

## Percezioni, relazioni, interazioni e i misteri della black box

Renato Fiocca\*

Sommario: 1. Ma la Black Box è ancora così buia? - 2 Dal Funnel degli acquisti al Customer Decision Journey: approcci diversi ma logiche identiche - 3. Le neuroscienze a supporto delle conoscenze di marketing: "quasi" in grado di penetrare nella black box... - 4. Nel mondo delle percezioni, delle relazioni e dell'interazione - 5. I vantaggi di una box molto black - Bibliografia.

### Abstract

The development of the ways in which firms can know in detail the needs and habits of consumers, up to the limit of personalized knowledge, make customers increasingly "defenseless". In this article, in a provocative way, it is argued that the black box can also be a useful point of reference for companies so that managers are induced to interpret data and information regarding buying and consumer behavior in an original way

**Key words:** Consumer behavior, Customer Decision Journey, Interazioni, Relazioni.

---

\* **Renato Fiocca** è professore ordinario di Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed è Direttore Scientifico di Centrimark (Centro di Ricerche di Marketing) della stessa Università; e-mail: [renato.fiocca@unicatt.it](mailto:renato.fiocca@unicatt.it)

## 1. Ma la Black Box è ancora così buia?<sup>1</sup>

Le azioni delle imprese rivolte ai mercati sono orientate a influenzarne i comportamenti agendo sulle decisioni degli acquirenti e dei consumatori affinché si concretizzino in atti positivi nei confronti dell'offerta dell'impresa.

I comportamenti dei clienti, però, sono l'ultimo passo di una sequenza di sentimenti e di azioni che può durare anche molto tempo, può essere continua o intermittente o, ancora, interrompersi prima di giungere alla conclusione sperata dall'impresa. In ogni caso si tratta di percorsi del tutto personali e individuali, diversi per ogni cliente, che si modificano nel tempo e si conformano al tipo di problema che il cliente cerca di risolvere acquistando e utilizzando un determinato prodotto e servizio.

Chi si occupa di marketing sa bene che per avere successo l'offerta dell'impresa deve percorrere questa sequenza nel modo più efficiente possibile, facendo cioè sopportare i costi minori all'impresa e, in ultima analisi, ai clienti, e più efficace, cercando quindi di ottenere i risultati migliori tanto per l'impresa, quanto per i clienti.

I marketing manager sono da tempo consapevoli del fatto che il problema principale che deve essere affrontato e risolto è quello di individuare e rinforzare continuamente i diversi *touchpoint* che mettono in relazione i clienti con l'offerta dell'impresa. Sa anche che i diversi punti di contatto, cioè le tante possibili interazioni impresa-cliente, devono generare tre tipi di risposte da parte degli acquirenti/consumatori: una cognitiva, l'altra affettiva, l'altra ancora comportamentale, alla fine della sequenza. Si tratta, invero, di una sequenza molto naturale: prima di tutto il cliente deve sapere dell'esistenza di un prodotto/servizio/marca (risposta cognitiva), poi gli deve piacere e si presume che si possa affezionare ad esso (risposta affettiva), infine deve essere mosso ad agire (risposta comportamentale), acquistando e utilizzando il bene in oggetto, naturalmente nell'ipotesi più favorevole all'impresa.

La sequenza delle risposte degli acquirenti/consumatori non segue un andamento necessariamente lineare perché molto dipende dai livelli di coinvolgimento psicologico del cliente, dall'importanza che dà al bene che sta valutando per l'acquisto, dalla conoscenza ed esperienza che il cliente ha in merito al prodotto/servizio/marca dell'impresa in questione rispetto ai suoi concorrenti, dalla sensazione di diversità percepita confrontando le alternative possibili, ecc. Inoltre la sequenza non finisce mai perché ciascuna delle risposte può avere differenti livelli di intensità, si può ripresentare in modi e tempi diversi, sovrapporsi o amalgamare con quella precedente o con quella successiva, e così via.

In effetti tutto questo andirivieni di sensazioni, percezioni e comportamenti da parte del consumatore altro non è che quanto avviene nella cosiddetta *black box*, espressione metaforica da tempo utilizzata dagli studiosi di marketing e di consumer

---

<sup>1</sup> Nella letteratura di marketing la black box si colloca al centro del processo stimoli->organizzazione->risposta che per molto tempo ha qualificato l'analisi dei processi e dei comportamenti d'acquisto e di consumo. Non potendo sapere fino in fondo cosa accade nella mente del consumatore nella fase in cui si organizzano gli stimoli per giungere ad una risposta (acquisto-non acquisto, ad esempio), ci si è rifugiati nella metafora della black box (cfr. Blackwell et al. 2006)

behavior per identificare un oggetto (la scatola) oscuro (nera) e anche piuttosto misterioso.

La metafora della black box evoca la sostanziale impossibilità di investigare e di comprendere fino in fondo ciò che avviene nella testa dei consumatori. Nella black box si innestano tantissimi fattori, individuali e collettivi, alcuni (pochi) riconosciuti dallo stesso consumatore, altri, la stragrande maggioranza, che provengono ed agiscono a livello inconscio (Zaltman, 2003).

La pluralità dei fattori e, soprattutto, la loro problematica interpretazione ha “invitato” tantissime discipline ad occuparsi di quanto avviene nella black box (e nei suoi dintorni), dalla sociologia all’antropologia, dall’economia, alla psicologia, alla filosofia e, negli anni più recenti, alle neuroscienze. Numerosi tentativi sono stati fatti da teorici di fama mondiale, da Freud a Veblen, da Duesenberry a Baudrillard a Pavlov (per citare solo qualcuno tra i più noti), ai tantissimi ricercatori di marketing che si sono occupati di consumer behavior. Nessuno di loro, però, è riuscito fino in fondo nell’intento, e l’oscurità della black box rimane sostanzialmente tale. Negli anni qualche sprazzo di luce si è visto. Alcuni bagliori, a volte fugaci altre volte cancellati da ipotesi e da teorie successive, diverse e contrastanti con quelle precedenti, si sono manifestati e hanno sostenuto una attività di ricerca che si è sviluppata nel tempo (Dalli, Romani, 2012)

Il fatto è che la metafora della black box evoca i contenuti di una legge paradigmatica dell’economia: ogni consumatore è diverso da tutti gli altri e i suoi comportamenti sono incessantemente dinamici, in continuo cambiamento, totalmente soggettivi, influenzati e regolati da una infinità di stimoli e suggestioni. Non a caso, infatti, la black box è nel mezzo della tipica sequenza *stimoli->organizzazione->risposta*, nella quale la parola “organizzazione” del processo d’acquisto del consumatore nasconde ed evoca l’impossibilità di discernere buona parte delle determinanti, delle influenze e degli esiti possibili.

La black box richiama, però, un’epoca in buona parte superata: il comportamentismo. Questo filone ha dominato gli studi di psicologia dei consumi tra gli anni venti e gli anni sessanta del secolo scorso. In quegli anni vigeva l’assunto che la black box fosse insondabile e non andasse proprio considerata; tutto ciò che contava erano solo ed esclusivamente i comportamenti. Come è noto, la posizione è stata ampiamente superata dai paradigmi psicologici successivi: *in primis* il cognitivismo, che pure nasce come una prosecuzione del behaviorismo e in ultimo le neuroscienze; nel mezzo una miriade di paradigmi psicologici ibridati da altre discipline che affrontano proprio i temi delle percezioni, delle relazioni e dell’interazione.

