



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"AUDI CITY: UN ESEMPIO DI CUSTOMER ENGAGEMENT"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI**

**LAUREANDO: GIACOMO FILIPPO SEGATO**

**MATRICOLA N. 1088912**

**ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017**

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1: DALLA GOODS-DOMINANT LOGIC ALLA SERVICE-DOMINANT LOGIC</b> .....	3
DUE PROSPETTIVE A CONFRONTO: LA GOODS-DOMINANT LOGIC E LA SERVICE-DOMINANT LOGIC .....	3
IL THEMED FLAGSHIP BRAND STORE.....	11
<b>CAPITOLO 2: CO-CREATION E CUSTOMER ENGAGEMENT</b> .....	15
L'ESPERIENZA DI ACQUISTO PER IL CONSUMATORE.....	15
LA MULTICANALITÀ .....	17
IL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE .....	18
IL CUSTOMER ENGAGEMENT.....	20
I LIVELLI DI ANALISI DEL CUSTOMER ENGAGEMENT E IL CUSTOMER ENGAGEMENT BEHAVIOUR .....	22
PROPOSTE DI STRUMENTI PER MISURARE/VALUTARE IL CUSTOMER ENGAGEMENT .....	28
<b>CAPITOLO 3: I THEMED FLAGSHIP BRAND STORE DI AUDI: AUDI CITY</b> .....	31
AUDI CITY.....	31
LA MISSION DEGLI AUDI CITY .....	32
TECNOLOGIA E ARCHITETTURA .....	37
VISITING AUDI CITY – AUDI CUSTOMER ENGAGEMENT .....	38
<b>CONCLUSIONI</b> .....	44
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b> .....	46

Il continuo sviluppo tecnologico che il mondo moderno ha registrato negli ultimi anni ha trasformato radicalmente le relazioni e il modo di interagire tra i clienti, i prodotti, i negozi e le organizzazioni. Anche le aspettative e i comportamenti dei clienti sono cambiati, diventando centrali e determinanti per il successo e l'immagine di un'azienda. L'immagine di un *brand* o di un prodotto, è influenzata da ciò che i consumatori pensano, dicono, scrivono, anche sul web e sui *social network* (Grewal et al, 2017). I contenuti della comunicazione dipendono dall'esperienze che i consumatori vivono durante le fasi d'acquisto e di utilizzo del prodotto. Le esperienze di alta qualità (*customer experience excellence*) sono quelle che portano i clienti a diventare fedeli al *brand* e a ripetere l'acquisto in futuro. Un'esperienza di bassa qualità invece, danneggia l'azienda e la sua immagine ed allontana il consumatore. Al giorno d'oggi i consumatori hanno a disposizione molteplici modi e strumenti per recuperare informazioni. Questa maggior consapevolezza sul prodotto, oggetto dell'acquisto, ha incrementato le loro aspettative relativamente all'esperienza condotta nel punto vendita, la quale non deve fornire "contenuti noti", ma deve essere originale, stimolante, dinamica e creatrice di *valore* (Grönroos, 2011). La soddisfazione dei clienti non è determinata solo dalla qualità dei prodotti e dal servizio offerto, essa è sempre più influenzata dai modi con cui questi sono presentati al consumatore. Sviluppare una significativa *customer experience* risulta una condizione necessaria per ogni tipologia di business ma non è più sufficiente. Un'esperienza non è "funzionale" se non c'è la creazione di *valore* con il conseguente *engagement* del consumatore (Journée e Weber, 2016). Le aziende sono dunque portate ad abbandonare la semplice/esclusiva fornitura di prodotti, per sperimentare nuove tecniche al fine di attirare nuovi clienti e distinguersi dai *competitor*.

Lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare la strategia adottata dalla casa automobilistica Audi, per giungere al *customer engagement* nei suoi *themed flagship brand store* noti anche come *Audi City*.

Per lo sviluppo di questo elaborato, il processo logico e metodologico adottato è stato quello di analizzare dapprima il "contesto", mettendo a confronto due prospettive: la *goods-dominant logic* e la più attuale *service-dominant logic*. Successivamente sono stati considerati i *themed flagship brand store* e, più specificatamente, il processo di co-creazione del *valore*, essenziale per giungere al *customer engagement*. In fine, sulla base dei risultati delle

precedenti analisi e degli strumenti individuati, è stata esaminata la strategia adottata da Audi all'interno dei suoi *themed flagship brand store* gli *Audi City* per realizzare il *customer engagement*.

Gli studi di Vargo e Lusch (2004) evidenziano come tra la fine del XX° ed inizi del XXI° secolo, si fosse affermata una nuova logica dominante nel marketing. In particolare, se precedentemente il focus era sulle risorse tangibili e sulle transazioni, nel suddetto periodo emersero delle nuove prospettive che evidenziavano l'importanza delle risorse intangibili e il *valore* “nascosto” insito nella creazione di nuove relazioni. Per Vargo e Lusch (2004), questa evoluzione prevedeva il passaggio dalla *goods-dominant logic* (G-D Logic) alla *service-dominant logic* (S-D Logic). Quest'ultima rappresentava e rappresenta tutt'oggi un nuovo orientamento che può essere applicato alle varie forme di marketing, incluse quelle che vanno ad offrire, unitamente ad un prodotto tangibile, un servizio.

È possibile identificare due macro periodi storici: il primo precedente alla fine del XX° secolo ed il secondo successivo, inizio XXI° secolo, con un periodo di transizione nel mezzo (Vargo e Lusch, 2004). Nel primo periodo i modelli di marketing erano caratterizzati da un certo grado di staticità, erano incentrati sul prodotto, in particolare sulle *operand resource*, sulle transazioni discrete e sulla tangibilità. Nel corso del 1900, i principali *player* del marketing erano focalizzati sui prodotti tangibili e su transazioni statiche e discrete (Vargo e Lusch, 2004). In quel periodo, altri *player* invece cominciano a spostare la loro attenzione verso la costruzione e lo scambio di relazioni dinamiche che coinvolgano i consumatori nella creazione e scambio di conoscenze, servizi e, soprattutto, di *valore*. Questo *valore* rientra nel processo di co-creazione con il consumatore stesso. Oggi, i modelli sono incentrati sul servizio ed in particolare sulle *operant resource*, sulle competenze dinamiche, sull'intangibilità, sugli scambi, sui processi e relazioni (Vargo e Lusch, 2004).

### 1.1 Due Prospettive a confronto: la *Goods-Dominant Logic* e la *Service-Dominant Logic*

Fin dagli inizi del XX° secolo, la logica prevalente è stata quella della *goods-dominant logic*. Secondo questa logica la “commercializzazione” si basa sullo scambio di un “bene tangibile” da un “primo soggetto venditore” ad un “secondo soggetto acquirente”. Il focus è quindi sulla “consistenza materiale/tangibilità” del bene (Vargo e Lusch, 2004). La “consistenza materiale” quindi, si presenta come requisito fondamentale in quanto permette all'acquirente di individuare e concentrarsi facilmente sul *valore* ad esso associabile, tralasciando alcuni aspetti dello scambio tra cui, ad esempio, le relazioni, i soggetti coinvolti e le modalità con le quali il suddetto scambio era compiuto.

In particolare, la “vecchia” ed ormai ad oggi superata prospettiva incentrata prevalentemente sul bene tangibile (Vargo e Lusch, 2004), si basava sui seguenti aspetti:

- i. Tra gli obiettivi di una “generica” attività economica ritroviamo quello di acquisire risorse, produrre, distribuire e vendere un “bene materiale”.
- ii. Per essere venduti, i “beni materiali” devono essere caratterizzati da un certo livello di utilità e *valore* che viene creato non solo durante il processo di produzione ma anche nel momento del trasferimento del bene al consumatore. Questo *valore* deve essere maggiore rispetto a quello che viene offerto dai *competitor*, solo in questa situazione il consumatore procederà all’acquisto.
- iii. Le decisioni che l’impresa prende devono essere compiute nel rispetto del principio di economicità; l’impresa deve sempre cercare di massimizzare il suo profitto dalla vendita.
- iv. Il controllo dell’efficienza nella produzione è fondamentale. Spesso, per poter essere raggiunta più facilmente, si procede con la standardizzazione prima del prodotto e poi del processo.

Successivamente, con lo sviluppo del concetto di esperienza (Pine e Gilmore, 1999) la centralità del prodotto viene gradualmente sostituita dalla figura del “cliente”, dalle emozioni ed esperienze interiori che egli riesce a vivere nel processo di acquisto, dal suo coinvolgimento (*engagement*). Anche la definizione di cliente si evolve; il cliente non viene più inteso solo come soggetto che effettua “l’esborso di denaro” ma diventa un consumatore, fornitore di competenze, *quality controller*, co-produttore e *co-marketer* (Storbacka e Lehtinen, 2001).

In conclusione, a fronte dei cambiamenti della società e dei consumatori, la *goods-dominant logic* ha dovuto lasciare spazio a logiche più moderne come la *service-dominant logic*, in grado di rispondere alle nuove esigenze emergenti. Secondo la nuova prospettiva focalizzata sul servizio, l’attività di marketing è vista come una serie di processi sociali ed economici che si concentrano sulle *operant resource* con le quali l’impresa cerca di eccellere e di distinguersi rispetto ai propri concorrenti. Dal momento che fornire un servizio ai consumatori non può evidentemente qualificarsi come un’attività standardizzata, questa nuova prospettiva (*service-dominant logic*) richiede un processo di apprendimento continuo. L’impresa ha la possibilità di comprendere se sta sviluppando correttamente o meno una *value proposition* utilizzando come *key performance indicator* anche le *performance* finanziarie realizzate.

I principali aspetti della nuova prospettiva *service-dominant logic* teorizzati da Vargo e Lusch (2004) sono:

- i. L'identificazione e sviluppo di *core competence*, ovvero di conoscenze ed abilità che rappresentino per l'impresa un possibile vantaggio competitivo.
- ii. L'identificazione di altri soggetti come i "consumatori potenziali" che possono beneficiare di queste competenze.
- iii. Lo sviluppo di relazioni che coinvolgano i consumatori nella creazione di *value proposition* che siano in grado di soddisfare le loro esigenze specifiche.

Un'attività di marketing incentrata prevalentemente sul servizio si propone come obiettivo quello di inserire il consumatore al centro del processo di acquisto (Sheth et al., 2000). In questo modo il consumatore diventa il nuovo elemento attorno al quale si sviluppa il processo d'acquisto.

La *service-dominant logic* richiede un'evoluzione rispetto alla logica incentrata solo sul prodotto. Infatti è necessario collaborare, essere flessibili, capaci di imparare e di adattarsi alle esigenze dei consumatori. Un sistema incentrato sul servizio, piuttosto che sul prodotto, implica che il *valore* sia co-creato con il consumatore piuttosto che essere confinato solo nella tangibilità del prodotto. Gli studi di Haeckel e Stephen (1999) portano ad evidenziare come il successo di un'impresa si ritrovi proprio nell'abbandono di una prospettiva "produco e vendo" (*make and sell* che ritroviamo all'interno della *goods-dominant logic*) a favore dell'adozione invece, di una prospettiva strategica che ponga il consumatore al centro di tutte le attività (la *service-dominant logic*). La reazione del consumatore si sviluppa successivamente al momento del contatto con il prodotto e della percezione dei valori contenuti nel *brand* (Haeckel e Stephen, 1999). Quest'ultima prospettiva si focalizza dunque sulla "percezione e reazione" (*sense and respond* che ritroviamo all'interno della *service-dominant logic*).

Gli studi di Vargo e Lusch (2004) mettono in evidenza come il consumatore non sia interessato solo all'acquisto di un bene tangibile ma come questi sia portato ad acquistare delle "risorse" che possono portare ad ottenere un servizio, se opportunamente combinate. Nella loro definizione, le risorse sono intese come "competenze ed abilità destinate a generare un servizio e un profitto sia per il consumatore sia per il venditore" (Vargo e Lusch, 2004). L'analisi condotta si concentra su due principali tipologie di risorse: le "*operand resource*" e "*operant resource*" (Vargo e Lusch, 2004). Le *operand resource* sono quelle risorse tangibili sulle quali si può effettuare una qualche forma di trasformazione. Le *operant resource* invece,

combinano le caratteristiche dell'intangibilità e dell'invisibilità. Si tratta di risorse dinamiche e non statiche come le *operand resource*. Le *operant resource* sono legate alle persone, alle informazioni, alle dinamiche organizzative e alle relazioni che si vengono a creare. Nel passaggio dalla *goods-dominant logic* alla *service-dominant logic* le risorse più importanti, ossia quelle sulle quali le imprese devono cercare di fondare il loro vantaggio competitivo, sono quelle che rientrano nella classificazione delle *operant resource*.

La distinzione tra *operand* e *operant resource* permette di specificare e distinguere, come evidenziato nella seguente tabella (Tab. 1), due diverse prospettive: la *goods centric dominant logic* e la *service centric dominant logic* (Vargo e Lusch, 2004).

