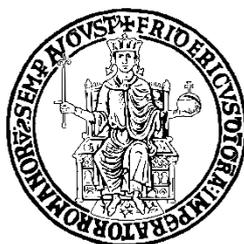


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

CORSO DI DOTTORATO IN MANAGEMENT
XXXII CICLO

Audience Development e canali di comunicazione.
Verso un approccio omnichannel nel museum heritage

COORDINATORE
Ch.ma Prof.ssa Cristina Mele

TUTOR
Ch.mo Prof. Francesco Bifulco

CANDIDATA
Dott.ssa Roberta Gargiulo

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	3
---------------------------	---

Capitolo 1

Audience Development

1.1 Le definizioni	10
1.2 Le finalità, la pianificazione e le fasi	23
1.3 Le categorie di pubblico.....	33

Capitolo 2

I canali di comunicazione orientati all'approccio *omnichannel*

2.1 L'evoluzione degli approcci	48
2.2 Le definizioni di <i>omnichannel</i>	56
2.3 Le tipologie, i vantaggi e le criticità dell'approccio <i>omnichannel</i>	78

Capitolo 3

La comunicazione digitale

3.1 Dal <i>Word of Mouth</i> all' <i>e-WOM</i>	97
3.2 L' <i>User generated content</i>	106
3.3 Il <i>Digital Signage</i>	108
3.4 La <i>Credibility</i>	112

Capitolo 4

Il contesto di analisi

4.1 Gli obiettivi della ricerca.....	117
4.2 Il progetto OBVIA per il MANN.....	128

4.3 La metodologia adottata.....	138
----------------------------------	-----

Capitolo 5

I risultati del progetto “OBVIA per il MANN”

5.1 Il Profiling primary e secondary data.....	146
5.2 L’analisi per canale.....	150
5.3 L’analisi per target.....	171
5.4 La discussione dei risultati e le implicazioni.....	182

Conclusioni.....	192
-------------------------	------------

Riferimenti bibliografici e sitografici.....	199
---	------------

Introduzione

Nell'attuale scenario, la necessità dei musei di attrarre pubblico è una questione emergente, non solo per la singola istituzione/ente culturale, ma anche a livello di Unione Europea (UE), vista l'attenzione prestata da quest'ultima all'ecosistema culturale-creativo con specifica programmazione (Bamford & Wimmer, 2012).

A questo proposito la Commissione Europea ha implementato uno specifico programma di finanziamento a sostegno del settore culturale dal 2014 al 2020. Il programma, denominato "Europa Creativa", focalizza l'attenzione sull'attuale tema dell'*Audience Development* che rappresenta, da un lato, una strategia per ampliare e diversificare il pubblico, fidelizzando e coinvolgendo quello esistente e raggiungendo il cd. non pubblico; e, dall'altro lato, è da intendersi quale risposta alla frammentazione dei mercati culturali generata dalle barriere economiche, sociali, psicologiche e fisiche.

Alla base di questa esigenza, figura la rivoluzione digitale, che ha profondamente modificato l'accessibilità e la distribuzione dei prodotti culturali alla cui creazione oggi partecipano anche i fruitori che si sono evoluti, passando dall'essere semplici *cultural consumer* ad un profilo di *cultural producer* fino a diventare *cultural prosumer* (Stylianou-Lambert, 2010: 135).

In tale contesto europeo, nonostante il 91% delle PMI dichiara di voler puntare sulla *digital transformation* (Omniaweb, 2019), ritenuta volano per la crescita aziendale, e anche se il 72% delle aziende hanno focalizzato l'attenzione sulla *customer experience*, registrando anche un aumento dell'*engagement* e della soddisfazione dei propri target di consumatori grazie a questo investimento, solo una parte di esse (il 63%) hanno messo in atto strategie concrete, mentre il 30% ha iniziato un processo di *digital transformation* non portato poi a termine. Le difficoltà sono principalmente legate a mentalità o difficoltà di individuare personale con competenze adeguate e alle problematiche relative alla

pianificazione del processo e all'identificazione della giusta strategia in grado di sfruttare le potenzialità delle sinergie tra i canali on-line e quelli off-line in modo da incontrare le aspettative dei consumatori digitali.

Tuttavia, la necessità di raggiungere nuovo pubblico, e coinvolgere quello esistente, è rilevante ancor di più per i principali musei statali italiani, molti dei quali conservano ancora una visione quale contenitore di opere d'arte e resistendo alle tendenze innovative che invece lo considerano un'attività culturale proattiva considerando il crescente numero di offerte *leisure* con le quali deve competere. Inoltre, l'autonomia gestionale nell'utilizzo di risorse attribuita ai ruoli apicali della *governance* (ex DM 23.12.2014) ha generato un effetto moltiplicatore nelle iniziative di marketing, in particolare attraverso l'utilizzo della leva comunicazionale. A questo proposito, sempre più autori (e.g. Minghetti *et al.*, 2001; Napolitano *et al.*, 2016) indagano il binomio vincente marketing e cultura, evidenziando il ruolo cruciale che essa svolge nella pianificazione di strategie di internazionalizzazione, soprattutto per il *made in Italy*.

In particolare, l'intento di raggiungere un pubblico quanto più vasto e *multiface* possibile, con canali e strumenti tradizionali e digitali, in grado di stimolare percorsi di *user experience* prima, durante e dopo la visita al museo (Siu *et al.*, 2013, Di Pietro *et al.*, 2014), è conosciuto nella letteratura di marketing management più recente (Kotler *et al.*, 2017) come orientamento "*omnichannel*". La verifica di efficacia delle scelte comunicazionali effettuate dalle organizzazioni culturali, vista nella prospettiva dei *media* selezionati dai visitatori per il proprio approvvigionamento informativo, si manifesta sotto forma di orientamento al mix contenitore/contenuto, diventando così un'interessante traiettoria di studio (Palmgreen e Rayburn, 1985).

Nel perseguirla, occorre considerare le peculiarità e le preferenze del pubblico, la cui esperienza di fruizione può essere influenzata dal contesto di riferimento, e la cui soddisfazione relativa consiste in un divario positivo tra aspettative e percezioni (Dobos, J., 1992).

Partendo dalla considerazione che le interazioni nella *community* di riferimento possono condizionare la soddisfazione dei visitatori, ogni canale di comunicazione tende ad attivare specifiche percezioni soggettive derivanti dal recepimento delle promesse esplicite ed implicite formulate dall'emittente il messaggio, che poi influenzeranno la soddisfazione complessiva (Wilson, Zeithaml, Bitner, 2016).

Perciò, risulta utile comprendere se gli utenti attribuiscono priorità al canale di comunicazione prediligendo la ricorsività dello stesso, oppure se prestano maggiore attenzione al contenuto della comunicazione, preferendo specifici input informativi (di intrattenimento, di servizio, ecc.). Per queste motivazioni, è importante tenere in debito conto che alcuni canali di comunicazione possono risultare meno efficaci di altri solo perché non customizzabili per determinati target (Westmyer *et al.*, 1998).

Grazie all'utilizzo di numerosi e diversificati strumenti e canali di comunicazione, le organizzazioni culturali sono in grado di combinare *touchpoints* fisici e digitali (Verhoef *et al.*, 2015), con l'obiettivo di fornire al fruitore un *set* di informazioni coerenti e diffuse (Beck & Rygl, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Rodríguez-Torrice *et al.*, 2017; Ailawadi & Farris, 2017), ottenendone così un maggiore e più consapevole coinvolgimento (Manser Payne *et al.*, 2017; Nordgren & Johansson, 2017; Gargiulo *et al.*, 2018a; Gargiulo *et al.*, 2018b).

Inoltre, l'utilizzo di tale orientamento comunicazionale può impattare positivamente su molteplici metriche di misurazione performativa, tra le quali la conversione del pubblico (Li and Kannan, 2014; Ailawadi *et al.*, 2017; Gargiulo *et al.*, 2019a; Gargiulo *et al.*, 2019b) e la fedeltà dei visitatori (Verhoef *et al.*, 2015; Sopadjieva *et al.*, 2017; Gargiulo *et al.*, 2019a; Gargiulo *et al.*, 2019b).

Dunque, attualmente è molto importante comprendere quali sono i fattori che possono influenzare la decisione finale e l'intenzione all'acquisto del consumatore culturale (Solomon *et al.*, 2013). In tale ambito, l'utilizzo di dispositivi tecnologici sta assumendo un ruolo sempre più importante nella

società e, di conseguenza, anche nel business (Cook, 2014), cambiando radicalmente il modo di comunicare.

In questa direzione alcuni autori (Minghetti *et al.*, 2001; Mencarelli, Marteaux & Puhl, 2010; Brady, 2011; Ntalla, 2013, Dindler, 2014, Baradaran Rahimi, 2014; Napolitano *et al.*, 2016) ritengono che sia superata la fase puramente educativa e di conservazione museale e si stia andando incontro all'innovazione come momento di rigenerazione culturale grazie alle possibilità offerte dall'*edutainment*, dall'interazione e dall'esperienze *immersive*, dalle moderne tecnologie in grado di creare coinvolgimento rendendo il contesto più stimolante e motivante.

L'itinerario di ricerca raccoglie sotto la label della *digital transformation* tre tematiche affini, ma non ancora analizzate insieme in letteratura.

Infatti, i musei hanno esigenza di raggiungere nuovo pubblico e fidelizzare quello esistente e, per farlo, possono scegliere di adottare una logica omnicanale basata su molteplici *driver* di comunicazione con i quali raggiungere target mirati ed eterogenei. Uno dei canali, studiato più approfonditamente perché responsabile del passaggio dalla logica *multichannel* a quella *omnichannel*, è quello digitale che ha moltiplicato le opzioni disponibili, rendendo sinergicamente possibile il passaggio da un canale all'altro in qualsiasi luogo o tempo e che comprende quattro elementi ricorrenti in letteratura ovvero: il passaparola elettronico (*eletronic word of mouth*), l'*User Generated Content*, il *Digital Signage* e la *Credibility*.

Sulla base dei descritti presupposti di scenario e dei recenti studi di marketing inerenti alla tematica, l'obiettivo del presente lavoro è verificare le seguenti tre ipotesi:

H1. I canali di comunicazione soddisfano uno specifico bisogno in base ai diversi target di pubblico.

H2. Il contesto sociale influenza l'esperienza dei diversi canali di comunicazione.

H3. Le percezioni soggettive dei target di pubblico influenzano la percezione dei diversi canali di comunicazione.

Si è scelto di guardare il fenomeno da due prospettive complementari: da un lato, lo studio dell'efficacia di ciascun canale di comunicazione adottato consente di verificare il bisogno che i singoli *driver* soddisfano, in termini di approvvigionamento informativo che ha conseguenze sui tassi di conversione e partecipazione; dall'altro lato, il punto di vista del consumatore che, suddiviso in base ai diversi target, consente di analizzare il modo in cui il contesto sociale influenza l'esperienza della comunicazione, e di cogliere le differenti aspettative dei differenti segmenti di pubblico.

Per rispondere a tali domande di ricerca, è stato individuato come caso di studio il progetto di *Audience Development* denominato OBVIA (*Out of Boundaries Viral Art Dissemination*) con lo scopo di verificare in che misura le scelte adottate nell'ambito di un importante dimostratore, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN), attraverso quel progetto specifico, hanno generato un miglioramento della relazione con il pubblico attuale, un ampliamento attrattivo nei confronti di quello potenziale e, infine, un iniziale interesse di quello definibile "non pubblico".

Il progetto OBVIA, inserito nel Piano Strategico 2016-2019 del MANN, ha tra i propri peculiari obiettivi quello di raggiungere nuovi pubblici in una prospettiva di *audience engagement*, per diffondere capillarmente la conoscenza e l'immagine del museo.

Per ottenere tale risultato, sono stati veicolati molteplici messaggi utilizzando diversi strumenti di comunicazione attraverso differenti canali di informazione, così da coinvolgere il maggior numero di visitatori attuali e potenziali, tenendo conto delle differenti preferenze ed esigenze di ciascun target.

Con lo scopo di adattarsi al visitatore che non è più soltanto fruitore passivo (*cultural consumer*), ma diventa esso stesso co-produttore (*cultural producer*) dell'esperienza di visita e del brand attraverso l'interazione (Stylianou-Lambert, 2010: 135), il progetto ha proposto sia iniziative di fruizione consolidata (ad es. programmazione eventi e *workshops* espositivi), sia esperienze parzialmente

immersive (ad es. ricostruzioni 3D e App mobile) supportate da tecnologie innovative (Amitrano *et al.*, 2018; Gargiulo *et al.*, 2019d).

In questa prospettiva, il MANN tende ad allinearsi alle migliori *practice* impiegate nelle organizzazioni culturali internazionali, in particolare musei e parchi archeologici che propongono esperienze di visita *upgrading* (Kuflik *et al.*, 2015; Russo Spina *et al.*, 2017), laddove la maggior parte delle organizzazioni italiane, non solo nell'ambito del patrimonio culturale, hanno ancora difficoltà nell'adozione di un approccio *omnichannel*.

L'analisi condotta permette di individuare i canali/strumenti di comunicazione più efficaci in senso assoluto e quelli più appropriati per ciascun target di pubblico individuato e classificato (ISTAT, 2017; Censis, 2018; Census Bureau, 2018), evidenziando il grado di conoscenza del museo, la percentuale di utenti convertiti e coinvolti, il tasso di ritorno degli stessi, e l'utilizzo congiunto di due o più canali di comunicazione.

Nel dettaglio, il lavoro affronta nel primo capitolo il topic dell'*Audience Development* spiegando definizioni e significati, descrivendo le finalità che intende perseguire e le fasi di cui si compone e, infine, offrendo una panoramica delle differenti classificazioni di pubblico esistenti emerse in letteratura.

Segue nel secondo capitolo, l'analisi delle alternative di canale di comunicazione e distribuzione. In particolare, dopo aver ricostruito il passaggio dalla logica *single-channel* a quella multi e *cross-channel*, si arriva alla definizione dell'approccio *omnichannel*, emerso in letteratura a partire dal 2015. Dopo aver affrontato l'aspetto definitorio sul tema, segue la disamina delle diverse tipologie esistenti e la descrizione delle opportunità e degli svantaggi potenzialmente legati, principalmente attribuibili alla cannibalizzazione tra canali alternativi o complementari.

Nel terzo capitolo si effettua un approfondimento sulla comunicazione digitale, principale canale di comunicazione utilizzato, e vengono dettagliatamente descritti quattro item ricorrenti nella *digital communication* (*eWOM*, *Digital Signage*, *User Generated Content* e *Credibility*).

A conclusione dell'analisi della letteratura, il quarto capitolo si concentra sull'individuazione dei gap, la presentazione delle domande di ricerca, la descrizione dei *framework* di riferimento in termini di peculiarità dei canali/strumenti di comunicazione e dei target di pubblico individuati, della metodologia utilizzata e del contesto di analisi.

Nel quinto capitolo, sono riportati e discussi i principali risultati emersi dall'indagine *on-field*, seguiti dalle implicazioni e suggerimenti utili alla *governance* del MANN.

Capitolo 1

Audience Development

1.1 Le definizioni

L'*Audience Development* è definibile come un processo il cui obiettivo è aumentare il numero di clienti e diversificarli cercando di soddisfare le esigenze del pubblico esistente e potenziale per migliorare le condizioni generali di fruizione e coinvolgerli in una relazione a lungo termine (De Biase, 2014; Bollo, 2019). Molti autori considerano l'AD una funzione essenziale del marketing nelle *performing arts* finalizzata a raggiungere quei segmenti di mercato che potrebbero essere interessati alla fruizione, attraverso l'adeguamento di alcune leve del marketing – prezzo, luogo, promozione – al prodotto culturale (Colbert *et al.*, 1994; Diggle, 1984; Kotler & Scheff, 1997; Stokmans 2005; Tajtáková, M., & Arias-Aranda, D., 2008; Hill *et al.*, 2012). “*Audience Development*” è un termine di matrice anglo-americana che, a partire dagli anni '90 si è progressivamente sviluppato nell'Europa centrale e descrive un processo di ampliamento e miglioramento della relazione con il pubblico attuale e potenziale. Lo sviluppo del pubblico si configura oggi come un processo complesso di gestione attiva attraverso il quale le organizzazioni incontrano l'*audience* incoraggiando la partecipazione di ciascun soggetto, coniugando i propri obiettivi economici e sociali con finalità *audience-centric* di coinvolgimento e soddisfacimento dei differenti bisogni manifestati dal pubblico e da tutti gli *stakeholder* che insieme alle informazioni e alla tecnologia rappresentano i *driver* principali nel sistema dei servizi per il raggiungimento della sostenibilità e per la co-creazione di valore (Mele *et al.*, 2011; Villeneuve, 2013; Di Pietro *et al.*, 2014). Le attività di AD rientrano perciò in pieno nel campo delle politiche di

innovazione sociale avendo come finalità il soddisfacimento dei bisogni degli utenti e il miglioramento della loro qualità della vita attraverso l'ottimizzazione e la customizzazione dell'esperienza della fruizione di prodotti o servizi attraverso la partecipazione attiva nelle fasi di progettazione e valutazione dell'offerta.

Non è un caso dunque se, a partire dagli anni '90 momento in cui il concetto di sviluppo del pubblico ha iniziato ad emergere, il *topic* abbia assunto sempre maggiore importanza per le istituzioni governative e culturali e sia ad oggi al centro dell'interesse dei *policy maker* che intendono sviluppare progetti e idee innovative. Non solo, il tema si è progressivamente evoluto passando da un approccio quasi puramente orientato al marketing ad una visione più olistica e processuale: oggi giorno l'AD si configura infatti come una disciplina che racchiude e abbraccia il marketing e la comunicazione, l'antropologia, la *cultural participation*, l'*active spectatorship/citizenship*, l'*audience building* ma anche ambiti teorici gestionali come il management culturale, lo *stakeholder management*, la programmazione e la gestione di progetto (sottoprogramma Cultura del programma Europa Creativa 2014-2020), ed è considerato un potente mezzo volto ad approfondire, rafforzare e ampliare il rapporto tra gli enti e i diversi pubblici in grado di generare cambiamenti istituzionali, sociali, artistici e culturali (Bollo, 2019). Questa complessità e interdisciplinarietà richiede molto spesso un forte sforzo organizzativo da parte delle imprese nel garantire la corretta e costante integrazione e collaborazione tra tutti i settori d'impresa al fine di migliorare l'efficacia di una strategia di AD. “Non può esserci AD senza un'adeguata e preliminare analisi e comprensione dei fenomeni sociali, culturali ed economici che possano influenzare, amplificare o limitare gli impatti delle organizzazioni e dei progetti culturali in termini di risultati quantitativi e qualitativi di pubblico” (De Biase, 2014)¹.

¹ l'analisi PESTLE - *Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environment* – risulta in questo senso uno strumento utile per le organizzazioni per indagare l'ambiente

Vista l'importanza crescente rivolta all'*Audience Development* e alla partecipazione del pubblico, il tema è diventato oggi giorno centrale al punto tale da essere inserito tra le priorità di Europa Creativa Horizon 2020, in linea con gli obiettivi strategici di EU 2020, per contribuire all'innovazione sociale per una crescita smart, sostenibile ed inclusiva (Cerquetti, 2016).

L'Unione Europea infatti nel programma "Europa Creativa" ha inserito l'*Audience Development* nelle sue linee guida, definendolo un obiettivo da perseguire per contrastare le fragilità e i limiti dei settori culturali e per cogliere tutte quelle opportunità derivanti dalla nuova cultura digitale (Programma Europa Creativa, 2014-2020). Il programma dedicato al settore culturale per il periodo 2014-2020 ha lo scopo di salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale europeo nella sua interezza e diversità considerato uno strumento fondamentale dell'economia europea in grado di generare crescita e occupazione. Il programma al quale partecipano 28 Paesi membri dell'UE, nel perseguire questa finalità rivolge particolare attenzione alla fidelizzazione del pubblico raggiunto e al raggiungimento di nuovo pubblico; ecco che l'*Audience Development*, inteso come processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni di fruizione (De Biase, 2014), diviene leva trainante del programma per il pieno raggiungimento degli obiettivi. Con lo scopo di ottenere una mappatura delle tendenze in Europa riguardo l'AD e di poter così fornire indicazioni più precise sullo sviluppo del pubblico ai Paesi, durante i preparativi del programma, è stato inoltre richiesto uno studio e una relazione sull'*Audience Development*, alla Rete di Esperti europei sulla Cultura (EENC – *European Expert Network on Culture*)². Dall'analisi condotta su 28

in cui operano e per capire i cambiamenti avvenuti che potranno essere di interesse per il business (The Audience Agency, 2016).

² il comitato realizzato nel 2010 su iniziativa della Direzione Generale "Istruzione e Cultura" della Commissione Europea, ha sede in 14 diversi paesi dell'UE e altrove in Europa e comprende un team di 17 esperti tra ricercatori, consulenti ed esperti del settore culturale che offrono consulenza e supporto nell'analisi delle politiche culturali in Europa per migliorarne lo sviluppo. Hanno condotto questo studio raccogliendo

Paesi di cui 12 Stati membri, sono emerse diverse problematiche: è stata evidenziata una forte carenza di dati affidabili e completi relativi alle preferenze del pubblico e ai canali di consumo da essi scelti; è emerso un basso livello di investimento in attività di marketing e *customer relationship management*; gli esperti hanno sottolineato inoltre che le attività di *Audience Development* sono spesso ritenute marginali dalle organizzazioni che pertanto non dedicano risorse adeguate; infine è stata riscontrata una scarsa qualificazione di manager e figure che all'interno dell'organizzazione si dovrebbero occupare o si occupa di strategie di AD. Alla luce delle problematiche riscontrate, sono state proposte alcune migliorie relative: alla politica, in quanto si ritiene indispensabile in Europa tener conto della crescente differenziazione sociale della popolazione europea; alle pratiche di finanziamento stanziando maggiori risorse a sostegno di attività di AD; alla ricerca in quanto gli esperti suggeriscono di creare un'agenzia centrale europea incaricata di raccogliere dati, elaborarli e recuperare informazioni circa la partecipazione del pubblico da utilizzare per analisi di *benchmark* per essere sempre al passo con i trend europei e internazionali; ad iniziative, ovvero alla promozione di progetti pilota su base regionale, nazionale, europea dedicati allo sviluppo del pubblico; infine relative alla formazione specifica e qualificata del personale incaricato dell'AD.

A supporto ed integrazione della relazione della rete di esperti, il report “*Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*” (2012) riprende l'importanza dell'analisi dei pubblici finalizzata alla costruzione dell'*audience* attraverso l'offerta di servizi e prodotti adeguati alle aspettative e ai bisogni, della rimozione degli ostacoli all'accesso (fisici, economici, geografici, culturali), della condivisione di modelli e della diffusione delle buone pratiche e della formazione dello staff incaricato. Relativamente a quest'ultimo aspetto da novembre 2012 a

informazioni eterogenee su approcci, organizzazioni, modalità, pubblici di riferimento, utilizzate nella stesura del programma.

marzo 2016 ha avuto luogo il progetto ADESTE (*Audience Developer: Skills and Training in Europe*) cofinanziato dal Programma LLP – Leonardo da Vinci, *Development of Innovation* dell'UE e promosso da *Melting Pro* in partenariato con enti nazionali ed internazionali dedicato proprio alla formazione nuova figura dell'*audience developer*.

Il progetto nasce proprio dall'esigenza di colmare un vuoto nei percorsi educativi e formativi promuovendo lo sviluppo di un nuovo profilo professionale per il settore creativo e culturale europeo dotato di competenze specifiche legate all'*Audience Development* ed *engagement* che svolge il ruolo di regia nelle organizzazioni e che deve avere competenze trasversali di comunicazione, mediazione, progettazione, coordinamento e analisi del contesto economico e sociale. Egli è un *project manager* in grado di raccogliere e connettere risorse, responsabile della costruzione di connessioni all'interno e all'esterno delle organizzazioni in grado di padroneggiare i processi di AD, conoscendo la letteratura sul tema e i trend.

L'approccio formativo proposto dal progetto attraverso due fasi ovvero la formulazione di un piano strategico di AD accompagnate da sessioni di *action learning*, ha permesso di descrivere il profilo dell'*audience developer* articolandolo in quattro fasi (analisi, pianificazione, implementazione e valutazione) e di chiarire le abilità e le conoscenze estremamente trasversali a lui richieste. Il profilo professionale è stato identificato seguendo due linee guida: l'identificazione delle competenze generiche e specifiche associate al profilo dell'*audience developer* e l'identificazione della conoscenza necessaria, delle abilità e delle qualità connesse con le competenze precedentemente individuate. L'*audience developer* dovrebbe avere una profonda conoscenza dell'organizzazione culturale e della sua relazione con l'ambiente esterno per essere in grado di individuare e sviluppare le innovazioni necessarie alla realizzazione di progetti di comunità e di territorio e ampliare i bacini di utenza. Facendo uno sforzo di sintesi appare evidente quali sono gli aspetti più frequenti dell'AD: la sensibilizzazione dei *policy maker* e delle istituzioni sul tema; la

creazione di *partnership* e collaborazioni con stakeholder su scala nazionale ed europea che favoriscano la partecipazione dei cittadini; una condivisione di modelli e *best practices*; un approccio partecipativo coinvolgendo il pubblico nei processi di pianificazione strategica; la raccolta di dati reali e affidabili per l'analisi dei pubblici e per la costruzione dell'*audience*; la rimozione degli ostacoli all'accesso e la formazione degli operatori di settore.

Entrando più in dettaglio la Fondazione Fitzcarraldo (2009) ha proposto una suddivisione dei principi ricorrenti di AD in principi relativi al rapporto tra l'organizzazione e l'esterno ovvero tempo, *partnership* e collaborazioni con altri soggetti, coinvolgimento della comunità, sistema dell'offerta, targeting, comunicazione, supporto politico e finanziamento e principi relativi all'approccio interno all'organizzazione ovvero definizione degli obiettivi, buona pianificazione, qualità del progetto, approccio olistico dell'organizzazione e valutazione (Fitzcarraldo, F., 2009).

Tuttavia, sebbene ci sia questo forte interesse sul tema derivante dalla necessità di ampliare l'*audience* (secondo una ricerca realizzata dall'Arts Council of England nel 2011, è emerso che solo il 7% della popolazione risulta essere il presunto pubblico centrale rispetto al 27% del non pubblico), si lamenta una carenza di attitudini, competenze e profili professionali dedicati a promuovere, favorire e gestire l'accesso e la partecipazione culturale.

L'Italia, pur essendo uno dei Paesi aderenti ad Europa Creativa, mostra una scarsa consapevolezza sui temi dell'*Audience Development* e in particolare sull'importanza delle analisi dei pubblici abituali o potenziali finalizzate a coglierne esigenze e aspettative: il quadro conoscitivo del pubblico appare frammentario e poco specifico e manca un sistema di monitoraggio e valutazione centralizzato. Sarebbe ideale pertanto adottare una strategia e una *governance* più integrata tra i Ministeri, le Regioni, che d'intesa con il MiBACT, dovrebbero promuovere un maggior coordinamento e integrazione delle risorse regionali, nazionali ed europee, nella loro azione di sostegno alle politiche culturali e creative e gli enti locali per le politiche culturali e portare avanti un lavoro di

adeguamento delle strutture organizzative in termini di programmazione, innovazione e conoscenza approfondita del pubblico.

Prima di entrare nel dettaglio dello studio approfondito delle fasi e delle finalità dell'AD (v. par. 1.2), per chiarire i significati e l'evoluzione del concetto, di seguito si propone ricostruzione e analisi delle definizioni di *Audience Development* proposte dai primi anni '90 ad oggi.

In linea generale, il concetto si è evoluto passando da un approccio legato a *financial outcomes* e quindi quasi puramente orientato al marketing e, in particolare, all'arts marketing (Diggle, 1984), per arrivare poi ad una visione più olistica e processuale; un approccio multidisciplinare che comprende temi sociologici, psicologici e di comportamento del consumatore (Mailtand, 1997; Walker-Kuhne, 2001; Black Graham, 2005; Arts Council of England, 2011; Commissione europea, 2012; Lipps, 2015; The Audience Agency, 2017) volto ad approfondire, rafforzare ed ampliare il rapporto tra il pubblico, anzi sarebbe più corretto parlare di pubblici, e le istituzioni culturali.

In particolare è stato possibile classificare le definizioni proposte in base a criteri e topic cui gli autori ponevano particolare attenzione nel descrivere il fenomeno. Sono stati individuati quattro temi, che rappresentano quattro finalità più o meno esplicitate, che l'AD dovrebbe perseguire: risultati finanziari e di marketing, finalità sociali, aumento puro dell'*audience*, miglioramento delle relazioni, dell'esperienza e della partecipazione.

La prima definizione proposta da Diggle secondo la quale l'AD è un sottoinsieme dell'arts marketing e utilizza elementi da questo campo, focalizza l'attenzione sul raggiungimento di nuovo pubblico proprio allo scopo di incrementare esclusivamente il numero di ingressi e, di conseguenza, il profitto del museo-impresa. Questo approccio fu rapidamente accolto dal contesto inglese perché rispecchiava appieno le preoccupazioni del *marketer* culturali che sul finire degli anni '80, erano particolarmente preoccupati del potenziamento delle capacità e della massimizzazione dei ricavi.

Dopo anni in cui questo aspetto puramente finanziario è stato accantonato dagli autori, negli ultimi tre anni queste tematiche sono state nuovamente messe sul tavolo, sottolineando però come queste ultime rientrino nelle finalità dell'AD tanto quanto quelle sociali; l'abilità sta proprio nel riuscire a bilanciare, attraverso il raggiungimento di nuovo pubblico e la fidelizzazione di quello esistente, scopi di carattere sociale e dunque fedeltà, soddisfazione del consumatore e co-creazione di valore e benefici in termini di aumento dei profitti e sostenibilità economica (Morris Hargreaves McIntyre, 2019).

Tabella 1. Definizioni Audience Development su Financial outcomes e Marketing

Anno	Autore/i	Definizione
1984	Keith Diggle	<i>The aim of Audience Development Arts Marketing practitioners is to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim</i>
2019	Morris Hargreaves McIntyre	<i>Audience development is a continual, actively managed process in which an organisation encourages each attender and potential attender to develop confidence, knowledge, experience and engagement across the full breadth of the art form to meet his or her full potential, whilst meeting the organisation's own artistic, social and financial objectives</i>

Fonte: ns.elaborazione

Dopo la prima definizione di AD del 1984, a partire dagli anni '90 emerge il concetto di *Audience Development* in relazione a finalità di tipo sociale: nel 1997 infatti l'attenzione si sposta sulla relazione tra il consumatore e l'ente culturale e sul lavoro che le organizzazioni devono portare avanti per creare e mantenere questo legame. Per farlo è necessario abbattere ogni tipo di barriera (fisica,

psicologica e sociale) che ostacola la fruizione da parte del pubblico e pertanto l'AD comincia ad essere definito un “*planned process*” o un “*planned approach*” o ancora “*a strategic and interactive process*” enfatizzando la complessità del fenomeno (Maitland, 1997; Werner, 2003; European Commission, 2012; The Audience Agency, 2017) che abbraccia ambiti di marketing, programmazione, educazione, *customer care* e canali distribuitivi (Arts of Council, 2011).

Tabella 2. Definizioni Audience Development su Social purpose

Anno	Autore/i	Definizione
1997	Maitland	<i>A planned process, which involves building a relationship between an individual and the arts. This task is time consuming and cannot happen by itself. In order to develop these relationships arts and cultural organizations must work for it. Audience development involves breaking down the physical, psychological and social barriers which stop people participating in or attending the arts</i>
2003	Werner	<i>A planned process, which enables and broadens specific individual's experiences of the arts. It involves breaking down the barriers which stop people participating in or attending the arts – physical, psychological, social or lack of information</i>
2012	European Commission	<i>A strategic and interactive process of making the arts widely accessible by cultural organisations. It aims at engaging individuals and communities in fully experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts</i>
2017	The Audience Agency	<i>...a planned, organisation-wide approach to extending the range and nature of relationships with the public, it helps a cultural organisation to achieve its mission, balancing social purpose, financial sustainability and creative ambitions</i>

Fonte: ns.elaborazione

Emerge quindi, a partire dalla metà degli anni '90, l'aspetto sociologico dell'*Audience Development* che resterà il cuore pulsante del concetto, anche se non mancheranno in letteratura alcuni autori (e.g. Rogers 1998) che continueranno ad intendere il fenomeno nell'accezione unica di accrescere quantitativamente e qualitativamente l'*audience* tralasciando gli aspetti più psico-sociologici. Secondo lo studioso, autore tra l'altro di un rapporto dell'ACE Arts Council of England, l'AD mira a raggiungere una serie di obiettivi di breve, medio e lungo periodo che comprendono l'ampliamento e l'arricchimento del pubblico interessato sia esso già esistente che nuovo. Sulla scia di Rogers, altri autori (Connolly & Hinand Cady, 2001; Kawashima, 2002; Black Graham, 2005; Walzl, 2006; Arts Council England, 2015) nel definire il fenomeno hanno posto l'accento sui risultati in termini di accrescimento dell'*audience* e cominciano ad emergere (a partire dagli anni 2000) anche altri aspetti quali l'"*human behavior*" ovvero il comportamento del consumatore (Black Graham, 2005), il raggiungimento del nuovo pubblico (il risultato quantitativo) e il coinvolgimento di quello esistente migliorando i servizi e arricchendo l'esperienza (il risultato qualitativo). In questo filone rientra Walzl che propone nel 2006 una definizione di AD esaustiva in quanto sottolinea da un lato l'importanza di rivolgersi a pubblici esistenti e potenziali, definisce lo sviluppo del pubblico "*a planned and targeted management process*" riprendendo dunque il concetto di processo, e soprattutto introduce l'aspetto di personalizzazione della strategia che si rivolge a pubblici differenti per bisogni e preferenze³.

Tabella 3. Definizioni Audience Development su Audience outcomes

Anno	Autore/i	Definizione
1998	Rogers	<i>Quantitatively and qualitatively targeting new sectors in innovative ways to broaden the arts audience base, then</i>

³ L'autore aggiunge anche che tutti i dipartimenti del museo devono lavorare insieme e collaborare al fine di raggiungere di obiettivi di AD prefissati, aspetto tuttora di difficile applicazione.

		<i>nurturing new attenders, along with existing audiences, to encourage them to grow with the organization</i>
2001	Connolly & Hinand Cady	<i>Disciplines involved in reaching and engaging people in local communities by increasing the number or types of people who participate in arts activities, or deepening an existing audience's level of participation. It includes serving both new audiences and the present audience more deeply</i>
2002	Kawashima	<i>Audience development could be understood as being concerned with broadening the audience base in both quantitative and qualitative terms and enriching the experience of customers</i>
2005	Black Graham	<i>A long-term challenge and to develop new audiences, you are actually seeking to change human behavior</i>
2006	Waltl, C.	<i>A powerful process of improving services to existing visitors and reaching out to new audiences. It is not a simple course of action but a planned and targeted management process which involves almost all areas of a museum working together to deliver the organisation's overall aims and objectives to high quality standards</i>
2015	Arts Council England	<i>A strategic approach to reaching and sustaining new audiences through marketing, programming, communication, arts education, and cooperation based on visitor and non-visitor studies</i>

Fonte: ns.elaborazione

L'introduzione dei due aspetti quali il "reach" e l'"engage" (quantitativo e qualitativo), segna un punto di svolta nello studio dell'AD, poiché accanto alla finalità di aumentare la portata del pubblico, a partire da questi anni, si faranno sempre più forti i temi legati alla partecipazione, all'esperienza del consumatore proponendo una visione più ampia dell'AD (tab.4). Con lo spostamento dell'attenzione dall'impresa al consumatore, alcuni autori nel 2003 (e.g. Hayes, 2003) hanno introdotto anche i temi di "trust" e "loyalty" sottolineando come una buona strategia di AD offra la possibilità di migliorare il livello di fiducia dei soggetti destinatari dell'offerta culturale. Secondo l'autore, lo sviluppo del pubblico è "the life-blood of arts organizations" (Hayes, 2003, p.18) perché

consente alle organizzazioni culturali di perseguire i molteplici obiettivi di natura culturale, finanziaria e sociale.

Tabella 4. Definizioni Audience Development su Relationship, Participation, Experience

Anno	Autore/i	Definizione
2001	Walker-Kuhne	<i>A pro-active process of cultivation and growth of long-term relationships through engaging, educating and motivating diverse communities to participate in a creative, entertaining experience</i>
2003	Hayes	<i>Amorphous concept that describes a wide range of activities with varied outcomes that are achieved utilising one or a blend set of skill sets [...] is essentially concerned with changing the structure and composition of audiences to achieve democratic participation in the arts and to engender greater levels of trust and commitment (loyalty) among existing and fledging audience groups</i>
2004	Grants for the Arts, Arts Council England	<i>Activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences, and to help arts organisations to develop on-going relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution. 'Audience' encompasses attendees, visitors, readers, listeners, viewers, participants and learners</i>
2005	Australia Council	<i>A strategic, dynamic and interactive process of making the arts accessible. It aims to engage individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means including arts marketing</i>
2005	Walker-Kuhne	<i>The process of engaging, educating and motivating diverse communities to participate in a creative, entertaining experience as an important partner in the design and execution of the arts</i>
2005	Anderson H., C.	<i>Means enriching the experience of your visitors by helping them to learn more and deepening their enjoyment of what you have to offer. It therefore combines the aims of the curator, educator and marketer</i>
2011	Arts Council	<i>Taking a specific action to meet the needs of current and future audiences, and helping arts organizations develop relationships</i>

	of England	<i>with the audience. It consists of marketing, programming, education, customer care and distribution considerations</i>
2015	Lipps	<i>Is the active and deliberate process of creating meaningful, long-term connections between people and an art organisation. Strategic AD goes beyond increasing visitor numbers, aiming to build community ownership, participation, relationship with, and support for the organisation, its programme and its people</i>

Fonte: ns.elaborazione

Una delle definizioni più diffuse e ricorrenti dell'AD è quella proposta dall'Arts Council of England nel 2004 e riproposta poi nel 2011: questa definizione racchiude infatti tutti i concetti precedentemente avanzati di “*existing and potential audiences*” e di *relationship* tra il pubblico e l'ente ma, allo stesso tempo, pone per la prima volta l'attenzione sui “*needs*” ovvero sui bisogni del pubblico esistente e nuovo e propone un primo elenco tassonomico dell'*audience* che include “*encompasses attendees, visitors, readers, listeners, viewers, participants and learners*”(Arts Council of England, 2004).

Il concetto di *Audience Development* analizzato nell'ottica di miglioramento dell'esperienza, della relazione e della partecipazione, si accresce ulteriormente, includendo nuovi temi quali l'accessibilità (Australia Council, 2005). A proposito di quest'ultima definizione, è interessante notare che nella definizione proposta nel 2005 dall'Australia Council, la primigenia appartenenza dell'AD che l'autore Diggle a metà anni '80 faceva rientrare nella disciplina più vasta dell'*arts marketing* è praticamente ribaltata: l'attenzione infatti è posta sull'esperienza di visita, sul divertimento e sul favorire la partecipazione del pubblico attraverso una molteplicità di mezzi incluso l'*arts marketing* che dunque è qui inteso come strumento di una efficace strategia di *Audience Development*.

Un altro tema che emerge è quello della co-creazione in quanto l'*audience* cui si rivolge il processo di sviluppo del pubblico viene definito “*an important partner*”

in the design and execution of the arts” (Walker-Kuhne, 2005). In particolare Walker-Kuhne che già nel 2001 aveva definito il fenomeno ponendo l’accento sull’importanza di sviluppare una relazione a lungo termine con il pubblico grazie ad un’esperienza coinvolgente e di intrattenimento, nel 2005 sottolinea la differenza tra *outreach* e *Audience Development*: se nel primo caso l’ente apre le porte al nuovo pubblico potenzialmente interessato alla fruizione, il secondo approccio riguarda la creazione di nuove porte, nuovi modi precedentemente non ancora sperimentati, al fine di mantenere relazioni di lungo periodo con il pubblico esistente.

Un altro aspetto utile che tuttavia non è molto approfondito in letteratura (lo accenna Anderson nella sua definizione del 2005) riguarda la condivisione degli obiettivi che devono essere gli stessi per i curatori, per gli educatori e per i *marketer* in un’ottica di collaborazione.

Relativamente agli ultimi dieci anni, appare chiara la traiettoria intrapresa e sono proprio quest’ultimi i temi ricorrenti: la partecipazione (European Commission, 2012; Lipps, 2015), l’*engagement* (European Commission, 2012; Morris Hargreaves McIntyre, 2019), l’accessibilità (European Commission, 2012), la cooperazione (Arts Council of England, 2015), la creazione di relazioni a lungo termine con il pubblico potenziale e attuale (Lipps, 2015; The Audience Agency, 2017; Morris Hargreaves McIntyre, 2019).

1.2 Le finalità, la pianificazione e le fasi

L’analisi delle definizioni proposte in letteratura dell’*Audience Development*, proposta nel paragrafo precedente, ha messo in luce come, col passare degli anni, la finalità degli enti culturali che adottano strategie di AD sia duplice: raggiungere nuovo pubblico e migliorare la relazione con quello esistente. Tuttavia è emersa un’evoluzione terminologica: inizialmente Hayes and Slater

(2002) parlano di “*audience development missionary*” e “*audience development mainstream*” (Hayes & Slater, 2002). Il primo mira ad aumentare il volume dei destinatari dell’offerta culturale e ad attirare nuovi pubblici con profili sociodemografici simili; il secondo invece approfondisce l’analisi dell’esperienza del pubblico esistente. Procedendo con l’analisi della letteratura emerge però come questi due concetti proposti dagli autori siano riconducibili ad un articolo pubblicato nel 2000 (Kawashima, 2000): l’autore elenca quattro aspetti principali dell’*Audience Development* ovvero “*Cultural Inclusion, Extended Marketing, Taste Cultivation and Audience Education*” (Kawashima, 2000). Questi quattro aspetti vengono analizzati e discussi in termini di target, forma e scopo e se i primi due riguardano azioni mirate al pubblico potenziale o non pubblico (*missionary*), gli ultimi due sono rivolti al pubblico attuale dell’organizzazione culturale (*mainstream*). Partendo dall’abbattimento delle barriere per consentire l’accesso alla fruizione culturale, l’*extended marketing* mette in atto le strategie per raggiungere questi soggetti.

In un primo momento, il primo e più classico approccio di *Audience Development* consisteva ad ogni modo nel favorire e incrementare la partecipazione attraverso l’identificazione e abbattimento degli ostacoli di natura fisica, finanziaria, geografica o culturali, legati all’atmosfera e alla *brand image* o ancora alle percezioni dei soggetti delle istituzioni percepite come esclusive e poco attente all’inclusione sociale (OMC report on Access to culture, European Commission, 2012).

Secondo gli autori (Hayes & Slater, 2002) tuttavia l’attenzione è spesso rivolta principalmente all’attrazione del nuovo pubblico per motivazioni di carattere finanziario, legate agli incentivi e ai finanziamenti europei per i programmi finalizzati all’abbattimento delle barriere alla fruizione e al coinvolgimento di nuovo pubblico; in secondo luogo gli autori affermano che le organizzazioni culturali potrebbero ritenere svantaggioso concentrarsi sul pubblico esistente perché, in questo modo, ne risentirebbe la *brand image* e l’ente potrebbe apparire poco attento alle tematiche di inclusione sociale, partecipazione attiva,

particolarmente importanti per i *policy maker* e le istituzioni governative. Gli autori sottolineano inoltre quanto una strategia di *Audience Development missionary* comporti un impiego di risorse di tempo, denaro e forza lavoro significativo, aspetto che verrà ripreso circa dieci anni dopo da Bollo (De Biase, 2014)⁴. Altri autori (Bennett & Kottasz, 2006; Gilhespy, 2001; Hayes, 2003; Hayes & Slater, 2002; Hill *et al.*, 2012) condividono l'idea secondo la quale la finalità principale dell'AD è l'attrazione di nuovi pubblici perché, attraverso questo approccio, migliora la consapevolezza culturale del pubblico e la visibilità del patrimonio e si risponderebbe alla *mission* culturale della maggior parte dei musei.

Tuttavia convertire i non visitatori in visitatori è stata in letteratura un'idea controversa (Kirchberg, 1996): alcuni autori (e.g. Kolb, 2005) ritengono che sia possibile raggiungere e convertire il pubblico potenziale mentre altri (e.g. Reussner, 2003) sottolineano che l'obiettivo di un pubblico più vasto non può essere sempre completamente raggiunto. Molto spesso infatti, le barriere all'accesso non sono presenti ma ciononostante può tornare difficile intercettare e raggiungere pubblico nuovo: lo sforzo strategico deve pertanto concentrarsi sulla creazione di una domanda capace di aumentare l'interesse per l'offerta tenendo presenti le esigenze e le preferenze del pubblico potenziale e del non pubblico. Per riuscire nell'intento di convertire il non pubblico, è necessario creare un'ampia offerta di programmi mirati per specifici sottogruppi di visitatori che devono essere pertanto segmentati secondo adeguati criteri di targeting (Reussner, 2003) piuttosto che pianificare i servizi culturali per un'*audience* standardizzata.

Alcuni autori (e.g. Walzl, 2006) successivamente hanno cercato di declinare più in dettaglio gli obiettivi di una strategia di *Audience Development* sostenibile: oltre a migliorare l'accessibilità e a convertire i non visitatori in visitatori e a

⁴ Bollo nel 2014 sulla base di una classificazione dei pubblici che propone (per approfondimenti vedi par. 1.3) enfatizza proprio i differenti costi di attivazione richiesti per raggiungere e coinvolgere ciascuna tipologia di *audience*

rendere i visitatori frequentatori regolari e sostenitori dell'organizzazione culturale, l'AD mira a perfezionare e migliorare la comunicazione con i consumatori, ad offrire molteplici esperienze di visita e a creare *engagement* e una rete attiva con target di pubblico specifici e gruppi di *stakeholders*.

Volendo sintetizzare sono tre gli obiettivi di fondo dell'*Audience Development* emersi e consolidati negli ultimi dieci anni: ampliamento del pubblico raggiungendo *audience* con profili socio-demografici vicini al pubblico attuale, diversificazione del pubblico attraendo, al contrario, soggetti con profili socio-demografici differenti compreso coloro che non hanno avuto precedenti contatti con il patrimonio culturale a causa delle forti barriere all'accesso o degli elevati costi di attivazione (Sacco & Zarri, 2004) e miglioramento della relazione migliorando l'esperienza di visita, incoraggiando la fruizione culturale tramite proposte culturali correlate o non correlate e aumentando la fedeltà dei visitatori e il tasso di ritorno (Commissione Europea 2012; De Biase, 2014).

Questi tre obiettivi sono da intendere, secondo gli autori, come linee di azione e non necessariamente come obiettivi sostitutivi o alternativi ma anzi, spesso sono da ritenersi interdipendenti. Inoltre i tre obiettivi, a seconda dei periodi e dei contesti di sviluppo, possono assumere rilevanze e priorità differenti nel processo decisionale dell'organizzazione (De Biase, 2014). A questo proposito emerge anche l'importanza della collaborazione tra i dipartimenti interni all'organizzazione culturale soprattutto per il miglioramento delle relazioni con il pubblico: se il primo obiettivo dell'ampliamento del pubblico rientra principalmente in attività di marketing e il secondo obiettivo della diversificazione dell'*audience* va di pari passo con la didattica museale, il terzo ed ultimo obiettivo ovvero il miglioramento della relazione, coinvolge l'area marketing, la didattica museale ma anche la direzione scientifica, la gestione di progetto, il *fund raising* e la comunicazione (De Biase, 2014). Quest'ultimo obiettivo infatti riguarda tutte le attività, i servizi e le soluzioni finalizzate a migliorare l'esperienza di visita, proponendo modalità di fruizione coerenti con i

diversi target di pubblico in grado pertanto di soddisfare le loro differenti aspettative e soddisfare i loro differenti bisogni.

Dall'analisi della letteratura, emerge che, in linea generale, gli strumenti di AD utilizzati sono tre: mediazione, coinvolgimento e *outreach* (De Biase, 2014).

La mediazione ha lo scopo di facilitare la comprensione dell'offerta culturale al pubblico favorendone così l'avvicinamento⁵; il coinvolgimento o *involvement* riguarda le modalità attraverso le quali coinvolgere il pubblico e il loro grado di coinvolgimento più o meno intenso⁶; lo strumento dell'*outreach* infine, comprende le attività che si svolgono al di fuori delle mura dell'organizzazione con lo scopo di intercettare e coinvolgere l'*audience*.

Le fasi attraverso le quali si svolge una efficace strategia di AD sono due ovvero la fase di "*reach*" e la fase di "*engage*" (Walter-Khune, 2005; De Biase, 2014): da un lato, con la fase di *reach* le organizzazioni devono cercare di raggiungere un pubblico ampio e diversificato che rifletta la complessità socio-demografica odierna; dall'altro lato, con la fase di *engage* devono creare un legame stabile e duraturo con il pubblico già raggiunto (tab.5). A questi due aspetti si aggiunge l'impegno di assicurare che il valore del patrimonio culturale venga preservato e diffuso (Cerquetti, 2016). La descrizione delle due fasi dell'AD riprende le tematiche già affrontate di *Audience Development mainstream* e *missionary* ma riprende allo stesso tempo lo studio di Kawashima per la consequenzialità dei momenti: pur essendo in letteratura consolidata la doppia finalità dell'*Audience*

⁵ Le attività di mediazione rivolgono l'attenzione alla comunicazione e alla comprensione del pubblico e riguardano pertanto didascalie, pannelli informativi e costituiscono il presupposto necessario affinché ogni soggetto che entra in contatto con un'organizzazione trovi il supporto di cui ha bisogno per goderne appieno dell'esperienza.

⁶ Essendo il pubblico eterogeneo, lo sforzo organizzativo richiede la giusta flessibilità necessaria per adattarsi alle differenti esigenze e preferenze espresse durante l'esperienza di fruizione: alcuni soggetti possono essere interessati ad essere coinvolti ed è a loro che si rivolgono le azioni di *involvement* favorendo la loro partecipazione ad attività *ad hoc* e talvolta anche alla creazione dell'offerta stessa, altri che preferiscono essere coinvolti in un secondo momento che pertanto vanno inseriti in apposite banche dati e ricontattati e altri invece che potrebbero non averne proprio desiderio.

Development di raggiungere nuovo pubblico e migliorare la relazione con quello esistente, i due scopi difficilmente sono stati proposti in questa logica di propedeuticità.

Tabella 5. Obiettivi e fasi dell'*Audience Development*

<p style="text-align: center;">Obiettivi</p> <p style="text-align: center;">Fasi</p>	<p>AMPLIAMENTO Insieme delle azioni volte a massimizzare il numero di persone, con profili simili, che già partecipano e che rappresentano il pubblico attuale di una determinata offerta culturale.</p>	<p>DIVERSIFICAZIONE Insieme delle azioni volte ad attrarre profili diversi di utenza, rivolgendosi a pubblici potenziali che per vari motivi non sono ancora entrati in relazione con la <i>firm</i> culturale e la sua offerta.</p>	<p>RELAZIONE Insieme delle azioni per realizzare attività, servizi e soluzioni volti a creare migliori condizioni di esperienza per i pubblici coinvolti, rafforzando le capacità di interpretazione dei contesti di riferimento, fornendo adeguati sistemi di mediazione, proponendo modalità di fruizione congruenti con le diverse esigenze espresse.</p>
<p>REACH Fase iniziale e propedeutica costituita da un insieme di azioni volte a intercettare, raggiungere, far conoscere, convincere, avvicinare e attrarre i pubblici attuali e quelli potenziali.</p>	<p>Comunicazione, <i>pricing</i>, ADV, flessibilità orari, strategia digitale</p>	<p>Segmentazione, nuovi formati dell'offerta, diversificazione orari, <i>outreach</i>, <i>peer-to-peer communication</i></p>	
<p>ENGAGE Fase successiva e conseguente in cui occorre realizzare un contesto di fruizione, di interazione, partecipazione e esperienzialità che consenta di ottenere risultati in termini di conoscenza, soddisfazione, coinvolgimento, adesione ad un'istituzione e/o progetto.</p>	<p>CRM, marketing relazionale, <i>co-creation</i>, <i>co-curation</i>, <i>contest</i>, premi, "dietro le quinte", gestione post evento</p>	<p>Esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, <i>outreach</i>, strategia digitale</p>	<p>Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, <i>crowdfunding</i>, ambasciatori</p>

Fonte: ns. elaborazione da De Biase (2014)

La tabella 5 sintetizza gli obiettivi e le fasi dell'AD descritte fino ad ora: per raggiungere l'obiettivo dell'ampliamento del pubblico nella fase iniziale e propedeutica di “*reach*”, l'organizzazione può puntare su campagne di comunicazione, sul miglioramento dell'accessibilità sia economica, attraverso strategie di *pricing*, che fisica, proponendo aperture prolungate e orari flessibilità. Può puntare ancora sulle strategie digitali applicate ad attività di promozione e marketing, veicolando pertanto contenuti promozionali online e sulle moderne piattaforme di *social network*. Per ampliare il pubblico nella fase di “*engage*” invece, l'ente deve puntare sul marketing relazionale, sul *customer relationship management* e sulla co-creazione di valore (Gargiulo *et al.*, 2019c; Gargiulo *et al.*, 2019d).

Per raggiungere nuovi pubblici e attrarre profili di *audience* differenti da quelli attuali, nella fase di “*reach*” l'organizzazione deve conoscere a fondo le *communities* e segmentare il pubblico per pianificare offerte culturali quanto più coerenti possibili con i bisogni/aspettative del target di riferimento. Può essere utile anche portare avanti attività di “*outreach*” attraverso le quali l'organizzazione culturale si proietta al di fuori delle proprie mura per raggiungere questa fascia di pubblico. Infine la diversificazione degli orari di apertura e una comunicazione *peer-to-peer* può favorire il processo attrattivo e il coinvolgimento. La fase di “*engage*” per i nuovi profili di pubblico raggiunti comprende, anche in questo caso, strategie digitali ma punta soprattutto all'esperienza di visita offrendo approcci innovativi e stimolanti e alle attività didattiche: l'educazione del pubblico è una variabile in grado di incidere molto sullo sviluppo e sulla soddisfazione del pubblico (Tajtáková & Arias-Aranda, 2008).

Infine l'ultimo obiettivo del miglioramento della relazione col pubblico, riguarda solo la fase di “*engage*” poiché coinvolge solo il pubblico già raggiunto, sia esso pubblico attuale o pubblico potenziale e nuovo. È importante far sentire il fruitore coinvolto e parte attiva dell'organizzazione culturale; campagne di

crowdfunding, gruppi di volontariato o membri soci dell'ente, sono alcuni degli strumenti utili per raggiungere questo obiettivo.

Volendo sintetizzare dunque si può affermare che gli obiettivi dell'AD non si esauriscono al raggiungimento di crescita quantitativa e dunque alla conversione del pubblico occasionale o del non pubblico ma comprendono la diversificazione, il coinvolgimento e la soddisfazione del pubblico raggiunto attraverso innovazioni di prodotto e di processo. Appare evidente dunque che è necessario coniugare obiettivi di natura finanziaria e legati ai risultati delle performances economiche con obiettivi sociali relativi alla qualità della performance che deve contribuire al coinvolgimento del pubblico e all'innovazione sociale migliorando l'esperienza dei pubblici coinvolti, fornendo loro informazioni sufficienti ed adeguate e modalità di fruizione congruenti alle loro eterogenee esigenze e aspettative.

“Dall'ampliamento della base sociale della cultura alla sperimentazione di nuovi modelli di partecipazione, dallo sviluppo di soluzioni ad elevato contenuto tecnologico alla ricerca di nuovi modelli di sostenibilità *audience centred*, dall'adozione di strategie cross-settoriali e sviluppo del capitale relazionale delle organizzazioni allo sviluppo di nuovi prodotti culturali in cui è possibile riscontrare forti dinamiche di relazione tra il processo creativo e i soggetti coinvolti” (Bollo, 2016 tratto da “Io sono Cultura” di Symbola).

Gli enti culturali dovrebbero: comprendere il contesto nel quale agiscono, creare *engagement* con le comunità e creare valore per tutti i potenziali *stakeholders* (Cerquetti, 2016; Gargiulo *et al.*, 2018c; Gargiulo *et al.*, 2019c), adottando un approccio partecipativo (Commissione Europea, 2017; Nielsen, 2015).

Per farlo le organizzazioni necessitano di un adeguato piano strategico di AD che consenta loro di individuare in primo luogo la *mission* e il segmento di pubblico cui rivolgersi e le caratteristiche dei soggetti appartenenti a questo segmento e delineare in un secondo momento azioni e attività finalizzate al raggiungimento

degli obiettivi. Essendo quello culturale un panorama molto eterogeneo all'interno del quale ogni istituzione svolge un proprio ruolo nell'"ecosistema culturale" ne consegue che non esiste un'unica tipologia di piano strategico ma esso varia a seconda dell'ente promotore in quanto rispecchia i suoi obiettivi, le dimensioni, le risorse, la personalità e la sua mission (The Audience Agency, 2016). Al di là di questo aspetto, le fasi attraverso le quali l'organizzazione sviluppa il piano strategico di AD, mette in atto le azioni finalizzate alla realizzazione dello stesso, fino ad arrivare alla valutazione finale dei risultati raggiunti sono sei e sono: *mission*, analisi, strategie, obiettivi, revisione, piano di azioni (The Audience Agency, 2016).

La prima fase, quella della *mission*, riguarda l'individuazione degli obiettivi generali di AD di natura finanziaria, sociale, educativa/esperienziale e artistico/creativa e di reputazione e, durante questo primo step, si delinea la strategia generale dell'organizzazione alla quale il management deve riferirsi per i successivi step di creazione di strategie, piani ed attività.