## **2. Dal Funnel degli acquisti al Customer Decision Journey: approcci diversi ma logiche identiche**

Da un punto di vista manageriale la domanda di fondo è assai evidente: se non è possibile comprendere fino in fondo cosa avviene nella black box, cioè all’interno dei

reali snodi dei comportamenti e dei processi d'acquisto e di consumo, come può essere possibile influenzare i comportamenti, cercando di orientarli verso un atteggiamento favorevole all'impresa, ai suoi prodotti e servizi, alle sue marche?

A questa domanda, centrale nella teoria e nelle prassi di marketing, sono state date tante risposte, tutte piuttosto approssimative, stante la non conoscenza effettiva dei contenuti e del "funzionamento" della black box. Per certi versi si è andati (e ancor oggi in parte si va) per tentativi, per prova ed errore, più o meno supportati da dati, analisi, informazioni, esperienze, convinzioni, ecc.

Inizialmente il marketing management ha aggirato il problema. Nella sostanziale impossibilità di fornire una risposta accettabile all'interrogativo di fondo, le imprese hanno perseguito la strategia dell'"imbuto", cioè il cosiddetto *funnel* degli acquisti che più o meno automaticamente diviene anche il funnel delle vendite e delle politiche di marketing delle imprese. (si veda la Figura 1).

Secondo questo approccio nelle fasi iniziali del processo d'acquisto il consumatore prenderebbe in considerazione un numero molto ampio di prodotti e di marche più o meno prossimi e tra loro alternativi. La numerosità delle opzioni possibili andrebbe via via restringendosi quanto più il consumatore percorre le parti più ristrette dell'imbuto fino divenire una sola nel punto di vendita, quando si compie l'atto d'acquisto.

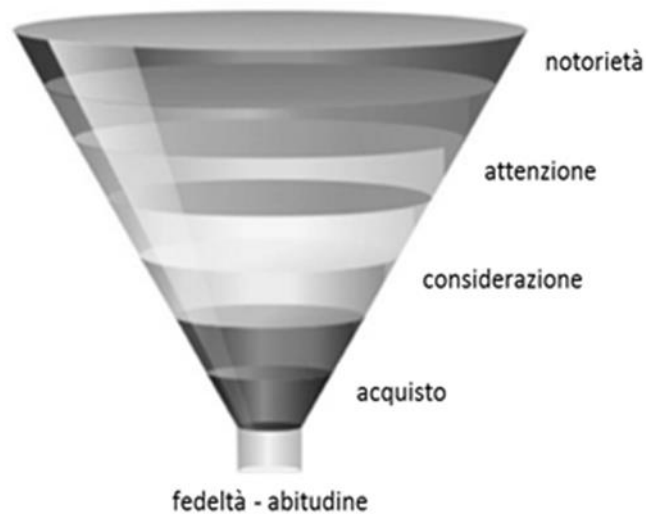
La sequenza più tradizionale del funnel degli acquisti prevede quattro fasi: notorietà, attenzione, considerazione e acquisto. Naturalmente il funnel degli acquisti è ben diverso per ampiezza e numerosità dei prodotti e delle marche considerate in relazione ai bisogni ai quali il cliente cerca di dare una soluzione e, naturalmente, alle caratteristiche dell'acquirente/consumatore: l'importanza del bene oggetto della decisione, l'urgenza del problema, il tempo disponibile per la valutazione e comparazione tra le possibili alternative, ecc. sono tutti fattori che incidono sulla forma del funnel e sulla velocità con la quale viene percorso. Anche l'esperienza dell'acquirente/consumatore, gli stimoli che ha ricevuto, la rilevanza e la credibilità della comunicazione formale e non alla quale è esposto, l'ambiente sociale in cui è inserito, ecc. giocano un ruolo di rilievo. Acquisti passati che hanno generato soddisfazione (o delusione) sono alla base dell'innestarsi di componenti fiduciarie, a loro volta determinanti la fedeltà di marca e/o di insegna (o, in negativo, generano la continua ricerca di alternative più consone, fino al continuo "nomadismo" tra prodotti, marche e punti di vendita), e, in non pochi casi, il concretizzarsi di comportamenti abitudinari dominati però dall'indifferenza e dal disinteresse.

Questo approccio, molto meccanico, monodirezionale ed elementare, altro non è che la trasposizione di un modello ancor più consolidato e noto con l'acronimo AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione) che fin dai primi anni del secolo scorso cercava di descrivere le reazioni dei consumatori alle azioni di marketing delle imprese, in particolare quelle di vendita e di comunicazione (Strong, 1925).

L'accettazione dell'esistenza di un funnel degli acquisti ha indotto (e ancora induce) molte imprese a seguire la stessa impostazione, generando così il "funnel delle vendite". L'impresa agisce sulla parte più ampia dell'"imbuto" e cerca di inserire la propria marca tra quelle più note e riconosciute. Le decisioni di marketing che ne conseguono pongono allora al primo posto gli investimenti volti all'acquisizione di

elevati livelli di notorietà, nella convinzione che i consumatori selezionerebbero per i loro acquisti solo (o prevalentemente) le marche aventi maggiori livelli di notorietà. Questa convinzione, d'altra parte, è suffragata da non poche ricerche empiriche che hanno dimostrato che le marche che possono vantare livelli di notorietà elevati hanno una maggiore probabilità di "entrare nel carrello della spesa".

**Figura n. 1 - Il funnel degli acquisti**



Fonte: Fiocca, Testori (2017)

Con il funnel di vendita sentimenti, percezioni e abitudini dei consumatori vengono indiscriminatamente sommerse di informazioni e da tentativi persuasori costituiti da immagini, parole, suggestioni di convenienza, promesse di qualità, di velocità di consegna, di servizi pre e post-vendita, di perfetta rispondenza alle esigenze del cliente, eccetera, eccetera. Si agisce sulle promesse, a volte sulle esagerazioni, non sempre suffragate dalla realtà delle prestazioni dell'offerta.

La logica del funnel delle vendite, quale riferimento operativo quasi esclusivo, poteva essere giustificata solo in una prospettiva di marketing molto tradizionale. Con gli strumenti disponibili all'epoca le imprese potevano agire soprattutto sulle parti estreme dell'imbuto, quella più ampia e quella più stretta. Agendo sulla parte più ampia il marketing era indotto a inserire la marca nell'imbuto, quindi investendo in notorietà. Nell'ultima fase, cioè il momento dell'acquisto, quando l'acquirente si trova nel punto di vendita e ha di fronte una pluralità di marche collocate sugli scaffali, la leva più efficace è sempre stata la promozione delle vendite. Nelle fasi intermedie, successive alla generazione di notorietà e precedenti all'acquisto (attenzione e considerazione), invece, è più difficile intervenire con la strumentazione di marketing e di comunicazione tradizionale. Entrano in gioco fattori che sono più vicini alle esigenze individuali, quali le associazioni valoriali, la qualità percepita, l'immagine.