	<i>Goods Centric Dominant Logic</i>	<i>Service Centric Dominant Logic</i>
<b>Unità primaria di scambio</b>	Le persone partecipano agli scambi di beni. Questi beni sono classificati in modo prevalente come <i>operand resource</i> .	I consumatori sono portati a scambiare per acquisire i benefici di competenze specializzate (conoscenze e <i>skill</i> ) o servizi. Conoscenze e abilità sono <i>operant resource</i> .
<b>Ruolo dei beni</b>	I beni sono classificati come <i>operand resource</i> e/o prodotti finiti. I venditori li ricevono e cambiano la loro forma.	I beni sono concepiti come gli strumenti di trasmissione delle <i>operant resource</i> (nascosti nelle conoscenze); possono essere definiti come dei prodotti intermedi che sono usati da altre <i>operant resource</i> (i consumatori) come strumento per andare a creare <i>valore</i> .
<b>Ruolo del consumatore</b>	Il consumatore è il destinatario finale del bene. I venditori gestiscono i consumatori segmentandoli, decidendo i canali di distribuzione e facendo attività di promozione. Il consumatore viene percepito e definito come una <i>operand resource</i> .	Il consumatore è un co-produttore del servizio. Il marketing viene visto come un processo volto a creare interazioni con i consumatori. Il consumatore è inizialmente una <i>operant resource</i> che funziona solo occasionalmente come una <i>operand resource</i> .
<b>Determinazione</b>	Il <i>valore</i> è determinato dal	Il <i>valore</i> è percepito ed è



<p><b>e significato del valore</b></p>	<p>produttore. Il <i>valore</i> è nascosto nelle <i>operand resource</i> che si identificano nel bene ed è definito in termini di <i>valore</i> (monetario) che viene scambiato.</p>	<p>determinato dal consumatore. Le imprese sono tenute a costruire delle <i>value proposition</i>. Il <i>valore</i> deriva dall'applicazione e gestione efficiente delle <i>operant resource</i> a volte trasmesse attraverso quelle che sono le <i>operand resource</i>.</p>
<p><b>L'interazione del consumatore con l'impresa</b></p>	<p>Il consumatore viene percepito come una <i>operand resource</i>. I consumatori sono portati ad agire per creare delle transazioni che hanno per oggetto i beni/risorse.</p>	<p>Il consumatore viene visto in primo luogo come una <i>operant resource</i>. I consumatori sono dei partecipanti attivi nella creazione di relazioni, di scambio e nella creazione (co-produzione) del <i>valore</i>.</p>
<p><b>Origine della crescita economica</b></p>	<p>Il benessere è ottenuto dal surplus tangibile delle risorse e dei beni. Il benessere consiste nel possesso, controllo e produzione delle <i>operand resource</i> e quindi dei beni.</p>	<p>Il benessere è ottenuto attraverso l'applicazione e lo scambio di conoscenze specializzate e abilità.</p>

Tabella 1 : *Goods Centric Dominant Logic e Service Centric Dominant Logic*<sup>1</sup>

Nel passaggio dalla *goods-dominant logic* alla *service-dominant logic* viene assegnata una maggiore importanza alla creazione del *valore* per il consumatore. A questo proposito, si possono identificare due diverse tipologie di *valore*: “il *valore* di scambio” e “il *valore* d’uso”.

Il *valore* di scambio viene tradizionalmente ricondotto alla *goods-dominant logic* mentre il *valore* d’uso afferisce alla *service-dominant logic*.

Nella *goods-dominant logic*, il *valore* viene creato e prodotto dall’azienda (è contenuto nel prodotto tangibile) e trasferito in seguito nel mercato ai clienti attuali o potenziali. Nella *goods-dominant logic* questi due soggetti, aziende e clienti, rimangono ben distinti.

Diversa è la situazione nella *service-dominant logic* dove invece i produttori e i beneficiari del prodotto non sono più concepiti come due entità distinte ma collaborano e cooperano alla creazione congiunta di *valore*. Si parla infatti di co-creazione (*co-creation*) del *valore*. Questo è reso possibile da una mutua e reciproca interazione di risorse e dalla applicazione di

<sup>1</sup>Adattato da: VARGO, S. L., LUSCH, R. F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1-17.

competenze e abilità. Nella seguente tabella (Tab. 2) è riassunto il processo di co-creazione del *valore*:

	<i>Goods-Dominant Logic</i>	<i>Service-Dominant Logic</i>
<b>Value driver</b>	<i>Value-in-exchange.</i>	<i>Value-in-use</i> or <i>value-in-context.</i>
<b>Creator of value</b>	Firm, often with input from firms in a supply chain.	Firm, network partners, and customers.
<b>Process of value creation</b>	Firms embed <i>value</i> in “goods” or “services”, <i>value</i> is added by enhancing or increasing attributes.	Firms propose value through market’s offerings, customers continue value-creation process and product use.
<b>Purpose of value</b>	Increase wealth for the firm.	Increase adaptability, survivability, and system wellbeing through service (applied knowledge and skills) of others.
<b>Measurement of value</b>	The amount of nominal <i>value</i> , price received in exchange.	The adaptability and survivability of the beneficiary system.
<b>Resources used</b>	Primarily operand resources.	Primarily operant resources, sometimes transferred by embedding them in operand resources-goods.
<b>Role of firm</b>	Produce and distribute <i>value</i> .	Produce, propose and co-create <i>value</i> providing a service.
<b>Role of goods</b>	Units of output operand resources that are embedded with <i>value</i> .	Vehicle for operant resources enabling access to benefits of firm competences.
<b>Role of customers</b>	To “use up” or “destroy” <i>value</i> created by the firm.	Co-creation of <i>value</i> through the integration of firm’s provided resources with other private and public resources.

Tabella 2 : *G-D logic and S-D logic on value creation*<sup>2</sup>

Dalla suesposta tabella emerge come lo scopo principale di un approccio *goods-dominant logic* sia quello di produrre un bene e commercializzarlo, ovvero renderlo disponibile per la vendita. È nel momento dello scambio o vendita che viene attribuito un certo *valore* al bene. Il *valore* si configura dunque come un *valore* “economico”, cioè il prezzo che il consumatore è disposto ad offrire per acquistare quello specifico bene rinunciando a qualcos’altro (Vargo et al, 2008).

Diversa invece è la situazione che si crea con la *service-dominant logic*. Il consumatore effettua l’acquisto e partecipa così alla creazione di *valore* in maniera autonoma oppure attraverso l’aiuto ed il supporto dell’impresa.

Grönroos (2008) ha elaborato 10 proposizioni nelle quali ha esposto i principi della *service-dominant logic*, riassunti nella tabella seguente (Tab. 3):

<b><i>Service-Logic Proposition</i></b>
1. Una buona attività di marketing contribuisce alla creazione di <i>valore</i> per i clienti.
2. I beni e i servizi sono oggetto di consumo da parte del consumatore.
3. L’impiego di risorse ( <i>operant resource</i> ) e competenze del cliente è finalizzato alla generazione di <i>valore</i> per se stesso.
4. L’impresa non può creare <i>valore</i> da sola, essa assume in primo luogo il ruolo di <i>value facilitator</i> ; necessita comunque dell’interazione con il consumatore.
5. L’impresa diventa protagonista di una attività di <i>co-creation</i> nel momento in cui si impegna nello

<sup>2</sup> Tabella 2: VARGO, S. L., MAGLIO, P. P., ARCHPRU AKAKA, M., 2008. On value and value co-creation: A service system and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26 (3), 145-152.

sviluppare interazioni con i clienti.
6. Una buona <i>value proposition</i> è di supporto per la creazione di <i>valore</i> .
7. L'interazione con il consumatore è parte integrante del processo di acquisto di un bene e di creazione del <i>valore</i> .
8. La <i>service-dominant logic</i> rappresenta la scelta strategica migliore per venire in contro alle esigenze del consumatore.
9. L'impresa oltre a creare e trasmettere <i>valore</i> deve essere in grado di cogliere le opportunità che si sviluppano nella relazione con il consumatore.
10. L'interazione piuttosto che lo scambio diventa fondamentale per il successo di una buona attività di marketing.

Tabella 3 : *I principi della Service Dominant Logic*<sup>3</sup>

In conclusione, nella seguente tabella (Tab. 4) è riassunto il passaggio da una visione incentrata sul prodotto ad una visione incentrata sul servizio (Vargo e Lusch, 2006):

<b>Goods-Dominant Logic concepts</b>	<b>Transitional concepts</b>	<b>Service-Dominant Logic concepts</b>
Goods	Services	Service
Products	Offerings	Experiences
Feature/attribute	Benefit	Solution
Value-added	Co-production	Co-creation of <i>Value</i>
Profit Maximization	Financial Engineering	Financial Feedback/learning
Price	Value Delivery	<i>Value Proposition</i>

<sup>3</sup> Adattato e Tradotto: GRÖNROOS, C., .2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298-314.

Equilibrium Systems	Dynamic Systems	Complex Adaptive Systems
Supply Chain	Value-chain	Value-creating, network/constellation
Promotion	Integrated Marketing Communications	Dialogue
To market	Market to	Market with
Product Orientation	Market Orientation	Service Orientation

Tabella 4 : *Transitions Concepts*<sup>4</sup>

## 1.2 II *Themed Flagship Brand Store*

Negli ultimi anni le civiltà occidentali sono state oggetto di profonde trasformazioni. Il consumatore non è esclusivamente interessato all'acquisto di beni e servizi ma è alla ricerca anche di "esperienze" negli acquisti e nei consumi. Il negozio a tema (*themed flagship brand store*) si presenta come uno tra i veicoli più efficaci per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori, che sono costantemente alla ricerca di esperienze divertenti, emozionati e coinvolgente con il *brand*.

L'obiettivo di questi negozi è quello di catturare ed avvicinare il consumatore al marchio piuttosto che vendere un prodotto. I consumatori sono alla ricerca di negozi monomarca non solo per acquistare prodotti ma anche per sperimentare i contenuti del marchio, la società etc. (Borghini et al., 2009).

I principali elementi che caratterizzano i *themed flagship brand store* sono (Kozinets et al., 2002):

- i. Garantire al consumatore uno spazio nel quale poter provare (*customer experience*), conoscere ed apprezzare il prodotto e il *brand* per portarlo ad un acquisto consapevole. Il consumatore nei *themed flagship brand store* viene "educato" e guidato nella scelta del prodotto.
- ii. Utilizzare la "tecnologia di fusione" nella progettazione del negozio, per consentire all'utente di fare un'esperienza virtuale e combinata.

<sup>4</sup>Tabella 4: VARGO, S. L., LUSCH, R. F., 2006. Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 281-288.

- iii. Impiegare “temi culturali” comuni per guidare gli utenti attraverso lo spazio fisico del negozio verso il *valore* aggiunto al prodotto e all’esperienza.
- iv. Utilizzare “temi circolari” nel design interno per trasmettere un senso di completamento che avvolga e guidi il consumatore nel suo percorso.
- v. Consentire ai consumatori di colmare le “eventuali lacune” della progettazione, partecipando all’esperienza stessa, dando un senso di personalizzazione al tema e contribuendo alla creazione di *valore* per loro e per il *retailer*.
- vi. Trasmettere un senso di inclusione nel design per suscitare emozioni personali.
- vii. Utilizzare una presenza costante del tema, ma non invadente, per attirare i consumatori più in profondità nell’esperienza (*engagement*).
- viii. Progettare uno spazio che si presti alla produzione continua dell’esperienza del consumatore senza far intravedere come questa esperienza possa essere ottenuta.
- ix. Cambiare ed aggiornare il contenuto del negozio a tema in base ai cambiamenti della società e dei gusti culturali.
- x. Connettere temi culturali di crescita e di sviluppo nei negozi tematici.
- xi. Individuare negozi a tema in aree turistiche o in aree densamente popolate.

I *flagship brand store* svolgono un ruolo fondamentale nella definizione della *brand strategy* di un’impresa infatti, il *flagship brand store* può essere senza ombra di dubbio considerato come una “vetrina” per il marchio. A differenza degli altri negozi di una catena, dove lo scopo principale è quello di vendere, lo scopo principale del *flagship brand store* non è quello di generare profitto. Al contrario, il suo compito consiste nell’attirare l’attenzione sul marchio, trasmettere lo *status* di marca ed infine trasmettere un senso di unicità.

Il *flagship brand store* offre ai clienti la possibilità di sperimentare il marchio in modo “innovativo” e “memorabile”, aumentando così la consapevolezza e conoscenza del marchio a livello personale. In altre parole, l’*engagement* del consumatore inizia nel *flagship brand store*. Questo è quanto la nota casa produttrice di autovetture tedesche Audi, ha sviluppato con i suoi diversi *themed flagship brand store* situati a Londra, Beijing, Berlino, Istanbul, Parigi e Mosca. Come indicato in precedenza, la scelta della posizione del *flagship brand store* è fondamentale e viene guidata da una combinazione di 3 diversi fattori: l’identità di marca, considerazioni finanziarie e, obiettivi di strategia di marca (Kozinets et al., 2002).

Il *flagship brand store* si configura anche come il negozio più flessibile della catena. Oltre a proporre una dichiarazione di marca forte, può essere utilizzato per testare il mercato, riposizionare il marchio, sperimentare nuovi prodotti, valutare i nuovi “concetti” di

progettazione del negozio o agire come luogo di accoglienza per una serie di attività tra cui quelle di *public relation*.

Riassumendo, alcuni degli elementi chiave che permettono ad un *flagship brand store* di essere efficace sono:

- i. La sua collocazione in una posizione prestigiosa.
- ii. La disponibilità al suo interno dell'intera gamma di prodotti che l'impresa offre al mercato.
- iii. La combinazione di 3 distinti aspetti quali l'essere sperimentale, ispiratore ed opulento.
- iv. L'attenzione per il design e la cura per i dettagli.

Se è vero che l'introduzione di un *flagship brand store* da un lato può portare numerosi vantaggi in termini di visibilità per il *brand*, è anche vero che la sua introduzione non è esente da rischi per l'impresa. In primo luogo, tutto ciò che riguarda la "realizzazione" di un negozio *flagship* è più costoso rispetto ad altri negozi. Questo deriva dal fatto che, in generale, per rimanere innovativi e dinamici e poter offrire ai consumatori un servizio superiore, sono richiesti standard qualitativi più elevati. Le maggiori differenze di costo riguardano: il design, la costruzione, gli arredi, l'affitto degli immobili, le riparazioni o sostituzioni degli arredi a seguito di maggiori livelli di usura e di rottura indotti da usi intensivi. Inoltre, il *flagship brand store* può anche essere fonte di confusione nella mente del consumatore. Se l'aspetto del negozio è molto diverso da quello degli altri presenti all'interno della catena, invece di contribuire ad un avvicinamento del consumatore potrebbe portare ad un suo allontanamento, non essendo in grado di impegnarsi e relazionarsi con il nuovo punto vendita. Allo stesso modo, dopo la visita del *flagship brand store* i clienti possono provare sensazioni di delusione o di frustrazione quando visitano gli altri negozi della catena che difficilmente possono presentare gli stessi standard qualitativi presenti nel negozio *flagship*.

