periodo trascorso a casa a causa dell'emergenza sanitaria, con il dispiacere di non poter terminare il mio percorso universitario lì dove tutto era cominciato, mi ha dato però la grande possibilità di trascorrere più tempo insieme a voi, facendomi capire, semmai ce ne fosse stato ancora bisogno, quanto siete importanti per me e l'importanza di ogni momento con voi. Ci siete sempre stati e non potevo chiedere compagnia migliore.

Grazie ai miei genitori per le fatiche che compiono tutti i giorni, per il supporto costante e la grande fiducia che hanno sempre riposto in me.

Grazie a mio nonno per essere per me un esempio di determinazione e semplicità.

Grazie a Denise per essere semplicemente se stessa, la persona migliore che potessi incontrare nella mia vita e che, per fortuna, ho già incontrato.

Ringrazio, inoltre, tutte le persone che in questi anni mi sono state vicino, che ho avuto modo di conoscere e che hanno condiviso con me anche solo frammenti di questo percorso, persone conosciute tra le mura universitaria e fuori da queste, siete stati, ognuno a modo suo, importanti.

A tutti voi, Grazie.

APPENDICE

In Appendice sono riportati alcuni esempi dei questionari elaborati negli anni da diversi studiosi e riportati nel Capitolo 4, Paragrafo 1.4.1

APPENDICE A - SERVQUAL

Nell'immagine è riportato un esempio di questionario SERVQUAL. Esso consiste di 2 parti: aspettative e percezioni. Nella prima sezione è, quindi, chiesto al cliente di valutare su una scala Likert da 1 a 7 quanto si pensa che un'azienda ottima debba possedere le caratteristiche descritte dall'item. Nella seconda sezione il cliente deve, invece, valutare su una scala Likert da 1 a 7 quanto le caratteristiche descritte nell'item siano presenti nella situazione in esame. È possibile introdurre una sezione intermedia nella quale è chiesto al cliente di valutare l'importanza che egli attribuisce ad ogni macro-determinante in maniera tale da introdurre una componente dell'individualità del cliente nella valutazione. Le macro-determinanti sono: aspetti tangibili; affidabilità; capacità di risposta; capacità di rassicurazione; empatia. [Immagini ricavate da Klaus (2015) pp. 142-143]

SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988, 1991)

This survey deals with your opinions of services. Please show the extent to which you think firms offering services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, choose the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, choose number 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers – all we are interested in is a number that best shows your expectations about firms offering services.¹

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed.²
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (-)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (-)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.
- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-)

E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-)

E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-)

E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-)

E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers. (-)

The following set of statements relates to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, marking a 1 means that you strongly disagree that XYZ has that feature, and marking a 7 means that you strongly agree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers – all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

P1. XYZ has up-to-date equipment.

P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.

P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.

P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.

P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.

P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.

P7. XYZ is dependable.

P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.

P9. XYZ keeps its records accurately.

P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-)

P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (-)

P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-)

P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)

P14. You can trust employees of XYZ.

P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.

P16. Employees of XYZ are polite.

P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.

P18. XYZ does not give you individual attention. (-)

P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (-)

P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (-)

P21. XYZ does not have your best interests at heart. (-)

P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (-)

APPENDICE B - EXQ Modello POMP Klaus, Maklan (2011)

Nel questionario proposto è chiesto al cliente di valutare ogni item su una scala Likert da 1 a 7 esprimendo il grado di accordo con quanto presente nelle affermazioni. Gli item sono raggruppati in 4 macro-determinanti dall'acronimo POMP. [Immagine ricavata da Klaus & Maklan (2013) p.241]

EXQ

Respondents rated their customer experience on each scale item using a 7-point scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree) or as Do not know/Not applicable. The items below are grouped by dimensions for expositional convenience; they appeared in random order in the survey.

Peace of mind

- PEA1 I am confident in XYZ's expertise.
- PEA2 The whole process with XYZ was easy.
- PEA3 XYZ will look after me for a long time.
- PEA4 I stay with XYZ because of my past dealings with XYZ.
- PEA5 I have dealt with XYZ before so getting what I needed was really easy.
- PEA6 XYZ give(s) independent advice.