La seconda fase è quella dell'analisi: come detto in precedenza, l'organizzazione ha necessità di individuare il segmento di pubblico cui vuole rivolgersi e le caratteristiche dei soggetti appartenenti a questo segmento. Successivamente segue un'analisi della fattibilità del piano di AD: è utile in questa fase analizzare approfonditamente dati reali e dotarsi di strumenti efficienti di valutazione. L'analisi della fattibilità deve comprendere un'osservazione sia interna in riferimento alle attività correnti dell'organizzazione e al loro successo in riferimento ai pubblici attuali, ai trend generali e ai modelli di coinvolgimento⁷, alla quale deve corrispondere l'analisi esterna ovvero lo studio delle opportunità e delle minacce esterne e dei possibili cambiamenti ambientali da mettere in atto

⁷ Per l'analisi interna, i dati reali cui fare riferimento sono quelli relativi al box office, alle attività di marketing e alle indagini sul pubblico tramite ricerche qualitative e quantitative, avvalendosi di questionari di valutazione e registri commenti

per eliminare le barriere di accesso e avvicinare i pubblici potenziali all'organizzazione e le modalità per coinvolgerli e soddisfare i loro bisogni⁸.

Dopo aver delineato la *mission* e portato a termine l'analisi di fattibilità del piano di AD, segue la terza fase ovvero quella della pianificazione strategica: in questa fase l'organizzazione si occupa di scegliere gli approcci più adeguati e utili al raggiungimento degli obiettivi stabiliti per contenere le minacce e capitalizzare le opportunità. Con la consapevolezza di voler portare a termine il duplice obiettivo dell'AD ovvero quello di raggiungere pubblico nuovo e di fidelizzare quello esistente, sulla base dell'analisi del target svolto nella fase precedente, l'organizzazione procede con l'individuazione degli obiettivi SMART da raggiungere. In questa fase dunque si designa il progetto da seguire per l'esecuzione delle attività da mettere in atto per raggiungere l'obiettivo finale di AD stabilito.

La quarta fase del processo di pianificazione dell'AD è quella della revisione: si tratta di una fase molto importante in cui l'organizzazione ha la possibilità di intervenire sul piano strategico migliorandolo. Per poter svolgere un'adeguata attività di revisione, è importante monitorare progressivamente il piano di AD e lo svolgimento delle attività che esso comprende facendo riferimento a dati reali ed attendibili, raccogliendoli, esaminandoli e valutandoli adeguatamente rispetto ai parametri iniziali relativi agli obiettivi d'impresa stabiliti inizialmente⁹. Il monitoraggio progressivo consente dunque all'organizzazione di intervenire tempestivamente laddove incontrasse un'incongruenza o una difficoltà.

⁸ Per l'analisi esterna, i dati reali da utilizzare saranno profili della popolazione, ricerche documentale su *secondary data*, ricerca primaria o consultazione con gruppi target, analisi dell'ambiente esterno. Molto spesso in questa fase, come strumento per analizzare approfonditamente questi aspetti, si utilizza l'analisi SWOT.

⁹ Questi dati possono essere informazioni finanziarie relative a guadagni ottenuti, spese accessorie o impreviste e donazioni; informazioni sociali date dal livello di raggiungimento e coinvolgimento del pubblico individuato, dal loro tasso di risposta e dall'impatto delle attività/campagne promozionali e informazioni educative ricavate dalla misurazione qualitativa dell'esperienza del pubblico.

Segue la penultima fase ovvero quella del piano di azione, definibile anche fase operativa, essendo la fase esecutiva in cui le organizzazioni producono i *deliverable* di progetto per rispondere ai propri obiettivi. Il piano di azione deve contenere informazioni precise relative a budget, ai responsabili di azioni o fasi di progetto, alle competenze e alle *skills* richiesti per i membri dello staff, ai tempi di esecuzioni e alla *timeline*. Le caratteristiche dei *deliverable* prodotti in questa fase (prodotti, servizi, documentazioni) devono rispecchiare per adeguatezza e coerenza la mission d'impresa.

Essendo, come evidenziato, cruciale per l'organizzazione individuare il pubblico di riferimento cui rivolgere l'offerta, nel paragrafo successivo segue un'analisi approfondita delle molteplici classificazioni di pubblico emerse in letteratura.

1.3 Le categorie di pubblico

Una parte della letteratura sull'*Audience Development* riguarda le classificazioni e categorie di pubblico proposte. In effetti parallelamente all'evoluzione della *mission* delle organizzazioni culturali che accanto ai risultati finanziari, comincia ad abbracciare finalità quali l'inclusione sociale e la partecipazione democratica (Heyes, 2003), anche il concetto di pubblico si è evoluto: la visione originariamente elitaria del pubblico culturale ha lasciato spazio, nella seconda metà del '900, ad un'immagine più aperta e democratica. La visione *product-led* ha progressivamente lasciato il passo ad una *target-led* (Kawashima, 2006; Waltl, 2006) che richiede una profonda comprensione del pubblico e del non pubblico circa le loro caratteristiche, le loro motivazioni, le loro aspettative e i loro bisogni. A questo proposito sempre più rilevanza assumono i *visitor studies* (Mandel, 2019; Anderson, S., 2018; Arts Council of England, 2015; Tajtáková *et al.*, 2008; Graham B., 2005) ritenuti un importante strumento di management in grado di

migliorare la qualità dei servizi tuttavia poco considerati nell'ambito culturali e in Italia¹⁰.

Il passo successivo è stato mosso nella direzione dell'utente attivo ritenuto allo stesso tempo “*cultural consumer*” e dunque utente passivo della fruizione culturale e “*cultural producer*” in quanto parte attiva nel processo di co-creazione di valore e di contenuti (Cerquetti, 2016; Stylianou-Lambert, 2010).

In ambito culturale, quando si parla di pubblico ci si riferisce solitamente a “*audience*”, “spettatori”, “visitatori” destinatari dell'offerta ai quali si contrappone il non pubblico ovvero coloro che non ne prendono parte; tuttavia in questo caso il concetto di partecipazione è riconducibile all'iniziale visione passiva e reattiva degli individui che sono considerati l'oggetto dell'azione partecipativa. In realtà però, come anticipato, la visione è cambiata e si registra un crescente coinvolgimento del pubblico anche nella creazione stessa dell'offerta: l'individuo è l'origine piuttosto che l'oggetto dell'azione partecipativa. Pertanto l'AD non può considerare il pubblico come un gruppo omogeneo di destinatari bensì come un gruppo eterogeneo di fruitori classificabili in sottogruppi che siano funzionali a logiche di analisi, strategie di intervento e politiche specifiche (De Biase, 2014).

La più immediata classificazione del pubblico lo suddivide in *visitors e non-visitors* (Kawashima, 1999) basandosi semplicemente sul pubblico che ha avuto un contatto con l'organizzazione e il pubblico nuovo, o non pubblico, che, nei

¹⁰ La pianificazione di un programma di *visitor studies* con risorse adeguate dedicate, dovrebbe essere un elemento essenziale e sistematico per tutte le organizzazioni che vogliono perseguire obiettivi *audience-centric* e che, pertanto, hanno necessità di conoscere il pubblico. Tuttavia ancora oggi si evidenzia che la maggioranza delle organizzazioni culturali non sfruttano appieno i dati di cui dispongono per analisi sul pubblico e profilazione e, in particolare, in Italia si registra una scarsa consapevolezza circa l'importanza di analizzare e conoscere a fondo i pubblici attuali, quelli potenziali e il contesto sociale (per approfondimenti: De Biase, 2014; Arts Council of England, 2017).

primi anni di diffusione dell'*Audience Development*, era quello cui rivolgere la strategia e da convertire.

Questa dicotomia era già emersa in letteratura precedentemente con Diggle (1984) che aveva proposto una suddivisione del pubblico in “*soft targets*” o “*available audience*” e “*hard targets*” o “*unavailable audience*” basandosi sulle attitudini e sul comportamento nei confronti della cultura. I primi erano caratterizzati dalla concreta possibilità di diventare pubblico reale e partecipante della fruizione culturale, a differenza dei secondi ritenuti non raggiungibili/disponibili. I *soft targets* comprendono gli “*attenders*” ovvero i frequentatori coloro che attualmente sperimentano l’offerta dell’organizzazione culturale e gli “*intenders*” ovvero coloro che sono disponibili a creare un contatto con l’ente culturale, ne hanno l’intenzione, ma ancora non sono del tutto convertiti alla visita. Il pubblico “*unavailable*” ovvero gli “*hard targets*” invece comprendevano gli “*indifferent*” e gli “*hostile*” (categorie riproposte insieme agli “*intenders*” nel 2002 da Hayes & Slater e nel 2011 da Barbosa), individui che per indifferenza o per avversione non partecipano alla fruizione culturale e non è possibile raggiungere e coinvolgere.

Un altro modello proposto nel 1991 è quello di Andreasen che suddivide l’*audience* in sei segmenti che corrispondono alle sei fasi di ciò che definisce “*Performing Arts Adoption Process*” (Andreasen, A., R., 1991). L’autore illustra le fasi attraverso le quali i soggetti passano dalla totale mancanza di interesse per la fruizione culturale alla partecipazione attiva: la prima fase è dunque il primo segmento comprende i disinteressati, si passa poi al segmento degli interessati, al “*trial*” ovvero alla fase della prova da parte del pubblico, alla “*positive evaluation*” dunque all’esito positivo della prova, all’“*adoption*” fase in cui il processo di conversione del pubblico inizia e alla “*confirmation*” che comprende il pubblico raggiunto e coinvolto.

L’idea di segmentare il pubblico sulla base di step che un individuo attraversa per diventare partecipante culturale, viene ripreso esattamente dieci anni dopo (McCarthy & Jinnett’s, 2001). Gli autori individuano quattro fasi distinte e sulle

base di queste quattro fasi individuano tre segmenti ovvero “*disinclined to participate*”, “*inclined to participate*” e “*participating audience members*”. Inizialmente l’individuo si trova nella prima fase e dunque può essere potenzialmente non incline alla partecipazione culturale per l’influenza di alcuni fattori percettivi come credenze personali, percezione della cultura e dell’arte da parte dei membri socialmente vicini e così via. Una volta conclusa la fase di formazione dell’attitudine alla fruizione, si passa alla seconda fase dove l’individuo considera gli elementi pratici come il prezzo, la data, il luogo dell’evento e può potenzialmente scegliere di partecipare. Infine nella terza fase, i “*participating audience members*” partecipano e valutano una reale esperienza di visita e, sulla base della valutazione, orienteranno le loro scelte future. Questo modello non fu esente da critiche: in particolare alcuni autori (e.g. Wiggins, 2004) hanno notato quanto il modello si basasse su una progressione idealizzata che non è detto si sarebbe potuta verificare nella realtà così lineare nel suo sviluppo poiché, evidenziano, come un individuo passato ad una fase successiva possa regredire ad una precedente prima di passare alla seguente o possa addirittura decidere di invertire o interrompere il processo. Potrebbe verificarsi infatti anche, secondo l’autore (Wiggins, 2004), che alcuni soggetti saltino alcune fasi o si fermino ad una fase senza progredire ulteriormente e senza raggiungere pertanto lo step finale. Inoltre il modello proposto non offriva la possibilità di prevedere l’impatto delle strategie di AD sui differenti pubblici oltre a considerare separatamente fattori percettivi come credenze personali e fattori pratici, come il prezzo del biglietto di ingresso, laddove poteva verificarsi un’influenza congiunta di più fattori sulla decisione finale del consumatore. Per superare queste limitazioni lo studioso propone il *Motivation/Ability/Opportunity (MAO) model* che focalizza l’attenzione sulle barriere motivazionali, di capacità e di opportunità che tutti i soggetti, pubblico e non pubblico, incontrano e che influenzano il processo di AD. Sulla base della combinazione delle specifiche barriere, l’autore suddivide il pubblico incline e quello non incline di Andreasen (1991) in otto segmenti più specifici: “*patron of the arts*”, “*patron next door*”,

“*wannabe patron*”, “*wannabe patron next door*”, “*football fan*”, “*neglected neighbour*”, “*weary traveller*” e “*stranger*”.

Basandosi sull’effettiva partecipazione alla fruizione culturale e sul livello di comprensione e soddisfazione dalla visita culturale, alcuni autori (e.g. Moscardo, 1996) suddividono il pubblico in “*mindful visitors*” ovvero coloro che hanno una partecipazione più attiva e livelli di soddisfazione più alti rispetto ai “*mindless visitors*”. Nei primi anni 2000 le classificazioni proposte riguardano il grado di coinvolgimento (Kolb, 2000), il grado di fedeltà (Hayes & Slater, 2002), le motivazioni e i bisogni dell’*audience* (Falk, 2009; Falk, J. H. & Dierking, 2013; Morris, Hargreaves and McIntyre, 2019); in tutti i casi le categorie proposte rispecchiano esigenze diverse che è utile i manager delle organizzazioni conoscano per pianificare azioni di marketing e programmi educativi mirati, in grado di rispondere alle peculiarità di ciascun gruppo (Hayes & Slater, 2002).

Kolb (2000) suddivide il pubblico in “*culture consumer*”, “*culture fan*”, “*culture cultist*”, “*culture enthusiast*” and “*culture petty producer*” in una progressione crescente di coinvolgimento del pubblico nelle attività culturali. Se i “*culture consumers*” potrebbero partecipare ad una attività culturale, i “*culture fan*” si caratterizzano per un grado di coinvolgimento maggiore e sono frequentatori assidui di una determinata attività culturale; i “*culture cultist*” mostrano un particolare interesse per un artista o per una forma di arte, i “*culture enthusiast*” dedicano la maggior parte del loro tempo libero alla fruizione culturale e ne hanno una conoscenza approfondita, infine i “*cultural petty producer*” raggiungono il livello di piccoli produttori o collezionisti di arte. L’autore sottolinea inoltre quanto il pubblico, in quegli anni, sia ancora principalmente consumatore culturale nonostante le organizzazioni vorrebbero che fossero qualcosa di più.

Se Kolb focalizza l’attenzione sul grado di coinvolgimento e partecipazione dell’*audience*, Hayes e Slater (2002) suddividono il pubblico in “*existing audiences*”, “*attenders elsewhere*”, “*switchers*”, “*intenders*”, “*indifferent*” e “*hostile*”, classificazione in parte ripresa nel 2011 (Barbosa, 2011) che parla di

“*regular visitors*”, “*casual visitors*”, “*intenders*”, “*indifferent*”, “*hostile*”. Si tratta di classificazioni basate sul grado di fedeltà del pubblico nei confronti dell’organizzazione culturale: nel primo caso (Hayes & Slater, 2002) si tratta di individui con caratteristiche e profili diversi che però hanno la potenzialità di passare da una categoria all’altra. L’“*existing audience*” è il pubblico che già partecipato ad attività proposte e pertanto è conosciuto dall’organizzazione che, attraverso indagini, può ricavare informazioni circa la frequenza di visita, il grado di fidelizzazione e i modelli di partecipazione; gli “*attenders elsewhere*” per l’organizzazione sono coloro che non hanno mai partecipato alle attività culturali proposte ma che attualmente frequentano attività proposte dai *competitors*; gli “*switchers*” comprendono individui che partecipano ad una molteplicità di eventi artistici e che pertanto possono avere diversi gradi di lealtà verso una vasta gamma di organizzazioni. Si tratta di soggetti difficilmente soddisfatti dalla proposta di un’unica organizzazione e che, di conseguenza, ampliano la loro gamma di esperienze, cercandone sempre di nuove in grado di soddisfare le loro esigenze. Gli “*intenders*” sono soggetti intenzionati alla fruizione culturale che però, a causa di barriere psicologiche, sociologiche, fisiche spesso non si convertono e dunque non partecipano. Si tratta di un gruppo molto eterogeneo per caratteristiche socio-demografiche, preferenze e bisogni, che condividono tuttavia un interesse al consumo culturale e che potrebbero pertanto essere i destinatari ideali di una buona strategia di AD che, attraverso progetti di sensibilizzazione e di inclusione, potrebbe mantenere viva la loro attitudine e intenzione a partecipare anche se le politiche di AD, sottolineano gli autori, cominciavano ad essere sempre più spinte verso gli “*hard targets*” ovvero i segmenti più difficili da raggiungere identificabili nei loro “*indifferent*” e “*hostile*”. Questi ultimi due profili individuati comprendono infatti gli indifferenti ovvero coloro che non nutrono interesse per la fruizione culturale e gli ostili che condividono l’indifferenza del profilo precedente ma, probabilmente a causa di esperienze passate negative, hanno, in aggiunta, maturato un forte atteggiamento negativo nei confronti delle offerte culturali.

Morris, Hargreaves and McIntyre, una società di Manchester specializzata nelle ricerche sul pubblico e nel marketing culturale, ha elaborato una classificazione dell'*audience* che ricalca la piramide dei bisogni umani di Maslow, fortemente basata sul coinvolgimento e sulle motivazioni del pubblico¹¹. La società ha inizialmente individuato quattro segmenti principali ovvero: i "*socially visitors*", gli "*intellectually visitors*", gli "*emotionally visitors*" e gli "*spiritually-motivated visitors*". Analizzando poi più a fondo il contesto del Regno Unito la società si configura come portatrice di uno dei quattro approcci di segmentazione applicati al contesto delle arti ovvero i "*Culture Segments*" (Morris Hargreaves McIntyre, 2019): i segmenti individuati vanno ad integrare i profili inizialmente proposti seguendo sempre una logica basata sui valori e sulle motivazioni che spingono gli individui alla fruizione. Sono otto i segmenti individuati e sono: *Essence*, che comprende professionisti ben istruiti e particolarmente attivi nella fruizione per i quali la cultura è una risorsa essenziale di appagamento personale; *Stimulation* composto da soggetti che desiderano essere informati su una molteplicità di iniziative e offerte perché sempre alla ricerca di sfide ed esperienze stimolanti; *Release* che comprende soggetti particolarmente devoti alla vita familiare e lavorativa e che pertanto devono essere incoraggiati alla partecipazione per distrarsi dalla vita impegnativa che conducono; *Enrichment* segmento che sceglie le attività culturali in base ai propri interessi e alla propria natura pertanto particolarmente motivati alla visita perché l'esperienza arricchisce la loro esistenza; *Expression* segmento per il quale la cultura offre opportunità di auto-espressione e connessione con persone con stessi interessi e valori; *Affirmation* che comprende soggetti che desiderano essere percepiti come partecipi delle attività culturali per affermare la propria identità; *Perspective* ovvero individui per i quali l'offerta culturale deve ampliare gli orizzonti e offrire nuove prospettive; *Entertainment* segmento aperto ad un'ampia gamma di offerte per il

¹¹ La società inglese è andata oltre il contesto geografico di appartenenza concentrandosi anche sulla profilazione del pubblico cinese in un report per il British Council (2014) e sull'*audience* in Australia nel report per l'Australia Council for the Arts (2017).

tempo libero e particolarmente dedito a trascorrere il tempo in modo allietante e piacevole con i propri conoscenti.

Questo approccio insieme ad altri tre modelli di segmentazione culturale ovvero il “*Mosaic*” della società Experian l’“*Arts Audiences: Insights*” proposta dall’Arts Council of England e “*Audience Spectrum*” proposta da The Audience Agency sono considerati i quattro approcci alla segmentazione maggiormente diffusi nel Regno Unito per il pubblico delle *performing arts* (Ashton, D., & Gowland-Pryde, R., 2019).

“*Mosaic*” considerata la soluzione per classificare i consumatori nel marketing *cross-channel*, lavora sui trends già esistenti come “*boomerang generation*”, “*mid-life singles*” e “*retired people*” per raggruppare gli individui usando 15 classificazioni codificate con lettere e colori (da A – *City Prosperity* a O – *Rental Hubs*) ciascuna ulteriormente ripartita per un totale di 62 classificazioni; tuttavia sono emersi limiti nell’adeguare le 62 categorie individuate con le descrizioni socio-demografiche del pubblico esistenti (Maitland, 2010).

“*Arts Audiences: Insights*” si basa sull’affermazione dell’ACE secondo la quale non tutte le persone sono uguali o condividono gli stessi atteggiamenti, opinioni e motivazioni sulla fruizione culturale (Arts Council of England, 2011) e utilizza tre gruppi di codici a colori basati sul grado di *engagement: highly engaged, some engagement* e *not currently*. Similmente a “*Mosaic*”, anche questa segmentazione propone dei sottogruppi all’interno di ciascun segmento.

Infine l’“*Audience Spectrum*” individua 12 profili che possono essere utili alle organizzazioni per comprendere che tipo sono i soggetti che vivono nell’area vicina e cosa fare per incrementare e costruire nuovo pubblico. *Metroculturals* che comprende assidui frequentatori delle arti, soggetti di mezza età che vivono nelle grandi città in crescita e che rappresentano il pubblico tre volte più propenso della media alla partecipazione culturale e di conseguenza una porzione di pubblico molto ambita capace di influenzare il pubblico meno fiducioso e pionieristico.

Commuterland Culturebuffs che abitano zone periferiche abbastanza vicine ai centri urbani già molto coinvolti considerati i “pendolari della cultura” per i quali la partecipazione culturale è parte integrante della vita sociale e familiare e sono particolarmente attratti da attività premium ritenendo il tempo prezioso e avendo le possibilità per partecipare.

Experience Seekers che comprendono single e coppie dai 20 ai 30 anni senza figli con un *engagement* ampio ma non sempre profondo.

Digital natives, ben informati e aperti a molte alternative di offerta perché sempre alla ricerca di nuove esperienze per alimentare le loro vite sociali.

Dormitory Dependables segmento molto numeroso che comprende le famiglie e che ha una predisposizione per l’arte e la cultura ma che partecipano poco poiché vivono nelle aree suburbane e rurali e che se incoraggiati potrebbero potenzialmente avere un grande effetto sull’*audience* di un’organizzazione.

Trips and Treats che comprende soggetti giovani che si avvicinano alla cultura per ragioni prevalentemente sociali ed educative da incoraggiare con attività divertenti e progetti didattici.

Home and Heritage ovvero anziani che vivono tendenzialmente lontani dai centri urbani e che non è particolarmente coinvolto per barriere all’accessibilità di tipo fisico.

Up our Street segmento che comprende soggetti che abitano in periferia che potrebbero essere convertiti alla fruizione culturale da altri membri della loro comunità e pertanto andrebbero coinvolti con iniziative sociali e territoriali.

Facebook Families ovvero famiglie giovani under 50 anni con un parziale grado di coinvolgimento e che partecipano talvolta alle attività culturali in base ai bisogni e alle disponibilità.

Kaleidoscope Creativity gruppo di soggetti molto eterogenei che preferiscono prendere parte ad eventi artistici innovativi in luoghi lontani dalla fruizione culturale tradizionale.

Heydays segmento che comprende i pensionati con una bassa propensione all’*engagement* che partecipano ad attività culturali una volta all’anno o anche

meno che tuttavia potrebbe riconsiderare la partecipazione culturale laddove venisse offerta loro un'esperienza personalizzata che superi le barriere di accesso. Un'altra classificazione basata sui bisogni, sulle aspettative e sulle motivazioni del pubblico è quella proposta, a più riprese, dallo studioso Falk (Falk 2006; Falk, 2009, Falk 2013). L'autore pone molto l'accento sul vantaggio che offre una buona conoscenza del pubblico perché consente la personalizzazione del servizio in base ai bisogni e alle aspettative dei singoli gruppi e, pur non facendo apertamente riferimento all'*Audience Development*, nei fatti afferma che il suo modello consente di soddisfare maggiormente il pubblico regolare ma permette anche di invogliare i visitatori occasionali (*AD mainstream e missionary, reach ed engage*). In particolare le categorie proposte sono cinque: “*explores*”, “*facilitators*”, “*experience seekers*”, “*professional and hobbyist*” e “*rechargers*”. I primi, gli esploratori sono motivati e spinti dalla curiosità, nutrono un interesse generico verso il contenuto culturale e sperano di trovare nell'esperienza di visita qualcosa che attiri la loro attenzione e stimoli il loro apprendimento.

I “*facilitators*” sono visitatori socialmente motivati e la loro visita ha principalmente lo scopo di favorire l'esperienza e l'apprendimento degli altri individui del loro gruppo.

I “*professional and hobbyist*” sono individui che nell'esperienza culturale cercano di soddisfare un bisogno specifico legato ad un contenuto culturale particolare, perché percepiscono uno stretto legame tra il contenuto del museo e i loro *hobbies* e le loro passioni professionali.

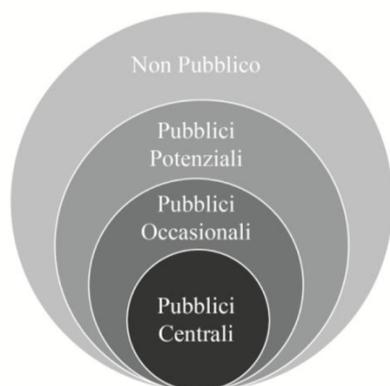
Gli “*experience seekers*” che potremmo tradurre come cercatori di esperienza, sono visitatori motivati perché percepiscono il museo come una destinazione importante e la loro soddisfazione deriva principalmente dal semplice fatto di aver visitato, essere stato al museo.

Infine i “*rechargers*” vedono il museo come un rifugio dal mondo del lavoro e sono spinti alla visita principalmente da desideri contemplativi, spirituali e ricostituenti, che consenta loro dunque di recuperare le energie.

Sul finire degli anni 2000 una classificazione proposta riguarda le modalità di visita del pubblico. L'autore individua differenti stili di visita e dunque differenti tipologie di *audience*: i “*runner*” ovvero coloro che si precipitano all'interno di una galleria di arte; i “*walker*” che comprende coloro che si muovono all'interno del museo con un ritmo relativamente lento ed infine gli “*observer*” ovvero coloro che osservano le mostre con intensità e attenzione e amano passare molto tempo all'interno del museo (Kotler, 2008).

Successivamente Bollo affronta il tema a più riprese (De Biase 2014; Bollo, 2019) e propone una ripartizione di sintesi delle differenti classificazioni proposte in letteratura. Secondo l'autore, al di là delle differenze terminologiche, alcuni elementi di ricorrenza comune consentono di suddividere il pubblico in: pubblici attuali, pubblici occasionali, pubblici potenziali e non-pubblico.

Figura 1. Le tipologie di pubblico



Fonte: Bollo A., *Il marketing della cultura*, Carocci Editore, Roma, 2019

In questo caso la descrizione dei tre gruppi individuati proposta più che riguardare le motivazioni o le attitudini del pubblico, attenziona anche i costi di attivazione e le strategie di AD da applicare per ciascun gruppo individuato. I pubblici

abituale o centrali, già coinvolti e assidui frequentatori richiedono bassi costi di attivazione: si tratta di individui mediamente con un buon livello di istruzione e le uniche barriere alla fruizione che potrebbero incontrare sono legate alla mancata disponibilità di risorse, siano esse tempo libero o economiche. Aumentando le barriere di natura sociale, culturale e percettiva, aumentano i costi di attivazione da sostenere per raggiungere i pubblici occasionali e potenziali che potrebbero essere assimilabili agli “*intenders*” delle altre classificazioni proposte, ovvero soggetti propensi alla partecipazione che possono non partecipare perché frenati da barriere¹². Se il coinvolgimento di pubblici occasionali richiede costi di attivazione medi, andando incontro a pubblici potenziali i costi di attivazione diventano alti pertanto è utile valutare i fattori di incentivo e programmare azioni di marketing e comunicazione mirate. Il pubblico potenziale comprende individui che potrebbero essere interessati a consumare un prodotto culturale ma che si allontanano a causa di barriere non solo di natura culturale ma anche economica, fisica e sociale.

Infine il raggiungimento e coinvolgimento del non pubblico comporta per l'organizzazione costi di attivazione ancora più elevati perché si tratta di soggetti con scarso interesse nella cultura, assimilabili agli “*indifferent*” o agli “*hostile*”. Relativamente alle strategie di AD da destinare ai segmenti individuati: strategie di marketing e micro interventi sarebbero da rivolgere ai pubblici centrali e già coinvolti o potenziali mentre, per intercettare il non pubblico può essere utile puntare su iniziative più ampie e generali di politica culturale come le attività didattiche che sembrano avere uno spettro di azione più ampio riuscendo a raggiungere, con impieghi di risorse differenti e in momenti differenti, tutte le tipologie di *audience*, anche quelli più ostili o indifferenti.

¹² La partecipazione culturale dei pubblici occasionali è sporadica ed è legata ad eventi straordinari: gli individui appartenenti a questo gruppo potrebbero incontrare delle barriere di tipo culturale e ritenere troppo impegnative alcune offerte culturali o incontrare ostacoli nel reperire informazioni utili a partecipare.

Alla luce delle variegate opzioni e caratteristiche del pubblico e per far fronte ad una situazione così eterogenea, per realizzare un piano di *Audience Development* efficace, è importante sempre procedere con un'accurata segmentazione che identifichi gruppi distinti di *audience* accomunati da insiemi di bisogni e da probabili risposte simili alle offerte proposte. Alcuni autori infatti (e.g Pelletier, 2017; Ashton, D., & Gowland-Pryde, R., 2019), si concentrano sugli “*arts consumers exhibiting dissonant cultural profiles*” per esaminare il modo in cui il pubblico si posiziona rivelando la vasta gamma di fattori che possono influenzare la sua partecipazione.

La segmentazione dei pubblici può essere effettuata infatti sulla base di molteplici fattori che possono nell'eventualità anche essere combinati per una migliore aderenza al contesto di riferimento (The Audience Agency, 2016):

- fattori demografici: età, etnia, genere, condizioni familiari;
- fattori geografici: luoghi di residenza e luoghi di lavoro;
- fattori comportamentali: modello di comportamento nella propria organizzazione, modello di comportamento nella vita quotidiana;
- fattori attitudinali: motivazioni, usi, costumi, credenze, valori.

L'analisi sul pubblico è pertanto cruciale e può sfruttare sia dati standardizzati ed elaborati statisticamente che dati qualitativi e non standardizzati; sia *primary* che *secondary data*, aspetto approfondito nei capitoli seguenti (cap.4).

Ciò che è particolarmente importante dunque è l'interconnessione tra la qualificazione e specificazione del destinatario del processo comunicativo relativamente a interessi, esigenze, fabbisogni e preferenze di natura culturale, scientifica e informativa con i molteplici canali disponibili, i registi, gli stili e la natura dei contenuti della comunicazione attraverso i quali vengono trasmessi.

Attualmente risulta determinante per le *cultural firm* comprendere i fattori che influenzano l'intenzione di fruizione del visitatore e la sua decisione di acquisto finale, proponendo esperienze innovative (Solomon *et al.*, 2013). Ciò passa

dall'approfondire lo “*uses and gratification model*” (Dobos, J., 1992), nel quale il focus è sullo studio dei singoli canali di comunicazione, piuttosto che sulle misurazioni globali. In particolare, basandosi sulla *discrepancy theory* (Palmgreen & Rayburn, 1985), secondo la quale la soddisfazione della comunicazione è calcolata sulla base del divario che esiste tra quella legata alle aspettative del soggetto relativamente ad uno specifico *media* e quella realmente percepita durante l'utilizzo, si focalizza l'attenzione sulle caratteristiche dei canali di comunicazione, e sulla componente soggettiva che influenza le aspettative, oltre alla percezione post-esposizione al *media* e al contenuto della comunicazione.

Rinforzando quest'ultimo concetto, altri autori hanno implementato il modello arrivando ad elaborare la cd. teoria del *media orientation* (Swanson, D.L., 1992). In essa, integrando l'ipotesi che la soggettività dell'individuo influenzi la comunicazione, si suggerisce di prestare maggiore attenzione alla componente psicologica dello stesso, nonché all'aspetto sociale (macro e micro). Infatti, si afferma che la soddisfazione comunicazionale non dipende solo dalle gratificazioni percepite in relazione alle aspettative, ma anche dall'attitudine dell'individuo rispetto ad uno specifico canale, perché ad esempio soddisfa un peculiare bisogno piuttosto che uno specifico contenuto (ad es. informazioni e notizie). Inoltre, sottolineano che anche la quantità e la qualità dell'attenzione prestata da un soggetto al momento dell'esposizione al *media* influenza la soddisfazione e la performance percepita della comunicazione.

Un altro contributo significativo è quello relativo all'appropriatezza dei differenti canali di comunicazione (Westmyer *et al.*, 1998), che ne analizza l'efficacia in relazione a differenti motivazioni soggettive degli individui in situazioni eterogenee (inclusione, affetto, rilassamento, piacere, fuga), con lo scopo di verificare quali di essi siano più indicati in relazione alle motivazioni e ai bisogni dei target analizzati.

In definitiva, sono molteplici le attività e le azioni che un'organizzazione può mettere in atto per raggiungere e coinvolgere i target individuati e scelti e uno dei

primi passi riguarda proprio la comunicazione: nell'era della digitalizzazione risulta estremamente favorevole servirsi dei nuovi canali digitali sempre più rilevanti nel processo di innovazione e divulgazione culturale. L'aumento dei canali di comunicazione e dei punti di contatto a disposizione del consumatore ha favorito lo sviluppo di un'utenza senza confini e ha offerto alle organizzazioni la possibilità di replicare contenuti, adattarli ai diversi *media* e canali di comunicazione-distribuzione; un approccio omnicanale che proponga un utilizzo sinergico di molteplici canali e strumenti comunicazionali (pannelli interattivi, visite guidate innovative, contenuti audio e video accattivanti) è in grado di rispondere alle diverse esigenze dei pubblici reali e potenziali migliorando l'efficacia di una strategia di AD.

Capitolo 2

I canali di comunicazione orientati all'approccio *omnichannel*

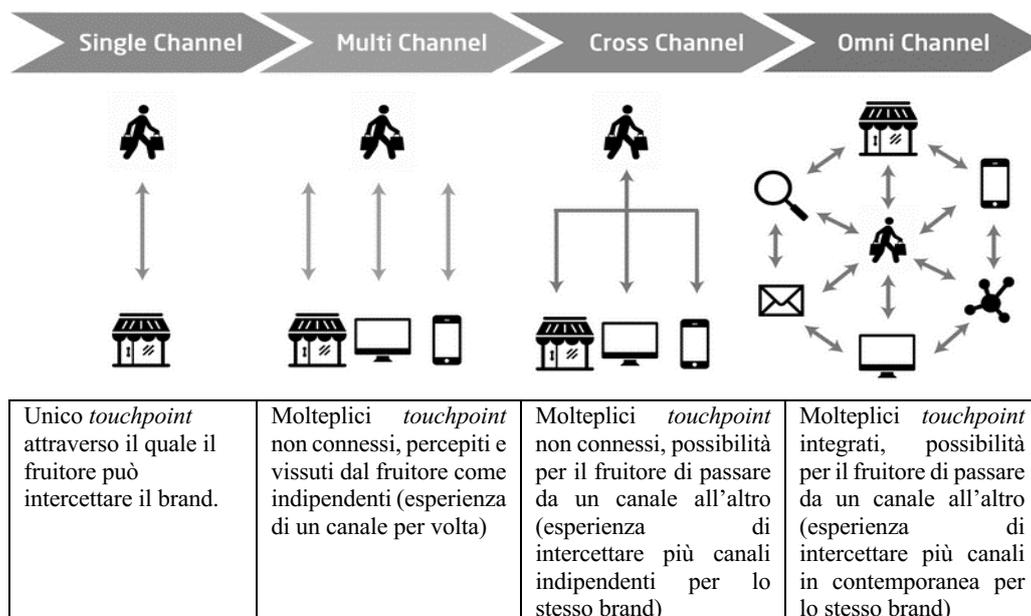
2.1 L'evoluzione degli approcci

Una delle leve del marketing mix e della gestione commerciale delle imprese è quella della comunicazione del prodotto o servizio offerto. La promozione e comunicazione può essere intesa come un insieme di azioni poste in essere dalle imprese per indurre, preservare o modificare i modelli comportamentali degli operatori del mercato allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo (Solima, 2012). Ecco che il concetto di consumatore, pubblico nel caso del capitolo precedente, torna in un'ottica *customer-centred*: il processo decisionale di acquisto del consumatore attraversa tre momenti quello cognitivo, quello emotivo e quello attivo (Solima, 2012). Inizialmente i soggetti individuano i propri bisogni insoddisfatti e cominciano ad identificare delle alternative di acquisto e fruizione in grado di compensare e soddisfarli; successivamente iniziano a valutare le alternative di scelta loro offerte per poi procedere alla decisione di acquisto vera e propria ed infine al *post-purchase* ovvero momento successivo all'acquisto del prodotto o alla fruizione del servizio. Come emerso nella letteratura sull'*Audience Development*, anche indagando la letteratura più vicina al marketing, è forte il richiamo alla necessità da parte delle organizzazioni di considerare l'eterogeneità delle aspettative e dei bisogni dei consumatori in quanto conseguenza di forze socio-culturali, variabili di contesto e psicologiche e di indagare proprio queste variabili che agiscono sul comportamento del consumatore (Solomon *et al.*, 2013; Stein & Ramaseshan, 2016).

Il contenuto della comunicazione viaggia infatti attraverso canali di comunicazione che collegano l'impresa, ovvero la fonte del messaggio, con i destinatari del messaggio ovvero i consumatori e, negli ultimi anni si è assistito al proliferare di nuovi canali attraverso i quali i soggetti entrano in contatto con il *brand*, modificando ulteriormente il *customer behavior* rendendo il consumatore sempre più consapevole e partecipe dei processi di gestione commerciale; egli infatti oggi non è più soltanto fruitore passivo (*cultural consumer*), ma anche co-produttore di beni e servizi (*cultural prosumer*), sostenitore della *brand image* attraverso un'attiva interazione (Stylianou-Lambert, 2010). In questo senso un ruolo cruciale è certamente stato svolto dalle moderne tecnologie che hanno trasformato il modo di comunicare, di acquistare e di decidere cosa e come acquistare (Cook, 2014; Beck & Rygl, 2015; Juaneda-Ayensa et al., 2016).

Nell'ottica di soddisfare i bisogni numerosi e diversificati dei consumatori, molte organizzazioni hanno raccolto la sfida delle ICT e hanno progressivamente aumentato le alternative di comunicazione e distribuzione di contatto tra consumatori e *brand* generando un'evoluzione del fenomeno partito dallo studio di un singolo canale, passando per una logica multicanale, giungendo ad una logica incrociata e infine, ad un orientamento omnicanale (fig.2) approfondito nei paragrafi successivi.

Figura 2. Le alternative di canale



Fonte: ns. elaborazione

La prima alternativa prevede un unico *touchpoint* inteso come un punto di contatto diretto o indiretto con un'impresa o un *brand* (Verhoef, 2015) che un consumatore può utilizzare per usufruire di un prodotto o un servizio. L'evoluzione tecnologica ha comportato cambiamenti anche nella *supply chain* e nei canali distribuitivi a disposizione dei consumatori per entrare in possesso di un bene o servizio offerti (Adivar *et al.*, 2019): inizialmente con la logica *single channel* ci si riferiva principalmente a due casi ovvero solo canale *brick-and-mortar* letteralmente "mattoni e malta" (Biyalogrosky & Koenigsberg, 2010; Kogan, 2012; Swami & Shah, 2013; Chen & Bell, 2013; Tetteh, & Xu, 2014) e al solo canale diretto (Rahman, 2003; Xia & Zhang, 2010; Tetteh & Xu, 2014) quindi il consumatore entrava in contatto con il *brand* solo nel negozio fisico che era anche l'unico canale che si occupava di soddisfare la domanda del consumatore, in cui egli poteva effettuare l'acquisto.

A partire dagli anni 2000 è emersa una nuova logica di canale ovvero il *multichannel* che prevede molteplici *touchpoints* attraverso i quali il consumatore può entrare in contatto con il brand e con l'organizzazione facendo però esperienza di un canale per volta in quanto i differenti canali non sono connessi e integrati e sono vissuti e percepiti pertanto come indipendenti l'un l'altro. Questo passaggio oltre a comportare, come anticipato, uno sforzo riorganizzativo da parte delle imprese, ha arricchito la catena di marketing e distribuzione di un prodotto servizio e ha ribaltato il focus aziendale: ci si inizia a muovere verso un approccio fortemente *consumer-centric* in cui il punto focale è l'esperienza del consumatore attraverso i diversi punti di contatto. Le organizzazioni approfondiscono le opportunità offerte da ciascun canale e da ciascun *touchpoint* e agiscono come coordinatori di questa molteplicità di canali alternativi delineando percorsi di acquisto e di allocazione di risorse (Adivar *et al.*, 2019). È importante sottolineare che nella logica *multichannel* la gestione dei differenti canali è ancora compartimentata per cui non c'è un coordinamento unico e pertanto manca l'offerta integrata tra i canali e la possibilità per il consumatore di passare da un canale all'altro poiché i canali agiscono come entità separate. Nonostante il passaggio al *multichannel* sia stata una grande sfida per le imprese e abbia comportato un considerevole sforzo organizzativo per fondere gradualmente il marketing e la vendita digitale con quella fisica in un'unica esperienza per il consumatore (Rosenblum & Kilcourse, 2013), è stato nell'interesse del marketing farlo, in quanto, dall'analisi della letteratura sul tema, è emerso che i consumatori multicanale hanno *lifetime values* più elevati e sono acquirenti più fedeli rispetto ai consumatori *single channel* (Kumar & Venkatesan 2005; Venkatesan *et al.*, 2007; Manser Payne *et al.*, 2017)¹³.

¹³ Il topic è stato successivamente ripreso ed analizzato per un contesto *omnichannel*: gli studi di Rigby (2016) e i dati dell'International Data Corporation (IDC) infatti confermano che i consumatori che utilizzano sia canali fisici che digitali hanno generato, nel primo studio, un aumento delle vendite del 31% e, nel secondo caso, un *lifetime value* più alto del 30% (Lee *et al.*, 2019).

L'utilizzo di molteplici canali infatti offre diversi vantaggi: consente di ampliare il raggio di azione di un prodotto o servizio raggiungendo un maggior numero di consumatori; genera maggiori profitti rispetto ad una logica *single channel*; favorisce lo sviluppo e il miglioramento del prodotto o servizio in modo più semplice e veloce (Tetteh *et al.*, 2014).

Nel corso di questi venti anni, diverse definizioni di *multichannel* sono emerse in letteratura: nel 2002 il concetto di *multichannel* viene associato al *retail* ed è definito una strategia di distribuzione per soddisfare i consumatori utilizzando più di un canale o mezzo di vendita come internet, televisione, outlet di vendita (Stone *et al.*, 2002). Beck & Rygl (2015) riprenderanno il topic di *multichannel retail* definendolo l'insieme delle attività relative alle vendite di prodotti o servizi attraverso più di un canale o attraverso tutti i canali disponibili, che però non offrono la possibilità, da un lato, al consumatore di interagire tra più canali e dall'altro, all'organizzazione di gestire in maniera coordinata i differenti canali e *touchpoints*. Gli autori sottolineano inoltre che il loro sforzo di categorizzazione del *Multiple Channel Retailing* era dato dall'esigenza di fare chiarezza poiché spesso il termine *multichannel* veniva utilizzato sia per descrivere canali coordinati e che interagiscono tra di loro (e.g. Neslin, 2006) sia per canali non integrati (e.g. Balasubramanian *et al.*, 2005; Verhoef *et al.*, 2007; Venkatesan *et al.*, 2007).

Nel 2006 Neslin *et al.*, offrendo una visione più ampia e parlando di *multichannel management*, descrivono il fenomeno come la progettazione, la distribuzione, il coordinamento e la valutazione di molteplici canali al fine di migliorare il valore dei consumatori attraverso la loro effettiva acquisizione, conservazione e il loro sviluppo nel tempo. Quest'altra chiave di lettura è stata approfondita da Verhoef *et al.* (2015) che offriranno una definizione molto simile che differisce per la maggiore attenzione riposta all'interazione tra organizzazione e consumatore: secondo gli autori il *multichannel customer management* consiste nella progettazione, implementazione, coordinamento e valutazione dei canali attraverso i quali l'azienda e il cliente interagiscono, per migliorare il valore del

cliente. Un'altra definizione proposta (de Carvalho & Campomar, 2014) prende in considerazione l'eterogeneità dei consumatori e afferma che il *multichannel* mira a rendere disponibile al consumatore il prodotto o servizio con il maggior numero possibile di canali di distribuzione e di contatto, attraverso diversi layout in grado di adattarsi meglio alle eterogenee preferenze dei consumatori, generando informazioni integrate e soprattutto esperienze di acquisto coerenti. In queste definizioni, appare un riferimento al coordinamento tra i canali, alle informazioni integrate e alle esperienze coerenti che il sistema *multichannel* offrirebbe. Volendo entrare più nel dettaglio però, questi ultimi aspetti sono più vicini alla logica *cross-channel* che è conseguenza ed evoluzione di quella *multichannel*: proprio per migliorare l'esperienza multicanale dei consumatori, le imprese hanno tentato di rendere le informazioni sui prodotti e servizi coerenti su tutti i canali disponibili (Müller-Lankenau *et al.*, 2006) tenendo presente che ciascun canale agisce autonomamente per massimizzare il proprio rendimento e che i consumatori scelgono con quale canale interagire in base a fattori tecnologici, economici e comportamentali (Balasubramanian *et al.*, 2005). L'evoluzione del sistema *multichannel* ha portato dunque al *cross-channel* che cerca di rendere più semplice la raccolta dei dati e il processo decisionale dei consumatori, offrendo informazioni uniformi su tutti i diversi canali disponibili, incrementando il *cross-selling* e la flessibilità per le organizzazioni e per i produttori (Schoenbachler & Gordon, 2002). In un contesto *cross-channel* sono presenti molteplici punti di contatto non connessi tra di loro, essendo la loro gestione ancora separata, ma il fruitore ha la possibilità di passare da un canale all'altro per la stessa esperienza e transazione. I confini tra il sistema multicanale e quello *cross-channel* sono molto sfocati: come anticipato, le prime pubblicazioni in letteratura utilizzavano il termine "*multichannel*" sia per esperienze e gestione di canali integrati sia quando non era richiesta alcuna forma di integrazione tra canali. Solo a partire dal 2010, sono emersi riferimenti in letteratura al *cross-channel* o all'*integrated multichannel*.

Questo nuovo approccio ha avuto lo scopo di migliorare la relazione con i consumatori, offrendo *cross-channel benefits*, applicando strategie distributive integrate e pratiche di *customer relationship management* (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).

Secondo alcuni autori (e.g. Berman & Thelen, 2004) una strategia multicanale ben integrata, dovrebbe offrire promozioni integrate, coerenza di prodotti e prezzi attraverso i canali, un sistema informativo integrato che metta in condivisione i dati disponibili sui consumatori, e un processo che consenta ai soggetti di acquistare il prodotto o servizio indistintamente su tutti i canali disponibili.

Il *cross-channel*, rispetto al *multichannel* che utilizza molteplici canali di comunicazione e distribuzione indipendenti tra loro al punto che il consumatore può intercettarne uno per volta, integra molteplici canali per consentire ai consumatori di muoversi liberamente attraverso i differenti *touchpoints* (Chatterjee, 2010; Schramm-Klein *et al.*, 2011; Huré *et al.*, 2017) pertanto i consumatori possono avere esperienze di più canali indipendenti per lo stesso *brand*. Tuttavia in entrambi i casi, *multi* e *cross-channel*, la gestione non è ancora coordinata, il consumatore sceglie con quale canale interagire e la differenza sta nel fatto che se nel *multichannel* le informazioni e i prodotti servizi offerti possono differire da canale a canale, nella logica *cross-channel* si cerca di ovviare e di offrire le medesime informazioni e gli stessi servizi e prodotti su tutti i canali disponibili.

Similmente altri autori (Schoenbachler & Gordon, 2002; Neslin *et al.*, 2006; Zhang *et al.*, 2010) hanno individuato le caratteristiche, le sfide, il *know-how* necessari ad implementare un'efficace strategia multicanale integrata. Alcuni autori (e.g. Schoenbachler & Gordon, 2002) hanno focalizzato l'attenzione sull'importanza di avere una visione completa del fruitore per capire cosa determina e influenza il suo comportamento in un contesto con molteplici canali affermando che la differenza tra il *single* e il *multi-cross channel* dipende dal grado di integrazione nella gestione dei processi e dei dati da parte dell'organizzazione e da come i canali interagiscono dal punto di vista del

consumatore. Successivamente si parla di sfide (Neslin *et al.*, 2006; Zhang *et al.*, 2010) legate alla struttura organizzativa, all'integrazione dei dati attraverso i canali, alla comprensione del comportamento del consumatore in un ambiente *multichannel*, alla valutazione delle caratteristiche e delle peculiarità dei canali, all'allocazione delle risorse sui diversi canali, al loro coordinamento e a metriche di valutazione delle prestazioni. La tassonomia proposta classifica gli approcci *multi* e *cross-channel* in base a due dimensioni: se l'interazione col canale può essere iniziata dal consumatore o se è gestita dall'impresa e quanti canali rientrano nella logica integrata (Beck & Rygl, 2015).

Nonostante i sistemi multicanale abbiano generato notevoli miglioramenti in termini di *lifetime value* e profitti, essi richiedono ancora la collaborazione da parte del consumatore che deve agire come integratore di informazioni proposte sui differenti canali non coordinati. In questi sistemi, non si sfruttano i benefici offerti da una base di conoscenza del prodotto o servizio centralizzata e gestita in modo integrato e uniforme su tutti i canali. Pertanto lo step evolutivo successivo prevede che le organizzazioni e i consumatori abbiano una visione olistica di tutti i canali disponibili; quest'ultimi possono, durante la loro esperienza, passare facilmente da un canale all'altro, entrare in contatto e interagire con differenti canali per lo stesso *brand* simultaneamente e pertanto potrebbero reperire informazioni in un canale, effettuare l'acquisto in un altro e entrare effettivamente in possesso del bene o servizio in un terzo canale. Questo approccio, definito "*omnichannel*", piuttosto che concentrarsi sui canali di marketing e distribuzione però, pone l'enfasi sull'interazione tra canali e *brand* (Verhoef *et al.*, 2015): i consumatori percepiscono di vivere l'esperienza del *brand* piuttosto che dello specifico canale pertanto il *branding* diventa più importante in un contesto *omnichannel* essendo il marchio il crocevia dei molteplici punti di contatto. Le organizzazioni sono perciò incoraggiate ad attirare i consumatori all'interno del *brand ecosystem* per favorire la loro fidelizzazione (Baxendale *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2015).

L'evoluzione verso nuove alternative di scelta comporta sempre nuove sfide e se, è emerso, che aumentare i canali di marketing e distribuzione aumenta la redditività del prodotto e migliora la relazione con i consumatori, essa richiede anche notevoli sforzi dal punto di vista organizzativo. Oggigiorno, un ruolo importante è svolto dalla tecnologia e ICT che hanno aumentato la facilità e la velocità con la quale i consumatori entrano in contatto con il *brand*: in questa direzione molti autori (Mencarelli, Marteaux & Puhl, 2010; Brady, 2011; Ntalla, 2013, Dindler, 2014, Baradaran Rahimi, 2014) ritengono che grazie all'*edutainment*, all'interazione e all'esperienze *immersive*, le moderne tecnologie siano in grado di creare coinvolgimento perché in grado di rendere il contesto più stimolante e motivante (Solima, 2017). Tuttavia, non tutti i clienti apprezzano la tecnologia in egual misura e, laddove alcuni dispositivi possono essere utilizzati per un singolo canale, altri possono essere adattati per più di essi, una strategia può utilizzarne uno specifico per indirizzare target mirati, ricordando che non tutti sono ugualmente efficienti/efficaci. Di conseguenza, le imprese si impegnano in iniziative finalizzate a sincronizzare i *bricks and clicks* in modo che l'immagine del marchio o dell'organizzazione siano allineati su ogni *touchpoint* (Verhoef *et al.*, 2015; Picot-Coupey *et al.*, 2016), aspetto approfondito nel paragrafo successivo.

2.2 Le definizioni di *omnichannel*

Con l'avvento delle nuove tecnologie e con la grande diffusione di dispositivi mobili intelligenti come smartphone e tablet si è assistito ad un cambiamento significativo nel *supply chain management* (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014): se nell'approccio multicanale coesistevano già, come visto nel paragrafo precedente, più canali di comunicazione e/o di distribuzione con i quali il consumatore poteva ed entrava in contatto con il *brand*, gli stessi erano però

gestiti con una mentalità a silo, compartimentata per cui diversi responsabili, diverse aree aziendali e diversi dipartimenti gestivano i differenti canali con un basso grado di coordinamento. La *digital transformation* e la maggiore enfasi rivolta all'interazione tra consumatore e *brand*, hanno progressivamente generato il passaggio dalla logica multicanale a quella omnicanale (Verhoef *et al.*, 2015). L'innovazione ha richiesto alle imprese anche uno sforzo organizzativo in grado di migliorare i processi, integrarli e garantire una gestione degli stessi coordinata ed efficace al fine di offrire al consumatore una esperienza continua attraverso tutti i canali per generare o mantenere un vantaggio competitivo (Melsted, 2015): per attuare una strategia *omnichannel* infatti le imprese attraversano un periodo di transizione che comprende cambiamenti nell'organizzazione, nella cultura d'impresa, nella gestione del sistema informativo, nel marketing mix, nella gestione delle risorse e nel *Customer Relationship Management* (Picot-Coupey *et al.*, 2016).

Il consumatore attuale utilizza una molteplicità di dispositivi, tant'è che almeno la metà delle transazioni oggi giorno coinvolge più di un dispositivo (Criteo, 2015) e ha la possibilità, nel contesto *omnichannel*, di interagire simultaneamente con più canali e di passare facilmente da un canale all'altro in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento¹⁴. Il consumatore che si trova fisicamente in un negozio oggi giorno ha la possibilità di accedere in tempo reale ad una grande mole di informazioni online su un prodotto o servizio; questo ha fatto sì che il consumatore sia più consapevole ed è sempre più frequente che i soggetti, prima di prendere la decisione di effettuare o meno l'acquisto di un prodotto o servizio, reperiscano informazioni online (Beck & Rygl, 2015). Appare ancora più evidente dunque che se i dipartimenti che gestiscono i canali non sono coordinati tra loro, il rischio è quello di offrire lo stesso prodotto servizio a condizioni differenti a seconda del canale di riferimento con conseguente confusione e

¹⁴ È questo il caso di consumatori che cercano informazioni su un canale e completano l'acquisto o la fruizione in un altro (Bang *et al.*, 2013; Britt, 2016)

sfiducia del consumatore che potrebbe, in questo caso, abbandonare l'idea di interagire con quel *brand* nei primi stadi dell'*engagement* (Ogden-Barnes & Lowther, 2012; Pini & Quaquarelli, 2018). Relativamente a quest'ultimo aspetto, in letteratura l'attenzione è stata rivolta all'efficacia dell'approccio *omnichannel* in termini di aumento delle vendite e di fedeltà del consumatore mentre non si evidenziano studi che indagano il contributo offerto dai diversi canali di comunicazioni in termini di conversione e coinvolgimento. Questo gap è dato dal fatto che la maggior parte degli studi sull'omnicanalità focalizza l'attenzione sulla fase di acquisto del prodotto (e.g. Ogden-Barnes & Lowther, 2012; Sopadjieva *et al.*, 2017) tralasciando la fase *pre-purchase*, la più delicata in termini di *Audience Development* (la maggior parte del pubblico si perde proprio nelle prime fasi di interazione col *brand*) per convertire e coinvolgere i consumatori.

Come è emerso dalla disamina dell'evoluzione delle strategie di comunicazione e distribuzione nel paragrafo precedente, l'*omnichannel* è argomento relativamente recente in letteratura: dall'analisi delle metodologie applicate negli articoli relativi al topic è infatti emerso che, dal 2002 al 2014 gli studi hanno impiegato quasi esclusivamente metodi analitici empirico-quantitativi e dunque la maggior parte degli articoli precedenti al 2015 affrontano l'argomento in chiave teorica e di modelli e non hanno avuto pertanto alcuna risonanza pratica visibile all'esterno della comunità teorica (Taylor *et al.*, 2019). In particolare in questa prima fase, la letteratura non riusciva a tradurre i modelli e gli studi teorici in ipotesi validabili nel contesto pratico ed empirico e i *modeling papers* non riuscivano a calare dunque le intuizioni teoriche nelle condizioni di contesto sollevate dal lavoro empirico (Taylor *et al.*, 2019). Allo stato attuale della letteratura, si evidenziano dunque contributi di natura qualitativa e a livello organizzativo con un significativo gap emerso, dato dalla mancanza di studi empirici che osservano il fenomeno dal punto di vista del consumatore, indagando il suo comportamento nell'ambiente *omnichannel* e come le

caratteristiche dei prodotti e dei servizi influenzano le decisioni (Castellani & Geregová, 2017).

Inoltre le prime pubblicazioni utilizzavano spesso il termine “*multichannel*” che, a differenza di “*omnichannel*” non richiedeva alcuna forma di integrazione tra i canali; è solo a partire dal 2010 che il vocabolario si è arricchito con termini quali “*cross-channel*” e “*integrated multichannel*” mentre il termine “*omnichannel*” non è apparso come titolo (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) o nelle parole chiave degli autori (Lockie, 2014) fino al 2014, anno a partire dal quale lo studio sull’omnicanalità ha iniziato ad accelerare (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef *et al.*, 2015; Saghiri *et al.*, 2017; Taylor *et al.*, 2019). Inoltre sebbene lo studio dell’omnicanalità riguardi attività di marketing, di logistica, *supply chain* e attività operative, fino ad oggi si registra una ricerca limitata sul tema che incorpori tutte queste diverse prospettive, la maggior parte degli studi infatti si focalizza sul marketing e sui canali di vendita e distribuzione¹⁵.