In generale, un negozio con un design stupefacente cattura immediatamente l'attenzione del consumatore. La sua componente "emotiva" viene evocata dal design e dall'estetica dello *store*. È proprio nell'applicazione combinata dell'estetica e degli elementi sperimentali-esperienziali (i quali a loro volta possono essere dei veri e propri oggetti di design) con i quali il consumatore viene coinvolto nel processo di acquisto, che si ha la creazione del *valore* e il conseguente *engagement* del consumatore.

I *flagship brand store* devono offrire qualche cosa di unico, originale, che consenta al consumatore di interagire con il marchio a livello multi-sensoriale, che lo attiri e che provochi una risposta emotiva. Infatti, i migliori *flagship brand store* offrono ai clienti la possibilità di divertirsi, essere impressionati, liberare le loro immaginazioni, essere coccolati, socializzare o rilassarsi. In un certo senso, è come se i *themed flagship brand store* fossero “un’attrazione turistica” nella quale il consumatore è il vero protagonista.

In conclusione, i *themed flagship brand store* devono fornire la migliore e più memorabile esperienza d’acquisto, detta anche *customer experience excellence*. Più il consumatore sarà positivamente coinvolto (*customer engagement*) più sarà facile che possa parlare bene del *brand* e, ricordando un’esperienza di acquisto positiva, che ritorni per un successivo acquisto; questo è l’intento strategico.



“A partire dagli inizi del nuovo millennio, assieme allo sviluppo di una nuova logica, la *service-dominant logic (S-D Logic)*, i *retailer* hanno sentito la necessità di ricercare e sviluppare nuove tecniche per aumentare la fedeltà dei clienti, dando origine a processi di co-creazione di esperienze con il consumatore” (Journée e Weber, 2016).

Nel tentativo di interpretare questa nuova esigenza, nel 2016 Journée e Weber hanno sviluppato un’analisi approfondita del concetto di *co-creation of experience* per il settore del *retailing*.

Un efficace processo di *co-creation*, che può essere sviluppato anche all’interno di un’attività di *customer experience*, è destinato a creare e trasferire *valore* sia al consumatore sia al rivenditore. Questo trasferimento è reso possibile da specifiche relazioni che si instaurano tra i due soggetti. I rivenditori possono sfruttare queste relazioni, combinate ad esempio con dei processi di innovazione, per aumentare il loro vantaggio competitivo co-creando *valore* attraverso le esperienze.

### 2.1 L’Esperienza di Acquisto per il Consumatore

Journée e Weber (2016) sostengono che un’esperienza del consumatore “perfetta”, detta anche *customer experience excellence*, sia la base per la creazione di durature relazioni di fedeltà con i clienti. L’esperienza del cliente è descritta come: “[...] una risposta personale e soggettiva che i clienti danno a seguito di un contatto diretto o indiretto con un’organizzazione”. Per giungere all’*engagement* del consumatore, le organizzazioni devono considerare i diversi tipi di percezioni: emotive, fisiche, sensoriali, razionali e relazionali. I clienti e l’organizzazione, congiuntamente, creano esperienze uniche e significative al fine di ottenere un vantaggio “affettivo” duraturo nel tempo. La suddetta relazione deve essere fonte di *valore* per tutte le parti coinvolte nel suo processo di creazione (Journée e Weber, 2016).

Il concetto di “esperienza d’acquisto” è stato teorizzato per la prima volta da Philip Kotler nel 1973 quando egli ha identificato “l’atmosfera (di un negozio) come uno strumento di marketing” suggerendo che gli spazi e gli ambienti di un negozio dovessero innescare alcuni effetti emozionali nel cliente, al fine di influenzarlo e portarlo ad effettuare l’acquisto del prodotto.

Oggi, una efficace attività di marketing non è più sufficiente a garantire la fedeltà dei clienti in un orizzonte temporale di lungo periodo. Per creare dei rapporti durevoli e fidelizzati, è necessario costruire attorno al prodotto/servizio un'esperienza positiva, che porti il cliente a raggiungere un determinato e consistente livello di soddisfazione (Journée e Weber, 2016). A tal proposito, i rivenditori dovrebbero sviluppare una maggiore capacità di "comprensione" dei bisogni dei loro clienti, solo così sarà possibile soddisfarli in modo più completo. Per gestire l'esperienza di un cliente, i dettaglianti dovrebbero analizzare le molteplici implicazioni del termine: "esperienza per il cliente". Infatti, porre l'attenzione sull'esperienza di acquisto del cliente implica che essa sia evocata in ogni "punto di contatto" in cui il cliente è portato ad interagire con l'attività di vendita al dettaglio come ad esempio: il prodotto, il servizio, il servizio post-vendita, la comunicazione etc. (Grewal et al., 2009). Esempi di come la co-produzione di esperienze crei *valore* per il cliente, sono stati individuati da Zeinthaml (2008) nel risparmio di tempo, nella facilità e abilitazione di un'esperienza specifica e positiva e così via.

La co-creazione di esperienze gioca un ruolo fondamentale nel coinvolgimento (*engagement*) del consumatore. La creazione di un dialogo e di una relazione non è rivolta esclusivamente ad un possibile acquisto nell'immediato ma è anche propedeutica a un possibile consumo e/o riacquisto successivo. Le imprese devono permettere al cliente di essere libero di costruire la propria esperienza di acquisto, stabilendo un'interazione unica ed individuale con il brand e con il prodotto.

Come indicato in precedenza, il processo di co-creazione può avvenire in due diverse direzioni: essere orientato al cliente oppure, contestualmente, al rivenditore. In particolare, l'impresa deve: impegnarsi per rendere i suoi prodotti interattivi; portare i consumatori ad instaurare un dialogo co-creativo; ridisegnare i propri spazi fisici per garantire le relazioni ed interazioni bilaterali; permettere al consumatore di integrarsi nei contenuti, nei valori e nel prodotto che gli viene presentato. Anche per quanto riguarda la co-creazione orientata al rivenditore o agli altri attori della catena commerciale, il principio rimane lo stesso: far vivere ai vari soggetti un'esperienza di acquisto unica e memorabile.

Nel *retailing* del nuovo millennio centrato nella prospettiva *service-dominant logic* e nel ruolo fondamentale giocato dalle *operant resource*, il cliente si presenta come un soggetto sempre più esigente che, con le sue specifiche richieste, assume un ruolo centrale nel processo d'acquisto.

Le imprese, per cogliere le opportunità di questo cambiamento e più specificatamente sfruttarlo per ottenere un vantaggio competitivo, devono sviluppare la capacità di ascoltare/interpretare la “voce dei clienti” (*VoC - voice of customer*). Saper ascoltare va decisamente oltre il semplice “recuperare delle informazioni”. L’ascolto risiede nella capacità di stabilire e costruire “rapporti” aventi come obiettivo la creazione di relazioni diverse e collaborative con i clienti (Flores, 1993). Saper ascoltare diventa quindi il requisito fondamentale per creare un ponte tra il consumatore e quello che desidera e ciò che l’impresa, in termini di prodotto, servizi e *valori*, è in grado di veicolare. L’impegno o *engagement* del consumatore che può essere ottenuto anche mediante l’uso della tecnologia, influisce positivamente sulle diverse dimensioni di esperienze di co-creazione.

Lo sviluppo e l’accessibilità di nuove tecnologie multimediali ed interattive, tra cui la *augmented reality*, la *virtual reality* nonché i social network, rappresentano dei validi strumenti operativi per le aziende che desiderano aumentare la partecipazione dei clienti. Journée e Weber (2016), si richiamano all’analisi condotta in precedenza da Minkiewicz et al. (2014) per arrivare ad affermare che: “al fine di co-creare esperienze e *valore*, il singolo consumatore deve: partecipare attivamente a una o più attività sviluppate durante l’esperienza (co-produzione); trascendere in uno stato psicologico cognitivo ed emotivo; immergersi (*engagement*) e personalizzare l’esperienza per soddisfare le proprie esigenze attraverso l’interazione con il prodotto e la tecnologia”. Solo in questo modo l’esperienza potrà essere co-creata coinvolgendolo e creando *valore* per se stesso e per il *retailer*.

Questo articolato processo può essere ottenuto attraverso la creazione di un’ambiente di vendita che sia accogliente, coinvolgente e stimolante. Uno spazio in cui i consumatori possono essere ispirati a liberare la loro fantasia, per elaborare un’esperienza che in seguito dovrà essere raccontata.

## **2.2 La Multicanalità**

Le imprese per costruire una “esperienza del cliente” possono scegliere tra due diverse strategie: una prima a “singolo canale” o una seconda basata su “più canali”. Gli studi (Wallace et al., 2004) evidenziano come le strategie di vendita su più canali aumentano il portafoglio delle prestazioni di servizio che possono essere fornite al cliente. In tal caso, anche la sua soddisfazione aumenta e, in ultima analisi, anche la fedeltà prima al *brand* e poi al *retailer*. Questi risultati permettono di concludere che la vendita distribuita su più canali è

un esempio di strategia efficace per la costruzione di un legame reciproco di lealtà tra rivenditore e consumatore. Attraverso l'utilizzo di canali diversi, i clienti possono sperimentare un'esperienza di acquisto e di *shopping* quasi "perfetta", capace di creare il maggior *valore* possibile per il consumatore. Per fare questo però, è necessario che tutti gli strumenti della *supply chain* siano perfettamente integrati tra loro. I consumatori sono soggetti attivi, che devono essere resi partecipi del processo di creazione del *valore* (Wallace et al., 2004).

La multicanalità può essere annoverata tra le principali strategie che le imprese possono adottare per cercare di gestire al meglio il processo di co-creazione del *valore*, ossia, di aumentare il livello di *engagement* dei propri consumatori. Lo sviluppo di *internet* come nuovo canale per raggiungere i consumatori, ha permesso di integrare nel mondo moderno i canali del commercio tradizionale con quello del commercio elettronico (*e-commerce*). I processi di acquisto, di ricerca delle informazioni, di selezione, di comunicazione e di transazione possono essere condotti contemporaneamente su diversi canali.

Una strategia multicanale efficace dovrebbe garantire un'esperienza coerente ed eccezionale (*customer experience excellence*) sia all'interno del singolo canale sia tra i diversi canali (Frow et al., 2007). Ciò richiede un'integrazione totale di tutti gli aspetti della *supply chain* e di tutte le attività nei diversi canali, che influenzano i punti di contatto del cliente durante la sua *customer journey*. L'integrazione dei canali può arricchire le esperienze dei clienti con i rivenditori e può rafforzare la percezione generale dei clienti riguardo all'immagine di un rivenditore. Si può dunque sostenere che lo sviluppo di canali multipli e ben integrati tra loro oltre ad essere una sfida, dovrebbe essere uno degli obiettivi principali per i *retailer*.

### **2.3 Il Processo di Creazione del Valore**

La seguente figura (Fig. 1) illustra il processo di produzione del *valore* conseguente ad una interazione, sia dal punto di vista del consumatore sia dal punto di vista del produttore. È interessante evidenziare come in questa particolare analisi, il produttore può essere anche assimilato al *retailer* il quale svolge a sua volta, la funzione di "facilitatore" ovvero, di soggetto che coordina e dirige le attività del consumatore. Tuttavia, è solo nel momento in cui interviene il consumatore che, congiuntamente al produttore, il *valore* può essere creato.

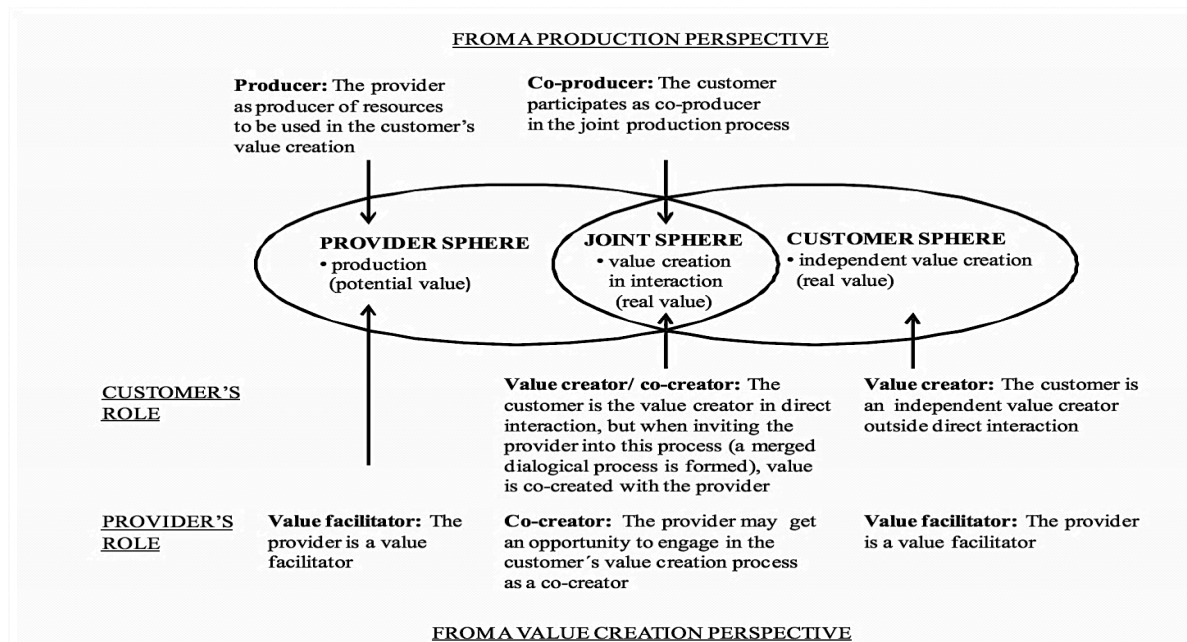


Fig. 1 : *Value Creation*<sup>5</sup>

Con il nuovo millennio e il cambiamento del comportamento di acquisto dei consumatori, anche a seguito dello sviluppo di nuove tecnologie, la sfida principale che i *retailer* devono affrontare è rappresentata dalla creazione di esperienze profonde e coinvolgenti capaci di costruire relazioni di *valore* con il consumatore.

Secondo quanto presentato nel primo capitolo, i negozi a tema (*themed flagship brand stores*) sono l'esempio più significativo di come oggi si cerchi di immergere il consumatore in un'esperienza completa, che includa vari aspetti tra cui: la socializzazione, la co-creazione e lo sviluppo di emozioni.