Non a caso fino alla fine degli anni novanta le due grandi voci di investimento nel marketing nei mercati di largo consumo erano proprio l'advertising (classica) e le sales promotion.

Il funnel è anche l'espressione visiva delle incertezze che gravano sulle politiche di marketing dell'impresa e che ne paventano una limitata efficienza ed efficacia. Si inseriscono nell'imbuto una serie di elementi, spesso assai costosi, nella speranza che qualcuno di essi giunga fino alla fine del percorso e attivi comportamenti d'acquisto ripetuti e fidelizzati. La dispersione degli investimenti di marketing è più che evidente così come lo è la imponderabilità dei loro ritorni. Anche l'efficacia di un simile approccio lascia assai a desiderare. Il fatto che non si conoscano ex-ante bisogni, desideri e obiettivi dei clienti preclude drasticamente ogni tentativo di esaudirli e, quindi, determina la sostanziale impossibilità di connettere gli sforzi profusi con risultati apprezzabili sia per i clienti sia per l'impresa

L'approccio del funnel delle vendite non è la conseguenza dell'insipienza o dell'incapacità delle imprese e dei loro marketing manager. È il risultato di limitazioni oggettive di carattere sia analitico-conoscitivo sia decisionale e operativo. Sul piano delle dimensioni analitiche e conoscitive per tanto tempo le decisioni di marketing si sono dovute forzatamente basare su approssimazioni deduttive dei comportamenti dei consumatori. I metodi di indagine in uso, di natura prevalentemente quantitativa (interviste, questionari, ecc.), possono solo lambire la vera essenza dei comportamenti, notoriamente più radicati nell'inconscio che nella dimensione conscia della natura umana. D'altra parte, i metodi di ricerca qualitativi, dalle interviste in profondità ai focus group, sostanzialmente gli unici disponibili fino a una decina di anni or sono, soffrono il difetto della scarsa numerosità delle rilevazioni, dell'assenza di percentuali, di grafici e di tabelle, così rassicuranti per il management e per le decisioni che devono essere compiute. Il loro utilizzo è sempre stato piuttosto limitato, spesso circoscritto a fornire indicazioni per la sola costruzione del questionario (metodo quantitativo, quindi), e le risultanze derivanti dalle analisi qualitative vengono spesso sottovalutate.

Invero i tentativi di "spingere un po' oltre" le conoscenze su quanto accade nei processi d'acquisto e di consumo, quindi entro la black box, sono stati numerosi e molti di essi hanno fornito risposte interessanti anche se normalmente limitate ad alcuni aspetti specifici. Considerata la natura assai complessa del problema, non è un caso che varie discipline e metodi di ricerca differenti si siano cimentati in proposito. Si possono citare alcune aree di interesse e di attenzione che hanno aperto alcuni spiragli di conoscenza e illuminato, almeno in parte, la black box:

- il ruolo delle pratiche sociali e tribali (rituali, habitus...) nelle scelte di consumo operate dalla black box ("luci" derivanti da etnometodi, antropologia)
- il ruolo delle influenze sociali (herding, appartenenze...) nei comportamenti di consumo (sociologia)
- i meccanismi decisionali dei consumatori e le architetture delle scelte per influenzarli (psicologia cognitiva)
- i valori e gli atteggiamenti che guidano le scelte più consapevoli della black box (psicologia sociale)
- le motivazioni inconsce che guidano quelle meno consapevoli (psicoanalisi)

- il livello di attivazione/reattanza della black box alle azioni di marketing (neuroscienze)
- le “conversazioni” (e le implicazioni conversazionali che illuminano un altro angolo della black box) fra consumatori e fra questi e i brand/brand ambassador/touchpoint (linguistica)

È però giusto anche osservare che molti di questi approcci hanno finora trovato più spazio nella ricerca accademica che nelle prassi delle imprese. Si è aperto così uno iato tra “conoscibile” e “praticabile” che, almeno in parte, è generatore di frustrazione. Il ricercatore vorrebbe veder applicati i risultati delle ricerche; il manager vorrebbe ottenere maggiori rassicurazioni sulla effettiva operatività delle scoperte scientifiche.

Sul piano delle decisioni, della formulazione delle strategie di marketing e della loro trasposizione sul piano operativo, per molto tempo le leve di intervento utilizzabili sono state fortemente radicate al paradigma della massa: produzione di massa, comunicazione di massa, distribuzione estensiva indirizzata ai mass market. Naturalmente sono sempre esistite le nicchie di mercato e le logiche di marketing tipiche dei prodotti speciali, ma in questi casi il ricorso alla strumentazione di marketing risultava più limitato, anche solo per le ridotte dimensioni dei mercati di riferimento e per l’ovvia incompatibilità di certa strumentazione di marketing con il posizionamento di un prodotto/servizio speciale.

Gli unici avvicinamenti alla singolarità delle esigenze e dei comportamenti degli acquirenti/consumatori avvenivano attraverso i processi di segmentazione della domanda. La segmentazione, in effetti, può essere considerata come un compromesso “ragionevole” tra estrema eterogeneità della domanda e limiti dell’elasticità e flessibilità del sistema produttivo e distributivo delle imprese. Tuttavia anche nel caso della segmentazione, per molti anni, tale processo veniva basata su dati e informazioni di tipo strutturale (le cosiddette variabili socio demografiche, quali il genere, l’età, la condizione professionale, ecc.), scarsamente in grado di svelare la vera essenza dei comportamenti individuali. Altri criteri di segmentazione sono ben più in grado di fornire le informazioni utili allo scopo (*benefit segmentation*, criteri psicografici e comportamentali), ma il loro utilizzo è sempre stato limitato alle imprese particolarmente all’avanguardia, fortemente orientate al mercato e ai clienti, operanti in mercati (di consumo) molto complessi e dinamici.

L’avvento e il rapido affermarsi delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno consentito al marketing di fare alcuni importanti passi avanti nella direzione giusta e di affrancarsi, almeno in parte, dalla logica dei funnel, d’acquisto o di vendita che siano.

I primi tentativi hanno preso la via della personalizzazione dell’offerta e hanno sostenuto la validità e la fattibilità di un *marketing one-to-one* (Peppers, Rogers, 1997; Peppers et al. 1999). L’idea di proporre politiche dell’offerta personalizzate nasceva dalla disponibilità delle prime tecnologie flessibili (*Flexible Manufacturing Systems*) e dall’integrazione dei computer con i sistemi di progettazione (CAD – *Computer Aided Design*) e di produzione (CAM – *Computer Aided Manufacturing*). “Teoricamente” si poteva ottenere il duplice risultato di avvicinare le caratteristiche fisiche del prodotto adattandolo alle esigenze dei singoli clienti e, contemporaneamente, mantenere i vantaggi derivanti dalla produzione su base industriale. Sul lato dell’offerta, si

sarebbe così superato, almeno in parte, il paradigma della produzione di massa, senza però perdere i vantaggi economici e di costo a livello di economie di scala. Sul lato della domanda, l'avvicinamento al cliente e alle sue esigenze avrebbe comportato un incremento di differenziazione percepita, fino al limite dell'esclusività e della personalizzazione (di massa, comunque), con tutti i benefici derivanti in termini di incremento di valore per il cliente e di possibili politiche di *premium price*.