Moments-of-truth

- MOM1 XYZ was flexible in dealing with me and looked out for my needs.
- MOM2 XYZ keeps me up-to-date.
- MOM3 XYZ is a safe and reputable company.
- MOM4 The people at XYZ have good people skills.
- MOM5 XYZ deal(t) with me correctly when things go (went) wrong.

Outcome focus

- OUT1 Staying with XYZ makes the process much easier.
- OUT2 XYZ gives me what I need swiftly.
- OUT3 I prefer XYZ over an alternative provider.
- OUT4 The people at XYZ can relate to my situation.

Product experience

- PRO1 I need to choose between different options at XYZ.
- PRO2 I need to receive offers from more than just XYZ.
- PRO3 I need to compare different options from XYZ.
- PRO4 I have one designated contact at XYZ.

APPENDICE C - Chang & Horng (2010)

Il questionario proposto prevede 38 item, ognuno accompagnato da una scala a categorie elencate da 1 a 7 dove 1 sta per “fortemente in disaccordo” e 7 per “fortemente in accordo”. [Immagini ricavate da Chang & Horng (2010) pp. 2418-2419]

Dimensions and sub-dimensions of experience quality		Item numbers and item content	
Physical surroundings	Atmosphere	1	The decoration of this store makes me feel comfortable
		2	The colour design of this store makes me feel easy
		3	The light of this store makes me feel warm and fragrant
		4	The space design of this store makes me feel comfortable
	Concentration	5	I often feel time passing soon when staying in this store
		6	I spend time staying in this store
		7	I stay in this store for a long time without notice
		8	Staying in this store often makes me forget passing time
		9	I pick up products slowly in this store
	Imagination	10	The decoration of this store gives me a feeling of fancy
		11	The decoration of this store is like telling a story
		12	Stepping into this store is like walking in a dream world
		13	Staying in this store is just like being in another imaginative space
	Surprise	14	I am surprised to know the real design of this store is better than photos
		15	The internal design is the style that I have rarely seen
		16	The decoration is designed with thought, and I am unexpected to see
		17	It is amazing to see special internal design
Service providers	18	Service employees provide thoughtful services	
	19	Contacting with service providers makes me feel relieved	
	20	Service employees serve me friendly and kindly	
	21	Interacting with service providers makes me feel that I am treated with respect	
	22	Service providers say hello to me just like friends	
Other customers' negative public behaviours	23	I do not feel good when other customers shouting loudly	
	24	Too many customers staying in the store makes me spend much time to buy what I want	
	25	I do not like other customers interrupting my conversation with service providers	
	26	My shopping emotion is influenced when other customers make the decoration disorder	
Customers' companions	27	I share new products with friends and families who are together with me	
	28	I find out special stuffs in the store with friends or families	

		29	I like to talk to friends or families when staying in this store
		30	Shopping this store together can advance my relationship(s) with friends or families
Customers' themselves	Cognitive learning	31	I obtain much knowledge in this store
		32	I learn some information of products when picking up
		33	The instruction boards can help me learn
		34	I learn something new when staying in this store
	Having fun	35	It is happy time when I stay in this store
		36	This is a store where people can enjoy themselves
		37	It is relaxed and happy when I stay in this store
		38	This is an interesting store

APPENDICE D - CEI Index Kim et al. (2011)

L'esempio di questionario proposto è adattato al mondo degli hotel. Ogni item è accompagnato da una scala Likert a 7 categorie. [Immagine ricavata da Kim et al. (2011) p.131]

Dimensions	Items
Environment	<p>The hotel's surroundings entertain me.</p> <p>A stimulating hotel visage makes me more likely to stay</p> <p>The hotel's environment is enjoyable</p> <p>The hotel's environment is stimulating to the senses</p> <p>The hotel's theme makes me more likely to buy</p> <p>Interaction with the hotel's product, service, and staff makes staying at the hotel more interesting</p> <p>The hotel's product and service motivates me to purchase</p> <p>The hotel's atmosphere has an impact on my interactions</p> <p>Music in the hotel enhances my interaction with the hotel</p> <p>The presentation of the hotels' services should be interactive</p> <p>I am more comfortable if the hotel's services are consistent to its rating</p> <p>The most appealing of the hotel's services are consistent to its rating</p> <p>The appearance of the hotel and its service personnel is important to me</p> <p>Hotel point of purchase displays are more beneficial if they provide educational information</p>
Benefits	<p>Understanding how to use the hotel's various services is important to me</p> <p>Consistency in the hotel's service assures me of a benefit</p> <p>I benefit from the hotel's service in order to be satisfied</p> <p>The hotel's product and service provides safety and security</p> <p>The hotel's service is tailored to the individual</p> <p>The hotel's service level is of value to me</p>
Convenience	<p>The less time it takes me to receive the service I desire, the more likely I am to use this service again</p> <p>The less time it takes me to receive the service I desire, the more likely I am to return to this hotel</p> <p>The service process in this hotel should be quick</p> <p>The easier it is to find the hotel, the more likely I am to stay there</p> <p>The process of reserving accommodations and staying at the hotel is simple</p>
Accessibility	<p>Information about the accommodations and service are readily available at this hotel</p> <p>This hotel is well organized, so that I can find what I want</p> <p>It is easy for me to check in at this hotel</p> <p>Accommodations and service are readily available at this hotel</p> <p>The hotel's public areas must be clutter free</p>
Utility	<p>The design of this hotel is practical</p> <p>I am able to reserve accommodations through channels I frequent</p> <p>There are no surprises with the products or services at this hotel</p> <p>When I stay at this hotel, safety is my major concern</p>
Incentive	<p>I am more likely to stay at this hotel if incentives are offered</p> <p>Incentives increase the chance I will stay at this hotel</p> <p>A price promotion to what I receive in service is a bonus</p>
Trust	<p>My satisfaction with the hotel brand is the management's most important concern</p> <p>My satisfaction with the hotel's product and service is the management's most important concern</p>

APPENDICE E - Garg et al. (2014)

Il questionario proposto si sofferma sul mondo del banking retail. La valutazione di ogni item è affidata ad una scala Likert da 1 a 5. [Immagini ricavate da Garg et al. (2014) pp.116-117]