In conclusione, si può affermare che attraverso una gestione efficiente e strategica dell'esperienza del consumatore, il rivenditore ha la possibilità di generare un vantaggio competitivo che si traduce in un maggior livello di *engagement* nel tempo, presente e futuro, ottenuto attraverso la co-creazione di *valore*. Per raggiungere questo obiettivo, i *retailer* devono adottare una prospettiva di analisi in cui il consumatore è al centro del processo di acquisto per identificare così i punti di contatto (*touch point*) tra il rivenditore ed il cliente. Nel fare questo, i *retailer* devono migliorare la capacità di ascolto del cliente cercando di ottimizzare il *trade-off* costi/benefici relativi alla creazione di esperienza dei clienti.

<sup>5</sup> GRÖNROOS, C., VOIMA, P., 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. *Haeken School of Economics*, Helsinki.

## 2.4 Il Customer Engagement

Le definizioni che gli studiosi del marketing hanno assegnato al concetto di *customer engagement* sono molteplici. Nei seguenti paragrafi saranno esaminate le diverse definizioni e i concetti associati al termine *engagement*, soffermandoci dapprima sugli aspetti teorici rappresentati dal *customer engagement*. In seguito, saranno illustrati alcuni strumenti che possono essere impiegati per la realizzazione e misura del *customer engagement* (*customer engagement instruments* e *analytics*). L'obiettivo di questa analisi è di evidenziare quanto lo sviluppo del *customer engagement* possa essere uno strumento utile alle aziende per aumentare il loro profitto e la loro competitività/attrattività sul mercato.

Con l'espressione *customer engagement* si intende: "l'impegno del cliente" e, più specificatamente, "lo stato psicologico conseguente alle esperienze interattive e co-creative del cliente con un agente o con un oggetto (ad esempio: il *retailer*, un prodotto, un marchio etc.) in una prospettiva *service-dominant logic* (S-D Logic)" (Brodie et al., 2011). L'ingaggio del cliente si verifica in particolari "condizioni" che dipendono dal contesto in cui il cliente è immerso. Questo fa sì che possano essere raggiunti differenti "livelli di *engagement*". Si tratta quindi di un processo dinamico e interattivo, all'interno dell'insieme dei rapporti di servizio (S-D Logic) che contribuiscono alla co-creazione del *valore*. Il *customer engagement* è un processo multidimensionale e svolge un ruolo centrale nelle relazioni e nei rapporti tra *retailer* e consumatore in cui altri concetti relazionali, ad esempio il coinvolgimento e la fedeltà, sono antecedenti e/o conseguenze dei processi interattivi di *customer engagement* (Brodie et al., 2011).

Il *customer engagement* è stato definito anche come: "l'intensità della partecipazione di un individuo in connessione con le offerte di un'organizzazione o con le attività organizzative, avviate dal cliente o dall'organizzazione" (Beatty et al., 2012).

La seguente tabella (Tab. 5) (Brodie et al., 2011) riporta le principali definizioni di *customer engagement* elaborate dai vari studiosi all'interno della letteratura del marketing.

Authors	Concept	Definition	Dimensionality
Patterson et al. (2006)	Customer engagement	The level of a customer's physical, cognitive, and emotional presence in their relationship with a service organization	Multidimensional: Absorption (C), dedication (E), vigor/interaction (B)
Vivek, Beatty, and Morgan (2010)	Consumer engagement	The intensity of an individual's participation & connection with the organization's offerings & activities initiated by either the customer or the organization	Multidimensional: C, E, B
Mollen and Wilson (2010)	Online brand engagement	The customer's cognitive and affective commitment to an active relationship with the brand as personified by the website or other computer-mediated entities designed to communicate brand value	Multidimensional: Sustained cognitive processing (C), instrumental value (C), experiential value (E)
Bowden (2009a)	Customer engagement process	A psychological process that models the underlying mechanisms by which customer loyalty forms for new customers of a service brand as well as the mechanisms by which loyalty may be maintained for repeat purchase customers of a service brand	Multidimensional: C, E, B <sup>a</sup>
Van Doorn et al. (2010)	Customer engagement behavior	Customers' behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers such as word-of-mouth activity, recommendations, helping other customers, blogging, writing reviews.	Unidimensional: B
Hollebeek (2011)	Customer brand engagement	The level of a customer's motivational, brand-related and context-dependent state of mind characterized by specific levels of cognitive, emotional, and behavioral activity in brand interactions.	Multidimensional: C, E, B
Pham and Avnet (2009)	Engagement behavior	Finds that engagement "seems to be inferred from a pattern of action or withdrawal with respect to a target object (p. 116)."	Multidimensional: C, B <sup>a</sup>
Higgins and Scholer (2009)	Engagement	A state of being involved, occupied, fully absorbed or engrossed in something (i.e. sustained attention), generating the consequences of a particular attraction or repulsion force. The more engaged individuals are to approach or repel a target, the more value is added to or subtracted from it.	Multidimensional: C, E, B <sup>a</sup>

Engagement dimensionality: C, Cognitive; E, Emotional; B, Behavioral.  
<sup>a</sup> Inferred from, rather than made explicit in, the relevant research.

Tab. 5 : Principali definizioni di *Customer Engagement*<sup>6</sup>

Il tentativo di promuovere e realizzare un'attività di *customer engagement* viene definita come "uno sforzo deliberato da parte di un'azienda per motivare, valorizzare e misurare i contributi dei clienti alle funzioni di marketing, andando ben oltre quello che è il *valore* della semplice transazione economica" (Colleen et al., 2016). Questo segna un cambiamento nelle attività di marketing rivolte al consumatore e nelle pratiche commerciali. A dimostrazione di ciò si precisa che nel 2007 il termine *customer engagement* era praticamente inutilizzato.

<sup>6</sup> BRODIE, R. J., JURIC, B., HOLLEBEEK, L. D., ILLIC, A., 2011. Customer Engagement. *Journal of Service Research*, Vol. 14 (3), 252-271.

Infatti, nel motore di ricerca Google non c'erano corrispondenze mentre oggi, dieci anni dopo, le corrispondenze sono oltre dieci milioni.

Prioritariamente il *customer engagement* deve realizzare un miglioramento dell'esperienza offerta al consumatore. Secondariamente deve rafforzare le connessioni psicologiche che il consumatore instaura con il prodotto e l'esperienza d'acquisto. Ciò deriva dal fatto che molti ricercatori sostengono che nel *customer engagement*, sia presente anche una prospettiva psicologica associabile al processo decisionale dei consumatori, sulle "modalità di investimento delle loro risorse" in particolari interazioni con il *brand*. Interazioni che poi influenzano il loro comportamento e la loro decisione d'acquisto (Hollebeek et al., 2016). La seguente figura (Fig. 2) riassume quanto espresso, evidenziando come il processo di *customer engagement* possa avere degli effetti anche sui ricavi e sui costi di un'impresa.

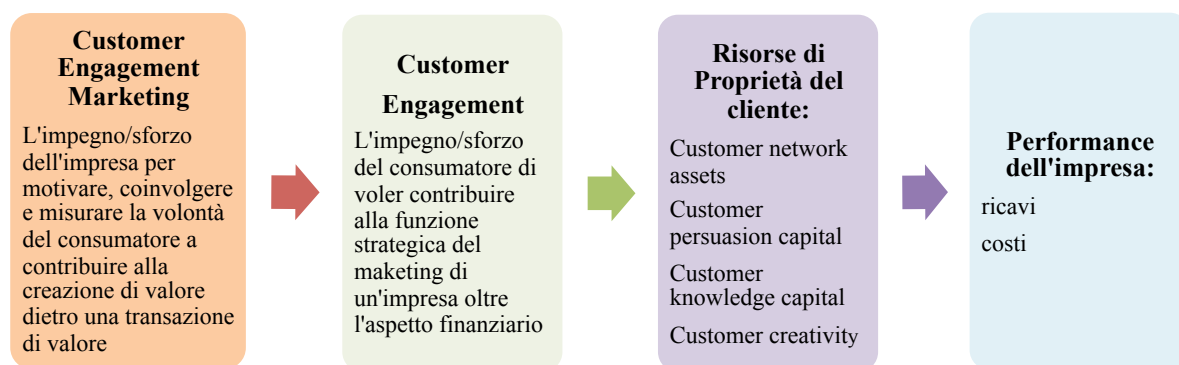


Fig. 2 : *Customer Engagement Marketing*<sup>7</sup>

## 2.5 I Livelli di Analisi del *Customer Engagement* e il *Customer Engagement Behaviour*

Il *customer engagement* può essere analizzato e realizzato (Beatty et al., 2012) secondo i quattro livelli riportati qui di seguito:

- i. cognitivo
- ii. affettivo
- iii. comportamentale
- iv. sociale

<sup>7</sup> Grafico Adattato da: COLLEEN, H., JORDAN, M., ARNOLD, M., CARLSON, B. C., 2016. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, 312–335.



I primi due livelli, cognitivo ed affettivo, fanno riferimento alle esperienze e alle sensazioni dei clienti. Gli elementi comportamentali e sociali invece, catturano le relazioni generate nel tempo (Beatty et al., 2012). Tali relazioni possono mantenere o accrescere il numero di clienti. Le relazioni che i clienti sperimentano nascono da esperienze “uniche” vissute nel momento in cui sono a contatto con il *brand*, il prodotto ed il negozio.

Si può concludere che, come emerso negli studi di Beatty et al. (2012), il coinvolgimento (*involvement*) e la partecipazione (*customer participation*) sono propedeutici al *customer engagement* e che da questi derivino: il *valore* (*value*); la fiducia (*trust*); il coinvolgimento affettivo (*affective commitment*); il passaparola (*WoM – Word of Mouth*); la fedeltà (*loyalty*) e il coinvolgimento della “comunità di marca” (*brand community involvement*). Nella seguente figura (Fig. 3) è riportato uno schema relazionale tra le suddette componenti del *customer engagement*.

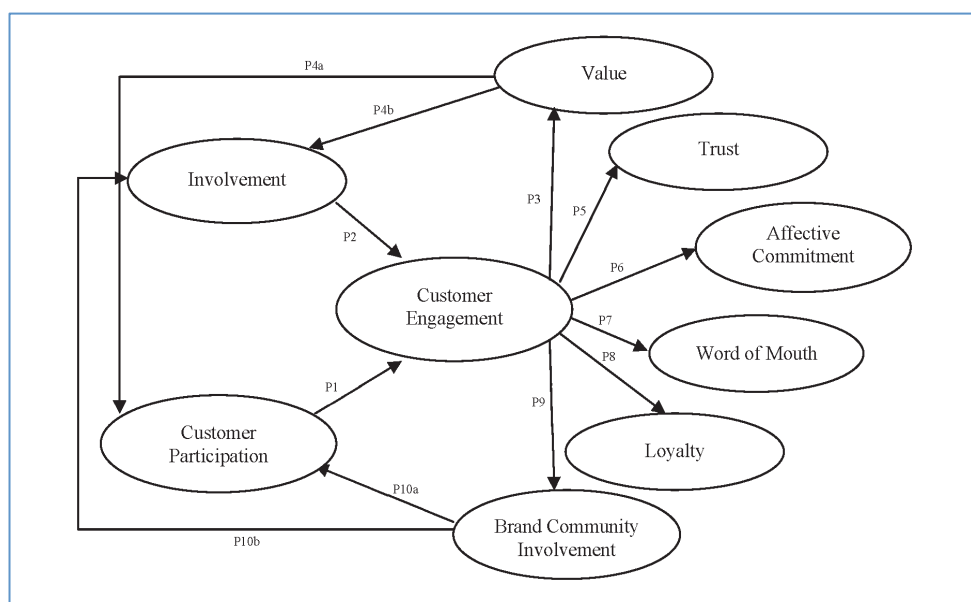


Fig. 3 : *Conceptual Framework of Customer Engagement*<sup>8</sup>

Il modello teorico riportato in Fig. 3 si fonda su 10 proposizioni principali che permettono di collegare i diversi elementi al nucleo centrale, rappresentato dal *customer engagement* (Beatty et al., 2012):

<sup>8</sup> BEATTY, S. E., MORGAN, R. M., VIVEK, S. D., 2012. Customer Engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20 (2), 127–145.

- Proposizione 1: Il livello di partecipazione (a) di un individuo è associato positivamente all'intensità del livello di *engagement*.
- Proposizione 2: Il livello di coinvolgimento (b) di un individuo è associato positivamente all'intensità del livello di *engagement*.
- Proposizione 3: Un individuo fortemente *engaged* otterrà sia un *valore* intrinseco sia un *valore* estrinseco maggiore.
- Proposizione 4: L'incremento delle percezioni misurate in termini di *valore* trasmesso all'individuo sarà associato positivamente alla sua partecipazione (a) e al suo coinvolgimento (b).
- Proposizione 5: Il *customer engagement* è associato positivamente alla fiducia di un individuo nell'organizzazione che coopera nel processo di co-creazione del *valore*.
- Proposizione 6: Il *customer engagement* è associato positivamente all'impegno "affettivo" di un individuo verso l'organizzazione che coopera nel processo di co-creazione del *valore*.
- Proposizione 7: Il *customer engagement* è associato positivamente all'attività di passaparola (*WoM*) di un individuo relativamente all'organizzazione che coopera nel processo di co-creazione del *valore*.
- Proposizione 8: Il *customer engagement* è associato positivamente alla lealtà di un individuo con la marca, l'organizzazione o l'offerta che coopera nel processo di co-creazione del *valore*.
- Proposizione 9: Il *customer engagement* è associato positivamente a una maggiore partecipazione (a) della "comunità di marca" con il marchio.
- Proposizione 10: L'aumento del coinvolgimento nella comunità di marca da parte dell'individuo sarà associato positivamente alla sua (a) partecipazione e al suo (b) coinvolgimento.

Gli studi di Doorn et al. (2010), mettono in risalto quanto il processo di *co-creation* sia perfettamente integrato all'interno del *customer engagement*. Secondo Lusch e Vargo (2006): "la co-creazione del *valore* per il cliente implica necessariamente la sua partecipazione nella creazione dell'offerta dell'impresa stessa".