I limiti pressoché insuperabili del marketing one-to-one, però, si riscontrarono subito nei sistemi di comunicazione al mercato e nelle modalità distributive che rimanevano fundamentalmente legate a logiche di massa, soprattutto nei mercati di consumo. In sostanza, le potenzialità derivante dalla flessibilità dei sistemi di produzione venivano annullate dal persistere di logiche di trasferimento al mercato (trasferimento fisico con la distribuzione e trasferimento metaforico con la comunicazione di marketing) sostanzialmente ancora di massa. Per assurdo, ciò che poteva essere personalizzato in fabbrica, tornava ad essere massificato se non proprio indifferenziato quando giungeva al mercato. Per anni il marketing one-to-one rimase una prospettiva utopica e le modalità di interazione con i mercati e con i clienti continuarono a utilizzare la logica, quasi totalmente indiscriminata, del funnel di vendita.

Solo negli anni più recenti, con la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione anche in modalità mobile, il funnel di vendite è diventato finalmente desueto. Con una certa lentezza il marketing ha colto le opportunità derivanti dalle numerose occasioni di contatto in ogni momento del "viaggio" dei clienti verso l'acquisto dei prodotti. Come spesso capita nel management si sono coniate nuove espressioni, all'apparenza rivoluzionarie, nel caso di specie queste due: *Customer (o Consumer) Decision Journey* e *(Multi)Omnichannel Management*<sup>2</sup>.

Anche se non privi di differenze e di conseguenze strategiche e operative diverse *Customer Decision Journey* e *Omnichannel Management* sono concetti reciprocamente complementari. Una volta compresa l'articolazione del viaggio del cliente lungo tutte le fasi di avvicinamento all'acquisto e all'utilizzo del prodotto-servizio, l'impresa può predisporre la propria strategia di contatto, articolando tanti (*multi*) o tutti (*omni*) i momenti di interazione possibili (fisici e digitali) fortemente integrati tra loro.

Il *Customer Decision Journey* configura quindi una visione molto più realistica e articolata dell'effettivo comportamento del cliente rispetto a quella ispiratrice del

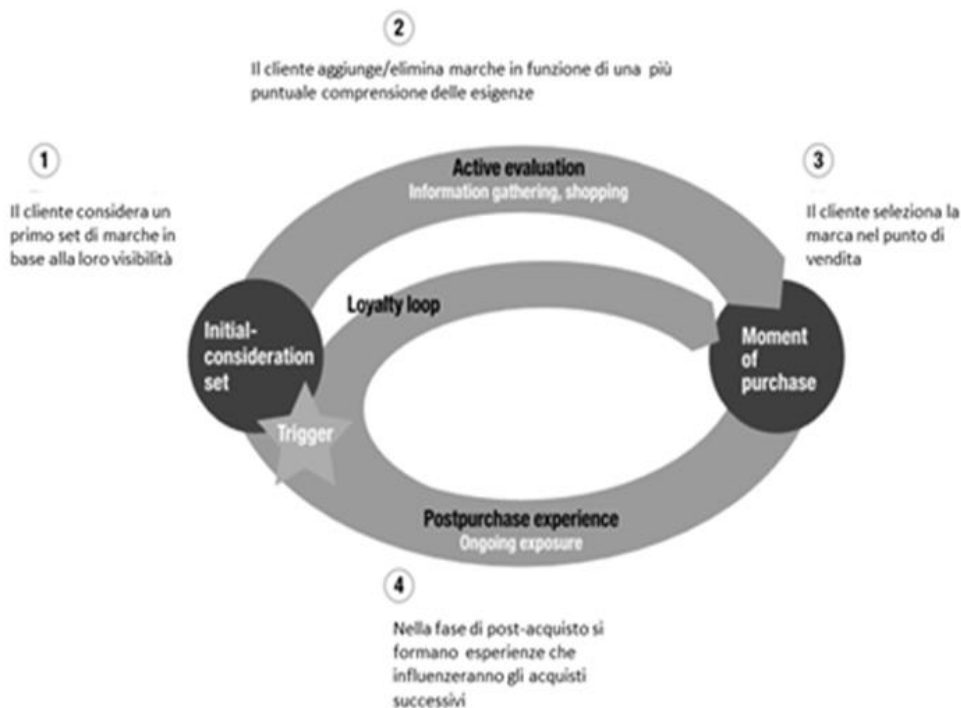
---

<sup>2</sup> La differenza tra *Multichannel* e *Omnichannel Management* è rilevante dal punto di vista dell'impresa. Il *Multichannel Management* copre tutti i canali utilizzabili nel *Customer Journey*, sia fisici sia digitali. Ogni canale, però, è gestito da un punto di vista commerciale in modo indipendente ed è trattato separatamente rispetto agli altri. Così non accade nell'*Omnichannel Management* la gestione è complessiva e integrata, con scambi continui di dati e di informazione tra tutti i canali di contatto con il cliente. La differenza nasce da una diversa ipotesi di come il cliente seleziona e sceglie i canali d'acquisto. L'ipotesi che conduce al *Multichannel* è che il cliente selezioni ex ante il canale (fisico o digitale), mentre nell'*Omnichannel*, l'ipotesi ben più verosimile e realistica, è una continua alternanza tra canali da parte del cliente. Il fatto che si riscontrino comportamenti d'acquisto del tipo *Research online Purchase offline* o, viceversa, *Research offline Purchase online* è testimonianza della superiorità delle logiche *Omnichannel* su quelle *Multichannel*. In ogni caso, la conoscenza delle componenti del *Customer Journey* è indispensabile in entrambi gli orientamenti commerciali dell'impresa.



funnel e comporta l'individuazione di un maggior numero di possibilità di contatto, di indirizzo e intervento da parte dell'impresa nelle diverse fasi di avvicinamento del cliente all'atto d'acquisto (Figura 2). La sequenza dei comportamenti e delle azioni dei consumatori si sviluppa con un andamento circolare. Ognuno dei momenti di contatto evidenziati nella Figura 2 attiva il sistema percettivo dell'acquirente/consumatore disposto a "ricevere" gli stimoli generati dalle imprese. Non solo: il cliente diviene progressivamente un attivo ricercatore delle informazioni che reputa rilevanti, assumendo un ruolo attivo che in sempre più numerosi casi lo qualifica come co-creatore del processo informativo e comunicativo delle imprese. Si tratta, infatti, di momenti di interazione potenzialmente continui tra impresa e acquirente/consumatore.