Item 1	(CON 1)	The location of the bank is at a convenience place
Item 2	(CON 2)	The operating hours of the bank are convenient and sufficient
Item 3	(CON 3)	The ATMs of the bank is at the convenient locations
Item 4	(CON 4)	The bank provides you proper information
Item 5	(CON 5)	The statements and letters sent by the bank are clear
Item 6	(SS 1)	The cleanliness of the bank is excellent
Item 7	(SS 2)	The exterior appearance of the bank is visually appealing
Item 8	(SS 3)	The physical layout of the equipments and furnishings in the bank are comfortable
Item 9	(SS 4)	The ambient conditions such as temperature, ventilation, noise and odour of the branch are good
Item 10	(SS 5)	The signs, symbols, advertisements, boards, pamphlets and other artifacts in the bank are properly placed
Item 11	(EMP 1)	The employees of the bank are social and friendly
Item 12	(EMP 2)	The employees of the bank are capable enough to deliver you error-free services
Item 13	(EMP 3)	The employees of the bank deliver services promptly
Item 14	(EMP 4)	The employees of the bank are willing to solve the problems of the customers
Item 15	(EMP 5)	The employees of the bank always help out the customers
Item 16	(OFE 1)	You can easily login/logout on the bank's web site
Item 17	(OFE 2)	The links are problem free, accurate and pages download quickly
Item 18	(OFE 3)	The functioning of the web pages is proper
Item 19	(OFE 4)	The web site of the bank possesses up-to-date and error-free information
Item 20	(POOC 1)	The presence of other customers in the bank irritates you
Item 21	(POOC 2)	The presence of other customers in the bank gives you social surrounding
Item 22	(POOC 3)	The number of customers affects the reputation of the bank in your mind
Item 23	(POOC 4)	The recommendation made by other customers affects you
Item 24	(OA 1)	The presentation quality of the bank's web site is high
Item 25	(OA 2)	The design elements of the bank's web site are innovative
Item 26	(OA 3)	The information architecture of the bank's web site is clear
Item 27	(OA 4)	The language of the bank's web site is easily understandable
Item 28	(CUS 1)	The bank offers a range of credit facilities that meets your specific requirements
Item 29	(CUS 2)	The bank is capable to alter its products/services to meet your needs
Item 30	(CUS 3)	The bank helps you at the time of financial emergencies
Item 31	(CS 1)	The bank is capable to handle the complaints
Item 32	(CS 2)	The transactions of the accounts are proper and confidential
Item 33	(CS 3)	The bank provides all types of services
Item 34	(VA 1)	The employees of the bank gives you personalized attention
Item 35	(VA 2)	The bank offers some types of gifts or incentives
Item 36	(VA 3)	The additional services provided by the bank are valuable for you
Item 37	(VA 4)	Your bank provides useful innovative services
Item 38	(SPE 1)	You do not have to stand in the queues for the long time
Item 39	(SPE 2)	The bank gives the prompt responses for your queries
Item 40	(SPE 3)	The bank delivers its promises on time
Item 41	(MM 1)	The bank promotes its products/services effectively
Item 42	(MM 2)	The promotions of the bank are attractive
Item 43	(MM 3)	The bank offers its products/services at competitive prices
Item 44	(SP 1)	The bank has standardized and simplified delivery process
Item 45	(SP 2)	The bank is capable to tell you the exact time of service completion
Item 46	(SP 3)	The grievance procedure of the bank is effective
Item 47	(OHE 1)	The web pages of the bank do not freeze any information given by you
Item 48	(OHE 2)	You feel secure while transacting through bank's web site
Item 49	(CI 1)	You try to avail the self-banking services offered by the bank willingly
Item 50	(CI 2)	You communicate with other customers of the bank freely

APPENDICE F - EVS Mathwick et al. (2001)

Il questionario proposto valuta la Customer Experience del cliente tenendo conto del contesto online valutando gli item su una scala Likert. [Immagine ricavata da Mathwick et al. (2001) p.53]

Visual Appeal

Y1. The way XYZ displays its products is attractive.

Y2. XYZ's Internet site is aesthetically appealing.

Y3. I like the way XYZ's Internet site looks.

Entertainment Value

Y4. I think XYZ's Internet site is very entertaining.

Y5. The enthusiasm of XYZ's Internet site is catching, it picks me up.

Y6. XYZ doesn't just sell products-it entertains me.

Escapism

Y7. Shopping from XYZ's Internet site "gets me away from it all".

Y8. Shopping from XYZ makes me feel like I am in another world.

Y9. I get so involved when I shop from XYZ that I forget everything else.

Intrinsic Enjoyment

Y10. I enjoy shopping from XYZ's Internet site for its own sake, not just for the items I may have purchased.

Y11. I shop from XYZ's Internet site for the pure enjoyment of it.

Efficiency

Y12. Shopping from XYZ is an efficient way to manage my time.

Y13. Shopping from XYZ's Internet site makes my life easier.

Y14. Shopping from XYZ's Internet site fits with my schedule.

Economic Value

Y15. XYZ products are a good economic value.

Y16. Overall, I am happy with XYZ's prices.

Y17. The prices of the product(s) I purchased from XYZ's Internet site are too high, given the quality of the merchandise.

Excellence

X1. When I think of XYZ, I think of excellence.

X2. I think of XYZ as an expert in the merchandise it offers.

APPENDICE G - Layout struttura museale in analisi

Il presente layout evidenzia, in modo particolare, il percorso del visitatore nei servizi di accoglienza e controllo, biglietteria e informazioni presso la struttura museale.