Come rappresentato nella seguente figura (Fig. 4), per definire la natura dell'ingaggio del cliente è necessario considerare le modalità con le quali il consumatore può essere *engaged*.

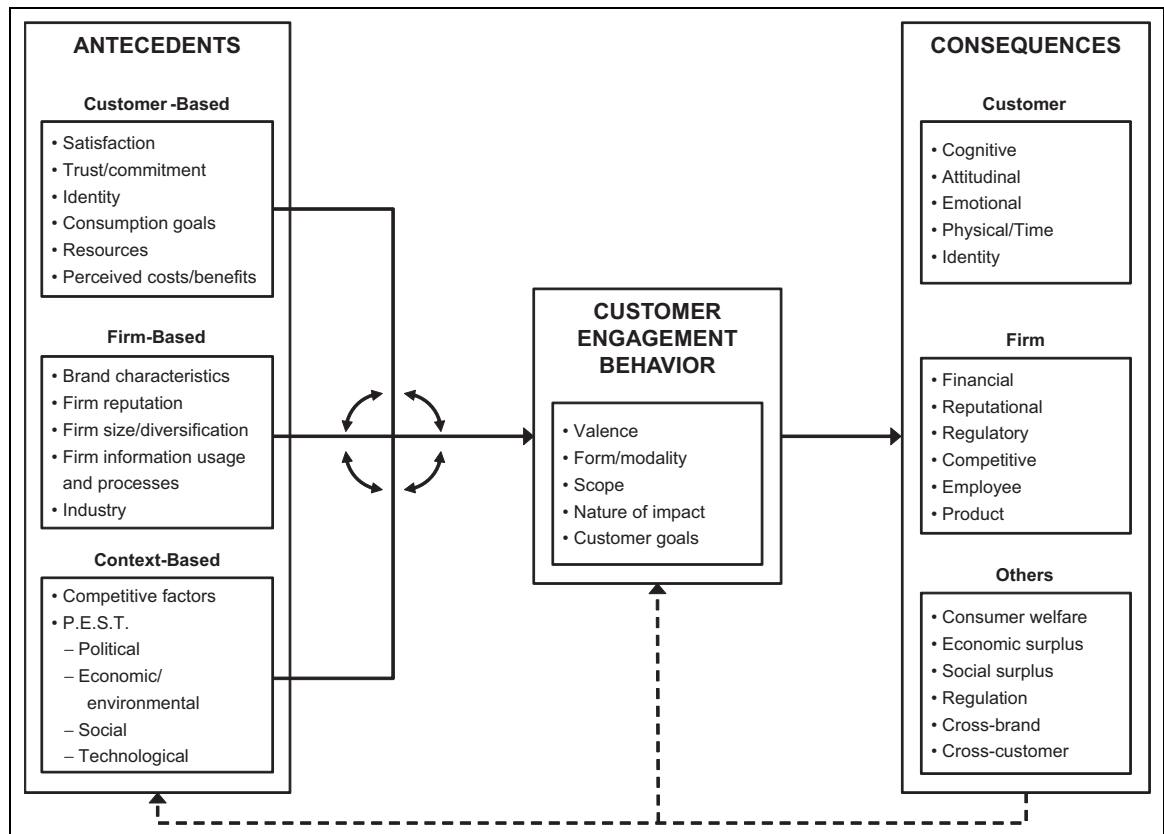


Fig. 4 : *Conceptual Model of Customer Engagement Behavior*<sup>9</sup>.

Le 5 dimensioni con le quali si presenta il *Customer Engagement Behaviour* sono (Doorn et al., 2010):

- i. Valenza
- ii. Modalità
- iii. Portata
- iv. Natura (del suo impatto)
- v. Obiettivi (del cliente)

La prima dimensione è costituita dalla “valenza” la quale si esplicita nell’analisi del *valore* che l’*engagement* del consumatore assume per l’azienda. Per oggettivare la valenza è necessario classificare il comportamento del consumatore come positivo o negativo (Brady et al., 2006). Pur rimanendo una classificazione meramente soggettiva, per “comportamento positivo” si intendono tutte le azioni che, sia nel breve periodo sia nel lungo periodo, avranno

<sup>9</sup> DOORN, J. V., LEMON, K. N., MITTAL, V., NASS, S., PICK, D., PIRNER, P., VERHOEF C., 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (3), 253 – 266.

conseguenze benefiche per l'azienda, a livello finanziario e non strettamente finanziario, come per esempio: l'immagine, la reputazione del *brand*, il passaparola, il *buzz marketing* etc. Alcune azioni del consumatore, come ad esempio le attività di passaparola (*WoM*) che sfruttano strumenti quali i blog, le recensioni online etc., possono risultare positive o negative per l'azienda, in base alla tipologia di contenuti che vengono veicolati e al grado di attendibilità degli stessi consumatori.

La seconda dimensione è rappresentata dalle “modalità” con le quali l'*engagement* del consumatore si può manifestare. I clienti per esempio, possono essere coinvolti in eventi di beneficenza per conto dell'azienda, “donando” sia tempo che denaro (*crowdfunding*) ma allo stesso tempo possono partecipare a progetti di integrazione consumatore-azienda dove sono gli stessi consumatori che forniscono all'azienda dei *feedback* durante il processo di co-creazione del *valore*.

La terza e la quarta dimensione del *customer engagement behaviour* sono rappresentate dalla “portata” e dalla “natura” sia in termini temporali sia in termini geografici, tenendo presente che l'impegno del consumatore potrebbe essere anche solo temporaneo. Anche la scelta della tipologia del canale di vendita, vedi l'introduzione di un approccio multicanale, e la localizzazione geografica (come per i *themed flagship brand store* di Audi) influenzeranno l'impatto e la consistenza del *customer engagement behaviour*. In fine, la quinta ed ultima dimensione si riferisce agli “obiettivi” espressi in termini di vantaggi che il cliente può ricavare dal suo *engagement*. In particolare, Doorn et al. (2010) formulano 2 distinte domande a questo proposito:

- i. Gli obiettivi dei clienti sono allineati con gli obiettivi dell'impresa?
- ii. Il comportamento del cliente è diretto all'impresa o ad un altro componente come ad esempio: gli investitori, i clienti, i concorrenti etc.?

Nella succitata figura (Fig. 4), sono evidenziati anche gli aspetti “antecedenti” e “conseguenti” dello sviluppo di una buona attività di *customer engagement*. In particolare, gli effetti principali che possono essere riscontrati per il consumatore si sviluppano su diversi livelli: cognitivo, emotivo, attitudinale, fisico, temporale e personale. Per quanto riguarda l'impresa invece i livelli sono: finanziario, normativo, competitivo, etc. (Doorn et al., 2010).

Uno degli elementi più significativi all'interno del concetto di *customer engagement*, è rappresentato dal concetto di “coinvolgimento” (Vivek, 2009). All'interno della letteratura del marketing, il coinvolgimento viene spesso definito come “la percezione personale del consumatore nei confronti dell'oggetto, che può essere sia un prodotto sia un marchio” (Vivek, 2009). Il coinvolgimento del consumatore è dunque un elemento determinante al fine di mettere in pratica un'efficiente strategia di *customer engagement*.

Gli studi condotti da Fung So et al. (2016) identificano 6 diverse ipotesi che stanno alla base del *customer engagement*:

- i. Ipotesi 1: Il coinvolgimento è legato positivamente all'impegno dei clienti.
- ii. Ipotesi 2: L'impegno dei clienti è positivamente legato alla qualità del rapporto di marca.
- iii. Ipotesi 3: Il coinvolgimento è legato positivamente alla qualità dei rapporti di marca.
- iv. Ipotesi 4: L'efficacia di un *brand* è legata positivamente alla fedeltà dei suoi consumatori.
- v. Ipotesi 5: Il compito del cliente è legato positivamente alla fedeltà del marchio.
- vi. Ipotesi 6: L'impegno dei clienti media l'effetto del coinvolgimento sulla qualità del rapporto di marca.

Il coinvolgimento nel processo di acquisto è importante ma non è sufficiente. È necessario anche aumentare e migliorare la “qualità della relazione” con il *brand*. La qualità della relazione è definita come “la percezione del cliente di quanto la relazione soddisfi le aspettative, le previsioni, gli obiettivi e i desideri che il cliente ha in merito ad un prodotto o una marca”. La qualità della relazione con la marca dipende principalmente da due fattori: la fiducia e la soddisfazione. La fiducia (*brand trust*) è definita come “una volontà di affidarsi per le operazioni di “scambio” a un partner di cui si ha fiducia” (Moorman et al., 1992). Secondo Ganesan e Hess (1997), la fiducia aumenta l'impegno di un individuo verso una relazione perché:

- i. riduce i rischi percepiti, ossia, i rischi associati a comportamenti opportunistici da parte del *partner* commerciale,
- ii. riduce i costi di transazione in un rapporto di scambio,
- iii. aumenta la fiducia del *partner* sul fatto che nel lungo periodo, le eventuali iniquità che dovessero sorgere saranno risolte.

Inoltre, la fiducia implica un “processo di calcolo” fondato sulla capacità di una delle due parti (ad esempio, un marchio) di continuare ad adempiere ai suoi obblighi in relazione ai costi e i benefici conseguenti al mantenimento della relazione. Nel contesto della gestione del marchio, la fiducia include anche la convinzione che la marca agirà a favore del migliore interesse del cliente, il tutto basato su obiettivi e *valori* condivisi, motivando così i *partner* coinvolti nello scambio a continuare nella relazione avviata.

La soddisfazione è una dimensione importante della qualità delle relazioni. La sua misura rappresenta lo “stato di salute” del rapporto di scambio (Moliner et al., 2007). Un cliente insoddisfatto non può avere un buon rapporto con l’impresa. Per quanto visto in precedenza, il coinvolgimento è legato positivamente alla qualità dei rapporti di marca e la qualità dei rapporti è funzionale alla creazione di una relazione di fedeltà al *brand*.

Il *customer engagement*, comprende dunque componenti: cognitive; affettive e comportamentali. Gli studiosi di marketing sostengono che il *customer engagement* può migliorare le decisioni di fidelizzazione e di acquisto attraverso l’effetto combinato di una connessione psicologica duratura e di esperienze interattive di marca che vanno oltre l’acquisto.

## **2.6 Proposte di Strumenti per Valutare/Misurare il *Customer Engagement***

Diversi studiosi del marketing dopo essersi concentrati sulla “qualità” e sul “valore” come *driver* della *performance* di un’azienda, hanno indirizzato le loro ricerche sulle “metriche” per la misura/valutazione del comportamento del consumatore. Più dettagliatamente queste includono (Doorn et al., 2010):

- i. la fiducia ed il *commitment*;
- ii. la percezione di un servizio di qualità;
- iii. la *brand experience*;
- iv. le connessioni del brand;
- v. l’identificazione del consumatore;
- vi. il *customer equity*.

Le principali dimensioni che possono essere utilizzare per misurare il *customer engagement* sono (Fung So et al., 2016):

- i. l’identificazione del consumatore con i valori del brand

- ii. l'entusiasmo
- iii. l'attenzione
- iv. l'assorbimento
- v. l'interazione

Le principali dimensioni che possono essere utilizzate per misurare il *brand relationship quality* sono (Fung So et al. 2016):

- i. la fiducia
- ii. la soddisfazione

La seguente figura (Fig. 5) riassume quanto precedentemente illustrato, evidenziando le interconnessioni presenti tra le diverse componenti che contribuiscono ad aumentare il livello di *engagement* fino alla creazione di una *brand loyalty*.

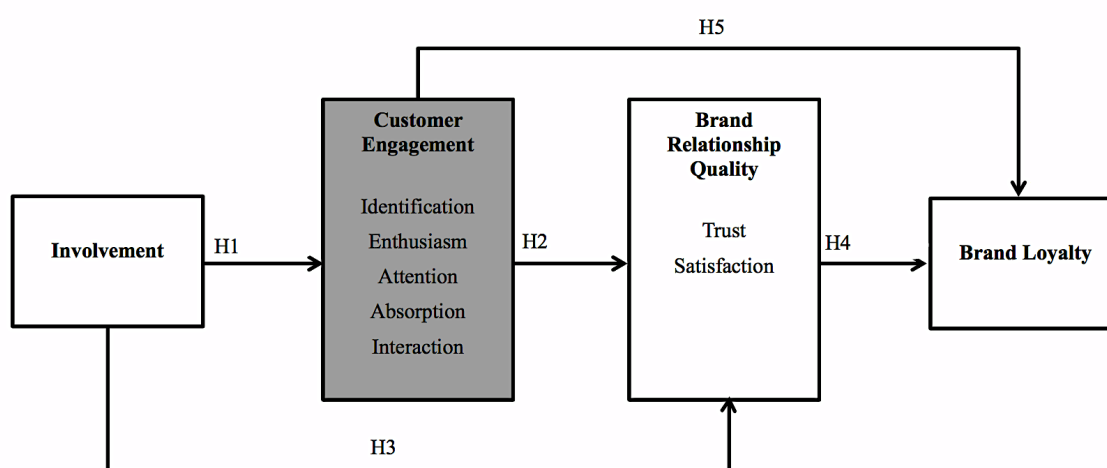


Fig. 5 : *Customer Engagement Analytics and Brand Relationship Quality Analytics*<sup>10</sup>

Seguendo lo schema di ipotesi sviluppato da Fung So et al. (2016) rappresentato in Fig. 5, il coinvolgimento è legato positivamente all'impegno dei clienti (H1) che a sua volta è positivamente legato alla qualità del rapporto di marca (H2). Allo stesso modo, il coinvolgimento è connesso positivamente alla qualità dei rapporti di marca (H3) dai quali deriva un certo grado di fedeltà al marchio (H4). Infine, è evidente come, tanto maggiore sarà il livello di *engagement* del consumatore tanto maggiore sarà la fedeltà al *brand* (H5) (Fung So et al., 2016).

<sup>10</sup> FUNG SO, K. K., SPARKS, B. A., KING, C., 2016. Enhancing Customer Relationships with Retail Service Brands: The Role of Customer Engagement. *Journal of Service Management*, Vol. 27 (2),170-193.

Lo sviluppo tecnologico dell'ultimo decennio ha cambiato in modo significativo il panorama dei servizi al dettaglio. In particolare, *internet* ed il *web* hanno dato ai consumatori un maggiore controllo sulle informazioni e maggior potere sui prodotti acquistati, creando così nuove sfide per i rivenditori. Per questo, in un contesto sempre più tecnologico ed interconnesso, il *customer engagement* ed il mantenimento della connessione psicologica tra i clienti e la marca, è considerato non più solo come un'opzione ma è diventato una "necessità" per i rivenditori. Maggiori e più profondi saranno i contenuti emotivi e i valori trasmessi dal *brand*, maggiori saranno le risposte cognitive, affettive e comportamentali del consumatore che si traducono in un maggior livello di fedeltà alla marca.

In conclusione, per comprendere a fondo e valutare il *customer engagement* è necessario considerare le dinamiche: emozionali, comportamentali e decisionali, che caratterizzano il "comportamento di acquisto" di un consumatore all'interno di uno *store* fisico. Le suddette dinamiche devono riguardare l'esperienza del cliente nelle interazioni con il personale e con gli elementi del punto vendita. L'interazione con il prodotto esposto, sia esso fisico sia esso virtuale, rappresenta il momento in cui, oltre a fornire al consumatore una moltitudine di informazioni rilevanti, si deve cercare di realizzare un "contatto" con il cliente. Solo così egli potrà raggiungere l'*engagement*.



#### 3.1 Audi City

I *themed flagship brand store* di Audi, conosciuti anche come Audi City, rappresentano una delle ultime novità che il noto costruttore di autovetture tedesco ha sviluppato con lo specifico intento di coinvolgere ed emozionare i consumatori, siano essi utenti, *lead*, *prospect* o clienti, nel processo di acquisto. Audi City si presenta come uno spazio fisico nel quale tecnologia, innovazione e *virtual reality* sono solo alcune delle componenti utilizzate singolarmente o in combinazione, per sviluppare e fornire ai consumatori servizi personalizzati con lo scopo di realizzare esperienze di acquisto uniche e memorabili (*customer experience excellence*) e giungere così al *customer engagement*.

Grazie alle innumerevoli innovazioni, gli Audi City rappresentano una vera e propria rivoluzione che stravolge le tradizionali regole del *retailing*. Come per la maggior parte delle innovazioni, la strategia degli Audi City è stata studiata, testata e infine implementata. Nella sua ossatura, la strategia è stata progettata in modo da essere *adaptive* (adattativa), ossia capace di evolversi seguendo il mercato in modo dinamico.

Il progetto Audi City nasce nel 2012 a Londra con l'apertura del primo *themed flagship brand store*. Dopo questo primo evento sono stati aperti altri centri a Beijing (2013), Berlino (2014), Istanbul (2016), Parigi (2016) e Mosca (2016) (Maukel e Drechsel, 2016). Dall'inizio del 2016 oltre 30 rivenditori in tutto il mondo hanno introdotto i "moduli" digitali presentati nel progetto Audi City. Con Audi City, il *brand* è riuscito ad inserirsi in nuovi mercati e conquistare nuovi clienti. A Pechino in media sono quasi 5.000 i visitatori che ogni settimana entrano all'interno di Audi City. A Londra, confrontando la situazione pre e post introduzione dell'Audi City, è stato rilevato (Maukel e Drechsel, 2016) che le vendite sono aumentate di circa il 70%. Inoltre il 60% dei clienti Audi sono dei "nuovi" clienti, a dimostrazione del fatto che i *themed flagship brand store* contribuiscono ad attirare utenti, *lead* e *prospect* per farli diventare clienti. Gli effetti dell'introduzione degli Audi City si riflettono anche sull'aspetto economico-finanziario. Un'analisi del comportamento dei consumatori nell'Audi City di Berlino (Maukel e Drechsel, 2016) ha dimostrato che i suoi clienti in media spendono circa il 25% in più sulle vetture Audi acquistate all'interno di un Audi City rispetto a quanto accade nelle tradizionali concessionarie. Questo incremento di spesa è dovuto anche ad una maggiore presenza di equipaggiamenti opzionali nelle autovetture acquistate. Inoltre, nelle città in cui è stato registrato un aumento del 70% del numero di unità vendute grazie alla presenza degli

Audi City, il 65% dei consumatori non ha sentito la necessità di richiedere un *test drive* (Maukel e Drechsel, 2016).

### 3.2 La *Mission* degli Audi City

Negli ultimi anni un numero sempre maggiore di consumatori ha manifestato l'interesse (*VoC*) a sviluppare un "contatto diretto" con il *brand* e con il prodotto. Audi si è concentrata su questa particolare tipologia di relazione sostanziando la propria risposta con la creazione degli Audi City. Questa risposta, all'interno della quale si sviluppa il processo di co-creazione del *valore* illustrato nel precedente Capitolo 2, doveva rispettare alcuni requisiti essenziali. Tra questi vincoli spiccano i seguenti: la spontaneità, la semplicità, l'utilizzo di piattaforme digitali o ancora, la connessione ad esperienze quotidiane ed in particolare quelle collegate a momenti della vita reale (ad esempio la pausa pranzo, un *weekend* di *shopping* etc.).

Audi ha cercato di coniugare due aspetti esperienziali: quello della realtà e quello del mondo digitale. L'intenzione è quella di rendere l'esperienza di acquisto del consumatore migliore, più emozionante e allo stesso tempo non destinata a generare un singolo acquisto (Maukel e Drechsel, 2016). Attraverso la fusione di questi due aspetti, Audi si propone, a differenza dei suoi diretti concorrenti, di far vivere ai clienti un'esperienza unica del suo *brand* e dei suoi prodotti. Inoltre, per Audi è di fondamentale importanza il *customer lifetime value* ovvero, il guadagno che un cliente, se fidelizzato, può generare nel corso della sua vita con acquisti ripetuti.

Tra gli obiettivi strategici perseguiti da Audi mediante l'introduzione dei *flagship brand store*, spiccano quelli di aumentare i livelli di *loyalty* e la probabilità di riacquisto dei prodotti. Per Audi questa situazione è realizzabile attraverso la combinazione di 3 distinti soggetti: il rivenditore, il consumatore e il *brand* Audi, come rappresentato nella seguente figura (Fig. 6).

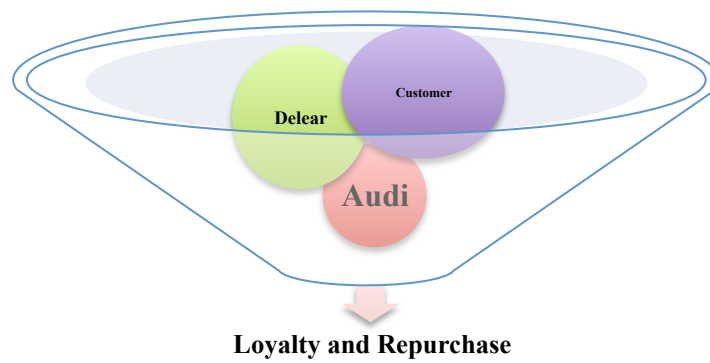


Figura 6 : *Fedeltà e Riacquisto per Audi*<sup>11</sup>

Audi City è la risposta che Audi ha elaborato e implementato con successo, visti i dati economici, per soddisfare queste nuove tendenze emergenti, in un contesto dominato dalla prospettiva incentrata sul servizio e sul consumatore: la *service-dominant logic*.

La chiave del successo degli Audi City risiede nel raggiungere un profondo livello di *engagement* del consumatore immergendolo, per la prima volta, in un nuovo “mondo digitale”. Uno dei punti di forza dei *themed flagship brand store* è costituito dal fatto di essere un *point of purchase* completamente diverso rispetto ai negozi tradizionali e, più specificatamente, rispetto alle altre concessionarie auto presenti sul mercato.

Un altro elemento di successo degli Audi City è costituito dalle tecnologie e modalità di comunicazione. Mediante superfici di proiezione che vanno dal pavimento al soffitto, i rivenditori delle concessionarie possono visualizzare, per la prima volta, l'intero portafoglio prodotti Audi, sempre *up-to-date*, senza dover avere una “versione tangibile” di tutti i modelli. Situazione praticamente impossibile per gli altri punti vendita se si considerano tutte le possibili combinazioni disponibili. Questa soluzione tecnologica permette un significativo risparmio di costi che sarebbero altrimenti sostenuti per gestire spazi espositivi di maggiori dimensioni. Inoltre, contribuisce ad aumentare l'efficienza del servizio dal momento che le diverse combinazioni, se non tutte, possono essere presentate contemporaneamente al consumatore (Maukel e Drechsel, 2016).

Negli ultimi anni gran parte dei principali *player* del settore *automotive*, per dare un riscontro alle sempre nuove esigenze dei consumatori sono stati costretti ad ampliare il loro portafoglio di prodotti (Köckritz, 2013). Tra le nuove esigenze spicca quella secondo cui l'acquisto effettuato “sulla carta” non soddisfa più il consumatore. Egli vuole vedere e conoscere in

<sup>11</sup> Fonte: DALY, J., KELLER, Y., HELM, C., COCOCCIA, L., 2004. Optimizing Returns on Customer-Centric strategies. *Roi Review*, Vol. 3 (2), 3.

dettaglio il prodotto che andrà ad acquistare. Per soddisfare questa esigenza Audi è ricorsa all'utilizzo della realtà aumentata (*augmented reality*). Il vantaggio offerto da questa tecnologia si evince se si considera che la composizione della gamma prodotti Audi è passata dai 23 modelli del 2007 a oltre 50 modelli a fine 2015. Considerando tutti i colori, le opzioni e le funzioni disponibili, i consumatori possono scegliere tra centinaia di diversi modelli (Maukel e Drechsel, 2016).

Nel vivere l'esperienza Audi City, ogni cliente riceve una specifica, ossia dedicata, assistenza da parte di uno o più esperti Audi lungo tutto il percorso (*journey*) all'interno del *themed flagship brand store*. Per offrire un servizio differenziato rispetto a quello dei propri *competitor* e per rendere unica l'esperienza di acquisto del consumatore (*customer experience excellence*) all'interno degli Audi City sono state create delle vere e proprie *lounge*, destinate esclusivamente ai clienti. Si tratta di confortevoli *suite* di consultazione, nello stile di uno studio esclusivo, dove i clienti, oltre a interagire con degli esperti, possono definire anche gli aspetti legati agli strumenti e soluzioni finanziarie (Maukel e Drechsel, 2016).

La *mission* negli Audi City è stata sviluppata partendo da una profonda analisi del *customer journey* del consumatore nel settore *automotive*. Qui di seguito ne è riportata una breve sintesi. Si possono identificare 3 distinte fasi del *customer journey automotive* (Michelli, 2015):

- i. La fase di prevendita (Fig. 7),
- ii. La fase di vendita (Fig. 8),
- iii. La fase di assistenza (e tutte le attività post-vendita) (Fig. 9).

Nella fase di “prevendita” le dimensioni da considerare sono 3: la “consapevolezza” che si può esplicitare sotto forma di passaparola, ricerche online, e visita dei siti OEM (*original equipment manufacturer*); la “intenzione” che può essere manifestata attraverso la ricerca e il contatto con una concessionaria, la ricerca di opzioni di finanziamento, la visita dei siti dei concessionari e infine, la “valutazione” che si può esplicitare nella visita dei siti web degli OEM, nello studio delle ricerche condotte pubblicate sul web da terze parti e, quindi, il ritorno alla visita dei siti dei concessionari (Michelli, 2015).

Possiamo concludere che la fase di pre-vendita è concentrata sull'esplorazione e formazione di un'intenzione di acquisto. In questa fase gli addetti al marketing devono cercare di

soddisfare i desideri e le necessità dei potenziali clienti (Michelli, 2015) come indicato nella seguente figura (Fig. 7).



Fig. 7 : Pre-sale<sup>12</sup>

La fase del *customer journey* successiva è rappresentata dalla attività di “vendita”. A tal proposito va sottolineato che gli Audi City non nascono espressamente come negozi destinati alla vendita, sebbene questa possa essere portata a termine al suo interno. Nascono come un luogo in cui attirare il consumatore, per fargli percepire i valori e i contenuti del *brand* e permettergli di vivere un’esperienza di *valore* memorabile attraverso la co-creazione del *valore*. All’interno di un’attività di vendita, cfr. Fig. 8, le fasi più importanti sono quattro: creare una prima impressione memorabile (*customer experience excellence*) attraverso l’accoglienza all’arrivo, il contatto iniziale; farsi carico delle necessità dell’utente con la valutazione del veicolo, organizzare delle prove su strada (*test drive*), valutazione e conferma delle necessità del consumatore; creare serenità attraverso la negoziazione, fornendo consigli sugli strumenti finanziari che possono essere utilizzati e in fine, creare ricordi duraturi provvedendo alla consegna nei tempi stabiliti, organizzando eventi etc. (Michelli, 2015).

<sup>12</sup> Fonte: MICHELLI, J. A., 2015. *Driven to Delight, Delivering World-Class Customer Experience, the Mercedes-Benz Way*. McGraw-Hill Education.



Fig. 8: *Sale*<sup>13</sup>

L'ultima fase del *automotive customer journey* è caratterizzata dall'esperienza di "assistenza" (Fig. 9). Il *service* è caratterizzato da quattro famiglie di esperienze. Il primo insieme di esperienze è detto di "ampliamento del business" (*win the business*) e si compone delle seguenti ulteriori esperienze/sensazioni: contatto con la concessionaria, selezione del riparatore e fornitura della autovettura di servizio sostitutiva. Il secondo insieme è detto: "partire con il piede giusto" e si esplicita nella accoglienza all'arrivo, identificazione delle necessità, *check-in* del veicolo, ricevere un preventivo e trasferimento ad un mezzo di trasporto alternativo. La terza famiglia è detta: "mantenere le promesse" ossia, riparare il veicolo e fornire un costante aggiornamento sullo stato del veicolo. La quarta ed ultima famiglia di esperienze è detta: "creazione di ricordi duraturi", ossia, l'accurata preparazione del mezzo prima della consegna, pagamento del prezzo, ritiro del veicolo ed infine la raccolta un eventuale feedback dal consumatore (Michelli, 2015).