Dall’analisi della letteratura è emerso inoltre che gli studi sull’*omnichannel* possono essere classificati in due tipologie: *organizational level* e *individual level* (Lee, Zach WY *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2019). Nell’ambito degli studi di livello organizzativo tre sono gli aspetti maggiormente analizzati: alcuni autori (e.g. Bell *et al.*, 2014; Bell *et al.*, 2015; Bernon *et al.*, 2016; Chopra, 2016; Hubner *et al.*, 2016; Ishfaq *et al.*, 2016) si sono concentrati sull’analisi del prodotto e dell’evasione degli ordini, ovvero i canali distributivi e hanno confermato quanto sia potenzialmente vantaggioso sfruttare l’*omnichannel* attraverso innovazioni

¹⁵ A questo proposito alcuni autori (Cummins *et al.*, 2016) nel delineare un *framework* di ricerca sull’*omnichannel* nel contesto del management delle vendite, hanno individuato sei aree tematiche inerenti al tema potenzialmente utili da approfondire e sviluppare: contesto delle vendite (*sales contexts*), impatto della tecnologia (*impact of technology*), fasi nel processo di vendita (*stages in the sales process*); impatto sulle relazioni (*impact on relationships*); impatto sulla performance d’azienda (*impact on firm performance*) e il ruolo svolto dai molteplici strumenti e piattaforme di comunicazione (*the role of various communication tools and platforms*).

Anche relativamente agli autori, non si registrano articoli e lavori che includano studiosi affiliati a tematiche quali comportamenti organizzativi, discipline contabili o finanziarie, settori potenzialmente vicini all’*omnichannel*.

nella vendita e nella consegna dei prodotti; prendendo spunto da questi studi, Hubner *et al.* (2016) hanno focalizzato l'attenzione sulla logistica fornendo approfondimenti sulla progettazione innovativa di prodotti e canali distributivi *omnichannel*. Parallelamente altri autori (e.g. Li *et al.*, 2015; Cummins *et al.*, 2016; Melero *et al.*, 2016) si sono concentrati sugli aspetti di marketing enfatizzando l'importanza di integrare i canali disponibili, unificando i punti di contatto tra l'azienda e i consumatori e offrendo loro esperienze personalizzate. Gli studi di livello individuale invece rimangono piuttosto scarsi: i pochi studi esistenti che guardano al fenomeno dal punto di vista del consumatore, hanno analizzato le motivazioni antecedenti all'esperienza di acquisto dei consumatori (e.g. Cook, 2014; Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016) i quali sono sempre più esigenti e si aspettano di essere raggiunti in modo conveniente e innovativo.

In sostanza la letteratura sull'*omnichannel* è ancora agli inizi e soprattutto, nonostante con l'omnicanalità il focus sia sul consumatore, la maggior parte degli studi sono di tipo organizzativo e di natura qualitativa e si concentrano sullo sviluppo di nuovi approcci per evadere gli ordini (e.g. Bell *et al.*, 2014; Bell *et al.*, 2015; Bernon *et al.*, 2016; Chopra, 2016; Ishfaq *et al.*, 2016) e strategie di marketing (e.g. Li *et al.*, 2015; Cummins *et al.*, 2016; Melero *et al.*, 2016), si registra una generale mancanza di studi empirici che analizzino i comportamenti del consumatore omnicanale a livello individuale (Lee *et al.*, 2019).

Come anticipato, inizialmente i concetti di multicanalità e omnicanalità venivano spesso confusi; alcuni autori (e.g. Pophal, 2015) evidenziano la differenza tra *multichannel* e *omnichannel* parlando rispettivamente di approccio tattico o approccio *inside-out* con il focus sui canali, strumenti attraverso i quali l'impresa raggiunge la clientela, e approccio strategico o approccio *outside-in* secondo il quale, per creare una relazione profittevole e a lungo termine con i consumatori, è necessario assumere il punto di vista del cliente. Inoltre con la strategia multicanale il focus delle aziende è sulle vendite di ciascun canale mentre, con l'*omnichannel* il focus è sul totale delle vendite; anche dal punto di vista gestionale si registra un forte cambiamento in quanto è indispensabile in un'ottica

omnicanales che il manager adotti strategie di marketing che incorporino sia canali di comunicazione di massa tradizionale che online per aumentare i *touchpoints*, ovvero i punti di contatto con i consumatori e garantire soprattutto un'esperienza del *brand* tra i canali senza interruzioni e/o differenze percepite, cosa che non si verifica in un contesto *multichannel* (Neslin *et al.*, 2006; Baxendale *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2015; Park & Lee 2017).

Il concetto di *touchpoint* è ricorrente nella letteratura sull'omnicanalità: questi *touchpoints* possono essere rappresentati da interazioni brevi, unidirezionali o bidirezionali tra consumatori e azienda ma, attraverso comunicazioni *peer-to-peer* e tramite proprio i *social media*, anche tra consumatori influenzando così sulla percezione e sulla reputazione del *brand* (Verhoef *et al.*, 2015).

I tre *touchpoints* più ricorrenti in letteratura (e.g. Huré *et al.*, 2017) sono quelli fisici, quelli online e quelli *mobile*. Altri autori (e.g. Straker *et al.*, 2015) soffermandosi su quelli digitali, suggeriscono di dividerli in *functional touchpoints*, *social touchpoints*, *community touchpoints* e *corporate touchpoints*¹⁶.

La finalità è che tutti i molteplici *touchpoints* siano perfettamente allineati e sincronizzati per garantire un viaggio omnicanales che potrebbe favorire la lealtà, la soddisfazione, il positivo passaparola dei consumatori e la co-creazione di valore sia per lo shopping dei clienti sia massimizzando il valore dell'azienda agli occhi dei consumatori (Leroi-Werelds *et al.*, 2014; Kumar & Reinartz, 2016; Huré *et al.*, 2017). Quando i punti di contatto non sono gestiti in modo ottimale, infatti, i consumatori possono percepire negativamente il servizio e sviluppare un atteggiamento e un'opinione negativi sulla qualità offerta dall'azienda (Akter *et al.*, 2019). Inoltre, misurare il comportamento dei consumatori lungo i punti di

¹⁶ *Functional touchpoints* includono email e siti web, i *touchpoints social* includono varie forme di *social media* con un elevato grado di interazione offrendo la possibilità di chiedere e rispondere in tempo reale, i *community touchpoints* includono forum e blog basati sulla coesione tra gli utenti ed infine i *corporate touchpoints* si focalizzano sui feedback dei consumatori e includono pertanto *faq* e *rating* e recensioni.

contatto fisici e virtuali è utile al management per comprendere i *driver* che orientano le loro scelte (Fulgoni, 2014).

Alla luce dei vantaggi offerti dall'*omnichannel*, con l'avvento di Internet, con la proliferazione dei dispositivi intelligenti e con l'aumento del numero di canali disponibili, le aziende hanno dovuto decidere se accettare i nuovi canali e *touchpoints* online o continuare ad utilizzare solo i canali tradizionali offline e i *touchpoints* fisici.

In questo contesto, negli ultimi 15 anni, alcune aziende, consapevoli che legare un'attività a determinati canali aumenta l'inefficienza in termini di gestione dei costi logistici e del servizio (Taylor *et al.*, 2019), hanno iniziato a perfezionare le loro capacità multicanali per convergere sempre più verso l'omnicanalità ovvero un'esperienza senza interruzioni in cui la distinzione tra *bricks and clicks* ovvero operazioni nello store fisico e nei canali online è irrilevante (Ishfaq *et al.*, 2016; Galipoglu *et al.*, 2018)¹⁷.

Non solo, i consumatori richiedono sempre più comodità nella fase di acquisto in quanto vogliono effettuare acquisti in qualsiasi posto, in qualsiasi momento da qualsiasi dispositivo e anche nella fase *post-purchase* in quanto desiderano poter restituire i loro articoli senza problemi (Mercier *et al.*, 2014; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Volendoci pertanto basare sulle definizioni comuni di complessità (Anderson, 1999; Vasconcelos & Ramirez, 2011) e sulla *complex adaptive theory* (Miller & Page, 2009; Pathak *et al.*, 2007), l'*omnichannel* può a tutti gli effetti essere riconosciuto come un sistema adattivo complesso ovvero un sistema caratterizzato da agenti ed entità interdipendenti e interconnesse tra loro. Nel contesto omnicanale infatti i produttori, i rivenditori, le società di consegna sono tutti agenti dinamici del sistema il cui ruolo e le cui connessioni cambiano in funzione delle altre entità e dei vari canali distributivi e di marketing. Il concetto

¹⁷ Tra le prime industrie ad adottare questo tipo di strategie compare l'industria alimentare che ha implementato per i clienti l'opzione BOSS *buy-online-ship-from-store* (De Koster, 2002; Boyer & Hult, 2006).

di complessità torna anche in uno studio condotto sull'*omnichannel* ai fini di comprenderne l'impatto sullo *shopping value* (Huré *et al.*, 2017): gli autori infatti hanno identificato e propongono tre caratteristiche chiave nello shopping omnicanale ovvero la sua complessità dovuta proprio alle molteplici interazioni, la sua attenzione al *brand* ed infine il suo livello di coerenza e continuità. Altri elementi concettuali e strategici per il successo nell'ambiente *omnichannel* sono stati individuati in letteratura (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Hansen & Sia, 2015; Herhausen *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2015; Cummins *et al.*, 2016) tra cui: l'integrazione tra i servizi; la facilità nei processi di ricerca; l'attenzione al marchio; l'incremento e l'utilizzo delle tecnologie; lo sfruttamento del potere degli *analytics*; l'allineamento tra le interazioni online, quelle in store e quelle personali e la possibilità di risolvere i problemi in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento; la costruzione di una comunità *omnichannel* e l'importanza di abbracciare (gli autori utilizzano proprio il verbo "*to embrace*") i partner dei canali; l'integrazione tra i canali; la sinergia comunicativa; l'attenzione alla determinazione dei costi di *switching* tra un canale e l'altro.

Appare dunque necessario chiarire cosa sono i canali e come vengono definiti dagli autori: nel complesso, la letteratura è unanime sul fatto che i canali si riferiscano ai diversi modi di interagire con i clienti e le molteplici tipologie di canali rappresentano il modo in cui il prodotto e le informazioni vengono diffuse (Saghiri *et al.*, 2017). La definizione proposta da Neslin *et al.* nel 2006 (p.96) riprende proprio questo concetto di contatto e interazione tra l'azienda e i consumatori affermando che i canali sono "*mediums through which the firm and the customer interact*". Più recentemente altri autori (e.g. Palmatier *et al.*, 2019) hanno offerto una definizione leggermente differente di canale, calato nel contesto del marketing ovvero: "*we define marketing channel specifically as the set of interdependent but in many cases independent organizations involved in the process of taking a product or a service to market and making it available for use and consumption*". Quest'ultima definizione approccia al tema in maniera più ampia definendo i canali di marketing l'insieme delle organizzazioni

indipendenti o interdipendenti che si occupano di immettere sul mercato e rendere disponibile all'uso e al consumo un prodotto o servizio. Altri autori ancora (e.g. Dennis *et al.*, 2016) piuttosto che focalizzare l'attenzione sulla definizione di canale, hanno cercato di individuare e raggruppare le tipologie più ricorrenti: gli autori individuano tre principali canali per effettuare acquisti ovvero quelli tradizionali o fisici (*brick and mortar*), quelli basati sull'interazione attraverso la rete (*web-based channels*) e infine i dispositivi mobili (*mobile devices*). A questi tre, altri autori (e.g. Levy *et al.*, 2019) hanno recentemente riconosciuto il *social retail* attraverso i *social media sites* come canale laddove, i precedenti autori (e.g. Dennis *et al.*, 2016) avevano analizzato i *social media* come *touchpoint* e non come vero e proprio canale.

L'integrazione tra i canali è riconosciuta in letteratura come la principale caratteristica dell'*omnichannel* (Susanto *et al.*, 2018): già nel 2005 alcuni autori (e.g. Bendoly *et al.*, 2005) affrontano il tema dell'integrazione tra i canali da intendere come l'utilizzo di molteplici modalità distributive caratterizzate da supporto reciproco e da intendersi come alternative semi-intercambiabili per le transazioni finali con i clienti. Questo perché, secondo gli autori, alcuni canali sono più adatti per alcuni prodotti o servizi ma è preferibile che i canali siano intercambiabili laddove necessario per soddisfare la domanda dei consumatori con qualsiasi combinazione di canali e spazio-temporali. L'integrazione tra i canali e l'utilizzo simultaneo da parte delle aziende di molteplici canali differenti, avrebbero infatti ripercussioni positive sulle decisioni di acquisto. Il tema è diventato sempre più rilevante in letteratura al punto che è emerso il topic della "*channel integration quality*" (Sousa & Voss, 2006; Lee *et al.*, 2019). La *channel integration quality* si riferisce alla capacità del venditore omnicanale di offrire ai clienti un'esperienza di acquisto fluida lungo tutti i canali disponibili, siano essi fisici o virtuali, ed è relativa alla qualità del servizio complessivo sperimentato da un consumatore (Sousa & Voss, 2006).

Il modello elaborato inizialmente da Sousa & Voss (2006) comprende due dimensioni di integrazione: la prima è la *channel-service configuration* che, a sua

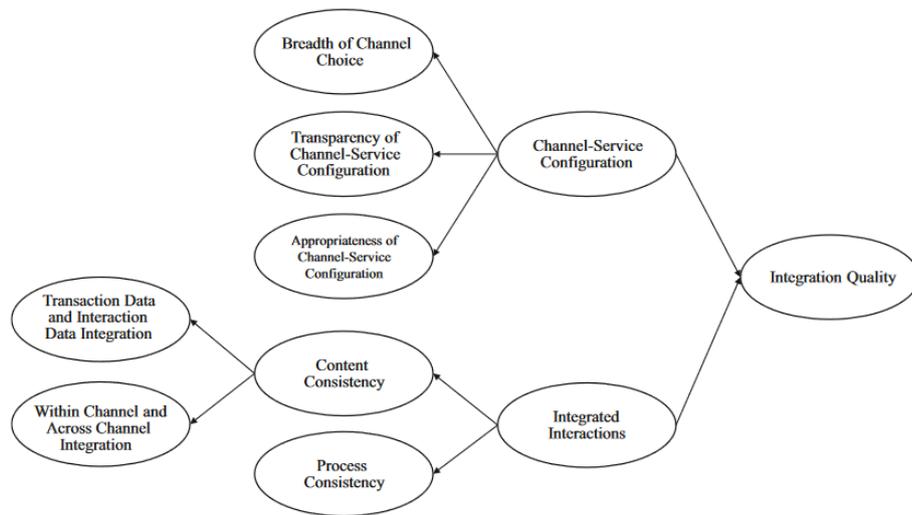
volta, comprende due sotto dimensioni ovvero la prima che riguarda l'ampiezza di scelta del canale ovvero il grado di facilità col quale i consumatori possono scegliere e portare a termine determinate operazioni attraverso canali alternativi; la seconda sotto dimensione è la *transparency of the existing channel-service configuration* che si riferisce al grado di conoscenza che i consumatori hanno dell'esistenza di tutti i canali e delle differenze che intercorrono tra loro in termini di funzionalità e servizi offerti. La seconda dimensione del modello è definita dagli autori *integrated interactions*, riguarda appunto l'integrazione tra i canali e in particolare la consistenza dell'interazione tra i vari *media* che si esplicita in due dimensioni: consistenza del processo (*process consistency*) e consistenza del contenuto (*content consistency*). La consistenza del processo è relativa agli attributi simili del processo omnicanale attraverso i differenti canali disponibili mentre la consistenza del contenuto è relativa alla coerenza delle informazioni distribuite sui diversi *media* (Susanto *et al.*, 2018), aspetto che si collega al topic della *credibility*, approfondito nel capitolo successivo sulla *digital communication*¹⁸. Precedenti studi (e.g. Seck, 2013; Seck & Philippe, 2013; Emrich *et al.*, 2015; Herhausen *et al.*, 2015; Lee *et al.*, 2019) hanno confermato che l'elevata qualità di integrazione tra i canali influenza positivamente le valutazioni che i consumatori hanno di un *brand*, la loro soddisfazione generale e i benefici percepiti dall'acquisto migliorando, come anticipato, le vendite e la *purchase intention*; inoltre la qualità di integrazione tra i canali migliora la percezione che i consumatori hanno del servizio e minimizza i rischi percepiti e, in particolare, l'elevata qualità della seconda dimensione del modello (*integrated interactions* data da consistenza di processo e di contenuto) porterebbe ad un

¹⁸ Quest'ultimo aspetto, ovvero l'avvento della comunicazione digitale, non va sottovalutato: secondo un sondaggio condotto dall'International Council of Shopping Centers infatti, le aziende che agiscono in un'ottica omnicanale devono fare leva molto sulle moderne tecnologie per migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori (Business Wire, 2016), forti anche dell'effetto positivo che l'adozione di sistemi integrati di vendita in store fisici e su canali digitali porta in termini di incremento delle vendite (Lindner, 2016).

livello superiore di *customer engagement* che genera una maggiore intenzione all'acquisto e un positivo *word of mouth* (argomento approfondito nel capitolo successivo).

Il concetto di integrazione relativamente alla molteplicità di canali disponibili, aumentati considerevolmente con l'avvento del digitale, è stato più volte ripreso: nel 2017 Saghiri *et al.*, hanno sviluppato un modello per i sistemi *omnichannel* configurato su tre dimensioni ovvero *channel stage*, *channel type* e *channel agent* riprendendo proprio il concetto di integrazione tra i *channel stages* che rendono l'esperienza del consumatore fluida, dove tutti i fornitori del prodotto/servizio sono consapevoli di ciò che accade al consumatore nelle fasi precedenti e successive del processo di acquisto e che consente ai clienti di muoversi agilmente lungo le fasi del canale senza incontrare ostacoli o difficoltà; l'integrazione tra le tipologie di canale (*integration among channel types*) che si riferisce alla sincronizzazione necessaria tra i diversi canali offline, online e *mobile* che facilita il consumatore nel passaggio *cross-channel* ovvero da un canale all'altro; infine integrazione tra gli agenti del canale (*integration among channel agents*) per garantire che differenti agenti inviino le medesime informazioni circa il prodotto/servizio al consumatore. Ancora più di recente, nel tentativo di concettualizzare un modello di qualità del servizio *omnichannel* altri autori (Akter *et al.*, 2019) hanno ripreso il modello della qualità dell'integrazione di canale (fig.3). Gli autori nel loro modello rielaborato, individuano tre componenti della qualità: la componente virtuale ovvero il sito web, internet e le app per smartphone; la componente fisica data dalle relazioni con le persone e dalla logistica e la componente relativa alla qualità dell'integrazione tra i canali che devono garantire la medesima esperienza e le stesse informazioni.

Figura 3. Modello concettuale delle dimensioni della qualità nell'*omnichannel*



Fonte: Akter et al., 2019 rielaborazione da Sousa and Voss, 2006.

Dopo aver analizzato gli studi presenti in letteratura e i topic relativi al tema più trattati dagli autori, le tabelle seguenti (tabb.6,7,8,9,10) forniscono una panoramica delle definizioni di *omnichannel* proposte fino ad oggi. L'analisi delle definizioni ha permesso di individuare alcuni criteri sottesi e aspetti sui quali gli autori si sono soffermati maggiormente in tempi differenti: vendita e integrazione tra i canali (*retail e channel integration*), medesima esperienza su tutti i canali (*seamless experience*) e punti di contatto (*touchpoints*). Pur rientrando nello stesso macro argomento e pur essendoci alcune definizioni omnicomprenditive e di transizione tra più topic, si tratta di una classificazione utile a comprendere a fondo l'evoluzione del fenomeno.

Molti autori (e.g. Lazaris & Vrechopoulos 2014; Beck & Rygl, 2015; Akter et al., 2019) attribuiscono a Rigby (2011) il merito di aver introdotto nella letteratura accademica e coniato il termine "*omnichannel*" in riferimento al *retail* e ad un'esperienza di vendita integrata che fonde i vantaggi dei negozi fisici con

l'esperienza di shopping online in grado di fornire al consumatore ricchezza di informazioni.

Tuttavia prima della definizione proposta da Rigby, nel 2009, altri autori avevano utilizzato il termine “*omnichannel*” nel report Global Retail Insights dell'IDC, riferendolo però al compratore e sottolineando quanto egli sia l'evoluzione del compratore multicanale ovvero un consumatore che invece di interagire con i canali in parallelo, li usa simultaneamente (tab.6).

Tabella 6. Prima definizione Omnichannel evoluzione del Multichannel

Anno	Autore/i	Definizione
2009	Parker & Hand Ortis & Casoli	<i>Omnichannel shopper is an evolution of the multichannel consumer who instead of using channels in parallel, he uses them all simultaneously</i>

Fonte: ns. elaborazione

La prima definizione che è apparsa in letteratura pertanto potrebbe essere ritenuta un *outlier* rispetto alle definizioni che verranno proposte successivamente.

A partire dal 2011 le definizioni del fenomeno che si sono susseguite in letteratura focalizzano l'attenzione o sul *retail* e sull'integrazione tra i canali quindi guardano al fenomeno dal punto di vista gestionale (tab.7) o sull'esperienza continua e medesima che il consumatore vive lungo tutti i canali di comunicazione e distribuzione e dunque osservano la prospettiva dei consumatori (tab.8).

Partendo dalla definizione di Rigby, alcune definizioni, come anticipato, sono strettamente legate al contesto del *retail* al punto tale che fino al 2018 un filone di ricerca ha continuato a parlare esplicitamente di *omnichannel retailing* (tab.7).

Tabella 7. Definizioni Omnichannel sul tema Retail e Channel Integration

Anno	Autore/i	Definizione
2011	Rigby	<i>Omnichannel retailing is an integrated sales experience that melds the advantages of physical stores with the information-rich experience of online shopping</i>
2012	Aubrey & Judge	<i>Omni-channel retailing is about 'nurturing a symbiotic relationship between digital and physical channels so that they work together side-by-side, supporting each other</i>
2015	Beck & Rygl	<i>Omnichannel retailing is defined by the authors as the set of activities involved in selling merchandise or services through all widespread channels, whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel integration</i>
2016	Chopra	<i>Omnichannel retailing refers to the use of a variety of channels to interact with customers and fulfill their orders</i>
2016	Hubner <i>et al.</i>	<i>Omnichannel retailing is characterized by an operation with continuous information exchange, joint operations, logistics, and inventories across channels, enabling a conflation of the order fulfillment process</i>
2018	Perry <i>et al.</i>	<i>Omnichannel is integrating all communication channels between the retailer and customer. Mobile technologies play a critical role as they are blurring the line between in-store and online shopping</i>
2018	Chong	<i>Omni-channel retailing ensures an integrated process that provides an integrated outlook of a product or service to the consumer in terms of purchase, return, and exchange in each channel</i>
2019	Taylor <i>et al.</i>	<i>Omnichannel fulfillment strategies be defined as processes that enable a firm to meet customer demand through the flexible sharing of fulfillment link(s) across any combination of channels with respect to purchase origination and purchase receipt</i>
2019	Palmatier <i>et al.</i>	<i>An omnichannel system harmoniously integrates functions that allow customers to shop research purchase communicate engage with and consume the brand across online, mobile social and offline physical channels</i>

Fonte: ns. elaborazione

L'attenzione degli autori è rivolta principalmente all'integrazione tra canali fisici e digitali e all'importanza ricoperta dalle tecnologie digitali nella diffusione del fenomeno (Rigby, 2011; Aubrey & Judge, 2012; Perry *et al.*, 2018; Palmatier *et*

al., 2019) o più genericamente all'interazione fra una molteplicità di canali disponibili (Beck & Rygl, 2015; Chopra, 2016; Hubner *et al.*, 2016) sia per la comunicazione (e.g. Perry *et al.*, 2018) che per la distribuzione (Chong, 2018; Taylor *et al.*, 2019). Si tratta di un sistema in grado di integrare in maniera armoniosa le funzioni che consentono ai consumatori sia di acquistare (e quindi siamo sempre nella dimensione del *retail*) ma anche di comunicare ed essere coinvolto dal *brand* su canali online, *mobile* e fisici (Palmatier *et al.*, 2019).

Dunque la differenza tra *multichannel* e *omnichannel* è visibile a livello gestionale in quanto l'approccio *multichannel* prevede l'utilizzo di una molteplicità di canali gestiti però singolarmente, la strategia (così come verrà definito l'approccio *omnichannel* successivamente nel 2017, e.g. Rodríguez-Torrice *et al.*, 2017) *omnichannel* comporta l'utilizzo di molteplici canali gestiti congiuntamente (Verhoef *et al.*, 2015).

Il filone di ricerca che ha seguito la definizione di Rigby, è stato ripreso ed approfondito due anni dopo quando Levy *et al.* (2013) hanno coniato, entrando ancora di più nel dettaglio, il termine “*omniretailing*” intendendo un'offerta multicanale coordinata in grado di offrire una “*seamless experience*” su tutti i canali di vendita. Pur facendo ancora riferimento al contesto del *retail*, il fenomeno non viene più visto dal punto di vista gestionale bensì dalla prospettiva del consumatore (tab.8).

Tabella 8. Definizioni Omnichannel sul tema della Seamless Experience

Anno	Autore/i	Definizione
2011	Kamel & Kay	<i>A true Omnichannel experience infers the “desire to serve the customer however, whenever and wherever they wish to purchase merchandise (and return it too)</i>
2012	Hardgrave	<i>Customers should get a consistent and seamless experience whether they are shopping in a store, on a mobile, or on a computer, and that the lines between various modes of shopping are becoming blurred</i>

2013	Levitt	<i>In the Omni-channel approach the consumer has a holistic and customer-centric experience with the brand, as opposed to channel-based, where technology to enable a seamless experience for the customer also delivers useful data to retailers about customer needs and to optimize operations</i>
2013	Levy <i>et al.</i>	<i>“Omniretailing” is a coordinated multichannel offering that provides a seamless experience when using all of the retailer’s shopping channels</i>
2014	Lazaris & Vrechopoulos	<i>Omnichannel behavior refers to the use of both physical and digital channels combined with the delivery of seamless shopping experiences</i>
2017	Rodríguez-Torrice <i>et al.</i>	<i>An omnichannel strategy allows customers to shop across channels anywhere and anytime providing shoppers with a unique, complete, and seamless shopping experience that eliminates the barriers between channels</i>

Fonte: ns. elaborazione

La definizione di Kamel and Kay proposta nel 2011, pone l’accento sul consumatore e sottolinea che una buona esperienza omnicanale deve soddisfare il consumatore in qualunque posto e in qualunque momento. A partire dal 2012, al di là delle differenze terminologiche per le quali alcuni autori (e.g. Levitt, 2013) parlano di “approccio *omnichannel*”, concetto ripreso tra l’altro nel 2014 (de Carvalho & Campomar, 2014), altri (e.g. Lazaris & Vrechopoulos, 2014) parlano di “comportamento *omnichannel*”, lo sforzo definitorio si concentra sulla soluzione di continuità, sull’esperienza ininterrotta e continua tra i canali che un’esperienza *omnichannel* deve offrire al consumatore, cercando così di differenziarla da un’esperienza *multichannel*.

L’aspetto rilevante è offrire ai consumatori la possibilità di entrare in contatto con il *brand* in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento (Kamel & Kay, 2011; Rodríguez-Torrice *et al.*, 2017) grazie al ruolo svolto dalle tecnologie che consentono di rendere labili i confini tra un canale di comunicazione e vendita e l’altro (Hardgrave, 2012; Levitt, 2013).

Nel 2014 la definizione proposta da Lazaris & Vrechopoulos è un primo buon tentativo di sintesi tra l'integrazione tra i canali fisici e digitali del filone di ricerca di Rigby e l'importanza della *seamless experience*. Tuttavia un'altra definizione nello stesso anno sembra esplicitare ulteriormente questo aspetto e quindi può essere ritenuta una definizione di transizione che abbraccia effettivamente entrambi gli aspetti: secondo gli autori infatti l'*omnichannel retailing* (quindi siamo nuovamente calati esplicitamente nel contesto del *retail*) si riferisce ad un'esperienza di acquisto che integri il negozio fisico e la quantità di informazioni disponibili online con lo scopo di offrire un'eccellente esperienza ai consumatori lungo tutti i *touchpoints* (tab.9).

Tabella 9. Definizione Omnichannel sui temi Retail e Channel Integration e Seamless Experience

Anno	Autore/i	Definizione
2014	Frazer, M., & Stiehler, B. E.	<i>Omnichannel retailing refers to an integrated shopper experience that merges the physical store with the information rich digital environment, with the aim of providing excellent shopper experiences across all touch points</i>

Fonte: ns. elaborazione

Ecco che, la strategia *omnichannel* è strettamente legata alla *digital transformation* e, in particolare, all'avvento della *digital communication* che ha generato il proliferare di nuovi e numerosi canali di vendita, distribuzione e comunicazione (Cook, 2014); proprio per questo non va trascurata la possibilità offerta ai consumatori dall'approccio *omnichannel* di accedere ad un'elevata quantità di informazioni in qualunque luogo e in qualunque momento (de Carvalho & Campomar, 2014; Frazer & Stiehler, 2014) e di poter agevolmente intercettare il *brand* e l'impresa attraverso molteplici *touchpoints* da intendersi

come “*an episode of direct or indirect contact with a brand or a firm*“ (Verhoef *et al.*, 2015, p. 175). Quest’ultimo concetto dei punti di contatto tra il consumatore e il *brand*, a partire dal 2014 e soprattutto dal 2015 anno in cui verrà proposta una nuova e significativa definizione di *omnichannel* (Verhoef *et al.*, 2015), richiamerà sempre di più l’attenzione degli studiosi (tab.10).

Tabella 10. Definizioni Omnichannel con focus su Touchpoints

Anno	Autore/i	Definizione
2015	Verhoef <i>et al.</i>	<i>Omnichannel management as the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoint, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized. By this, they acknowledge the fact that different channels interact with each other and are used simultaneously</i>
2016	Juaneda-Ayensa <i>et al.</i>	<i>Omnichannel, as the integration of sales and marketing channels, where the customer should have the same experience across channels. From a more practical perspective channels refer to for example; website or an online store, mobile channel, physical store and social media that are integrated through different touch points and centered on the customer, which may affect the customer relationship to the brand.</i>
2016	Cummins <i>et al.</i>	<i>Omni-channel marketing in a sales context as the synergetic integration of customer touchpoints and communication opportunities for the purpose of creating a unified brand experience regardless of channel, platformer stage in the selling process</i>
2016	Picot-Coupey <i>et al.</i>	<i>Omnichannel retailing is a holistic approach, where strategy takes account of all channels as customer touch points, which potentially allows for a seamless customer journey</i>

Fonte: ns. elaborazione

La definizione data da Verhoef *et al.* nel 2015 costituisce un importante contributo definitorio nella letteratura sul tema: gli autori sono i primi e gli unici a parlare di “*omnichannel management*” con lo scopo di fornire una definizione dell’approccio omnicanale al di là del settore cui si lega e che, fino a quel momento e nella maggior parte delle definizioni proposte e anche in seguito, era stato e sarebbe stato quello delle vendite e del *retail*. Inoltre gli autori riprendono alcuni importanti aspetti che erano emersi in letteratura fino a quel momento e li sintetizzano nella loro definizione che pertanto è una di quelle che maggiormente ritorna in letteratura: gli autori riprendono infatti l’importanza della gestione integrata dei numerosi canali disponibili e i molteplici punti di contatto col consumatore in grado di offrire la *seamless experience*, che più volte ritorna in letteratura, esplicitata anche come “*unified brand experience*” (Cummins *et al.*, 2016). Infine sottolineano ancora che i numerosi canali interagiscono tra di loro e sono usati simultaneamente, a differenza dell’approccio multicanale. Negli ultimi cinque anni sono emersi nuovi punti di vista sul tema: pur non mancando riferimenti al settore del *retail* e riferimenti all’integrazione tra i canali e all’esperienza continua del consumatore, emerge un primo tentativo di integrare la definizione di *omnichannel* con la descrizione delle tipologie di canali disponibili ovvero canali fisici, canali online e canali *mobile* (Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016) e l’osservazione ed analisi del fenomeno si rivolge al settore del marketing e della comunicazione e in particolare allo scambio di informazioni tra l’impresa e il consumatore. La strategia *omnichannel*, riuscendo ad andare incontro all’eterogeneità dei bisogni e delle preferenze dei consumatori e migliorando la *customer experience* in un primo momento, e in senso più ampio e moderno, il *customer journey* (Picot-Coupey *et al.*, 2016), aumenta il grado di soddisfazione del consumatore con effetti positivi sulla relazione con il *brand*. Una delle ultime definizioni proposte (Akter *et al.*, 2019) così come la prima, rappresenta un *outlier* in quanto è omnicomprensiva dei temi affiorati in precedenza e racchiude tutti gli aspetti indagati fino ad ora sul tema (tab.11). Gli autori dichiarano infatti che l’*omnichannel* consiste nella concettualizzazione,

nella pianificazione, nell'implementazione e nel monitoraggio di un'unica piattaforma integrata che gestisce tutti i canali che interagiscono tra di loro e che hanno lo scopo di creare, sviluppare e migliorare la consapevolezza, l'interesse, il desiderio, la convinzione, l'azione e la post-azione del consumatore nei confronti di un *brand* o di un'impresa contribuendo così anche alla co-creazione di valore.

Tabella 11. Definizione Omnichannel omnicomprensiva

Anno	Autore/i	Definizione
2019	Akter <i>et al.</i>	<i>Omnichannel consists of the conceptualization, planning, operation/implementation and monitoring of all different channels as components of a seamless, integrated single platform that will perform the task of creating, developing and maintaining awareness, interest, desire, conviction, action and post-action for a brand, product, and company [...] as an integrated single system characterized by systematic interdependencies and a series of simultaneous and/or sequential value adding functions/services/touchpoints across channels serving both ends of the value chain- the customer and the marketer</i>

Fonte: ns. elaborazione

Tuttavia, pur emergendo dei nuovi spunti che studiano l'*omnichannel* nel marketing, negli ultimi anni si registra ancora una interpretazione e uno studio dell'*omnichannel* rivolto principalmente al *retail*: Beck & Rygl (2015) intendono l'*omnichannel retail* come un insieme di attività di vendita di prodotti o servizi attraverso tutti i canali disponibili che interagiscono tra di loro e la cui interazione è sfruttata dal consumatore e gestita dal rivenditore. L'anno seguente l'*omnichannel retailing* viene inteso come un approccio olistico dove la strategia considera tutti i canali come punti di contatto col consumatore che potenzialmente favoriscono un *customer journey* continuo e senza interruzione

tra i canali (Picot-Coupey *et al.*, 2016) caratterizzato da una varietà di canali che interagiscono col consumatore, come operazioni di continuo scambio di informazioni, di logistica e di inventario congiunte utili ad evadere l'ordine (Chopra, 2016; Hubner *et al.*, 2016; Taylor *et al.*, 2019). Andando più in profondità, nonostante sia riconosciuto il ruolo cruciale svolto dalle nuove tecnologie nella nascita e diffusione del fenomeno (Lazaris & Vrechopoulos, 2014), in letteratura è presente una sola definizione (Perry *et al.*, 2018) che indaga l'*omnichannel* in relazione ai canali di comunicazione e che enfatizza il ruolo del digitale nell'annullamento delle barriere, definizione che tuttavia, ancora una volta, è associata all'esperienza di acquisto e pertanto le barriere che le tecnologie digitali annullano sono quelle tra l'acquisto in store e l'acquisto online.

In letteratura manca dunque un'analisi approfondita dell'*omnichannel* nel settore della comunicazione in relazione all'efficacia dell'approccio omnicanale e al contributo offerto dalle differenti tipologie di canali disponibili prima dell'acquisto o della decisione di acquisto¹⁹. L'inconsistenza, la poca credibilità, la poca fiducia nelle comunicazioni è un aspetto che si è notevolmente accentuato con l'avvento del digitale e delle comunicazioni digitali; a questo proposito un ulteriore gap riguarda una valutazione dei canali digitali che sono ritenuti motivo del passaggio dalla logica *multichannel* a quella *omnichannel* e a come questi ultimi abbiano modificato la propensione e l'esperienza *pre-purchase* del consumatore.

Un altro elemento che emerge in letteratura è la capacità della strategia omnicanale di soddisfare maggiormente i bisogni del consumatore, è stato indagato ad esempio l'aumento delle vendite e della *loyalty* dei consumatori generato dall'approccio *omnichannel* (Sopadjieva *et al.*, 2017) ma sempre applicato a molteplici canali di vendita e non a canali di comunicazione attraverso

¹⁹ Uno studio sul processo di decisione del consumatore in un contesto omnicanale sempre applicato al settore delle vendite (Ogden-Barnes & Lowther, 2012) ha dimostrato proprio come i consumatori siano spesso persi nelle prime fasi dell'*engagement*, facendo un riferimento all'AD potremmo dire nella fase del *reach*, a causa di informazioni inconsistenti attraverso i differenti canali di distribuzioni del prodotto servizio.

i quali i consumatori recuperano le informazioni²⁰. Indagare questo aspetto è pertanto utile a comprendere il comportamento del consumatore e a valutare l'efficacia della strategia omnicanale: potrebbe infatti verificarsi che un consumatore sia scoraggiato dall'acquisto di un bene o servizio a seguito di recensioni negative reperite online e pertanto l'impresa non dovrà agire sulla strategia omnicanale integrando o aumentando i punti di contatto col consumatore, ma dovrà piuttosto concentrarsi sulla *digital communication*, sulla *brand reputation* e sull'*advocacy*.

Al di là della classificazione proposta che suddivide le definizioni seguendo i tre temi più ricorrenti ovvero l'integrazione tra i canali e l'uso simultaneo che il consumatore ne fa e la sua esperienza continua e agevole nel passare da un *touchpoint* all'altro, da un canale all'altro (Ortis & Casoli, 2009; Verhoef *et al.*, 2015), lo sforzo di sintesi e catalogazione ha messo in evidenza che in letteratura tornano definizioni di *omnichannel* che focalizzano l'attenzione sul consumatore, sulla possibilità offerta da questo approccio di andare incontro alla molteplicità ed eterogeneità di bisogni e preferenze del pubblico, anzi dei pubblici, attuali, occasionali e potenziali (Kamel & Kay, 2011; Hardgrave, 2012; Levitt, 2013; Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016; Rodríguez-Torrico *et al.*, 2017; Akter *et al.*, 2019; Taylor *et al.*, 2019); definizioni che calano la descrizione dell'omnicanalità nel settore delle vendite e del *retail*, che sono anche le più numerose, ed intendono pertanto la molteplicità di canali di distribuzione e vendita (Rigby, 2011, p.4); Aubrey & Judge, 2012; Levy *et al.*, 2013; Frazer & Stiehler, 2014; Beck & Rygl, 2015; Chopra, 2016; Hubner *et al.*, 2016; Picot-Coupey *et al.*, 2016; Chong, 2018); definizioni che analizzano l'approccio *omnichannel* in relazione alla comunicazione e al marketing (de Carvalho &

²⁰ Quest'ultimo aspetto è tanto più importante se si pensa alla frequenza sempre maggiore con la quale i consumatori prima di prendere una decisione, sia essa legata all'acquisto di un prodotto o alla partecipazione ad un servizio, recuperano informazioni online (Beck & Rygl, 2015).

Campomar, 2014; Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016; Cummins *et al.*, 2016; Perry *et al.*, 2018), aspetto tuttavia ancora poco approfondito.

Integrazione, personalizzazione e omogeneità sono i tre principali concetti legati alla strategia e all'esperienza *omnichannel*. L'approccio *omnichannel* infatti tre *driver* principali: fornire al consumatore un'esperienza unificata e omogenea per favorire consapevolezza del *brand* e la fedeltà; personalizzare l'offerta sulla base delle preferenze personali dei consumatori che richiede monitoraggio del proprio target non solo nella fase di acquisto ma anche in questa *pre* e *post-purchase*; ottimizzare l'esperienza in modo da renderla coerente garantendo che la disponibilità di informazioni su ogni canale e dispositivo sia omogenea.

2.3 Le tipologie, i vantaggi e le criticità dell'approccio *omnichannel*

L'analisi del fenomeno ha evidenziato come l'approccio *omnichannel* risolva il limite dell'integrazione tra i canali del modello *multichannel*: quest'ultimo infatti si basava sul presupposto che ogni consumatore avesse il suo canale preferito di entrare in contatto con l'azienda e quindi non manifestasse l'esigenza di passare da un canale all'altro, di conseguenza, le informazioni veicolate nei differenti canali potevano anche essere diverse o non sincronizzate. Con l'*omnichannel* invece persiste una differenza tra i canali e pertanto il consumatore può sempre scegliere le modalità preferite per entrare in contatto con l'azienda ma può facilmente passare da un canale all'altro senza sforzo e ottenendo lo stesso risultato. La molteplicità di canali attualmente disponibili però ha fatto sì che i consumatori interagiscono sempre più spesso con l'azienda attraverso più di un canale durante lo stesso processo di acquisto (Sit *et al.*, 2018) generando fenomeni quali "*webrooming*" o "*research shopping*" e "*showrooming*": nel primo caso i consumatori cercano informazioni sui canali online, ad esempio websites, *social media* e poi effettuano l'acquisto in un altro canale, ad esempio

lo store fisico; nel secondo caso avviene l'inverso ovvero i consumatori utilizzano il negozio fisico per osservare i prodotti e poi effettuare l'acquisto online (Jocevski *et al.*, 2019).

Oltre a queste modalità più diffuse, i rivenditori hanno messo in atto altre attività e funzionalità finalizzate ad andare incontro ai cambiamenti del comportamento dei consumatori quali il “*click and collect*” che offre loro la possibilità di effettuare l'acquisto online e di ritirare il prodotto nel negozio fisico (Bell *et al.*, 2014).

Questi aspetti sono stati sempre più indagati in letteratura, coerentemente con l'aumento della domanda di esperienze di acquisto omnicanale e la trasformazione di molti rivenditori in organizzazioni di tipo *omnichannel*: Bell *et al.* (2014) ad esempio presentano un modello per classificare le iniziative omnicanali date dalla combinazione della diffusione delle informazioni e della consegna e fruizione del prodotto che possono essere online o offline. Gli autori hanno individuato diverse combinazioni possibili: *traditional retail* ovvero vendita al dettaglio tradizionale, dove la diffusione delle informazioni e la fruizione del prodotto sono entrambi veicolati utilizzando o canali offline o canali online; modelli ibridi (alcuni ripresi, come evidenziato in precedenza) quali “*buy online and pick up in store*” ovvero le informazioni si recuperano online e l'acquisto si effettua prima online e poi si entra in contatto con il bene o servizio su canali offline²¹, e il modello “*showroom*” secondo il quale si recuperano prima le informazioni nel negozio fisico e successivamente si completa l'ordine online. Anche altri autori (e.g. Verhoef *et al.*, 2015) ritengono “*showrooming*” e “*webrooming*” le modalità più diffuse delle esperienze omnicanale.

Dibattito attuale riguarda i vantaggi o gli svantaggi offerti da queste modalità e dall'adozione del modello *omnichannel*: da un lato il “*webrooming*” e lo “*showrooming*” consentirebbero ai consumatori di recuperare un maggior numero di informazioni e di sfruttare leve, ad esempio quella del prezzo, quella

²¹ Modello approfondito da Gao & Su (2016)

della consegna, a proprio vantaggio (Verhoef *et al.*, 2015; Gallino *et al.*, 2019). Altri elementi sostanziali, anche per le aziende più piccole, sono le opzioni di restituzione dei prodotti, le informazioni sui prodotti e la reputazione del *brand* (Gallino *et al.*, 2019). Quest'ultimo aspetto è emerso con particolare forza recentemente in letteratura: le aziende devono curare non solo la fase di acquisto ma anche quella post acquisto al fine di ottenere recensioni positive sui prodotti in modo tale da costruire la fiducia e la lealtà dei clienti (Kang, 2019)²².

Altri fattori che influenzano il comportamento dei consumatori nel contesto *omnichannel* studiati in letteratura sono l'età, l'esperienza dell'utente da intendersi come il canale precedentemente utilizzati, il numero di acquisti precedenti effettuati, l'intervallo dall'ultimo acquisto, la frequenza di acquisto online, la comunicazione se diretta oppure tramite mail e cataloghi, la stagionalità (Ansari, Mela e Neslin, 2008). Non solo, influirebbero sulla scelta del canale e sul comportamento del consumatore altri fattori quali la convenienza del canale, la fase del processo di acquisto in cui esso si trova, il prodotto o servizio da acquistare, l'utilità e la sicurezza percepite, la distanza fisica tra il consumatore e il venditore in caso di transazioni su canali online, la pressione del tempo ovvero la motivazione estrinseca, la facilità di uso, l'orientamento edonico ovvero la motivazione intrinseca, l'ambiente culturale, gli effetti sociali relativi al condizionamento reciproco che si crea tra persone che interagiscono tra loro e l'apprezzamento di internet e delle moderne tecnologie (Dholakia *et al.* 2010; Park *et al.*, 2017; Matarazzo & Resciniti, 2018). Relativamente alla predisposizione all'utilizzo delle moderne tecnologie, se in passato (e.g. Bigne *et al.*, 2005) non si registrava una diretta dipendenza tra fattori socio-demografici, ad esempio l'età, e il comportamento dello shopping online, col passare degli anni si è arrivati alla conclusione che le nuove generazioni che utilizzano una più

²² La *brand reputation*, la credibilità è la base per instaurare solide relazioni con i consumatori e favorire gli acquisti ripetuti nel tempo; per venire incontro a questa esigenza, la tecnologia va sfruttata per la raccolta dati in un ambiente omnicanale (Grewal *et al.*, 2017).

ampia gamma di tecnologie rispetto agli adulti o agli anziani, trovandosi di fronte alla molteplicità di canali disponibili con i quali entrare in contatto con l'azienda, prediligono quelli digitali (Lee *et al.*, 2019). A questo proposito, in letteratura sono stati identificati due segmenti di consumatori: gli *innovative* e i *conventional*, suddivisione basata proprio sulla predilezione di canali online o offline nella fase di *pre-purchase* e di acquisto (Wang *et al.*, 2014). Altri autori (e.g. Hallikainen *et al.*, 2019) hanno suddiviso i consumatori in sottogruppi omogenei in termini di preferenze legate ai canali digitali: gli autori al di là dei due estremi ovvero gli *anti-digital* e i *digital channel enthusiasts*, hanno individuato altri due gruppi ovvero gli *anti-social media segment* e the *majority*. Precedentemente Konus *et al.* (2008) hanno identificato tre gruppi ovvero *multichannel enthusiasts*, *uninvolved shoppers* e *store-focused customers*, classificazione ripresa nel 2018 da Nakano e Kondo.

Le segmentazioni proposte offrono ai manager delle aziende la possibilità di allocare risorse e adottate strategie di marketing personalizzate in base alle caratteristiche dei sottogruppi, consapevoli che anche le attività di marketing sono in grado di avere un forte impatto sull'interazione e sulla scelta del canale da parte del consumatore (Dholakia *et al.*, 2010).

La letteratura sul tema ha anche analizzato i vantaggi e gli svantaggi offerti dall'integrazione tra i canali di comunicazione e distribuzione: alcune ricerche hanno sottolineato gli effetti positivi della gestione di più canali (Kumar & Venkatesan 2005; Wagner *et al.*, 2013; Neslin *et al.*, 2006), mentre altre ricerche hanno messo in luce aspetti negativi effetti (Deleersnyder *et al.*, 2002; Van Nierop *et al.*, 2011), o entrambi contemporaneamente (Huang *et al.*, 2016; Avery *et al.*, 2012; Pauwels & Neslin, 2008; Coelho *et al.*, 2003; Han *et al.*, 2013).

Secondo alcuni autori (e.g. Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) il sistema *omnichannel* assicura la massima disponibilità di informazioni, visibilità e coerenza su più canali e offrirebbe pertanto vantaggi quali risparmi sui costi, personalizzazione del prodotto o servizio in grado di soddisfare la domanda dei clienti al momento e alle condizioni preferite con il minor costo possibile,

favorendo la creazione di fiducia e di valore e, aspetto controverso, l'aumento delle vendite (Stringer, 2004 ; Kumar & Venkatesan, 2005; Tate *et al.*, 2005; Chen *et al.*, 2018; Adivar *et al.*, 2019)²³.

L'adozione di una logica *omnichannel* apporterebbe anche vantaggi in termini di riduzione dei costi della *supply chain* sfruttando i punti di forza complementari dei differenti canali (Chopra, 2016). Anche in termini di performance alcuni autori (e.g. Gulati & Garino 1999; Porter, 2001; Vishwanath & Mulvin 2001) avevano già colto il potenziale dei canali *internet based* che, se integrati correttamente a quelli fisici, porterebbero le aziende ad avere più successo rispetto a quelle che operano in un ambiente *single-channel*.

Tuttavia, nonostante i vantaggi emersi, non sono mancati studi che analizzano le sfide e le minacce rappresentate dall'integrazione dei canali come l'impatto delle tecnologie e dei *social media*, il ruolo mutevole dei negozi tradizionali, i target estremamente eterogenei, i compromessi tra privacy e personalizzazione del prodotto o servizio (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014)

Tuttavia pur offrendo numerose opportunità, coinvolgere i consumatori su diversi canali è tuttora riconosciuto come una delle più grandi sfide dell'*omnichannel* (Blackmon, 2016).

Non solo, alcuni studi focalizzano l'attenzione sulla cannibalizzazione tra i canali tradizionali e quelli self-service (Falk *et al.*, 2007), tra canali diretti dal produttore al consumatore e vendite tramite intermediari (Yan, 2011), tra cataloghi e store fisici (Pauwels & Neslin, 2015). Questi ultimi hanno studiato che il negozio fisico cannibalizza le vendite tramite catalogo aumentando però gli scambi complessivi dati dall'effetto sinergico dei due canali. Questo fenomeno è stato identificato

²³ Relativamente all'aumento delle vendite, gli studi si sono intensificati con l'avvento di Internet e l'introduzione dei canali mobile: secondo alcuni autori (e.g. Huang *et al.*, 2016) che si sono concentrati proprio sugli effetti dell'introduzione di canali mobile rispetto alle aziende che utilizzavano solo canali online, l'adozione del canale mobile avrebbe progressivamente diminuito le vendite del canale online aumentando però il complessivo delle vendite. In altri casi invece (e.g. Cambra-Fierro *et al.*, 2016) l'integrazione dei canali mobile non apporterebbe alcun risultato in termini di vendite.

come “*availability effect*” ovvero i consumatori hanno più spazio per selezionare il loro acquisto e questo ridurrebbe anche i costi di ricerca (Neslin *et al.*, 2006). È proprio in questa prima fase del processo di acquisto che i consumatori preferiscono il canale online mentre, studi confermano il ruolo centrale del negozio fisico quasi sempre preferito per visionare ed entrare in contatto diretto col prodotto o col servizio.

Alcuni svantaggi legati all’*omnichannel* infatti, sono proprio legati al rischio percepito e molti fattori complementari ma potenzialmente cannibalizzanti sono emersi in letteratura al riguardo: alcuni autori si sono concentrati su fattori *soft* come la consapevolezza e il riconoscimento del *brand* e l’alfabetizzazione digitale (Schoenbachler & Gordon, 2002), mentre altri hanno posto l’accento sui fattori *hard* come l’integrazione tra i canali che deve essere ben sviluppata altrimenti va ad inficiare la qualità percepita del servizio e aumenta il rischio percepito delle azioni omnicanali (Herhausen *et al.*, 2015) alla quale si legano i processi logistici avanzati fondamentali per l’efficienza *omnichannel* (Hubner *et al.*, 2016). Non solo la qualità del servizio aumenta il rischio percepito dai consumatori, anche la distanza fisica, le *reviews* online, problemi di credibilità e privacy possono influenzare la scelta degli utenti e minare ad esempio quelle transazioni che avvengono esclusivamente online (Matarazzo & Resciniti, 2018). Ecco dunque che l’offerta e la qualità del servizio di vendita offline, il prodotto o servizio venduto, l’atmosfera e il *layout* entrano in gioco per contribuire alla creazione dell’immagine *omnichannel* di un’azienda (Verhager & Van Dolen, 2009).

Il servizio di vendita offline e lo store fisico, come anticipato infatti, sono ancora oggi considerati i canali preferiti per la vendita (aspetto diverso per la comunicazione per la quale invece si preferiscono quelli digitali): nonostante infatti l’e-commerce offra numerosi vantaggi e sia riconosciuto dal 60% dei consumatori in Italia e nel Regno Unito più conveniente economicamente in quanto consente di effettuare l’acquisto in qualunque posto e in qualunque momento, uno studio dell’*Omnichannel Shopping Preferences Study* (2014)

conferma proprio l'importanza del negozio fisico, i cui volumi delle vendite sono più alti rispetto alle aziende che hanno solo il negozio online, che svolge un ruolo fondamentale anche nell'acquisto via web proprio perché i consumatori cercano informazioni online ma passano in negozio per visionare il prodotto o servizio da acquistare. A conferma ancora di ciò, alcuni colossi dei rivenditori online, come eBay e Amazon, hanno preso in considerazione l'ipotesi di investire in negozi pop-up in cui provare i dispositivi, chiedere informazioni ad esperti ed eventualmente fare anche acquisti tutto questo nella massima integrazione tra canali fisici e canali digitali dai quali oggi non si può prescindere. La finalità è quella di offrire ai consumatori una nuova "esperienza offline" guidata dalle aspettative online: il negozio fisico deve essere riorganizzato con l'introduzione di dispositivi innovativi e nuove piattaforme per creare un'esperienza di acquisto nuova e innovativa. La necessità di dover svolgere azioni massicce per aggiornare i canali con piattaforme IT, canali digitali e strutture organizzative nuove in grado di coordinare ed integrare tutti i *touchpoints*, sono alcune delle motivazioni che spesso frenano le aziende nell'implementare un sistema *omnichannel* (Bianchi *et al.*, 2016). Anche la necessità di una maggiore flessibilità strutturale spesso si scontra con una realtà più dura dove i canali vengono ancora gestiti in modo compartimentato e ci si occupa e preoccupa di raggiungere aumenti di volumi di vendita per singolo canale senza badare all'impatto su canali gemelli, competizione interna tra canali che si cannibalizzano a vicenda (Bianchi *et al.*, 2016). Secondo gli autori (Bianchi *et al.*, 2016), le modifiche più urgenti riguardano proprio il canale digitale perché l'utilizzo dello smartphone e di *smart devices* ha coinvolto tutte le azioni dei consumatori, le routine quotidiane cambiando il loro comportamento in generale e dunque anche nel modo di reperire informazioni, effettuare acquisti e fruire di un prodotto o servizio.

L'ultima parte del paragrafo pertanto affronta proprio questo aspetto ovvero il ruolo delle tecnologie nell'ambiente e nella strategia *omnichannel*.

Rispetto agli strumenti di comunicazione di massa, i nuovi *media* si basano sulla trasmissione digitale che offre tempestività e interattività delle informazioni: essi riflettono l'*information technology's application* e lo sviluppo delle *information dissemination domain* rappresentando come il progresso tecnologico abbia cambiato lo stile di vita delle persone e il modo di comunicare informazioni (Ye, M., 2019). Le nuove tecnologie nell'ambito delle comunicazioni infatti hanno generato una comunicazione partecipata in cui chiunque può essere produttore e divulgatore di notizie e anche il ruolo del pubblico è cambiato dal momento che esso può lasciare commenti e recensioni su un prodotto o servizio interagendo direttamente con la *community* e offrendo un parere potenzialmente condivisibile in grado di generare *brand advocacy*, sovrastare potenzialmente le informazioni veicolate dall'azienda o dai partner lasciando loro meno controllo sulla reputazione del marchio, cosa che nell'era dei *media* tradizionali spettava a giornalisti e professionisti (Ye, 2019). Il progresso tecnologico ha fortemente influenzato il *channel landscape*: internet, l'e-commerce, gli smartphone, i tablet, i *social media* hanno profondamente cambiato il processo di acquisto dei consumatori con delle implicazioni nel panorama dei canali. Nonostante i limiti in parte anticipati dati dal fatto che l'acquisto online non consente ai consumatori di toccare e provare i prodotti, cosa che pertanto deve essere gestita offrendo modalità di reso convenienti e sicure, attraverso uno sforzo sui *social media*, email, *web links*, *mobile platforms*, *store visits*, sforzi promozionali e così via sono cruciali per il *customer engagement* concetto centrale nell'approccio *omnichannel* (Pamatier et al., 2019).

I consumatori che utilizzano più di un canale di contatto o acquisto, sono soggetti desiderosi di avere un rapporto personalizzato, continuativo e di scambio con l'azienda, desiderano farne parte; a questo proposito è emerso che l'intenzione all'acquisto ripetuto dei consumatori *omnichannel* è positivamente associata alla volontà di condividere esperienze e informazioni sui prodotti o i servizi dopo l'acquisto o l'esperienza, interesse a lasciare *feedback*, commenti e recensioni utili alla *community* (Sopadjieva et al., 2017; Kang, 2018) in una perfetta logica

di comunicazione digitale fatta di contenuti co-creati insieme ai consumatori, passaparola elettronico, credibilità e fiducia in chi comunica le informazioni (aspetti approfonditi nel capitolo successivo). Non solo il consumatore che cerca informazioni su canali digitali prima dell'acquisto e intercetta i contenuti *user generated*, sono a loro volta più propensi a crearne di nuovi purché i membri della *community* che condividono le informazioni sia percepiti come credibili: più i consumatori hanno fiducia negli strumenti della comunicazione digitale più entreranno a far parte attivamente della comunità in rete in una logica di *sharing* (Daugherty *et al.*, 2008).