**Figura n. 2 - Il Consumer Decision Journey**



Fonte: Fiocca, Testori (2017)

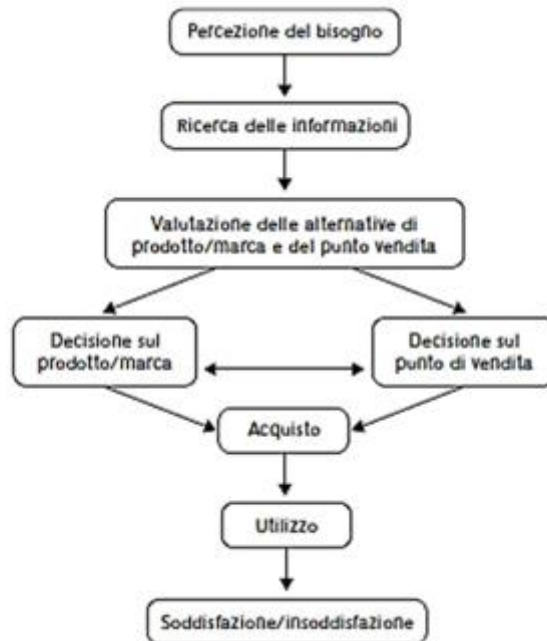
La circolarità della raffigurazione del Customer Decision Journey non deve farlo apparire come un sistema chiuso e temporalmente definito: al contrario l'apertura del processo d'acquisto non si limita ai soli interventi delle comunicazioni provenienti dalle imprese. Ne beneficiano naturalmente moltissimo il passa-parola e, ancor di più, i social network divenuti per segmenti sempre più ampi di clientela la modalità principe di acquisizione delle informazioni. Inoltre, si può dire che il viaggio del cliente non finisce mai. Si sa quando inizia (momento #1 nella Figura 2), ma non si sa

quando finisce. È continuo e ricorsivo, si interrompe e riprende; a volte sembra essere una sorta di fiume carsico: compare poi scompare per ricomparire dopo un po'.

In realtà il Customer Decision Journey altro non è che la trasposizione modernizzata e più “elegante” del tradizionale processo d’acquisto, struttura che descrive la sequenza delle fasi compiute dal consumatore per dare soddisfazione alle sue esigenze con l’acquisto e utilizzo di un determinato prodotto e/o servizio. Si veda la Figura 3. Semplificando e in parte estremizzando si ha però l’impressione che tra fasi del processo d’acquisto e Customer Decision Journey concettualmente non cambi quasi nulla.

*Ma negli scritti di management e in particolare di marketing l’abitudine di aprire (metaforicamente) l’armadio delle cose vecchie, trovare un abito dimenticato, rinfrescarlo, cambiargli etichetta e indossarlo come fosse nuovo... non è prassi inusuale.*

**Figura n.3 - Le fasi “tradizionali” del processo d’acquisto del consumatore**



Fonte: Fiocca, Sebastiani (2015)

Infatti, se consideriamo i diversi touchpoint (Figura 2) e li confrontiamo con le fasi del processo d’acquisto, cioè con i contenuti dell’attività informativa, comparativa, valutativa e decisionale svolta dall’acquirente/consumatore, troviamo consistenti aree di sovrapposizioni. Ciò avviene nei momenti iniziali della definizione delle esigenze, in quelli successivi della scelta della marca e del punto di vendita, fino all’esito finale cioè quando il consumatore valuta la validità delle sue scelte rispetto alle esigenze che doveva soddisfare. Quello che cambia, indubbiamente, è la numerosità delle aree di intervento disponibili all’impresa, da cui lo sviluppo delle logiche multi e omnichannel. È in questa prospettiva che si devono considerare le

grandi potenzialità che le imprese dovrebbero essere in grado di cogliere per sfuggire definitivamente dalla logica del funnel degli acquisti e delle vendite.

Parallelamente si sono straordinariamente evolute le capacità di analisi, interpretazione e controllo dei flussi informativi e di comunicazione provenienti dalla clientela. Si pensi quanto i sistemi di CRM (Customer Relationship Management) e, più in generale l'ampissimo mondo dei big data e degli analytics, sono in grado di far conoscere alle imprese sui comportamenti effettivi dei clienti. Ciò che rileva in modo particolare è il fatto che l'impresa può collocare una serie di "sensori" nelle diverse tappe del viaggio e, così facendo, ricostruire i processi logici seguiti dal consumatore e intuire quali possono essere le determinanti dei suoi comportamenti.

Non vi è dubbio che la combinazione Customer Decision Journey e Omnichannel Management costituisce un passo avanti decisamente significativo per la formulazione e l'attuazione delle strategie di marketing delle imprese. È però fondamentale che le decisioni di marketing e di comunicazione ai clienti tengano pienamente conto delle informazioni derivanti dalla più puntuale conoscenza del viaggio compiuto dal cliente e si conformino con modalità fortemente personalizzate ai diversi comportamenti. In altre parole, non deve ripresentarsi una logica che può essere definita come quella di "un piccolo funnel per ogni tappa del journey". Se questo avvenisse, resterebbero invariate e addirittura ampliate le critiche di inefficienza ed inefficacia. È certo, però, che solo le imprese e i manager più avveduti possono essere in grado di trarre le migliori conseguenze da tutte le informazioni che derivano dalla conoscenza puntuale del Customer Decision Journey, trasferendole in effettive strategie omnichannel. Alle imprese e ai manager che, al contrario, si avvicinano in modo superficiale all'omnicanalità e la attuano senza collegarla in modo adeguato al Journey, è probabilmente preferibile consigliare che continuino ad operare con la vecchia logica del funnel degli acquisti e delle vendite.

L'osservazione puntuale, qualche volta l'intrusione, nel viaggio del cliente è possibile per l'intervento e l'utilizzo di una pluralità di tecnologie. I big data e gli analytics hanno dato sicuramente un grande impulso all'interesse delle imprese nei confronti dei comportamenti d'acquisto e di consumo. È infatti più che naturale pensare che la disponibilità di dati tempestivi, affidabili e pertinenti, sogno non sempre esaudito di tanti manager, sia una ricchezza notevole per il marketing management. Ogni cliente, infatti, spesso inconsapevolmente, lascia una serie di tracce del suo passaggio lungo le fasi del processo d'acquisto, cedendo tantissimi indizi dei suoi comportamenti: la visita dei siti internet, l'utilizzo dei social media, i più o meno numerosi "like" su Facebook o analoghi social media, ecc. sono tutte espressioni del comportamento del cliente in diverse occasioni e circostanze e costituiscono la fonte di riferimento per la costruzione di enormi database, appunto i big data. È però anche vero che *big* (data) non necessariamente significa *smart* (data); anzi, a volte, l'ampiezza e la numerosità dei dati disponibili li fa regredire verso una condizione che li allontana da un utilizzo intelligente e proficuo.

L'applicazione degli analytics consente di generare una serie di connessioni e correlazioni tra singoli indizi, tale da generare un flusso continuo di osservazioni puntuali sui comportamenti, combinando le varie reazioni stimolo->risposta in ogni specifica fase del Customer Journey. Si deve dare per implicita, naturalmente, che la

lettura e l'interpretazione degli analytics non sia priva di una riflessione del management basata sull'esperienza e sulla conoscenza dei mercati, e non diventi, piuttosto un automatismo acritico da dato a decisione, privo di valore e potenzialmente assai dannoso.