<sup>13</sup> Fonte: MICHELLI, J. A., 2015. *Driven to Delight, Delivering World-Class Customer Experience, the Mercedes-Benz Way*. McGraw-Hill Education.



Fig. 9 : *Service*<sup>14</sup>

### 3.3 Tecnologia e Architettura

Una delle principali sfide che Audi ha dovuto affrontare nell'implementazione degli Audi City riguardava la gestione degli spazi. Difatti, la collocazione degli Audi City nei centri delle grandi città si scontrava con la difficoltà di trovare degli ambienti sufficientemente ampi. Senza dimenticare inoltre, che gli Audi City dovevano essere sufficientemente vicini alle concessionarie Audi, questo per permettere ai consumatori di partecipare a eventuali *test drive*, che avrebbero contribuito ad aumentare il loro livello di *engagement*. Audi City però, riesce a reinterpretare e superare questo nuovo vincolo. Con un'estensione di circa 400 metri quadrati, questi *store* hanno una superficie pari a un terzo dello spazio di un "classico" *showroom* in una concessionaria. Questo risultato è stato reso possibile dalla "comunicazione digitale" dei prodotti, fatto che conferisce ad Audi City un elevato grado di flessibilità (Maukel e Drechsel, 2016).

Inoltre, i contenuti delle presentazioni virtuali di Audi City possono essere adattati alle specificità dei singoli mercati e ai principali interessi dei visitatori locali, il tutto con un semplice *click*. Tutte le sedi degli Audi City sono collegate tra loro tramite un server centrale a Ingolstadt. Le informazioni correnti sul prodotto, le campagne pubblicitarie e le notizie del mondo Audi, nonché nuove opzioni di visualizzazione, vengono direttamente caricate nel programma di presentazione accessibile a tutti gli Audi City in tempo reale (Maukel e Drechsel, 2016).

<sup>14</sup> Fonte: MICHELLI, J. A., 2015. *Driven to Delight, Delivering World-Class Customer Experience, the Mercedes-Benz Way*. McGraw-Hill Education.

Inoltre, i singoli schermi interattivi presenti all'interno degli Audi City possono essere combinati per creare uno schermo gigante, che consente di trasmettere in diretta anche eventi sportivi, come le attività di "Audi Motorsport" o eventi culturali o ancora, eventi di beneficenza organizzati dalla società o dai suoi partner commerciali. Queste attività, che apparentemente sembrano scollegate e lontane dall'attività di vendita, in realtà rientrano perfettamente nella filosofia commerciale di Audi che cerca di creare un dialogo a 360 gradi tra i propri consumatori e il suo marchio.

Tra le novità presenti negli Audi City ci sono anche le tecniche innovative di presentazione del prodotto, le quali sono realizzate in un contesto architettonico particolare. Il *flagship brand store* è rivestito quasi interamente da superfici di proiezione digitale, ha un linguaggio di design minimalista ed è poco colorato, per cui lo spazio fisico che rimane passa in secondo piano dal momento che è il contenuto che emerge (Kuehne e Zuchriegel, 2015). La tecnologia ad alte prestazioni che sta dietro a tutto questo rimane in gran parte invisibile al visitatore.

All'interno del *themed flagship brand store* la struttura si fonde con l'architettura circostante (Maukel e Drechsel, 2016). Lo showroom definisce il paesaggio urbano permettendo proiezioni multimediali di grandi dimensioni, che sono visibili anche dall'esterno, attraverso la facciata che è rigorosamente realizzata in vetro. Questo serve anche per creare un collegamento tra il marchio e i potenziali clienti che passeggiano per le strade cittadine (Maukel e Drechsel, 2016).

### **3.4. Visiting Audi City – Audi Customer Engagement**

L'obiettivo di Audi City è quello di rendere l'acquisto di un'autovettura un'esperienza indimenticabile e totalmente coinvolgente (*engagement*) questo prima dell'eventuale prova (*test drive*) su strada del mezzo. Attraverso pannelli *multi-touch* e *tablet* digitali il visitatore è portato a esplorare in alta definizione, ogni singolo particolare della sua autovettura. Se lo desidera, può consultare le guide digitali *online* di Audi che forniscono le informazioni relative ai prodotti e alle tecnologie impiegate. In qualunque momento il cliente può trasferire l'immagine della autovettura configurata secondo le sue richieste al *powerwall* che si estende dal pavimento al soffitto. In questo modo il cliente ha la possibilità di sperimentare l'auto quasi in scala 1:1 (Köckritz, 2013). Il sistema acustico dinamico garantisce che i suoni provenienti dalle pareti siano quelli che si adattano specificamente al modello e alla



configurazione di autovettura selezionata. Queste diverse soluzioni contribuiscono a creare un forte livello di *engagement* nel consumatore.

Come indicato nei precedenti capitoli, per i *prospect* che vogliono diventare *customer*, ossia gli utenti che al termine del *journey* hanno la specifica intenzione di fare l'acquisto, sono disponibili delle separate *lounge* dotate di tavoli *multi-touch* e di schermi interattivi. La vendita avviene dunque in un'atmosfera unica. A tal riguardo, Audi si è ispirata alle *customer private lounge* di alcune compagnie aeree tra cui Lufthansa (Köckritz, 2013). L'obiettivo è quello di garantire una soluzione di continuità tra l'esperienza condotta nello *store* e la definizione degli altri aspetti.

Per consentire ai visitatori di personalizzare ulteriormente la loro autovettura, sono disponibili diversi campioni, ognuno dotato del proprio codice Q.R. - *quick response code*, di tessuti, cuoio e vernici, che il consumatore può liberamente toccare amplificando così l'esperienza attraverso una emozione sensoriale.

Insieme all'esperto Audi, il visitatore può ordinare la propria autovettura direttamente alla fabbrica Audi. In alternativa, l'esperto può memorizzare una singola configurazione sul telefono del cliente, tramite un'apposita scansione del codice Q.R. creato alla fine del processo di configurazione del veicolo. Ciò consentirà al cliente di rivedere la configurazione della propria autovettura in qualunque momento ed eventualmente, di poterla modificare durante una successiva visita ad un Audi City (Maukel e Drechsel, 2016).

Tutti questi strumenti utilizzati da Audi, concorrono a realizzare il processo di *value co-creation*, presentato nel capitolo 2, realizzato congiuntamente tra il rivenditore e il consumatore. In particolare, la combinazione dei fattori e degli strumenti sopra elencati, contribuisce a rendere l'esperienza di acquisto per il consumatore dinamica, interattiva e divertente andando così ad aumentare il livello di *engagement*.

Nelle figure seguenti (Fig. 10, 11, 12, 13) è illustrato il *digital ecosystem* sviluppato da Audi all'interno dei suoi Audi City, che contribuisce allo sviluppo di una relazione di continuo contatto con il cliente. È evidente che il *digital ecosystem* ripercorre gli elementi chiave presentati nei primi capitoli di questo elaborato e più specificatamente: la prospettiva *service-dominant logic*; il processo di co-creazione del *valore*, il *customer engagement* etc.

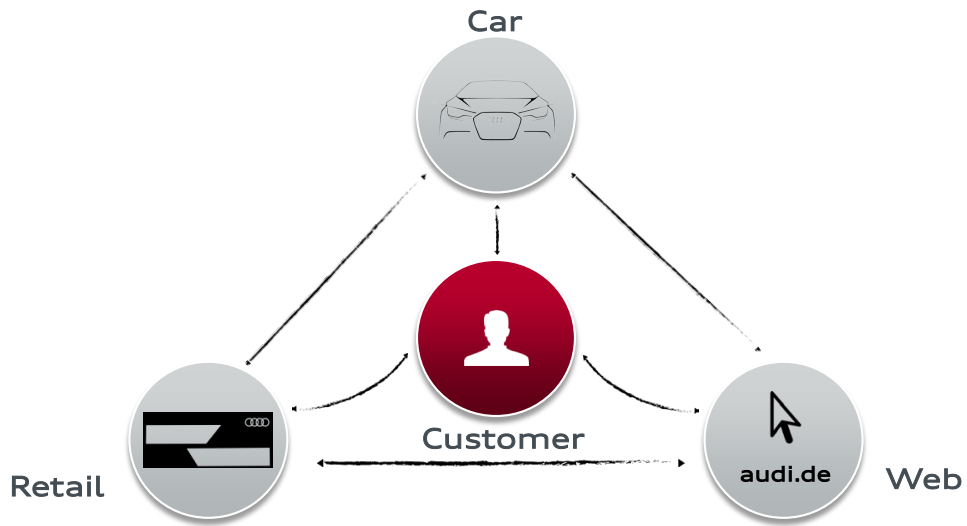


Fig. 10 : Audi Digital Ecosystem<sup>15</sup>

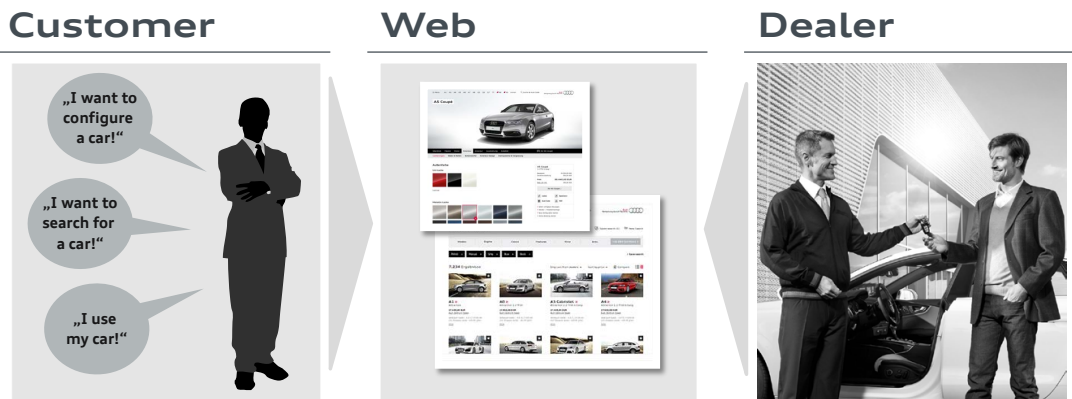


Fig. 11 : Digital Ecosystem: Online and Offline World will become one for both customers and dealers.<sup>16</sup>

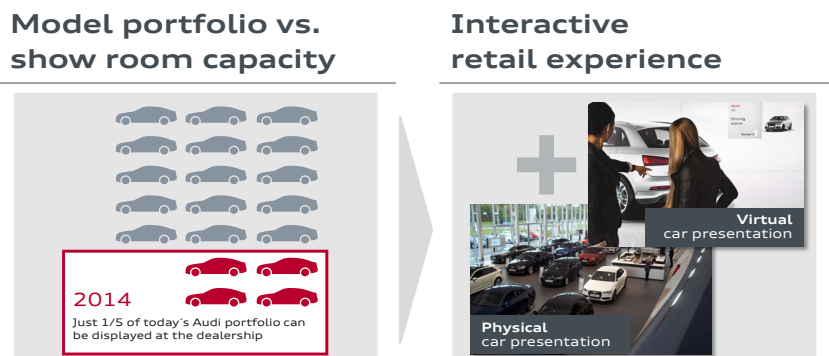


Fig. 12 : Digital Ecosystem: We are digitalizing our dealers<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Fonte: STADLER, R., 2014. Audi Investor and Analyst Day, Audi Press – Audi AG.

<sup>16</sup> Fonte: STADLER, R., 2014. Audi Investor and Analyst Day, Audi Press – Audi AG.

<sup>17</sup> Fonte: STADLER, R., 2014. Audi Investor and Analyst Day, Audi Press – Audi AG.

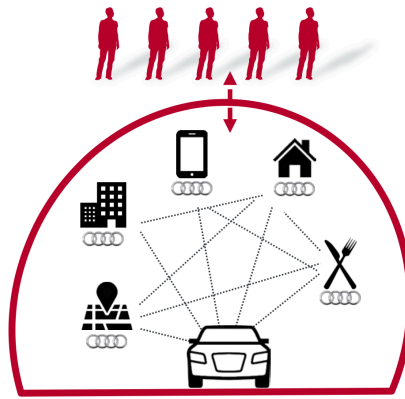


Fig. 13 : *Digital Ecosystem: Interconnections*<sup>18</sup>

Il tentativo di sviluppare una *customer experience excellence*, una forte *brand identity* nonché un efficace *customer involvement* ha portato Audi a progettare, sviluppare, implementare e attuare con successo delle strategie di ingaggio/impegno del consumatore (*customer engagement*).

Nei seguenti paragrafi sono riportate alcune delle soluzioni utilizzate da Audi nei suoi *themed flagship brand store* (Audi City) al fine di raggiungere un elevato livello di *customer engagement*.

Gli elementi base da considerare, singolarmente o in combinazione tra loro, per giungere e massimizzare il *customer engagement* sono: un forte orientamento al consumatore; garantire la possibilità di avere un'esperienza di ogni singolo prodotto; combinazione del mondo reale con quello digitale; avere una presenza del *brand* nei centri più importanti come Londra, Mosca, Berlino etc.; organizzare degli eventi per poter attirare nuovi consumatori.

Inoltre, il *flagship brand store* deve essere capace di fornire una ricca serie di servizi tra cui: consulenze finanziarie specializzate; presentazione virtuale della tecnologia Audi; deve permettere al consumatore di disporre del maggior numero di configurazioni possibili, così come l'intero portafoglio di articoli in formato digitale con uso della tecnologia 3D. Nel *flagship brand store* vengono esposte infatti solo 3 autovetture, diversamente dalle 12 che sono di solito richieste ai concessionari nel loro spazio di esposizione.

All'interno dell'Audi City, al consumatore viene fornita una *virtual reality base station* attraverso la quale potrà partecipare ad un'esperienza virtuale. L'uso delle tecnologie di *virtual reality* apre oggi possibilità affascinanti. I clienti possono sperimentare i loro veicoli in

<sup>18</sup> Fonte: STADLER, R., 2014. Audi Investor and Analyst Day, *Audi Press – Audi AG*.

una varietà di ambienti diversi immergendosi in parti specifiche del veicolo e esplorando il loro design tecnico. Le *virtual reality base station* sono state progettate dai designer e ingegneri Audi per garantire la massima continuità al consumatore dei contenuti e dell'esperienza (Kuehne e Zuchriegel, 2015).

Insieme alle cuffie appositamente sviluppate da Bang & Olufsen capaci di replicare i suoni tipici dell'autovettura e del sistema audio installato nel veicolo, la *virtual reality base station* contiene anche un telecomando che serve per interagire con i pannelli disposti sulle pareti (Kuehne e Zuchriegel, 2015).

Tra gli obiettivi fissati da Audi relativamente all'esperienza di acquisto, si segnalano i seguenti: essere altamente interattivi con un minimo tempo di apprendimento, consentire un approccio esplorativo, naturale, semplice e flessibile (Kuehne e Zuchriegel, 2015).

La modalità di interazione tra il consumatore e l'Audi City può essere scelta tra due diverse soluzioni: il consumatore viene guidato dal rivenditore attraverso il *themed flagship brand store* oppure il consumatore è lasciato libero di muoversi autonomamente e interagire provando in modo intuitivo i diversi dispositivi tecnologici disponibili all'interno del *themed flagship brand store*.

In conclusione, Audi City si propone di raggiungere il consumatore in profondità (*engagement*) e per fare questo propone delle esperienze speciali, esclusive e personali. Le esperienze di prodotto sono attive ed emozionali e si cerca di creare un forte coinvolgimento tra il consumatore, il prodotto e il *brand* mettendo in evidenza (Kuehne e Zuchriegel, 2015): ciò che non è disponibile sul sito *internet* Audi, attivando un processo di customizzazione del prodotto, promuovendo la combinazione di realtà e mondo virtuale (scala 1:1 dei modelli, utilizzo della tecnologia 3D etc.), agevolando l'operazione di acquisto grazie al forte grado di coinvolgimento e la possibilità di velocizzare il processo decisionale.

Da quanto sopra esposto emerge che parlare solo di *customer engagement* non è più sufficiente o, per lo meno, potrebbe risultare in alcuni contesti addirittura riduttivo. Gli Audi City sviluppano infatti un particolare processo di *customer engagement* noto anche come *digital customer engagement*.

A titolo esemplificativo ma non esaustivo, alcuni elementi caratteristici di un *digital customer engagement*, che ritroviamo anche all'interno degli Audi City, sono i seguenti:

- i. Conoscenza del contesto nel quale si muovono i diversi consumatori. Per fare questo l'impresa deve essere in grado di recuperare informazioni e di elaborare delle strategie a partire dalla loro analisi (*big data analysis*).

- ii. Qualunque sia il prodotto o il servizio fornito, questo deve essere “giusto” per il consumatore.
- iii. Proattività d’azione. Non si può attendere che sia il consumatore ad entrare nello *store*. Egli deve essere attirato e questo si può ottenere in diversi modi. Le esperienze interattive e digitali, il design architettonico etc. sono tutti strumenti che sono offerti dai *themed flagship brand store* di Audi.
- iv. Utilizzo di una strategia di comunicazione multicanale come strumento per raggiungere i propri consumatori ovunque nel mondo, strumenti *digital* e strumenti non *digital*.

In sintesi, riportando un’affermazione di Peter Swarzenbauer membro del Board of Management di Audi è possibile così riassumere lo spirito con cui è nato il progetto Audi City:

*“Audi City combines the best of two worlds – digital product presentation and personal contact with the dealer. Thus, with Audi City we are creating a one-stop-shop for experiencing our brand. It is right in the midst of our customers’ lives, yet seamlessly connected to the online range offered by the four rings”.*

## Conclusioni

---

Il mondo automobilistico sta cambiando velocemente e con esso anche le aspettative e le esigenze che i consumatori portano con sé quando entrano in un negozio e decidono di acquistare un'autovettura. Oggi, nove clienti su dieci prima di andare in concessionaria effettuano una o più ricerche sul *web* per raccogliere informazioni, opinioni etc. (Dinsdale et al., 2016). Per questo motivo, le valutazioni dei prodotti e del *brand* che i consumatori esprimono sui *social network* sono tra i più importanti canali di veicolo di informazioni e di gestione dell'immagine aziendale. Da qui nasce la necessità da parte delle aziende di dedicare a questi canali una particolare attenzione.

Se la maggior parte delle informazioni sono raccolte prima della visita alla concessionaria, le aspettative del consumatore durante il contatto/relazione con il rivenditore nel momento della visita sono particolarmente elevate anche per effetto della sempre maggiore offerta di prodotti tra cui scegliere. Il dialogo con il concessionario è essenziale per i servizi aggiuntivi quali, ad esempio, le soluzioni di mobilità, i pacchetti di ispezione (servizi post-vendita), i servizi finanziari su misura etc. (Michelli, 2015).

Prendendo spunto dall'analisi condotta nei precedenti 3 capitoli, è possibile identificare due grandi tendenze globali, che stanno mettendo "pressione" ai *retailer* affinché adottino delle strategie di multicanalità e di co-creazione del *valore*, unitamente a strumenti di *customer engagement* che tengano conto dei seguenti aspetti:

- i. i consumatori sono sempre più connessi. Il cliente moderno è costantemente connesso e ha sempre a disposizione, con estrema rapidità e facilità, dati ed opinioni di altri consumatori. Considerato il tempo dedicato all'acquisto di una autovettura, in media un consumatore spende circa il 75% del suo tempo online e solo il 25% del tempo complessivo viene speso all'interno della concessionaria (Dinsdale et al., 2016). Questo sta portando una perdita generale di interesse nei confronti dei punti vendita. Per questa ragione i *point of purchase* devono essere ri-pensati. Oltre ad essere più attraenti devono anche offrire qualche cosa di unico, come accade all'interno dei *flagship brand store*.
- ii. lo sviluppo di nuove tecnologie digitali (Grewal et al., 2017) consente di aumentare il numero delle informazioni che possono essere raccolte (*data warehouse*), selezionate (*data mining*) ed elaborate secondo metodologie di *machine learning/cloud computing* etc. Questa opportunità deve essere sfruttata per creare connessioni ed interazioni tra il

consumatore, il prodotto, il *brand* ed il *retailer*, ossia, realizzare una *customer experience excellence* che, basata sul *value co-creation* e sulla *service-dominant logic*, possa portare al *customer engagement*.

In base a quanto illustrato nei precedenti capitoli, il *customer engagement* riflette uno stato psicologico dell'individuo (Minkiewicz et al., 2014), che si verifica più facilmente nel momento in cui il consumatore viene coinvolto in esperienze interattive con il *retailer*, con il prodotto o con il *brand*, in un contesto basato sulla *service-dominant logic*. Il *customer engagement* gioca un ruolo centrale all'interno del processo di creazione del *valore (co-creation of value)* e si configura come un concetto multidimensionale dove sono rilevanti le dimensioni cognitive, emotive e comportamentali del consumatore. Le attività di *customer engagement* sviluppate dall'impresa non devono essere rivolte ad un singolo individuo ma a tutti i potenziali clienti.

I *retailer* di successo sono stati portati, negli ultimi anni, a riconoscere il valore di una buona gestione basata sulla multicanalità. Inoltre, più che concentrarsi sulla singola vendita si concentrano sul *customer lifetime value*, che può essere stimolato anche attraverso esperienze di acquisto originali, con la co-creazione del *valore* e il *customer engagement*. Questo è il risultato del passaggio a un modello di vendita al dettaglio più centrato sul cliente secondo i principi della prospettiva della *service-dominant logic*.

Nel settore automobilistico, Audi City è un buon esempio di come le nuove esigenze possono essere soddisfatte coniugando la tecnologia con la fornitura di servizi di consulenza personalizzati. Il passaggio tra il mondo reale e quello virtuale avviene in modo fluido e senza discontinuità. Il nuovo concetto di *showroom* combina l'innovazione digitale con i punti di forza della concessionaria fisica, la quale diventa il principale laboratorio di innovazione per le attività di vendita digitali connesse al *brand* Audi. Audi City rende il processo di acquisto dell'autovettura indimenticabile grazie all'elevato grado di flessibilità e al contenuto tecnologico, anche prima della prima prova su strada (*test drive*) contribuendo all'*engagement* del consumatore a seguito di un'esperienza d'acquisto memorabile (*customer experience excellence*).

## Bibliografia

---

- BEATTY, S. E., MORGAN, R. M., VIVEK, S. D., 2012. Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20 (2), 127–145.
- BORGHINI, S., KOZINETS, R. V., DIAMOND, N., MCGRATH, M. A., 2009. Why are themed brand stores so powerful? Retail brand ideology at American Girl Place. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (3), 363-375.
- BRADY, M. K., VOORHEES, C. M., CRONIN, J. J. JR., BOURDEAU, B. L., 2006. The Good Guys Don't Always Win: The Effect of Valence on Service Perceptions and Consequences. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 (2), 83-91.
- BRODIE, R. J., JURIC, B., HOLLEBEEK, L. D., ILLIC, A., 2011. Customer Engagement. *Journal of Service Research*, Vol. 14 (3), 252-271.
- COLLEEN, H., JORDAN, M., ARNOLD, M., CARLSON, B. C., 2016. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, 312–335.
- DALY, J., KELLER, Y., HELM, C., COCOCCIA, L., 2004. Optimizing Returns on Customer-Centric strategies. *Roi Review*, Vol. 3 (2), 3.
- DINSDALE, A., WILLINGMANN, P., GLUECK, J., 2016. The foundation of the future automotive retail: Omni-channel customer engagement. *Deloitte Consulting LLP*, 1- 10.
- DOORN, J. V., LEMON, K. N., MITTAL, V., NASS, S., PICK, D., PIRNER, P., VERHOEF, C., 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (3), 253 – 266.
- FLORES, F., 1993. Innovation by listening carefully to customers. *Long Range Planning*, Vol. 26, 95-102.



- FROW, P., PAYNE, A., 2007. Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (2), 89-101.
- FUNG SO, K. K., SPARKS, B. A., KING, C., 2016. Enhancing Customer Relationships with Retail Service Brands: The Role of Customer Engagement. *Journal of Service Management*, Vol. 27 (2), 170-193.
- GANESAN, S., HESS, R., 1997. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, Vol. 8 (4), 439-448.
- GREWAL, D., LEVY, M., KUMAR, V., 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 1-14.
- GREWAL, D., ROGGEVEEN, A. L., COLLEGE, B., NORDFÄLT, J., 2017. The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 93 (1), 1-6.
- GRÖNROOS, C., 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298-314.
- GRÖNROOS, C., VOIMA, P., 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. *Haeken School of Economics*, Helsinki.
- HAECKEL, S. H., 1999. Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations. *Harvard School of Business*.
- JOURNÉE, R.J.A., WEBER, M.E.A., 2016. Co-creation of Experiences in Retail: Opportunity to Innovate in Retail Business. *Managing Complexity*, 391-404. Disponibile su:  
[https://www.researchgate.net/publication/306035841\\_Cocreation\\_of\\_Experiences\\_in\\_Retail\\_Opportunity\\_to\\_Innovate\\_in\\_Retail\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/306035841_Cocreation_of_Experiences_in_Retail_Opportunity_to_Innovate_in_Retail_Business). [Data di accesso: 05/05/2017]
- KUEHNE, M., ZUCHRIEGEL, H.; 2015. Audi VR Experience, Development Challenges & Why VR will change the sales process. *Audi Press Release*.
- KÖCKRITZ, M., 2013. The Joy of Virtual Car Shopping. *RampDesign – Design Culture Magazine*, Vol. 1, 116-121.
- KOTLER, P., 1973. Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Marketing*, Vol. 49

(4), 48-64.

KOZINETS, R. V., SHERRY, J. F., DE BERRY-SPENCE, B., DUHANCHEK, A., NUTTAVUTHISIT, K., STORM, D., 2002. Themed Flagship Brand Stores in the New Millennium: Theory, Practice, Prospects. *Journal of Retailing*, Vol. 78 (1), 17-29.

MAUKEL C., DRECHSEL, M., 2016. Audi City. *Audi Media Info - Corporate Communications Audi Press Release*, 1-14.

MICHELLI, J. A., 2015. *Driven to Delight, Delivering World-Class Customer Experience, the Mercedes-Benz Way*. McGraw-Hill Education.

MINKIEWICZ, J., EVANS J., BRIDSON K., 2014. How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 (1-2), 30-59.

MOLINER, M. A., SÁNCHEZ, J., RODRÍGUEZ, R. M., CALLARISA, L., 2007. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (11-12), 1392-1422.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G., DESHPANDE, R., 1992. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (3), 314-328.

PINE, B. J., GILMORE, J. H., 1999. *The experience economy: work is theatre and every business is a stage*. Harvard Business School Press.

SHETH, J., SISODIA, R.S., SHARMA, A., 2000. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, 55-56.

STADLER, R., 2014. Audi Investor and Analyst Day. *Audi Press – Audi AG*.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R., 2001. *Customer relationship management. Creating competitive advantage through win-win relationship strategies*. McGraw Hill, s.l.

VARGO, S. L., LUSCH R. F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic For Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 1-17.

VARGO, S. L., MAGLIO, P. P., ARCHPRU AKAKA, M., 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, 145-152.

VARGO S. L., LUSCH R. F., 2006. Service-Dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 281-288.

VIVEK, S. D., 2009. A scale of consumer engagement. *The University of Alabama*, s.l.

WALLACE, D. W., GIESE J. L., JOHNSON J. L., 2004. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 80 (4), 249-263.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D., 2008. *Services marketing*. McGraw-Hill, Boston.

## Sitografia

---

<http://www.audi.com/en.html>

<https://audi-illustrated.com/en/audi-city>

<https://www.audi-mediacyber.com/en>

[https://www.theretailbulletin.com/news/audi\\_launches\\_audi\\_city\\_cyberstore\\_30-07-12/](https://www.theretailbulletin.com/news/audi_launches_audi_city_cyberstore_30-07-12/)<sup>i</sup>

---

<sup>i</sup> Numero di parole: 12896.