L'ascesa dei *media* digitali ha reso ancora più complesso il *Customer Relationship Management* e, proprio per questo, pur avendo riconosciuto l'importanza dei canali digitali come strumento per il CRM, è richiesto agli esperti di marketing di avere ben chiare le preferenze di canale dei consumatori poiché, nel nuovo ambiente *omnichannel*, le aziende devono approfondire ancora di più, comprendere e studiare il comportamento dei consumatori per pianificare di conseguenza strategie e modalità adeguate tenendo presente che non tutti i canali sono sempre efficienti e che laddove alcuni *devices* possono essere utilizzati per un canale, altri dispositivi possono essere utilizzati per molteplici canali pertanto canali e dispositivi diventano indirettamente integrati anche loro. Una strategia può essere utilizzare un canale specifico per target specifici e ridurre così i costi (Mudler, 2016; Grewal *et al.*, 2017). La riduzione dei costi, la velocità e la flessibilità di diffusione delle informazioni e la possibilità di ricevere un servizio personalizzato e più vantaggioso grazie ad un processo decisionale più informato, sono alcuni dei vantaggi offerti dai canali digitali (Grewal *et al.*, 2017). Alcuni autori (e.g. Palmatier *et al.*, 2019) dopo aver descritto i marketing *channel actors* nel sistema *omnichannel*²⁴, hanno studiato approfonditamente il passaggio dal *multichannel* all'*omnichannel* con l'avvento del digitale nell'ottica

²⁴ I *manufacturers* o *upstream channel members* detti anche *channel captain*, gli *intermediares* (*wholesale, retail and specialized*) o *middle channel members* ed infine gli *end-users* (*business customers e consumers*) ovvero i *downstream channel members*

di delineare un *channel strategy framework omnichannel ecosystem*: essi rimarcano quanto sia importante in un mondo omnicanale sviluppare un quadro globale con una visione sistemica che includa materiale, informazioni, proprietà, finanziamento, promozione e servizi di supporto attraverso tutti i canali. Gli autori parlano infatti di *omnichannel view* che “*rises above siloed behavior, unlocks values across devices and platforms, and delivers a more curated and interactive brand experience*”.

Essi individuano alcuni trend che sono emersi con le tecnologie digitali, tra i quali enfatizzano la partecipazione del pubblico (trend 1), l’attitudine dei consumatori di cercare informazioni online e effettuare l’acquisto in store (trend 2 *cross-channel shopping*), la possibilità che i consumatori hanno di diventare *brand advocates* (trend 3 *altered shopping rooms*), la natura intangibile dei servizi che rende difficile il management e la *governance* proprio perché molti canali di comunicazione tradizionali sono stati sostituiti da quelli online (trend 4 *move to services*), ed infine le promozioni targettizzate via mail, gli online *couponing*, i *price matching*, i *social media advertising* quali strumenti dei nuovi mezzi di comunicazione di massa in grado di facilitare la *customer relationship* e il marketing. Grazie alla segmentazione dei consumatori, gli *upstream channel members* e i *downstream channel members* collaborano nella costruzione della promozione del *pricing* e della *brand reputation* attraverso i canali, per trovare una strategia dei prezzi equa, accattivante e efficiente a seconda delle esigenze e preferenze dei consumatori (trend 5 *targeted promotions and customer insights*)²⁵.

Anche altri autori (e.g. Sopadjieva *et al.*, 2017; Ziliani *et al.*, 2019) hanno studiato il cambiamento della comunicazione con l’avvento del digitale e dell’omnicanalità: è emerso che l’80% dei clienti italiani non manifesta

²⁵ I consumatori oggi infatti possono avere accesso, prima dell’acquisto, a informazioni molto dettagliate su prodotti, servizi, presenza di canali fisici alternativi o di canali digitali sostitutivi generando un crollo definitivo delle barriere tra i *touchpoints* fisici e virtuali (Verhoef *et al.*, 2015).

particolari preferenze tra canali tradizionali o canali digitali pertanto segue lo stesso comportamento di acquisto sia che entri in contatto con informazioni sul prodotto o servizio tramite flyer cartacei che online, mentre il 20% è più sensibile alle versioni stampate rispetto a quelle digitali. Altri studi (Marketing Sherpa, 2015) confermano il legame tra target e scelta del canale affermando che il 33% dei Millennials dichiara di preferire i *social media* come canale per interagire con le imprese. Un altro studio afferma che negli Stati Uniti circa la metà del totale delle vendite nel 2016 è avvenuta attraverso *touchpoints* digitali portando anche ad un miglioramento dell'esperienza del consumatore.

Non solo, i consumatori preferiscono sempre di più dover svolgere pochi passaggi per completare una transazione: questo fenomeno sta portando ad una era “post-app” nella quale i clienti non vogliono avere una app mobile per ogni marchio ma preferiscono sistemi di interazione diretta e in tempo reale come, ad esempio, la chat di facebook, Appare chiaro dunque che le tecnologie digitali hanno ampliato i confini della concorrenza aumentando i percorsi di acquisto dei consumatori che oggi possono scegliere tra una moltitudine di punti di contatto alternativi; un uso efficiente della tecnologia svolge un ruolo cruciale ormai nel mantenimento del vantaggio competitivo in quanto parte attiva nella fusione dei confini tra canali fisici e canali online. Va precisato inoltre che per tecnologie digitali non si intendono soltanto smartphone e tablet ma anche codice QR, tag RFID, iBeacons, applicativi utilizzabili e, in alcuni casi, sperimentati anche stesso all'interno del canale fisico; il confine tra spazio fisico e spazio virtuale si sta assottigliando sempre di più e le tecnologie digitali sono sicuramente una sfida alla vendita e alla comunicazione tradizionali perché creano la possibilità di vivere l'esperienza in continuità tra canali fisici e online (Perry *et al.*, 2018). Alla luce di questa situazione, le aziende hanno iniziato a rinnovare i canali disponibili sia in fase di vendita che di post-vendita, inserendone di nuovi e migliorando quelli esistenti tenendo ben chiaro che il canale non va inteso solo per la distribuzione del prodotto o servizio ma anche per la comunicazione e il

reperimento delle informazioni relative ai prodotti e ai servizi²⁶. Lo scopo è quello di avere ben chiaro il quadro globale per sviluppare la corretta strategia che miri a massimizzare le prestazioni di ciascun canale e coinvolgere i clienti su più *touchpoints* (Kumar *et al.*, 2017).

In questa direzione, i canali digitali offrono vantaggi sia per le aziende che per i consumatori: attraverso i canali digitali i venditori possono essere più efficienti e raggiungere i consumatori a costi più bassi (Grewal *et al.*, 2017); dall'altro lato, i canali digitali offrono ai consumatori un servizio più veloce, un'offerta con maggiori benefici perché personalizzabile e più adatta alle preferenze, risultate di un processo decisionale complessivamente più informato (Grewal *et al.*, 2017). I consumatori infatti sono continuamente esposti e talvolta infastiditi dalla quantità di pubblicità e banner promozionali nei quali si imbattono tramite mail, cataloghi, messaggistica e *social media* e, nella maggior parte de casi, essi non sono nemmeno interessati alla promozione rivolta. Questo aspetto può influire negativamente sull'efficacia delle campagne di marketing, non riuscendo nei fatti a convertire poi effettivamente il consumatore all'acquisto del prodotto o alla fruizione del servizio. Questo perché, i consumatori oggi desiderano avere un rapporto personalizzato con il marchio che deve conoscere le sue preferenze e i suoi interessi ed essere in grado di customizzare l'offerta e reagire con prontezza e velocità alle sue esigenze e alle sue richieste. Le aziende pertanto devono evitare di frammentare i dati sui singoli clienti su canali diversi ma è necessario invece, coordinare tutti i canali per avere una visione chiara di ciascun cliente, raccogliendo continuamente informazioni su di lui, da far confluire in un database anch'esso costantemente aggiornato da analizzare per recuperare informazioni utili alla creazione dell'offerta. Avere una singola visione del cliente (SCV – Single Customer View) è la base per creare un percorso di

²⁶ Nel tentativo di adeguarsi, l'80% delle aziende fa pubblicità attraverso i canali online (web, mail, social network), il 60% utilizza gli sms promozionali per sconti e coupon, il 30% ha adottato sistemi di pagamento digitali e innovativi per accelerare le procedure di acquisto e il 20% utilizza la carta fedeltà per offrire promozioni e scontistiche personalizzate (Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano, 2015).

comunicazione e acquisto personalizzati: va tenuto conto anche che il profilo dei clienti è dinamico, le sue attitudini, le sue esigenze cambiano continuamente (da qui l'esigenza di monitorare e aggiornare in tempo reale) poiché essi oggi hanno molte possibilità di scelta e numerosi modi per concludere transazioni in grado di rispondere ai propri desideri e alle proprie preferenze che di volta in volta possono cambiare (Geraerds, 2012). La personalizzazione del prodotto/servizio in base alle preferenze del consumatore era certamente limitata prima dell'avvento del digitale; nel commercio elettronico invece la quantità di dati memorizzati e memorizzabili è molto alta e la tecnologia consente di tenere traccia di tutte le azioni dei consumatori e delinearne le preferenze. La svolta dell'omnicanalità però riguarda la costruzione di un unico profilo del consumatore: se un *brand* opera su più canali lo stesso soggetto può effettuare azioni su canali diversi e, di conseguenza, l'azienda potrebbe anche avere più profili per lo stesso cliente a seconda del canale sul quale ha agito e delle azioni svolte (Lemon & Verhoef, 2016). Tuttavia l'approccio *omnichannel* integra tutte queste informazioni sul cliente e sulle azioni svolte indipendentemente dal canale di utilizzo. Da un lato dunque l'azienda ha chiaro il profilo di ciascun consumatore seppur, come anticipato, dinamico, dall'altro il consumatore ha una visione unica e coerente del marchio su tutti i canali e strumenti e questo migliora la reputazione del marchio, l'*advocacy* e l'*engagement*.

Passando poi alla parte pratica di pianificazione delle strategie di marketing, appare ovvio che esse debbano considerare il target e le eterogeneità che li caratterizzano creando punti di contatto in grado di favorire soddisfazione, fedeltà e relazioni a lungo termine: in questo senso, la *consistency* delle informazioni è fondamentale per far sì che i consumatori trovino il prodotto o servizio "*at the right place and at the right moment when they need to perform determined purchase*" (Pestana, 2014, p.133).

Per fare questo le aziende devono abbattere le barriere interne e non procedere con la gestione a silos dei canali, bensì devono mappare i percorsi dei clienti su ciascun canale e scambiarsi le informazioni. I *marketers* hanno da tempo

riconosciuto il valore della segmentazione del mercato e del targeting: gli sforzi di comunicazione integrata di marketing (IMC) rimangono effettivamente molto importanti per comunicare adeguatamente con le differenti generazioni e segmenti individuati (Fall & Lubbers, 2009; Hansen & Sia, 2015). L'*Integrated Marketing Communication* prevede però (aspetto fondamentale che si collega alla *consistency* delle informazioni) l'uso dei messaggi coerenti attraverso tutti i *touchpoints* e i canali (Moriarty & Schultz, 2012). Da un punto di vista puramente teorico, l'*omnichannel* integra questo principio di comunicazione integrata di marketing con l'utilizzo integrato di molteplici canali e punti di contatto in una logica di esperienza *cross-channel* sincronizzata (Cummins *et al.*, 2016). Volendo approfondire ulteriormente il tema però, sebbene i vantaggi offerti dall'unificazione delle informazioni veicolate siano evidenti, la sua realizzazione rappresenta ancora una sfida in quanto l'esperienza omnicanale non è da intendersi specifica di uno o più canali, ma si configura come il risultato di un approccio olistico alle comunicazioni integrate di marketing (Hansen & Sia, 2015; Manser Payne *et al.*, 2017) per cui andrebbe indagata la corrispondenza tra integrazione tra canali e coerenza delle informazioni su tutti i canali, aspetto poco indagato in letteratura soprattutto in relazione all'effetto che l'incoerenza di informazioni provoca in termini di soddisfazione, engagement, fedeltà dei consumatori (Verhoef, *et al.*, 2015; Fulgoni 2016, Swoboda *et al.*, 2016).

Non solo, nonostante questa disamina degli studi relativi alla comunicazione omnicanale e al cambiamento avvenuto in seguito alla *digital transformation*, manca anche uno studio che esamini il comportamento dei consumatori nella fase di ricerca delle informazioni attraverso diverse piattaforme in un ambiente *omnichannel* (Pandey *et al.*, 2013; Saghiri *et al.*, 2017).

In conclusione dunque, l'approccio omnicanale e l'integrazione tra i canali è diventato un modo per migliorare l'esperienza dei consumatori e creare maggiore coinvolgimento e fidelizzazione. Da una prospettiva di marketing il fenomeno è strettamente connesso all'avvento e alla diffusione dei *social media*, da intendersi come fattore evolutivo del *Relationship Marketing* che include l'interazione

sociale e che ha cambiato le relazioni tra imprese e consumatori, trasferendo il potere dai marketing manager ai consumatori e alle *communities* in una conversazione dinamica (Moretti & Tuan, 2014; Hassan, 2015; Grewal *et al.*, 2017). Tuttavia una delle criticità dell'*omnichannel* è legata al rischio di non garantire coerenza e consistenza dei contenuti della conversazione nell'utilizzo integrato dei diversi canali da parte dei consumatori (Cook, 2014). Per questo motivo dunque, nel capitolo successivo, seguirà un approfondimento sulla *digital communication* che indubbiamente ha offerto nuove possibilità a consumatori e imprese ma, di contro, ha ridimensionato il ruolo dell'impresa nel diffondere le informazioni e ha dato il via ad una serie di dinamiche di seguito descritte.

Capitolo 3

La comunicazione digitale

Il tema della *digital communication* e la strategia digitale vanno di pari passo con la logica *omnichannel* e l'aumento dei canali di comunicazione e distribuzione e ben si legano alle finalità di incremento e fidelizzazione del pubblico perseguite dall'*Audience Development*.

Sin dagli anni '90 Internet e gli ICT sono diventati un grande acceleratore di innovazione: guardando al report "Digital in 2018"²⁷ emerge infatti che il numero di utenti di internet al mondo (239 Paesi analizzati) hanno superato la soglia di 4 miliardi di persone, il che significa che oggi più della metà (53%) della popolazione mondiale è online. La percentuale di utenti online è incrementata del 7%, gli utenti dei *social media* del 13%, gli utenti mobile sono aumentati di circa il 20% e la crescita non è destinata a fermarsi. Di conseguenza, l'*audience engagement* e la comunicazione sono profondamente cambiati: ogni giorno nel mondo approssimativamente 300 miliardi di mails sono inviate, 5 milioni di post vengono scritti, più di 500 milioni di tweets vengono postati e 20 miliardi di pagine web sono visionate.

Non molto tempo fa, si pensava che l'imbuto di comunicazione e vendita fosse semplice: gli esperti utilizzavano pubblicità televisiva, stampa e/o posta diretta per, in primo luogo, creare consapevolezza del prodotto, in un secondo momento generare interesse, creare nel consumatore il desiderio del prodotto, portarlo

²⁷ <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

all'acquisto e infine garantirsi la memorizzazione del brand a seguito di un'esperienza positiva (Fulgoni, 2014).

Originariamente, la trasmissione delle informazioni era una semplice comunicazione interpersonale; quando nascono i *media* tradizionali, la comunicazione interpersonale si è trasformata in *media communication* e, più tardi, la comparsa e divulgazione dei *new media* ha fatto coesistere entrambe.

Rispetto ai *media* tradizionali, i nuovi *media* hanno offerto nuove funzionalità quali la trasmissione delle informazioni in tempo reale garantendo tempi rapidissimi di risposta e la possibilità di diffondere le informazioni in qualsiasi momento; trasmissione dei dati e delle informazioni senza restrizioni purché ci sia una rete e dei ricevitori; comunicazione partecipata in quanto, come anticipato, chiunque può essere produttore e divulgatore di notizie abbattendo i confini tra professionisti e *brand advocates* e comunicazione interattiva in quanto il pubblico non è fruitore passivo ma parte attiva nella creazione di contenuti; comunicazione omnimedia e omnicanale in quanto ci sono molti canali per diffondere informazioni (Ye, 2019).

Con l'avvento della comunicazione digitale dunque, la sfida per gli esperti di marketing si intensifica di anno in anno: l'ascesa dei *media* digitali ha profondamente cambiato le abitudini dei consumatori ed ha richiesto ai *marketers* uno sforzo per comprendere a fondo l'evoluzione delle preferenze dei consumatori in relazione ai canali di comunicazione, tra l'altro, come visto nel capitolo precedente, in crescita (Bell *et al.*, 2014). Non solo, i *marketers* hanno anche il compito di gestire il potenziale conflitto dei messaggi discordanti originati dal pubblico (Schultz & Peltier, 2013); questo ha generato il ribaltamento dell'equilibrio di potere dai *marketer* ai consumatori (Labrecque *et al.*, 2013) che richiedono una comunicazione sempre più efficace e mirata. Per questo la gestione della *digital communication* è di primaria importanza: gli esperti devono adottare le tattiche e le strategie più efficaci a seconda del canale mediatico di riferimento lungo tutto il *customer journey*, partendo dunque dalla

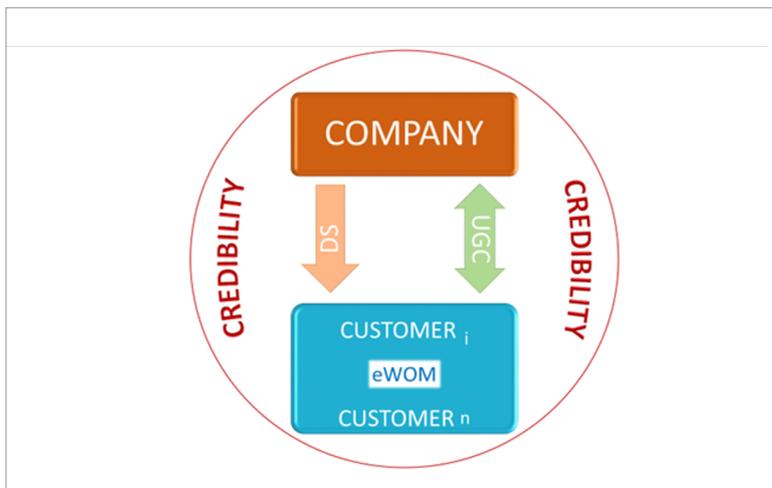
consapevolezza iniziale, passando per l'impegno e l'*engagement*, fino all'*advocacy*, al positivo passaparola (Neslin & Shankar, 2009).

Guardando allo stato dell'arte sulla *digital communication*, tre elementi emergono con forza, che riguardano la possibilità della comunicazione digitale di essere targettizzata e personalizzata: eWOM (*eletronic word of mouth*) basato su piattaforme, anche conosciute come "*virtual worlds*" (Libai *et al.*, 2010; Hennig-Thurau *et al.*, 2010), che sono facilmente accessibili da chiunque e, di conseguenza, sono diventate una delle fonti di informazione più influenti sul web (Abubakar & Ilkan, 2016). Un aspetto indagato in letteratura relativo a questo elemento, che verrà approfondito nel paragrafo successivo, riguarda le differenze tra questo nuovo modo di comunicare e il tradizionale passaparola (WOM – *Word Of Mouth*) poiché alcuni studiosi (Fileri & McLeay, 2014) considerano l'eWOM la versione online del passaparola tradizionale e dunque ritiene i due modi molto simili tra loro, mentre altri (Andreassen & Streukens, 2009; Heute Alcocer, 2017) ritengono che ci siano molte differenze tra questi due modi di comunicare: innanzitutto il problema della credibilità legato al dialogo online che non avviene *face to face* e dunque il consumatore può temere la manipolazione del messaggio, una disinformazione e messaggi intenzionalmente fuorvianti o fuori contesto (Steffes & Burgee, 2009; Schindler & Bickart, 2005) e dunque la fiducia e la credibilità sono indagate in letteratura in quanto elementi in grado di influenzare il comportamento dei consumatori (Levy & Gvili, 2016). Anche un altro topic che emerge con forza nella letteratura sulla *digital communication*, ovvero quello del processo di co-creazione dei contenuti, si lega alla differenza che intercorre tra eWOM e WOM in quanto con il passaparola elettronico gli utenti possono più facilmente non solo condividere un contenuto ma partecipare attivamente alla sua creazione in un processo di scambio tra consumatori e aziende attraverso l'UGC (*User Generated Content*) nuova forma di coinvolgimento e partecipazione (Knoll, 2015). Infine è stato indagato il DS (*Digital Signage*) come nuovo strumento di marketing, una versione digitale dei tradizionali cartelloni che, grazie alla loro versatilità, si adattano ad una varietà

di devices digitali, sono capaci di condividere molte tipologie di messaggi e contenuti e pertanto sono usati da molte aziende per differenti finalità (Wilkinson, 2012).

Prima di descrivere in dettaglio nei paragrafi seguenti questi quattro topic, è opportuno sottolineare che si tratta di argomenti trattati quasi sempre in letteratura singolarmente (ad eccezione della *credibility* in relazione al WOM e all'eWOM cfr. par. 3.4), pertanto, uno sforzo di sintesi, ha permesso di ipotizzare un modello che leghi insieme tutti e quattro gli elementi (fig.4).

Figura 4. Modello *Digital communication*



Fonte: ns. elaborazione

Quando si instaura un dialogo tra l'azienda o l'ente e i consumatori, la comunicazione può essere unidirezionale o bidirezionale: il DS si configura come strumento digitale utilizzato unidirezionalmente dalle aziende per coinvolgere i clienti nella loro esperienza del *brand* o per rendere più facile e divertente la loro ricerca di informazioni. L'UGC al contrario è una comunicazione che parte dall'azienda che interpella i consumatori su un prodotto o un servizio, ma che è

bidirezionale poiché i clienti sono invitati a fornire risposte e suggerimenti all'ente in un processo di co-creazione di contenuti.

Altra cosa quando la comunicazione avviene tra i consumatori e non tra il consumatore e l'ente: in particolare con l'eWOM la comunicazione può essere uno a uno (da cliente a cliente j) o uno a molti (da cliente a cliente n) in un processo in grado di influenzare il comportamento del consumatore prima, durante e dopo l'esperienza di acquisto o di fruizione proprio perché, come analizzato in precedenza, sempre più spesso essi cercano informazioni online, confrontano le informazioni ottenute con le recensioni, le *reviews* di altri utenti e condividono la loro esperienza sulle piattaforme digitali generando e alimentando nuovo eWOM. Infine la credibilità funge da moderatore perché in grado di migliorare o influenzare negativamente la comunicazione digitale in tutte e tre le direzioni: quella dal museo all'utente, quella tra gli utenti e quella da entrambi gli utenti a museo e viceversa.

3.1. Dal *Word of Mouth* all'eWOM

Prima dell'avvento della comunicazione digitale c'erano canali di comunicazione tradizionali come TV, radio, giornali, ecc. A questi canali di comunicazione di massa bisogna aggiungere il passaparola (*word of mouth* - WOM), il mezzo di comunicazione sociale più antico e tuttora uno dei mezzi più efficaci per diffondere informazioni: Rui *et al.* nel 2010 hanno sottolineato che il passaparola (WOM) è il più antico e probabilmente uno dei canali più importanti di diffusione delle informazioni tra le persone. In questo contesto generale, gli studiosi hanno indagato in che modo il passaparola, rispetto ai canali di comunicazione tradizionali, influenza le scelte dei consumatori ed è stato confermato che lo

stesso può influire sulle decisioni di acquisto, sul valore della relazione col cliente e sull'attrattiva organizzativa (Zhang, 2017).

Nel corso degli anni sono sorte molte definizioni di WOM: alcune delle prime definizioni sono state introdotte negli anni '60 da Katz e Lazarsfeld (1966), che lo hanno descritto come lo scambio di informazioni di marketing tra consumatori capace di giocare un ruolo fondamentale nel plasmare i loro comportamenti e nel cambiare gli atteggiamenti verso prodotti e servizi; nel 1967 Arndt, ripreso successivamente nel 2006, suggerisce che il WOM è uno strumento di comunicazione *person-to-person*, tra un comunicatore e un destinatario, il quale percepisce le informazioni ricevute su un marchio, un prodotto o un servizio sotto forma di comunicazione non commerciale o faccia a faccia su prodotti o aziende, tra persone che non sono entità commerciali (Arndt 1967; Carl 2006). Più tardi, nel 1987, Westbrook ha dato una definizione più ampia di WOM, includendo in essa tutte le comunicazioni informali dirette ad altri consumatori riguardo la proprietà, l'uso o le caratteristiche di particolari beni e servizi o dei loro venditori. Anche se non ha definito in modo specifico cosa racchiude "la comunicazione informale", la sua affermazione indicava chiaramente che questo tipo di comunicazione si basa su relazioni interpersonali, in opposizione a quelle che divulgano la conoscenza del prodotto dai produttori/fornitori ai consumatori attraverso i canali dei mass-media come la pubblicità. Nel 1992 Herr *et al.* hanno descritto il WOM come comunicazione non mediata tra consumatori, o comunicazione faccia a faccia definizione recuperata da Sweeney *et al.* molti anni dopo nel 2008 (Herr *et al.*, 1991; Sweeney *et al.*, 2008), Più di un decennio fa, il WOM è stato definito come comunicazione informale, da persona a persona, tra un comunicatore percepito non commerciale e un destinatario, il consumatore, riguardante un marchio, un prodotto, un'organizzazione o un servizio (Harrison-Walker, 2001). Nel 2004, Hawkins, Best e Coney hanno descritto il WOM come un processo che permette ai consumatori di condividere informazioni e opinioni che indirizzano gli acquirenti verso e lontano da specifici prodotti, marchi e servizi, definizione che è stata recuperata più ampiamente da Hawkins,

Mothersbaugh e Amit nel 2010 quando hanno definito il WOM come un processo di comunicazione informale che ha permesso ai consumatori di condividere informazioni su prodotti e servizi in generale. Nel 2008, il tradizionale passaparola è stato descritto come comunicazione non mediata tra consumatori, o comunicazione faccia a faccia (Herr *et al.*, 1991; Sweeney *et al.*, 2008) e come comunicazione tra consumatori su un prodotto, un servizio o un'azienda in cui le fonti sono considerate indipendenti dall'influenza commerciale (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008).

Tabella 12. Definizioni di WOM

Anno	Autore/i	Definizione
1966	Katz & Lazarsfeld,	<i>The exchanging of marketing information between consumers in such a way that it plays a fundamental role in shaping their behaviors and in changing attitudes toward products and services</i>
1967	Arndt	<i>A person-to-person communication tool, between a communicator and a receiver, who perceives the information received about a brand, a product, or a service as non-commercial or as face to-face communication about products or companies between those people who are not commercial entities</i>
1987	Westbrook	<i>All informal communications directed at other consumers about the ownership, usage, or characteristics of particular goods and services or their sellers</i>
1991 2008	Herr <i>et al.</i> Sweeney <i>et al.</i>	<i>Unmediated communication among consumers, or face-to-face communication</i>
2001	Harrison-Walker	<i>Informal, person to person communication between a perceived non-commercial communicator and a receiver regarding a brand, a product, an organization or a service</i>

2004	Hawkins, Best & Coney	<i>As a process that allows consumers to share information and opinions that direct buyers towards and away from specific products, brands, and services</i>
2007	Dwyer	<i>Word of mouth is a network phenomenon: People create ties to other people with the exchange of units of discourse (that is, messages) that link to create an information network while the people create a social network</i>
2008	Litvin, Goldsmith & Pan	<i>The communication between consumers about a product, service, or a company in which the sources are considered independent of commercial influence</i>
2010	Hawkins, Mothersbaugh, & Amit	<i>As an informal communication process that allowed consumers to share information regarding products and services in general</i>

Fonte: ns. elaborazione

La disamina proposta delle definizioni apparse in letteratura sul *Word of Mouth* ovvero sul passaparola tradizionale, ha messo in evidenza l'importanza della relazione interpersonale che sottende ed è necessaria in questo tipo di comunicazione. Internet e le sue rivoluzioni tecnologiche in atto hanno cambiato le dinamiche della comunicazione WOM (Goyette, Ricard, Bergeron e Marticotte, 2010), dando ai consumatori nuovi modi di connettersi tra loro: oggi le persone possono interagire e condividere informazioni non solo con i propri amici o genitori, ma anche con estranei, soggetti anche geograficamente molto lontani. Grazie ai moderni dispositivi tecnologici, i consumatori sono costantemente connessi e possono condividere le informazioni in maniera molto rapida, in qualunque posto e in qualunque momento. Questo processo di *digital transformation*, ha portato al passaggio dal WOM all'eWOM ovvero al passaparola elettronico (Yang 2017). Lo scambio di opinioni non avviene più a livello interpersonale (cioè da persona a persona o faccia a faccia), ma è mediato dall'ICT. Queste nuove alternative di comunicazione si sono sviluppate

rapidamente grazie all'emergere di piattaforme online dove le informazioni sono condivise. Oggi, queste piattaforme come e-mail, forum online, blog, wiki, siti di *advertising*, *social network* e comunità di realtà virtuale noti anche come "*virtual worlds*" (Libai *et al.*, 2010; Hennig-Thurau *et al.*, 2010) sono facilmente accessibili da tutti ed è per questo che sono le fonti di informazione più influenti sul Web (Abubakar e Ilkan, 2016), ad esempio, nel settore turistico (Sotiriadis e Van Zyl, 2013). Non ci sono molte definizioni di eWOM in letteratura: la prima è stata data da Hennig-Thurau *et al.* nel 2004 che hanno sottolineato come la comunicazione digitale sia una conversazione uno a molti e che le opinioni dei clienti, su un prodotto ma anche su un'azienda, potrebbero essere positive o negative come descritto di seguito: secondo gli autori, l'eWOM comprende qualsiasi dichiarazione positiva o negativa fatta da clienti potenziali, attuali o precedenti su un prodotto o azienda, che viene messa a disposizione di una moltitudine di persone e istituzioni tramite Internet. La definizione data quattro anni dopo da Litvin *et al.* (2008) sottolinea la caratteristica della comunicazione digitale di essere informale e, inoltre, focalizza l'attenzione sull'utilizzo di un bene ma anche di un servizio. La definizione include sia la comunicazione tra produttori e consumatori che quella tra i consumatori stessi, entrambe parti integranti del *WOM flow*: l'*eletronic word of mouth* riguarda tutte le comunicazioni informali dirette ai consumatori attraverso la tecnologia basata su Internet relative all'uso o alle caratteristiche di particolari beni e servizi, o ai loro venditori. Temporalmente, nel primo caso, gli autori leggono l'eWOM in prospettiva, concentrandosi sui potenziali clienti e sulle loro opinioni non solo su un prodotto, ma anche su un'azienda; nel secondo caso, gli autori guardano all'eWOM in modo retrospettivo come conseguenza dell'uso di un prodotto fatto dai consumatori effettivi. La seconda definizione, in ogni caso, è stata considerata una delle più complete proposte in letteratura (Huete-Alcocer, 2017).

Tabella 13. Definizioni dell'eWOM

Anno	Autore/i	Definizione
2004	Hennig-Thurau <i>et al.</i>	<i>Any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the internet</i>
2008	Litvin <i>et al.</i>	<i>All informal communications directed at consumers through Internet-based technology related to the usage or characteristics of particular good and services, or their sellers</i>

Fonte: ns. elaborazione

Oltre a dare una definizione di eWOM, in letteratura è nato un dibattito sulle differenze tra WOM ed eWOM. Alcuni studiosi (Filieri & McLeay, 2014) considerano l'eWOM come una versione elettronica del WOM e quindi molto simile al modo tradizionale di comunicare, altri (Andreassen & Streukens, 2009; Heute Alcocer 2017) pensano che, al contrario, ci siano molte differenze tra questi due modi di comunicare. Tuttavia, come affermato in letteratura (e.g. Berger & Iyengar, 2013), ancora oggi si sa molto poco sulle differenze tra questi due item e sul modo in cui le persone li preferiscono e li usano perché diversi per capacità e caratteristiche (Kaplan & Haenlein, 2010; Steffes & Burgee, 2009).

Il concetto di *digital WOM* in realtà non è omogeneo, perché viene condiviso tra vari canali digitali che modellano fundamentalmente il modo in cui i consumatori interagiscono (Marchand *et al.*, 2017). Esistono diversi tipi di passaparola elettronico che si differenziano per il numero di persone che si connettono, il tempo e la modalità: canali eWOM come le e-mail e la messaggistica istantanea che collegano un utente all'altro; pagine web o siti web che invece collegano un utente a molti altri; blog e comunità online che possono finalmente creare una rete di persone che condividono interessi, contenuti e informazioni su un prodotto o un servizio in modo da poter collegare uno a molti o molti a molti. Un'altra

distinzione è basata sul tempo: mentre le email o le pagine web/siti web sono asincrone, la messaggistica istantanea è sincrona e le persone devono essere collegate contemporaneamente per comunicare. Questa è una delle prime differenze tra WOM ed eWOM perché la comunicazione faccia a faccia non può essere asincrona, utilizzando come unico mezzo di comunicazione per condividere informazioni e contenuti la bocca; ecco perché alcuni autori (e.g. Yang, 2017) affermano che la comunicazione eWOM si differenzia dal passaparola tradizionale proprio perché si genera e si diffonde attraverso una molteplicità di *media*, quelli tecnologici.

Inoltre, il WOM tradizionale basato sul dialogo faccia a faccia, è più immediato e intimo, di portata più limitata (Dellarocas, 2003) e meno influente dell'eWOM (Steffes & Burgee, 2009). Altre caratteristiche che distinguono l'eWOM dal WOM tradizionale sono riferibili a caratteristiche tecniche direttamente legate alle proprietà di internet: prima di tutto la velocità e, in secondo luogo, l'accessibilità. A questo proposito, l'eWOM è più utile e veloce del passaparola tradizionale: quando un consumatore ha bisogno di informazioni su un prodotto o servizio, non deve aspettare l'interazione e la disponibilità fisica di qualcun altro perché può andare online con il proprio *smart device* in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento e cercare le informazioni di cui ha bisogno²⁸. Alcuni autori (Andreassen & Streukens 2009) pensano che WOM ed eWOM non possano essere simili a causa della loro natura: secondo gli autori i dialoghi elettronici sono elettronici per natura, non c'è comunicazione faccia a faccia ma piuttosto comprendono la comunicazione da tastiera a tastiera, la lettura passiva di uno schermo di un computer o la scrittura attiva di un messaggio. Inoltre, gli stessi autori, hanno recuperato ciò che Dellarocas ha affermato nel 2003 sull'intimità di una comunicazione faccia a faccia e hanno notato che mentre il WOM si svolge in una “stanza” privata, l'eWOM si svolge in “stanze” pubbliche. Hanno anche

²⁸ Inoltre un utente può trovare online consigli e recensioni sullo stesso prodotto o servizio di interesse e può accoglierli per corroborare altre informazioni ricevute (aspetto che si lega all'item della *credibility* approfondito in seguito)

osservato che il WOM è deperibile, mentre il passaparola elettronico, al contrario, è conservato e può essere recuperato per riferimenti futuri. Infine, la scelta da parte dell'utente di una ricerca di *eletronic word of mouth* è più orientata agli obiettivi che all'esperienza: il consumatore cerca in maniera mirata degli specifici forum di discussione, per raccogliere informazioni sulle esperienze altrui relative a specifici prodotti, servizi o aziende di suo interesse.

Un altro tema importante per comprendere la differenza tra WOM ed eWOM è legato alla fiducia: in letteratura questo aspetto è spesso ritenuto un problema in quanto il WOM è un dialogo faccia a faccia tra un consumatore e un amico o un membro della famiglia, comunque qualcuno che ha avuto modo di conoscere personalmente, mentre l'eWOM si configura come una comunicazione tra persone che non si conoscono necessariamente e, inoltre, online gli utenti possono scegliere di restare anonimi²⁹. La tabella di seguito (tab.14) integra e rielabora la lista di differenze individuate da Heute Alcocer nel 2017 e riassume quanto detto.

Tabella 14. Differenze tra WOM e eWOM

	WOM	eWOM
Canale/i di comunicazione	C'è un solo canale di comunicazione che è la parola	La comunicazione si diffonde attraverso una molteplicità di canali di comunicazione e differenti tecnologie
Sincronismo	La comunicazione face to face non può essere asincronica	La comunicazione può essere ritardata nel tempo e nello spazio

²⁹ Luo *et al.* (2013) hanno suggerito che l'anonimato dei messaggi online potrebbe avere un effetto negativo sulla loro fiducia e sul loro processo decisionale, e, per questo motivo, i consumatori si fidano ancora più del passaparola tradizionale che di quello elettronico

Privacy	La conversazione face to face è privata, interpersonale (attraverso dialoghi) e intima	Le informazioni condivise non sono private e, poiché sono pubblicate online, possono talvolta essere viste e intercettate da altri soggetti
Potere della comunicazione	Comunicazione più limitata nel raggiungere i soggetti e meno influente	Comunicazione meno limitata nel raggiungere i soggetti ma più influente
Velocità di diffusione	I messaggi si diffondono lentamente. Gli utenti devono essere presenti quando l'informazione viene condivisa	I messaggi sono trasmessi più velocemente tra gli utenti e, attraverso la rete, possono essere trasmessi in qualsiasi momento
Accessibilità	Meno accessibile	Facilmente accessibile
Natura della comunicazione	Ascolto e conversazione attivi	Lettura e scrittura passive
Luogo della comunicazione	Stanze private	Stanze pubbliche
Persistenza nel tempo	La comunicazione è deperibile	La comunicazione è archiviata per riferimenti futuri
Fiducia	Il destinatario delle informazioni conosce la fonte della comunicazione (influenza positiva sulla fiducia)	Anonimato tra la fonte della comunicazione e il destinatario delle informazioni (influenza negativa sulla fiducia)

Fonte: ns. elaborazione su Heute-Alcocer, 2017 (p.3).

Infine, un altro elemento di discordanza tra gli autori è la motivazione e il comportamento degli utenti nel partecipare al processo di comunicazione. Mentre alcuni autori (e.g. Hennig-Thurau *et al.*, 2004) ritengono che questa sia una delle poche somiglianze tra WOM ed eWOM, altri (e.g. Andreassen &

Streukens, 2009) non sono d'accordo e pensano che i consumatori possono essere potenzialmente più aperti all'eWOM in quanto cercano attivamente le informazioni (cioè motivati ad elaborare le informazioni che recuperano). Secondo alcuni autori inoltre, la differenza riguarda anche la qualità delle informazioni: grazie a tutti gli strumenti digitali che mettono in comunicazione le persone sempre e ovunque, i contenuti diventano più facili da caricare e la quantità di informazioni eWOM a disposizione del pubblico digitale aumenta significativamente (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Di conseguenza, la qualità delle informazioni eWOM potrebbe diminuire (Levy & Gvili, 2015) perché, secondo loro, le informazioni robuste possono diventare una parte molto più piccola della risorsa informativa online complessiva.

3.2 L'User Generated Content

Oggi giorno, spinto dagli sviluppi tecnologici e dalla rapida accettazione da parte degli utenti, l'*user generated content* UGC, sta diventando una nuova forma di comunicazione del *brand* (Dhar & Chang, 2009) e un importante argomento di studi sulla comunicazione. Gli UGC sono contenuti resi pubblici, disponibili su Internet, che riflettono un certo sforzo creativo, e che sono creati al di fuori delle routine e delle pratiche professionali (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico OCSE, 2007). Riprendendo questo concetto, Christodoulides *et al.* (2012) hanno definito l'UGC come qualsiasi materiale creato al di fuori delle pratiche professionali, che rappresenta pertanto uno sforzo in collaborazione con i consumatori e che viene pubblicizzato online. Similmente altri autori (e.g. Daugherty *et al.*, 2008) ritengono l'UGC un contenuto mediatico creato o prodotto dal grande pubblico piuttosto che da professionisti a pagamento e distribuito principalmente su Internet.

Tuttavia anche dall'analisi dell'eWOM era emerso come il proliferare di canali di comunicazione grazie all'avvento del digitale, avesse permesso agli utenti di essere attivi online e di generare contenuti quali recensioni di prodotti o servizi, *feedback* in tempo reale, contribuendo alla creazione di reti e *communities* (Rodriguez *et al.*, 2012). Il consumatore digitale può infatti raccogliere lo stesso tipo di informazioni da internet, su piattaforme virtuali o direttamente dalla *community*. Tuttavia la differenza sostanziale tra UGC ed eWOM, due item che spesso vengono confusi, è data dal fatto che mentre attraverso l'eWOM gli utenti si limitano solo a trasmettere un messaggio, attraverso l'UGC essi partecipano attivamente alla sua creazione (Knoll, 2015).

Ecco che l'autore, dopo aver chiarito le differenze tra UGC e eWOM, descrive tre caratteristiche peculiari dell'UGC (Knoll, 2015):

1. L'UGC deve essere caratterizzato da un certo grado di contributo personale. Gli utenti possono creare autonomamente un contenuto in diversi modi: ricevere e leggere un messaggio³⁰; inoltrare o "gradire" un messaggio pubblicato da altri utenti; caricare e creare nuovi messaggi³¹.
2. L'UGC deve essere pubblicato. Gli utenti devono essere in grado di discutere sui contenuti e condividere opinioni con la *community* o all'interno di un gruppo, ecco perché l'UGC deve essere accessibile online (OECD, 2007).
3. L'UGC deve essere creato "al di fuori dell'ambito di una professione e delle routine professionali" (OECD, 2007).

Alcuni contributi in letteratura (e.g, Lee *et al.*, 2011) indagano il fenomeno dell'UGC focalizzando l'attenzione sul modo in cui il contenuto di un messaggio *user generated* possa influenzare il comportamento degli utenti in termini di propensione all'acquisto o soddisfazione. Approfondendo l'analisi, altri autori

³⁰ In questo gruppo rientrano utenti definiti "lettori". Per approfondimenti: Dellarocas & Wood 2008

³¹ In quest'ultimo gruppo, l'autore colloca gli *opinion leader*, utenti le cui recensioni e messaggi sono considerati più affidabili di altri che sono seguaci e fan (Goes *et al.* 2014; Kaiser & Bodendorf, 2012).

(e.g. Goes, 2014) si concentrano proprio sulla relazione tra la fonte di un messaggio e la fiducia, parlando di "*web-of-trust*" (WOT) in cui gli utenti possono scegliere di "fidarsi" di uno o più utenti differenti, cosicché i contenuti condivisi da quel particolare utente ritenuto fidato avranno la massima priorità al momento di essere intercettati.

Un altro aspetto indagato è relativo all'effetto che l'UGC condiviso online ha sulla brand reputation e sull'esperienza del consumatore (Xie *et al.*, 2016; Dinçer & Alrawadieh, 2017): in questi studi emerge come la quantità e l'attualità delle recensioni online abbiano in effetti un'influenza importante sulla reputazione delle aziende (in questo caso alberghiere) e come l'emergere dell'UGC abbia cambiato radicalmente il modo in cui gli utenti valutano, selezionano e condividono le esperienze (Guo *et al.*, 2017).

In questo scenario, in letteratura emergono anche studi che cercano di sfruttare il potenziale offerto dall'UGC (Brodie *et al.*, 2011; Goldenberg *et al.* 2001): gli autori si concentrano sul modo in cui le piattaforme di UGC, utilizzate per trasmettere sensazioni positive o negative su un prodotto o un'esperienza, possono influenzare le decisioni di marketing ed essere utilizzate dalle aziende come fattore chiave di successo per ottenere un vantaggio competitivo. Questo è un gap rilevante perché l'UGC, così come anche le piattaforme di *social media*, offrono l'opportunità di connettersi con un numero molto elevato di clienti e con grande velocità; un monitoraggio costante dei contenuti co-creati con i consumatori, potrebbe essere molto utile alle aziende e potrebbe aiutare i manager a prevedere e pianificare una strategia di marketing più efficace (Bampo *et al.*, 2008).

3.3 Il *Digital Signage*

Alla luce di quanto descritto nei paragrafi precedenti e nel capitolo precedente, appare chiaro che la *digital transformation* ha profondamente cambiato la

comunicazione e ha portato all'elaborazione, all'introduzione e all'uso di nuovi canali di comunicazione. Come descritto in precedenza, oggi i dialoghi si svolgono in “stanze” virtuali, con persone provenienti da tutto il mondo che hanno la facoltà di interagire con le *communities* e dunque con altri utenti sconosciuti ma anche direttamente con le aziende.

Nell'era contemporanea fatta pertanto di molteplici canali di comunicazione, tra i quali emerge con forza quello digitale, il *Digital Signage* sta diventando uno strumento multimediale per veicolare contenuti sempre più popolare, redditizio e influente perché considerato versatile e in grado, grazie al suo contenuto dinamico, di catturare l'attenzione degli osservatori (Wilkinson, 2012; Peters & Mennecke, 2011). I *Digital Signs* sono *flat panel monitors* larghi più di 30 pollici che trasmettono in loop pubblicità e materiale editoriale (Burke, 2009). Questi strumenti digitali offrono molti vantaggi: i contenuti possono essere cambiati in tempo reale per rivolgere messaggi targettizzati a determinati segmenti di pubblico (Buterbaugh, 2013) e, quando questi schermi sono combinati con scanner e telecamere, le aziende possono osservare il comportamento e le reazioni dei consumatori agli AD e alle informazioni targettizzate offerte (Burke, 2009).

La prima definizione di *Digital Signage* è stata proposta da Clarke *et al.* (2003) ed è stata ripresa da Dennis *et al.* nel 2010: gli autori descrivono genericamente il DS come delle schermate negli spazi pubblici che trasmettono video.

A partire dal 2008 praticamente tutti gli autori che hanno indagato il tema (Schaeffler, 2008; Bunn, 2009; Burke, 2009; Chen *et al.*, 2009; Newman *et al.*, 2010; Wilkinson e Kolodzy, 2012) sottolineano le opportunità di marketing offerte dai DS che trasmettono pubblicità ma solo alcuni di questi autori (Schaeffler, 2008; Bunn, 2009; Bauer *et al.*, 2012) focalizzano effettivamente l'attenzione sulla caratteristica peculiare che distingue il DS da un qualsiasi

monitor digitale ovvero la possibilità di poter essere gestito e manipolato da remoto (tab.15)³².

Tabella 15. Definizioni di Digital Signage

Anno	Autore/i	Definizione
2003	Clarke <i>et al.</i>	<i>Screen displays located in public spaces showing video material (or private TV channels)</i>
2008	Schaeffler	<i>Pure and simple, digital signage is an answer... because it presents new opportunities and alternatives for (advertiser) and retailers. [...] remotely managed digital display, typically tied in with sales, marketing and advertising</i>
2009	Bunn	<i>A network of digital, electronic displays that are centrally managed and individually addressable for display of text, animated or video messages for advertising, information, entertainment, and merchandising to targeted audiences</i>
2009	Burke	<i>The flat panel monitors that show a continuous loop of advertising and editorial material</i>
2009	Chen <i>et al.</i>	<i>A form of electronic display that is being used extensively to advertise targeted and impacting content to large audiences at public venues such as airports, shopping malls, and universities</i>
2010	Dennis <i>et al.</i>	<i>Screens in public places showing video</i>
2010	Newman <i>et al.</i>	<i>Screens in public places that may carry a mixture of advertising (that can be similar to national television advertising or, alternatively, more specific to local retail stores and offers) and program content such as news and entertainment</i>

³² Esso viene utilizzato sia come *in-home* che *out-home media* (Digital Out Of Home - DOOH) e il contenuto può essere manipolato a distanza grazie ai sistemi SAAS (*Software As A Service*)

2012	Bauer, Dohmen, and Strauss	<i>Remote controlling contents – either program-driven or manually – but, in any case, from a centralized system</i>
2012	Wilkinson & Kolodzy	<i>The use of electronic displays or screens... to deliver entertainment, information and/or advertising in public or private spaces, outside of home</i>

Fonte: ns. elaborazione.

Appare evidente dunque che il *Digital Signage*, a volte noto come *digital communication network* (DCN), o rete privata di schermi al plasma, è un mezzo di comunicazione efficace e facilmente controllabile i cui contenuti includono tipicamente pubblicità, informazioni sulle attività e sul servizio, intrattenimento e notizie (Dennis *et al.*, 2010). Si tratta di un mezzo di marketing emergente, che utilizza formati digitali e che in alcuni casi sta lentamente sostituendo cartelloni pubblicitari, volantini, flyer e altro materiale promozionale e comunicativo tradizionale. La differenza principale con i cartelloni cartacei e tradizionali è che il *Digital Signage* non rappresenta un messaggio pubblicitario passivo ma, al contrario, offre interazioni tra i *media*, i dispositivi e gli utenti (Valli, 2008).

Altre tendenze recenti, fanno rientrare nel *Digital Signage* chioschi interattivi *multi-touch*, con riconoscimento dei gesti, display 3D stereoscopici automatici e interfacce *wireless* che permettono ai target di interagire con i contenuti visualizzati e di collegare eventualmente anche gli smartphone (Mennecke *et al.*, 2013).

Ci sono altre due componenti cruciali in termini di 'rilevanza' del DS che sono la personalizzazione del contenuto del messaggio e l'ubicazione degli schermi: relativamente a quest'ultimo aspetto, gli utenti preferiscono che gli schermi siano collocati in luoghi dove hanno più tempi morti a disposizione per guardare i contenuti come ad esempio aree di attesa (Newman *et al.*, 2010; Bauer *et al.*, 2005). A questi due aspetti se ne aggiunge un terzo: dall'analisi della letteratura

è emerso infatti che il grado di coinvolgimento con i display digitali dipende non solo dal contenuto e dal contesto/posizione, ma anche dalla qualità dell'esposizione (Burke, 2009).

Grazie alla sua versatilità, il *Digital Signage* utilizza una varietà di dispositivi digitali diversi (dagli schermi giganti lungo l'autostrada agli schermi modesti dei telefoni cellulari passando per tutte le dimensioni intermedie), viene utilizzato da numerose industrie (ad es. ospedali, cliniche, ambulatori, studi medici, negozi e centri commerciali, teatri, ristoranti, stazioni di servizio, casinò, supermercati, hotel, aeroporti, stazioni della metropolitana, taxi, lungo le autostrade, per le strade), per diversi scopi (ad esempio per fare informazione, per coinvolgere il pubblico) e per trasmettere diversi tipi di messaggi come indicazioni stradali, coupon, orari, arte, notizie (Wilkinson, 2012). La segnaletica tradizionale si è evoluta in un mezzo digitale e interattivo in grado di coinvolgere gli utenti e raggiungere la loro attenzione attraverso una dimensione informativa e di intrattenimento. Inoltre, molte industrie si stanno tuffando nella rete della segnaletica digitale perché è un modo più economico per fare pubblicità ed informare il pubblico (Wilkinson, 2012; Bauer, 2013).

In letteratura, alcuni studiosi si sono concentrati sulle risposte legate al sentimento dei consumatori in relazione al DS (e.g. Dennis *et al.*, 2010; Dennis *et al.*, 2012; Dennis *et al.*, 2014), mentre pochi hanno esplorato le conseguenze del DS per i rivenditori stessi (cfr. Roggeveen *et al.*, 2016). Nessuno si concentra sul modo in cui il *Digital Signage* può essere utilizzato da aziende e manager per adattare il marketing e la strategia del proprio marchio.

3.4 La Credibility

L'ultimo item relativo alla *digital communication* indagato è quello della *credibility* ritenuto uno dei problemi emerso in modo molto significativo con

l'avvento del digitale. Negli ultimi anni, la *credibility* è stata spesso studiata in relazione al WOM ed all'eWOM: relativamente al passaparola tradizionale, la *credibility* si basa sulla connotazione propria del WOM che non può avere luogo senza uno scambio faccia a faccia, sulla conoscenza personale e sul rapporto di fiducia esistente tra il mittente e il destinatario del messaggio (Keller, 2007; Bampo *et al.*, 2008). La *credibility* in relazione al passaparola elettronico viene definita invece come la misura in cui si percepiscono le raccomandazioni o le recensioni di altri consumatori come credibili, vere, o reali o credibili (Cheung *et al.*, 2009 che riprendono Nabi & Hendriks, 2003). In questo caso è chiaro che, osservata da un punto di vista più ampio, il tema della *credibility* è più vicino ad una comunicazione molti a molti (tra le persone che interagiscono su piattaforme social, siti Web, chat, ecc.). Nella comunicazione WOM tradizionale infatti, il consumatore, di solito conosce la fonte dell'informazione e ciò accresce la sua credibilità; al contrario l'e-WOM mette in comunicazione molte persone che possono non conoscersi, geograficamente distanti tra loro e questo, nella maggior parte dei casi, elimina la capacità del destinatario di stabilire la credibilità o meno sia del mittente che del messaggio in sé. In particolare, le informazioni sono ritenute più credibili se il mittente del messaggio è altamente identificato e riconosciuto (ad es. gli *opinion leader*); inoltre, la credibilità dei mittenti può essere estesa a tutto il canale se questa relazione diventa più amichevole e di più lunga durata (Chu & Kim, 2011).

In aggiunta, questo punto di vista più ampio sull'attuale ambiente digitale include molti canali di comunicazione diversi basati su una varietà di tecnologie con caratteristiche diverse che possono influenzare il comportamento dei consumatori nei confronti dell'eWOM: alcuni di questi canali digitali come chat, messaggi di testo, sono più immediati e intimi, mentre altri, come i *social network* e le *communities* online, danno la possibilità di condividere e distribuire informazioni tra gruppi di utenti; alcuni canali consentono agli utenti di riconoscere l'origine del messaggio, giudicando così più facilmente la sua credibilità (Steffes & Burgee, 2009), mentre su altri canali, i mittenti dei messaggi

rimangono spesso anonimi (ad esempio bacheche di commenti online) e ciò aumenta notevolmente il problema della credibilità. Come conseguenza/risultato ci sarà una differenziazione nella consegna dei messaggi tra i vari canali digitali e quindi un diverso atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'eWOM: ad esempio, un consumatore può prestare maggiore attenzione e credibilità alle informazioni che sta cercando personalmente rispetto a quelle ricevute da altri utenti presenti in rete. Levy & Gvili (2016) identificano un altro problema relativo alla varietà dei canali: dopo aver effettuato un'indagine sulla credibilità delle notizie online presenti sui siti web, non hanno trovato nessuna risposta concreta che potesse avallare la possibile relazione tra l'interattività del canale e le percezioni sulla credibilità.

Come è stato anticipato, la credibilità è diventata un problema sempre più grande nell'era digitale. Mentre con il WOM tradizionale, il consumatore conosce spesso la fonte di informazioni e per lui è più facile fidarsi, l'e-WOM non offre questa possibilità e il consumatore è preoccupato di una possibile manipolazione del messaggio e di messaggi intenzionalmente fuorvianti, fuori contesto o disinformati (Steffes & Burgee, 2009; Schindler & Bickart, 2005). Esistono diverse caratteristiche che possono influenzare positivamente la percezione della credibilità:

- La capacità di alcuni canali di indicare la vicinanza della connessione tra i partecipanti (ad esempio, LinkedIn mostra il numero di mediatori tra mittente e destinatario), incoraggiando un senso di comunità duratura e una relazione basata sulla fiducia.
- La capacità di alcuni canali (ad es. Siti e forum di *social network*) di consentire ai destinatari l'accesso alla cronologia delle opinioni postate dei mittenti; ciò consente ai destinatari di giudicare la coerenza e la potenziale affidabilità dei messaggi dei mittenti³³.

³³ Facebook, ad esempio, tiene traccia del flusso di messaggi che intercorre tra una serie di individui e consente ai partecipanti di rintracciare un messaggio fino alla sua fonte.

- La maggior parte dei forum impiega moderatori che supervisionano l'attività di comunicazione e applicano delle regole di condotta. Queste capacità di alcuni canali e-WOM possono aumentare la loro potenziale credibilità percepita (Yang *et al.*, 2012; Keller, 2007; Bampo *et al.*, 2008).
- La ricchezza di informazioni incluse nei messaggi e-WOM influisce positivamente sulla credibilità del messaggio, in quanto può ridurre l'incertezza del consumatore e, a sua volta, aumentare la credibilità del messaggio (Hung *et al.*, 2011; Yang *et al.*, 2012).

A questo proposito in letteratura si parla di “*perceived security*” che descrive la percezione dei consumatori circa gli antecedenti della sicurezza delle informazioni: indica la probabilità soggettiva percepita dai consumatori in merito alla possibilità che le informazioni personali non siano effettivamente manipolate o archiviate da parti non autorizzate, aspetto che andrebbe ad influenzare l'intenzione di contatto online con il *brand* o l'azienda (Salisbury *et al.*, 2001). L'autenticità delle informazioni è un aspetto fondamentale della *digital communication* che si lega anche all'ambiente *omnichannel* (come analizzato nel capitolo precedente) nel quale gli esperti delle aziende devono assicurarsi che tutte le informazioni veicolate sui diversi canali siano coerenti tra loro. I consumatori vogliono infatti essere sicuri di ottenere informazioni autentiche (questa esigenza è paragonabile al bisogno di sicurezza della piramide di Maslow e all'orientamento sensoriale COSMA) durante tutti i momenti in cui entrano in contatto con il *brand*. Come anticipato infatti, i consumatori vengono spesso persi nelle fasi precedenti all'acquisto vero e proprio, la fase in cui si ricercano le informazioni, a causa dell'incoerenza, della scarsa credibilità e scarsa fiducia nel *brand* data da eWOM o recensioni negative. Questo aspetto delicato del primo contatto tra consumatore e *brand* attraverso la comunicazione digitale, sebbene di primaria importanza, non viene attualmente indagato in letteratura.