Accanto ai big data e agli analytics le imprese sono in grado di attivare rilevazioni continue nei punti di vendita per verificare i comportamenti degli acquirenti quando si trovano di fronte agli scaffali. Pur con qualche limitazione derivanti dalla non riconoscibilità dei singoli acquirenti, stante quindi l'impossibilità di verificarne il comportamento seguendolo nel tempo in differenti occasioni d'acquisto e rispetto a diverse categorie di prodotti, i sensori collocati sugli scaffali consentono di contare il numero degli shopper che si avvicinano, quelli che transitano o che sostano di fronte una certa categoria di prodotti, misurare l'intensità della relazione tra shopper e prodotti/marche, discernere e confrontare il tempo dedicato alla conoscenza più approfondita del prodotto/marca (lettura delle informazioni in etichetta, comparazione di prezzi, ecc.) rispetto al tempo destinato all'acquisto in senso stretto. È evidente quanto questi dati possano essere utilmente utilizzati dal marketing e dalle vendite per verificare la validità della propria offerta, confrontandola con quella dei concorrenti e quante sperimentazioni possono essere condotte, modificando, ad esempio, i prezzi, la confezione, il *facing* sugli scaffali, ecc. (Testori, 2015; Fiocca, Testori, 2017)

Oltre alle limitazioni giustamente dettate dalla normativa a protezione della privacy delle persone, l'installazione e l'uso dei sensori che rilevano i movimenti degli acquirenti nei punti di vendita sono condizionate dalla bontà e dall'intensità delle relazioni tra imprese di produzione e di distribuzione, in particolare, riferendosi ai prodotti di largo consumo. È più che evidente che dalle rilevazioni nei punti di vendita si potrebbero trarre eccellenti informazioni se i dati dell'industria venissero condivisi con quelli della distribuzione. Questo, però, comporta l'esistenza di relazioni di tipo collaborativo, in una logica quasi di partnership. In realtà, in moltissimi casi, tra industria e distribuzione permangono orientamenti relazionali di tipo negoziale, al di sotto dei quali soggiace un sentimento più conflittuale che collaborativo.

Comunque sia, anche l'utilizzo più avveduto e condiviso dei sensori nei punti di vendita, non riesce a penetrare nella black box perché valuta la relazione diretta tra stimoli generati dalle imprese e risposte degli acquirenti. Anche le metodiche di ricerca più sofisticate si fermano al di fuori dalla black box. Che si tratti di big data, di analytics o di sensori, il "mistero" di ciò che avviene *veramente* nella mente degli acquirenti/consumatori, rimane sostanzialmente tale.

Vi è anche da rimarcare il fatto che nella combinazione Customer Decision Journey (sul versante analitico-conoscitivo del processo di marketing) e Omnichannel Management, cioè gli aspetti decisionali, strategici e operativi del marketing management, si possono celare aree di possibili incomprensione e di sopravvalutazione delle conoscenze che possono essere acquisite in fase analitica poste a supporto delle decisioni delle imprese. In particolare l'errore più comune è la sensazione ingannevole che possano essere svelate le motivazioni di fondo degli acquirenti/consumatori e, di fatto, i contenuti della black box. Questo non è vero e non è possibile. In realtà si scoprono con maggiore precisione e dettaglio le risposte

*comportamentali* dei consumatori e le loro reazioni a determinati stimoli, cioè le dimensioni più visibili della sequenza stimoli->organizzazione->risposta. Ma la componente "organizzazione" del processo continua a essere dominata da una black box ancora assai oscura e misteriosa.

### **3. Le neuroscienze a supporto delle conoscenze di marketing: "quasi" in grado di penetrare nella black box...**

Gli unici tentativi affidabili mossi dall'obiettivo di cogliere le effettive motivazioni sottostanti le condotte dei clienti sono ascrivibili all'applicazione alle analisi e alle decisioni di marketing dei metodi di ricerca derivanti dalle neuroscienze. (Antonietti, Balconi, 2008; Babiloni et al. 2007) Neuro-marketing e neuro-shopping consentono infatti di indagare in profondità diversi momenti e situazioni che caratterizzano i comportamenti d'acquisto e di consumo, collegandoli alle motivazioni soggiacenti i comportamenti umani in relazione ai mercati, ai prodotti e alle politiche di marketing (Lugli, 2010; Gallucci, 2014).

Neuro-marketing prende le mosse da una prospettiva di ricerca opposta rispetto a quella dei big data e degli analytics: siamo in ambiti di ricerca numericamente molto ristretto, ma con un potenziale di profondità d'indagine assai rilevante in grado di svelare molte delle ragioni sottostanti le condotte dei clienti. Le prime applicazioni del neuro-marketing, databili anni novanta del secolo scorso, hanno riguardato prevalentemente i metodi di ricerca neurologica [*neurological lab*] in riferimento alle tematiche pubblicitarie; il campo d'intervento si è però progressivamente ampliato e oggi neuro-marketing riguarda l'applicazione dei metodi derivanti dalle neuroscienze per analizzare e comprendere i comportamenti umani nelle situazioni di acquisto/consumo e di esposizione alle variabili di marketing.

Lo sviluppo del neuro-marketing parte dalla constatazione che la maggior parte delle decisioni economiche, si sviluppano in ambiti assai diversificati che comprendono processi controllati, automatici, emotivi e cognitivi. Mentre alcuni di questi processi possono essere indagati e compresi ricorrendo alle tradizionali analisi e strumentazioni di ricerca, i contenuti effettivi di molti processi economici, tra i quali sicuramente i comportamenti d'acquisto e di consumo, sfuggono alle metodologie d'indagine tradizionali, più votate a cogliere gli esiti dei comportamenti più che le loro determinanti. La presenza dominante di fattori emozionali e a-razionali, che normalmente sfuggono anche al riconoscimento degli acquirenti/consumatori stessi, è fatto noto da tempo. Questi fattori, d'altra parte, rappresentano i veri ingredienti della *black box*.

L'utilizzo delle metodologie di ricerca neuroscientifiche consente di individuare con una certa precisione ciò che accade nella mente umana da quando una persona riceve uno "stimolo" a quando elabora una "risposta", insinuandosi di fatto nella *black box*. L'obiezione che spesso viene avanzata sulla affidabilità di questa modalità di ricerca, basata su piccoli numeri (di norma una ventina di osservazioni) e svolta in condizioni di laboratorio, è almeno in parte superata dal fatto che si sono riscontrati risultati molto convergenti, precisi e affidabili, anche se provenienti da un numero

assai limitato di osservazioni. La varianza delle reazioni mentali, infatti, risulta essere molto contenuta, pur in presenza di una certa variabilità degli elementi personali e di contesto. Le condizioni "di laboratorio", invece, non sono superabili e, di conseguenza, l'interrogativo se quanto individuato e verificato in laboratorio si riproponga anche nelle condizioni normali in cui opera l'acquirente/consumatore, rimane privo di una risposta convincente.

Benché numerose ricerche abbiano dimostrato l'affidabilità dei risultati ottenuti dai metodi di ricerca derivanti dalle neuroscienze, rimane inalterata la limitazione di fondo del neuro-marketing: casi osservati molto limitati, costi elevati delle apparecchiature necessari agli esperimenti, condizioni di esecuzione di laboratorio. Gli stessi sostenitori del neuro-marketing, d'altra parte, sostengono la natura quasi esplorativa di questi metodi, comunque complementari e non sostituivi rispetto alle basi concettuali, alle tematiche di ricerca e alle applicazioni operative del marketing.

Non vi è dubbio, comunque, che le neuroscienze applicate al marketing consentano effettivamente di far luce su alcuni fenomeni riferibili ai comportamenti d'acquisto e di consumo. Si tratta di una luce flebile e limitata a pochi casi che, però, illumina la black box come nessun altro metodo d'indagine sia riuscito a fare finora. Proprio per questo motivo (la luce nella black box) il neuro-marketing è stato sottoposto a non poche critiche in ambito etico e di legittimità. Il dibattito è stato molto intenso e ha coinvolto accademici di diverse discipline e orientamenti concettuali. Le conclusioni sostanzialmente unanimi sono però rassicuranti: nessuno ha dubitato la liceità della ricerca scientifica del neuro-marketing o ha paventato degenerazioni verso forme manipolative nei confronti delle persone (Bakardjieva, Kimmel 2017; Cozzi, 2010)

#### **4. Nel mondo delle percezioni, delle relazioni e dell'interazione**

Se ripercorriamo brevemente quanto scritto nelle pagine precedenti, dovremmo desumere la pressoché assoluta impossibilità di comprendere pienamente cosa veramente accade nella black box. Non ci si riesce con i big data e con gli analytics, solo in parte e limitatamente a quanto accade nel punto di vendita con i sensori, in modo molto specifico con l'applicazione delle neuroscienze al marketing e ai comportamenti d'acquisto e di consumo.

A questo punto la ricerca scientifica deve quasi "arrendersi", almeno per ora. Ma all'interesse scientifico e alla curiosità dei ricercatori non si possono porre freni. Solo che ci si deve spostare sul piano della formulazione di ipotesi di improbabile verifica empirica e su quello delle congetture, soggettivamente condivisibili o confutabili. In questo paragrafo ci muoviamo su questi piani: ipotesi, congetture e opinioni rappresentano quindi il tentativo di dare risposta alla domanda di fondo, cioè al mistero della black box. D'altra parte non è necessariamente vero che il progresso delle conoscenze debba sempre muoversi su un terreno metodologicamente ortodosso; a volte porre in secondo piano il rigore metodologico può anche lasciare spazio qualche intuizione di un certo interesse che, in un secondo momento, potrà essere validata dalla verifica empirica, l'unica in grado di sancire la correttezza delle idee e delle opinioni.

I concetti che intendiamo porre all'attenzione in questo paragrafo sono molto ampi. Riguardano il mondo delle *percezioni*, delle *relazioni* e dell'*interazione*. Per ciascuno di essi sarebbe corretto scrivere centinaia di pagine. Il nostro intendimento, in questa sede, è di ricondurre questi tre filoni di ricerca (metodologicamente corretti e da tempo validati in termini di rigore scientifico e di rilevanza per le decisioni delle imprese), alla domanda intorno alla quale si è articolato questo contributo, cioè il tentativo di dare un'ulteriore interpretazione al "mistero della black box".

Percezioni, relazioni e interazioni hanno in comune molti aspetti, tutti rilevanti per la comprensione dei rapporti tra impresa e mercato, meglio: tra impresa e clienti. In breve alcune di queste caratteristiche accomunanti:

- *Percezioni, relazioni e interazioni* sono totalmente soggettive. Non possono esistere elementi di oggettività riconducibili a nessuno di questi tre ambiti. Inoltre, il mondo delle percezioni è infinitamente ampio. In realtà noi non percepiamo tutto ciò che sarebbe possibile percepire dai flussi di informazione ai quali siamo costantemente esposti e che spesso generano degli stimoli ambigui. La soggettività è altrettanto presente nelle relazioni e nei processi di interazione. Si tratta di una soggettività duale, come minimo, perché una relazione comporta la compresenza e la condivisione di almeno due attori, ciascuno dei quali percepisce soggettivamente i caratteri di importanza e di intensità della relazione. Le percezioni non si formano nell'isolamento della mente di una persona, ma derivano da un processo continuo di relazioni e di interazioni con chi e con cosa ci circonda, cioè con le relazioni con le persone e con gli oggetti con i quali entriamo in contatto e con i quali si stabiliscono dei legami. Percezioni, relazioni e interazioni, allora, si mischiano a formare un insieme unico che potremmo definire come la "soggettiva percezione delle relazioni e delle interazioni in essere".

- *Percezioni, relazioni e interazioni* sono in continuo movimento, in perpetua evoluzione. Il loro dinamismo è assoluto. Ciò che viene percepito positivamente oggi può tranquillamente non essere altrettanto positivo domani. La "cosa" percepita non è cambiata, ciò che si modifica è la nostra (soggettiva) percezione della "cosa". Il dinamismo diviene estremo se consideriamo *le percezioni delle relazioni*. Non vi più di fronte una "cosa", ma un altro attore o tanti altri attori, ciascuno dei quali modifica continuamente i suoi atteggiamenti e comportamenti nei nostri confronti. Inoltre, le relazioni e l'interazione modificano noi stessi, ancora una volta continuamente.

- *Percezioni, relazioni e interazioni* sono sempre messe a confronto con altre percezioni, relazioni e interazioni, quindi sono da considerare come fattori relativi e non assoluti. D'altra parte i caratteri di soggettività e di dinamismo implicano il fatto che si sta parlando di elementi che vengono continuamente messi a confronto con altre situazioni, più o meno analoghe a quella che si stanno considerando.

- *Percezioni, relazioni e interazioni* sono costituite da numerosissimi elementi singolari, il cui insieme conferisce loro il carattere multidimensionalità, praticamente senza limiti. Da questa caratteristica discende l'estrema difficoltà di misurazione delle percezioni, delle relazioni e delle interazioni. Il loro insieme, cioè la "soggettiva percezione delle relazioni e delle interazioni in essere" è assolutamente non misurabile, almeno con gli strumenti di misurazione conosciuti.

In conclusione, nella black box troviamo questo insieme di fattori, mischiati tra loro, continuamente dinamici, perfettamente soggettivi, assolutamente non misurabili. Ciò che veramente caratterizza l'oscurità della black box è il fatto che al suo interno, cioè nella mente delle persone, vi è la *percezione* di quanto possano essere importanti, necessarie, utili, più o meno piacevoli, ecc. le *relazioni* con il mondo che ci circonda, fatto di persone, di organizzazioni, di imprese, di messaggi di comunicazione, ecc. ma anche di oggetti, quindi di prodotti e di marche, con i quali i singoli *interagiscono*.

E, per aggiungere un ulteriore elemento di complessità, possiamo concludere affermando che ciascuna persona ha la propria del tutto personale black box, sostanzialmente imperscrutabile, incomprensibile, inaccessibile, indecifrabile, impenetrabile, imprevedibile, oscura: quindi, in una parola, black.

## 5. I vantaggi di una box molto black

Fino a questo punto abbiamo seguito una tesi a sostegno delle difficoltà insuperate di penetrare completamente nella black box per conoscerne in modo puntuale i contenuti e l'articolazione. Queste ultime pagine di questo contributo percorrono una via diversa, quasi contraria: sosterremo che l'impenetrabilità della black box può essere riletta in positivo e la sua quasi totale oscurità può rappresentare un elemento di vantaggio per il management, per le imprese e non ultimo per i clienti stessi.