Altre caratteristiche che influenzano la percezione della credibilità sono state analizzate da Levy & Gvili (2016). Questi autori hanno ripreso un modello realizzato da Brackett & Carr (2001) che introduce la fiducia e la credibilità come

elementi che influenzano il comportamento dei consumatori ed il valore del messaggio. Inoltre, sono stati considerati nel modello anche ulteriori elementi che incidono sulla fiducia degli utenti nel messaggio ovvero l'intrattenimento, il divertimento (Kaplan & Haenlein, 2011; Woerdl *et al.*, 2008), il contenuto emotivo (Golan & Zaidner, 2008; Lance & Golan, 2006), il contenuto informativo (Dao *et al.*, 2014; Logan *et al.*, 2012) ed il fastidio (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Secondo gli autori, la credibilità funge sia da mediatore che da antecedente dell'atteggiamento generale nei confronti dell'eWOM e impatta sul comportamento del consumatore nel caso dell'eWOM, poiché questa forma di comunicazione è spesso creata da un gran numero di partecipanti sconosciuti e, in molti casi, riguarda prodotti che non possono essere osservati in prima persona (Fan & Miao, 2012). Gli autori hanno anche dimostrato che il livello informativo del canale e di intrattenimento impatta sul valore dell'eWOM solo se sono percepiti come credibili. Di conseguenza, la credibilità influenza maggiormente la percezione del messaggio da parte dell'utente rispetto ad altre caratteristiche della comunicazione, ad esempio la ricchezza di informazioni, il piacere di utilizzare un sito web o un social network.

Il modello presentato considera la credibilità percepita dai consumatori come il risultato della loro valutazione del livello informativo, dell'intrattenimento e del livello di irritazione dei canali.

Capitolo 4

Il contesto di analisi

4.1 Gli obiettivi della ricerca

L'analisi svolta e presentata ha consentito di individuare dei gap esistenti oggi in letteratura: innanzitutto l'approccio *omnichannel* è quasi sempre indagato in relazione all'acquisto vero e proprio di un prodotto (non ci sono evidenze relative al settore dei servizi) (e.g. Ogden-Barnes & Lowther, 2012; Sopadjieva *et al.*, 2017) e quasi mai in relazione alla fase prima dell'acquisto in cui si crea consapevolezza del *brand* e si converte il consumatore alla fruizione. Indagare la fase *pre-purchase* invece è di primaria importanza in quanto, come evidenziato nei capitoli precedenti, è sempre maggiore la frequenza con la quale i consumatori recuperano informazioni online prima di prendere una decisione e di acquistare un bene o un servizio e potrebbe verificarsi che un consumatore sia scoraggiato dall'acquisto di un bene o servizio a seguito di recensioni negative reperite online (Beck & Rygl, 2015).

Manca anche un'analisi approfondita dell'efficacia di un approccio omnicanale non in termini di aumento delle vendite o *loyalty* (e.g. Sopadjieva *et al.*, 2017) bensì in termini di *conversion* ed *engagement* e non ci sono studi che evidenzino il differente contributo offerto dalle diverse tipologie di canali disponibili. Gli studi proposti, sebbene applicati alle vendite più che alla comunicazione, hanno anche evidenziato come i consumatori siano spesso persi proprio nelle prime fasi del processo di acquisto (la fase di *reach* volendosi riferire all'AD) a causa di inconsistenza, incoerenza, scarsa credibilità, scarsa fiducia derivante da *reviews* negative del pubblico delle informazioni attraverso i differenti canali. Non sono presenti però in letteratura studi che indagano se e in che misura questo aspetto

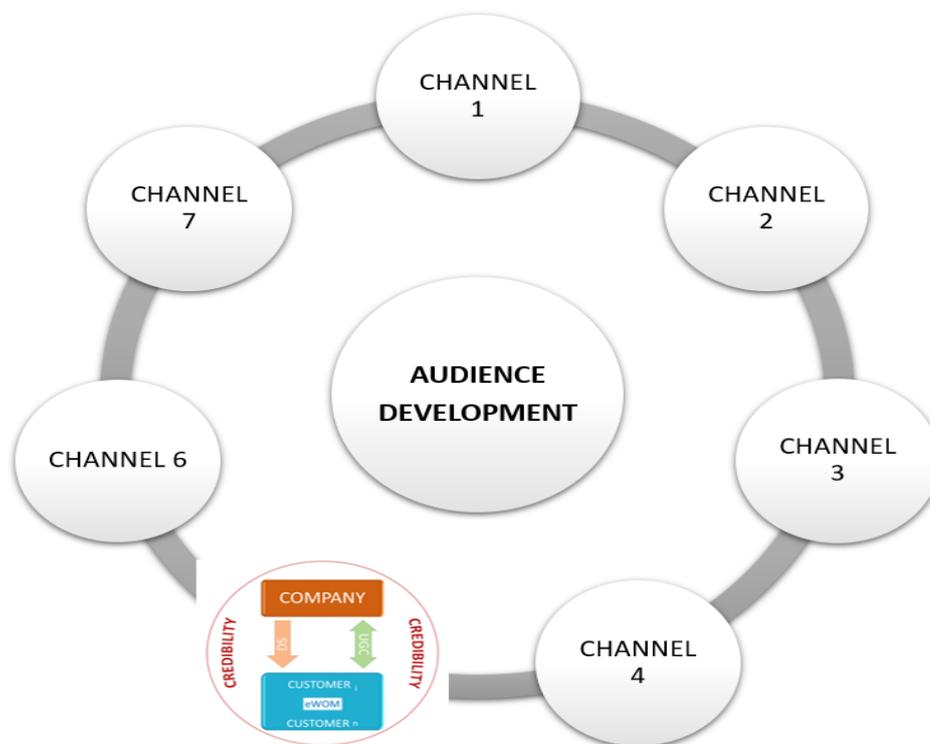
per certi versi problematico e delicato delle comunicazioni digitali (responsabili in grande parte del passaggio dal *multichannel* all'*omnichannel*) influenzano il primo contatto tra il consumatore e il *brand*. Comprendere e analizzare questi aspetti legati al comportamento del consumatore è da integrare all'analisi dell'efficacia di ciascun canale in una logica *omnichannel*, perché consente di chiarire se intervenire nella scelta dei canali (potenziandone alcuni o eliminandone degli altri), se intervenire sulla *digital communication* (garantendo informazioni coerenti e credibili), se intervenire sulla *brand reputation* e sull'*advocacy* portando avanti attività di co-creazione di contenuti (UGC), strategie partecipative in modo da aumentare il tasso di *engagement* e soddisfazione e garantire così un positivo eWOM (un *advocacy* positivo che aumenta la fiducia nel *brand* e nei suoi prodotti). Attualmente la maggior parte degli studi sull'omnicanalità è a livello organizzativo e di natura qualitativa e vi è una generale mancanza di studi empirici che esaminino i comportamenti dei consumatori che agiscono in un ambiente *omnichannel* a livello individuale; nonostante ci sia consapevolezza che una buona gestione dei canali sia in grado di garantire un buon coinvolgimento dei consumatori, lo studio delle leve motivazionali che orientano l'*engagement*, la conversione dei soggetti a monte dell'acquisto è ancora piuttosto scarso.

Inoltre, nonostante ci siano in letteratura studi che indagano l'*engagement* del consumatore in contesto *omnichannel* (e.g. Lee *et al.*, 2017) solo un ristretto numero di essi combina in un'unica ricerca il comportamento del consumatore e la strategia *omnichannel* e soprattutto questi studi non approfondiscono il modo in cui le caratteristiche dei prodotti e dei servizi influenzano il loro comportamento (Castellani & Geregová, 2017).

Oggi la separazione tra canali fisici e virtuali non ha molto senso proprio perché i consumatori possono accedere in maniera intercambiabile e simultanea aspettandosi di trovare gli stessi prodotti, gli stessi servizi alle stesse condizioni. Appare evidente dunque che in questo contesto è necessario sviluppare un'adeguata strategia *omnichannel* su misura di ciascun consumatore e per farlo

è fondamentale conoscere il proprio target di riferimento, i loro bisogni e in che modo si aspettano di essere soddisfatti (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Le caratteristiche di ciascun canale devono adattarsi ai bisogni e alle aspettative eterogenee dei consumatori; in letteratura manca un'analisi dell'efficacia delle diverse tipologie di canali applicate allo stesso contesto e uno studio delle variabili di contesto e socio-demografiche nella scelta ed adozione del canale. Il progetto di ricerca approfondisce tre tematiche affini che si collocano sotto l'area tematica della *digital transformation* ma che non state ancora analizzate congiuntamente in letteratura, ovvero l'*Audience Development*, l'*Omnichannel* e la *Digital Communication* (fig.5).

Figura 5. Un modello di riferimento



Fonte: ns. elaborazione

Per raggiungere nuovo pubblico e fidelizzare quello esistente, è necessario soddisfare le preferenze e i bisogni peculiari di ciascun target e, per farlo, si può optare per la logica omnicanale basata su molteplici *driver* di comunicazione; il canale responsabile del passaggio dalla logica *multichannel* a quella *omnichannel*, è quello digitale che ha moltiplicato le opzioni disponibili, e ha reso possibile il passaggio da un canale all'altro in qualsiasi luogo o tempo.

Il canale della comunicazione digitale comprende quattro elementi ricorrenti in letteratura ovvero: il passaparola elettronico (*eletronic word of mouth*), che ha luogo su piattaforme *online* e consente ai consumatori di scambiarsi pareri e commenti (*advocacy*); le comunicazioni informative e promozionali veicolate attraverso dispositivi tecnologicamente avanzati (monitor manipolabili in tempo reale da remoto) che partono dall'organizzazione e raggiungono i consumatori (*Digital Signage*); il dialogo tra consumatori e *brand* per la co-creazione di contenuti (*User Generated Content*), raffigurato da una freccia che va dall'organizzazione al consumatore e viceversa; infine, la credibilità che agisce come moderatore del modello, in quanto può potenzialmente influenzare positivamente o negativamente tutta la comunicazione digitale indipendentemente se essa abbia luogo da un attore all'altro (organizzazione-consumatore), reciprocamente tra di essi, o tra consumatori.

Con lo scopo di colmare questo gap, seguendo il modello di riferimento, si è proceduto da un lato per un'analisi del consumatore suddiviso per target e specularmente per un'analisi per canale di comunicazione al fine di indagare le caratteristiche e l'efficacia dei canali nelle due fasi dell'AD.

La verifica di efficacia delle scelte comunicazionali effettuate dalle organizzazioni culturali, vista nella prospettiva dei *media* selezionati dai visitatori per il proprio "approvvigionamento" informativo, si manifesta sotto forma di orientamento al mix contenitore/contenuto, diventando così un'interessante traiettoria di studio (Palmgreen & Rayburn, 1985).

Nel coltivarla, occorre considerare le peculiarità e le preferenze dei target di pubblico, la cui soddisfazione relativa si esprime in un divario positivo tra

aspettative e percezioni *in-use* nel contesto di afferenza (Dobos, J., 1992). Infatti, partendo dalla considerazione che le interazioni nelle *communities* di riferimento possono condizionare la soddisfazione dell'utenza, ogni veicolo di comunicazione tende ad attivare specifiche soggettività derivanti dal recepimento delle promesse esplicite ed implicite formulate dall'emittente il messaggio, che poi influenzeranno la soddisfazione complessiva (Zeithmal & Bitner, 2016).

Perciò, da un lato, risulta utile comprendere se i fruitori attribuiscono priorità al canale di comunicazione prediligendo la ricorsività dello stesso, oppure se prestano maggiore attenzione al contenuto della comunicazione, preferendo specifici input informativi (di intrattenimento, di servizio, etc.); dall'altro lato, è importante sottolineare che alcuni canali di comunicazione possono risultare meno efficaci di altri solo perché non customizzabili per determinati target (Westmyer *et al.*, 1998).

La compatibilità degli approcci proposti in letteratura (*uses and gratification model*, *media satisfaction*, *media orientation*³⁴) permette di elaborare un *framework* che ingloba i precedenti contributi, adattandoli al dimostratore osservato.

Sono state perciò formulate tre ipotesi da validare all'interno di un framework di riferimento (fig.6):

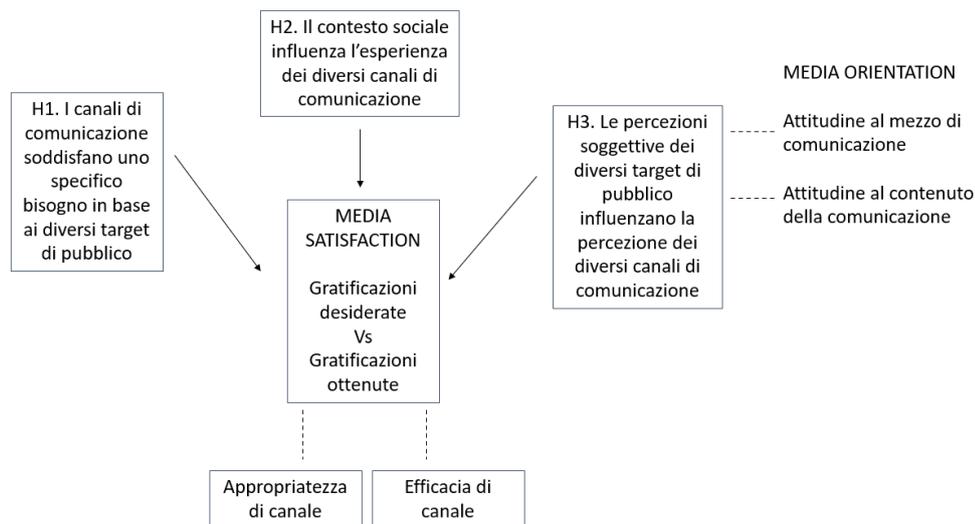
H1. I canali di comunicazione soddisfano uno specifico bisogno in base ai diversi target di pubblico.

H2. Il contesto sociale influenza l'esperienza dei diversi canali di comunicazione.

H3. Le percezioni soggettive dei target di pubblico influenzano la percezione dei diversi canali di comunicazione.

³⁴ Vedi § 1.3

Figura 6. Un *framework* di riferimento



Fonte: ns. elaborazione

La verifica di queste tre ipotesi consente di valutare la soddisfazione relativa all'iter di comunicazione selezionato in termini di gap tra gratificazioni desiderate e ottenute (*discrepancy theory*). Infatti, tenendo presente che le percezioni soggettive possono influenzare la comunicazione in termini di attitudine al mezzo di comunicazione o al contenuto della stessa, e che la soddisfazione si può esplicitare sotto forma di efficacia di canale o di appropriatezza dello stesso, si propone un'analisi sia per *channel* (H1) che per target (H2 e H3) per poi combinarle, poiché ciascun canale di comunicazione può essere efficace e appropriato in relazione all'*audience* a cui si riferisce, attraverso approcci diversi, ancorché complementari.

La scelta di osservare e analizzare il fenomeno da queste due prospettive è data dalle evidenze di studi in letteratura che confermano quanto gli attributi dei canali digitali e fisici influenzino la scelta del canale da parte del consumatore durante le differenti fasi del processo di *decision-making* (Rodríguez-Torrice *et al.*, 2017;

Rajan *et al.*, 2017; Gensler, Verhoef, & Böhm, 2012; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007)³⁵.

Oltre alle caratteristiche dei canali, anche le *consumer characteristics* influenzano il comportamento del consumatore in un contesto omnicanale (e.g. Konus, 2008; Chocarro *et al.*, 2013; Heitz-Span, 2013); dall'analisi della letteratura è emerso che l'età così come il titolo di studio sono tra le variabili che maggiormente influenzano le scelte del consumatore in un contesto omnicanale e che il tasso di partecipazione del pubblico è ancora fortemente influenzato dalle variabili socio-demografiche (Mandel & Timmerberg, 2008; De Biase *et al.*, 2014; Rodríguez-Torraco *et al.*, 2017).

Soprattutto se si guarda al contesto culturale, (contesto nel quale si cala l'analisi di questa tesi) l'età e il titolo di studio conseguito e il livello di istruzione sono i fattori che maggiormente influenzano positivamente il consumo culturale (Colbert *et al.*, 1994; Kotler & Scheff, 1997, Hill *et al.*, 1997; Tajtáková & Arias-Aranda, 2008; Mandel, 2019)³⁶.

³⁵ In particolare i risultati dello studio di Rodríguez-Torraco *et al.* (2017) affermano che il processo *omnichannel* tramite dispositivi *mobile* sia più frequentemente scelto da consumatori impulsivi i quali troverebbero nelle caratteristiche proprie dei dispositivi mobili, la caratteristica a loro congeniale di cercare informazioni ed effettuare acquisti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo soddisfacendo meglio i loro bisogni urgenti. Al contrario i consumatori contemplativi, preferirebbero fare uso di canali online e non *mobile*: gli schermi più grandi dei computer, la migliore risoluzione delle immagini e generalmente la connessione migliore, andrebbe meglio incontro alle loro necessità di valutare attentamente i prodotti e servizi. Non a caso i dispositivi online sono generalmente utilizzati per periodi di tempo più lunghi mentre quelli mobile sono spesso usati per momenti brevi quando i soggetti sono in situazioni di attesa e stand by (Rodríguez-Torraco *et al.*, 2017; Harvard Business Review, 2015).

³⁶ Incrociando diversi studi presenti in letteratura, emerge da un lato che i giovani dai 14 ai 24 anni mostrano più interesse degli adulti per le offerte culturali ma non è detto che questo interesse sia mantenuto negli anni man mano che crescono; dall'altro secondo alcuni autori (e.g. Kolb, 1997) potrebbe essere inappropriato limitarsi a considerare la variabilità dell'età e riferirsi in generale ai giovani come mercato proprio perché il livello di istruzione dei giovani, così come quello degli adulti, sono fattori che influenzano il consumo culturale e dunque il pubblico più istruito è più interessato al consumo culturale. Gli studenti universitari pertanto sono quindi considerati il segmento di consumatori con maggiore probabilità di diventare frequentatori assidui della cultura e potrebbero pertanto rientrare nei "*soft target*" (Mandel & Timmerberg, 2008; Mandel, 2019).

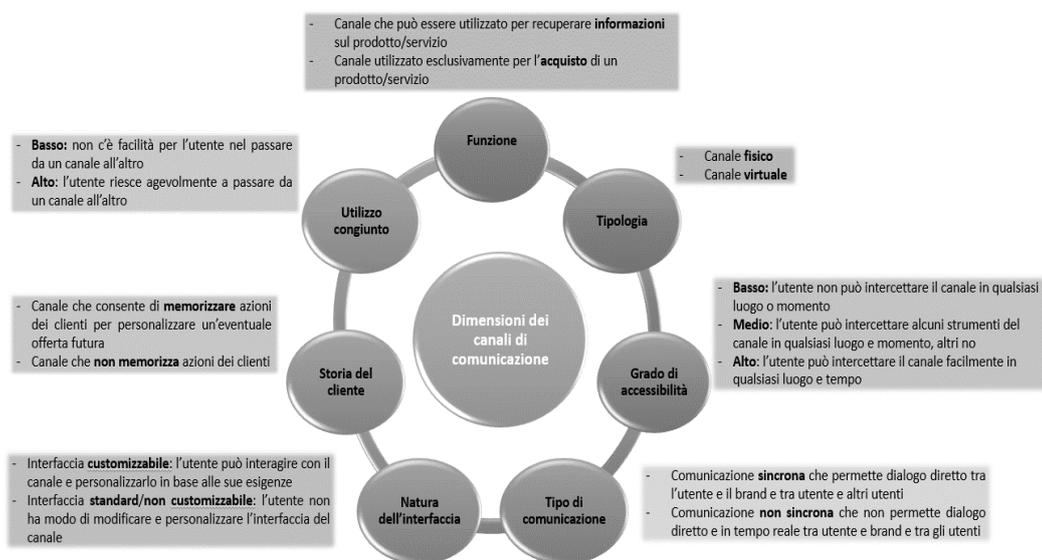
Ecco che incrociare l'analisi per target, segmentando il pubblico, partendo proprio dalle fasce di età, nei quattro principali profili generazionali (Generation-Z, Millennials o Generation-Y, Generation-X, Baby-boomers) di *audience* (ISTAT, 2017; Censis, 2018; Census Bureau, 2018), con lo studio dei canali e delle altre variabili, consente di chiarire le preferenze dei consumatori che si avvicinano ad un'offerta culturale *omnichannel*.

Per classificare la molteplicità di canali disponibili, in letteratura si suggeriscono modelli a più *driver*. Tra questi è di particolare interesse, ai fini del presente studio, quello elaborato da Dholakia *et al.* (2010) che si basa su nove dimensioni³⁷, secondo le quali gli stessi possono differenziarsi (fig.7);

- funzione, in termini di grado persuasivo per l'acquisizione, o livello informativo per la diffusione informativa;
- tipologia, a livello di interazione fisica o virtuale;
- accessibilità, per grado di intercettabilità da parte dell'utente in qualsiasi momento;
- tipo, basata sul livello di sincronismo tra *brand* e/o altri utenti;
- natura dell'interfaccia, standard per tutti gli utenti o customizzabile per ciascuno;
- permeabilità, come opzione per passare da una soluzione all'altra;
- personalizzazione, permettendo di memorizzare azioni dei clienti per profilare un'offerta futura;
- livello di convenienza, basato sulla vicinanza fisica con risparmio di tempi e costi di spostamento;
- grado di flessibilità, con possibilità di selezionare l'assortimento secondo preferenza/criterio (*store* virtuale).

³⁷ Per adattare questo modello alla dimensione della comunicazione e non dell'acquisto e ad un contesto *omnichannel*, le ultime due dimensioni elencate legate all'acquisto (convenienza prossimità *store* e grado di flessibilità assortimentale), sono state escluse

Figura 7. Modello di analisi dei canali di comunicazione



Fonte: ns. elaborazione da Dholakia et al. (2010)

Tuttavia, considerato che non tutti i clienti apprezzano la tecnologia in egual misura (ne deriva l'esigenza di un'analisi anche per target di *audience*) e, laddove alcuni dispositivi possono essere utilizzati per un singolo canale, altri possono essere adattati per più di essi, una opzione può utilizzarne uno specifico da indirizzare a target mirati, ricordando che non tutti sono ugualmente efficienti/efficaci. Di conseguenza, le imprese si impegnano in iniziative finalizzate a sincronizzare i cd. *bricks and clicks* in modo che la *brand* o la *corporate image* siano allineati su ogni *touchpoint* (Picot-Coupey et al., 2016). Ancora di più dunque, in un approccio *omnichannel*, con una molteplicità di canali e *touchpoints* con i quali il consumatore può entrare comunicare con il *brand*, occorre conoscere il pubblico e segmentarlo³⁸. Tra le opzioni disponibili

³⁸ Specialmente nel settore culturale e del turismo l'applicazione della micro-segmentazione ovvero dei tre step Segmentazione, Targeting e Posizionamento appare indispensabile (Pyo, S., 2015) al punto da utilizzare il *marketing automation system* e il potenziale offerto dai software per gestire i dati che provengono dai canali integrati e segmentare il pubblico (Järvinen and Taiminen, 2016; Nakando and Kondo, 2018).

per segmentare l'*audience* ovvero sulla base di fattori geografici in base perciò alla provenienza, fattori psicografici legati allo stile di vita e ai valori condivisi, comportamentali e di utilizzo del prodotto o servizio cui si legano aspetti quali le preferenze in termini di modalità di fruizione o anche la frequenza di acquisto e dunque il grado di fidelizzazione, si è optato per seguire una classificazione basata su fattori socio-demografici ponendo particolare accento alla variabile dell'età che è emersa con forza negli studi sull'*omnichannel*. Questa scelta anche perché alla base delle scelte strategiche portate avanti dal caso oggetto di studio (vedi par. 4.2), particolare attenzione nelle scelte di marketing è stata rivolta proprio all'età con contenuti promozionali mirati a specifici target di età.

Tuttavia pur partendo dalla variabile età, si è optato per una segmentazione più ampia basata sul concetto di "generazione" che presuppone una condivisione di esperienze, di valori, di idee e di speranze che derivano da variabili e storiche e sociali ed è solo in questa misura che entra in gioco la variabile dell'età. Questa scelta racchiude dunque in primo luogo aspetti socio-demografici ma, in via indiretta anche aspetti psicografici e comportamentali.

Il marketing generazionale consente infatti di comprendere più a fondo le tendenze del mercato, offre elevate possibilità per evidenziare le variabili che influenzano valori e motivazioni di acquisto dei consumatori e di conseguenza consente di sviluppare strategie mirate e raggiungere i consumatori con nuovi approcci, in una perfetta logica di *Audience Development* ed *engagement*.

Le generazioni cui si è deciso di fare riferimento sono quelle ufficiali dell'ISTAT, del Censis e del Census Bureau (ISTAT, 2017; Censis, 2018; Census Bureau, 2018):

- I Baby Boomers, soggetti nati tra il 1946 e il 1964, che hanno vissuto il boom economico successivo alla fine della Seconda Guerra Mondiale, che hanno abbracciato le grandi battaglie sociali degli anni '60 e '70 e che perciò sono caratterizzati da un forte impegno politico e civile; sono concreti, indipendenti, hanno un'istruzione medio alta, sono particolarmente orientati al lavoro alla carriera e una forte predisposizione

al risparmio e hanno saputo in parte accogliere l'avvento delle nuove tecnologie, considerato che attualmente il 75% di loro è su Facebook;

- Generazione X, detta anche Generazione di Transizione, sono i nati tra il 1965 e il 1980 che ha vissuto il passaggio dal vecchio al nuovo millennio e ha vissuto eventi epocali (fine della guerra fredda, caduta del muro di Berlino) e che attualmente costituisce il segmento più grande dell'attuale popolazione; sono autosufficienti, flessibili e ambiziosi (sono infatti i primi ad essere entrati nel mondo del lavoro con più lauree e master). Relativamente al rapporto con le tecnologie che pian piano cominciano a farsi strada, essi possiedono una discreta conoscenza del computer;
- Generazione Y o i Millennials, sono giovani nati tra il 1981 e il 1996, hanno vissuto il passaggio all'euro e alla cittadinanza europea ma hanno subito maggiormente la crisi economica e lavorativa tra il 2007 e il 2010. Sono ricettivi, tolleranti, di mentalità aperta e sono considerati i primi figli delle nuove tecnologie, hanno pertanto una approfondita conoscenza delle tecnologie e sono sempre connessi;
- Generazione Z o Centennials ovvero soggetti nati dopo il 1996. Essi sono chiamati anche nativi digitali o I-Generation essendo nati nell'epoca in cui le nuove tecnologie hanno invaso la vita di tutti i giorni, prendendo il sopravvento e diventando parte integrante anche del loro iter formativo. Sono il target del futuro e costituiscono il pubblico che maggiormente influenzerà le strategie di *digital marketing*, anche nell'ambito del *cultural heritage*; essendo nativi digitali, il 97% possiede uno smartphone per collegarsi ad Internet, sono iperconnessi e particolarmente avvezzi all'uso della tecnologia e dei *social media*, tant'è che sono considerati la prima generazione *mobile-first* della storia (social e selfie-generation).

All'idealismo dei Boomers, cresciuti in un'epoca caratterizzata da una vera e propria rivoluzione delle coscienze, segue dunque la pragmaticità e il disincanto della Generazione X, orientati a non fidarsi delle istituzioni e dei movimenti collettivi e a cercare la propria strada nella vita in modo individuale, segue poi

l'archetipo dell'eroe dei Millennials che tendono ad essere ottimisti, orientati al lavoro di squadra, vicini ai propri genitori e fiduciosi nel futuro ed infine la multimedialità della Generazione Z che, rispetto ai Millennials ritenuti i primi nativi digitali, sono i veri nativi digitali perché nati in un secolo in cui Internet esisteva già e sono la prima vera generazione 2.0 (Howe & Strauss, 2000; Howe & Strauss, 2007).

Per ciascuna di queste quattro generazioni, occorre pianificare sistemi di offerta e di comunicazione diversificati e adeguati alle diverse esigenze e alle diverse attitudini tecnologiche dei target: oggi tenere in considerazione il profilo tecnologico dei soggetti è indispensabile per sfruttare da un lato tutto il potenziale offerto e proporre soluzioni tecnologicamente innovative per raggiungere i target dei giovani e dei giovanissimi e, dall'altro lato, per rendere i contenuti comprensibili a chi è meno avvezzo ai dispositivi mobili o all'utilizzo dei *Social Network Sites* (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Juaneda-Ayensa *et al.*, 2016).

4.3 Il progetto OBVIA per il MANN

Il contesto di analisi è il progetto triennale di *Audience Development* "OBVIA (*Out of Boundaries Viral Art Dissemination*) per il MANN" promosso dal museo in collaborazione con l'Università Federico II di Napoli, responsabile di un protocollo d'intesa stipulato tra il MANN e il Dipartimento di Giurisprudenza e di un accordo quadro con il Centro Interdipartimentale L.U.P.T..

Il MANN (Museo Archeologico Nazionale di Napoli) è un museo napoletano tra i più antichi e importanti al mondo per ricchezza ed unicità delle sue collezioni e per il suo contributo alla prospettiva culturale europea. Esso rappresenta un significativo esempio di museo che ha saputo coniugare l'importanza di ascoltare le esigenze dei diversi gruppi target di visitatori e la conseguente pianificazione

di un'adeguata strategia di AD con lo scopo di ampliare, diversificare e fidelizzare l'utenza attraverso sia l'utilizzo di strumenti tradizionali che innovativi principalmente legati alle moderne tecnologie.

Il Museo, che copre un'area di circa 18.500 mq, non comprende solo il sito museale ma raccoglie anche un Laboratorio di Restauro, una Biblioteca e gli Archivi Storici che rappresentano, per il loro contributo scientifico, opere d'eccellenza su scala internazionale. Il MANN è uno dei venti musei statali indipendenti istituiti grazie alla Riforma Franceschini che ha scelto, nonostante nessuno dei musei indipendenti sia obbligato a produrre o condividere pubblicamente il documento, di stilare e rendere pubblico il piano strategico a lungo termine (2016-2019) nel quale delinea le finalità da raggiungere e le strategie da mettere in atto per questi scopi. Il documento rappresenta per il museo anche un importante biglietto da visita nella costruzione e nello sviluppo delle *partnership* strategiche ed operative nazionali ma anche internazionali, tant'è che ne è stata predisposta e condivisa anche una versione in lingua inglese. Si tratta di una scelta di trasparenza innovativa che consente al pubblico di rendersi conto dell'operato dell'istituzione e offre all'*audience* la possibilità di dialogare col museo e chiedere eventuali chiarimenti su carenze del piano strategico. Dal documento emerge che, oltre alla finalità della conservazione e manutenzione del patrimonio culturale custodito, l'obiettivo che il MANN si prefigge è quello di stimolare la coscienza civica, porsi come spazio di dialogo e riflessione sulla contemporaneità: il focus è sull'*audience* dunque. Volendo citare testualmente la *mission* descritta nel documento si evidenzia che

“lo scopo del Museo Archeologico Nazionale di Napoli è di sviluppare e diffondere la conoscenza della storia e delle culture dei popoli attraverso la custodia, lo studio, l'interpretazione e la valorizzazione delle sue eccezionali collezioni e, per questo motivo, il Museo si rivolge a visitatori ed utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza, progettando esperienze di visita e

modalità innovative di fruizione che stimolino la comprensione delle nostre origini e la consapevolezza delle nostre comuni radici.”³⁹

Particolarmente cari al MANN sono i valori della trasparenza, dell’accessibilità, della sostenibilità, della connessione e dell’ascolto.

Coerentemente con la scelta di rendere pubblico il piano strategico, la trasparenza dell’operato del museo è assicurata attraverso la pubblicazione nell’apposita sezione del sito web ufficiale, del Rapporto Annuale e dell’elenco di tutte le convenzioni e delle consulenze periodicamente aggiornate.

Particolare accento è posto all’accessibilità da intendersi fisica, economica, cognitiva e digitale: in questa direzione il MANN ha messo in atto diverse iniziative promozionali di biglietti integrati o scontati, molte attività laboratoriali e workshop, e ha rivolto particolare attenzione al digitale potenziando da un lato i canali di comunicazione online e dall’altro sfruttando le tecnologie digitali in per offrire esperienze di visita innovative e avvicinare così il pubblico dei più giovani.

Anche il tema della sostenibilità ha varie declinazioni: da un lato emerge la necessità di una sostenibilità finanziaria, per cui il museo si pone sia l’obiettivo del corretto uso delle risorse già a disposizione sia manifesta l’esigenza di raccogliere risorse dall’esterno, puntando ai progetti europei, ai fondi nazionali, ricorrendo alle possibilità offerte dall’ Art Bonus, dal *fund raising* e dal contributo ricevuto grazie al prestito di materiale ed opere dei propri depositi; dall’altro lato il museo si interessa della sostenibilità ambientale, proponendo interventi che minimizzino i consumi energetici e le emissioni nell’ambiente.

L’importanza del prestito di opere e materiali apre la strada ad un altro tema che emerge con forza nel documento ovvero quello della connessione e delle *partnership*: per il museo che, come anticipato, intende diventare luogo di

³⁹https://www.museoarcheologiconapoli.it/wp-content/uploads/2016/06/%E2%80%A2MANN_piano-strategico_BASSA.pdf

incontro e punto di riferimento per i cittadini, è essenziale la cooperazione con le altre organizzazioni culturali al fine di creare un'offerta culturale che valorizzi il territorio, non solo il museo. Per questo motivo il MANN porta avanti collaborazioni in ambito strategico, con altri musei e con il Polo museale regionale con l'intento di creare un network culturale sempre più forte. Parallelamente il MANN si proietta anche al di fuori del contesto regionale e si pone l'obiettivo di intraprendere e portare avanti proficue *partnership* con istituzioni museali, fondazioni, operatori del settore, organizzazioni italiane e straniere con i quali portare avanti progetti di scambio culturale.

Le collaborazioni portate avanti dal MANN non riguardano solo altre organizzazioni culturali con finalità di valorizzazione, promozione e scambio culturale, il museo persegue infatti anche l'obiettivo di portare avanti il tema della ricerca collaborando e facendo rete con le Università e i Dipartimenti italiani o stranieri.

Una delle ricerche portate avanti in collaborazione con l'Università è quella relativa al pubblico e all'indagine sulle sue preferenze: alla base delle scelte strategiche del museo infatti c'è proprio l'ascolto delle esigenze dei diversi pubblici e lo sviluppo della relazione con l'*audience*. Il museo è consapevole che alla base del raggiungimento degli obiettivi prefissati è necessario soddisfare il pubblico e, per farlo, è cruciale anche monitorare la qualità dell'esperienza di visita per analizzare i *feedback*. Pertanto il museo promuove e porta avanti indagini sui visitatori, si propone di svolgere focus-group con esperti, cittadini e categorie di pubblico di volta in volta selezionate e, laddove possibile, di sfruttare il potenziale degli strumenti digitali per raccogliere dati da analizzare e recuperare così informazioni utili.

Appare evidente dunque, dalla disamina dei valori e degli obiettivi strategici portati avanti dal museo, l'attenzione rivolta alle politiche di *Audience Development*, con lo scopo di individuare nuove strategie per attrarre nuovi pubblici, consolidare le relazioni con il pubblico esistente, instaurando un

dialogo continuo e reciproco con l'*audience* che sia utile a conoscere i diversi segmenti di *audience* e adeguare così le scelte decisionali.

In questo contesto si inserisce il progetto, caso oggetto di studio: il progetto OBVIA – *Out of Boundaries Viral Art dissemination* – per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) è un progetto che ha portato allo sviluppo e all'implementazione di molteplici strumenti di comunicazione (spot, fumetto, interviste/articoli) collocati in diversi canali (siti web, *social media*, schermi pubblicitari e totem brandizzati) con l'intento di diffondere l'immagine e le iniziative del Museo in modo capillare, prendendo in considerazione le esigenze dei diversi gruppi *target* di visitatori reali e potenziali; attraverso l'utilizzo di strumenti tradizionali, come la programmazione di eventi, e di strumenti innovativi legati principalmente all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, il progetto persegue il duplice scopo di ampliare e diversificare il proprio pubblico rivolgendosi e coinvolgendo nuovi target e, allo stesso tempo, fidelizzare il pubblico attuale instaurando con esso un legame solido e di lungo termine.

Il Progetto è articolato in tre fasi: la prima fase, definita pertanto OBVIA I, ha l'obiettivo di promuovere l'immagine del museo e diffonderla in modo virale sia a livello nazionale che internazionale attraverso la disseminazione di "arte per arte". Con l'intento di coinvolgere tutti i target di potenziali visitatori dai più piccoli ai meno giovani, sono stati realizzati eventi, spot cartoon, fumetti, poesie, musica, video d'autore, che sono stati diffusi in luoghi non convenzionali e di forte flusso di traffico nazionale e internazionale come aeroporti, metropolitane, treni, stazioni ferroviarie, alberghi, librerie, siti web.

La seconda fase (OBVIA II) ha l'obiettivo di creare un network stabile tra il MANN e tutti i soggetti che gestiscono e promuovono siti culturali nel vicino perimetro geografico. Questa network basato sulla collaborazione, ha l'intento di rendere il museo un punto di riferimento per i cittadini, per i turisti, per le associazioni e per tutti i gestori di enti o istituzioni culturali. In questo contesto si colloca l'iniziativa, partita a giugno 2017, e denominata ExtraMann: si tratta

di un progetto di collaborazione tra il Museo e tutte quelle realtà, alcune nate da poco, che, negli ultimi anni, si stanno impegnando nel promuovere la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Napoli poco conosciuto o abbandonato. La rete di collaborazione comprende al momento nove siti culturali⁴⁰; i visitatori del MANN potranno disporre di un'offerta culturale integrata ad un prezzo cumulativo inferiore al prezzo di ingresso dei singoli luoghi culturali aderenti alla rete, ritirando una card alla biglietteria del Museo o degli altri siti culturali. Il network di ExtraMann offre al MANN la possibilità di aumentare il valore percepito del biglietto e promuovere il museo presso gli altri siti culturali aderenti al progetto e, a quest'ultimi, l'iniziativa consente di aumentare la propria notorietà e visibilità e di aumentare così il flusso dei visitatori attuale e potenziale.

La terza e ultima fase del progetto (OBVIA III) infine, ha l'obiettivo di verificare i risultati raggiunti e in che misura le strategie di promozione adottate nelle due fasi precedentemente descritte, hanno generato un cambiamento dell'*audience* del MANN.

Adottando un approccio multi e *omnichannel*, il MANN, attraverso il progetto Obvia, ha veicolato contenuti promozionali e informativi attraverso un incrocio di molteplici canali e strumenti.

I prodotti ideati e realizzati nell'ambito del progetto OBVIA sono stati:

- materiale audiovisivo (quattro spot cartoon realizzati da MAD Entertainment, uno spot istituzionale di Stefano Incerti con Erri De Luca, due spot realizzati per la campagna di crowdfunding "MANN4kids", cinquanta videoguide (MANNstories) e dieci minivideo What's on, tre

⁴⁰ Chiesa di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco, Pausilypon e Area Marina di Gaiola, Complesso Museale dell'Arte della Seta: Chiesa dei Santi Filippo e Giacomo, Catacombe di San Gennaro e Catacombe di San Gaudioso, Acquedotto augusteo del Serino, Necropoli Ellenistica, Galleria Borbonica, Santa Maria della Misericordia ai Vergini, Bicycle House, Museo del Tesoro di San Gennaro, ilCartastorie, Museo Civico Gaetano Filangieri, Centro Musei delle Scienze Naturali e Fisiche, Centro Musa – Reggia di Portici, Parco dei Murales, San Giuseppe delle Scalze a Pontecorvo, Chiesa di Santa Luciella ai Librai

video promo realizzati in collaborazione con ilCartastorie Museo dell'Archivio Storico del Banco di Napoli);

- materiale editoriale (tre fumetti, due dei quali realizzati da Blasco Pisapia, più un Topolino dedicato alla mostra su Canova, articoli di approfondimento, un calendario in collaborazione con la scuola Comix, la copertina del libro "Erri per il MANN");
- installazioni tecnologiche realizzate in collaborazione con l'associazione InVision APS (ricostruzione del mosaico della Battaglia di Isso, proiezione su parete tramite *kinect* dell'affresco "i musicisti ambulanti", l'App dell'affresco "Didone abbandonata", la digitalizzazione del cofanetto porta-ushabti di Mutemuia, le tre statue in esso contenute e tre ushabti di Seramun con l'installazione di una proiezione olografica annessa).

Ad integrazione di ciò va precisato che tutto il materiale audiovisivo è stato diffuso:

- sul sito web ufficiale del MANN;
- sui canali social del Museo (Facebook, YouTube);
- sugli schermi presenti a bordo dei treni Frecciarossa di Trenitalia;
- sugli schermi presenti in numerose stazioni della metropolitana di Napoli, della funicolare, della SEPSA e della circumvesuviana;
- in 72 cinema (375 schermi) del consorzio UNICinema su tutto il territorio nazionale;
- su un totem brandizzato Obvia collocato all'aeroporto di Capodichino di Napoli;
- durante iniziative *in house* svolte all'interno del museo (ad es. in occasione del festival ArcheocineMANN c'è stata la proiezione non stop delle MANNstories, la proiezione del video istituzionale di Stefano Incerti e i tre spot cartoon di MAD Entertainment e del primo video in collaborazione con ilCartastorie) o durante mostre in collaborazione con altri musei italiani (ad es. mostra "Troia, la fine di una città, la nascita di

un mito svoltasi a Comacchio ha promosso lo spot di Stefano Incerti collocato all'ingresso in loop per tutta la durata della mostra, il Festival Internazionale del Cinema di Archeologia, Arte e Ambiente di Firenze e di Rovereto e la mostra "1738 La scoperta di Ercolano Marcello Venuti: politica e cultura tra Napoli e Cortona" hanno promosso i video in collaborazione con ilCartastorie).

Le cinquanta MANNstories e i video What's on sono trasmessi oltre che sui suddetti canali ma anche sul blog personale dell'ideatore Mauro Fermariello; i 2 spot realizzati per la campagna di *crowdfunding* "MANN 4 Kids" sono stati trasmessi anche sul sito piattaforma di *fund raising* "Meridonare".

A questi già numerosi canali che hanno visto la diffusione del materiale audiovisivo Obvia, va aggiunta la pagina Facebook "Obvia per il MANN" creata *ad hoc* e indirizzata alla diffusione esclusiva delle notizie e informazioni sulle iniziative del progetto.

Relativamente al materiale editoriale, i fumetti sono stati in vendita presso il bookshop del Museo, negli stand appositamente dedicati presso il Comicon Salone Internazionale del Fumetto tenutosi alla Mostra d'Oltremare di Napoli nei due anni di partecipazione del MANN all'evento (Comicon 2017 primo fumetto Blasco Pisapia, Comicon 2018 fumetto Blasco Pisapia più "Longobardi", calendario Comix, più fumetto prodotto da Frank Santoro in occasione della mostra al MANN) e in occasione dell'evento "MANN ricomincio dai libri", fiera del libro che il primo anno si è svolta dal 5 al 7 ottobre 2018 e ha visto la promozione del calendario "Cyborg Invasion" di Comix in distribuzione gratuita e l'anno successivo ha avuto luogo dal 4 al 7 aprile 2019 e ha visto la distribuzione di tutta la produzione editoriale di OBVIA per il MANN.

Infine, i numerosi articoli di giornale circa ad esempio la riapertura della sezione egizia del Museo, il prestito alla Corte di Giustizia di Lussemburgo della scultura "Erma di Socrate" e poi dello "Pseudo-Seneca", l'iniziativa in collaborazione con la piattaforma di crowdfunding Meridonare per la realizzazione di un laboratorio per bambini all'interno del Museo, così come anche la promozione della mostra

temporanea “Cyborg Invasion” e le diverse interviste concesse dal direttore del MANN Dott. Paolo Giulierini, sono stati diffusi sulle riviste cartacee come la rivista “La Freccia” e “Where”, oltre alle varie testate giornalistiche online.

Infine, il progetto OBVIA si è avvalso di diverse *partnership*, innanzitutto con l’azienda Trenitalia Gruppo ferrovie dello Stato italiane, con GESAC società di gestione dei servizi aeroportuali campani e l’aeroporto internazionale di Napoli Capodichino, con la concessionaria multicanale Video Metrò Napoli Multimedia Digital Advertising e con il consorzio UNICinema per la diffusione degli spot; ma anche con il Comicon Salone Internazionale del Fumetto, con il Giffoni Film Festival, il Coffi Festival, il Festival archeologico di Firenze e di Rovereto, la Fiera “The New York Times Travel show 2019”. Grazie a queste collaborazioni, il progetto OBVIA, oltre a favorire la conoscenza del Museo e la diffusione della sua immagine, ha anche incentivato gli utenti, avvicinando all’arte un pubblico variegato e in molti casi potenzialmente poco interessato. Infatti, grazie alla collaborazione con Trenitalia ad esempio, i soci cartaFreccia o gli utilizzatori dei treni Freccia in possesso del biglietto con la promo 2X1 in occasione della mostra su Carlo di Borbone ospitata all’interno del MANN dal 14 dicembre al 16 marzo 2017, hanno potuto godere di uno sconto sul prezzo del biglietto di ingresso al Museo.

Numerose iniziative hanno riguardato mostre che si sono svolte sia all’interno del MANN che in musei partner: la mostra “Pompei” di Frank Santoro al MANN dal 18 aprile al 31 maggio 2018, la mostra “Arte e Spot nel cerchio dell’arte” della durata di un anno (marzo 2018-febbraio 2019) con il prestito de “Il corridore”, “Troia la fine di una città, la nascita di un mito” presso Palazzo Bellini a Comacchio dal 16 marzo al 27 ottobre 2019, “1738. La scoperta di Ercolano; Marcello Venuti: politica e cultura tra Napoli e Cortona” che si è svolta a Palazzo Casali a Cortona dal 1 marzo al 2 giugno 2019, “Napoli città della seta” a cura di Respiriamo Arte mostra figlia della rete extraMANN che si è svolta dal 13 dicembre al 13 marzo 2019, il Festival delle Muse dal 19 al 25 aprile 2019 che ha visto la partecipazione di circa cinquanta ospiti tra musicisti internazionali,

attori e scrittori, che hanno arricchito il cartellone con eventi di musica, teatro, lettura, danza, scienze e arte (in questa occasione è stata allestita la mostra “Cyborg Invasion”, un’iniziativa in collaborazione con Scuola Italiana di Comix volta a ridisegnare in chiave fantascientifica e cyborg i principali capolavori classici presenti all’interno del museo che ha portato alla produzione del calendario 2018), “Corto Maltese, un viaggio straordinario” al MANN dal 25 aprile all’8 settembre 2019 e la mostra “MANN on the moon” dal 18 luglio al 30 settembre 2019.

A queste vanno aggiunte le *partnership* internazionali con la Corte di Giustizia Europea per i prestiti dell’“Erma di Socrate” e successivamente dallo “Pseudo-Seneca” e con l’Hermitage per il prestito del piccolo “Donario pergamenico” con relativa videoguida.

Le *partnership* instaurate e le iniziative promosse dal progetto hanno permesso anche di stringere accordi e offrire promozioni di biglietti integrati: oltre alla card ExtraMANN già descritta e relativa alla seconda fase del progetto (Obvia II), il MANN ha offerto al suo pubblico la possibilità di acquistare la card abbonamento annuale OpenMANN che offre ingressi illimitati al Museo e alle mostre per un anno, ingresso ridotto per un accompagnatore e per gli eventi che si svolgono al MANN, agevolazioni sull’acquisto di audio e video guide e nel bookshop del museo, sconti sull’acquisto dei biglietti del Teatro San Carlo e per i traghetti SNAV per la mostra “Thalassa, meraviglie sommerse del Mediterraneo” che ha luogo a Villa San Michele di Anacapri. Un accordo è stato instaurato con il museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa e MUSA (Centro Museale “Musei delle Scienze Agrarie”), accordo che offre non solo un biglietto congiunto, ma che è finalizzato anche alla valorizzazione e promozione della linea ferroviaria, la “Linea del Mare”, che consentirà la visita ai tre siti museali con i treni della linea 2 della metropolitana di Napoli ed infine la promozione “Alla scoperta dei Longobardi: quattro musei in un biglietto” che consente ad un prezzo ridotto di visitare, oltre al MANN, le Catacombe di San Gennaro, il Museo del Tesoro di San Gennaro e la Chiesa di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco.

Il direttore del Museo ha affermato in un'intervista che il progetto OBVIA

“ha significato un punto di svolta delle politiche di valorizzazione e ha in primo luogo avvicinato, con la sua disseminazione virale e suggestiva nelle principali infrastrutture urbane, i cittadini partenopei e i turisti al museo, attingendo alla creatività di tanti artisti diretti dalla regia di Daniela Savy. Con la seconda parte del progetto, coordinato da Stefano Consiglio e Daniela Savy, il Museo diventa soggetto attivo e sostiene la gestione dei beni culturali di Napoli. La riforma ha consentito di tutelare, valorizzare e generare un nuovo vento di speranza, mettendo insieme il meglio dei Musei, dell'Università e della cittadinanza attiva”.⁴¹

4.3 La metodologia adottata

Nell'ambito museale, a partire dal XX secolo, i *visitor studies* che considerano i visitatori uno specifico oggetto di indagine, hanno assunto sempre maggiore importanza: non si tratta più di un semplice strumento di analisi della domanda ma di un vero e proprio mezzo a supporto della programmazione strategica e allo sviluppo delle attività di marketing del museo che coinvolge studiosi afferenti a diverse discipline (economia, scienze della comunicazione, sociologia, museologia).

Nello specifico, lo studio dell'efficacia delle scelte nel progetto OBVIA per il MANN si configura come un *case problem* (Yin, 2014; Gummesson, 2017).

Alla luce di una situazione così articolata ed eterogenea in termini di luoghi e tempi di sviluppo del progetto, si è optato per un set di interviste basato su un

⁴¹ <https://www.ilroma.net/curiosita/liniziativa/obvia-la-disseminazione-del-museo-archeologico-nazionale-di-napoli-continua>

campionamento casuale raggruppato in base alle classi di età con numerosità omogenea⁴² per ciascuno dei quattro target di pubblico individuati (Generation-Z, Millennials, Generation-X, Baby-boomers) e per un'analisi dei dati sia per *channel* prescelto (seguendo la logica *omnichannel*) sia per target di appartenenza (seguendo la logica di *Audience Development*). Non va dimenticato infatti che il targeting per generazioni è oggi largamente adottato dalle istituzioni museali che conducono ricerche di mercato sui propri pubblici e che la variabile età è, come visto negli studi in letteratura, capace di influenzare le scelte dei consumatori in un ambiente *omnichannel*. Analizzare dunque i dati dalla duplice prospettiva di scelta di canale e di segmento di appartenenza, consente di restituire un quadro approfondito dell'efficacia della strategia *omnichannel* portata avanti progetto e dei risultati in termini di AD.

Per la rilevazione *front-off* si è utilizzato uno strumento di indagine consolidato (Bollo, 2004; Solima, 2008; Hulland *et al.*, 2018), ossia un questionario⁴³ *ad hoc* ciclicamente aggiornato in base ai nuovi prodotti e alle nuove iniziative, che man mano andavano ad arricchire il progetto e somministrato al pubblico attuale e potenziale del MANN, sia italiano che straniero, rispettivamente all'uscita del Museo, intercettando i visitatori al termine dell'itinerario (*indoor visit journey*), e nelle *location* ad alto traffico, intercettando i passeggeri nelle *hall* di stazione ferroviaria, aeroporto, metropolitane (*outdoor visit journey*).

⁴² L'analisi dei dati presenta una leggera prevalenza del pubblico giovane e giovanissimo, poiché per alcune domande (n. 2, 3, 4) che sono filtro della prima, in cui si chiede se sono state intercettate comunicazioni informative del MANN, il calcolo delle metriche è stato effettuato soltanto sugli intervistati che hanno effettivamente intercettato comunicazioni del Museo. Per le restanti domande (n. 5, 6, 7, 8) alle quali potevano rispondere tutti gli intervistati, il campionamento raggruppato è omogeneo.

⁴³ Il questionario, anonimo e composto da domande a risposta multipla, redatto in quattro lingue (italiano, inglese, francese, spagnolo), ha permesso di analizzare e valutare entrambe le fasi del processo di *Audience Development*, sia l'efficacia del progetto in termini di nuovo pubblico raggiunto (fase *reach*), che in termini di pubblico coinvolto ed interessato a partecipare (fase *engage*).

In ambito culturale il questionario è uno degli strumenti più utilizzati perché consente, tramite set di domande e opzioni di risposta standardizzate, di ottenere, in tempi relativamente brevi, un elevato numero di risposte, che sia dunque rappresentativo della popolazione totale, e di raccogliere dati e informazioni sull'identità del campione e sul fenomeno che si sta indagando. Come si evince dalla tabella seguente (tab.16) il questionario consente di recuperare informazioni circa il profilo socio-demografico e dunque dati relativi a variabili come età e titolo di studio che si sono dimostrate rilevanti in letteratura ai fini delle indagini in ambienti multi e *omnichannel*; consente inoltre, tra le altre cose, di ottenere informazioni circa i canali di comunicazione utilizzati, aspetto perfettamente calzante con la tipologia di indagine da svolgere che ha lo scopo di individuare i canali più intercettati e dunque più efficaci in senso assoluto e in relazione a ciascuna tipologia di target indagato.

Tabella 16. Matrice strumenti/temi di indagine*

Strumento/tema di indagine	Questionario	Interviste in profondità	Focus group	Analisi guest book	Osservazione
<u>Profilo socio-demografico</u>	X				
Modalità di fruizione	X				O
Motivazioni	O	X	X		
Valutazione esperienza	X	X	X	O	
Analisi impatto cognitivo	O	X	X		
<u>Canali comunicazione utilizzati</u>	X			O	

Consumi e familiarità museo	X				
Comportamento durante la visita					X

*X: possibilità di utilizzare lo strumento in modo indipendente ed efficace

O: auspicabile un utilizzo in forma complementare ad altri strumenti/approcci

Fonte: Bollo A., Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, Bologna: Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, 2004, p. 19.

Inoltre la scelta della metodologia, consente anche di soddisfare i due approcci, quello descrittivo e quello comportamentale che emergono dalla letteratura (vedi tab.17) in quanto consente di ottenere informazioni descrittive circa il profilo socio-demografico, gli stili di vita, l'esperienza di visita e le motivazioni della visita dei fruitori, sia dati comportamentali sulle modalità e frequenza di visita e sui comportamenti di spesa (in questo caso più che la fase di acquisto, la fase *pre-purchase*).

Tabella 17. Oggetti di indagine ed approcci prevalenti

Descrittivi	Comportamentali
Profilo socio-demografico Esperienza di visita Motivazione alla visita Stili di vita Customer satisfaction Processo di apprendimento	Sforzo fisico Percorsi di visita Modalità di fruizione Frequenza di visita Comportamenti di spesa

Fonte: Solima L., Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca, in Bollo A. (a cura di), I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche, Franco Angeli, Milano, 2008, p.72.

La rilevazione e l'analisi ha coperto l'intera durata delle attività progettuali (ottobre 2016 - settembre 2019), totalizzando 9.576 questionari validi, espressione di alta significatività per tale tipologia di *survey* qualitativa⁴⁴.

Parallelamente alla rilevazione *front-off*, è stata svolta anche una rilevazione *back-off*, per la quale sono stati raccolti e analizzati gli *insights* delle pagine Facebook e dei *Google analytics* dei contenuti del portale MANN, entrambi canali utilizzati per veicolare contenuti OBVIA. Tra i nuovi trends nella ricerca qualitativa, stanno assumendo sempre più importanza i *data* recuperati da Internet, dai *social media* (twitter, facebook) o dalle *reviews* online: si tratta di fonti di informazioni quali-quantitative molto utili alle ricerche di marketing. Meno indagati i *data* non testuali visivi recuperabili ad esempio da piattaforme quali Instagram (Marinelli & Gregori, 2015; Tuan & Grandi, 2018).

La scelta di integrare i dati raccolti attraverso il contatto diretto con il pubblico, e quelli ricavati senza interazione con l'*audience*, è legata alla possibilità di neutralizzare i potenziali effetti incrociati dell'indagine partecipata e di quella osservante.

Le due tipologie di rilevazione *data-driven* restituiscono un quadro complessivo dell'impatto che la strategia di comunicazione ha avuto sul pubblico. I dati raccolti sono elaborati per costruire specifiche metriche (convenzionali/digitali) e relativi indicatori chiave di performance (KPI) riportati di seguito (tab.18):

⁴⁴ Avendo il progetto durata triennale, l'analisi è stata articolata in due fasi: nella prima, da ottobre 2016 a dicembre 2017, si sono realizzati 3.685 questionari (38,5% del totale); mentre nella seconda, da gennaio 2018 a settembre 2019, ne sono stati raccolti 5.891 (61,5% della rilevazione). In particolare, per quest'ultima si è reso necessario suddividere ulteriormente il periodo di rilevazione in trimestri in modo tale da calcolare correttamente i risultati degli strumenti/canali aggiunti in un secondo momento che, altrimenti, avrebbero potuto restituire un'incidenza inferiore perché presenti da meno tempo.

Tabella 18. Classificazione delle metriche convenzionali e digitali

Convenzionali		Digitali	
KPI	Descrittore	KPI	Descrittore
<i>Redemption</i>	% tasso di risposta	<i>Interaction</i>	% utenti che interagiscono con la pagina
<i>Conversion rate</i>	% visitatori convertiti/visitatori intervistati	<i>Advocacy</i>	% recensioni positive
<i>Engagement</i>	% visitatori interessati a ritornare o a essere ricontattati	<i>Influence</i>	% contenuti condivisi da terzi o link esterni
<i>Revisit rate</i>	% visitatori con più di una presenza	<i>Click through rate</i>	% click/impression
<i>Cross-channel</i>	% utenti che intercettano più di un canale		

Fonte: ns. elaborazione

La scelta degli indicatori analizzati si basa sullo studio della letteratura *omnichannel* nella quale si registrano studi che utilizzano indicatori classici relativi ai parametri fondamentali per la conduzione del business e altri che ricorrono a metriche innovative. Le prime due metriche individuate (*redemption* tradizionale e *interaction* digitale) appartengono alle metriche classiche indagate; a questo proposito va precisato però, come anticipato nei capitoli precedenti, che gli studi condotti in ambiente omnicanale analizzano la fase di vendita più che quella legata alla comunicazione, intendono dimostrare che i consumatori *omnichannel* sono più profittevoli e pertanto spesso ricorrono ad indicatori come il profitto totale, l'aumento delle vendite, il margine lordo e il ROI (e.g. Li and Kannan, 2014; Sopadjeva *et al.*, 2017). Si è reso necessario dunque, ricercare gli studi che non si fermano al risultato della transazione bensì che hanno fatto riferimento alle leve che guidano il consumatore nel percorso di acquisto: sono emerse perciò altre metriche da indagare quali la maggiore fedeltà dei

consumatori *omnichannel* che sarebbero più propensi a visite ripetute e più inclini a raccomandare positivamente il *brand* ai conoscenti – wom- e alle *community* online -eWOM- dato che si esprime con indicatori quali l'*advocacy* e il *revisit rate*, l'*e-influence* e il *click through rate* (Sopadjieva *et al.*, 2017). A queste metriche innovative vanno aggiunte le conversioni *cross-channel*, il *conversion rate* e l'*engagement*, metriche legate al *brand value*, alla co-creazione di valore e alla massimizzazione del valore complessivo (Li and Kannan, 2014; Ailawadi *et al.*, 2017).

Va precisato che gli indicatori di tipo convenzionale (*redemption*, *conversion rate*, *engagement*, *revisit rate*, *cross-channel*) afferiscono ad una metrica calcolabile per tutti gli strumenti di ciascun canale e per i principali profili (Generation-Z, Millennials o Generation-Y, Generation-X, Baby-boomers) di *audience* selezionati (ISTAT, 2017; Censis, 2018; Census Bureau, 2018); gli altri indicatori (*interaction*, *advocacy*, *influence*, *click through rate*), invece, afferiscono alla metrica di tipo digitale calcolabile solo per quel canale e per gli strumenti che lo stesso comprende.

In particolare, i quesiti del questionario hanno permesso di individuare:

- i canali/strumenti di comunicazione dei quali il pubblico attuale o potenziale ha conservato memoria degli elementi distintivi (quali nome, contenuto, luogo), ottenendo così un tasso di risposta (*redemption*);
- i canali/strumenti di comunicazione che il pubblico attuale o potenziale ha intercettato in aggiunta a quello in esame (*cross-channel*);
- gli utenti che hanno visitato il museo dopo aver visto i prodotti OBVIA, misurando il numero di visitatori giunti al MANN grazie alle informazioni ottenute dagli spot o da altri strumenti comunicazionali proposti nell'ambito del progetto, cioè il tasso di conversione (*conversion rate*);
- gli utenti che hanno dichiarato di aver visitato il MANN più di una volta, cioè il tasso di ritorno (*revisit rate*);
- l'interesse dei visitatori a restare informati e/o a partecipare ad altre attività di OBVIA per il MANN (*engagement rate*).

Per minimizzare il rischio di errore, mantenendo la personalizzazione dell'analisi, sono stati incrociati i dati relativi agli intervistati che hanno intercettato uno o più strumenti di ciascun canale. In particolare, dopo aver individuato tale sub-totale, si è proceduto a calcolare:

- per il *conversion rate*, quelli che si trovavano al museo (indagine *indoor*) o avevano intenzione di visitarlo (indagine *outdoor*) dopo aver visto comunicazioni informative relative a prodotti e contenuti OBVIA;
- per il tasso di partecipazione (*engagement*), quanti hanno dichiarato di essere interessati a ricevere informazioni e comunicazioni circa le attività proposte dal museo;
- per il *revisit rate*, i subtotali di ciascun canale di coloro che visitano il Museo più volte in un anno;
- per il *cross-channel*, quelli che hanno opzionato un canale insieme ad intercettarne un altro tra quelli proposti.

Tutte le informazioni ricavate dall'indagine convenzionale, si intrecciano con quella *digital*. Infatti, gli *insights* di Facebook e i *Google analytics* del portale consentono di profilare i target, calcolando il numero di interazioni di ciascun canale con gli utenti (*interaction*), il loro grado di soddisfazione e propensione al passaparola favorevole (*advocacy*) interagendo con il canale di comunicazione o visitando il museo, la capacità del *carrier* analizzato di fare rete generando attivazioni a catena, interazioni e visualizzazioni tramite link esterni o terze persone (*influence*). Infine, conoscere quanti utenti, tra coloro che hanno visualizzato ciascuna pagina o un contenuto veicolato da essa, hanno poi cliccato ed effettuato azioni (*click through rate*).

Capitolo 5

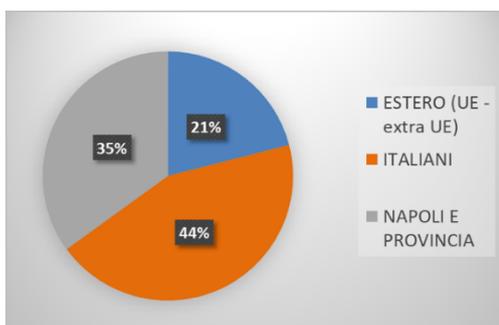
I risultati del progetto “OBVIA per il MANN”

5.1 Il profiling primary e secondary data

Il profiling dell’*audience* del MANN, cioè da un lato i visitatori del museo e i cittadini (italiani e stranieri) intercettati nei luoghi in cui il progetto OBVIA ha veicolato i propri contenuti e intervistati e dall’altro gli utenti che utilizzano il portale, è identificato attraverso tre variabili segmentative: nel primo caso provenienza, età e titolo di studio, nel secondo gli *analytics* hanno restituito provenienza, età e genere degli utenti.

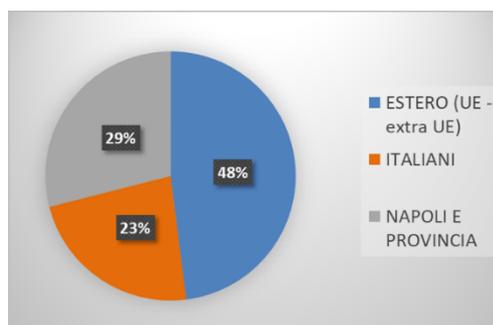
Riguardo la provenienza (figg.8 e 9), e relativamente alla prima fase, circa il 79% proviene dall’Italia (in dettaglio il 35% proviene da Napoli e provincia), mentre il 21% è pubblico straniero. Nella seconda fase, si è registrato un aumento di quasi il 30% della quota di stranieri pari a poco meno della metà del campione di intervistati, ed un decremento della numerosità degli italiani (attestatasi al 52%), con un decremento di visitatori provenienti da Napoli e provincia (da 35% a 29%).

Figura 8. Provenienza intervistati



Fonte: ns. elaborazione I fase

Figura 9. Provenienza intervistati



Fonte: ns. elaborazione II fase

Relativamente all'età dei soggetti intervistati (figg.10 e 11), la classe con la maggiore frequenza, per l'intero periodo di rilevazione, è quella dei giovani dai 19 ai 25 anni che rappresentano nella prima fase il 18,9% e nella seconda il 26,6%. Seguono i soggetti dai 26 ai 35 anni, sia nella prima fase (16,4%) che nella seconda (15,8%). Gli adulti con età 56-65 anni hanno registrato un decremento tra prima e seconda fase di rilevazione passando dal 14,7% all'8,7%; di contro la percentuale di giovani adolescenti dai 14 ai 18 anni, e di adulti ricompresi tra 36 e i 45 anni, sono stabili o si registra un leggero aumento (nel primo caso si passa dal 14% al 14,6%, nel secondo dal 10,7% al 12,8%). Minimo incremento anche per la quota di intervistati dai 46 ai 55 anni (da 12,6% a 13,2%), mentre è diminuita la partecipazione di over 66, la cui percentuale scende dal 9,7% al 6,4% e dei soggetti dai 56 ai 65 anni (da 14,7% a 8,7%).

Figura 10. Età intervistati



Fonte: ns. elaborazione I fase

Figura 11. Età intervistati

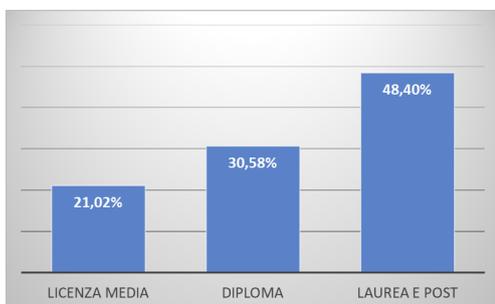


Fonte: ns. elaborazione II fase

L'ultima variabile segmentativa ricavato dall'analisi riguarda il titolo di studio dei rispondenti (figg.12 e 13). In particolare, pur registrando un decremento tra prima e seconda fase (da 48,4% a 39,4%), il gruppo più numeroso per entrambe le fasi comprende gli intervistati con laurea e post-laurea; di contro la percentuale

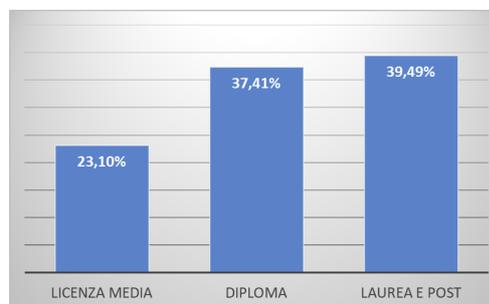
di diplomati è aumentata (da 30,6% a 37,7%), mentre è sostanzialmente stabile la percentuale di intervistati con licenza media (da 21,02% a 22,9%).

Figura 12. Titolo di studio intervistati



Fonte: ns. elaborazione I fase

Figura 13. Titolo di studio intervistati



Fonte: ns. elaborazione II fase

Il profiling ricavato dai *primary data* e dall'indagine *on-field*, come anticipato, è integrato con quello del pubblico di Internet e dei social network. Per quanto riguarda la provenienza (figg.14 e 15), è netta la prevalenza del pubblico italiano pur avendo registrato una minima flessione tra prima e seconda fase (da 75,5% a 71,1%); segue il pubblico americano in leggero aumento (da 5,2% a 6,8%) e l'*audience* inglese (da 3,1% a 3,9%), mentre per francesi e spagnoli si registra una lieve diminuzione (si passa dal 2,2% al 2% per i transalpini, e dal 2% all'1,8% per gli iberici), e la quota dei tedeschi è pressoché invariata. Seguono con incidenze marginali, ancorché in aumento dalla prima alla seconda fase, olandesi, canadesi, polacchi e russi.

Figura 14. Provenienza utenti social

	Paese	Utenti	% Utenti
1.	Italy	135.568	75,48%
2.	United States	9.252	5,15%
3.	United Kingdom	5.534	3,08%
4.	France	3.897	2,17%
5.	Spain	3.512	1,96%
6.	Germany	2.906	1,62%
7.	Netherlands	1.403	0,78%
8.	Canada	1.241	0,69%
9.	Poland	1.135	0,63%
10.	Russia	1.127	0,63%

Fonte: Google analytics I fase

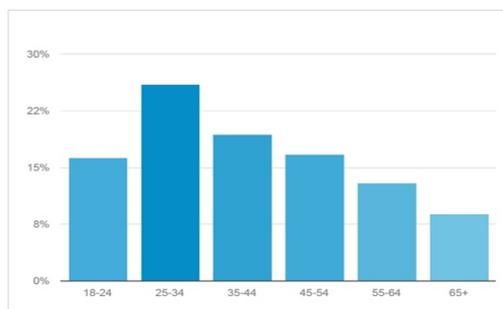
Figura 15. Provenienza utenti social

	Paese	Utenti	% Utenti
1.	Italy	180.151	71,14%
2.	United States	17.329	6,84%
3.	United Kingdom	9.837	3,88%
4.	France	5.055	2,00%
5.	Spain	4.601	1,82%
6.	Germany	3.976	1,57%
7.	Australia	2.346	0,93%
8.	Canada	2.266	0,89%
9.	Poland	2.015	0,80%
10.	Netherlands	1.997	0,79%

Fonte: Google analytics II fase

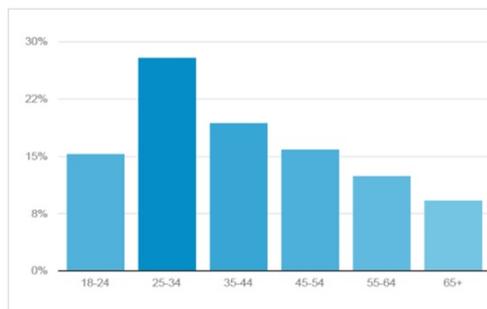
La fascia di età che frequenta maggiormente il sito web e i *social media* del Museo è quella dai 25 ai 34 anni per entrambi i periodi di rilevazione (figg.16 e 17) per il quale tra l'altro si registra un incremento tra primo e secondo step di indagine; seguono, con proporzioni costanti tra le due fasi, utenti dai 35 ai 44 anni e soggetti con età compresa tra i 45 e i 54 anni; a seguire, in leggero calo nella seconda fase, si collocano gli utenti dai 18 ai 24 anni, seguiti da over 55 e over 65 fasce di età meno predisposte all'utilizzo di strumenti tecnologici *web-based*.

Figura 16. Età utenti social



Fonte: Google analytics I fase

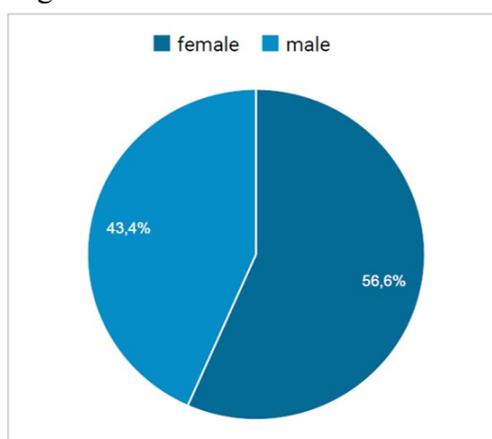
Figura 17. Età utenti social



Fonte: Google analytics II fase

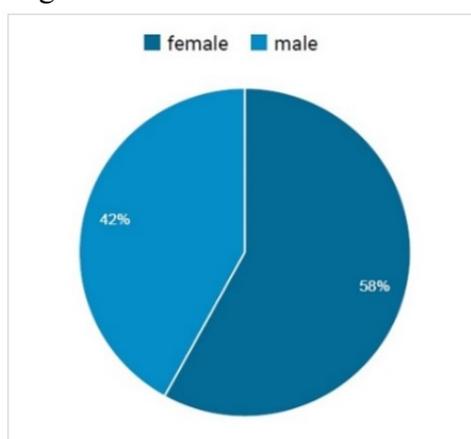
Infine, per quanto riguarda la classificazione di genere (figg.18 e 19), si registra una leggera prevalenza di pubblico femminile consolidatasi durante la seconda fase, con un incremento dal 56,6% al 58%. Di contro, gli utenti maschi sono diminuiti passando dal 43,4% al 42%.

Figura 18. Genere utenti social



Fonte: Google analytics I fase

Figura 19. Genere utenti social



Fonte: Google analytics II fase

5.2 L'analisi per canale

Come anticipato (cfr. par. 4.2), durante il triennio di riferimento (2016-2019), le scelte comunicazionali intraprese nell'ambito del progetto OBVIA per il MANN sono state numerose ed eterogenee, aspetto che ha reso necessario classificare i canali/strumenti in categorie.

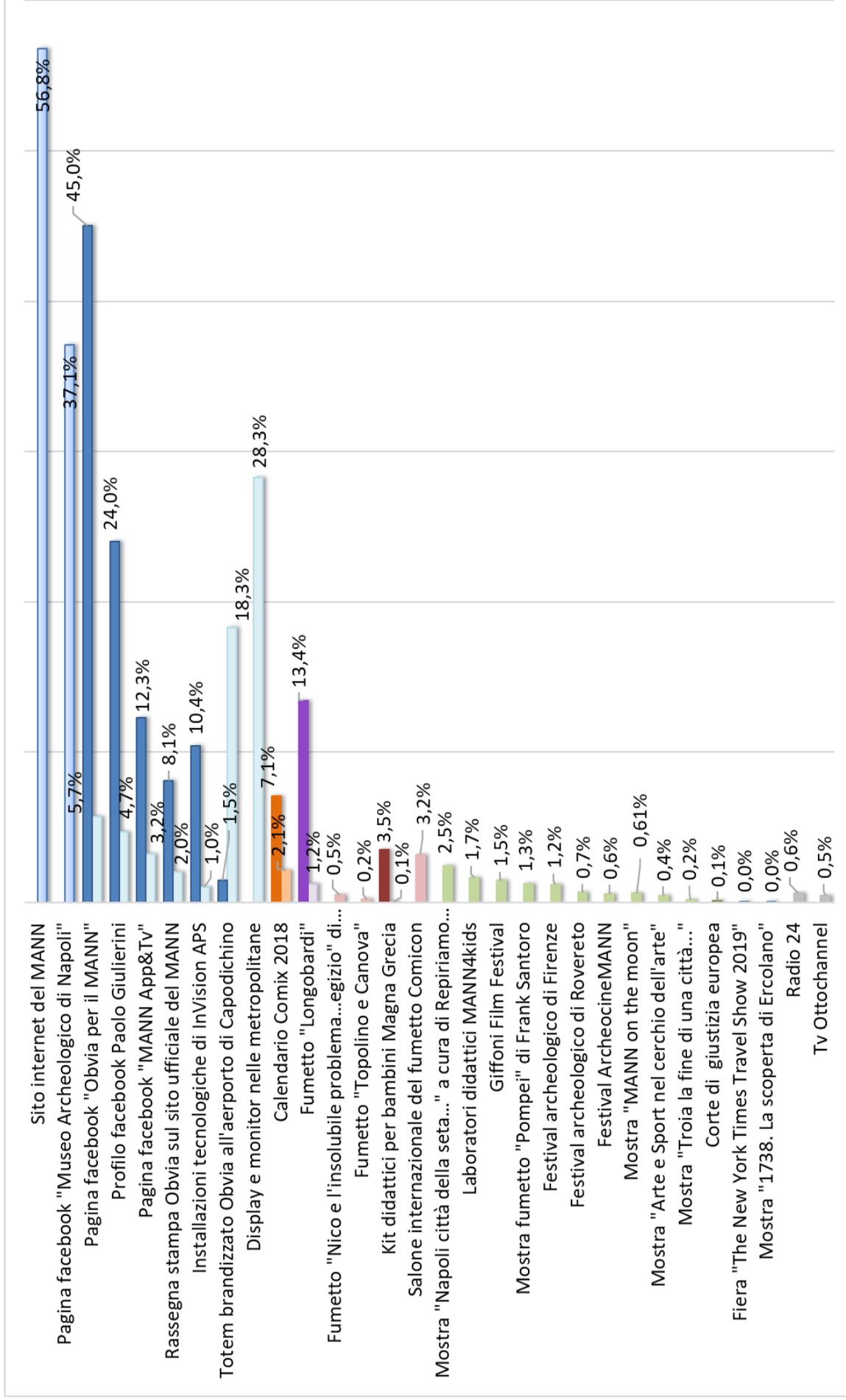
Sono state pertanto individuate sette tipologie di canali di comunicazione utilizzati, i quali hanno subito nel periodo di rilevazione turnover temporalmente differenziati per conclusione di alcune collaborazioni e per inserimento di nuove attività, come di seguito specificato:

- il canale “Digital”, che comprende le dotazioni on-line del Museo (portale, pagine Facebook, quotidiani) e le installazioni tecnologiche (mosaico di Alessandro, musicisti ambulanti, App affresco Didone abbandonata, ologramma Ushabti);
- il canale “Videometro”, relativo alla *partnership* con l’omonima società che cura i palinsesti degli spot inseriti nei monitor presenti nelle stazioni della Metropolitana, Circumvesuviana, SEPSA e Funicolari;
- il canale “Trenitalia” (rilevato nella prima fase), relativo alla *partnership* con la società RFI che comprende al suo interno il portale, schermate statiche dei monitor sui treni del gruppo Freccia (spot, informazioni circa attività e mostre, articoli sul mosaico di Alessandro e la riapertura della sezione egizia), un’intervista al Direttore del Museo sulla rivista mensile on-board “La Freccia”, newsletter CartaFreccia per gli abbonati;
- il canale “Aeroporto” Capodichino di Napoli, relativo alla *partnership* con GESAC, che ha previsto l’utilizzo di strumenti quali *spot-cartoon* e video istituzionali trasmessi su un totem brandizzato OBVIA collocato all’interno dell’area ritiro bagagli (fino a gennaio 2017) e su un totem collocato nell’area arrivi *landside* con rotazione ogni 4 mesi durante l’intero periodo;
- il canale “UNICinema” (rilevato soltanto nella prima fase), relativo alla *partnership* con l’omonimo consorzio, che ha riguardato la diffusione di uno dei 3 *spot-cartoon* realizzati da MAD Entertainment in 72 sale cinema aderenti, per un totale di 375 schermi nei mesi di gennaio-febbraio 2017;
- il canale “Editoria”, che comprende la collaborazione con la rivista alberghiera “Where” con la pubblicazione di un articolo dedicato al Museo nel numero di ottobre 2016 (rilevato soltanto per la prima fase), il fumetto “Nico e l’insolubile problema...egizio” realizzato dal fumettista Blasco Pisapia e disponibile, a partire dal 7 ottobre 2016, presso il bookshop del Museo, la copertina del libro “Erri per il MANN”, il calendario Comix 2018, il fumetto “Longobardi” e “Topolino e Canova” (quest’ultimi tre monitorati solo per la seconda fase);

- il canale “Eventi e Festival”, contenitore di alcuni Festival della Campania (Salone del Fumetto Internazionale Comicon di Napoli; Giffoni Film Festival; Coffi Festival di Angri; Festival archeologico di Firenze e di Rovereto, Fiera “The New York Times Travel show 2019”); mostre (“Troia la fine di una città, la nascita di un mito”, “1738. La scoperta di Ercolano; Marcello Venuti: politica e cultura tra Napoli e Cortona”, “Napoli città della seta” a cura di Respiriamo Arte, “Pompei” di Frank Santoro e “Corto Maltese, un viaggio straordinario”); prestiti (“Erma di Socrate” alla Corte di Giustizia europea sostituito poi, l’anno successivo, dallo “Pseudo-Seneca”); infine, iniziative *in-house* (laboratori didattici MANN4kids e festival archeocineMANN).

La propedeutica disamina delle peculiarità distintive di ciascun canale permette di analizzare, in ordine decrescente, i risultati delle metriche relative a ciascuno canale/strumento (fig.20).

Figura 20. Canali di comunicazione intercettati (I e II fase)



*gli intervistati potevano barrare più di una opzione

Fonte: ns. elaborazione

In entrambe le fasi di rilevazione, il canale più intercettato è quello Digital, in particolare primeggia lo strumento sito web del MANN: la percentuale di soggetti che lo hanno utilizzato è aumentata passando dal 45% al 57% in termini di tasso di risposta. Anche la pagina Facebook del Museo, secondo strumento più intercettato del canale, presenta una *redemption* incrementata dal 24% al 37%.

Il secondo canale più intercettato che registra un innalzamento considerevole del tasso di risposta (da circa il 14% a quasi il 30%) è Videometrò, canale relativo ai monitor e ai display collocati nelle metropolitane di Napoli.

Anche il canale Trenitalia, pur essendo monitorato soltanto per la prima fase di rilevazione, essendo cessata la collaborazione, si è rilevato proficuo, registrano una *redemption* del 13,4%. Gli strumenti più intercettati del canale sono stati in ordine di frequenza decrescente i monitor e i display sui treni Freccia e il sito internet di Trenitalia.

Il canale Aeroporto nel corso del tempo ha registrato un sensibile aumento della quota di utenti che lo hanno intercettato (dal 7% della prima fase a più del 18% della seconda).

Gli ultimi quattro canali (Editoria, Eventi e festival, Sale cinematografiche, Radio-tv) hanno registrato una *redemption* meno significativa. Relativamente al canale Editoria, la rivista più opzionata risulta essere quella alberghiera “Where” diffusa in oltre 100 alberghi campani, seguita dalla copertina del libro “Erri per il MANN”. La trasmissione degli spot nelle “Sale cinematografiche”, sebbene concentrata in un lasso temporale ristretto a pochi mesi, ha registrato comunque un tasso di risposta pari a poco più del 10%. Infine, gli intervistati hanno avuto modo di conoscere il progetto attraverso gli strumenti veicolati con il canale “Eventi e festival”, nel quale primeggia il salone internazionale del fumetto Comicon, seguito dalla mostra “Napoli città della seta. La chiesa dei SS. Filippo e Giacomo, dalle Fratrie greco-romane alla Corporazione dell'Arte della Seta” (curata dall'associazione Respiriamo Arte, una delle sedici realtà di ExtraMANN), dai laboratori didattici MANN4kids e dal Giffoni Film Festival. Invece, si è registrato un tasso di risposta piuttosto basso per Radio24 e TV

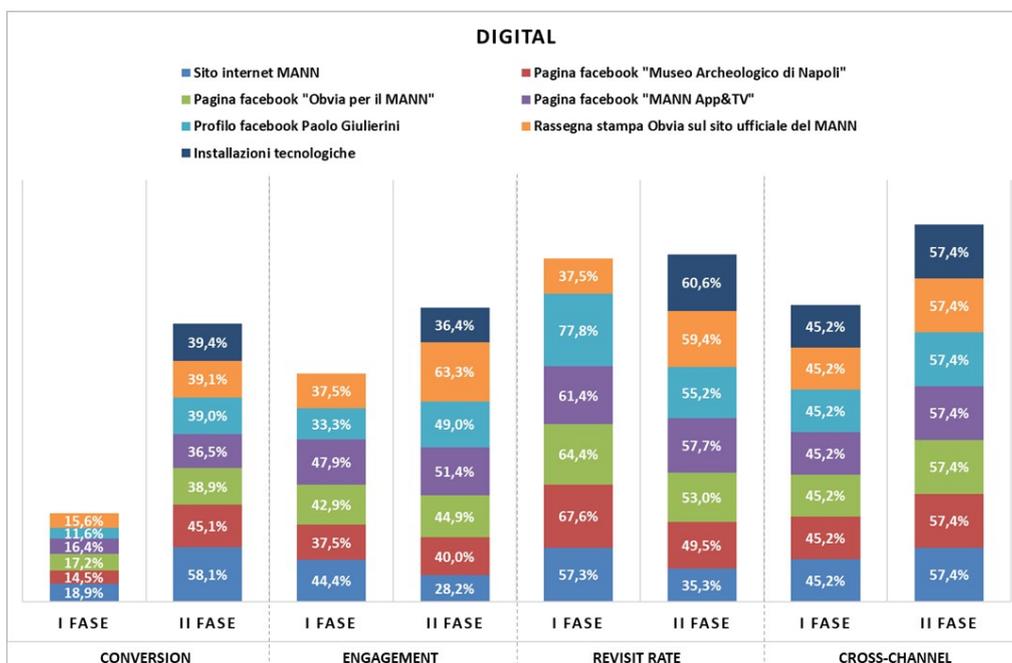
Ottochannel, tipologie di strumenti che forse sono percepiti più convenzionali rispetto alle altre proposte.

Per ciascun canale analizzato, sono stati calcolati anche altri indicatori di efficacia, le metriche convenzionali (cfr. tab.18) e, per il canale Digital sono state calcolate anche le metriche digitali.

➤ *Canale Digital*

Come si evince dal seguente quadro grafico (Fig.21), del canale Digital, *channel* più intercettato per entrambe le fasi di rilevazione, sono stati analizzati il tasso di conversione (*conversion rate*), quello di partecipazione (*engagement*), e quello di ritorno (*revisit rate*).

Figura 21. Efficacia canale Digital - metriche convenzionali (valori %)



**gli intervistati potevano barrare più di una opzione*
Fonte: ns. elaborazione

In dettaglio, durante la prima fase, il 18,9% di intervistati che ha intercettato il sito internet ufficiale del MANN, si è recato al museo o ha intenzione di visitarlo dopo aver visto comunicazioni informative OBVIA (*conversion rate*). Tale risultato è aumentato di molto durante la seconda fase di rilevazione arrivando a circa il 58%.

Anche la percentuale di intervistati interessati ad avere informazioni riguardo le attività proposte dal MANN (*engagement*) è positivo (circa il 44% per la prima fase e poco meno del 30% durante la seconda fase). L'*audience* che di solito visita il Museo più volte in un anno (*revisit rate*) si è attestato rispettivamente al 57,3% per la prima fase e a poco più del 35% per la seconda.

Di coloro che hanno visualizzato la pagina Facebook ufficiale del MANN, la percentuale di convertiti è di molto incrementata dalla prima alla seconda fase passando dal 14,5% a circa il 45%; è aumentata anche la percentuale di intervistati coinvolti che dichiarano di essere interessati a partecipare alle attività del Museo, che passa dal 37,5% al 40%. Diminuisce leggermente il tasso di ritorno che passa dal 68% al 50% circa. Anche all'interno del sottoinsieme di intervistati che hanno intercettato la pagina Facebook "Obvia per il MANN", i convertiti e quelli coinvolti sono aumentati tra la prima e la seconda fase di rilevazione, passando dal 17% al 38% per la *conversion* e dal 43% al 45% per l'*engagement*; invece, pur restando comunque maggiore del 50%, flette di poco la quota di coloro che dichiarano di visitare il Museo più volte (*revisit rate*).

Per quanto riguarda la pagina "MANN App & TV", il 16,4% degli utilizzatori è stato convertito con un'incidenza più che raddoppiata (36,5%); la quota degli intervistati interessato a partecipare (47,9%) registrata nella prima fase, ha superato il 51% nel secondo periodo. Infine, sono in leggera flessione coloro che hanno visitato il Museo più volte, passati dal 61% al 58% rispettivamente tra il primo e il secondo step di rilevazione.

Relativamente a coloro che hanno intercettato contenuti OBVIA sulla pagina Facebook del Direttore, l'11,6% dei rispondenti è convertito ed ha intenzione di visitare il Museo, o lo ha già visitato, con un'incidenza arrivata a circa il 40%

durante la seconda fase di rilevazione; la quota di soggetti interessati a partecipare è aumentata passando dal 33,3% a quasi il 50% e, anche in questo sottoinsieme, si registra una flessione del tasso di ritorno (dal 77,8% al 55%), indicando comunque che più della metà degli intervistati sono propensi a tornare al museo. Il penultimo strumento del canale Digital per tasso di risposta è quello relativo alla rassegna stampa OBVIA sul sito ufficiale del MANN, relativamente al quale tutte le metriche hanno subito un incremento: la conversione è passata dal 15,6% al 39%, la quota di intervistati coinvolti è aumentata dal 37,5% al 63% e il tasso di ritorno ha avuto un incremento di circa il 20% passando dal 37% al 59%.

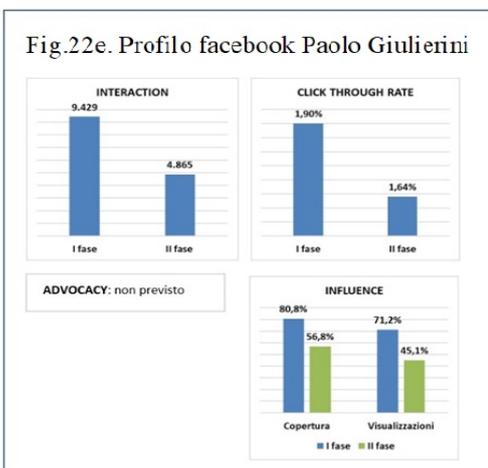
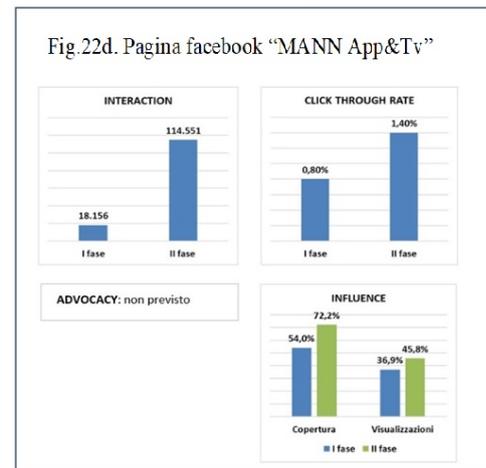
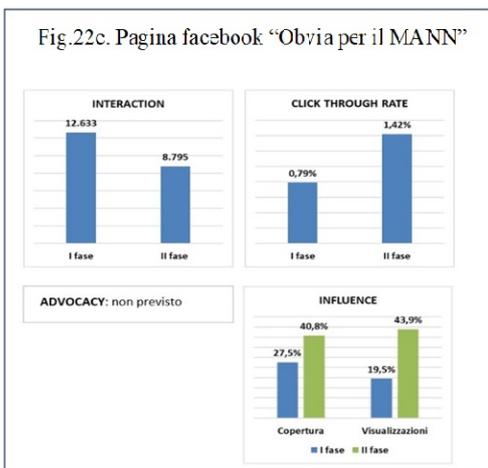
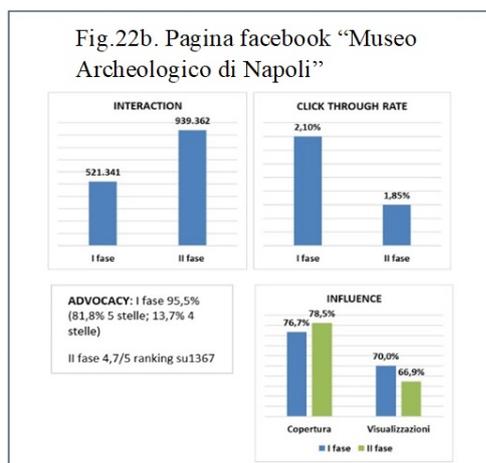
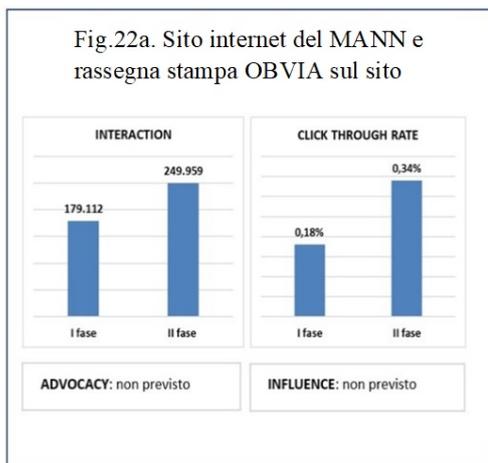
L'ultimo strumento è quello relativo alle installazioni tecnologiche, tra le quali quella che ha avuto più successo è la ricostruzione del "Mosaico di Alessandro" seguita dai "Musici ambulanti", che sono state intercettate dall'8,4% degli intervistati: di questi il 52% si è convertito alla visita, il 36% è interessato a ricevere informazione e partecipare alle attività del MANN, e il tasso di ritorno è del 61%.

Infine, relativamente all'indicatore *cross-channel*, che misura chi ha intercettato almeno uno strumento del canale oggetto di analisi e, contestualmente, un qualsiasi altro canale proposto da OBVIA per il MANN, lo stesso si attesta intorno al 45% durante la prima fase, e raggiunge il 59% nella seconda fase.

Relativamente alle metriche native digital, si è scelto di misurare il numero di utenti che interagiscono con la pagina (*interaction*), la quota di recensioni positive ricevute dai consumatori (*advocacy*), la percentuale di contenuti condivisi da terzi o tramite link esterni (*influence*), e l'incidenza del numero di azioni (*click*) sulle visualizzazioni (*impressions*) espressione di un indicatore composto (*click through rate*).

Per calcolare queste metriche (fig.22 a, b, c, d, e), sono stati analizzati i *Google analytics* per il portale ufficiale del MANN e la rassegna stampa OBVIA sul sito e gli *insights* delle pagine Facebook utilizzate.

Figura 22 (a,b,c,d,e). Efficacia del canale Digital - metriche digitali (valori %)



Fonte: ns. elaborazione

Nel dettaglio, relativamente all'*interaction*: il sito internet del museo ha registrato, tra i due macro-periodi di rilevazione, un significativo aumento del numero di utenti che interagiscono con la pagina, passando, tra prima e seconda fase, da 179.112 a circa 250.000 fruitori digitali; la pagina Facebook ufficiale del MANN ne aveva 521.341 e sta raggiungendo il milione con il raddoppio delle interazioni; la pagina Facebook "Obvia per il MANN" ha perso qualche interazione nel corso del 2018-2019 passando da 12.633 a 8.975 interazioni, così come quelle con la pagina Facebook del Direttore (calate da 9.429 a circa 4.800), mentre con la pagina Facebook "MANN App & TV" ottiene un incremento (da 18.156 utenti nel 2016-2017 a 114.551 utenti attuali). Per quanto riguarda l'*advocacy*, è stato possibile calcolarlo solo per la pagina Facebook ufficiale del museo, perché le altre non offrono attualmente questa possibilità agli utenti: si tratta di un risultato positivo, per entrambi i periodi, poiché il 95,5% ha recensito il museo con 4 (13,7%) e 5 stelle (81,8%) e, sebbene Facebook abbia cambiato modalità di recensire le pagine e di restituire l'informazione al pubblico, su 1.400 utenti circa, la media del ranking è 4.7 su 5. Tuttavia va precisato che

L'*influence* per le pagine Facebook è stato misurato sia per la copertura (ovvero numero di utenti raggiunti) che per le visualizzazioni. In particolare, è stato sommato il numero di utenti raggiunti direttamente dalla pagina e dai post da essa condivisi nell'arco del periodo di tempo monitorato, ed il risultato è stato rapportato al numero di utenti raggiunti dalla pagina indirettamente, tramite condivisione da parte di amici. I risultati emersi, riportati nella figura 22 (a, b, c, d, e), evidenziano che per tre pagine Facebook su quattro, il grado di copertura e la percentuale di visualizzazioni sono aumentate col tempo; l'unica che non registra incrementi è la pagina del Direttore. Tuttavia, a tal proposito si sottolinea che, esistendo più pagine differenti di tale figura apicale della *governance* museale, è evidente la conseguente dispersione di dati ed informazioni. Nel dettaglio:

- la pagina Facebook ufficiale del MANN ha una quota di *influence* relativa alla copertura, ovvero il numero di utenti raggiunti tramite condivisione di terzi,

passata dal 76,7% al 78,5%, mentre quella relativa alle visualizzazioni è leggermente diminuita passando dal 70% al 67%;

- la pagina Facebook “OBVIA per il MANN”, l’incremento è stato significativo, sia per la copertura che è passata dal 27,5% al 41% che per l’*influence* relativa alle visualizzazioni incrementatasi del 25% circa, passando dal 19,5% a circa 44%, il che vuol dire che i post e le notizie della pagina raggiungono molti utenti tramite link esterni o condivisione di terzi (ad es. amici della pagina);

- la pagina Facebook del Direttore del MANN è quella che non ha registrato un incremento ma, come sottolineato in precedenza, il dato non desta preoccupazione considerato la dispersione tra più pagine di accesso, e comunque l’*influence* relativa alla copertura si mantiene alta (dall’80% al 57%), così come quella per le visualizzazioni (dal 71,2% al 45%);

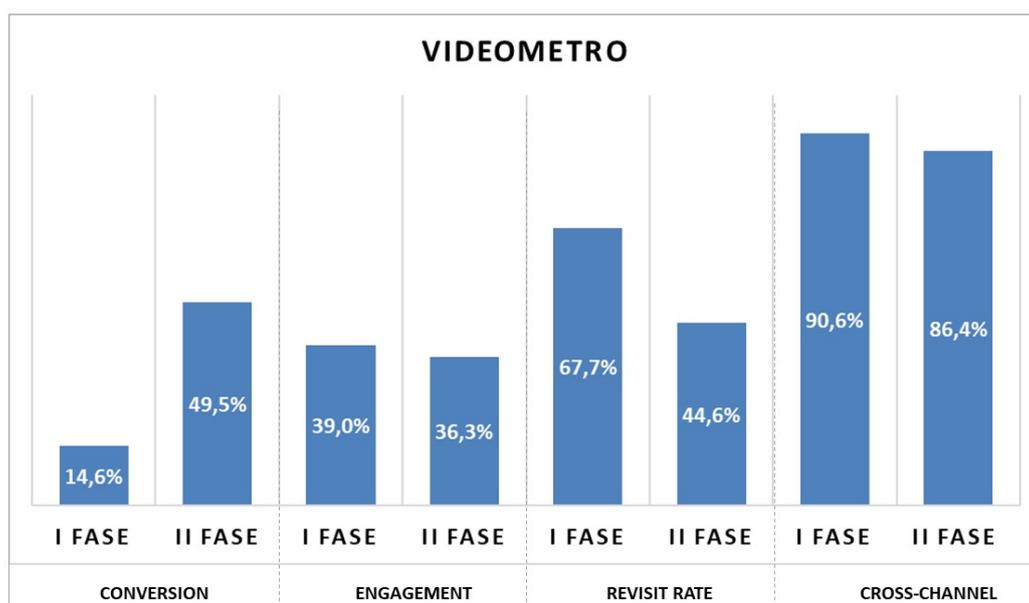
- infine, la pagina Facebook “MANN App&Tv” raggiunge utenti tramite link esterni e terze persone per il 54% con un’incidenza attestatasi al 72% nel 2018-2019, ottenendo visualizzazioni tramite terzi per il 46% (rispetto al 36,9% del periodo precedente).

L’ultimo indicatore nativo *digital* calcolato, il *click through rate*, indica il numero di azioni dell’utente su ogni pagina, ovvero ciascun canale in rapporto al dato complessivo delle *impression* (totale volte in cui un post o una notizia è stata visualizzata, non conteggiando ciascun utente come singola visualizzazione): il sito internet ufficiale del MANN ha un valore dello 0,2% che si è incrementato arrivando allo 0,4%; la pagina Facebook ufficiale del Museo raggiunge il 2,1% sostanzialmente stabile nei due macro-periodi; la pagina Facebook “Obvia per il MANN” ha avuto un incremento delle azioni in seguito alle visualizzazioni passando dallo 0,8% all’1,4%; anche la pagina Facebook “MANN App&TV” registra un aumento della metrica passando dallo 0,8% all’1,4%; infine, la pagina Facebook del Direttore ha un indice pari a 1,9% per la prima fase e dell’1,7% circa per la seconda.

➤ *Canale Videometro*

Come anticipato, il secondo canale che ha avuto più successo è quello veicolato nelle location delle metropolitane (fig.23). Infatti, dall'analisi emerge che anche il tasso di conversione, ovvero coloro che hanno intercettato questo canale e sono andati al MANN dopo aver visto le comunicazioni informative di OBVIA, è aumentato passando da quasi il 15% a poco meno del 50%. Di questi, una buona parte (circa il 40% per entrambe le fasi) si è dichiarato interessato ad essere informato e partecipare alle iniziative del MANN, mentre il 67,7% ha visitato il Museo più di una volta, dato in sensibile calo nella seconda parte della realizzazione (45%), e il 90,6% degli intervistati ha intercettato, durante la prima fase, oltre al canale in esame, almeno uno strumento appartenente ad un altro canale utilizzato, risultato in leggera flessione durante la seconda fase, anche se sempre molto alto (86%).

Figura 23. Efficacia canale Videometro - metriche convenzionali (valori %)



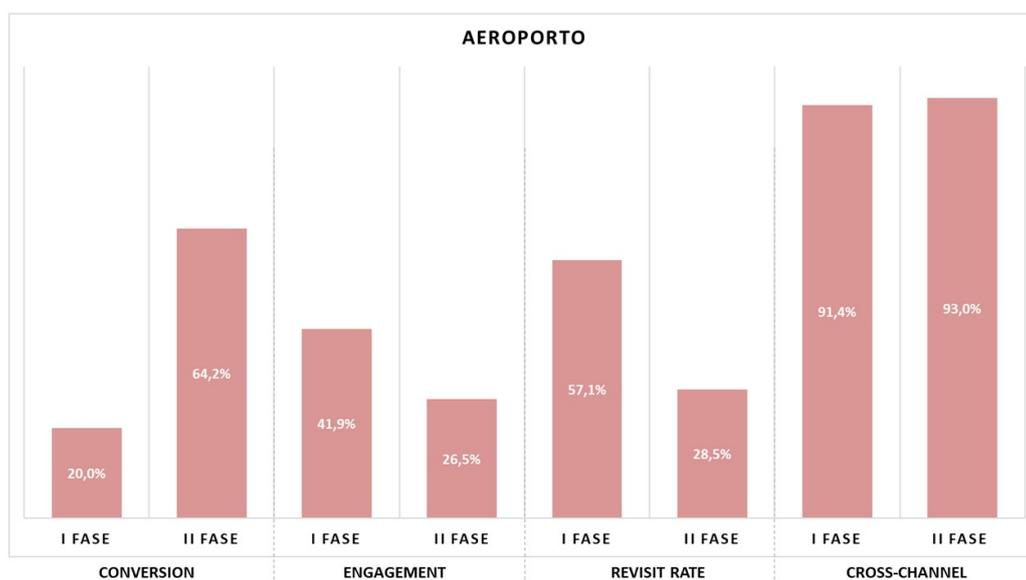
**gli intervistati potevano barrare più di una opzione*

Fonte: ns. elaborazione

➤ *Canale Aeroporto*

Le metriche relative al terzo canale più intercettato, ossia Aeroporto (fig.24), si riferiscono a coloro che hanno visto contenuti OBVIA, e presenta un tasso di conversione considerevolmente aumentato, passato dal 20% a circa il 65%. Il 41,9% degli intervistati è interessato ricevere tramite mail informazioni e a partecipare alle iniziative proposte dal MANN, incidenza in calo durante la seconda fase (dove però il numero di totem è passato da due ad uno), e i rispondenti che hanno visitato il Museo più di una volta passati dal 57,1% per la prima fase e al 28,5% per la seconda. Infine, il 91,4% di quelli che hanno opzionato il canale ne hanno intercettato anche un altro durante la prima fase di rilevazione, risultato in ulteriore crescita nella seconda fase (93%).

Figura 24. Efficacia canale Aeroporto - metriche convenzionali (valori %)

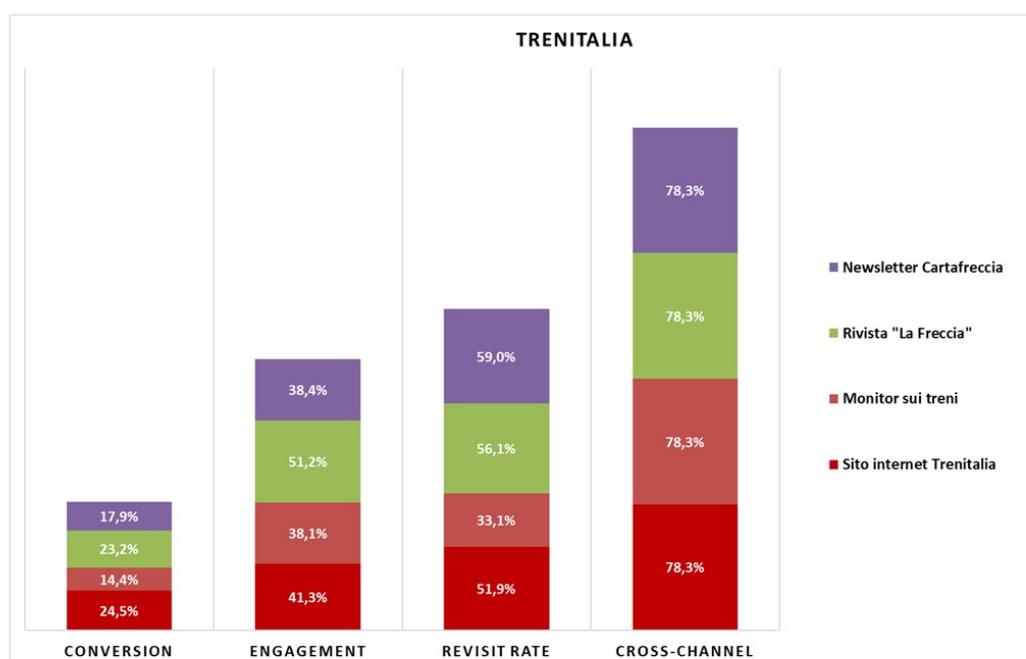


**gli intervistati potevano barrare più di una opzione*
Fonte: ns. elaborazione

➤ *Canale Trenitalia*

Il canale Trenitalia, come detto in precedenza, è calcolato solo per la prima fase essendosi interrotta la collaborazione (fig.25).

Figura 25. Efficacia canale Trenitalia - metriche tradizionali (valori %)



**gli intervistati potevano barrare più di una opzione
Fonte: ns. elaborazione*

Il primo indicatore convenzionale calcolato è la *redemption* ovvero tasso di risposta, con il 13% degli intervistati che ha intercettato il sito internet di Trenitalia dove il progetto OBVIA è stato presente fino a dicembre 2017, il 9,1% dichiara di aver visto monitor sui treni, il 3,5% dei soggetti ha letto informazioni sul MANN dalla rivista “La Freccia” a bordo dei treni e, infine, il 7,6% degli intervistati è stato raggiunto tramite la newsletter CartaFreccia. La somma dei soggetti che hanno intercettato almeno uno strumento all’interno del canale in

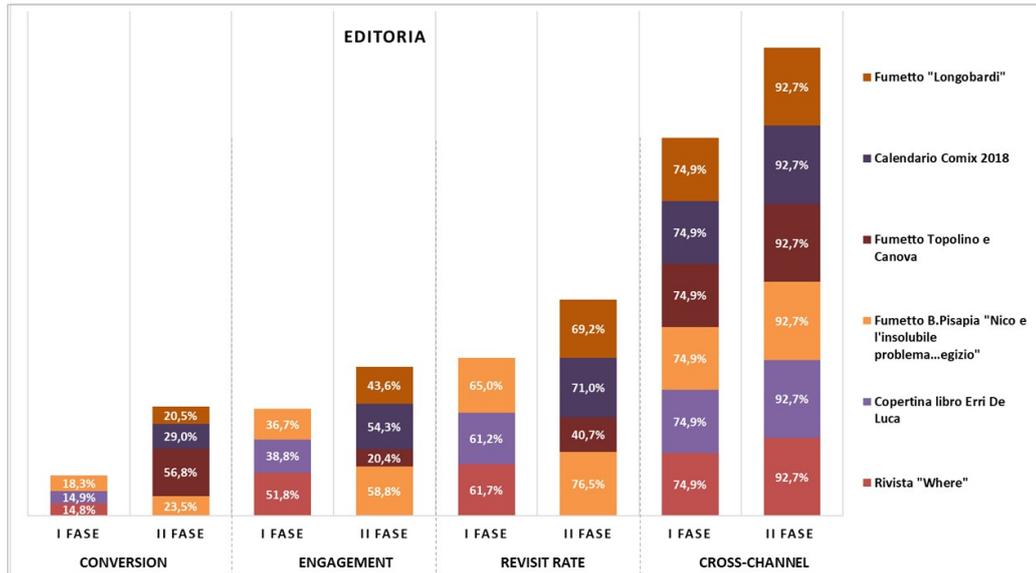
esame ha determinato il sub-campione, all'interno del quale il 24,5% di utenti che hanno intercettato il sito internet ufficiale, si sono convertiti e sono andati al Museo grazie alle comunicazioni informative OBVIA, il 41,3% di questi si è dichiarato interessato ad essere informato circa iniziative del Museo e, infine, il 51,9% ha visitato il Museo più di una volta. Tra coloro che hanno intercettato i monitor a bordo dei treni, il 14,4% si è convertito, il 38,1% è interessato a partecipare alle iniziative del Museo e il 33,1% ha visitato il Museo più di una volta. Relativamente a coloro che hanno visionato articoli sulla rivista "La Freccia" a bordo dei treni, il 23,2% degli intervistati sono andati al Museo dopo aver visto comunicazioni informative OBVIA, il 51,2% si è dichiarato interessato a partecipare e ricevere informazioni tramite mail circa le attività proposte dal Museo e il 56,1% ha visitato il Museo più di una volta. Inoltre, di coloro che sono stati raggiunti tramite newsletter CartaFreccia, il 17,9% dei soggetti si è convertito, il 38,4% si è dichiarato interessato a partecipare e il 59% ha visitato il Museo più di una volta. Infine, il 78,3% dei soggetti che hanno intercettato il canale Trenitalia, hanno utilizzato almeno uno strumento di un altro canale di comunicazione.

➤ *Canale Editoria*

Il quinto canale intercettato (fig.26) ha subito molte modifiche nel passaggio da prima a seconda fase, poiché la rivista alberghiera "Where" e la copertina del libro Erri per il MANN hanno lasciato spazio al calendario Comix 2018 e ai nuovi fumetti "Longobardi" e "Topolino e Canova". Per questo motivo, l'unico strumento del canale per il quale è stato possibile monitorare entrambe le fasi, è stato il primo fumetto realizzato per il MANN da Blasco Pisapia, ovvero "Nico e l'insolubile problema...egizio". Il pubblico ha comunque avuto modo di apprezzare tutta la produzione editoriale realizzata per OBVIA durante la II edizione di "Napoli città libro. Salone del libro e dell'editoria di Napoli" tenutosi

a Castel Sant’Elmo, che ha visto la partecipazione di circa 22.000 visitatori che potenzialmente sono entrati in contatto con contenuti OBVIA per il MANN.

Figura 26. Efficacia canale Editoria - metriche convenzionali (valori %)



**gli intervistati potevano barrare più di una opzione
Fonte: ns. elaborazione*

In dettaglio, relativamente alla prima fase è emerso che di coloro i quali hanno intercettato la rivista alberghiera “Where” (diffusa in 100 hotel campani e che conta circa 576.000 lettori annui), il 14,8% si è convertito ed è andato al MANN dopo aver visto comunicazioni informative, il 51,9% si è dichiarato interessato a conoscere le iniziative proposte dal Museo e il 62% circa ha visitato il Museo più di una volta; di coloro che hanno intercettato il libro “Erri per il MANN”, il 14,9% è andato al MANN dopo aver visto prodotti OBVIA, il 38,8% è interessato a ricevere informazioni per partecipare alle iniziative proposte dal museo e il 61,2% ha visitato il Museo più volte. Circa il fumetto realizzato da Blasco Pisapia, sono state vendute in totale 438 copie (fonte bookshop MANN).

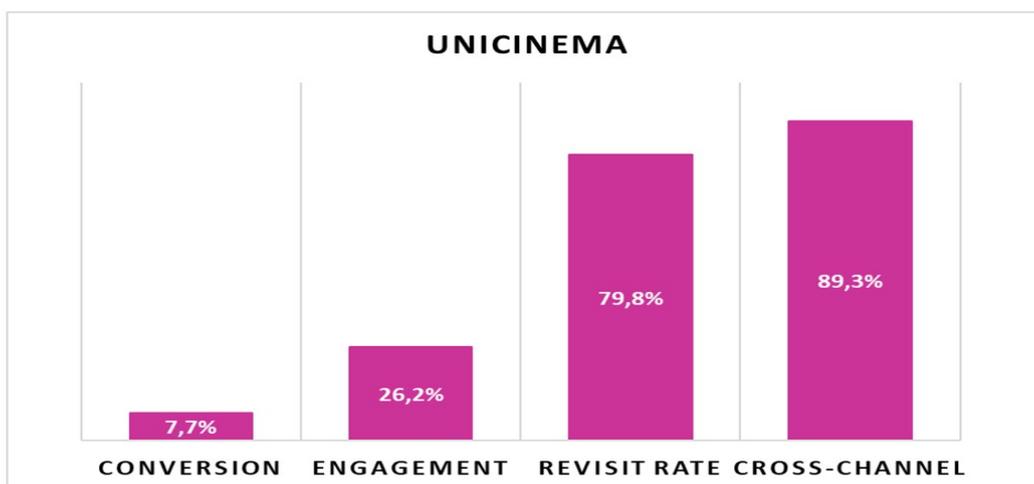
Relativamente a coloro che hanno intercettato questo fumetto, si è registrato un aumento di tutte le metriche tra prima e seconda fase (utenti convertiti dal 18,3% al 24%; utenti coinvolti dal 36,7% al 59%; infine il tasso di ritorno di questi soggetti dal 65% al 77%).

Nel corso della seconda fase di rilevazione sono stati proposti nuovi prodotti editoriali tra cui il fumetto di “Topolino e Canova”, nonostante sia stato possibile monitorarlo per un solo mese a partire dall’uscita, registra un tasso di risposta positivo. Del fumetto sono state vendute 140 copie presso il bookshop del MANN e circa un migliaio di copie presso edicole ed altri canali di distribuzione. Relativamente a coloro che hanno intercettato questo strumento, il 60% circa si è convertito alla visita, il 21% è interessato a partecipare e il 38% visita il Museo più volte. Un altro prodotto editoriale molto intercettato nel corso della seconda fase di rilevazione è il calendario Comix 2018, di cui sono state stampate 10.000 copie e distribuite gratuitamente ogni domenica del mese agli under 25 e durante eventi come la fiera del libro tenutasi al MANN); relativamente al gruppo di intervistati che hanno avuto modo di apprezzare il fumetto, il 30% si è convertito alla visita, il 55% è interessato a ricevere informazioni per partecipare ad attività del Museo e il 71% circa predilige visitarlo più volte. L’ultimo prodotto editoriale analizzato è il fumetto “Longobardi” stampato per un numero di copie pari a 1.000 e anch’esso distribuito gratuitamente, a partire da gennaio 2018, ogni domenica agli under 25. Di coloro che conoscevano il fumetto, il 20% si è convertito alla visita, il 44% è coinvolto e il tasso di ritorno al museo è di circa il 70%. Infine, per quanto riguarda l’indicatore *cross-channel*, il 74,9% di coloro che hanno intercettato il canale Editoria, ha incrociato anche un altro canale di comunicazione durante la prima fase; durante la seconda fase la percentuale è salita fino al 93%.

➤ *Canale – UNICinema*

Un altro canale monitorato soltanto per la prima fase del progetto è quello relativo alla *partnership* con il consorzio UNICinema (fig.27).

Figura 27. Efficacia canale UNICinema - metriche convenzionali (valori %)



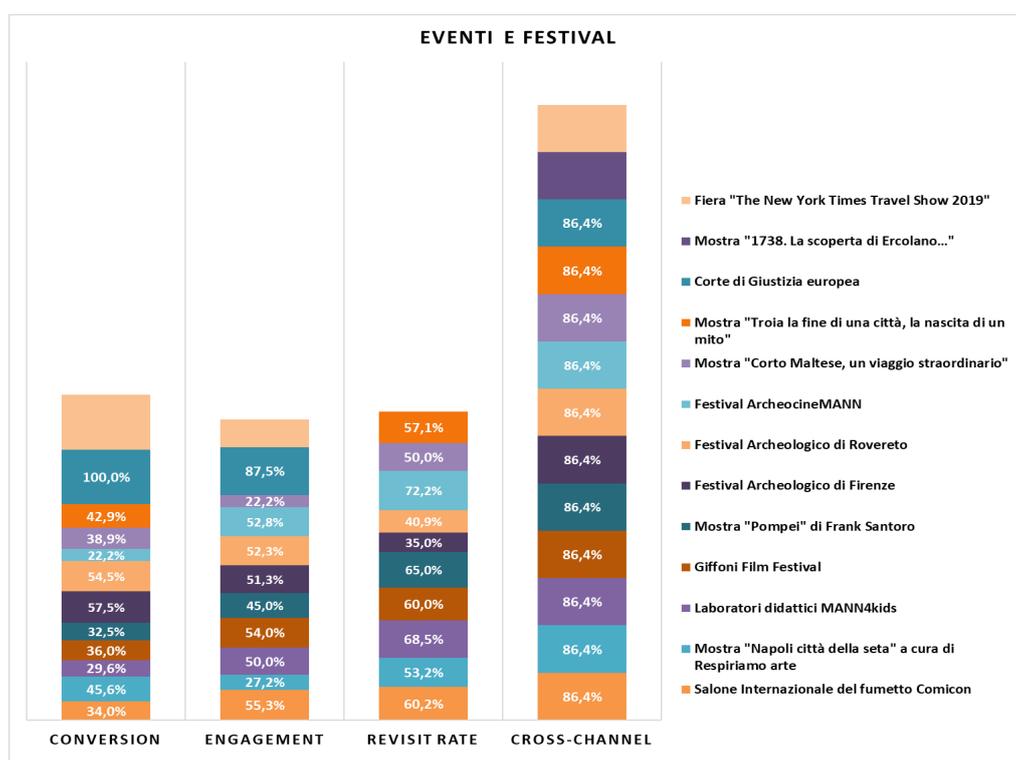
**gli intervistati potevano barrare più di una opzione*
Fonte: ns. elaborazione

In dettaglio, la collaborazione ha previsto la diffusione di spot prima della proiezione dei film in 72 cinema, 375 schermi per un totale di 2.000.000 di spettatori che potenzialmente hanno intercettato questi contenuti. In particolare, di coloro che hanno incrociato questo canale, il 7,7% dei soggetti è andato al Museo dopo aver visto lo spot OBVIA veicolato nei cinema, il 26,2% si è dichiarato interessato a partecipare e ricevere tramite mail informazioni sulle attività proposte dal MANN, il 79,8% ha visitato il Museo più di una volta. Infine, relativamente al *cross-channel*, l'incidenza pari più dell'89% dei soggetti che hanno intercettato questo canale ha effettivamente visto almeno uno strumento appartenente ad un altro canale di comunicazione proposto.

➤ *Canale Eventi e Festival*

L'ultimo canale presentato è quello più complesso (fig.28), trattandosi di un contenitore di mostre, eventi e festival, alcuni svolti al MANN altri presso location terze, in altre città d'Italia, o all'estero. Pertanto, occorre tenere in considerazione che il tasso di risposta più basso è condizionato dalla variabile geografica.

Figura 28. Efficacia canale Eventi e Festival – metriche convenzionali (valori %)



*gli intervistati potevano barrare più di una opzione

Fonte: ns. elaborazione

In dettaglio, il primo evento intercettato del canale è quello relativo alla collaborazione per un biennio con il Comicon, che ha previsto l'utilizzo di strumenti quali *spot-cartoon* e istituzionali veicolati su *tablet* interattivi, ed il

materiale editoriale realizzato per OBVIA reperibili presso lo stand dedicato. Il Salone del Fumetto ha registrato 130.000 ingressi per il 2017 e 160.000 per il 2019, un numero considerevole di utenti che potenzialmente hanno visto contenuti OBVIA per il MANN. Di coloro che conoscevano tali proposte, il 35% si è convertito alla visita, il 55% è interessato a ricevere informazioni e partecipare agli eventi del MANN e circa il 60% visita il museo più volte. La mostra curata dall'associazione Respiriamo Arte, è il secondo evento intercettato all'interno del canale: di coloro che erano a conoscenza, il 46% ha poi visitato il museo, il 28% si è dichiarato interessato a partecipare e il 53% dichiara di ritornarvi più volte durante l'anno. Un'altra iniziativa proposta, i laboratori didattici MANN4kids, dedicata al target bambini e famiglie, ha registrato il 30% degli intervistati convertito alla visita, il 50% coinvolto e il 68% che torna più volte al Museo.

Un'altra collaborazione, portata avanti col Giffoni Film Festival, ha dato modo al Museo di proiettare i propri *spot cartoon* in una *masterclass* di 300 posti. Relativamente a coloro che hanno conosciuto OBVIA con questo evento, il 36% si è convertito alla visita, il 56% è interessato a partecipare e il 60% torna spesso al Museo.

Una mostra che si è svolta all'interno del MANN è quella "Pompei" di Frank Santoro: una buona parte (33%) di soggetti che conoscevano questa iniziativa si sono convertiti alla visita, il 45% si è dichiarato interessato ad essere coinvolto e il 65% predilige tornare spesso al Museo.

Due collaborazioni su territorio nazionale sono invece la partecipazione al Festival archeologico di Firenze che ha registrato 300 presenze al giorno per 5 giorni di evento. Di questi, il 55% è andato al Museo dopo aver visto prodotti OBVIA all'evento, il 51% si dichiara interessato a ricevere informazioni sulle iniziative proposte e il 37% vorrebbe visitare il museo più spesso.

Altro contenitore è stato il Festival archeologico di Rovereto che ha registrato 400 presenze al giorno per 5 giorni: di coloro che conoscevano OBVIA grazie a

questo evento, il 55% si è convertito, il 52% è interessato ad essere coinvolto e il tasso di ritorno si è attestato al 41%.

Un festival che ha avuto luogo al MANN, invece, è stato il Festival ArcheocineMANN: di questo sub-campione, i soggetti convertiti sono pari al 22%, quelli interessati a partecipare il 53%, e quelli che tornano spesso quotano il 72%. Nonostante sia stata monitorata per poco tempo, la mostra “Corto Maltese, un viaggio straordinario” risultava conosciuta da parte dei soggetti intervistati: di questi, il 54% ha poi effettivamente visitato il Museo e una stessa rilevanza (31%) è interessata a partecipare e torna spesso presso di esso.

Anche coloro che conoscevano la mostra di Comacchio (FE) “Troia la fine di una città, la nascita di un mito”, si sono convertiti alla visita (43%) e vorrebbero tornare spesso al Museo (57%) tuttavia non si dichiarano interessati a ricevere informazioni sulle attività proposte.

Il progetto OBVIA ha curato anche il prestito della scultura del MANN “L’Erma di Socrate” e poi dello Pseudo-Seneca, per una durata di 18 mesi, alla Corte di Giustizia di Lussemburgo, che ha avuto una vasta risonanza grazie ai numerosi articoli pubblicati online e ha permesso di intercettare potenzialmente coloro che transitano nella Corte di Giustizia (Rapporto Annuale 2016-18): il numero di visitatori nel corso degli anni è aumentato passando da 16.000 (2016) a circa 20.000 per ciascuno degli anni 2017 e 2018.

Un’altra partecipazione riguarda il Coffi Festival di Angri, svoltosi dal 28 al 30 settembre 2017 con un’affluenza di circa 400/500 visitatori al giorno, dove è stata ospitata la Mostra Cyborg, la mostra “1738 la scoperta di Ercolano; quella su “Marcello Venuti: politica e cultura tra Napoli e Cortona” che ha contato 13.250 visitatori da marzo a fine maggio 2019, e la fiera “The New York Times Travel Show 2019” che ha registrato 35.568 partecipanti. Tuttavia, in questi ultimi casi non è emerso un tasso di risposta significativo; come detto in precedenza, la bassa *redemption* dipende dalla variabile geografica, essendo i partecipanti a questi eventi lontani dal territorio di rilevazione.

Infine, il canale presenta un *cross-channel* pari a 88%, il che indica che molti rispondenti hanno visto notizie e informazioni anche su altri canali.

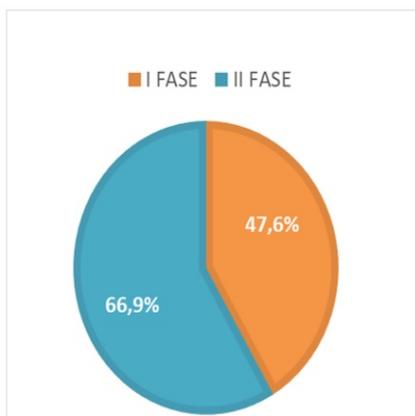
5.3 L'analisi per target

Partendo dal presupposto che le percezioni soggettive influenzano la comunicazione e la soddisfazione che ne deriva, un'altra analisi è stata svolta sui target individuati, analizzando come ciascuno di essi ha risposto durante i due macro-periodi, per evidenziare eventuali cambiamenti o conferme nel rispettivo comportamento.

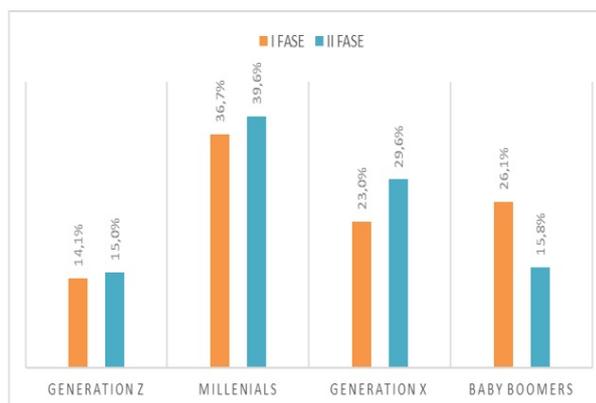
La classificazione presa in esame (vedi par.4.1) suddivide il pubblico in: Generation-Z (under 21), Millennials o Generation-Y (dai 22 ai 37 anni), Generation-X (dai 38 ai 53 anni), e Baby-boomers (dai 54 ai 72 anni).

Il primo dato significativo riguarda il tasso di risposta generale, ovvero la percentuale di soggetti che dichiarano di aver visto comunicazioni informative relative al MANN; in particolare, la percentuale è aumentata dal 48% al 67% circa (fig.29), a conferma dell'efficacia dell'attività promozionale svolta anche dal progetto OBVIA. In dettaglio, è aumentata la percentuale di soggetti raggiunti appartenenti alla Generazione Z, ai Millennials, e alla Generazione X; diminuisce soltanto quella dei Baby-boomers (fig.30).

Figura 29. Comunicazioni intercettate Figura 30. Comunicazioni intercettate per target



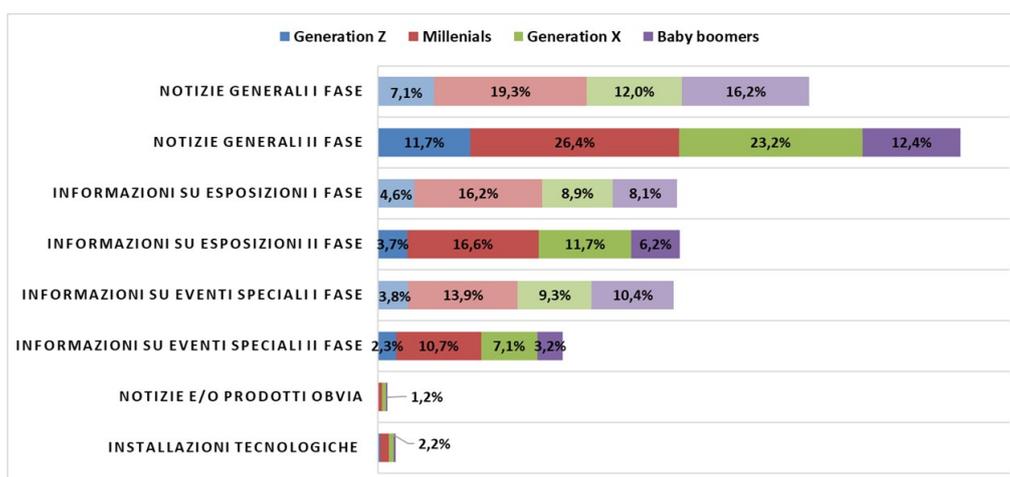
Fonte: ns. elaborazione



Fonte: ns. elaborazione

Per quanto riguarda i contenuti delle comunicazioni informative (fig.31), quelli più intercettati sono relativi a notizie generali del MANN, il cui andamento è in aumento, passando dal 54% della prima fase al 71% della seconda. Seguono informazioni su esposizioni e, anche in questo caso, c'è un incremento poiché si passa dal 37% al 40%. La terza tipologia di contenuto più intercettato è quello relativo ad eventi speciali (calo dal 37% al 25%); infine, rilevanza marginale per le installazioni tecnologiche e notizie e/o prodotti OBVIA. Occorre precisare però che, per quest'ultimo caso, si potrebbe trattare di scarsa consapevolezza del brand dal momento che i canali/strumenti di comunicazione proposti sono stati poi effettivamente intercettati. Con degli scarti più o meno ampi, i quattro profili si comportano in questo caso in maniera abbastanza simile tra loro, soltanto gli appartenenti alla Generazione Z risultano più selettivi avendo intercettato principalmente notizie generali.

Figura 31. Contenuti delle comunicazioni informative intercettati (valori %)

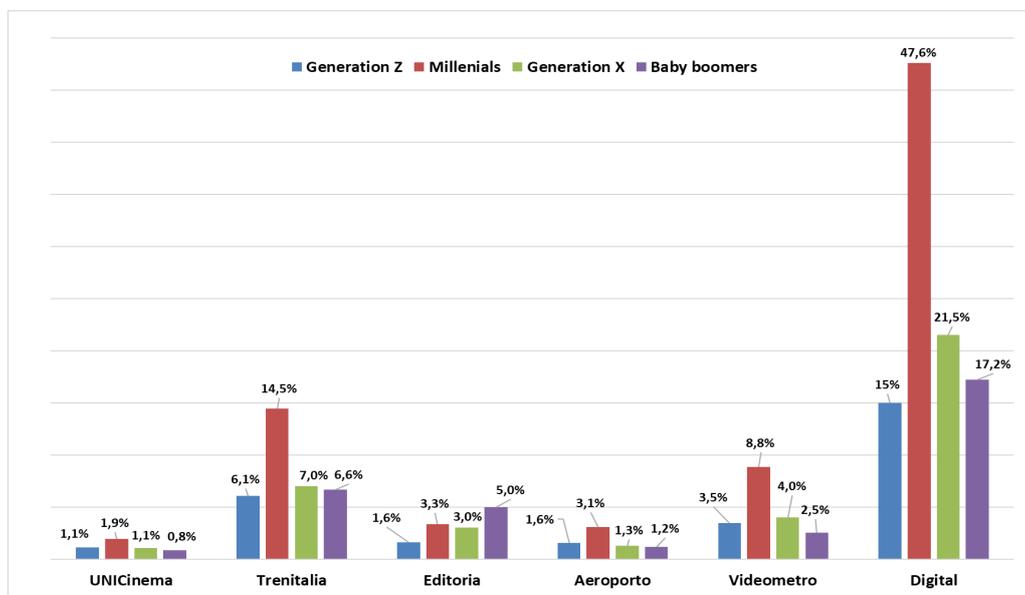


**gli intervistati potevano barrare più di un'opzione*

Fonte: ns. elaborazione

I risultati presentati risultano complementari all'analisi per *channel* riportata in precedenza, con il canale Digital che, in entrambe le fasi di rilevazione, ha avuto più successo per tutte le fasce di età (fig.32), anche se i Millenials e la Generazione X hanno intercettato significativamente, durante la prima fase, anche il canale Trenitalia (15%) e quello relativo ai monitor nelle metropolitane (9%). Il canale Trenitalia ha avuto un discreto successo anche per gli under 21 (6%), mentre gli over 55 hanno intercettato maggiormente il canale editoriale.

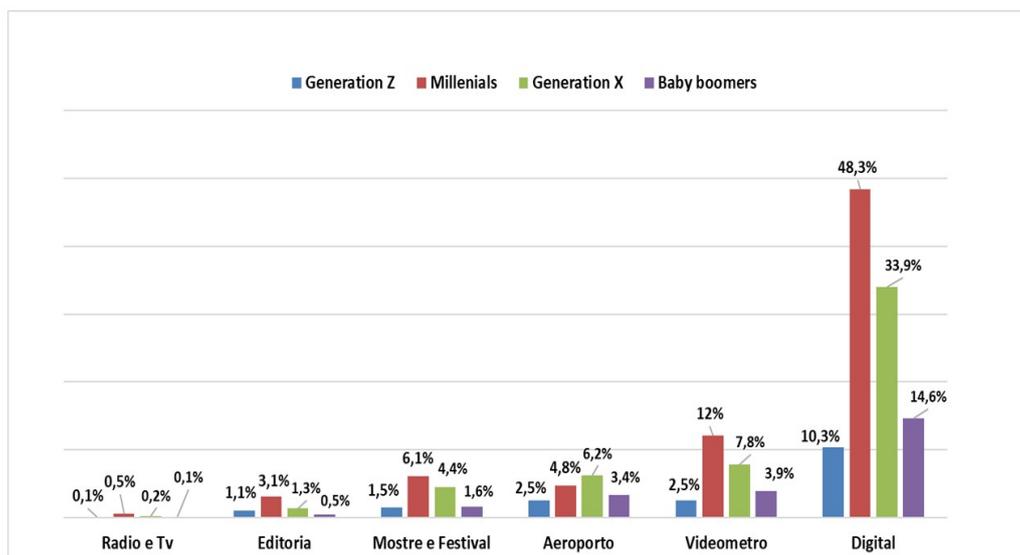
Figura 32. Canali intercettati per target - I fase (valori %)



**gli intervistati potevano barrare più di un'opzione
Fonte: ns. elaborazione*

Relativamente alla seconda fase, come anticipato, il canale più intercettato resta sempre quello “Digital”, seguito da “Videometro”; entrambi hanno avuto un importante incremento nel corso degli anni di rilevazione soprattutto per gli appartenenti ai Baby-boomers e alla Generazione X; considerato che la percentuale, da una fase all'altra, raddoppia (fig.33). Migliora per tutte le fasce di età la percezione e il tasso di risposta del canale “Aeroporto”, anche se i Millennials registrano un tasso di risposta più alto per il canale Editoria e per quello degli “Eventi e dei festival”. Invece, per gli altri tre profili risulta che il canale “Eventi e festival”, quello “Editoriale” e quello relativo a Radio24 e TV Ottochannel sono tra gli ultimi intercettati.

Figura 33. Canali intercettati per target - II fase (valori %)

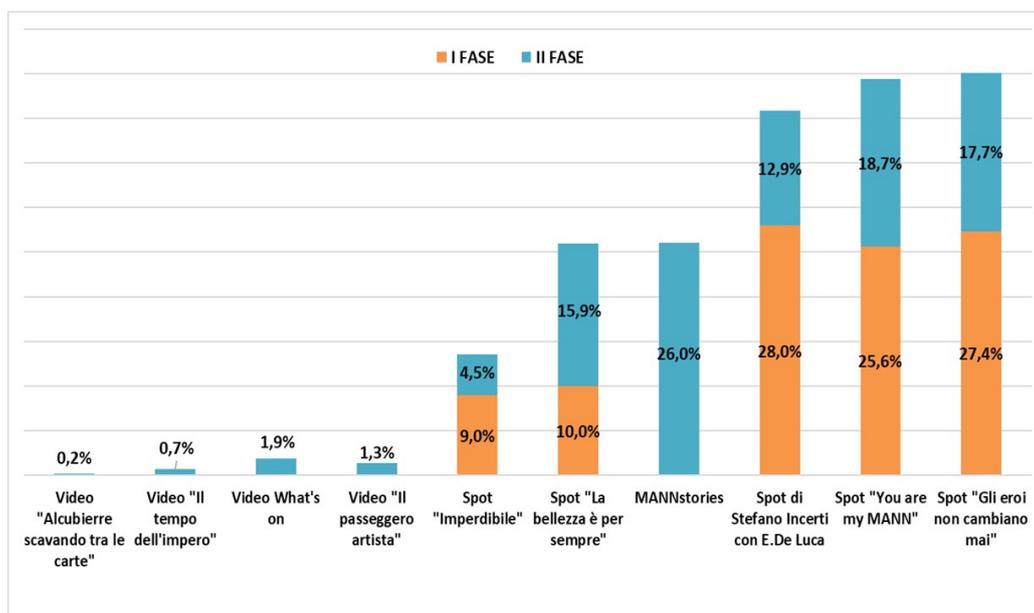


**gli intervistati potevano barrare più di un'opzione*

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo gli spot prodotti da OBVIA per il MANN (fig.34), durante la prima fase di rilevazione circa il 56% ne ha visto almeno uno, mentre durante la seconda fase, l'incidenza è calata al 27%. Lo spot più intercettato durante la prima fase è quello realizzato da Stefano Incerti con Erri De Luca (28%), seguito da "Gli eroi non cambiano mai" (27%), "You are my MANN" (25,6%), "La bellezza è per sempre" (10%) e "Imperdibile" (9%). Durante la seconda fase, i video più visti sono risultati le MANNstories (25%), seguite dallo spot "You are my MANN" (19%), "Gli eroi non cambiano mai" (18%), "La bellezza è per sempre" (16%), quello con Erri De Luca (13%) e "Imperdibile" (5%). Un tasso di risposta più basso si registra, durante la seconda fase, per i video "Il passeggero artista", i video What's on, "Il tempo dell'impero" e "Alcubierre, scavando tra le carte". A tal proposito, è importante tenere presente che questi ultimi strumenti sono stati proposti in un secondo momento e quindi esposti per meno tempo al pubblico.

Figura 34. Spot intercettati - I e II fase (valori %)



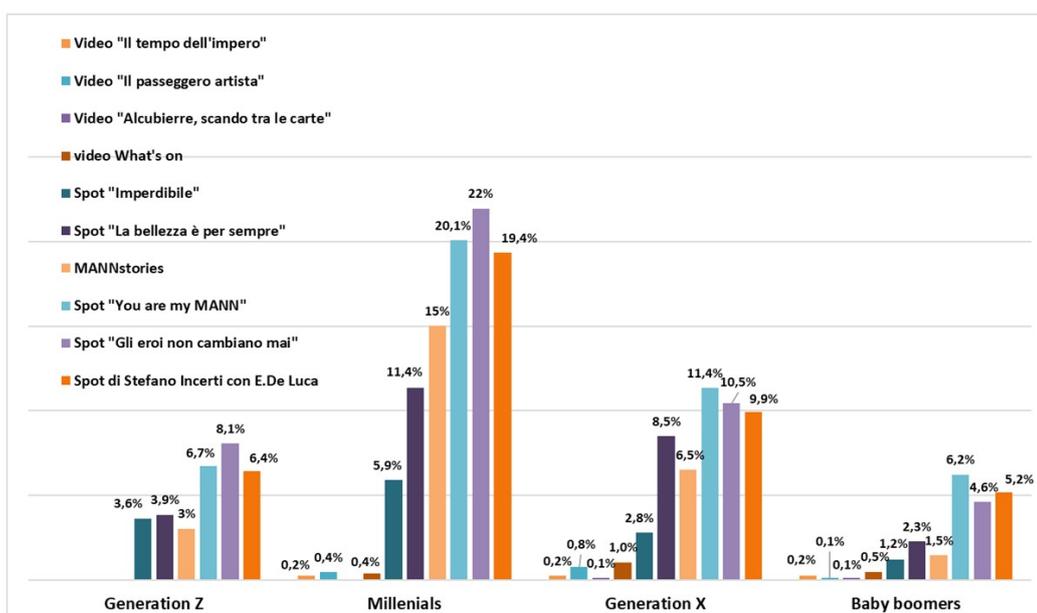
**gli intervistati potevano barrare più di un'opzione*

Fonte: ns. elaborazione

Relativamente ai profili degli intervistati, gli spot sono stati intercettati in ordine decrescente dai Millenials, dalla Generazione X, dalla Generazione Z, ed infine dai Baby-boomers (fig.35). Inoltre, mentre le prime due tipologie hanno visto otto spot su dieci, i Baby-boomers ne hanno intercettati sette e la Generation Z solo sei. Nel dettaglio, i giovanissimi e i Millenials hanno intercettato in primo luogo lo spot “Gli eroi non cambiano mai” (8%) seguito, per la Generation Z, da quello “You are my MANN” (6,7%), dal video con Erri De Luca (6,4%), dallo spot “La bellezza è per sempre” (3,9%), da “Imperdibile” (3,7%) e da MANNstories (2,5%). Per quanto riguarda i Millenials, il secondo spot più visto dopo “Gli eroi non cambiano mai” (22,3%) è “You are my MANN” (20,2%) seguito da quello di Stefano Incerti (19,6%), dalle MANNstories (14,4%), da “La bellezza è per sempre” (11,5%) ed infine “Imperdibile” (6%). La Generation X ha visto, in ordine decrescente lo spot “You are my MANN” (11,6%), seguito da

“Gli eroi non cambiano mai” (10,4%), da quello di Stefano Incerti (10,1%), da “La bellezza è per sempre” (8,3%), dalle MANNstories (6,3%) e da “Imperdibile” (2,8%). Gli adulti della Generation-X e i Millenials sono gli unici due profili ad aver intercettato, seppur con una percentuale bassa, gli spot “Il passeggero artista” e “Il tempo dell’impero”. Infine, i Baby-boomers si allineano agli adulti della generazione X.

Figura 35. Spot intercettati per target - I e II fase (valori %)

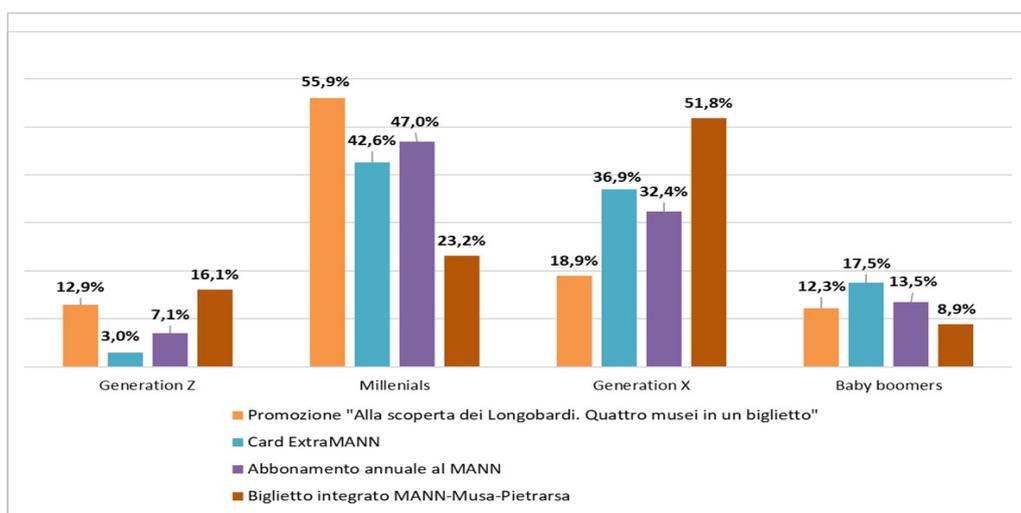


*gli intervistati potevano barrare più di un'opzione
 Fonte: ns. elaborazione

Le iniziative promozionali di scontistica e biglietti integrati hanno avuto un buon riscontro di pubblico: quella più diffusa tra la Generazione Z e dai Millenials è legata alla proposta “Alla scoperta dei Longobardi”, mentre la Generazione X e i Baby-boomers conoscono principalmente l’abbonamento annuale del MANN (fig.36). Il 43% dei Millenials e il 37% degli adulti della Generation X segnalano, come seconda risposta, la card extraMANN che, invece, il gruppo afferente alla

Generazione Z conoscono ancora poco. Un dato importante è che in tutti i casi analizzati, gli intervistati che erano al corrente della specifica promozione ne hanno anche usufruito. Infatti, tra coloro che conoscevano la promozione “Alla scoperta dei Longobardi: 4 musei in un biglietto”, il 18% ha anche acquistato il biglietto, il 34% di coloro che erano a conoscenza della card extraMANN ne hanno anche usufruito, mentre il 14% ha acquistato la card abbonamento annuale del MANN.

Figura 36. Iniziative promozionali per target (valori %)

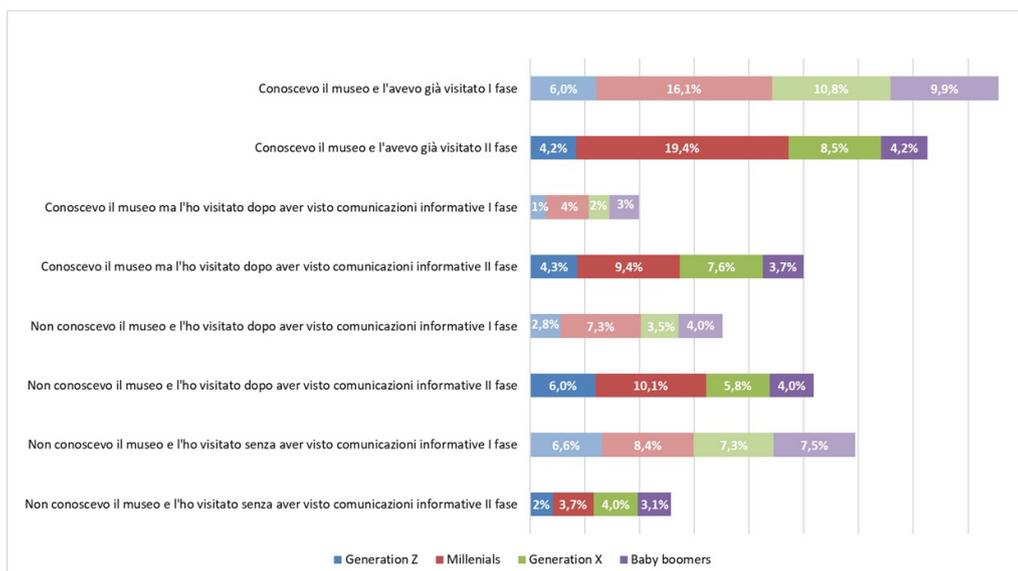


**gli intervistati potevano barrare più di un'opzione*
Fonte: ns. elaborazione

La quota di convertiti della I fase è del 27,5%, attestandosi nella seconda al 49,2%. Il totale degli intervistati che conoscevano (o non conoscevano) il MANN, ma che comunque hanno deciso di visitarlo dopo aver intercettato comunicazioni promozionali è molto alto (77% circa). Anche l'incidenza di coloro che al momento della rilevazione avevano già visitato il museo, e che dichiarano di visitarlo più volte durante l'anno, sebbene ci sia stata una lieve

flessione tra le due fasi di rilevazione (43% I fase vs 37% II fase), è significativa (fig.37).

Figura 37. Conoscenza del museo, *conversion* e *revisit rate* per target - I e II fase (valori %)



Fonte: ns. elaborazione

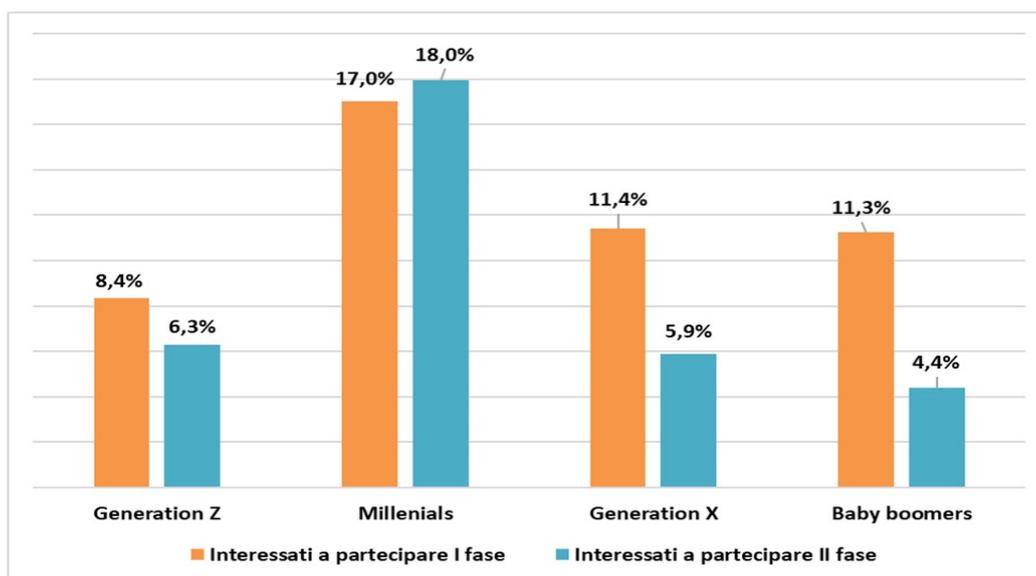
In entrambi i casi, si tratta di dati molto positivi, che confermano la conoscenza che il pubblico ha e conserva del Museo. Infatti, anche sommando coloro che conoscevano il MANN e lo avevano già visitato, e coloro che, al momento della rilevazione, lo stavano visitando per la prima volta utilizzando le comunicazioni informative Obvia, più della metà (53% nella I fase, 61% nella II fase) dichiarano di conoscere il Museo.

Relativamente ai profili di pubblico, i Baby-boomers si configurano come quelli più autonomi poiché le percentuali più alte relative a questo target sono legate alla visita del museo senza aver visto comunicazioni informative; gli adulti della Generazione X sono principalmente coloro che hanno già visitato il Museo,

anche se il 13% di essi si è convertito alla visita grazie alle comunicazioni informative. I Millennials si allineano abbastanza agli adulti della generazione X, pur essendo i più eterogenei, visto che al momento della rilevazione non erano al museo per la prima volta e, tuttavia, si dimostrano più predisposti alla visita post-comunicazioni rispetto agli adulti (circa 21% vs 18% tra I e II fase). Infine, gli under 21, come i Baby-boomers ma in percentuale più contenuta, sono costituiti da coloro che visitano il Museo indipendentemente dalle comunicazioni informative, anche se non lo conoscevano al momento dell'intervista e, essendo molto giovani, utilizzano come modalità di visita preferita il gruppo organizzato (gite scolastiche).

Anche il dato dei soggetti interessati a partecipare per entrambe le fasi è positivo, e si attesta a circa l'83,3% di cui il 48% nella prima fase ripartita in Generation Z (8,4%), Millennials (17%), Generation X (11,4%) e Baby-boomers (11,3%); la seconda fase registra un lieve calo con un totale di *engagement* pari al 35,2%. Sono interessati a partecipare principalmente i Millennials per il 19%, seguiti dalla Generazione Z (6,3%) e da Generation-X (6%) e, infine, i Baby-boomers con il 4,3%, le cui percentuali calano dalla prima alla seconda fase (fig.38).

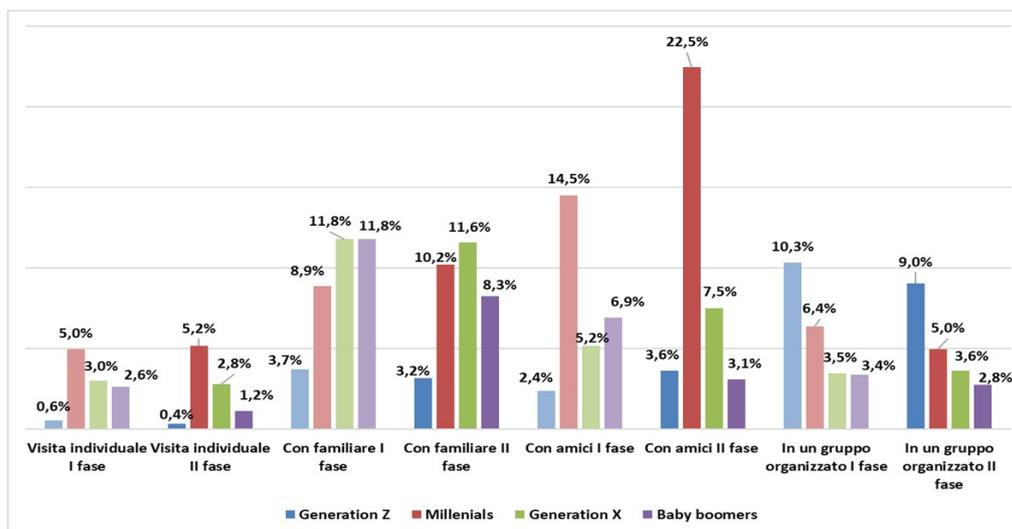
Figura 38. Tasso di *engagement* per *target* - I e II fase (valori %)



Fonte: ns. elaborazione

Relativamente alle modalità di visita per target (fig.39), se, come detto, la Generazione Z predilige la visita in un gruppo organizzato (10,3% per la prima fase, 9,1% per la seconda), i Millenials si confermano essere quelli più eterogenei poiché, pur preferendo decisamente visitare il Museo con amici (tra prima e seconda fase più del 35% dichiara di optare per quella modalità), un significativo 20% lo visita con familiari, e circa il 10% da solo. Gli adulti della Generazione X dichiarano di visitare il Museo con familiari (25% circa) o con amici (15% circa); così come per i Baby-boomers (20% con familiari e 10% con amici).

Figura 39. Modalità di visita per target - I e II fase (valori %)



Fonte: ns. elaborazione

5.4 La discussione dei risultati e implicazioni

Dall'elaborazione dei dati e dall'analisi svolta, è in primo luogo possibile confermare che, per gli approcci *omnichannel*, una strategia di comunicazione indifferenziata ad esempio “*the one fits all*” trova poco valore incrementale poiché l'attività promozionale non può essere indirizzata ai singoli target di consumatori; è confermata pertanto l'ipotesi secondo la quale ciascun canale di comunicazione soddisfa specifici bisogni in base proprio ai target di *audience* (H1) ed è stato pertanto efficace utilizzare molteplici canali e contenuti customizzati a seconda dei soggetti destinatari (Ziliani *et al.*, 2018).

Sulla base della classificazione dei canali proposta dal modello di Dholakia *et al.* (2010), e adattata per l'analisi condotta in questo contributo (cfr. fig.7), il canale di comunicazione può svolgere funzione informativa, di acquisto o entrambe. Relativamente ai risultati emersi, essi evidenziano che i canali di comunicazione adottati dal MANN vanno a soddisfare principalmente un bisogno di

approvvigionamento informativo più che di acquisto per tre dei quattro target indagati, ovvero Baby-Boomers, Generation X e Millennials. Discorso diverso per la Z Generation dove è emerso un bisogno di acquisto ritenuto significativo al pari di quello informativo: gli under 21 hanno infatti positivamente risposto al canale Trenitalia che offriva oltre a *Digital Signage*, prodotti di editoria e comunicazioni online, anche l'acquisto di un biglietto integrato treno-museo con relativa scontistica. Pertanto questo risultato conferma l'ipotesi secondo la quale ciascun canale di comunicazione soddisfa bisogni differenti a seconda del target di pubblico (H1), essendo stato in grado, questo canale in particolare, di ben rispondere ai bisogni del pubblico dei giovanissimi sia in chiave informativa che di acquisto.

L'analisi svolta aveva lo scopo di individuare questi bisogni in base proprio ai differenti target indagati e questo risultato che evidenzia quanto il bisogno principalmente soddisfatto sia quello dell'approvvigionamento informativo per almeno tre dei quattro target, è coerente col fatto che l'indagine colma il gap in letteratura e va ad indagare l'efficacia *omnichannel* nella fase precedente all'acquisto o alla fruizione. Si tratta di una fase in cui il pubblico recupera informazioni e, anche relativamente ai contenuti delle comunicazioni, dai risultati emerge che tre dei quattro target (Baby-Boomers, Generation X, Millennials) hanno un comportamento molto simile mentre gli under 21 risultano più selettivi intercettando principalmente notizie generali.

È bene anticipare però a questo proposito un altro aspetto, che verrà approfondito in seguito, e cioè che anche laddove alcuni canali avrebbero potuto soddisfare bisogni differenti, sono venuti a mancare alcuni item della *digital communication* e pertanto la funzione del canale è stata limitata e ne ha risentito l'efficacia.

Seguendo sempre la classificazione dei canali proposta dal modello di Dholakia *et al.* (2010), è possibile confermare quanto proposto in letteratura ed adottato come *framework* per l'analisi svolta.

Infatti, i risultati restituiscono una chiave di lettura delle scelte effettuate nell'ambito del progetto OBVIA per il MANN, modulata su *driver* specifici

(funzione, tipologia, grado di accessibilità, tipo di comunicazione, natura interfaccia, storia del cliente, utilizzo congiunto). In particolare, si riporta la valutazione dei canali utilizzati e delle relative peculiarità (tab.19).

Tabella 19. Valutazione dei canali di comunicazione utilizzati

ATTRIBUTI CANALI	Funzione	Tipologia	Grado di accessibilità	Tipo di comunicazione	Natura interfaccia	Storia del cliente	Utilizzo congiunto
Digital	Informazione	Virtuale	Alto	Sincrona	Non customizzabile	Memorizza	Alto
Videometro	Informazione	Fisico	Basso	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso
Aeroporto	Informazione	Fisico	Basso	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso
Editoria	Informazione	Fisico	Basso	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso
UNICinema	Informazione	Fisico	Basso	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso
Trenitalia	Informazione e acquisto	Fisico e virtuale	Medio	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso
Eventi/Festival	Informazione	Fisico	Basso	Non sincrona	Non customizzabile	Non memorizza	Basso

Fonte: ns. elaborazione

Il canale Digital risulta essere quello maggiormente proiettato verso una comunicazione *omnichannel-oriented*. La funzione del canale è informativa, essendoci la possibilità di acquistare il biglietto di ingresso al MANN online, anche se non è stato monitorato perché esterno all'ambito progettuale; il canale è virtuale, pertanto il grado di accessibilità è alto in quanto l'utente può facilmente intercettarlo, così come i relativi contenuti, in qualsiasi luogo e tempo; la comunicazione è sincrona dal momento che le pagine Facebook offrono la possibilità di comunicare in tempo reale con il Museo; la natura dell'interfaccia non è customizzabile e, aspetto molto importante, tale canale memorizza le azioni dell'utente, permettendo di sfruttare il potenziale predittivo per adattare il più possibile le strategie di comunicazione ai bisogni e ai desideri dei potenziali

visitatori; infine, offre un utilizzo congiunto e una facilità *cross-channel* molto elevati, in quanto l'utente può facilmente intercettare, oltre a quello Digital, anche altri canali utilizzati per veicolare informazioni e contenuti.

Il canale Trenitalia, è la seconda tipologia più vicina alla logica *omnichannel-oriented*: la sua funzione in questo caso è duplice perché è sia informativa, tramite la condivisione di contenuti nelle schermate dei monitor e tramite la pubblicazione di articoli sulla rivista "La Freccia", sia di acquisto con la promo 2x1-CartaFreccia, offrendo due ingressi al prezzo di uno ai viaggiatori Trenitalia e ai soci CartaFreccia; la tipologia del canale è sia fisico (per monitor, *footer*, rivista, strumenti intercettabili solo a bordo treni), che virtuale (sito internet, newsletter) e, pertanto, il grado di accessibilità è medio perché alcuni strumenti del canale possono essere intercettati solo a determinate condizioni, mentre altri sono accessibili all'utente in qualsiasi luogo e tempo; il tipo di comunicazione non è sincrona, l'interfaccia non è personalizzabile e il canale non memorizza le azioni del cliente. Infine, offre un basso utilizzo congiunto poiché sono pochi i rimandi ad altri canali di comunicazione.

Ad eccezione di questi primi due, gli altri canali (Videometro; Aeroporto Capodichino di Napoli; UNICinema; Editoria, Eventi e festival), hanno tutti caratteristiche assimilabili tra di essi: la funzione è informativa, di tipologia fisica, con un grado di accessibilità limitato, poiché l'utente deve essere presente personalmente nei luoghi che fungono da *carrier* per intercettare il contenuto OBVIA, il tipo di comunicazione non è sincrona, l'interfaccia non è personalizzabile da parte dell'utente, e non memorizzano le azioni dei soggetti. Infine, questi canali non offrono all'utente rimandi ad altri driver di comunicazione e, dunque, non offrono la possibilità di utilizzo congiunto e facilità *cross-channel*.

Quelle espresse rappresentano le ragioni che hanno portato ad ottenere una *redemption* più alta nei primi due canali (Digital in primis, e Trenitalia in parte) e, in accordo con gli studi più recenti (Sopadjieva *et al.*, 2017), è su questi utenti opportuno concentrarsi perché sono coloro che potenzialmente acquistano

maggiormente il servizio, restano più fedeli al *brand* e, infine, realizzano tassi di *advocacy* (passaparola positivo) più alti il che è coerente con la scelta delle organizzazioni di investire sempre di più sull'online *advertising* (Ziliani *et al.*, 2018).

Approfondendo le implicazioni, dall'elaborazione dei risultati è confermato che in un contesto ancora in parte di transizione dove c'è l'intenzione da parte del MANN di adottare un processo *omnichannel* ma dove nei fatti si sono registrate alcune carenze, i canali più spinti verso la logica omnicanale sono anche quelli più efficaci. Il contributo innovativo dato dall'aver studiato l'effetto dell'omnicanalità sull'*Audience Development*, ha effettivamente confermato quanto questo approccio possa portare a dei risultati positivi, soprattutto nella fase di *reach*.

Non solo, anche la comunicazione digitale si conferma il canale più interattivo e vivido (Coyle & Thorson, 2001). Nel caso specifico indagato però, è emerso che l'*advocacy* è stato possibile calcolarlo solo su una pagina delle quattro disponibili perché le altre non offrivano possibilità agli utenti di lasciare recensioni o scambiarsi opinioni; ne deriva pertanto che l'*User Generated Content* e l'eWOM non vengono forse adeguatamente prese in considerazione dal MANN nella pianificazione delle scelte strategiche. Questa carenza è in contrasto con alcuni studi emersi in letteratura (Bonacini *et al.*, 2012; Hausmann, 2012; Naiditch *et al.*, 2017; Camarero *et al.*, 2018) che hanno invece sottolineato quanto l'eWOM sia più efficace del passaparola tradizionale in un contesto museale (Hausmann, 2012) perché in grado di raggiungere un maggior numero di persone con minor costo (aspetto ancora più rilevante se associato agli obiettivi di *reach* dell'AD) e quanto sia importante, per ottenere una comunicazione più efficace, che i musei sviluppino una strategia basata sulla co-creazione dei contenuti attraverso un dialogo costante con il pubblico, fino al punto da coinvolgerli nelle conversazioni garantendo un impegno reciproco (museo-pubblico). L'UGC è infatti in grado di influenzare la *loyalty*, la soddisfazione degli utenti e il traffico dei siti web istituzionali e può migliorare il rapporto con il pubblico, favorendo il

coinvolgimento, la partecipazione e la comunicazione bidirezionale e può contribuire a una trasfigurazione definitiva dell'istituzione museale, percepita dal pubblico, come luogo sociale, dinamico, multi-vocale e partecipativo che è proprio una delle *mission* care al MANN, come emerge dalla lettura del piano strategico⁴⁵.

È chiaro dunque che può essere utile al MANN potenziare questi strumenti di comunicazione digitale che, come anticipato, hanno limitato i potenziali bisogni che i canali erano in grado di soddisfare, anche perché si tratta di un aspetto facilmente migliorabile dal momento che la credibilità del Museo invece è buona, soprattutto grazie alla trasparenza del Direttore; non a caso il suo profilo facebook ha registrato il tasso di *influence* più elevato a conferma di quanto i post condivisi e le sue attività online siano percepite credibili dall'*audience* e ampiamente condivise.

L'aspetto della credibilità emerso ed espresso attraverso l'indicatore dell'*influence*, è tanto più rilevante dal momento che, anche se gli studi sulla credibilità che hanno confermato l'importante ruolo che essa svolge nella percezione e nelle decisioni degli utenti, esistono pochi studi su questo argomento calati nel contesto del patrimonio culturale. L'analisi svolta dunque conferma che il tema della credibilità effettivamente un elemento che influenza l'intera comunicazione digitale nel mondo museale dei *social network* (Lotina *et al.*, 2014) e che quando la credibilità della fonte è chiara ed esplicita (in questo caso il Direttore del MANN), la fiducia delle persone aumenta in modo significativo, anche per gli utenti alle prime armi (Amin *et al.*, 2009).

⁴⁵ La campagna, denominata #howdoyoumuseum ad esempio, che ha coinvolto visitatori dei musei e *influencer* famosi sulle stesse piattaforme di *social media*, ha prodotto risultati molto positivi: dal febbraio 2016, quando è stata lanciata la campagna digitale, più di 5.500 persone hanno condiviso il proprio UGC (foto, video, opere d'arte e ogni contenuto creativo). Sono stati raggiunti più di 15.000.000 di utenti, con un aumento di oltre il 70% del traffico di pagine. I video hanno avuto oltre 5,6 milioni di visualizzazioni, con oltre 100.000 visualizzazioni settimanali.

Se UGC e eWOM sono stati poco attenzionati dal Museo, il *Digital Signage* che ha largamente adottato invece, ha registrato una risposta positiva: tra i canali più intercettati oltre a quello digitale, figurano infatti Trenitalia, Aeroporto e le metropolitane di Napoli che hanno favorito la diffusione dei contenuti proprio su schermi e monitor interattivi. Questo perché, i target più adulti che hanno effettivamente intercettato il canale Trenitalia o Aeroporto, hanno meno dimestichezza dei giovani e giovanissimi con gli schermi degli smartphone; si conferma perciò che gli schermi piccoli dei dispositivi mobili possono effettivamente rappresentare un ostacolo alla navigazione e alle attività degli utenti soprattutto i meno giovani (Chae & Kim, 2004) e che l'efficacia di un canale è data proprio dal mix contenuto contenitore. Il coinvolgimento con l'interfaccia è dato infatti proprio dalla facilità con la quale l'utente riesce a captare le informazioni veicolate attraverso il *medium* che cambia in base al target indagato (Griffith *et al.*, 2001), pertanto è confermata l'ipotesi secondo la quale le percezioni soggettive, derivanti dalla *media orientation* ovvero orientamento al contenuto della comunicazione o al mezzo della comunicazione, influenzano il processo comunicativo (H3). Anche relativamente al mezzo di comunicazione dunque, la variabile età si conferma un elemento importante da tenere in considerazione negli ambienti *omnichannel* sia per la relazione che si instaura tra il *medium* e la memoria dei contenuti, in questo caso gli spot pensati per un pubblico giovane, sia per quanto riguarda il comfort e la dimestichezza con gli strumenti digitali. Contrariamente a quanto era emerso in altri studi infatti (e.g. Ziliani *et al.*, 2018), dove non era emersa una forte differenza in termini di *redemption* tra i flyer cartacei e quelli online e tramite monitor (*Digital Signage*), dall'analisi svolta, è emersa una preferenza per il *medium* digitale.

Anche le iniziative promozionali di biglietti integrati hanno avuto un buon consenso tra il pubblico e, dato ancora più rilevante, chi conosce le iniziative acquista il biglietto e ne usufruisce, sebbene con percentuali differenti (dal 15% della card abbonamento annuale, al 35% della card extraMANN, passando per il 20% della promozione "Longobardi").

Tutte le informazioni ricavate dall'analisi dei dati raccolti, anche tenendo presente che la Generation Z predilige la visita con gruppo organizzato, i Millennials con amici, e la Generation X e i Baby-boomers con familiari, offrono la possibilità di continuare il proficuo lavoro realizzato e offrire un servizio culturale sempre più customizzato sulle preferenze del pubblico.

In conclusione, il MANN con il progetto OBVIA ha portato avanti al di là delle previsioni (*over performance budget*), la prima fase (*reach*) del processo di *Audience Development*, in quanto è stato convertito alla visita nuovo pubblico. La *mission* museale di diffondere la conoscenza della storia e delle culture attraverso la valorizzazione delle collezioni, è stato raggiunto e, grazie alle attività messe in campo, il MANN è riuscito anche a diventare un punto di riferimento per la città, un luogo di incontro oltre che di visita al patrimonio culturale detenuto.

Anche l'obiettivo di utilizzare le tecnologie digitali per coinvolgere giovani e adolescenti, e per raggiungere pubblico meno abituale e più distante geograficamente, è stato centrato. Infatti, le risultanze presentate dimostrano che sono i Millennials e la Generation Z quelli ad aver maggiormente recepito le comunicazioni informative proposte dal museo (attitudine al mezzo di comunicazione – H3), poiché tali target assorbono non tanto il contenuto della comunicazione, come può essere per i bambini relativamente agli spot, bensì sono interessati al canale (web e *social media*) per socializzare (appropriatezza ed efficacia del canale).

Inoltre, il canale digitale si è confermato per tutti i target analizzati, ed in entrambe le fasi di rilevazione, quello maggiormente intercettato, coerentemente con l'obiettivo strategico di implementare proprio quei canali/strumenti attraverso una programmazione e gestione integrata degli stessi.

Dunque, l'accessibilità digitale, *key-driver* del piano strategico 2016-2019, insieme alla scelta di utilizzare e veicolare informazioni relative al museo attraverso una molteplicità di canali di comunicazione eterogenei, ha permesso

al MANN di ottenere significativi risultati in termini di *Audience Development*, raggiungendo in modo appropriato le diverse tipologie di pubblico.

In aggiunta, è stata centrata anche l'accessibilità economica considerato che le offerte promozionali dei biglietti integrati hanno riscosso interesse tra il pubblico che già le conoscevano e che ne hanno anche usufruito.

Il lavoro di analisi svolto specularmente per canale e per target per la prima e per la seconda fase del progetto, ed esplicitato attraverso le metriche di *Audience Development* elaborate in base alle risultanze dell'indagine *on-field* e *by-analytics*, hanno dunque permesso di ricavare indicazioni atte a formulare implicazioni teoriche e pratiche utili alla *governance* del MANN per la pianificazione di azioni future. Adesso che una significativa quota di nuovo pubblico è stato raggiunto, al fine di perfezionare l'offerta culturale, e potenziare ulteriormente la seconda fase (*engage*) dell'*Audience Development*, può essere utile al MANN continuare a portare avanti una progettazione partecipata con i visitatori "fedeli", attraverso occasioni di incontro periodiche, in presenza e a distanza.

Attualmente, sommando le risultanze tra prima e seconda fase di rilevazione, più dell'80% dei soggetti si è dichiarato interessato a partecipare alle attività proposte dal MANN. Questo dato, che testimonia la significativa attrattività, sommato ai positivi risultati già raggiunti, potrebbero agire da volano per traguardare performance future ancora migliori.

In questa prospettiva, ed in coerenza con quanto esplicitato da recenti ricerche sul tema (Kuflik *et al.*, 2015; Russo Spena *et al.*, 2017), il MANN tende ad allinearsi alle *best practices* manageriali impiegate nelle *cultural firm* internazionali, in particolare musei e parchi archeologici che propongono esperienze e percorsi di visita *top-ranking* perché è stato in grado di cogliere i diversi bisogni che soddisfano i diversi canali di comunicazione (H1); bisogni che rispecchiano le differenti preferenze del pubblico; preferenze che derivano dal contesto sociale di appartenenza (H2) che influenza il modo in cui l'*audience*

percepisce la comunicazione, privilegiando il contenuto o il mezzo attraverso il quale il messaggio viene veicolato (H3).

Conclusioni

L'analisi svolta ha messo in luce la centralità crescente che sta assumendo il consumatore per le organizzazioni in generale e per quelle culturali indagate nel particolare; oggi i tre macro-argomenti approfonditi, l'*Audience Development*, l'approccio *omnichannel* e la *digital communication* sono infatti particolarmente approfonditi proprio perché in grado di favorire maggiore partecipazione e coinvolgimento degli utenti.

Dai risultati emersi, i canali maggiormente efficaci sono stati proprio quelli orientati verso una logica *omnichannel* e, dunque, il contributo si inserisce e va ad integrare gli studi presenti che affermano quanto un consumatore *omnichannel* sia maggiormente fedele influenzando positivamente le vendite. Due aspetti significativi sono emersi: da un lato, si conferma che nella fase precedente all'acquisto l'approccio *omnichannel* (seppur adottato con alcune carenze) sia effettivamente in grado di avere un effetto sul consumatore; dall'altro lato, l'analisi ha esplicitato che questo effetto si manifesta con risultati positivi in termini di *Audience Development* e, quindi, di accrescimento quali-quantitativo del pubblico.

L'indagine ha anche confermato il ruolo centrale svolto dalla *digital communication*. Infatti, la carenza di alcuni item propri di quest'ultima, può limitare le potenzialità dei canali di comunicazione e influenzare la loro efficacia. Pertanto, l'analisi ha identificato un forte legame tra questi tre macro-argomenti: l'*Audience Development*, cioè lo scopo che l'istituzione si prefigge; l'*Omnichannel*, cioè la modalità attraverso la quale sceglie di raggiungere l'obiettivo; e, infine, gli item della *digital communication*, cioè il presupposto fondamentale per una buona applicazione ed efficacia del modello.

Se è vero che ciascun canale soddisfa uno specifico bisogno, senza un'adeguata messa in pratica degli strumenti della *digital communication* i canali non potranno offrire il soddisfacimento di molteplici bisogni potenziali, bisogni che cambiano da persona a persona perché conseguenza di variabili socio-demografiche (l'indagine conferma l'importanza dell'età, del titolo di studio e della provenienza nella fruizione culturale) e del contesto sociale di appartenenza.

Per far fronte alla centralità e alla peculiarità del consumatore, soprattutto nell'ambito museale, l'approccio partecipativo, sta assumendo un ruolo sempre più centrale: l'*audience* partecipa alla vita del museo fornendo idee o *feedback* rispetto ad un processo istituzionale (*contribution*), oppure agendo come partner attivi nella creazione di progetti (*collaboration*) o, ancora, il pubblico può collaborare fin dall'inizio con lo staff dell'ente per definire gli obiettivi di progetti ed iniziative sin dal primo momento (*co-creative*). Al fine di co-creare, co-progettare, co-produrre contenuti ed esperienze, si asseconda, si stimola, si coltiva e si adopera il potenziale creativo ed espressivo del pubblico e, in questa prospettiva, l'approccio partecipativo trova nel digitale un forte alleato (Simon, 2010).

Sono infatti numerosi gli strumenti che le organizzazioni possono utilizzare ai fini dell'*Audience Development*: da un lato strumenti che potremmo definire tradizionali come eventi, workshop, prolungamento di orari di apertura che possono in parte consentire di raggiungere i target meno giovani e mantenere vivo l'interesse del pubblico che già frequenta il museo ma, l'elaborazione dei dati ha confermato ancora di più l'importanza di utilizzare le tecnologie digitali, la comunicazione digitale proprio per favorire approcci sempre più partecipativi. È fondamentale pertanto per le organizzazioni culturali non sottovalutare il canale digitale, i *social media* e le moderne tecnologie: un passo in avanti potrebbe essere quello di seguire il modello del Museo del Prado o dell'Hermitage e di dotarsi di un dipartimento *ad hoc* per la comunicazione digitale in grado di indagare approfonditamente le variabili socio-demografiche

che influenzano la partecipazione culturale (età, provenienza, titolo di studio principalmente) e conoscere a fondo il pubblico, per poi procedere ad una pianificazione strategica mirata a soddisfare i diversi bisogni emersi. È utile evidenziare anche che gli enti culturali non devono limitarsi a soddisfare il bisogno di approvvigionamento informativo o di acquisto, ma devono adeguatamente scegliere il contenuto delle comunicazioni e soprattutto il mezzo di comunicazione che si conferma un elemento importante nella percezione soggettiva della comunicazione dei differenti target di pubblico.

A conferma di quanto il *driver* digitale sia attualmente trainante, oltre al Programma Europa Creativa descritto nel primo capitolo, è possibile citare un altro progetto europeo, il progetto triennale 2016-2019 Mu.Sa - *Museum Sector Alliance* che mira proprio a sfruttare le potenzialità del digitale per incrementare le attività dei musei, migliorarne la gestione formando personale preparato e con *skills* adeguati alle moderne tecnologie, la comunicazione e lo sviluppo del pubblico.

Soprattutto se si pensa alla prima fase dell'AD ovvero quella del *reach*, la cui natura è prettamente comunicativa e promozionale, le potenzialità offerte dalla comunicazione digitale sono perfettamente in linea con gli obiettivi da perseguire. Il digitale permette una maggiore inclusione e diversificazione del pubblico anche quello geograficamente distante o con disabilità che potrebbe, grazie alla comunicazione on-line e alle moderne tecnologie essere raggiunto in qualunque posto, in qualunque momento e potrebbe, nel caso di persone con difficoltà, essere guidato nella fruizione; in questo modo si migliora l'esperienza di visita e, dunque, aumenta la soddisfazione dell'*audience*, aspetto che va ad impattare positivamente sul passaparola virtuale e non, e sulle metriche analizzate quali l'*advocacy*, il tasso di ritorno, l'*engagement* e il *conversion rate*. Soprattutto i *social media* sono aggregatori di socialità perché consentono di trasmettere, scambiare e condividere con una *community* molto ampia qualsiasi tipologia di messaggio. Essi sono spazi di azione sociale, habitat privilegiati per la diffusione e la condivisione di informazioni e contenuti; giocano un ruolo

cruciale nel processo di disseminazione, di co-creazione e di aggregazione di comunità interessate a specifiche istituzioni, prodotti o servizi. I *social network sites* sono il passaparola del mondo contemporaneo e saperli utilizzare e gestire vuol dire costruire o ri-costruire, posizionare o ri-posizionare la propria *brand identity* con lo scopo di trasferire nella testa dei consumatori l'insieme dei valori aziendali.

Inoltre, se si pensa che l'AD ha tra le finalità l'inclusione del pubblico e l'abbattimento delle barriere (il *social purpose* che è emerso in alcune definizioni di AD proposte in letteratura), appare opportuno sfruttare questi canali digitali e i *social media* per raggiungere il pubblico dei giovani adolescenti che in Italia rappresentano il non pubblico dei musei (Bollo & Gariboldi, 2008). Infatti, i giovanissimi (in Italia si parla di bambini fino ai 12 anni di età e di adolescenti fino ai 17) associano il museo a qualcosa di negativo, chiuso e lontano e pertanto non sono incoraggiati a partecipare⁴⁶. Molto spesso il disagio è legato alla qualità dell'esperienza di visita, alle modalità di visita poco innovative, alle regole comportamentali da seguire e all'incongruenza tra allestimenti e pannelli informativi. Da un altro studio, questa volta europeo, condotto dalla Fondazione Interarts commissionata dall'Education Audiovisual and Culture Executive Agency e dalla Commissione europea inerente all'accesso dei giovani alla cultura, è emerso anche che i giovani non parteciperebbero alla cultura per carenza di tempo e denaro, aspetto che li porterebbe a privilegiare altre attività di *entertainment* ritenendo l'offerta culturale poco innovativa e allettante.

Le tecnologie digitali consentono di compensare proprio quest'ultimo aspetto percepito come carente relativo all'innovazione, in quanto permettono di personalizzare l'esperienza prima, durante e dopo la visita. Il caso oggetto di studio ha indagato tutti e tre questi momenti, e se è emerso che l'*audience* del MANN ha ancora poca familiarità con le installazioni tecnologiche e con

⁴⁶ http://www.mediateur.it/wp-content/uploads/2015/10/Paper_Ricerca_Minori-e-i-Musei.pdf

esperienze di visita più innovative (la *redemption* delle installazioni InVision Aps piuttosto bassa) nonostante ci sia stato negli ultimi anni un interesse crescente in molti ambiti nello sviluppo e nell'adozione di sistemi basati sull'intelligenza artificiale e sul *cognitive computing* (Mele *et al.*, 2018), d'altro canto ha perfettamente colto il potenziale del digitale per la comunicazione nella fase prima e dopo la visita. Il canale digitale infatti è quello maggiormente intercettato da tutti e quattro i target indagati e l'*advocacy*, laddove è stato possibile analizzarla, ha restituito risultati più che positivi.

La logica della comunicazione digitale consente di favorire la co-creazione di contenuti e molte organizzazioni hanno effettivamente colto il potenziale offerto da questi approcci. Ad oggi, infatti, quasi la totalità dei musei nel mondo dispone di un sito web che offre rimandi ai *social media* ufficiali gestiti dal museo. Si tratta però, nella maggior parte dei casi, di rimandi all'interno dello stesso canale, quello digitale, mentre l'adozione di più canali integrati registra ancora delle resistenze per i cambiamenti organizzativi e per i costi di gestione che richiede, nonostante offra vantaggi in termini di efficacia di AD e in termini di aumento dei ricavi perché consente di ammortizzare i costi di produzione su una molteplicità di canali (è il caso degli spot che sono stati prodotti e poi diffusi in più canali, quali sale cinematografiche, Digital, Videometrò, Trenitalia e Aeroporto). È opportuno dunque per le istituzioni culturali impegnarsi in questa direzione, sfruttare il *cross-channel* per ottenere un vantaggio confermato dall'analisi dei dati proposta che ha evidenziato quanto i canali più *omnichannel-oriented* siano stati poi quelli effettivamente più efficaci in termini di *redemption*. L'innovazione tecnologica, oltre ad aver modificato il *modus vivendi*, ha portato alla nascita dell'approccio *omnichannel* e ha cambiato definitivamente il rapporto tra pubblico e cultura, poiché ha offerto agli operatori del settore molteplici possibilità per pianificare l'offerta culturale.

Anche il pubblico è cambiato: il livello di istruzione molto alto, che è emerso anche dall'analisi, e l'attenzione sempre maggiore che il pubblico rivolge alla scelta delle attività di *entertainment*, ha reso l'*audience* sempre più esigente e

pertanto le organizzazioni devono essere pronte ad innovare per raggiungere e coinvolgere pubblico attuale e potenziale. Le organizzazioni culturali devono conoscere approfonditamente l'*audience* e per farlo devono costantemente monitorarlo, conoscerne bisogni, gusti e preferenze.

Nel settore pubblico, caratterizzato da particolarità quali una organizzazione più complessa, una selezione più ampia di tipologie di servizi offerti, interazioni e *partnership* col territorio, la sfida diventa ancora più difficile e l'implementazione di un approccio *omnichannel*, per far fronte al cambiamento, diventa ancora più rilevante. Tuttavia, nonostante la logica omnicanale sia utile a soddisfare le differenti esigenze dei diversi target di *audience*, la sua messa in pratica, come detto, incontra ancora difficoltà proprio perché il suo successo non è semplice essendo dato dall'integrazione di quattro livelli: organizzativo, servizi e processi, sistemi tecnologici e gestione dei dati (Pieterse, 2017; Kosenkov *et al.*, 2019). Sussistono difficoltà tecniche legate alla gestione integrata dei canali e alla confluenza delle informazioni su un unico database (questo aspetto dispersivo è emerso anche dall'indagine svolta in quanto le quattro pagine facebook generano confusione e dispersione di contenuti) e difficoltà organizzative perché l'adozione di un approccio *omnichannel* comporta molti cambiamenti anche nelle aree strategiche del business.

Inoltre, è forte l'esigenza di monitorare l'efficacia dell'approccio omnicanale e questo può potenzialmente costituire un altro ostacolo alla sua adozione: le organizzazioni devono dotarsi di sistemi di analisi dei dati in grado di misurare il comportamento dei consumatori lungo tutti i *touchpoints* per offrire al management una conoscenza unificata e approfondita dei driver che guidano le loro scelte (Fulgoni, 2014).

Sono molti ancora gli step da compiere per adottare adeguatamente un approccio *omnichannel* nel contesto culturale; l'indagine pur analizzando una *best practice* italiana e disponendo di un campione numeroso, è caratterizzata dal limite legato proprio al singolo caso di studio. Le ricerche future potrebbero indagare il fenomeno attraverso studi trasversali di più casi di studio dislocati su territori

geografici differenti: uno spunto potrebbe essere proprio quello di mettere a confronto il MANN, pioniere in Italia nell'adozione dell'*omnichannel*, e i già citati Museo del Prado e Hermitage per verificare se e in che percentuale l'adozione di un dipartimento dedicato alla comunicazione digitale impatta sull'Audience Development. Un altro limite della ricerca è legato alla metodologia utilizzata: pur essendo, come esplicitato nel cap. 4, l'indagine col questionario una delle più adeguate al contesto di riferimento, relativamente all'elaborazione dei dati, potrebbero essere realizzate ulteriori analisi a livello statistico più sofisticate. I legami individuati dall'indagine tra le variabili socio-demografiche e gli indicatori scelti, potrebbero essere ulteriormente esplicitati con analisi di correlazione e associazione tra variabili allo scopo di verificare la direzione e la forza della dipendenza.

In conclusione, è forte l'esigenza di raggiungere nuovo pubblico e trattenere quello esistente al punto che molti programmi europei stanziavano fondi per favorire progetti di AD; essendo l'*audience* diversificata si rende necessario segmentare il pubblico e suddividerlo in target omogenei, che condividono valori, preferenze e bisogni; per soddisfare un pubblico così eterogeneo è utile implementare un approccio omnicanale che, avvalendosi di diversi canali di comunicazione, può raggiungere un maggior numero di utenti con i quali comunicare attraverso gli strumenti offerti dalla *digital communication* perché in grado di favorire la conversione, l'*engagement*, la co-creazione di contenuti, lo scambio tra consumatore e *brand* e tra i consumatori.

Riferimenti bibliografici e sitografici

- Abubakar, A. M., & Ilkan, M. (2016). Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 192-201.
- Adivar, B., Hüseyinoğlu, I. Ö. Y., & Christopher, M. (2019). A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 257-269.
- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, 93(1), 120-135.
- Akter, S., Hossain, M. I., Lu, S., Aditya, S., Hossain, T. M. T., & Kattiyapornpong, U. (2019). Does service quality perception in omnichannel retailing matter? A systematic review and agenda for future research. In *Exploring Omnichannel Retailing* (pp. 71-97). Springer, Cham.
- Amin, A., Zhang, J., Cramer, H., Hardman, L., & Evers, V. (2009, April). The effects of source credibility ratings in a cultural heritage information aggregator. In *Proceedings of the 3rd workshop on Information credibility on the web* (pp. 35-42). ACM.
- Amitrano, C.C., Gargiulo, R., Bifulco, F. (2018), "Creating Value through Social Media: Fresh Evidence from Cultural Organizations", *Journal of Creating Value*, vol. 4, issue 2, pp. 1-12. ISSN: 2394-9643.
- Anderson H. C., (2005). *Museums Journal*.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232.
- Anderson, S. (2018). Visitor and audience research in museums. *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*, 80-95.
- Andreasen, A. R. (1991). Expanding the Audience for the Performing Arts. *Research Division Report# 24*.
- Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2009). Service innovation and electronic word-of-mouth: is it worth listening to?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 249-265.
- Antón, C., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2018). What to Do After Visiting a Museum? From Post-consumption Evaluation to Intensification and Online Content Generation. *Journal of Travel Research*, 0047287518793040.
- Arndt J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *J. Mark. Res.* 4 291–295. 10.2307/3149462.
- Arts Council of England, *Arts Audience: Insight*, 2011.

- Ashton, D., & Gowland-Pryde, R. (2019). Arts audience segmentation: data, profiles, segments and biographies. *Cultural Trends*, 1-16.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31-39.
- Australia Council, 2005. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/documents/news/audience-development-study-glossary_en.pdf
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Baglivo, A., Ponti, F. D., De Luca, D., Guidazzoli, A., Liguori, M. C., & Fanini, B. (2013). X3D/X3DOM, Blender Game Engine and OSG4WEB: open source visualisation for cultural heritage environments. In *2013 Digital Heritage International Congress (DigitalHeritage)* (Vol. 2, pp. 711-718). IEEE.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 12-30.
- Bamford, A., & Wimmer, M. (2012). Audience building and the future Creative Europe Programme. EENC Short Report, January 2012.
- Bampo M., Ewing M., Mather D., Stewart D., Wallace M., (2008) The Effects of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance. *Information Systems Research* 19(3):273-290.
- Bang, Y., Lee, D. J., Han, K., Hwang, M., & Ahn, J. H. (2013). Channel capabilities, product characteristics, and the impacts of mobile channel introduction. *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 101-126.
- Baradaran Rahimi, F. (2014) A model for sociocultural interactions in museums. *Museum Management and Curatorship*, 29 (2), 174-187.
- Barbosa, B., Brito, P.Q. (2012), Do open day events develop art museum audiences?, *Journal Museum Management and Curatorship*, 27(1), pp. 17-33.
- Bauer, C., Dohmen, P., & Strauss, C. (2012). A conceptual framework for backend services of contextual digital signage. *Journal of Service Science Research*, 4(2), 271-297.
- Bauer, H.H., Reichardt, T., Barnes, S.J. and Neumann, M.M. (2005), "Driving consumer acceptance of mobile marketing: A theoretical framework and empirical study", *Journal of electronic commerce research*, Vol. 6 No. 3, pp. 181.
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bearman, D., & Geber, K. (2008). Transforming cultural heritage institutions through new media. *Museum Management and Curatorship*, 23(4), 385-399.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2015). Offline showrooms and customer migration in omni-channel retail. Available at SSRN.
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2006). 'I didn't enjoy it one bit': causes and effects of terrible visitor experiences at performing arts venues. *Journal of Customer Behaviour*, 5(1), 27-57.
- Berger, J., & Iyengar, R. (2013). Communication channels and word of mouth: How the medium shapes the message. *Journal of consumer research*, 40(3), 567-579.
- Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156.
- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584-605.
- Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016). More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience. *McKinsey Operations*, July, 1-8.
- Bigne, E., Ruiz, C., & Sanz, S. (2005). The impact of internet user shopping patterns and demographics on consumer mobile buying behaviour. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(3), 193.
- Biyalogorsky, E., & Koenigsberg, O. (2010). Ownership coordination in a channel: Incentives, returns, and negotiations. *Quantitative Marketing and Economics*, 8(4), 461-490.
- Black, G. (2005). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*. Psychology Press.

- Blackmon, K. (2016). Latest Ovum Report Shows Businesses Eager to Invest in Digital Transformation. Retrieved from <http://thevarguy.com/var-guy/latest-ovum-report-shows-businesses-eager-invest-digital-transformation>.
- Bollo, A. (2004). Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori. Bologna: Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, 20, 2017.
- Bollo A., (2016). Come lo sviluppo e l'ampliamento dei pubblici favoriscono l'innovazione culturale. In *Symbola I. Q. (2016) Io sono Cultural 2016 - Fondazione per le Qualità Italiane*.
- Bollo A., (2019). *Il marketing della cultura*, Carocci Editore, Roma.
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). *Study on Audience Development-How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Brussels: European Commission–Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.
- Bollo, A., & Gariboldi, A. (2008). Non vado al museo! Esplorazione del non pubblico degli adolescenti. *I Pubblici dei Musei. Conoscenza e Politiche*; Bollo, A., Ed, 107-136.
- Bonacini, E. (2012). Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale/*The participatory museum on the Web: forms of user participation in cultural production and the creation of cultural value. Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, (5), 93-125.*
- Borra S., Di Ciaccio A., (2008), *Statistica. Metodologie per le scienze economiche e sociali*, McGraw Hill, Milano.
- Boyer, K. K., & Hult, G. T. M. (2006). Customer behavioral intentions for online purchases: An examination of fulfillment method and customer experience level. *Journal of Operations Management, 24(2), 124-147.*
- Brackett, L. K., & Carr, B. N. (2001). Cyberspace advertising vs. other media: Consumer vs. mature student attitudes. *Journal of advertising research, 41(5), 23-32.*
- Brady, M. J. (2011). Subjectivity through self-education: Media and the multicultural citizen at the national museum of the American Indian. *Television & new media, 12(5), 441-459.*
- Britt, P. (2016). *Successful Multichannel Retailing Depends on Technology, Strategy*. Retrieved from <https://insights.samsung.com/2016/08/09/successful-multichannel-retailing-depends-on-technology-strategy/>
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juri, C.B. and Ili, C.A. (2011), "Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of Service Research, Vol. 14 No. 3, pp. 252-271.*

- Burke, R.R. (2009), "Behavioral Effects of Digital Signage", *Journal of Advertising Research*, Vol. 49, pp. 180–185.
- Camarero, C., Garrido, M. J., & San Jose, R. (2018). What Works in Facebook Content Versus Relational Communication: A Study of their Effectiveness in the Context of Museums. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 1-16.
- Cambra-Fierro, J., Kamakura, W. A., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2016). Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 208-212.
- Carlucci, D., Lerro, A., Linzalone, R., Santarsiero, F., & Schiuma, G. (2016), "Innovating Business Model in Cultural and Arts Organizations (CAOs): Role and Experiences in the Audience Development (AD)", in Spender J.C., Schiuma G., Noennig J.R. (Eds), *Proceedings IFKAD - 11th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Dresda.
- Castellani, F., & Geregová, A. (2017). The Products Characteristics and Their Influence on the Omnichannel Strategy: An analysis of the apparel and grocery retailers in Europe.
- Cerquetti, M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.
- Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: A literature review.
- Chae, M., & Kim, J. (2004). Do size and structure matter to mobile users? An empirical study of the effects of screen size, information structure, and task complexity on user activities with standard web phones. *Behaviour & information technology*, 23(3), 165-181.
- Chari, S., Christodoulides, G., Presi, C., Wenhold, J., & Casaletto, J. P. (2016). Consumer Trust in User-Generated Brand Recommendations on Facebook. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1071-1081.
- Chatterjee, P. (2010). Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(1), 9-24.
- Chen, J., & Bell, P. C. (2013). The impact of customer returns on supply chain decisions under various channel interactions. *Annals of Operations Research*, 206(1), 59-74.
- Chen, Y., Cheung, C. M., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges.
- Cheung, M. Y., Luo, C., Sia, C. L., & Chen, H. (2009). Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of on-line consumer recommendations. *International journal of electronic commerce*, 13(4), 9-38.

- Chen, Q., Malric, F., Zhang, Y., Abid, M., Cordeiro, A., Petriu, E. M., & Georganas, N. D. (2009, July). Interacting with digital signage using hand gestures. In *International Conference Image Analysis and Recognition* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chong, A. Y. L. (2018). Millennials' adoption of omnichannel retailing.
- Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision*, 43(2), 135-144.
- Christodoulides G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers. Quantitative evidence for change: How user generated content really affects brands? *Journal of Advertising Research*, 52, 53–64.
- Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International journal of Advertising*, 30(1), 47-75.
- Clarke, R. (2003) "Question: when is a retailer not a retailer? Answer: when it's a media owner", *The European Retail Digest*, Vol. 38, pp. 20-23.
- Coelho, F., Easingwood, C., & Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. *International Journal of retail & distribution management*, 31(11), 561-573.
- Colbert, F., Nantel, J., Bilodeau, S., & Rich, J. D. (1994). Marketing culture and the arts. *Chair in Arts Management*.
- Connolly, P., Cady, M. H., & Roberts, L. (2001). *Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers, and Their Collaborators*. Wallace-Reader's digest funds.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 15(4), pp. 262-266.
- Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites. *Journal of advertising*, 30(3), 65-77.
- Criteo. State of mobile commerce. Cross-device shopping starts and ends on mobile Q3 2015. (2015). <http://www.criteo.com/media/3099/criteo-state-of-mobile-commerce-q3-2015-es.pdf> Accessed 26.11.2015.
- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.

- Dao, W.V., Le,A.N.N.,Cheng, J.M. and Chen, D.C.(2014), “Social media advertising value: the case of transitional economies in Southeast Asia”, *International Journal of Advertising*, Vol. 33 No. 2, pp. 271-294.
- Daugherty, T., Li, H., & Biocca, F. (2008). Consumer learning and the effects of virtual experience relative to indirect and direct product experience. *Psychology & Marketing*, 25(7), 568-586.
- Daugherty, T., M.S. Eastin, and L. Bright. 2008. Exploring consumer motivations for creating user generated content. *Journal of Interactive Advertising* 8, no. 2: 16, 25.
- De Biase, F. (2014). *I pubblici della cultura. Audience Development, Audience Engagement*. Franco Angeli, Milano.
- de Carvalho, J. L. G., & Campomar, M. C. (2014). Multichannel at retail and omni-channel: Challenges for Marketing and Logistics. *Business and Management Review*, 4(3), 103-113.
- de Koster, R. M. B. (2002). Distribution structures for food home shopping. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 362-380.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 337-348.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.
- Dellarocas C, Wood CA (2008) The sound of silence in online feedback: Estimating trading risks in the presence of reporting bias. *Management Sci.* 54(3):460–476.
- Dennis, C., Alamanos, E., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2016). Does social exclusion influence multiple channel use? The interconnections with community, happiness, and well-being. *Journal of Business Research*, 69(3), 1061-1070.
- Dennis, C., Brakus, J. J., Gupta, S., & Alamanos, E. (2014). The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience. *Journal of Business research*, 67(11), 2250-2257.
- Dennis, C., Michon, R., Brakus, J. J., Newman, A., & Alamanos, E. (2012). New insights into the impact of digital signage as a retail atmospheric tool. *Journal of consumer Behaviour*, 11(6), 454-466.
- Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Brakus, J. J., & Wright, L. T. (2010). The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. *Journal of Retailing and Consumer services*, 17(3), 205-215.

Dhar, V., & Chang, E. A. (2009). Does chatter matter? The impact of user-generated content on music sales. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.

Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of interactive marketing*, 24(2), 86-95.

Digital Transformation in Italia. Available at <https://www.omniaweb.it/blog/digital-transformation-in-italia>.

Di Pietro, L., Guglielmetti, R., Mugion, M., Renzi, F. e Toni, M., (2014), An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability, *Sustainability*, 6(9), pp. 5745-5762.

Dietz, J.L (2006). *Enterprise Ontology: Theory and Methodology*. Springer, Heidelberg.

Diggle, K. (1984). *Guide to arts marketing*. London: Rhinegold.

Digital Heritage International Congress (DigitalHeritage), 2013 (Vol. 2, pp. 711-718). IEEE.

Dinçer, M. Z., & Alrawadieh, Z. (2017). Negative word of mouse in the hotel industry: A content analysis of online reviews on luxury hotels in Jordan. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(8), 785-804.

“Digital in 2018” report. Available at <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>.

Dindler, C. (2014) Designing infrastructures for creative engagement. *Digital creativity*, 25 (3), 212-223.

Dobos, J. (1992). Gratification models of satisfaction and choice of communication channels in organizations. *Communication Research*, 19(1), 29-51.

Eid, H. (2016). The Museum Innovation Model: A museum perspective on innovation. *Museums and the Web. MW2016: Museums and the Web*.

Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326-342.

Europa Creativa, Audience Development. Available at http://cultura.cedesk.beniculturali.it/link-europa-creativa.aspx?audience_development

European Audiences: 2020 and beyond, (2012).

Falk, J. H. & Dierking, L. D., (2013). *The museum experience revisited*, Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

- Falk, J. H. (2006). An identity-centered approach to understanding museum learning. *Curator: The museum journal*, 49(2), 151-166.
- Falk, J. H. (2009). *Identity and the museum visitor experience*, Walnut Creek.
- Falk, J. H. (2013). Understanding museum visitors' motivations and learning. AAVV, *Museums Social Learning and Knowledge Producing Processes*, Copenhagen, Danish Agency For Culture, 106-127.
- Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M., & Bauer, H. H. (2007). Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers. *Journal of Service Research*, 10(2), 143-160.
- Fall, L., & Lubbers, C. (2009). Does a generational divide create a fork in the road?. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2).
- Fanini, B. (2013, October). X3D/X3DOM, Blender Game Engine and OSG4WEB: open source visualisation for cultural heritage environments. In
- Filieri, R., & McLeay, F. (2014). E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57.
- Fitzcarraldo, F. (2009). *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e del Piemonte*.
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014, January). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 1, p. 655)*. Institute for Business & Finance Research.
- Fulgoni, G. M. (2014). "Omni-Channel" Retail Insights and The Consumer's Path-to-Purchase: How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377-380.
- Fulgoni, G. M. (2016). In the Digital World, Not Everything That Can Be Measured Matters: How to Distinguish "Valuable" from "Nice to Know" Among Measures of Consumer Engagement. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 9-13.
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. Ö., & Pöppelbuß, J. (2018). Omni-channel retailing research—state of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390.
- Gallino, S., Moreno, A., & Rooderkerk, R. P. (2019). Omnichannel Fulfillment Dilemmas: Customer Preferences and Manager Perceptions. Available at SSRN 3399664.
- Gao, F., & Su, X. (2016). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, 63(8), 2478-2492.

- Gargiulo, R., Amitrano C.C., Bifulco, F. (2018a), “Omnichannel communication in cultural organisations”, Proceedings XV Convegno annuale SIM ‘I Percorsi identitari nel Marketing’ – Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Bari. ISBN 978-88-943918-2-4.
- Gargiulo, R., Amitrano, C.C., Bifulco, F. (2018b), “Omni-channel communication in cultural services”, 10th SERVSIG Conference Proceedings on Opportunities for Services in a Challenging World, Paris, pp. 287-292. ISBN: 978-2-9516606-3-2.
- Gargiulo, R., Amitrano, C.C., Bifulco, F. (2018c), “Searching for the link between Proximity Marketing and Value-in-context”, Proceedings The First Global Conference on Creating Value, Leicester.
- Gargiulo, R., Amitrano, C.C., Bifulco, F. (2019a – in press), “Audience Development for cultural organizations. An omnichannel approach”, AIMAC 2019: the 15th International Conference on Arts and Cultural Management – Università Ca’ Foscari di Venezia, Venezia.
- Gargiulo, R., Bifulco, F. (2019c), “An omnichannel approach for value propositions”, Book of abstract 10th Naples Forum on Service, Ischia, in Gummesson E., Mele C., Polese F. (Eds.), p. 45.
- Gargiulo, R., Bifulco, F., (2019b – in press), “Novelty audience development approaches in the museum heritage”, Sinergie-SIMA 2019 Conference in Management and Sustainability: creating shared value in the digital era, Università La Sapienza di Roma, Roma.
- Gargiulo, R., Bifulco, F., (2019d), “Digital technologies and value proposition in cultural context”, Proceedings The Second Global Conference on Creating Value, New York.
- Gensler, S., Verhoef, P. C., & Böhm, M. (2012). Understanding consumers’ multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23(4), 987-1003.
- Gilhespy, I. (2001). The evaluation of social objectives in cultural organizations. *International Journal of Arts Management*, 4, 48-57.
- Goes P., Lin M., Yeung C. (2014) “Popularity Effect” in User-Generated Content: Evidence from Online Product Reviews. *Information Systems Research* 25(2):222-238.
- Golan, G.J. and Zaidner, L. (2008), “Creative strategies in viral advertising: an application of Taylor’s six-segment message strategy wheel”, *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 13 No. 4, pp. 959-972.
- Goldenberg, J., B. Libai, E. Muller. 2001. Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of mouth. *Marketing Lett.* 12(3) 211–223.

- Goyette, I., Ricard, L., Bergeron, J., & Marticotte, F. (2010). E-WOM Scale: word-of-mouth measurement scale for e-services context. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(1), 5-23.
- Grants for the Arts, Arts Council England, 2004. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/documents/news/audience-development-study-glossary_en.pdf
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Griffith, D. A., Krampf, R. F., & Palmer, J. W. (2001). The role of interface in electronic commerce: Consumer involvement with print versus on-line catalogs. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(4), 135-153.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard business review*, 78(3), 107-107.
- Gummesson, E. (2017). *Case theory in business and management: reinventing case study research*. Sage Publications.
- Guo, Y., Barnes, S. J., & Jia, Q. (2017). Mining meaning from online ratings and reviews: Tourist satisfaction analysis using latent dirichlet allocation. *Tourism Management*, 59, 467-483.
- Gvili, Y., & Levy, S. (2016). Antecedents of attitudes toward eWOM communication: differences across channels. *Internet Research*, 26(5), 1030-1051.
- Hallikainen, H., Alamäki, A., & Laukkanen, T. (2019). Individual preferences of digital touchpoints: A latent class analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 386-393
- Han, S. P., Ghose, A., & Xu, K. (2013). *Mobile commerce in the new tablet economy*.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Hardgrave, B. (2012). Omnichannel retailing-You can't do it without RFID. *RFID Journal*, 9(6), 38.
- Harlow, B & Heywood, T. (2015), *Getting past "it's not for people like us"*, Wallace Foundation, NY.
- Harlow, B. (2015), *Taking out the Guesswork. A guide to using research to build arts audiences*, Wallace Foundation, NY.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4, 60-75.

- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 262-269.
- Hausmann, A. (2012). The importance of word of mouth for museums: An analytical framework. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 32.
- Hausmann, A., & Poellmann, L. (2016). eWOM in the performing arts: exploratory insights for the marketing of theaters. *Arts and the Market*, 6(1), 111-123.
- Hawkins DI, Best R, Coney KA (2004). *Consumer behavior: Building marketing strategy* (9th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Hayes, D. (2003, June). Audience development: towards a strategic mindset. In AIMAC, International Association of Arts and Cultural Management 7th Annual Conference on Arts and Cultural Management.
- Hayes, D., & Slater, A. (2002). 'Rethinking the missionary position'-the quest for sustainable audience development strategies. *Managing Leisure*, 7(1), 1-17.
- Helm, S., & Kuhl, M. (2006). Empfehlungsmarketing: Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten in Kulturbetrieben am Beispiel von Museen. In *Kundenorientierung im Kulturbetrieb* (pp. 171-183). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of retailing*, 91(2), 309-325.
- Herr, P.M., Kardes, F.R. and Kim, J. (1991) Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research* 17, 454-62.
- Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C. (2012). *Creative arts marketing*. Routledge.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7-8), 41-52.

- Huang, L., Lu, X., & Ba, S. (2016). An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels. *Information & Management*, 53(2), 265-278.
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- Huete-Alcocer, N. (2017). A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior. *Frontiers in psychology*, 8, 1256.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108.
- Hung, K., Li, S. Y., & Tse, D. K. (2011). Interpersonal trust and platform credibility in a Chinese multibrand online community. *Journal of Advertising*, 40(3), 99-112.
- Huré, Elodie, Karine Picot-Coupey, and Claire-Lise Ackermann. "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study." *Journal of Retailing and Consumer Services* 39 (2017): 314-330
- Ishfaq, R., Gibson, B. J., & Defee, C. C. (2016). How retailers are getting ready for an omnichannel world. *Supply Chain Quarterly*, 10(2), 24-29.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78-93.
- Juaneda-Ayensa, E. Mosquera, A. Murillo, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*.
- Kaiser, C., & Bodendorf, F. (2012). Mining consumer dialog in online forums. *Internet Research*, 22(3), 275-297.
- Kamel, J. P., & Kay, M. (2011). Opening the door to omni-channel retailing. *Apparel Magazine*, 53(2), 1-4.
- Kang, J. Y. M. (2018). Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145-169.
- Kang, J. Y. M. (2019). What drives omnichannel shopping behaviors? Fashion lifestyle of social-local-mobile consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2011), "Two hearts in three-quarter time: how to waltz the social media/viral marketing dance", *Business Horizons*, Vol. 54 No. 3, pp. 253-263.
- Katz E., Lazarsfeld P. F. (1966). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. Centre for Cultural Policy Studies: University of Warwick.
- Keller, E. (2007). Unleashing the power of word of mouth: Creating brand advocacy to drive growth. *Journal of advertising research*, 47(4), 448-452.
- Kirchberg, V. (1996), "Museum visitors and non-visitors in Germany: A representative questionnaire", *Poetics*, 24, pp. 239-258
- Knoll, J. (2015): Advertising in social media: a review of empirical evidence, *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*.
- Kogan, K. (2012). Ship-to-order supplies: Contract breachability and the impact of a manufacturer-owned direct channel. *European Journal of Operational Research*, 218(1), 113-123.
- Kolb, B. M. (2005), *Marketing for Cultural Organizations*, 2nd Edition, Thompson Learning, London
- Kolb, B. M. (1997). Pricing as the key to attracting students to the performing arts. *Journal of Cultural Economics*, 21(2): 139-46.
- Konuş, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- Kosenkov, A., Pappel, I., & Anthony, G. (2019). Omnichannel Public Engagement: from Theory to Practice. *EGOV-CeDEM-ePart 2019*, 237.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Hoboken.
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Harvard Business School Press.
- Kuflik, T., Wecker, A. J., Lanir, J., & Stock, O. (2015). An integrative framework for extending the boundaries of the museum visit experience: linking the pre, during and post visit phases. *Information Technology & Tourism*, 15(1), 17-47.

- Kumar, V. (2010). A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 71-85.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive marketing*, 19(2), 44-62.
- Lance P. and Golan, G.J. (2006), "From subservient chickens to brawny men: a comparison of viral advertising to television advertising", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6 No. 2, pp. 4-33.
- Latvia. *Museum Management and Curatorship*, 29(3), 280-292.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014, June). From multi-channel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research. In 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCM) (Vol. 6).
- Lee, J., Park, D.-H. and Han, I. (2011), "The different effects of online consumer reviews on consumers' purchase intentions depending on trust in online shopping malls", *Internet Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 187-206.
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2017, July). An Empirical Investigation into the Antecedents and Consequences of Customer Engagement in Omnichannel Retailing. In PACIS (p. 158).
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451.
- Levitt, K. (2013) The multi-screen path to purchasing 2013. [Online]. Available from: ComScore. http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2013). *Retailing Management*. McGraw-Hill/Irwin; 9th edition.
- Levy, S., & Gvili, Y. (2015). How Credible is E-Word of Mouth Across Digital-Marketing Channels?: The Roles of Social Capital, Information Richness, and Interactivity. *Journal of Advertising Research*, 55(1), 95-109.

- Li, H., & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40-56.
- Li, Q., Luo, H., Xie, P.-X., Feng, X.-Q., & Du, R.-Y. (2015). Product whole life-cycle and omnichannel data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. *Computer in Industry*, 70, 23-45.
- Libai, Barak, Ruth Bolton, Marnix Bu "gel, Ko de Ruyter, Oliver Go"tz, Hans Lindner, M. (2016). Online sales will reach \$523 billion by 2020 in the US. Online.(29 January 2016). Retrieved September, 20, 2016.
- Lipps, B. (ed. 2015). *Culture Shift: Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations. A Theatron Toolkit for Strategic Audience Development*, 2015, Theatron. Rajoitetut katseluoikeudet. Viitattu 1.4.2016.https://books.google.fi/books?id=orccCgAAQBAJ&pg=PA1&dq=A+Guide+to+Audience+Development&hl=fi&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. and Pan, B. (2008) Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management. *Tourism Management*, 29, 458-468.
- Lockie, W. (2014). Delivering an effective click-and-collect strategy: A retailer case study. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 2(2), 139-152.
- Logan, K., Bright, L.F. and Gangadharbatla, H. (2012), "Facebook versus television: advertising value perceptions among females", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 164-179.
- Lotina, L. (2014). Reviewing museum participation in online channels in
- Luo, C., Luo, X. R., Schatzberg, L., and Sia, C. L. (2013). Impact of informational factors on online recommendation credibility: the moderating role of source credibility. *Decis. Support Syst.* 56, 92–102.
- Maitland, H. 1997. *A Guide to Audience Development*. Arts Council of England Touring Department, London.
- Mandel, B. R. (2019). Can Audience Development Promote Social Diversity in German Public Arts Institutions?. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(2), 121-135.
- Mandel, B., & Timmerberg, V. (2008). *Kulturelle Partizipation im Ruhrgebiet in Zeiten des Strukturwandels. Eine empirische Studie des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim*, siehe unter: http://kulturvermittlung-online.de/pdf/knf_-_mandel_timmerberg_studie_ruhr2010_2008_abschlussbericht.pdf (letzter Zugriff: 2.11. 2013).

Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197.

Marchand, A., Hennig-Thurau, T., & Wiertz, C. (2017). Not all digital word of mouth is created equal: Understanding the respective impact of consumer reviews and microblogs on new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 336-354.

Marinelli, L., & Gregori, G. L. (2015, November). New marketing research models: the potentials of the social network analysis applied to social media. In *International Conference on Marketing and Business Development* (Vol. 1, No. 1, pp. 393-399). Bucharest University of Economic Studies Publishing House.

Matarazzo, M., Resciniti, R., & De Vanna, F. (2018). Multichannel integration and consumer behavior in a digital age: the role of physical distance. In *11th annual conference of the EuroMed Academy of Business "Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice"* (pp. 1625-1627).

McCarthy, K. F., & Jinnett, K. J. (2001). A new framework for building participation in the arts. Rand Corporation.

Meadows (Eds.), *Communication technology update and fundamentals* (13th ed.) (pp. 133-144). Waltham, MA: Focal Press.

Mele, C., & Polese, F. (2011). Key dimensions of service systems in value-creating networks. In *The science of service systems* (pp. 37-59). Springer, Boston, MA.

Mele, C., Spena, T. R., & Peschiera, S. (2018). Value creation and cognitive technologies: Opportunities and challenges. *Journal of Creating Value*, 4(2), 182-195.

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, (50), 18-37.

Melsted, L. (2015). Retailers Turn To Omnichannel Strategies To Remain Competitive.

Mencarelli, R., Martaux, S., Pulh, M. (2010) Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 330-348.

Mennecke, B. E., & Peters, A. (2013). From avatars to mavatars: The role of marketing avatars and embodied representations in consumer profiling. *Business Horizons*, 56(3), 387-397.

- Mercier, P., Welch, D., & Crétenot, G. (2014). In omnichannel retail it's still about detail. *BCG perspectives*, 5(2), 1-4.
- Miller, J. H., & Page, S. E. (2009). *Complex adaptive systems: An introduction to computational models of social life* (Vol. 17). Princeton university press.
- Min, W., Ketai, H., & Hua, H. (2010, November). Research on using of digital signage in museum visiting navigation. In *2010 International Conference on Optoelectronics and Image Processing* (pp. 327-330). IEEE.
- Minghetti, V., Moretti, A., & Micelli, S. (2001). Reengineering the museum's role in the tourism value chain: Towards an IT business model. *Information Technology & Tourism*, 4(2), 131-143.
- Moretti, A., & Tuan, A. (2014). Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis.
- Moriarty, S., & Schultz, D. (2012). Four theories of how IMC works. In *Advertising theory* (pp. 521-535). Routledge.
- Morris Hargreaves McIntyre (2019). Culture segments. Morris Hargreaves McIntyre, UK. <http://mhminsight.com/culture-segments>. Accessed 20 Jan 2019
- Morris Hargreaves McIntyre. (2014). *Creating a Global Language for Understanding Arts Audiences*. Retrieved from: <https://chinanow.britishcouncil.cn/wp-content/uploads/2017/04/China-Country-Report-Audience-Segmentation-MHM.pdf>
- Moscardo, G. (1996). Mindful visitors: Heritage and tourism. *Annals of tourism research*, 23(2), 376-397.
- Mulder, M. A. (2016, May). Cross channel communication design critical literature review. In *Enterprise Engineering Working Conference* (pp. 166-180). Springer, Cham.
- Mulder, M. A. T. "Cross Channel Communication Design Critical Literature Review." *Enterprise Engineering Working Conference*. Springer, Cham, 2016.
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K., & Klein, S. (2006). Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. *Information Systems and e-Business Management*, 4(2), 187-216.
- Nabi, R. L., & Hendriks, A. (2003). The persuasive effect of host and audience reaction shots in television talk shows. *Journal of Communication*, 53(3), 527-543.
- Naiditch, M., Gertz, R., & Chamorro, E. *How do you museum?: Marketing user-generated content to engage audiences*. Museum and the Web, 2017.
- Nakano, S., & Kondo, F. N. (2018). Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data. *Journal of Retailing and consumer services*, 41, 142-152.

- Napolitano, M. R., Marino, V., Volpe, G., & Mattiacci, A. (2016). Cultural heritage e Made in Italy. *esperienze di marketing internazionale. Editoriale Scientifica, Napoli*.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Newman, A., Dennis, C., Wright, L. T., & King, T. (2010). Shoppers' experiences of digital signage-a cross-national qualitative study. *JDCTA*, 4(7), 50-57.
- Nielsen, J.K. (2015) The relevant museum: defining relevance in museological practices. *Museum Management and Curatorship*, 30 (5), 364-378.
- Nordgren, I., & Johansson, J. (2017). Don't Wait, Let's Integrate!: A study on how small Swedish fashion brands handles omnichannel sales and marketing.
- Nowacki, M.M. (2005), Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method, *Museum Management and Curatorship*, 20(3), pp. 235-250.
- Ntalla, I. (2013) Engaging audiences on ongoing social debates through interactive and immersive exhibits. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6 (2), 105-116.
- Ogden-Barnes, S., & Lowther, C. (2012). Decision-making in retail marketing: The end of gut feel. White paper prepared by Deakin University and Pitney Bowes Software, 5.
- OMC report on Access to culture, European Commission, 2012. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/strategicframework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf
- Omnichannel Customer Preference Study (2014): Survey by A.T.Kearney about shopping preferences and behaviours on more than 2500 US; the study used the following birth year segmentation: teens 1995-2001, millennials 1980-1994, generation X 1965-1979, baby boomers 1950-1964, seniors born before 1950.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2007. Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis and social networking. Paris: OECD.
- Ortis, I., & Casoli, A. (2009). Technology Selection: IDC Retail Insights Guide to Enabling Immersive Shopping Experiences. IDC Retail Insights report.
- Osservatori Digital Innovation of Polytechnic of Milan, "Omnicanalità e negozio del futuro", Milan, 18/11/2015. Available at: www.osservatori.net

- Ostrower, F. (2005), *Motivations Matter: Findings and Practical Implications of a National Survey of Cultural Participation*, The Urban Institute & Wallace Foundation.
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach*. Routledge.
- Palmgreen, P., & Rayburn, J. D. (1985). A comparison of gratification models of media satisfaction. *Communications Monographs*, 52(4), 334-346.
- Pandey, A., Hasan, S., Dubey, D., & Sarangi, S. (2013). Smartphone apps as a source of cancer information: changing trends in health information-seeking behavior. *Journal of Cancer Education*, 28(1), 138-142.
- Park, S., & Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398-1407.
- Parker, R., & Hand, L. (2009). *Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever and Wherever They Shop*. IDC Retail Insights report.
- Pathak, S. D., Day, J. M., Nair, A., Sawaya, W. J., & Kristal, M. M. (2007). Complexity and adaptivity in supply networks: Building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. *Decision sciences*, 38(4), 547-580.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2008). *Building with Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in Multichannel Environment*,” Working paper.
- Pelletier, L. (2017). Audiences as seen beyond the sociodemographic divide: encounters with dissonant arts consumers. In *Symposium on Audience Research*.
- Perry, P., Kent, A., & Bonetti, F. (2018). The use of mobile technologies in physical stores: The case of fashion retailing. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (Eds.), *Exploring the reality of omnichannel retailing: Theory and practice*. Cham: Springer.
- Pestana, E. (2014). Os desafios de logística na multicanalidade de serviços. *Sumários Revista da ESPM*, (2), 132-135.
- Peters, A., & Mennecke, B. (2011, May). The role of dynamic digital menu boards in consumer decision making. In *CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*.
- Piano Strategico 2016-2019 del Museo Archeologico Nazionale di Napoli. Available at https://www.museoarcheologiconapoli.it/wpcontent/uploads/2016/06/%E2%80%A2MANN_piano-strategico_BASSA.pdf

- Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective—the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.
- Pieterse, W. (2017). Multi-channel management in PES: From blending to omni-channelling. Analytical paper. European Commission. DOI: 10.2767/73549.
- Pini, F. M., & Quaquarelli, B. (2018). Organisational and marketing challenges in designing and implementing an omnichannel strategy for luxury fashion brands. In *Digital Marketing Strategies for Fashion and Luxury Brands* (pp. 89-107). IGI Global.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Pophal, L. (2015). Multichannel vs. omnichannel marketing: Is there a difference, and what does it mean to you?. *EContent*, 38(2), 15-+.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet *Harvard Business Review* Vol. 79.
- Programma Europa Creativa 2014-2020, <http://www.europacreativa-media.it/europa-creativa>.
- Pyo, S. (2015). Integrating tourist market segmentation, targeting, and positioning using association rules. *Information Technology & Tourism*, 15(3), 253-281.
- Rahman, Z. 2003. Internet-based supply chain management: using the internet to revolutionize your business. *International Journal of Information Management*, 23: 493–505.
- Rajan, C. R., T. N. Swaminathan, and M. R. Pavithra. "Key Drivers of Purchase Intent by Indian Consumers in Omni-Channel Shopping." *Indian Journal of Marketing* 47.5 (2017): 7-20.
- Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Risselada, Andrew Stephen (2010), "Customer to Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research," *Journal of Service Research*, 13 (3), 267-282.

- Rodriguez, M., Peterson, R.M. and Krishnan, V. (2012), "Social media's influence on business-tobusiness sales performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 365-378.
- Rodríguez-Torrice, P., Cabezudo, R. S. J., & San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465-471.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development, Collaboration between Education and Marketing*, London: Arts Council of England.
- Roggeveen, A. L., Nordfält, J., & Grewal, D. (2016). Do digital displays enhance sales? Role of retail format and message content. *Journal of Retailing*, 92(1), 122-131.
- Rosenblum, P., & Kilcourse, B. (2013). *Omni-Channel 2013: the Long Road to Adoption. 2013 Benchmark Report*. Hybris Software the Future of Commerce.
- Rui, H., Liu, Y., & Whinston, A. B. (2010, December). Chatter Matters: How Twitter Can Open the Black Box of Online Word-of-Mouth. In *ICIS* (p. 204).
- Russo Spena, T., Amitrano, C.C., Tregua, M., Bifulco, F. (2017). Cultural service experiences and smart technologies, in Bifulco, F., & Russo Spena, T., (Eds.) *Managing Cultural Heritage. Innovation perspectives, customer experience, resources enhancement, performance management*, pp. 65-82. McGraw Hill: Milano.
- SAAS (Software As A Service). Available at <https://www.slideshare.net/ElizabethHay/digital-signage-47752829>.
- Sacco, P. L., & Zarri, L. (2004). Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale. *Economia della cultura*, 14(4), 499-508.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67).
- Salisbury, W. D., Pearson, R. A., Pearson, A. W., & Miller, D. W. (2001). Perceived security and World Wide Web purchase intention. *Industrial Management & Data Systems*, 101(4), 165-177.
- Schaeffler, J. (2008). *Digital signage: Software, networks, advertising, and displays: A primer for understanding the business*. Available from Frostburg State University's catalog 1693-1698). ACM.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2005). Published word of mouth: Referable, consumer-generated information on the Internet. *Online consumer psychology: Understanding and influencing consumer behavior in the virtual world*.

- Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of consumer marketing*, 19(1), 42-53.
- Schramm-Klein, H. (2011). Integrated retail channels in multichannel retailing: do linkages between retail channels impact customer loyalty?. In *European Retail Research* (pp. 111-128). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Seck, A. M. (2013). The issue of multichannel integration, a key challenge for service firms in a context of multichannel services distribution. *International Business Research*, 6(2), 160-167.
- Seck, A. M., & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565-579.
- Simon, N. (2010). The participatory museum. *Museum 2.0*.
- Sit, J. K., Hoang, A., & Inversini, A. (2018). Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 163-174.
- Siu, N. Y. M., Zhang, T. J. F., Dong, P., & Kwan, H. Y. (2013), "New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors", *Tourism Management*, 36, 293-303.
- Solima, L. (2008). Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca. Bollo A.,(a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali* (pp. 1-189). Rubbettino Editore.
- Solomon, M.R., Bamossy, G.J., Askegaard, S.T., & Hogg, M.K. (2013). *Consumer Behaviour, An European Perspective*. 5th Edition. Pearson Education Limited.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., Benjamin, B. (2017). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*, pp.2-4.
- Sotiriadis, M. D., & Van Zyl, C. (2013). Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the use of twitter by tourists. *Electronic Commerce Research*, 13(1), 103-124.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Steffes, E. M., & Burgee, L. E. (2009). Social ties and online word of mouth. *Internet research*, 19(1), 42-59.

- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
- Stokmans, M. (2005). MAO-model of audience development: some theoretical elaborations and practical consequences. Tillburg University, no publication date, online at < http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Stockmans_Mia.pdf>(1 May 2012).
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(2), 110-128.
- Stringer, K. (2004). Shoppers who blend store, catalog, Web spend more. *Wall Street Journal*, (September 3), A7.
- Stylianou-Lambert, T. (2010) Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility. *Visitor Studies*, 13 (2), 130-144.
- Susanto, H., Suchahyo, Y. G., Ruldeviyani, Y., & Gandhi, A. (2018, October). Analysis of Factors that Influence Purchase Intention on Omni-channel Services. In 2018 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS) (pp. 151-155). IEEE.
- Swami, S., & Shah, J. (2013). Channel coordination in green supply chain management. *Journal of the operational research society*, 64(3), 336-351.
- Swanson, D. L. (1992). Understanding audiences: Continuing contributions of gratifications research. *Poetics*, 21(4), 305-328.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. & Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3) 344-364.
- Swoboda, B., Weindel, J., & Hälsig, F. (2016). Predictors and effects of retail brand equity—A cross-sectoral analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 265-276.
- Symbola Foundation - Museum of the Future, Mu.SA Project (2017): The Museum of the Future: Insights and reflections from 10 international museums.
- Tajtáková, M., & Arias-Aranda, D. (2008). Targeting university students in audience development strategies for opera and ballet. *The Service Industries Journal*, 28(2), 179-191.
- Tate, M., Hope, B., & Coker, B. (2005). The Buywell Way: seven essential practices of a highly successful multi-channel e-tailer. *Australasian Journal of Information Systems*, 12(2).

- Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management*.
- Tetteh, A., & Xu, Q. (2014). Supply chain distribution networks: Single-, dual- & omnichannel. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 3(9), 63-73.
- The Audience Agency, (2016). *Linee guida per la formazione professionale dell'audience developer europeo*.
- The Audience Agency, (2017). *Creating an effective Audience Development Plan*.
- Tsiotsou, R.H., & Wirtz, J. (2015). *The Handbook of Service Business: Management, Marketing, Innovation and Internationalization*. Cheltenham.
- Tuan, A., & Grandi, S. (2018). Emerging trends in qualitative research. A focus on Social Media. *MERCATI & COMPETITIVITÀ*.
- Valli, A. 2008. The design of natural interaction. *Multimedia Tools and Applications* 38: 295–305.
- Van Nierop, J. E., Leeftang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). The impact of the introduction and use of an informational website on offline customer buying behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 155-165.
- Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236-241.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Verhagen, T., & Van Dolen, W. (2009). Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective. *Information & Management*, 46(2), 77-82.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 24(2), 129-148.
- Verhoef, Peter C., P. K. Kannan, and J. Jeffrey Inman. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing* 91.2, 174-181.
- Villeneuve, P. (2013) Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5, 37-50.
- Vishwanath, V., & Mulvin, G. (2001). Multi-Channels: The Real Winners in the B2C Internet Wars. *Business Strategy Review*, 12(1), 25-33.
- Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2013). Effects of cross-channel synergies and complementarity in a multichannel e-commerce system–

an investigation of the interrelation of e-commerce, m-commerce and IETV-commerce. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 23(5), 571-581.

Walker-Kuhne, D. (2001). *Building Community-Based Audiences for the Arts*, Part 1 and 2.

Walker-Kuhne, D. (2005). *Invitation to the party: Building bridges to the arts, culture and community*. Theatre Communications Group.

Waller, D. S., & Waller, H. J. (2018). An analysis of negative reviews in top art museums' Facebook sites. *Museum Management and Curatorship*, 1-16.

Walmsley, B. (2016), From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences, *Poetics*, 58, pp. 66-78.

Waltl, C. (2006). Museums for visitors: Audience development-A crucial role for successful museum management strategies. *Intercom*, 2006, 1-7.

Wang, Q., Yang, X., Song, P., & Sia, C. L. (2014). Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: A latent class MNL approach. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(4), 339.

Werner, T. 2003. "Entrepreneurship and Marketing in Audience Development within New Zealand Performing Arts Companies." *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*. Vol. 1, n.1, 2003, p. 22-34.

Westbrook, Robert. A. (1987), "Product/Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Process", *Journal of Marketing Research*, Vol.24 (August), pp.258-270.

Westmyer, S. A., DiCioccio, R. L., & Rubin, R. B. (1998). Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *Journal of communication*, 48(3), 27-48.

Wiggins, J. (2004). Motivation, ability and opportunity to participate: a reconceptualization of the RAND model of audience development. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 22-33.

Wilkinson, J.S., Kolodzy, J. (2012). Digital signage. In A.E. Grant & J.H.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*.

Woerdl, M., Papagiannidis, S., Bourlakis, M. and Li, F. (2008), "Internet-induced marketing techniques: critical factors in viral marketing campaigns", *Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 35-45.

Xia, Y., & Zhang, G. P. (2010). The impact of the online channel on retailers' performances: An empirical evaluation. *Decision Sciences*, 41(3), 517-546.

- Yan, R. (2011). Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer–retailer supply chain. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 636-642.
- Yang F. X. (2017). Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM intentions: the moderating role of technology acceptance factors. *J. Hosp. Tour. Res.* 41 93–127.
- Yang, J., Kim, W., Amblee, N., & Jeong, J. (2012). The heterogeneous effect of WOM on product sales: why the effect of WOM valence is mixed?. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1523-1538.
- Ye, M. (2019, August). Analysis on the Profit Mode of Post-Modernized New Media Communication. In 1st International Symposium on Economic Development and Management Innovation (EDMI 2019). Atlantis Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research and applications: Design and method*. Sage Publications.
- Zanibellato, F., Rosin, U., & Casarin, F. (2016). Art experiences and eWOM: Exploring the content of museum reviews (No. 15).
- Zhang, G. (2017). EWom of mobile network media and how it effect on customer behavior.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Ziliani, C., Ieva, M., Gázquez-Abad, J. C., & D’Attoma, I. (2019). Retail promotional communication: The comparative effectiveness of print versus online. In *Exploring Omnichannel Retailing* (pp. 225-249). Springer, Cham.