Il paragrafo precedente dovrebbe aver creato nel lettore la convinzione che la mente degli acquirenti e dei consumatori è sostanzialmente impenetrabile e, di conseguenza, inaccessibile alle strumentazioni di marketing delle imprese. Questo è vero, ma la lettura di questo stato di fatto può essere anche carica di elementi positivi e non essere intesa esclusivamente come una limitazione insuperabile. Vi è, però, la necessità che il management si ponga in relazione con i clienti con modi e atteggiamenti diversi rispetto a quelli ai quali può essere indotto dall'ampiezza e profondità di dati oggi disponibili alle imprese. Per comprendere quest'ultimo passaggio dobbiamo fare un passo indietro, richiamando brevemente quanto scritto nelle prime pagine.

Le imprese più modernamente organizzate oggi possono usufruire di una straordinaria abbondanza di dati, sempre più aggiornati e sempre più individualizzati, in grado cioè di svelare i comportamenti dei singoli consumatori, non di rado anche dei singoli cittadini. È l'effetto della diffusione dei big data e degli analytics in una prospettiva macro e delle conoscenze più puntuali provenienti dall'applicazione delle neuroscienze al marketing, in una visione più micro, specifica e individuale, temi affrontati nei primi paragrafi di questo capitolo.

È intuitivo pensare che l'abbondanza di dati tempestivi, accurati e pertinenti, desiderio non sempre esaudito di tanti manager, sia una ricchezza notevole per il marketing management. È però anche vero che big (data) non necessariamente significa smart; anzi a volte l'ampiezza e la numerosità dei dati disponibili li fa regredire verso una condizione che allontana da un utilizzo intelligente e proficuo.



Anche sul versante delle applicazioni delle neuroscienze al marketing possono essere individuate limitazioni sul versante applicativo. Sicuramente le indicazioni derivanti da neuro-shopping e neuro-marketing sono particolarmente suggestive ma la dimensione sperimentale di questi metodi di ricerca li rende ancora confinati ad ambiti decisionali piuttosto circoscritti.

Il grande problema sul quale il management deve sicuramente riflettere è la confusione che a volte si può fare tra dato (grezzo) e informazione che, se ben analizzata e compresa, può condurre a decisioni corrette. Bisogna però evitare che gli approfondimenti analitici, possibili applicando gli analytics ai big data, ad esempio, trasformino le informazioni in “quasi decisioni”. In effetti, gli analytics, elaborando una gran quantità di dati, creando correlazioni e connessioni tra numerose variabili e aggiornandosi continuamente in tempo reale, sono in grado di trasformare i dati in informazioni assai utili. Tuttavia questo modo di procedere può essere ingannevole, perché dà l’illusione di condurre a decisioni, solo apparentemente giuste, sicuramente non ponderate, quindi dannose in quanto sostitutive dell’autonomia decisionale del management.

Sta in questo un grande pericolo per l’impresa e, soprattutto, per chi gestisce il rapporto con il mercato e con i clienti. I manager non devono accettare i risultati che provengono dalle elaborazioni analitiche, anche da quelle più sofisticate, in modo acritico, come se potessero sostituire il pensiero, la logica, l’ideazione. Gli analytics possono generare certezze apparenti ma le vere capacità ideative dei manager sono più elevate quando ci si muove in condizioni di incertezza, di complessità e di dubbio, cioè quando si osserva la black box e non si dà per acquisito e conosciuto ciò che essa contiene. Al contrario, le capacità di decidere si appiattiscono, fino ad evaporare, quando si opera in ambienti semplici, al limite del banale. Il rischio degli analytics, così come di altre modalità di analisi di questo tipo, è che possono far percepire semplice ciò che semplice non è, cioè le dinamiche dei mercati e di ciò che soggiace ai comportamenti degli acquirenti e dei consumatori.

Il manager che non si fa condizionare e illudere dalla numerosità dei dati disponibili, invece, può essere nelle condizioni di generare un grande vantaggio per l’impresa che si concretizzerà in risultati economici e di mercato importanti. Potrà, infatti, applicare una giusta dose di intuito, di immaginazione e di creatività, in sintesi, di intelligenza, alle decisioni di marketing, avendo la capacità di interpretare i dati e le informazioni, ma non assoggettandosi ad essi.

Saper interpretare i mercati e gestire le relazioni con i clienti richiede l’elaborazione e il trasferimento di saperi, di esperienze e di sensibilità che nessun sistema tecnologico può essere in grado (finora) di affrontare e di risolvere. Allora coloro che si occupano di marketing si devono convintamente basare su un assunto di fondo: le decisioni d’impresa più corrette si generano dall’unione vincente tra disponibilità di dati e di informazioni da un lato ed esperienza dall’altro. L’esperienza, naturalmente, non coincide con la semplice pratica quotidiana e ripetuta. L’esperienza (che pur deriva dal latino *experiri*, cioè sperimentare, mettere alla prova, tentare), si fonda sulla conoscenza diretta, personalmente acquisita con l’osservazione, l’uso e la pratica, di una determinata sfera della realtà. L’esperienza si

genera nelle ricerche e nello studio e si consolida nei risultati ottenuti con la loro applicazione.

Solo da questo insieme di fattori possono scaturire decisioni corrette e strategie vincenti fondate su nuove idee, con un pizzico di immaginazione, di creatività e di coraggio. Si tratta di una sfida impegnativa, da sempre presente per chiunque si occupi di marketing. È una sfida colma di incertezze e di complessità e proprio per questo motivo in grado di creare e di diffondere continuamente nuova intelligenza in impresa.

## Bibliografia

- Antonietti A., Balconi M. (2008) *Mente ed Economia*, Il Mulino, Bologna
- Babiloni F., Meroni V.M., Soranzo R. (2007) *Neuroeconomia, neuro marketing e processi decisionali*, Springer, Milano
- Bakardjieva E., Kimmel A. J. (2017) "Neuromarketing Research Practices: Attitudes, Ethics, and Behavioral Intentions", *Ethics & Behavior*, 27:3, 179-200
- Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F. (2006) *Consumer Behavior*, Thomson/South Western, Madison
- Cozzi G. (2010) "Presentazione" in Lugli G. (2010) *Neuroshopping*, Apogeo, Milano
- Dalli D., Romani S. (2012) *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Fiocca R. (2019) "Convergenze inaspettate ...e se big data e neuromarketing "insieme" svelassero più di quanto conosciamo dei comportamenti di acquisto e consumo?" *Micro&Macro Marketing*, numero 2, Agosto, pp. 361-385.
- Fiocca R., Sebastiani, R. (2015) *Politiche di marketing e valori d'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- Fiocca R., Testori M. (2017) "Il viaggio dello shopper nel punto di vendita", *Micro&Macro Marketing*, numero 2, Agosto, pp. 337-362.
- Gallucci F. (2014) *Marketing emozionale e neuroscienze*, EGEA, Milano
- Lugli G. (2010) *Neuroshopping*, Apogeo, Milano.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997), *The one to one future*, Doubleday. New York, NY.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 1, pp. 151-160.
- Strong, E. K. (1925) *The Psychology of Selling*, McGraw-Hill, New York.
- Testori, M. (2015) *Shopper marketing. Dall'intenzione all'acquisto. Metodi, modelli, applicazioni*. Franco Angeli, Milano.
- Zaltman G. (2003) *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston