



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione  
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea Magistrale

**L'impatto del Marketing Relazionale  
sulla customer retention e sulla  
soddisfazione del cliente attraverso  
gli strumenti del Direct Marketing.**

Il caso Sky Italia.

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Mariella Siponta La Forgia

**Correlatore**

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

**Laureando**

Beatrice Schiavo  
Matricola 842322

**Anno Accademico**

2017 / 2018

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING: DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 DAL MARKETING 3.0 AL MARKETING 4.0 .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 LA CONNETTIVITÀ E IL NUOVO VIAGGIO DEL CLIENTE.....</b>	<b>5</b>
<b>2. IL MARKETING RELAZIONALE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. ORIGINI E STORIA DEL MARKETING RELAZIONALE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. LA RELAZIONE .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. MODELLI E KPI PER ANALIZZARE L'ESPERIENZA DEL     CONSUMATORE E L'EFFICACIA DEL MARKETING RELAZIONALE.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 MARKETING RELAZIONALE: UN CAMBIO DI PROSPETTIVA.....</b>	<b>43</b>
<b>3. IL DIRECT MARKETING.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 STORIA E DEFINIZIONI DEL DIRECT MARKETING.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2 L'IMPORTANZA DELL'INFORMAZIONE. COME COSTRUIRE UN     DATABASE.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 LA PIANIFICAZIONE DEL DIRECT MARKETING.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.1 Analisi.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.3 Creatività e media .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.4 Servizio ai clienti .....</b>	<b>69</b>
<b>4. CASE STUDY: SKY ITALIA .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 LA STRATEGIA DI SKY ITALIA .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2 RISULTATI DELLA STRATEGIA.....</b>	<b>81</b>
<b>5. CONCLUSIONE .....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>

## INTRODUZIONE

In questi anni abbiamo osservato un progressivo e inarrestabile cambiamento del paradigma del marketing nella direzione di una sempre maggiore focalizzazione sul singolo cliente, inteso come entità individuale. Con lo sviluppo delle tecnologie digitali, il modo in cui i prodotti e i servizi vengono creati, distribuiti e consumati si è completamente trasformato. La nascita di Internet ha consentito di avere una varietà di scelta e di informazioni senza precedenti, ridisegnando il modo per le aziende di raggiungere il mercato e riscrivendo la relazione tra l'azienda e il consumatore finale. Insieme poi alle nuove tecnologie digitali si è inaugurata una nuova generazione di "living service" in grado di rispondere in tempo reale alle esigenze individuali.

In questo contesto, il Marketing Relazionale, con focus sull'instaurare una relazione personalizzata e duratura con il proprio target, assume un ruolo fondamentale. Un'azienda che adotta questo tipo di approccio al marketing sviluppa una strategia che si focalizza sulla retention dei clienti e sul crescere relazioni di lungo periodo. Un vero e proprio cambio di prospettiva: da un marketing orientato alla singola trattazione ad un marketing orientato più all'insieme di contatti che costruiscono la relazione dell'azienda con i singoli clienti. Il consumatore non è più visto soltanto come una figura razionale, ma come un individuo con delle emozioni, alla ricerca di una esperienza piacevole. Perseguire una strategia di Marketing Relazionale piuttosto che procurare solamente il singolo bene crea maggiore valore per l'azienda (Grönroos 1997).

Oggi gli sviluppi tecnologici stanno rendendo sempre più facile ed economica la comunicazione e la conservazione del patrimonio di relazioni dell'azienda con la clientela, i fornitori, gli intermediari e tutti gli altri soggetti con cui entra in contatto.

Grazie agli strumenti tipici del Direct Marketing è possibile realizzare un rapporto diretto e interattivo tra l'impresa e il cliente. È un sistema di comunicazione volto a interagire con il target definito in modo interattivo, diretto e personalizzato, ottenendo risposte personalizzate. È un modo di fare marketing basato sull'utilizzo di dati relativi ai singoli clienti, permettendo all'azienda di effettuare analisi di marketing, di pianificare e implementare le azioni di marketing e infine di controllare tutte le attività, mettendo in pratica gli obiettivi perseguiti dal Marketing Relazionale, tanto che molti studiosi utilizzano i due termini come sinonimi.

Il mio lavoro attraverso uno studio su come sta evolvendo il concetto di marketing negli ultimi anni e di quanto oggi sia necessario comprendere sempre meglio quali siano i bisogni del singolo cliente e come evolvono nel tempo, porta come possibile risposta a questo cambiamento di orientamento, l'adozione da parte delle aziende di un nuovo approccio al marketing basato sulla costruzione di una relazione personale col cliente, trovando nel Direct Marketing una soluzione pratica efficace per la crescita e lo sviluppo dell'impresa stessa.

Studierò come si è sviluppata la filosofia del Marketing Relazionale e del Direct Marketing e come le loro definizioni sono cambiate nel tempo, e analizzerò come lo sviluppare relazioni con i clienti stia diventando una parte sempre più importante della strategia delle aziende.

A supporto della mia tesi analizzerò il caso di Sky Group e Sky Italia. La strategia di Sky, a livello europeo, infatti, ha avuto da sempre come punto cardine quello di offrire un ottimo servizio clienti, cercando di stare al passo con l'evolvere del modo di interagire dei consumatori. Ogni decisione ruota attorno al cliente, a come offrirgli il migliore servizio possibile, costruendo con lui un rapporto di fiducia che lo mantenga soddisfatto nel tempo. Uno dei principali strumenti utilizzati dall'azienda a supporto di questa strategia sono sicuramente i mezzi tipici del Direct Marketing, che le permettono di raccogliere informazioni utili per capire meglio quali sono i bisogni e le necessità dei suoi clienti per migliorare sempre di più la propria offerta e mantenere i consumatori soddisfatti nel tempo.

# **1. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING: DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE**

Come ha affermato il Vice Presidente di Confindustria per l'internazionalizzazione, "non è solo l'idea innovativa e diversa a fare il successo di un'azienda ma tutti quei "sassi più piccoli" che contribuiscono a rendere quel prodotto così speciale e desiderabile." (Licia Mattioli). Uno di questi "piccoli sassi" è sicuramente il marketing.

Nel corso degli anni abbiamo osservato un progressivo e inarrestabile cambiamento del paradigma del marketing nella direzione di una sempre maggiore focalizzazione sul singolo cliente, inteso come entità individuale. Con lo sviluppo delle tecnologie digitali, il modo in cui i prodotti e i servizi vengono creati, distribuiti e consumati si è completamente trasformato. La nascita di Internet ha consentito di avere una varietà di scelta e di informazioni senza precedenti, ridisegnando il modo per le aziende di raggiungere il mercato e riscrivendo la relazione tra l'azienda e il consumatore finale.

Le aziende oggi guardano con occhi nuovi al processo della vendita, spostando nel tempo l'attenzione dal prodotto, al prezzo, al punto di vendita e infine alla comunicazione. Oggi come ieri il confine si è spostato un po' più in là e la nuova frontiera si basa su un nuovo tipo di cliente e sulla connessione, intesa tra l'impresa e i clienti ma anche tra i clienti stessi, ormai totalmente avvolti da una dimensione digitale.

Dal paradigma delle 4P di Jerome McCarthy (product, price, place e promotion) dove il focus era sul prodotto, l'attenzione si è spostata sul cliente donando al marketing una connotazione più umanistica. Il focus ora è sul cliente e sui suoi bisogni, il consumo ha abbandonato i tratti del consumismo per assumere sempre di più i tratti di un approccio più maturo e sobrio, fatto di nuove qualità, sensibilità etiche e ambientali.

La digitalizzazione sta modificando il paradigma di gestione dei mercati, con effetti anche sui modelli di comportamento economico delle persone e delle organizzazioni. Possiamo dire che grazie alla digitalizzazione, il principio teorico della centralità del cliente, intesa come individualizzazione della relazione di offerta, può finalmente realizzarsi. Grazie alla Rete e alla digitalizzazione della vita (vedi ad esempio l'Internet of things), alla connessione ubiquitaria e continuativa fra i consumatori e le imprese, la digitalizzazione riesce a generare e mantenere i soggetti connessi.

## **1.1 DAL MARKETING 3.0 AL MARKETING 4.0**

Philip Kotler, S. C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing alla Kellogg School of Management, vista la rapida evoluzione del contesto economico e sociale e di conseguenza anche della disciplina del marketing, ha completamente ripensato il marketing management, mutando definitivamente il focus di pensiero.

Nato per la vendita di prodotti in mercati progressivamente saturi e maturi (Marketing 1.0), il marketing aveva il compito di far conoscere il prodotto al pubblico. L'obiettivo delle imprese era vendere il proprio prodotto attraverso una produzione di massa in grado di ridurre i costi per l'azienda e di riflesso anche il prezzo per il consumatore. Con il passare del tempo e con l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'attenzione si era spostata sul consumatore, sempre più consapevole ed esigente e dotato di un potere che cresceva nel tempo. Concetto chiave del marketing era la differenziazione. Le imprese dovevano personalizzare il proprio messaggio in funzione del target e creare nuovi bisogni per il consumatore. Non si vendevano più prodotti bensì esperienze ed emozioni. Con l'avvento di Internet si sono rotte le barriere del tempo e dello spazio. Grazie al web, il consumatore era diventato ancora più partecipe nel processo produttivo. Chi usava un bene ne parlava con altri, esprimeva un proprio giudizio, faceva richieste. Si erano create delle vere e proprie comunità virtuali e il web è diventato social. Grazie a internet le imprese sono riuscite ad ascoltare il proprio pubblico, hanno cercato di intercettare i nuovi trend e dialogato col consumatore per creare prodotti sempre più su misura e personalizzati.

Si è cominciato allora a parlare di marketing 3.0, dove il concetto di consumatore si evolve e il cliente si trasforma in essere umano a tutto tondo con una mente, un cuore, uno spirito e diventa una persona fatta di bisogni, emozioni, valori e sentimenti. P. Kotler lo ha infatti definito Marketing umanistico. Le aziende si sono differenziate non in base ai prodotti ma in base ai valori di cui sono portatrici, con lo scopo di apparire agli occhi della società come dei punti di riferimento. Il marketing doveva cercare di coinvolgere sempre più le comunità e le reti di consumatori che si stavano sviluppando nei diversi ambiti.

Ma da quanto è uscito nel 2010 il suo libro, "Marketing Management", molto è cambiato, soprattutto in termini di progresso tecnologico. Stanno emergendo nuove tendenze e P. Kotler, nel suo ultimo libro "Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale" (2018) ha affermato che "la convergenza delle tecnologie condurrà alla convergenza tra il marketing digitale e quello tradizionale" (P. Kotler 2018).

I clienti oggi, in un mondo ad alta tecnologia, desiderano qualcosa di nuovo, che non sia stato ancora creato e grazie all'analisi dei big data le aziende possono cercare di far fronte a questa nuova richiesta. Il ruolo del marketing è nuovamente evoluto ed è diventato quello di accompagnare il cliente in ogni tappa del suo viaggio, dalla awareness alla advocacy. In sostanza, si tratta di un approfondimento di quello che era il marketing umanistico, abbracciando ogni aspetto della customer experience.

In questo nuovo contesto, Internet, che permette una connessione senza precedenti fra gli individui, è il principale responsabile di un nuovo assetto di potere. Oggi il potere non appartiene più all'individuo ma ai gruppi sociali, perché le opinioni di amici e familiari influenzano profondamente le nostre decisioni di acquisto. Di conseguenza le comunità composte dai clienti acquistano più rilevanza; i clienti non hanno paura delle grandi aziende e dei grandi brand e amano condividere storie ed esperienze positive ma anche e soprattutto negative. Ritengono più credibili le conversazioni informali piuttosto che le campagne pubblicitarie mirate. I gruppi sociali sono diventati il fattore principale che orienta le decisioni dei clienti, persino più delle preferenze personali.

Sono da tenere in considerazione anche i social media, che online hanno ridefinito le interazioni tra le persone, permettendo di superare le barriere demografiche e geografiche, alimentando l'inclusività sociale e promuovendo il senso di appartenenza a una comunità. Anche per le aziende, internet e i social media hanno permesso di abbattere vincoli demografici e geografici, consentendogli di interagire in un modo totalmente nuovo con i clienti.

In un contesto come questo, un'azienda non deve più considerare i clienti come semplici target, ma deve trattarli come suoi pari e "amici". "Il brand deve rivelare il suo carattere autentico ed esprimere con trasparenza il suo valore. Solo così potrà ispirare fiducia." (P. Kotler 2018). Il marketing deve perciò fare i conti con un nuovo panorama di business, più orizzontale, inclusivo e sociale.

## **1.2 LA CONNETTIVITÀ E IL NUOVO VIAGGIO DEL CLIENTE**

La connettività sta trasformando molti aspetti del marketing, ci ha spinti a mettere in discussione molti assunti che davamo per scontati sul cliente, il prodotto e il brand management. La connettività permette di ridurre drasticamente i costi delle interazioni tra dipendenti, aziende partner, consumatori, concorrenti e tutti gli altri soggetti coinvolti. Essa ha rivoluzionato il nostro modo di pensare alla concorrenza e ai clienti perché

abbassa le barriere all'entrata in nuovi mercati, permette lo sviluppo in parallelo di nuovi prodotti e contrae le tempistiche del brand building. Ci sono stati vari casi in cui la connettività ha avuto un ruolo essenziale stravolgendo completamente il mercato esistente. Pensiamo per esempio ad Amazon o a Netflix o a Spotify che rispettivamente hanno stravolto il proprio mercato del commercio al dettaglio, del video noleggio e quello della musica, grazie alla possibilità di poter raggiungere chiunque tramite internet, senza vincoli logistici e in tempo zero. La connettività accelera le dinamiche di mercato e porta un'azienda a collaborare con i competitor e con i clienti rendendoli partecipi nel processo di creazione del valore. Il valore strategico della connettività ha e avrà quindi un ruolo sempre più profondo e rilevante.

È importante però comprendere che la connettività non deve essere intesa solo dal punto di vista della comunicazione in sé. Internet infatti è un mezzo che permette agli utenti di connettersi e comunicare, ma l'aspetto più rivoluzionario è che permette di condividere e creare legami con le varie comunità di clienti - connettività sociale - e offre la possibilità ai brand di costruire una customer experience positiva con molti più potenziali momenti di interazione con i clienti - connettività esperienziale. Ecco perché in un mondo sempre più dominato dalla tecnologia, il "tocco umano" sta diventando il nuovo strumento per differenziarsi. L'analisi dei big data permette alle aziende di realizzare quella customizzazione che i clienti desiderano e di offrire una customer experience molto più coinvolgente. In questo modo la connettività crea un ambiente perfetto per la customer advocacy dei brand, intesa come un'evoluzione della fedeltà che il cliente nutre per l'azienda. Le aziende devono inoltre tener conto che non tutti i clienti sono uguali, ma devono rivolgersi a ciascuno di essi con un approccio mirato. Per esempio, i giovani influenzano moltissimo il resto del mercato, sono gli early adopters, disposti a provare prima di tutti gli altri le ultime novità. Hanno una natura tribale che li rende una categoria molto frammentata, sempre alla ricerca di nuove e diverse tendenze. Le aziende devono quindi cercare di incuriosirli e di influenzarli fin dalla prima giovinezza per arrivare solo più avanti ai loro portafogli, quando avranno una capacità di spesa maggiore.

Un altro esempio è il segmento composto dal pubblico femminile che invece è caratterizzato da una maggiore attenzione alla ricerca della soluzione perfetta. Le donne in generale fanno più ricerche, conversano di più, ma una volta arrivate alla scelta, si sentono molto sicure della soluzione trovata e perciò sono poi più inclini a consigliare il brand scelto. Poi ci sono quelli che P. Kotler chiama i "netizen" ossia gli utenti di Internet,

che vogliono essere coinvolti nello sviluppo dello stesso mondo virtuale. Sono connettori sociali, spinti dal desiderio di essere sempre connessi e con la voglia di contribuire con il proprio punto di vista. Questi tre gruppi sociali sono solo alcuni dei segmenti che stanno emergendo nell'era digitale, ma che rappresentano a pieno la nuova società che si sta sviluppando.

L'idea del Marketing 4.0 è quindi quella di combinare insieme l'interazione online ed offline tra aziende e clienti, poiché la sola interazione digitale non è sufficiente.

È necessario sfruttare la connettività tra le macchine e l'intelligenza artificiale, facendo leva sulla connettività fra esseri umani, per promuovere il coinvolgimento dei clienti nella strategia aziendale.

Alla luce di questi mutamenti, il marketing mix, anche definito il marketing delle 4P (product, place, promotion, price), andrebbe ridefinito all'insegna delle 4C:

- Co-creazione: un nuovo approccio strategico nello sviluppo dei prodotti, che permette di personalizzare i beni e i servizi sulla base di quello che davvero desiderano i clienti, creando così una proposta di valore efficace.
- Currency: o la valuta. Infatti, anche le strategie di pricing si stanno evolvendo verso un modello dove i prezzi sono sempre più flessibili e risentono molto della domanda del mercato. Grazie poi all'analisi dei big data le aziende possono proporre un prezzo mirato a ogni segmento di clientela individuato.
- Comunità: o meglio "attivazione attraverso la comunità". Con questa espressione P. Kotler intende dire che sta cambiando l'idea di "canale". In un mondo connesso i clienti vogliono un accesso immediato ai prodotti e ai servizi e possono riceverlo solo se i loro pari sono nelle immediate vicinanze. La digitalizzazione offre ai clienti la possibilità di accedere ai prodotti e ai servizi in modo rapido, senza vincoli geografici e di venirne a conoscenza in qualunque momento e luogo tramite le comunità online.
- Conversazione: il modo di comunicare i prodotti è cambiato. Se prima la conversazione era a senso unico ora le aziende prima inviano i loro messaggi ai clienti i quali poi a loro volta condividono, rispondono e commentano tra di loro.

Tutto questo ha però efficacia se cambia anche il modo di vendere i propri beni e servizi. Nel processo di vendita, le aziende devono considerare i propri clienti come loro pari, ascoltandoli, rispondendo alle loro richieste di informazioni e dimostrando di tenere a loro e ai loro bisogni. L'azienda può distinguersi dalla concorrenza instaurando relazioni

significative con i clienti e tracciando un ipotetico viaggio del cliente per individuare i touch point fondamentali. Infatti, può bastare una sola esperienza positiva per trasformare un cliente in un sostenitore fedele del brand. A questo proposito P. Kotler e altri teorici hanno ridisegnato il più tradizionale processo di vendita AIDA (attenzione, interesse, desiderio, azione) per descrivere in modo migliore il nuovo viaggio del cliente verso l'acquisto del prodotto. Nel suo studio P. Kotler è partito dal modello di Derek Rucker, ossia il "modello delle 4A" (aware, attitude, act and act gain) per andare a studiare anche la fase successiva all'acquisto e l'effetto che questa ha sulla customer retention. In questo nuovo modello, il cliente parte da una prima conoscenza del brand (aware), sviluppa un'opinione su di esso (attitude), decide se acquistarlo o meno (act) e se successivamente merita un riacquisto (act again). Nell'era del digitale però ciò che influenza la decisione di acquisto è sì l'azienda ma anche e soprattutto la comunità che circonda il cliente. La fedeltà si misura in base alla disponibilità del cliente di consigliare il brand ad altre persone (advocacy). Inoltre, per conoscere meglio un brand, il cliente tende a chiedere e ricercare online domandando suggerimenti ad altri clienti simili a lui. Alla luce di queste constatazioni, P. Kotler ha perciò ridefinito il viaggio del cliente attraverso quello che lui ha definito il "Modello delle 5A": aware, appeal, ask, act ed advocate.

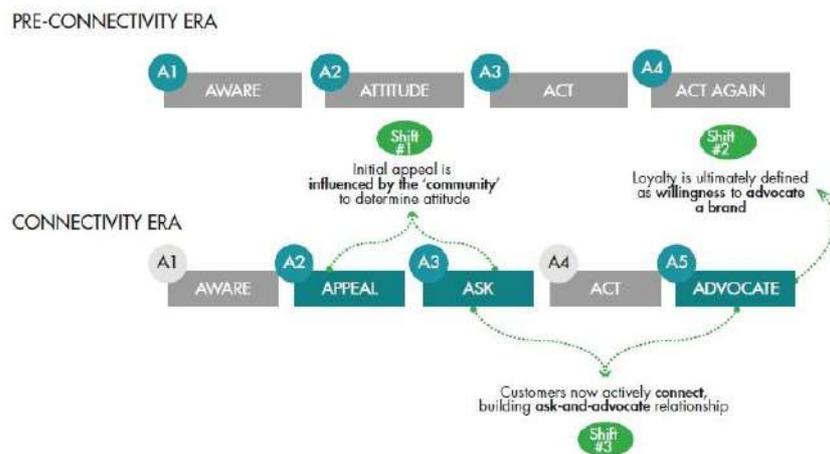


Figura 1.1 "Modello delle 5 A"  
 Fonte: P. Kotler "Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale"

In questo modello il cliente in una prima fase viene a conoscenza dei vari brand grazie ad esperienze passate, al passaparola e a comunicazioni dirette del marketing (aware), successivamente, preso atto di tutti i vari messaggi ricevuti, viene attratto da un numero più ristretto di brand (appeal) e su questo gruppo comincia a fare ricerche più

approfondite (ask), cercando recensioni online, chiedendo ad altri utenti, amici o direttamente al brand, ecc. Una volta deciso se comprare o meno, il cliente passa all'azione (act) e se l'esperienza successiva all'acquisto è positiva e memorabile, il cliente maturerà un forte senso di lealtà verso il brand, il quale si rifletterà poi nel riacquisto, nella raccomandazione e nella retention (advocate). E qui torniamo all'obiettivo primario del Marketing 4.0: far passare il cliente dall'awareness all'advocacy.

Nell'ambito del Modello delle 5° quindi le aziende che offriranno una customer experience più positiva anche nella fase di post acquisto, durante il consumo e l'utilizzo, diventeranno i brand preferiti dai consumatori.

Per analizzare i progressi di un brand in relazione all'advocacy e per misurare le prestazioni dei team che curano il brand e il servizio clienti, sono utili due unità di misura:

- **PAR:** purchase action ratio o coefficiente di conversione
- **BAR:** brand advocacy ratio che permette di misurare la capacità delle aziende di "convertire" la brand awareness in brand advocacy.

Entrambe queste metriche si rivelano utili per calcolare il rendimento degli investimenti in marketing, permettendo agli operatori di marketing di misurare la produttività dei costi sostenuti, soprattutto di quelli spesi per generare brand awareness. In particolare, il PAR permette di stimare il potenziale aumento della quota di mercato ottenuta incrementando la conoscenza del brand.

Partendo dal "Modello delle 5 A" P. Kotler e altri teorici hanno affermato che:

- Un tasso di conversione basso da aware ad appeal riflette una bassa attrattiva del brand da parte dei clienti;
- Un tasso di conversione basso da appeal ad ask è segno di scarsa curiosità del cliente;
- Un tasso di conversione basso da ask ad act indica uno scarso impegno, ossia che anche se i consumatori dimostrano interesse, non lo esplicano nell'acquisto;
- Un tasso di conversione basso da act ad advocate testimonia una scarsa affinità a causa di una mancata soddisfazione dell'esperienza d'acquisto. Perciò migliorare l'esperienza d'acquisto e post acquisto può aiutare l'azienda a incrementare il livello di affinità e di conseguenza aumentare il livello del BAR.

Ma come ottenere più sostenitori fedeli? Di sicuro più clienti ne parlano, più ci sarà la probabilità che quel brand venga considerato. Detto in altri termini, se aumenta la brand awareness è più probabile che aumenti anche la brand advocacy. Perciò le conversazioni

con e tra i clienti dovrebbero essere considerate dagli operatori di marketing come una leva per aumentare l'advocacy del proprio brand. Da un altro punto di vista incoraggiare conversazioni tra i consumatori può rappresentare anche un risparmio, in quanto più i clienti ne parlano, meno investimenti possono essere fatti in attività pubblicitarie.

Le aziende quindi dovrebbero favorire le conversazioni fra i clienti cercando di essere più attrattive, suscitando curiosità, facilitando l'acquisto e aumentando il livello di affinità con il cliente stesso, cercando di costruire con lui una relazione one to one che renda l'esperienza successiva all'acquisto più piacevole e soddisfacente. Il marketing per adattarsi a questa nuova realtà deve sviluppare brand che si comportino come essere umani, che siano più accessibili e gradevoli e come già analizzato inizialmente in questo capitolo, le nuove strategie di marketing devono puntare a trattare i clienti come "amici", perché in un mondo sempre più digitale ci aspettiamo che la centralità del fattore umano non farà che assumere sempre più un carattere distintivo. I brand dovranno instaurare delle vere e proprie relazioni con i propri clienti.

Ma come deve essere un brand "umanistico"?

Stephen Sampson nel suo libro "Leaders without Titles" descrive sei caratteristiche che rendono un leader attraente agli occhi delle altre persone, presentandolo come un modello da imitare. P. Kotler afferma che se un brand vuole riuscire ad influenzare i suoi clienti presentandosi come un loro amico, deve sviluppare queste sei caratteristiche:

- **Fisicità:** devono possedere un'attrattiva fisica che li renda unici (che può provenire per esempio dalla brand identity, dal logo, ma anche dal design del prodotto).
- **Intelletto:** inteso come la capacità del brand di avere una forte componente di innovazione. Le aziende devono cercare di proporre sempre nuovi prodotti e servizi innovativi e rivoluzionari in grado di soddisfare i nuovi bisogni dei clienti.
- **Socialità:** come già espresso nei paragrafi precedenti, l'azienda deve conversare ed essere socievole con i propri clienti, coinvolgendoli nel processo di creazione del valore.
- **Emotività:** un brand deve essere capace di evocare emozioni tramite dei messaggi e uno storytelling che siano coinvolgenti. Alcuni esempi di brand che hanno cercato di far leva sull'aspetto emotivo dei clienti sono sicuramente Procter&Gamble con la sua campagna "Grazie di cuore mamma", oppure Nike che spinge le persone a

superare i propri limiti, a uscire dagli schemi imposti e ad essere se stessi con il suo claim "Just do it."

- **Affidabilità:** l'azienda deve sapersi prendere la responsabilità delle proprie azioni ed essere fedeli e coerenti ai propri valori in tutte le sue attività.
- **Moralità:** intesa in relazione all'etica e all'integrità. Un'azienda deve fare in modo che tutte le sue decisioni commerciali siano guidate dai principi etici che la rappresentano.

Quello che emerge dunque dallo studio di P. Kotler è che nell'era del digitale le aziende che spiccheranno al di sopra delle altre saranno quelle che riescono a spingersi oltre, offrendo un'esperienza piacevole oltre che un prodotto o un servizio di qualità. A fare la differenza saranno quei brand in grado di migliorare le interazioni con i clienti, coinvolgendoli sul piano personale e facendoli sentire ascoltati. Sarà essenziale saper personalizzare il prodotto in modo continuativo e offrire una customer experience capace di rispondere alle ansie e ai desideri dei singoli clienti.

## **2. IL MARKETING RELAZIONALE**

Nel precedente capitolo è emerso come il paradigma del marketing stia evolvendo verso una sempre maggiore focalizzazione sul singolo cliente. P. Kotler, nel suo libro “Marketing 4.0” ha evidenziato come le aziende oggi, per battere la concorrenza, debbano cercare di coinvolgere sempre di più il cliente, cercando di instaurare una relazione con esso per soddisfare e capire meglio i suoi bisogni e garantire una migliore customer experience. Questa, secondo P. Kotler, è la chiave per avere successo oggi nel mercato.

In realtà però si era iniziato a parlare di “relazione con il cliente” già a partire dagli anni settanta, con quello che è stato definito: Marketing Relazionale.

### **2.1. ORIGINI E STORIA DEL MARKETING RELAZIONALE**

Come il mondo e la società cambiano nel corso del tempo, così evolvono anche i processi e le teorie del business management e di conseguenza anche del marketing. Durante l'epoca industriale alla produzione di massa di beni standardizzati è legata la nascita del marketing e della distribuzione su larga scala. In tale periodo, la teoria e la cultura del marketing si sono evolute nell'ambito dei beni di consumo. L'obiettivo principale delle aziende era il profitto e il marketing era visto come il processo che consisteva nel pianificare ed elaborare un piano, fissare un prezzo, promuovere e distribuire beni e servizi con l'obiettivo finale di creare scambi che soddisfassero gli individui e gli obiettivi dell'organizzazione. Il responsabile del marketing aveva il compito di trovare un mix ottimale che avesse nel mercato un riscontro superiore alla concorrenza e che allo stesso tempo producesse profitti. La teoria del “marketing mix” fu il risultato della produzione di massa standardizzata, della società industriale e del suo allontanamento dal singolo consumatore. Ma per aumentare i profitti era necessario aumentare le vendite e quindi attrarre più consumatori. Ciò portò al bisogno sempre maggiore di comprendere i bisogni dei clienti e di conseguenza ad uno spostamento del focus di attenzione dal prodotto al consumatore. Durante gli anni '70 cominciò così ad emergere il concetto di “relazione”, specialmente nel marketing B2B, poiché le interazioni tra gli attori di questo mercato giocavano un ruolo centrale nella pianificazione della strategia dell'azienda. L'obiettivo delle aziende iniziò a mutare dando sempre più attenzione alla customer retention e alla fidelizzazione del cliente. Nacque così l'idea del marketing relazionale. L'utilizzo di database da parte delle aziende e lo sviluppo delle ICT hanno fatto in modo che il

marketing relazionale potesse essere adottato anche nel mercato B2C, con lo scopo di costruire relazioni one to one con i consumatori.

Nel 1983 Leonard L. Berry, professore di marketing alla Texas A&M University, introdusse il concetto di "Marketing Relazionale", ma questo approccio al marketing non si diffuse ampiamente fino a quando non venne pubblicato il primo libro di marketing di M. Christopher et al. nel 1991. Uno dei punti principali del libro era il concetto della "*loyalty ladder*", secondo il quale le aziende dovevano focalizzare le proprie strategie di business su come far avanzare di grado i consumatori: da "suspects" a prospects, da "first time consumers" a consumatori abitudinari, da promotori ad ambasciatori. I primi 3 gradini della scala venivano raggiunti quando il Marketing Relazionale prendeva il sopravvento sul marketing tradizionale nella strategia aziendale. Successivamente negli anni '90 si sviluppò la convinzione che la brand equity, l'identità della marca, la sua architettura e promozione, piuttosto che il prodotto in sé, fossero il core business dell'azienda e verso la fine dello stesso decennio e l'inizio degli anni duemila, presero il sopravvento le service-base economies.

Ma cosa differenzia i servizi dai beni fisici?

- I servizi sono intangibili;
- La "produzione" e diffusione dei servizi non può essere standardizzata come la produzione di beni fisici;
- Ciò che caratterizza i servizi sono la simultaneità e l'inseparabilità. I processi di produzione e consumo dei servizi sono svolti in contemporanea e i clienti prendono parte al processo produttivo.

Ovviamente l'ultimo punto costituisce il principale aspetto che distingue il servizio dal bene fisico. I servizi sono utilizzati spesso come mezzo per differenziare l'offerta, assumendo pertanto un ruolo strategico nel marketing. Gran parte dello sviluppo del service marketing si è focalizzato sulla qualità percepita dal cliente, sulla loro soddisfazione e sul valore generato. Sono stati delineati numerosi modelli di qualità dei servizi che hanno evidenziato le proprietà essenziali che deve possedere un servizio e che determinano il grado di soddisfazione o di insoddisfazione del cliente.

Le dimensioni più citate sono:

- Affidabilità;
- Sensibilità e volontà di servire il cliente;
- Assicurazione, capacità e credibilità del personale che eroga i servizi;

- Empatia, comprensione, sensibilità e attenzione del personale verso ciascun cliente;
- Tangibilità, ossia beni e persone che fanno parte della consegna effettiva del servizio.

Tra le variabili principali del Marketing Relazionale, l'interazione è emersa come concetto centrale nel marketing e nella gestione nei servizi.

Lo stesso P. Kotler<sup>1</sup> cominciò nei suoi studi a focalizzarsi sui temi della creazione del valore per il cliente, della sua soddisfazione e fidelizzazione, con approfondimenti sul marketing relazionale e sul database marketing. Si era entrati in un'era in cui era sempre più evidente che l'esperienza del cliente era la chiave strategica per molte aziende.

Negli ultimi quarant'anni gli studi nel marketing hanno evidenziato l'importanza delle relazioni, dei network e dell'interazione e la letteratura in tale ambito oggi sta crescendo a livello internazionale. Abbiamo visto, nel capitolo precedente, che con la digitalizzazione il principio teorico della centralità del cliente sembra potersi realizzare grazie alla capacità della nuova tecnologia di generare e mantenere connessione tra gli individui.

Un altro filone di studi che ha influito fortemente sul Marketing Relazionale è il TQM (total quality management) che si basa sui concetti della qualità percepita dal cliente e della sua soddisfazione. Questi studi hanno ispirato il concetto di qualità relazionale, sottolineando l'importanza di migliorare la qualità delle relazioni e non soltanto di beni e servizi.

Ma cosa si intende realmente per Marketing Relazionale?

Tradizionalmente il Marketing Relazionale viene definito come:

*“Relationship Marketing draws attention to the importance of retaining as well as attractive customers, with emphasis being placed on the development of long-term relationship with customers.”*

*“The primary goal of Relationship Marketing is to build and maintain a base of committed customers who are profitable for the organization.”*

Il Marketing Relazionale viene poi spesso contrapposto al marketing transazionale:

---

<sup>1</sup> Kotler, P. (1994) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

*“transaction marketing: attracting customers using offensive strategies, e.g. encouragement of brand switching; recruiting dissatisfied customers of competitors.”*

*versus*

*“Relationship Marketing: retaining customers using defensive strategies, e.g. minimizing customer turnover, maximizing customer retention.”*

Il Marketing Relazionale si focalizza dunque sulla retention dei clienti e sullo sviluppare relazioni di lungo periodo piuttosto che focalizzarsi sulla singola transazione. Il fatto che un cliente abbia comprato un prodotto non aumenta la possibilità di un successivo riacquisto, neanche se è avvenuto nell'ambito di una serie consecutiva di acquisti. Infatti può essere che un cliente continui a comprare dallo stesso fornitore perché al momento non è conveniente per lui passare alla concorrenza, per esempio per la presenza di alti costi di transazione. Nel Marketing Relazionale invece assume rilevanza la fedeltà del cliente. Gli acquirenti sono clienti che con il tempo l'impresa cerca di trasformare in supporter e sostenitori. La transazione viene vista soltanto come il punto zero della scala del Marketing Relazionale di cui parlava M. Christopher.

Ma la definizione di Marketing Relazionale è stata difficile da identificare. Nel 1999 Michael John Harker ha identificato 26 definizioni di questa prospettiva del marketing, e negli anni gli studiosi hanno cercato di approfondire il fenomeno. Di seguito riporto alcune delle principali definizioni:

- *“attracting, maintaining and enhancing customer relationship”* (Grönroos 1994)
- *“turning new customers into regular purchaser...to strong supporter...to active, vocal advocates of the company”* (Christopher et al. 1991)
- *“developing mutual trust and commitment”* (Morgan e Hunt 1994)

Nella maggior parte dei casi, si riferiscono alla costruzione di una mutua relazione fra l'azienda e il consumatore. Le successive definizioni invece enfatizzarono di più le interazioni e i network di relazioni che sorreggono le varie attività. Ad esempio:

- *“the ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs with immediate and end user customers to create or enhance mutual economic value, at reduced cost.”* (Parvatiyar e Sheth 1999)
- *“il Marketing Relazionale è basato sull'interazione in network di relazioni.”* (Gummesson 2002)

- *“Lo scopo del marketing è identificare, stabilire, mantenere, accrescere e, se è necessario, interrompere le relazioni con i clienti (e con le altre parti) in modo da raggiungere gli obiettivi, economici e non, di tutte le parti coinvolte. Ciò è attuabile attraverso lo scambio reciproco e l’adempimento delle promesse.”* (Grönroos 2004)

In molti casi, poi gli studiosi associano il marketing relazionale al CRM (Customer Relationship Marketing. Gummesson<sup>2</sup> spiega il CRM come l’applicazione pratica della filosofia e della strategia del Marketing Relazionale, mentre altri studiosi affermano che proprio questa applicazione di processi e sistemi caratterizzano la differenza tra i due approcci:

- *“Il CRM si basa sui valori del marketing relazionale – con un’enfasi sulle relazioni con il cliente – e consiste nella loro traduzione in strategie e in applicazioni pratiche”* (Gummesson 2002)
- *“Il CRM è una strategia commerciale - un atteggiamento verso i dipendenti e i clienti – che è supportata da determinati processi e sistemi. L’obiettivo è costruire relazioni a lungo termine attraverso la comprensione delle esigenze e delle preferenze individuali, e aggiungere in questo modo valore all’impresa e al cliente.”* (Pricewaterhouse Coopers 1999)

Esiste dunque una ricca letteratura volta alla ricerca di una definizione del Marketing Relazionale. Vi sono approcci diversi in enfasi e contenuto, passando da applicazioni specifiche, come il marketing dei servizi, o a una tecnica come l’uso di database e Internet con il CRM.

## **2.2. LA RELAZIONE**

Le relazioni occupano un posto centrale nel comportamento umano. Come cittadini e membri di una famiglia e di una società siamo circondati da relazioni nella vita quotidiana. Ma le relazioni svolgono un ruolo centrale anche nel business. Infatti proprio le relazioni, i network e le interazioni sono stati il fulcro degli affari fin da tempi remoti. In passato, più un’azienda cresceva, più per essa era difficile mantenere una relazione diretta con i propri clienti. Oggi invece grazie allo sviluppo di nuove tecnologie, come i sistemi di CRM o la possibilità di sviluppare sofisticati database, ciò non rappresenta più un problema.

---

<sup>2</sup> Evert Gummesson (2006). *Marketing relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*. Hoepli

Nella sua forma più semplice, il servizio di post - vendita può essere considerato come una forma di Marketing Relazionale, ma ancora oggi molte aziende non considerano tale servizio in modo strategico. Se un'azienda raccoglie informazioni sui propri clienti in maniera più strutturata potrebbe poi decidere con quali clienti costruire una relazione più approfondita, così che sia gli acquirenti che i venditori possano lavorare insieme guadagnandone reciprocamente.

Abbiamo visto che nel corso degli anni l'attenzione si è spostata dal bene in sé all'insieme di servizi che lo accompagnano. Grönroos ha definito il marketing come:

*“Marketing is to establish, maintain, enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met. This is achieved by a mutual giving and fulfillment of promises” (1996).*

Questo sicuramente portò a un grande cambiamento nella filosofia tradizionale del business. Secondo Grönroos tutte le strategie di marketing si trovano tra gli estremi del marketing transazionale e quello relazionale. Egli teorizzava una strategia di Marketing Relazionale che si focalizzava sulle interazioni fra le parti, con il supporto degli strumenti tipici del marketing tradizionale, come ad esempio la teoria del marketing mix.

Un altro studioso, M. Christopher (1991) vedeva il Marketing Relazionale come una sintesi di tre prospettive, secondo lui complementari:

- Una maggiore attenzione data alla relazione con il cliente piuttosto che alla singola transazione.
- Una più ampia visione del mercato in cui le aziende possono interagire, con la possibilità di sviluppare relazioni anche con altri mercati vicini, come quello della filiera o quello interno.
- La consapevolezza che la qualità, il servizio clienti e le attività di marketing devono essere considerate in un unico insieme.

Il Marketing Relazionale non riguarda soltanto il rapporto fra venditore e cliente finale, ma riguarda anche le relazioni fra i vari fornitori e fra i vari attori coinvolti nello scambio di valore.

Come possiamo vedere nella figura 2.1. esistono vari tipologie di relazioni possibili.

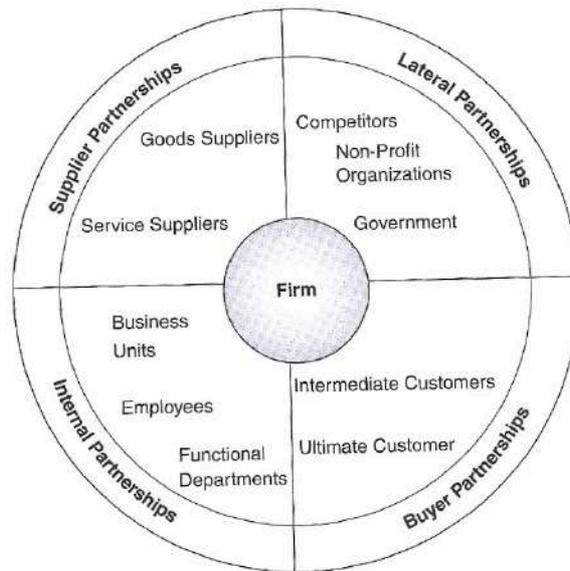


Figura 2.1. Forme di relazioni

Fonte: adattato da Morgan, R.M. e Hunts, S.D. (1994) "The commitment - trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 54, July:21.

Morgan e Hunt (1994)<sup>3</sup> identificarono dieci forme di relazioni che l'azienda sviluppa con quattro tipi di interlocutori: i fornitori, i "lateral partnership" (ossia la concorrenza, il Governo e le società non profit), i vari acquirenti con cui l'azienda ha sviluppato delle partnership e le figure interne all'azienda (dipendenti ecc). Secondo Morgan e Hunt quindi gli studi sul Marketing Relazionale abbracciano le relazioni intra aziendali ma anche quelle interaziendali tra le varie aziende, così come tra gli individui e tra i consumatori e l'azienda.

E. Gummesson invece arriva a sviluppare una teoria del Marketing Relazionale caratterizzato dalla definizione di trenta tipologie di relazioni di mercato<sup>4</sup> suddivise in due categorie: relazioni di mercato (classiche e speciali) e relazioni non di mercato (mega e nano). Gummesson decise di sviluppare questa classificazione con lo scopo di rendere il Marketing Relazionale operativo, ossia utile alla progettazione e attuazione delle attività di marketing. L'importanza di ogni relazione varia a seconda delle imprese e del mercato in cui operano, per questo Gummesson le suddivide in due categorie:

1. relazioni di mercato. Sono le relazioni che si svolgono tra i fornitori, i clienti, i concorrenti e gli altri soggetti presenti nel mercato. Si tratta di rapporti che

<sup>3</sup> Morgan, R.M. e Hunts, S.D. "The commitment - trust Theory of Relationship Marketing" (1994)

<sup>4</sup> E. Gummesson "Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni." Hoepli 2006

l'azienda ha sia con i propri consumatori, ma anche con altre organizzazioni. Esse si suddividono poi a loro volta tra:

- i. relazioni classiche di mercato, che riguardano i rapporti fra azienda e fornitore, fra azienda, fornitore e concorrenza e la rete di distribuzione (R1 - R3)
  - ii. relazioni speciali di mercato, che rappresentano alcuni degli aspetti delle relazioni classiche (R4 - R17)
2. relazioni non di mercato. Si tratta di relazioni che influenzano indirettamente l'efficienza delle relazioni di mercato, e sono a loro volta suddivise tra:
- i. Mega-relazioni, che riguardano la società e l'economia in generale (R18 - R23)
  - ii. Nano-relazioni, ossia le interazioni che si svolgono tra gli individui appartenenti alla stessa impresa (R24 - R30)

Nella tabella qui di seguito possiamo trovare una breve descrizione delle trenta relazioni individuate da Gummesson.

<b>RELAZIONI CLASSICHE DI MERCATO</b>	
R1	La relazione classica tra fornitore e cliente. Gummesson la definisce come la relazione genitrice del marketing, che costituisce la base del business. Deve poter essere personalizzabile e il cliente deve essere una parte attiva nella stessa. Tramite gli strumenti di CRM l'azienda può trattare in modo personalizzato il singolo cliente ed entrambe le parti ne escono così avvantaggiate: il cliente vedrà i suoi desideri soddisfatti al meglio e l'azienda potrà sviluppare relazioni più di lungo periodo e aumentare il tasso di fidelizzazione e di soddisfazione.
R2	Relazione tra cliente-fornitore-concorrente, ossia la base del fenomeno della concorrenza.
R3	Relazioni lungo il canale di distribuzione per la gestione della distribuzione dei beni e servizi lungo la filiera e del canale stesso.
<b>RELAZIONI SPECIALI DI MERCATO</b>	
R4	Relazioni tramite i full - time marketers (FTMs) ossia coloro che lavorano nel marketing e nelle vendite e i par - time marketers (PTMs), che svolgono altre

	funzioni importanti ed influenzano le relazioni con i clienti direttamente o indirettamente.
R5	Le relazioni tra clienti e fornitori di servizi. Si tratta di un tipo di relazione interattiva, di produzione e consegna di servizi che coinvolgono il cliente e il fornitore del servizio, denominata da Gummesson “momento della verità”.
R6	La relazione tra i responsabili dell’impresa fornitrice e quelli dell’impresa cliente. Si tratta delle relazioni tipiche del marketing industriale, che si realizza mediante numerosi contatti tra dipendenti delle diverse organizzazioni.
R7	La relazione che avviene con il cliente del cliente. È molto importante per avere una strategia di successo capire come il proprio fornitore possa aiutare i suoi clienti ad avere successo.
R8	La relazione vicina versus la relazione a lunga distanza. Nel marketing di massa, infatti, l’impresa non è vicina al cliente e la relazione si basa su ricerche, statistiche e rapporti scritti.
R9	La relazione con il cliente insoddisfatto. Il fornitore deve prestare molta attenzione a questo tipo di relazione, perché il modo in cui si risolve un reclamo può determinare la qualità della relazione futura con quel cliente e il modo in cui egli parlerà dell’azienda ai suoi amici e familiari.
R10	La relazione monopolistica, che vede il cliente o il fornitore come prigionieri. Si verifica quando la concorrenza è inibita e il cliente potrebbe diventare prigioniero del fornitore o viceversa perché non ci sono alternative possibili.
R11	Relazione che vede il cliente come “membro” dell’azienda. Lo scopo è quello di creare una relazione a lungo termine. Tra le aziende infatti è sempre più diffuso sviluppare programmi di fedeltà con i clienti che li mantengano fedeli nel tempo.
R12	La <i>e - relationship</i> . La relazione elettronica basata su Internet, e-mail e telefonia mobile, in contrapposizione alla relazione umana, la <i>human relationship</i> . In questo caso assumono un ruolo chiave nell’analisi del Marketing Relazionale e del CRM l’impatto tecnologico e il livello di coinvolgimento umano.

R13	Le relazioni parasociali o relazioni con marchi e oggetti. Le relazioni non esistono solo tra persone e oggetti, ma anche sotto forma di immagini mentali e simboli come ad esempio marchi e loghi.
R14	La relazione non commerciale, ossia quella tra il settore pubblico e i cittadini/clienti. Include anche organizzazioni volontarie ed altre attività al di fuori dell'economia più classica.
R15	La relazione verde (o ambientale). Problemi ambientali e di salute stanno acquisendo nel tempo maggiore importanza, andando a creare un nuovo tipo di relazione con il cliente che avviene tramite la legislazione e le opinioni dei consumatori. Stiamo assistendo ad un mutamento del comportamento dei consumatori e ad un'espansione della relazione cliente-fornitore che arriva a racchiudere anche questo tipo di problematiche.
R16	Relazione tra l'azienda e il consumatore fondate su contratti legali.
R17	Relazioni che avvengono all'interno di reti criminali. La criminalità organizzata è costruita su reti strette e spesso difficili da penetrare, guidate da obiettivi di affari illegali. Esistono in tutto il mondo e sono in evidente crescita ma non vengono osservate negli studi del marketing. Queste reti, però, possono disturbare il funzionamento dell'intero mercato e dell'industria, andando ad influenzare di conseguenza gli altri tipi di relazioni.
<b>MEGA - RELAZIONI</b>	
R18	Relazioni all'intero dei network personali e sociali che determinano spesso i business network.
R19	Relazioni intrattenute con governi, legislatori, individui influenti e altri soggetti. Il vero "consumatore" non si trova sempre nei confini tradizionali di mercato e per questo, in alcune circostanze, per rendere il marketing attuabile ad un livello operativo deve intrattenere anche questo tipo di relazioni.
R20	La relazione cooperativa. Si verificano in caso di alleanze, le quali cambiano i meccanismi del mercato e implicano relazioni più strette e un'ampia collaborazione tra le aziende. In questo modo, la competizione è in parte contenuta, ma rimane comunque necessaria per il funzionamento dell'economia di mercato.

R21	La relazione di conoscenza, intrattenuta con lo scopo di acquisire informazioni. La conoscenza infatti può essere la risorsa più strategica e critica e l'acquisizione di informazioni è spesso il motivo per cui si sviluppano alleanze.
R22	Relazioni intrattenute nel caso di mega-alleanze, che mutano le condizioni di base del marketing. Esse esistono a livello governativo e sovra-nazionale. Alcuni esempi di alleanze al di sopra delle singole aziende e dei settori sono la UE e la NAFTA.
<b>NANO - RELAZIONI</b>	
R23	La relazione con i mass media. I media possono portare vantaggi o svantaggi al marketing e influenzano in modo particolare l'opinione pubblica. La relazione con i media è cruciale per il modo in cui essi si occupano e trattano un problema.
R24	Le relazioni inter organizzative. I meccanismi del mercato vengono portati all'interno della struttura aziendale. Introducendo i centri di profitto in un'organizzazione si crea una sorta di mercato interno all'impresa ed emerge una nuova tipologia di relazioni.
R25	La relazione con il cliente interno. L'organizzazione viene vista come un insieme di processi che consistono in relazioni tra clienti e fornitori interni.
R26	La relazione tra chi si occupa della gestione operativa e chi del marketing. Si tratta di una relazione nata in seguito all'adozione di un orientamento incentrato sulla qualità del prodotto e sul cliente. Si crea un ponte tra design, progettazione, produzione, tecnologia e marketing. Vengono prese in considerazione le relazioni interne della compagnia così come le relazioni con i clienti.
R27	Le relazioni con i dipendenti. Il marketing interno può essere visto come parte del Marketing Relazionale e può fornire un supporto indiretto alle relazioni con i clienti esterni. Infatti se i dipendenti sono soddisfatti, lavorano meglio e di conseguenza il loro benessere si riversa sulla soddisfazione dei clienti.
R28	La relazione bidimensionale dell'organizzazione a matrice. Le matrici sono la forma più semplice di network ed esistono in tutte le grandi imprese. Si

	trovano soprattutto nelle relazioni tra il management del prodotto e le vendite.
R29	La relazione con fornitori esterni di servizi di marketing. I fornitori esterni rinforzano la funzione del marketing fornendo una serie di servizi, come ad esempio, quelli offerti dalle agenzie pubblicitarie e dagli istituti di ricerche di mercato.
R30	La relazione tra proprietari e stakeholders. Il proprietario e gli altri finanziatori determinano in parte le condizioni sotto la quale una funzione di marketing può operare. La relazione con loro influenza la strategia di marketing.

Ma hanno tutte lo stesso valore? Come è possibile classificarle?

Martin e Clark (1996) hanno provato a rispondere a queste domande suddividendo le relazioni in tre gradi. Le relazioni di primo grado sono quelle dirette tra l'azienda e gli altri stakeholder dello stesso mercato di riferimento. Le relazioni di secondo grado sono i network di relazioni che intercorrono fra i vari partecipanti nel mercato, mentre quelle di terzo grado sono le relazioni fra i membri di una stessa organizzazione, ad esempio quelle fra consumatori.

Di sicuro però, la cosa più importante da capire e analizzare è quali sono le componenti che rendono una relazione efficace.

Una relazione implica delle interazioni fra le parti, che possono essere positive o negative. Una relazione sociale può spaziare da una relazione molto formale a una molto più personale, che gli psicologi definiscono "relazione intima". C'è invece una relazione di scambio quando ci si aspetta qualcosa in cambio, mentre è una relazione "comune" quando entrambe le parti sono preoccupate del benessere dell'altra. In quest'ultimo caso i vantaggi sono basati sui bisogni dell'altro e le relazioni che si basano su questo presupposto tendono ad essere più a lungo termine rispetto che a quelle di scambio.

Conway e Swift (2000) a tal proposito hanno identificato alcuni fattori che rendono una relazione di successo:

- **Impegno:** l'impegno è l'intenzione di continuare una serie di azioni o attività. È l'elemento che mantiene la relazione in vita.
- **Fiducia:** è la condizione necessaria affinché le parti si impegnino a mantenere la relazione. Le relazioni devono infatti basarsi su una reciproca fiducia, mantenendo le

promesse fatte inizialmente. La fiducia viene stabilita quando la performance percepita dal cliente combacia con le promesse fatte e vengono soddisfatte tutte le sue aspettative. Alcuni collegano la fiducia all'impegno perché entrambi fanno sì che la relazione duri nel tempo.

- **Orientamento al cliente:** ossia la capacità di vedere una situazione dal punto di vista del cliente. Maggiore sarà il grado di empatia fra le parti, minori saranno le barriere che impediscono lo sviluppo di una relazione tra di loro. Per esempio, se qualcosa va storto con una consegna, il fatto di creare empatia con il cliente può aiutare a mantenere la relazione buona. Questo tipo di atteggiamento comporta che l'impresa sia in grado di soddisfare i bisogni del cliente meglio della concorrenza.
- **esperienza/soddisfazione:** il successo di una relazione dipende da quanto l'esperienza vissuta dal cliente combacia con le sue aspettative. Ma non è detto che un cliente che si ritiene soddisfatto sia un cliente regolare.
- **Comunicazione:** è importante che ci sia un dialogo a doppio senso, affinché l'impresa riceva dei feedback sul suo operato e possa così migliorarsi.

Gummesson nel suo libro "Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni", invece, interpreta l'interazione come una gerarchia, dove l'insieme delle attività (il livello più basso) forma episodi, che costituiscono sequenze, che configurano relazioni. Secondo Gummesson le proprietà generali delle relazioni sono:

- **Collaborazione:** il livello di collaborazione può essere studiato insieme al livello di concorrenza. Una scarsa concorrenza associata a una scarsa collaborazione è un buon inizio per una cooperazione che durerà nel tempo; alta collaborazione insieme ad una scarsa concorrenza invece è una buona partenza per un'armoniosa relazione a lungo termine; se la collaborazione è bassa e la concorrenza prende il sopravvento, diventa imperativo interrompere la relazione o lavorare attivamente per rafforzarla.
- La **longevità:** la relazione a lungo termine è un fondamento del Marketing Relazionale, in opposizione al marketing di transazione che è caratterizzato dal singolo scambio. È più efficace mantenere a lungo la relazione per entrambe le parti, specialmente quando occorre molto tempo per costruire un rapporto. È opportuno invece interromperla quando diventa obsoleta o ha perso il suo interesse.
- **Impegno, dipendenza e importanza:** se una relazione è importante, la dipendenza delle parti aumenta e occorre più impegno per farla funzionare.

- **Fiducia, rischio e incertezza:** il successo di una stretta collaborazione tra cliente e fornitore è attribuita anche alla fiducia. Spesso infatti si conosce solo in parte ciò che si compra e si agisce in base alla fiducia. L'ignoranza d'altra parte crea incertezza, la quale mina il successo della relazione.
- **Il potere:** il potere in una relazione può essere simmetrico o asimmetrico; nel primo caso ciascuna parte detiene la stessa quantità di potere; nel secondo caso una parte è più debole e può sentirsi usata. Ma tuttavia anche in questo caso la relazione può ancora funzionare, se la parte più debole non ha una soluzione migliore. Il che significa però che alla prima possibilità la parte più debole coglierà l'occasione per passare alla concorrenza. Sfruttare la propria posizione in modo eccessivo perciò può essere dannoso al mantenimento di una relazione.
- **Frequenza, regolarità, e intensità:** ci possono essere vari tipi di relazioni ad esempio attive e frequenti, rare, intense e durevoli o intense ma di corta durata, regolari e frequenti ma non necessariamente intense.
- **L'adattamento:** nelle relazioni a lungo termine le parti devono avere la capacità di sapersi adattare l'una all'altra. L'adattamento può richiedere elevati investimenti con una forte personalizzazione in base alle esigenze delle parti.
- **L'attrazione:** è un fattore essenziale tra le parti. Deriva da una combinazione di fattori finanziari, razionali e psicologici. L'immagine che le imprese trasmettono attraverso le loro marche deve avere una forte capacità attrattiva per poter avere successo.
- **Vicinanza e lontananza:** intesa come fisica ma anche mentale o emozionale, dove però quella fisica agevola le altre due. La vicinanza rafforza la sensazione di sicurezza. Le imprese che vogliono fare affari in un paese straniero, dovrebbero essere presenti nel territorio per ottenere credibilità ma la vicinanza fisica può non bastare quando tra i Paesi esistono differenze culturali, etniche o religiose che causano un'ampia distanza mentale. Con la nascita di Internet però si è creata una sorta di vicinanza virtuale che abbatte ogni vincolo geografico che in passato rappresentava un grosso scoglio per le imprese.
- **Formalità, informalità e trasparenza:** nel B2B l'informalità è una necessità assoluta che si affianca alla stipula di contratti formali. Nel B2C invece una relazione può essere informale ma anche formale. Relazioni più formali possono essere quelle dei servizi assicurativi o bancari ecc.

- **Routine:** le procedure di routine sono necessarie all'efficienza nelle relazioni commerciali. Ma accade che i clienti abbandonino quei fornitori che non mostrano alcun interesse nei loro confronti. Bisogna trovare il giusto trade-off e cercare di attrarre il cliente anche dal punto di vista emotivo.
- **Contenuto:** il contenuto di una relazione d'affari è tradizionalmente descritto come uno scambio economico. Una parte fornisce beni o servizi e l'altra soldi. La relazione è vista sempre di più come un'interazione per la creazione di valore congiunto. Il contenuto è dato dalla conoscenza e dalle informazioni possedute e rappresenta un fondamento logico per le alleanze. In una relazione sana ogni parte viene chiamata a dare il proprio contributo.
- **Proprietà personali e sociali:** sono l'età, il sesso, la professione, l'educazione, l'etnia, la personalità, la mobilità sociale e geografica, così come i tratti personali quali il desiderio di potere, la capacità di creare fiducia e familiarità, ecc. Nelle analisi della rete sociale sono stati fatti diversi sforzi per identificare alcuni modelli di relazioni. Tali analisi propongono matrici e descrizioni della struttura delle relazioni personali. Le relazioni possono essere di primo grado, tra amici, di secondo grado, attraverso amici di amici, di terzo grado e così via. Possono essere dirette o avvenire tramite l'interferenza di alcuni mediatori.

Gummesson afferma che sicuramente la proprietà più importante è la collaborazione, la quale deve essere sempre al centro di una relazione. Alcuni studiosi ritengono che il potere sia il fattore decisivo, mentre altri che l'impegno e la fiducia siano variabili determinanti. La maggior parte delle proprietà presentano contorni non ben definiti che si sovrappongono in molti aspetti. Ma le classificazioni sono fuorvianti, in quanto l'importanza delle relazioni è relativa di ogni specifica situazione. Le proprietà generali delle relazioni possono contribuire a rendere la relazione più o meno attraente, al suo sviluppo o alla sua interruzione. Tuttavia, non possono da sole servire come base per prendere, pianificare e attuare decisioni di marketing, devono essere inserite all'interno di una strategia di Marketing Relazionale più strutturata. Va preso in considerazione comunque il fatto che dal punto di vista dell'azienda, il Marketing Relazionale si basa su due concetti:

- È più dispendioso acquisire un nuovo cliente che mantenerne uno già esistente;
- Più lunga è la relazione, più il cliente sarà profittevole.

Nonostante dipenda dal singolo individuo, si suppone che acquisire un nuovo cliente sia dalle cinque alle dieci volte più dispendioso che trattenerne uno già esistente. Questo non è dovuto soltanto ai costi diretti ma anche a tutti quei costi spesi per raggiungere persone che in realtà non sono interessate. Inoltre, più un cliente è soddisfatto, più sarà disposto a comprare dall'azienda, così che i costi fissi diminuiscono grazie alle economie di scala. Nel Marketing Relazionale vengono individuati come fattori chiave per un maggiore profitto:

- La fedeltà;
- La customer retention;
- Le relazioni di lungo termine.

I clienti più anziani diventano col tempo migliori co-produttori, aiutando l'azienda a migliorare la qualità e il servizio del suo prodotto e sono meno sensibili al prezzo. Questo migliora la sicurezza e la capacità per l'impresa di fare previsioni più sicure sulle entrate future.

### **2.3. MODELLI E KPI PER ANALIZZARE L'ESPERIENZA DEL CONSUMATORE E L'EFFICACIA DEL MARKETING RELAZIONALE**

Nel business è importante conoscere l'impatto finanziario delle varie attività. Nell'avvicinarsi al Marketing Relazionale e nell'applicarlo, i dirigenti devono quindi porsi la domanda "il Marketing Relazionale e il CRM quanto rendono?". Il fare profitti assume un ruolo centrale, ma quelli raggiungibili a breve termine non devono essere l'unico indicatore del successo. Altri fattori qualitativi possono avere un valore strategico importante ma, soprattutto, possono essere un'assicurazione per il futuro. Essi sono ad esempio la crescita attesa, la ricerca e sviluppo a lungo termine e l'organizzazione di network.

Le aziende misurano continuamente il "ritorno sul capitale finanziario". Ma è possibile calcolare anche il profitto derivante dalle relazioni, dai network e dalle interazioni?

Vi sono stati molti sforzi per misurare i costi di marketing e il valore creato da esso in termini di ricavi e di profitto. L'iniziativa più nota è probabilmente quella del PIMS (Profit Impact of Market Strategy), un progetto che vide la luce all'inizio degli anni '60. Il suo scopo era quello di portare ordine e leggi nel marketing, quantificando e definendo inequivocabilmente l'effetto sul profitto provocato da alcuni fattori quali la pubblicità, la

qualità, le quote di mercato, il volume delle vendite e da altre strategie di mercato. In realtà, esso misurava la “covarianza” e, sebbene abbia contribuito a chiarire il ruolo di una serie di fattori e i loro legami con riferimento al marketing, non ha prodotto tuttavia il rigore e la chiarezza sperati. “Responsabilità del marketing” è l'espressione che attualmente viene usata per indicare i tentativi più generali di misurare l'effetto del marketing sulla redditività dell'impresa. Gummesson propone allora un nuovo concetto per misurare l'impatto del Marketing Relazionale sulla gestione aziendale: il ROR ossia il Return on Relationship. Il ROR è il risultato finanziario netto a lungo termine prodotto dall'avvio e dal mantenimento di un network di relazioni.

L'interesse nel misurare il valore delle relazioni all'interno di un network è cresciuto parallelamente alla nascita del Marketing Relazionale e del CRM. Gummesson però non ritiene possibile sviluppare un'unica e condivisa regola per la misurazione. Egli infatti è arrivato alla conclusione che tentare di misurare quantitativamente, uno a uno, la miriade di fattori e di influenze nel marketing è un lavoro senza prospettiva. Per questo motivo analizzerò soltanto alcuni aspetti ritenuti in generale più rilevanti per quanto riguarda il Marketing Relazionale ossia: la soddisfazione del cliente, la fedeltà e il ROR; la durata della relazione, la customer retention e l'abbandono del cliente; il legame tra interazioni con il cliente e la qualità del prodotto/servizio; produttività e redditività, il capitale intellettuale e la balanced scorecard; il ritorno sugli aspetti non misurabili; il ROR e il network nel suo insieme.

### **Soddisfazione, fedeltà e ROR**

È stato analizzato che un miglioramento della qualità percepita dal cliente aumenterà il suo livello di soddisfazione, la sua fedeltà nei confronti del brand e di conseguenza anche la redditività dell'azienda. Il ciclo di vita della relazione con il cliente è basato sulla convinzione che la capacità del fornitore di soddisfare le esigenze e adempiere le promesse, determina l'opportunità di mantenere nel tempo il cliente. In realtà però Gummesson nei suoi studi afferma che non è sempre così, in quanto la logica di mercato talvolta può seguire altri percorsi. Per esempio, la Volvo considerava i suoi acquirenti soddisfatti come clienti fedeli. Ma nel tempo notò la presenza di una consistente perdita di clienti; iniziò così un ampio programma di Marketing Relazionale, che consisteva nel fornire incentivi ai clienti soddisfatti per farli rimanere fedeli nel tempo.

Quello che Gummesson voleva sottolineare era che i clienti cambiano per una varietà di ragioni e talvolta il costo del cambiamento può essere considerevole nel breve periodo. Questo fa sì che il consumatore rimanga cliente dello stesso brand per un certo periodo di tempo, ma alla prima opportunità coglierà l'occasione per passare alla concorrenza. A tal proposito, Johansen e Monthele (1996) hanno costruito una matrice che combina l'attrattività di un fornitore e la forza della relazione: la Loyalty Accounting Matrix.

**INTENSITÀ DELLA RELAZIONE**

Rischiosi	Fedeli	Ambasciatori	<b>ATTRATTIVITÀ</b>
In cerca	rischiosi	Fedeli	
persi	In cerca	Rischiosi	

Figura 2.2 "Loyalty accounting matrix".  
Fonte: Johansen e Monthele (1996)

Come possiamo vedere dalla figura 2.2, i clienti vengono suddivisi in sei categorie, in relazione al tipo di relazione che hanno con l'azienda e all'attrattività che quest'ultima esercita nei loro confronti. Nella diagonale sono presenti i clienti più rischiosi, facili prede per la concorrenza; poi ci sono i clienti attivamente in cerca di una nuova azienda e infine i clienti persi. In alto a destra ci sono i clienti fedeli e gli ambasciatori, che sono i clienti più soddisfatti. Sono coloro che trovano il fornitore molto attraente, sviluppano con lui una relazione molto forte e lo raccomandano ad altri soggetti. Va sottolineato però che in questa matrice il ROR non viene ben correlato alla fedeltà. Gli ambasciatori infatti non sempre costituiscono i clienti più profittevoli, che a volte possono trovarsi invece tra i gruppi di clienti meno fedeli. Si tratta di un paradosso, che ritiene che più un cliente è soddisfatto meno sarà profittevole.

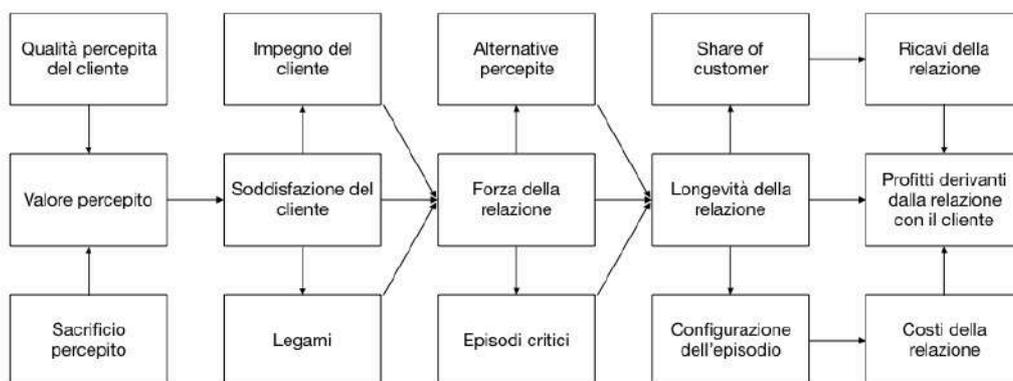


Figura 2.3 "Modello di redditività delle relazioni".  
Fonte: Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994)

La figura 2.3 mostra invece un modello di ROR che espande ulteriormente i legami tra soddisfazione dei clienti e profitti dell'azienda, evidenziando quanti stadi di proprietà delle relazioni tra fornitori e clienti sono legati insieme. Partendo dalla sinistra del grafico, il valore percepito viene definito come il risultato della qualità percepita dal cliente e del sacrificio che egli ha speso per avere quel determinato bene o servizio. Esso è un antecedente della soddisfazione del cliente, che a sua volta influenza l'impegno che egli sarà disposto a impiegare successivamente, il tipo di legame che stringerà con il fornitore e la forza della relazione stessa. Maggiori sono la forza della relazione e la fedeltà del cliente, minori saranno le alternative percepite. Dal grafico vediamo poi che il numero di aziende fornitrici alternative e la loro attrattività hanno un impatto sulla longevità della relazione, anche influenzata dalla interazione positiva, negativa o indifferente che si ha con il fornitore. Una relazione lunga e vantaggiosa può condurre a una concentrazione di acquisti verso un singolo fornitore facendo salire la quota del singolo cliente. La longevità e la forza della relazione influenzano il tipo di interazioni che avvengono nella relazione e che a loro volta determinano i costi. Infine, la differenza tra ricavi e costi delle relazioni costituisce la redditività della relazione con il cliente o il ROR.

### **Durata, retention e abbandono**

La fedeltà e il ROR possono essere connessi a molti indicatori chiave, come ad esempio la durata dei clienti, intesa come customer retention. Il tasso di retention è dato dalla percentuale di clienti che rimangono fedeli all'azienda dopo un determinato periodo, mentre il tasso di abbandono è dato dalla percentuale di clienti che abbandonano un fornitore.

Aspetto centrale del Marketing Relazionale è la quantità di risorse che dovrebbe essere investita per trattenere i clienti attuali e per aumentare la durata della relazione nonché quella che dovrebbe essere spesa per ottenere nuovi clienti. Occorre dunque adattare la strategia di Marketing Relazionale alle esigenze e ai desideri degli acquirenti con lo scopo di mantenerli fedeli nel tempo.

Nonostante dipenda dal singolo individuo, infatti, si suppone che acquisire un nuovo cliente sia dalle cinque alle dieci volte più dispendioso che trattenerne uno già esistente. Questo non è dovuto soltanto ai costi diretti ma anche a tutti quei costi spesi per raggiungere persone effettivamente non interessate. Inoltre, in generale, anche se abbiamo visto che non sempre è così, più un cliente è soddisfatto, più sarà disposto a

comprare dall'azienda; di conseguenza i costi fissi diminuiranno grazie alle economie di scala. Nel Marketing Relazionale durata, retention e tasso di abbandono vengono individuati come fattori chiave per un maggiore profitto. È stato studiato che i clienti più anziani diventano col tempo migliori co-produttori, aiutando l'azienda a migliorare la qualità e il servizio del suo prodotto. Sono meno sensibili al prezzo. Questo migliora la sicurezza e la capacità per l'impresa di fare previsioni più sicure sulle entrate future.

Avevamo visto già nel primo capitolo come i clienti con l'andare del tempo possano maturare un forte senso di lealtà verso l'azienda, il che si riflette nella retention, nel riacquisto, ma soprattutto nel passaparola positivo, entrando così di fatto nella fase che P. Kotler definisce "fase advocate". E l'obiettivo ultimo del marketing 4.0 è proprio quello di far passare il cliente dalla fase di awareness alla fase advocate. A tal proposito abbiamo visto che anche P. Kotler ha studiato due unità di misura: il PAR (coefficiente di conversione) e il BAR (coefficiente di brand advocacy); utili per calcolare il rendimento degli investimenti in marketing, permettendo agli operatori di marketing di misurare la produttività delle loro spese, soprattutto di quelle utilizzate per generare brand awareness.

### **Interazione con il cliente e qualità del prodotto/servizio**

Gummesson nel suo studio ha evidenziato una questione spinosa, ossia: come sarà valutato l'influsso del cliente sulla creazione del valore, della produttività e della qualità? Sia i clienti che i fornitori hanno costi relazionali. Grönroos (1992) esamina i costi e la redditività della relazione nelle attività di servizio in relazione alla loro connessione con una qualità inferiore del prodotto e del servizio. I costi della relazione e quelli della qualità vanno in direzione opposta: un'alta qualità del servizio produce bassi costi della relazione, mentre una bassa qualità comporta alti costi per mantenere in vita la relazione, in quanto i costi nascono dalle correzioni necessarie per rimediare agli errori commessi.

Altre ricerche sui servizi hanno mostrato che la relazione cliente-fornitore può essere una fonte primaria della qualità e della produttività dell'azienda. Il cliente svolge molti ruoli che aggiungono valore, che sono i ruoli di:

- consumatore
- produttore o meglio come co-produttore
- operatore di marketing

- manager, ossia come coordinatore della produzione, della consegna e delle vendite
- fornitore di conoscenza

In questo contesto, del Marketing Relazionale, è fondamentale considerare il cliente come un co-creatore del valore dell'azienda, grazie ai vari ruoli che abbiamo visto può assumere. Oggi, per essere vincente, un'azienda deve collaborare con soggetti esterni e consentire la partecipazione dei clienti, poiché la collaborazione con i competitor e la co-creazione con i clienti sono diventati indispensabili per il successo dell'azienda. La connettività in questo senso ha assunto un valore strategico molto più profondo.

Secondo Eriksson e Asberg (1994) i costi di una relazione con il cliente sono la somma dei costi delle attività, relative al network di relazioni, e dei costi strutturali, ossia i costi volti al mantenimento delle relazioni. Il ROR può essere aumentato modificando l'equilibrio tra ricavi, costi e capitale impiegato. Ma se ci si concentra solo sui costi, si rischia di ridurre l'attrattiva dell'impresa e di conseguenza viene messa in pericolo la relazione con il cliente.

### **Il capitale intellettuale e la balanced scorecard**

Una contabilità di supporto costituisce un antecedente per efficaci applicazioni del Marketing Relazionale e del CRM. Negli ultimi anni sono state sviluppate nuove teorie e pratiche come la balanced scorecard, che propongono nuovi indicatori relativi alla customer base e alla retention.

La balanced scorecard originale contiene indicatori in riferimento a quattro gruppi (Kaplan e Norton 1996): capitale finanziario, l'insieme dei clienti, i processi aziendali interni, l'apprendimento e crescita.

Nello spirito del Marketing Relazionale ciascun soggetto che ha un impatto sul successo di un'impresa, non ultimo i clienti, crea valore per l'azienda. Il cliente non ha un valore ufficiale, ma quando per esempio un'impresa viene venduta o il suo capitale è scambiato sul mercato azionario, gli acquirenti pagano per gli assets intangibili come l'avviamento, le marche, i guadagni futuri previsti, ecc. I sistemi contabili non riescono a cogliere il valore delle relazioni con i clienti, sebbene il loro sviluppo sia un investimento per il marketing. Nella balanced scorecard il capitale finanziario e quello intellettuale vengono invece valutati insieme. Il valore intellettuale è il valore totale di un'impresa (il prezzo delle sue azioni) meno il valore contabile. In altre parole, è dato da tutti i suoi assets, a

eccezione di quelli riportati nello stato patrimoniale. Occorre dunque riconoscere l'importanza del valore del capitale intellettuale nel lungo termine per la generazione di capitale finanziario e operare in modo da trasformare gradualmente il primo nel secondo. Il capitale intellettuale può essere suddiviso in:

- Capitale umano: ossia i dipendenti e le loro qualità. Esso include la conoscenza, il comportamento, la motivazione degli individui e il loro network di relazioni, coltivate dalla fiducia e dalla confidenza che un dipendente ha sviluppato con clienti e altri soggetti.
- Capitale strutturale: ossia le relazioni che sono state instaurate con un'impresa e che sono legate alla cultura, ai sistemi, ai contratti, all'immagine e al network a cui un'impresa appartiene. Quanto più un'impresa lega le relazioni alla sua struttura, tanto meno è legata ai suoi dipendenti. Il CRM è un mezzo per trasformare il capitale umano in capitale strutturale. L'informazione sul cliente, precedentemente conservata in una o più persone, può ora essere conservata in data warehouse ed essere sottoposta al processo di data mining. Così l'informazione rimane anche se il dipendente lascia l'azienda.

### **Il ritorno sugli elementi non misurabili**

Molto spesso gli indicatori vengono selezionati perché facili da misurare, ma ciò non vuol dire che siano effettivamente utili all'obiettivo prefissato. Per esempio, è più facile quantificare i profitti a breve termine e vengono invece trascurati quelli raggiungibili a lungo termine, i quali vengono molto influenzati dal tipo di relazioni che si instaurano con i soggetti terzi. Abbiamo analizzato che se l'azienda gestisce bene la relazione, è più facile che il cliente ritorni. Gli atteggiamenti, le percezioni il nostro modo di affrontare i problemi reali nella quotidianità e di identificare le opportunità, sono molto più importanti dell'IT e di sofisticate tecniche di misurazione. Solo in un contesto in cui l'azienda abbraccia questo tipo di pensiero, il ROR può svilupparsi con buone speranze e offrire il suo contributo.

### **Il ROR e il network nel suo insieme**

Abbiamo visto che il mondo delle relazioni non è circoscritto alla mera relazione cliente-azienda, ma esistono molti altri tipi di relazioni che intercorrono fra i vari individui nel mercato. Per esempio, nel caso delle relazioni non di mercato, quelle che Gummesson chiama "mega relazioni" e "nano relazioni", il ROR non è molto ovvio.

Hakansson e Snehota (1995) a tal proposito hanno individuato tre livelli di effetti dei costi e dei ricavi nei network di relazioni:

1. Nel primo livello i ricavi provengono dalle relazioni con i clienti, mentre i costi sono sostenuti dall'azienda. In questo caso si tratta di costi e ricavi che lasciano una traccia;
2. Nel secondo livello sono presenti costi e ricavi o benefici delle relazioni che sono meno evidenti e non facilmente misurabili come ad esempio i costi e ricavi inerenti al mantenimento del network di relazioni e quelli relativi alla qualità/produttività che emerge dai network stessi;
3. Nel terzo livello invece sono presenti costi e ricavi che saranno visibili soltanto in futuro.

Quello che Gummesson vuole sottolineare è che l'azienda è molto dipendente dal network in cui si trova e anzi afferma che *"ciascuna impresa è il prodotto del contesto in cui si trova tanto quanto della sua capacità di modellare quel contesto"* (Gummesson 2002). Una relazione ha conseguenze economiche per molti soggetti ed è quindi importante considerare tutto il network nel suo insieme. L'impresa deve comprendere e misurare il valore proveniente da tutte le sue relazioni.

A seguito dell'analisi di questi fattori, sono emerse alcune strategie per migliorare il ROR. I costi di marketing diminuiscono quando la retention sale. Se le relazioni si dimostrano buone, avremo un numero minore di fornitori e la quota dei clienti aumenterà. I fornitori e i clienti diventano migliori partner, co-produttori e co-sviluppatori e di conseguenza la qualità, la produttività e la redditività miglioreranno. Le relazioni permettono di conoscere meglio i clienti e quindi di costruire sistemi CRM più utili, rendendo l'azienda più sensibile alle esigenze e ai desideri dei clienti stessi, riuscendo così a centrare meglio le proprie offerte.

Ma i clienti soddisfatti non producono necessariamente reddito. Le imprese devono sviluppare utili indicatori che considerino l'impatto delle relazioni sul profitto e valutare poi la redditività del cliente relativamente al ciclo vitale, al life time value e ai legami tra prodotti, servizi e clienti. Quando possibile le relazioni devono diventare parte del capitale strutturale, dal momento che il capitale umano è transitorio e non controllabile. Delle buone relazioni tendono a rendere i clienti migliori part-time marketers, aggiungendo forza al marketing senza gravare sui budget, influenzano positivamente il

passaparola, danno riferimenti e nutrono positivamente l'immagine e la marca. Inoltre i clienti fedeli sono meno sensibili al prezzo, poiché valutano anche la fiducia, l'impegno, la convenienza, l'accesso facile, le relazioni sociali e parasociali. Ma per ottenere questo i clienti devono essere continuamente incoraggiati a rimanere fedeli.

Per aver peso, gli aspetti di Marketing Relazionale e del CRM devono essere introdotti nel processo di pianificazione di marketing aziendale. Il marketing alla luce delle relazioni, dei network e delle relazioni diventa marketing-oriented management e pertanto il piano di marketing deve essere parte integrante del business plan generale dell'impresa.

Gli obiettivi tradizionali del piano di marketing, come i volumi di vendita e la quota di mercato, devono in parte essere sostituiti o integrati con gli obiettivi del ROR, come la customer retention e la customer share.

Dovrebbero essere integrati in un piano di marketing orientato al Marketing Relazionale e al CRM i seguenti compiti:

- Selezionare un portafoglio di relazioni ritenute interessanti e valutare l'abilità di interagire in queste relazioni. Ogni relazione deve essere definita e adattata alle specificità dell'azienda e del contesto;
- Stabilire obiettivi, misurare i risultati e monitorare l'implementazione;
- Valutare le conseguenze del Marketing Relazionale per l'organizzazione, i processi, i sistemi e le procedure nel piano generale di business dell'impresa. Non può essere considerato come un elemento a sé stante all'interno della strategia d'impresa.

Alla luce di queste analisi quindi il tasso di retention è diventato un indicatore del successo della strategia di marketing adottata dall'impresa. Trovo quindi importante analizzare il concetto di fedeltà in relazione al tasso di retention.

Oliver (1999) ha definito la fedeltà al brand come un forte impegno a ricomprare o ad essere un cliente fedele di un determinato bene o servizio. Shoemaker e Lewis (1999) invece considerano un cliente veramente fedele quello che si sente così sicuro sul fatto che l'azienda sia in grado di soddisfare i suoi bisogni che non considera nessun concorrente. Dick e Basu (1994) utilizzando come variabili l'intenzione d'acquisto e l'attitudine all'acquisto, hanno distinto tra:

- True loyalty: si tratta della categoria preferita per un'azienda, in quanto in questo caso il cliente non considera in nessun caso la concorrenza. L'intenzione d'acquisto è molto alta e il consumatore acquista ripetutamente dalla stessa azienda.

- Spurious loyalty: l'acquisto è ripetuto nel tempo ma in realtà l'intenzione d'acquisto è bassa. In questo caso il consumatore potrebbe mostrare un certo tipo di fedeltà alla marca nel breve periodo, magari a causa di un periodo di promozioni, ma sono molto sensibili al prezzo e in cerca di nuove promozioni anche di altri brand e alla prima possibilità potrebbero cambiare fornitore.
- Latent loyalty: in questo caso l'acquirente ha comprato poche volte dall'impresa ma l'attitudine d'acquisto è alta. Si suppone quindi che il consumatore vorrebbe comprare ma trova delle difficoltà nell'acquisto, dovute per esempio alla location o ad altri fattori.
- No loyalty: quando sia l'intenzione d'acquisto che l'acquisto stesso sono bassi.

Alcuni pensano però che analizzare l'attitudine all'acquisto e quante volte effettivamente un consumatore acquista dalla stessa azienda, non sia sufficiente per misurare la sua fedeltà verso l'azienda. Rundle-Thiele e Bennet (2001) per esempio affermano che dipende anche dal tipo di mercato in cui l'azienda compete; altri invece collegano il grado di fedeltà al tipo e grado di relazione che l'azienda ha creato con il cliente (Fournier e Yao 1997). Dick e Basu (1994), Kumar e Shah (2004) hanno affermato che per avere un reale fedeltà da parte del cliente, questo deve essere legato all'azienda sia a livello di attitudine, o propensione all'acquisto, sia a livello comportamentale, con l'effettivo acquisto ripetuto nel tempo presso la stessa azienda. Hanno quindi presentato un modello in cui spiegano un metodo, suddiviso in varie fasi per ricompensare il cliente partendo dal concetto appena descritto

#### Fase 1: raccogliere i dati dei clienti

Devono essere raccolti dall'impresa nei propri database sia i dati sul comportamento d'acquisto, sia sulle preferenze e bisogni dei clienti.

#### Fase 2: costruire un legame di fedeltà fra tutti i clienti

È molto importante per l'azienda sviluppare quella che Kumar e Basu chiamano "behavioural royalty" ossia fare in modo che effettivamente il cliente continui ad acquistare da loro, altrimenti non ci sarebbe un guadagno effettivo. Per questo è necessario, una volta raccolti i dati di cui alla fase uno, organizzarli, analizzarli e studiarli. Questa analisi porterà poi alla definizione di una strategia di azione per raggiungere un adeguato livello di fedeltà.

Kumar e Shah costruirono una matrice (figura 2.4) che coniugava l'atteggiamento di acquisto del consumatore al livello di profitto raggiungibile dall'impresa.

		Profitability	
		Low	High
Purchase behaviour	High	Habit purchase of one type of product/service, for example	Purchases a number of the organization's products/services on a frequent basis
	Low	Infrequent purchase of any of the organization's products/services	Infrequent purchase of a range the organization's products/services

Figura 2.4 Analisi del comportamento: collegare il comportamento al profitto.  
 Fonte: Relationship Marketing. A consumer Experience Approach (Baron, Conway, Warnaby)

Nella matrice vengono individuati quattro casi:

- High purchase behaviour – low profitability. In questo caso il consumatore acquista dalla stessa azienda e la preferisce alla concorrenza, ma il profitto conseguito è basso. L'obiettivo sarà identificare questo target di clienti e fare in modo di aumentare la loro capacità di spesa, ad esempio tramite delle strategie di upselling.
- Low purchase behavior – low profitability. In questo caso il consumatore acquista raramente dall'azienda e allo stesso tempo è poco profittevole. Potrebbe trattarsi di un nuovo cliente ma l'impresa dovrebbe in ogni caso attuare delle strategie per invogliarlo a riacquistare.
- High purchase behaviour – high profitability. Questa situazione indica che le strategie di upselling e di cross selling adottate dall'impresa hanno avuto successo. È importante per l'azienda quindi fare in modo che questo target di clienti continui ad avere lo stesso atteggiamento nel lungo periodo.
- Low purchase behavior – high profitability. Anche in questo caso le strategie di upselling e di cross selling adottate dall'impresa hanno avuto successo, ma il cliente nonostante ciò non acquista con alta frequenza. L'azienda deve adottare delle nuove strategie per incrementare la frequenza di acquisto.

A partire da questa analisi Kumar e Shah identificarono un piano di "ricompense" per tutti i clienti, per i loro acquisti passati e futuri, in base alla loro posizione nella matrice.

### Fase 3: processo di selezione del cliente

L'azienda deve poi identificare i clienti più profittevoli e creare con loro un tipo di relazione più personalizzata, individuale. I clienti in questione devono essere selezionati in base a quattro misure:

- Attitude analysis
- Behaviour analysis
- Customer profile information
- Customer lifetime value measures

Kumar e Shah, partendo dal modello di Dick e Basu, identificarono così un nuovo modello che prendeva come variabili: attitudinal differentiation e attitude strenght.

		Attitudinal differentiation	
		Low	High
Attitude strength	High	Strong positive attitude towards both the organization and its competitors	Strong positive attitude towards the organization but not towards its competitors
	Low	Weak attitude to the organization's products/services. Not perceived as different from those of competitors	Weak attitude to the organization's products/services despite them being seen as better than those of competitors

Figura 2.5 Analisi dell'attitudine: per quali consumatori dovrebbe essere coltivata la "attitudinal loyalty?".  
Fonte: Relationship Marketing. A consumer Experience Approach (Baron, Conway, Warnaby)

In questo caso i consumatori vengono divisi in quattro categorie:

- High attitude strenght – low attitudinal differentiation. In questo riquadro ricadono i clienti che nonostante presentino una attitudine positiva verso il brand, ciò non costituisce un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, poiché possiedono un atteggiamento positivo anche verso altri brand. L'obiettivo per l'azienda in questo caso sarà quello di differenziarsi maggiormente dalla concorrenza per essere percepito come unico dai clienti.
- Low attitude strenght – low attitudinal differentiation. Il brand non viene percepito come diverso rispetto alla concorrenza dai clienti. L'impresa deve

rafforzare quella che Kumar definisce “attitudinal loyalty” ma ciò può non essere sufficiente.

- High attitude strength – high attitudinal differentiation. In questo terzo quadrante risiedono i clienti che percepiscono positivamente il brand e lo vedono come diverso rispetto alla concorrenza. In questo caso le aziende devono cercare di mantenere questo grado di fedeltà nei clienti.
- Low attitude strength – high attitudinal differentiation. In questo caso i clienti considerano il prodotto/servizio come migliore rispetto alla concorrenza, ma nonostante questo non c’è una particolare attitudine positiva verso il brand. L’azienda deve quindi investire per migliorare questo aspetto.

Nonostante l’acquisto ripetuto da parte di un cliente porti ad un effettivo vantaggio economico, sviluppare un “attitudinal loyalty” aiuta l’impresa a costruire delle barriere all’uscita per evitare che il consumatore acquisti dalla concorrenza, ma ciò richiede una effettiva e accurata selezione dei clienti. Per fare questo è necessario raccogliere informazioni sui clienti che vanno al di là dello storico dei loro acquisti.

#### Fase 4: mantenere la fedeltà da parte di alcuni clienti selezionati.

Per fare questo è necessario una “ricompensa” che sia in grado di influenzare l’attitudine del cliente e/o influenzare il suo comportamento d’acquisto futuro. Per individuare i clienti verso cui indirizzare questo tipo di ricompense, bisogna considerare il CLV (customer lifetime value) per determinare il tipo e il valore della ricompensa. Vanno selezionati i clienti con un CLV medio-alto. Questo tipo di ricompensa è una sorta di bonus speciale, che non viene divulgato a tutti i clienti e talvolta nemmeno la concorrenza ne è a conoscenza, e ciò può rappresentare un vantaggio competitivo.

È utile però analizzare anche quei fattori che portano il cliente a cambiare e a comprare dalla concorrenza. Sembra che ciò che porta il cliente a cambiare sia la qualità del prodotto/servizio in sé e del servizio clienti. Altri fattori possono essere il prezzo, il tempo necessario per comprare quel determinato prodotto, mancanza di alternative, convenienza ecc. L’azienda dovrebbe perciò mantenere questi fattori ad un livello più basso possibile. Questo richiede una continua analisi della concorrenza, dei prezzi che le altre aziende impongono, dei loro prodotti e caratteristiche e strategie, dei clienti e dei loro bisogni, ecc.

Oltre allo studio di Dick e Basu (1994), Kumar e Shah (2004), ci sono stati molti studi sulla relazione tra la fedeltà dei clienti, produttività e profitto. Heskett e altri (1994, 1997)

hanno proposto quella che loro hanno definito “service-profit chain”. Gli autori di questo schema erano fortemente convinti che ci fosse una relazione fra la crescita del profitto dell’azienda, la fedeltà dei clienti, la soddisfazione dei clienti, il valore del servizio, la soddisfazione degli impiegati e la produttività e qualità del servizio.

Il modello presenta una serie di proposizioni che fanno da “ponte” nello schema (vedi figura 2.6).

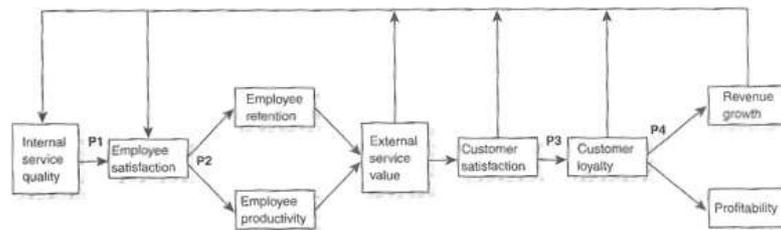


Figura 2.6 The Service-profit chain.

Fonte: Heskett, J.L., Jones, T.O, Loveman, G.W., Sasser Jr., W.E. e Schlesinger, L.a. (1994) “Putting the Service Profit Chain to Work”.

**Proposizione 1:** la qualità interna del servizio comporta la soddisfazione anche degli impiegati. Dove per qualità interna si intende la qualità dell’ambiente di lavoro, degli stipendi, degli strumenti messi a disposizione degli impiegati ecc.

**Proposizione 2:** se gli impiegati sono soddisfatti rimangono con l’azienda e sono più produttivi.

**Proposizione 3:** un cliente soddisfatto è un cliente fedele.

**Proposizione 4:** più clienti fedeli portano ad una crescita del fatturato e ad un maggiore profitto.

Più avanti Raimondo e altri teorici (2008) hanno proposto un nuovo modello concettuale che raffigura come si comporta la fedeltà del cliente, che potete vedere rappresentato nella figura 2.7.

La soddisfazione del cliente e la sua relativa fiducia verso la marca sono viste come elementi chiave della fedeltà del cliente verso l’azienda. Ma la vera novità di questo modello è la misura degli effetti di quella che Raimondo chiama “relational equity” sul comportamento e l’attitudine del consumatore in relazione alla sua fidelizzazione, e che tipo di influenza ha anche l’anzianità della relazione.

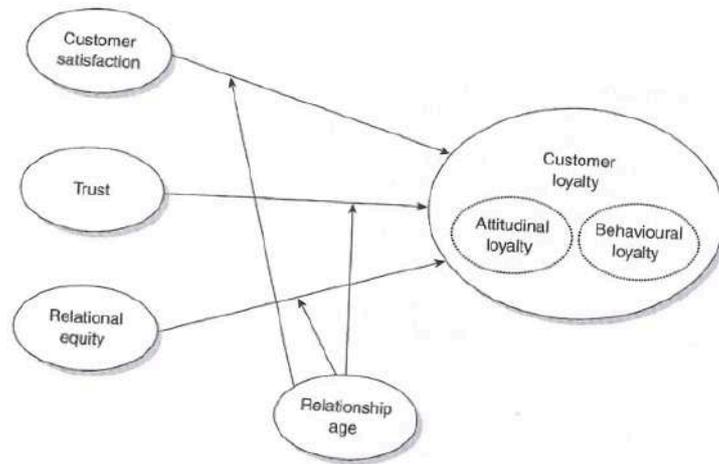


Figura 2.7 Modello concettuale della fedeltà del cliente  
 Fonte: adattamento da Raimondo et al. (2008)

“Relational equity” viene definita come: *“as the customer perception of the proportionality between her or his own benefit-cost ratio and the firm’s benefit-cost ratio within a continueous customer-provider relationship.”* (Raimondo 2008), ossia quando il cliente percepisce che c’è una proporzionalità tra il suo rapporto costi-benefici ottenuti e il rapporto costi-benefici dal punto di vista dell’impresa all’interno di un rapporto tra il cliente e l’azienda.

Dalle loro analisi gli autori sono giunti alla conclusione che:

- La percezione di una “relational equity” ha un’influenza positiva sulla fidelizzazione del cliente, sia da un punto di vista comportamentale (acquista sempre dalla stessa azienda), sia da un punto di vista attitudinale.
- L’effetto della “relational equity” sulla fedeltà del cliente aumenta nel tempo, quindi sarà maggiore nelle relazioni a lungo termine.
- Mentre gli effetti della sola soddisfazione del cliente sul suo livello di fedeltà verso il brand diminuiscono col passare del tempo.
- Se un cliente ha fiducia nel brand, nel tempo questo porterà ad una fidelizzazione più forte.

In sostanza lo studio di Raimondo ha dimostrato che in un contesto dove la concorrenza è forte, rendere il cliente soddisfatto non è abbastanza per mantenerlo fedele. Ciò che invece influenza positivamente la relazione nel tempo è proprio questa percezione del cliente di equità tra lui e l’azienda nel considerare il rapporto tra costi sostenuti e benefici ottenuti in cambio.

Sempre in quegli anni Dagger e altri (2009) hanno proposto il “conceptual model of Customer-Reported Relationship Strength (CRRS)” raffigurato nella figura 2.8.

In questo caso si ipotizza che la relazione dipenda dal tipo di servizio e dalle caratteristiche demografiche del cliente, ma soprattutto da alcune variabili quantitative come la durata e la frequenza della relazione. Con “Customer-Reported Relationship Strength” Dagger intende l'estensione, il grado o la potenza percepita dal cliente della sua relazione con l'azienda.

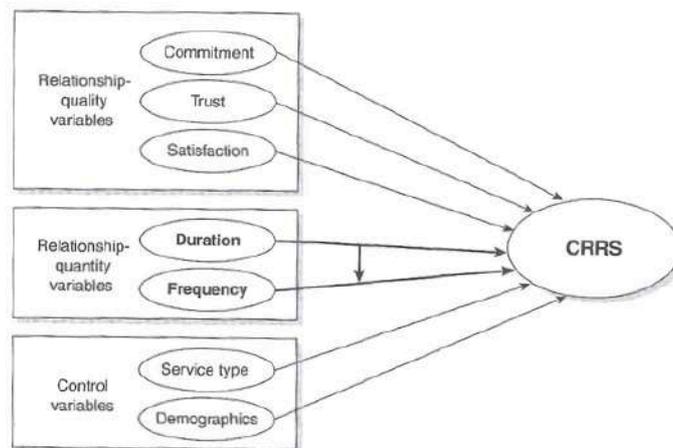


Figura 2.8 Antecedentes of relationship strenghts  
Fonte: Dagger et al. (2009)

La frequenza di contatto è il numero di interazioni tra i due soggetti in un determinato periodo. Da questa analisi, gli autori sono giunti alla conclusione che sia la frequenza di contatto che la durata della relazione hanno un effetto positivo sul CRRS. La durata della relazione limita l'effetto della frequenza così tanto che la frequenza avrà un effetto maggiore sul CRSS quando la relazione è di lunga durata. Nello specifico, per quanto riguarda le relazioni di breve durata, la frequenza amplifica il CRRS, mentre ha un piccolo effetto sul CRSS nelle relazioni di lunga durata. Così, allo stesso modo, influiscono sul CRSS l'impegno, la fiducia, e la soddisfazione. Secondo Dagger le aziende dovrebbero quindi investire di più sul mantenere nel tempo una relazione con il consumatore, piuttosto che puntare a contattarlo più spesso. Inoltre egli ha constatato che il CRSS è molto più forte nelle aziende che propongono servizi personalizzati (parrucchiere, dottori, agenzie di viaggio ecc). Gli aspetti negativi di questi due ultimi approcci sono però che:

- Vedono il cliente come una figura passiva. Mentre abbiamo visto che nella logica Service - Dominant il cliente viene visto come una figura molto proattiva.

- Sembrano considerare il Marketing Relazionale solo dal punto di vista dell'azienda.
- Considerano soltanto le relazioni one to one e non considerano invece l'importanza dei network di interazioni e relazioni.

Quali potrebbero essere quindi le alternative per analizzare la relazione tra la fedeltà dei clienti, produttività e profitto a questi due approcci, considerando anche gli sviluppi tecnologici degli ultimi anni?

Secondo P. Kotler, il trucco sta nel capire e sfruttare il nesso tra umanità e tecnologia digitale. Nel contesto del marketing umanistico l'etnografia può essere un ottimo metodo per studiare i consumatori. Le ricerche etnografiche sono molto utilizzate in sociologia per lo studio dei comportamenti del consumatore, ma raramente vengono adottate per capire in modo più approfondito il marketing relazionale. Le etnografiche possono essere utilizzate per determinare le proprietà e caratteristiche e la natura dei network di relazioni sviluppati dai diversi segmenti di persone (consumatori, impiegati ecc).

Altre metodologie possono essere la social network analysis per studiare il singolo in relazione all'interno dei social e come si strutturano le relazioni nelle comunità online, oppure l'ascolto sociale che consiste nel tenersi aggiornati in modo proattivo su ciò che viene detto sul proprio brand su Internet. Tutte queste metodologie hanno comunque lo scopo di entrare in contatto con i consumatori in modo più diretto per costruire una relazione con lui più velocemente e capire quali sono effettivamente i suoi bisogni.

## **2.4 MARKETING RELAZIONALE: UN CAMBIO DI PROSPETTIVA**

Un paradigma è un insieme di assunzioni fondamentali condivisi dai membri di una particolare comunità scientifica (Kuhn 1970) e entra in crisi quando:

- Ci sono troppe eccezioni che portano ad una mancanza di credibilità;
- Cessa di contribuire alla ricerca in maniera produttiva.

Uno dei primi sostenitori del Marketing Relazionale come nuovo paradigma del marketing fu Grönroos, il quale sosteneva che la semplicità del paradigma del marketing mix, con il modello delle 4P, ormai era diventata un freno ed era giunto alla consapevolezza che il marketing è un processo sociale dai molti aspetti. Steth osservò che il Marketing Relazionale cominciò ad essere percepito come un nuovo paradigma quando negli anni '80 l'attenzione si spostò dall'acquisizione alla retention dei clienti. In quegli

anni infatti si passò dal mass marketing e dalle tecniche di segmentazione del mercato, a uno stile più individuale, in linea con i bisogni dei clienti. In risposta a questo, le ricerche su nuove tecniche di marketing hanno portato a nuovi modelli di riferimento come il Marketing Relazionale e il services marketing (Grönroos 1994). Questo modo nuovo di vedere il marketing cominciò ad emergere come un paradigma alternativo grazie a tre importanti fattori:

- I mercati erano eterogenei;
- Clienti e aziende erano entrambi parti attive nel processo di creazione del valore;
- Interazioni e relazioni cominciavano ad assumere una certa importanza.

I progressi nella tecnologia hanno reso possibile questo cambiamento perché hanno fornito i mezzi necessari per poterlo mettere in pratica:

- I database di clienti permisero di personalizzare le interazioni con i clienti;
- Possibilità di identificare i clienti più profittevoli, rendendo più facile identificare il lifetime value accumulato dai singoli clienti o da un certo tipo di cliente e di conseguenza migliorare le attività di cross selling.

Anche se bisogna sottolineare che l'uso maggiore dei database ha portato a problemi relativi al rispetto della privacy.

Tuttavia, un'azienda oggi ha successo se capisce e soddisfa meglio della concorrenza i bisogni dei consumatori. Per comprendere tutto ciò è necessario quindi un cambiamento di orientamento: da un marketing orientato alla singola transazione ad un marketing orientato più a costruire delle relazioni con i clienti. Il cliente non è più visto soltanto come una figura razionale, ma anche con delle emozioni, alla ricerca di una esperienza piacevole.

Perseguire una strategia di Marketing Relazionale piuttosto che fornire solamente il singolo bene crea maggiore valore per l'azienda (Grönroos 1997).

In questo cambio di prospettiva, i beni materiali non sono più considerati solo come semplici beni da scambiare e vendere al cliente, ma fanno parte di un più ampio processo di creazione del valore. Non sono più un semplice mezzo di scambio, ma attraverso di essi è possibile trasferire conoscenza e abilità, che possono essere incorporate nell'oggetto stesso o quest'ultimo può fare da tramite. Un mezzo attraverso il quale il cliente può vivere un'esperienza piacevole. Le aziende più all'avanguardia sono quelle che coinvolgono il cliente sul piano personale e gli permettono di sentirsi realizzato. La capacità di personalizzare il prodotto o il servizio unita ad una customer experience

capace di rispondere ai desideri del singolo cliente, porteranno l'azienda al fattore WOW, come lo definisce P. Kotler, che rappresenta quel momento in cui un cliente è talmente piacevolmente sorpreso da rimanere senza parole.

Anche il concetto di "valore" è cambiato. Secondo una prospettiva "good centred" l'obiettivo principale dell'azienda erano le vendite di un bene fisico e la massimizzazione del profitto attraverso la standardizzazione del prodotto. Questi beni dovevano "incorporare" utilità e valore durante il processo di produzione e distribuzione, per poter essere scelti dal cliente al posto della concorrenza. In questo contesto invece, il "valore" viene definito "value-in-exchange" (Beckman 1957; Dixon 1990) ed è il valore aggiunto al valore di vendita di un prodotto, determinato dal produttore, e co-creato con il cliente e con i propri fornitori. L'obiettivo ora è sviluppare delle relazioni che coinvolgano il consumatore nella produzione della value proposition dell'azienda, che soddisfi determinati bisogni. Il valore nasce dall'uso del bene fisico, non è il bene stesso. Per esempio, un computer non ha valore in quanto computer ma per le operazioni che permette di fare.

Il consumatore è co-creatore e deve essere sempre coinvolto nella produzione del valore. La cosa importante non sta nel possedere il bene ma nel servizio a cui provvede. È importante quindi sviluppare una comunicazione con il cliente a doppio senso, un dialogo, una conversazione. Bisogna ascoltare il cliente, ingaggiarli emotivamente per soddisfare i loro bisogni e garantirgli una piacevole esperienza. Il valore può essere raggiunto coinvolgendo il cliente in un'esperienza di pre-acquisto unica e personalizzata. Ad esempio, Ikea grazie alla tecnologia della realtà aumentata permette ai propri clienti di visualizzare un determinato mobile direttamente all'interno del proprio spazio domestico per valutare l'ingombro e l'impatto estetico prima di procedere all'acquisto. Ciò è molto importante perché le persone tendono a ricordare di più una esperienza piacevole e allo stesso tempo sono più disposti a pagare per poterla vivere.

Secondo Schmitt (1999) il consumatore deve essere considerato come un individuo sia razionale che emozionale. Questo cambiamento verso il marketing esperienziale è il risultato di tre fattori: la tecnologia, la supremazia del brand e l'ubiquità della comunicazione e dell'intrattenimento. Una grande varietà di informazioni bombarda il cliente tramite i media che influenzano il processo di acquisto. Per esempio in internet il consumatore prima di procedere alla scelta finale può informarsi andando a leggere le varie recensioni lasciate dagli altri acquirenti. La capacità di recepire informazioni sul

bene o servizio da più canali, comporta che i prodotti non siano più solo insiemi di caratteristiche. Questa maggiore disponibilità facilita e organizza l'esperienza del consumatore.

Dall'altra parte, nel considerare come gli individui si relazionano con le imprese, possiamo utilizzare come punto di partenza il modello sviluppato da Arnould (2006). Secondo Arnould l'impresa stessa può essere vista come una risorsa dai consumatori, che essi possono utilizzare per raggiungere i loro obiettivi e vivere la loro vita. Per questo, se per un'impresa i suoi consumatori sono disponibili a dare il loro contributo e a interagire con essa, allora sviluppare con loro una relazione per facilitare questo aspetto è molto raccomandato e importante, anzi le imprese a questo proposito dovrebbero essere più proattive. Durante la mia ultima esperienza lavorativa in Sky Italia, ho potuto osservare come prima di ogni lancio di un nuovo prodotto, ma anche di una singola feature del prodotto stesso, l'azienda è solita testarlo su un gruppo ristretto di clienti per verificarne la funzionalità, ma soprattutto per capire insieme ai clienti, molto spesso volontari, quali siano le caratteristiche valutate come più importanti, quali quelle che funzionano meglio, quali invece quelle più deboli sia per la poca innovazione percepita sia per la funzionalità tecnica. Tutte queste informazioni saranno poi utili per lo sviluppo del prodotto stesso ma anche per la definizione della strategia per comunicarlo nel mercato.

Questo ha portato a nuovi metodi di ricerche di marketing che, grazie agli sviluppi delle tecnologie digitali, sono molto più collaborative e più facili da realizzare, così è più semplice anche instaurare delle relazioni con i consumatori.

A tal proposito è stato proposto un nuovo modello di analisi qualitativa: il Consumer Experience Modelling (CEM).

Si tratta di un modello in cui vengono raccolti dati di tipo qualitativo del consumatore per poi estrarre delle tendenze dai dati immagazzinati.

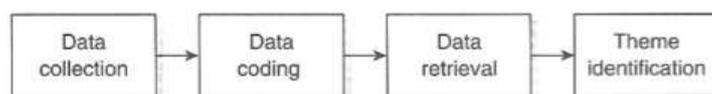


Figura 2.7 Processo di ricerca qualitativa

Fonte: *Relationship Marketing. A consumer Experience Approach* (Baron, Conway, Warnaby)

Il modello si articola in 4 fasi:

- Data collection. In questa prima fase vengono raccolti i dati su come il consumatore ha vissuto l'esperienza. Questo tipo di dati può essere raccolto mediante molti mezzi tra cui:
  - Interviste personali: possono essere one to one, dove possono essere fatte domande specifiche in base al tema trattato. In questo caso è molto importante scegliere bene qual è il candidato ideale e la struttura dell'intervista, che può essere più o meno libera a seconda del tipo di risposta che si vuole ottenere e quanto a fondo si vuole andare nella ricerca.
  - Focus group: l'idea di base di un focus group è quella di mettere insieme un gruppo di persone rappresentativo della popolazione per farli discutere a proposito di un determinato tema, con una persona che guidi la conversazione, il moderatore.
  - Consumers diaries: in questo caso viene chiesto al consumatore di tenere un diario in cui segnare i dettagli su un particolare tema per un determinato periodo di tempo. È molto importante continuare a invogliare il cliente a mantenere il diario regolarmente.
  - Blog: una sorta di diario online, dove è possibile pubblicare la propria esperienza su un determinato prodotto/servizio o azienda in generale. Può contenere commenti, discussioni, foto e link ad altri siti. In un certo senso racchiude in sé caratteristiche tipiche dei consumer diaries e dei focus group. Inoltre, non è necessario mantenere motivati i consumatori in quanto saranno loro di loro spontanea volontà a condividere i loro commenti. Ma il ricercatore, dall'altro lato, perde un po' il controllo della discussione e quindi della relazione.
- Data coding: consiste nel catalogare e classificare i dati raccolti durante la prima fase. Si può partire suddividendo i vari tipi di relazioni (1°,2°,3° tipo). Ciò può richiedere molto tempo e sforzi da parte dell'azienda. Una volta definito come strutturare la classificazione, il procedimento è più veloce.
- Data retrieval: una volta classificati i dati, si procede alla loro analisi, andando ad identificare le caratteristiche di ogni segmento. È a questo punto che cominciano a delinearsi delle relazioni e interazioni dal punto di vista del consumatore.

- Theme identification: una volta analizzati i dati classificati nelle varie categorie, si procede alla identificazione dei vari temi, ossia delle caratteristiche che emergono dalle analisi.

L'obiettivo di adottare la prospettiva del consumatore per analizzare le interazioni e le relazioni, è quello di trovare alcuni insights sull'esperienza che altrimenti non si sarebbero individuati se si fosse utilizzato solo il punto di vista dell'azienda.

Ma oltre che come individui, i consumatori interagiscono anche collettivamente con altri con cui si sentono affini. Arnould (2006) definisce 3 tipi di network di relazioni:

1. Demographic groupings: possono includere ad esempio, famiglie, gruppi etnici. È un tipico criterio di segmentazione del marketing tradizionale.
2. Consumer communities: possono includere le "brand communities", "consumer tribes" e "subcultures".
3. Commercial relationship: gruppi di persone che interagiscono con un'entità commerciale.

Tutto questo ricorda quanto detto da Gummesson a proposito del "many-to-many marketing". Gummesson ha enfatizzato l'importanza dell'esistenza di un ampio raggio di relazioni - private, lavorative e commerciali - e ha affermato che quando una relazione coinvolge più di due persone, nasce quello che viene definito "network di relazioni", che egli vede come un insieme complesso di modelli e dimensioni. Egli afferma che i network sono alla base della vita di un individuo, della società e organizzazioni e di conseguenza anche del management e del marketing.

Gummesson usa l'espressione "many-to-many marketing" per descrivere, analizzare e utilizzare le proprietà del network nel marketing. Lo contrappone al "one-to-one marketing", che descrive come largamente rappresentativo del più tradizionale Marketing Relazionale e CRM, dove il target è il singolo fornitore o la relazione con il singolo consumatore. Abbiamo visto infatti che col tempo e con lo sviluppo di internet e delle nuove tecnologie il concetto di community ha cominciato ad avere sempre più importanza. Azarya (1996) ha affermato che il termine community può essere collegato a vari fenomeni e che può avere diverse associazioni. Egli va avanti insinuando che questa ambiguità è dovuta alla confusione tra la community intesa come una collettività (o unità sociale) e la community intesa come una sorta di "social relationship". Nel primo caso si riferisce ad un gruppo di persone che di solito condividono un determinato spazio geografico, come i cittadini di una città, o del quartiere e per questo motivo questo modo

di vedere la community viene anche definito “territorial approach”. Nel secondo caso invece la community viene vista come un gruppo di persone che condividono certe caratteristiche, li accomuna un senso di appartenenza sociale e le relazioni che intraprendono tra di loro li configurano come una vera e propria entità sociale. Sono ad esempio un gruppo etnico o religioso, accademico o professionale.

Questi due approcci non si escludono a vicenda. Azarya però afferma che se si considera la community soltanto da un punto di vista “territoriale”, non si può comprendere appieno il significato di community.

Partendo invece dal secondo punto di vista, possiamo definire la community come una “community of practice”, dove i suoi membri sono collegati tra loro da sistemi di valori che nascono da specifici quesiti.

- communities of practice: network di persone collegate per le loro azioni. Ad esempio persone che si relazionano per lavoro.
- Value-based communities: persone che condividono i medesimi valori e interessi, modi di vita ecc.
- Issue-based communities: in relazione a specifiche questioni che legano alcuni individui insieme. In questo caso gli individui possono decidere di agire insieme per arrivare ad un particolare obiettivo, che una volta raggiunto può comportare lo scioglimento della community.

Ciò che è importante però è capire che le comunità composte dai clienti stanno acquistando sempre più potere. I clienti ritengono più credibili le conversazioni informali piuttosto che le campagne pubblicitarie mirate e le cerchie sociali sono diventate il fattore principale che orienta le decisioni dei clienti, persino più delle preferenze personali.

È importante quindi per le aziende capire e interiorizzare questo nuovo modo di comunicare dei consumatori. I brand, per vincere sulla concorrenza, devono essere in grado di ascoltare i propri clienti, renderli partecipi alla creazione di valore e saper dialogare con loro in modo che entrambe le parti ne escano avvantaggiate. Da una parte l'azienda riceve un valore aggiunto riuscendo a comprendere meglio quali sono i nuovi bisogni del mercato, dall'altra i clienti riescono a soddisfare meglio i propri desideri.

Nel prossimo capitolo, vedremo quale potrebbe essere per l'azienda un potente mezzo per ottenere la fedeltà del cliente, grazie alla capacità di costruire con lui una relazione continuativa, misurabile e ambi direzionale. Una disciplina che fa del cliente il focus primario di tutta l'azienda.

### 3. IL DIRECT MARKETING

Nei precedenti capitoli abbiamo visto come sviluppare delle relazioni con i propri consumatori può determinare un vantaggio competitivo per le aziende.

Le nuove forme di marketing che si stanno sviluppando hanno in comune:

- L'importanza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sia come strumenti di contatto sia come strumenti di raccolta dati;
- La rilevanza della dimensione relazionale con la clientela, in un'ottica di lungo periodo;
- Maggiore importanza data alla customer retention;
- La centralità delle tecniche statistiche di analisi e di previsione dei comportamenti della clientela;
- L'attenzione alla misurazione dei costi e ricavi del cliente;
- Un nuovo concetto di prodotto "allargato", cioè integrato con servizi e personalizzazioni per soddisfare al meglio la clientela.

È vitale per le imprese focalizzarsi sulle relazioni di lungo periodo dove ogni contatto diretto con il cliente è un'opportunità per migliorare la qualità della relazione instaurata e allo stesso tempo influenzare la percezione che il cliente ha dell'azienda, con l'obiettivo di mantenerlo fedele nel tempo. Una relazione in cui il cliente percepisce che l'azienda nutre un reale interesse per i suoi bisogni e la sua soddisfazione, può essere l'elemento chiave per evitare una fuga verso la concorrenza.

Gli sviluppi tecnologici stanno rendendo sempre più facile ed economica la comunicazione e la conservazione del patrimonio di relazioni dell'azienda con la clientela, i fornitori, gli intermediari e tutti gli altri soggetti con cui entra in contatto.

Se si sposa la prospettiva relazionale, il concetto di valore cambia. In quest'ottica il valore percepito dal cliente in ogni momento è influenzato dalla storia della relazione stessa, ossia dalla catena delle soddisfazioni precedenti. Un valore positivo associato alla relazione crea una riserva di fiducia che attutisce le esperienze negative ed esalta quelle positive. È importante dunque per l'impresa adottare strumenti informativi ed analitici che le consentano di registrare nel tempo le relazioni con i clienti, conoscere le differenze, segmentare opportunamente la propria clientela e creare una relazione il meno possibile di "massa". Il Marketing Relazionale non può non assegnare un ruolo importante

alle tecnologie dell'informazione, che si rivelano strumenti indispensabili a sostegno del nuovo orientamento al dialogo con la domanda.

Se un'impresa vuole mettere al centro dell'attenzione la relazione con il cliente, deve essere in grado di raccogliere, conservare e analizzare una vasta mole di dati sui propri clienti, per capire le caratteristiche di ognuno e di conseguenza poter segmentare l'offerta e la comunicazione in modo opportuno.

La fiducia nell'impresa rende i clienti meno sensibili alle attività della concorrenza, ciò significa per esempio che se essa decidesse di alzare i prezzi, non vedrebbe una massiccia fuga dei clienti. Si può descrivere la fiducia come l'anello centrale di una catena che vede a monte la soddisfazione del cliente e a valle la fedeltà all'offerta stessa, ossia il permanere della condizione di cliente. La soddisfazione genera fiducia che a sua volta porta il cliente a ripetere l'acquisto e a una relazione continuativa con l'impresa. Questo si traduce in un consolidamento e crescita delle vendite e dei profitti che a loro volta generano soddisfazione all'interno dell'azienda, la quale deciderà così di reinvestire in innovazione, sul personale e sui clienti stessi. Questo migliora i prodotti e il servizio contribuendo ad aumentare ulteriormente la soddisfazione: si configura così il circolo virtuoso della customer satisfaction.

Il grado di fiducia e quello della soddisfazione sono specifici di ogni singolo cliente e pertanto difficilmente conoscibili dall'impresa, se non mediante apposite ricerche di mercato. È importante quindi capire cosa ha portato al riacquisto un cliente, perché non è sempre detto che sia correlato al grado di fiducia o di soddisfazione. Può capitare infatti che il riacquisto sia per necessità, oppure perché il cliente non è a conoscenza delle alternative o non ha preso in considerazione l'idea di ricercarle perché lo reputa troppo oneroso, o ancora per convenienza di prezzo, ma in questo caso passerà immediatamente alla concorrenza non appena si presenterà un'alternativa vantaggiosa. In sintesi, tra soddisfazione e fedeltà non vi è sempre una corrispondenza biunivoca.

Se però si parla di fedeltà "cognitiva", essa garantisce profitti nel lungo periodo, su cui l'azienda può contare come vantaggio competitivo duraturo. Si tratta di un allineamento dei valori dell'impresa con quelli del consumatore, che le permette di resistere alla forza della concorrenza. Tuttavia, per perdurare, la "fedeltà cognitiva" deve basarsi su un livello elevato di soddisfazione. Ogni calo, anche piccolo, di soddisfazione ha un effetto amplificato sulla fedeltà dei clienti.

Una clientela fedele arreca molti benefici all'impresa in termini di costi e ricavi:

- Maggiori entrate grazie alla ripetizione degli acquisti;
- Pubblicità gratuita grazie al passaparola che si genera;
- Minori costi di servizio grazie alla conoscenza che il cliente ha già del prodotto e dell'impresa;
- Minori costi di remarketing per proporre nuovi prodotti;
- Ampliamento del paniere di spesa;
- Maggiore soddisfazione del personale;
- Recupero dei costi di acquisizione della clientela;
- Minori costi legati all'insoddisfazione.

Un'altra condizione necessaria affinché si sviluppi una relazione è l'interattività, una caratteristica che da sempre accompagna la comunicazione e il marketing. Si parla di marketing interattivo quando il processo di comunicazione con il cliente ha tre caratteristiche:

- La capacità di rivolgersi al singolo;
- La capacità di memorizzare la risposta data dal singolo;
- La capacità di incorporare tale risposta nelle comunicazioni successive.

La cosa che in questi ultimi anni le ha dato grande rilevanza è il fatto che oggi è molto meno costosa ed è sempre più utile per la creazione di valore e del vantaggio competitivo nelle imprese. Grazie allo sviluppo e alla diffusione di una serie di tecnologie e strumenti come i database, Internet, la posta elettronica e altro ancora, tutte le imprese, anche le più grandi che hanno perso ogni tipo di contatto diretto con il cliente nella sua individualità, possono realizzare un certo tipo di interattività con i singoli clienti a costi sempre più contenuti.

Blatterg e Deighton (1991) definiscono il marketing interattivo come una pratica che *“does not deal with consumers as a mass or as a segments, but creates individual relationship, managing markets of one, addressing each in terms of its stage of development.”* (Blatterg e Deighton). Ma l'interattività è utile solo quando permette di ricavare dall'interazione una quantità crescente di informazioni dettagliate sul cliente che vanno ad arricchirne il profilo. Quindi quando il paradigma del Marketing Relazionale incontra le tecniche del marketing interattivo sorgono relazioni centrate sullo scambio di conoscenza, in cui domanda e offerta apprendono l'una dall'altro. Ed è proprio qui che troviamo il legame tra Marketing Relazionale e Direct Marketing. L'obiettivo fondamentale infatti del Direct Marketing è quello di realizzare un rapporto diretto e

interattivo tra gli attori principali del processo di comunicazione, ossia l'impresa e il cliente. Il Direct Marketing può essere visto come "l'implementazione e il management tattico delle interazioni con il consumatore" (Payne 2006).

### **3.1 STORIA E DEFINIZIONI DEL DIRECT MARKETING**

Il Direct Marketing è nato come una forma di distribuzione nelle imprese di vendita per corrispondenza, nei club librari e nelle case editrici e con gli anni è diventato una delle principali tecniche di marketing. Le cause che hanno portato al suo sviluppo sono molteplici:

- La frammentazione della società, che ha portato allo sviluppo dell'individuo rispetto alla società, con un aumento esponenziale dei possibili stili di vita creando una società molto più complessa. Le aziende avevano come pubblico un insieme di consumatori con bisogni e desideri molto variegati e differenti tra loro che necessitavano di tipi e modalità di comunicazione diversi.
- La proliferazione dei media, come Internet o la televisione, che hanno dato enormi nuove opportunità ai marketer.
- Una maggiore sofisticazione dei consumatori che richiedono servizi sempre migliori e desiderano essere trattati in maniera sempre meno standardizzata e più vicina ai loro reali bisogni.
- Un maggiore controllo assunto dai consumatori, i quali desiderano sempre più contattare direttamente le imprese ed esprimere la propria opinione o dare un consiglio.
- Una competizione più agguerrita che porta le aziende a cercare nuove tecniche per prevalere sulla concorrenza e mantenere fedeli i propri clienti.
- La crescita dell'interesse nel tempo, come abbiamo visto nei precedenti capitoli, verso la fedeltà del cliente e la customer retention.
- Lo sviluppo delle tecnologie con una conseguente continua diminuzione dei costi per l'elaborazione elettronica dei dati.

Ma ripercorriamo lo sviluppo del Direct Marketing negli anni.

Inizialmente, nella sua prima fase, il Direct Marketing si identificava con le vendite tramite catalogo (catalog sales). Già negli anni '20 le catalog companies cominciarono a crescere e per questo iniziarono a cercare alcuni indicatori per misurare e valutare costi e ricavi in

modo più specifico, arrivando a definire una prima “misura” del comportamento degli acquirenti. Fino agli anni '50 i direct marketer erano interessati più alla conservazione dei clienti già acquisiti piuttosto che alla ricerca di nuovi. In quegli anni, soprattutto negli Stati Uniti, ci fu una crescita esponenziale dell'uso del Direct Marketing, grazie all'aumento della domanda di beni (siamo infatti nel secondo dopo guerra) e alla disponibilità maggiore di “liste” di clienti da poter contattare. In quegli anni ci fu la compilazione della prima lista completa realizzata da fonti esterne all'azienda stessa: la lista “Polk & Donnelley”, che comprendeva tutti i nomi e gli indirizzi di persone titolari di una patente di guida, che avevano acquistato un'automobile e che possedevano il telefono.

Un altro fatto storico importante per la storia del Direct Marketing è stato senza dubbio quando, sempre negli stessi anni, le Poste americane autorizzarono l'invio di corrispondenza all'occupant, ossia a un semplice indirizzo senza dover specificare nome e cognome dell'occupante dell'abitazione. Le aziende iniziarono così ad inviare i primi campioni gratuiti a tutti gli indirizzi disponibili. Da qui si cominciarono a perfezionare la costruzione delle liste, a migliorare l'attività di testing e a considerare nuove variabili nella scelta dei destinatari dei propri messaggi diretti.

Gli anni '60, con lo sviluppo e la progressiva applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, furono gli anni della svolta per il Direct Marketing. Le Information Technologies permisero di gestire meglio la costruzione delle liste, di evitare i duplicati, riducendo i costi di spedizione ed evitando di disturbare inutilmente i consumatori.

Sempre in quegli anni l'attività di direct mail si perfezionò con l'affermarsi dei mailing di massa personalizzati. Importante fu il caso della rivista Time che inviò delle lettere ad un generico “Sig. Smith” a tutti quelli presenti nelle loro liste che portavano quel nome. Costatarono che i tassi di risposta furono sei volte superiori a quelli del direct mail generico. Si diffuse anche la tecnica del “questionario con omaggio”, dove le aziende offrivano in cambio della compilazione di qualche domanda, per comprendere meglio il comportamento dei propri clienti, dei prodotti omaggio.

Verso la fine del decennio si incominciarono a sperimentare altri criteri di segmentazione, come la professione e lo stile di vita. Ma il termine “Direct Marketing” ancora non esisteva, si parlava soltanto di direct mail. Negli anni '70 però numerosi fattori contribuirono ulteriormente allo sviluppo di questo nuovo approccio al marketing:

- un rapido aumento delle tariffe postali, che rendevano impraticabile fare mailing di massa;
- La diffusione delle carte di credito che modificarono il comportamento dei consumatori e la percezione del rapporto costi/benefici;
- La diffusione dei numeri verdi come mezzo per entrare in contatto con i clienti;
- Più donne iniziano a lavorare avendo così meno tempo da dedicare allo shopping;
- Sviluppo di software per l'analisi dei dati per un'applicazione più efficace ed efficiente del Direct Marketing.

Le ICT erano vantaggiose anche perché permettevano di reperire più informazioni, le quali poi si traducevano in una migliore comprensione del mercato e della clientela.

Alla fine degli anni '70 ogni società di Direct Marketing aveva a disposizione modelli in grado di predire la fedeltà, il valore dei clienti e dei prospect e di determinare quanto era necessario spendere per acquisirli. Si svilupparono tecniche di "ricerca predittiva" basate su metodi statistici e pacchetti di analisi statistica come SAS e SPSS. Queste tecniche permisero di segmentare più accuratamente la clientela e di colpire nicchie di mercato più profittevoli che prima erano molto più difficili da raggiungere.

Gli anni '80 furono gli anni del consolidamento. Il Direct Marketing venne accolto sistematicamente dalle imprese, non solo quelle nel settore delle vendite ma anche da aziende di altri mercati come quelli dei beni di largo consumo. In quegli anni si diffuse lo strumento del database e il Direct Marketing inizia a essere effettivamente chiamato come tale. L'aumento della potenza di elaborazione dei computer permise ai responsabili del marketing una capacità di calcolo senza precedenti che unita ai progressi nella memorizzazione dei dati consentì di stoccare quantità sempre più grande di dati e informazioni. Negli anni '80 l'IBM diffuse uno dei primi database: il DB2, che divenne uno degli strumenti più versatili e utilizzati per l'immagazzinamento e l'organizzazione dei dati. Iniziarono a nascere le prime società specializzate nell'analisi di informazioni e database sui comportamenti dei consumatori.

Durante gli anni '90 un numero sempre maggiore di settori iniziò ad adottare queste pratiche. Da una parte per la necessità di differenziarsi rispetto alla concorrenza e di diventare più efficaci mantenendo sotto controllo i costi; dall'altra per la necessità di far fronte alla crescente complessità dell'ambiente e all'intensificarsi della concorrenza. A ciò si aggiunse il fatto che da un lato il consumatore stava diventando sempre più esigente e

difficile da acquisire poiché richiedeva un prodotto più personalizzato e dall'altro i mass media avevano costi sempre più elevati.

Ma cosa intendiamo oggi per Direct Marketing? Quali definizioni sono state formulate nel tempo e perché si differenzia dalle altre filosofie di marketing?

La filosofia generale che sta alla base del marketing può essere riassunta come segue: "l'orientamento dell'impresa a soddisfare i bisogni dei clienti, individui o organizzazioni, meglio della concorrenza e nel rispetto degli obiettivi aziendali generali". Possiamo dire che questo concetto si applica perfettamente al Direct Marketing. Ma allora dove sta la differenza? Cosa lo contraddistingue dal più classico mass marketing?

Ciò che cambia prima di tutto, è l'utilizzo dei dati relativi ai singoli clienti, che, raccolti in database, permettono di effettuare analisi di marketing, di pianificare e implementare le strategie di marketing e di controllare tutte le attività. Il vantaggio sta nel fatto che l'utilizzo del database induce l'impresa a focalizzarsi in modo spontaneo e naturale sul cliente piuttosto che sui prodotti. La seconda concreta differenza risiede nel fatto che il Direct Marketing si rivolge ai clienti con lo scopo di ottenere una risposta diretta, per ricevere in cambio dal proprio cliente più informazioni e imparare a conoscere i suoi bisogni in maniera più approfondita. In effetti il punto cruciale è costituito dall'ottenere maggiori dati personali del singolo cliente in occasione di ogni punto di contatto che l'impresa ha con esso, per avviare poi una relazione con quel cliente, trattandolo in modo diverso rispetto agli altri e/o rispetto al passato. In sintesi, il Direct Marketing si verifica appieno quando l'azienda rileva i dati personali del cliente (come nome, e-mail, indirizzo, ecc.) e le successive iniziative di marketing indirizzate a quel cliente cambiano e si adattano di conseguenza. L'impresa rimane in contatto con il nuovo cliente, imparando sempre meglio nel tempo quali sono le sue necessità. Si instaura così con l'acquirente una relazione continuativa che si evolve e che segue il comportamento del cliente stesso.

E fra Direct Marketing e Database Marketing qual è la differenza?

Tra le due discipline non c'è un confine molto marcato, anzi spesso accade che le due pratiche vengano fuse insieme. Il Database Marketing implica l'utilizzo di un database per immagazzinare e analizzare le informazioni sui propri clienti, con lo scopo poi di realizzare una strategia più efficiente ed efficace. Il Direct Marketing invece utilizza il database come mezzo per realizzare una comunicazione più efficace con il cliente e ottenere una risposta diretta. Se le due pratiche vengono fuse insieme possono fornire un

metodo completo e alternativo per una migliore analisi di marketing, pianificazione, implementazione e controllo della strategia aziendale.

Secondo la Direct Marketing Association (1981) il Direct Marketing è:

*“un sistema di marketing interattivo che ricorre a uno o più mezzi pubblicitari per ottenere una risposta misurabile e/o una transazione in qualsiasi luogo.”*

Tale definizione però confina il Direct Marketing al campo della comunicazione, senza fare alcun riferimento all'utilizzo di database o alla relazione con il Marketing Relazionale.

Nel Regno Unito invece il Direct Marketing viene definito come:

*“una disciplina che crea e sfrutta la relazione diretta fra voi e il vostro cliente, considerato come individuo.”* Bird (1989)

Bird ha così ampliato il concetto di Direct Marketing aggiudicandogli anche la capacità di sviluppare una relazione con il cliente. Nel 1992 poi Holder ha fatto un ulteriore passo avanti, sottolineando l'importanza strategica del Direct Marketing definendolo come segue:

*“il Direct Marketing consiste nella registrazione sistematica, nell'analisi e nel controllo del comportamento delle reazioni dirette dei clienti, al fine di sviluppare delle strategie di marketing per i clienti attuali e futuri.”* (Holder 1992)

In questo modo Holder mette insieme la capacità di analisi e quella di poter poi sviluppare una strategia, entrambi elementi molto importanti di questa pratica.

Roberts e Berger (1999) hanno poi sottolineato il tema importante della tutela della privacy definendolo come *“un processo di marketing relazionale basato sull'informazione, che ha luogo nel rispetto della privacy del cliente”*.

Il Database Marketing invece ha come caratteristica distintiva la conservazione dei dati del cliente. Questo comporta tre benefici principali:

1. La possibilità di migliorare la strategia aziendale grazie all'utilizzo di molte informazioni di marketing;

2. La possibilità di individuare vantaggi strategici utilizzando precise informazioni di mercato;
3. Contribuisce allo sviluppo di relazioni a lungo termine con il cliente, che permettono di aumentare la sua fedeltà.

In sostanza è un efficace strumento per utilizzare le informazioni raccolte.

Unire queste due pratiche porta alla definizione di un “sistema di marketing” completo ed è per questo che alcuni studiosi tendono a darne una definizione unica che spiega il Direct Marketing in modo più completo e preciso:

*“Il Direct Marketing è un modo per acquisire e conservare clienti e a tale scopo fornisce una struttura concettuale per tre attività: analisi dei dati personali sul cliente, creazione di una strategia, implementazione della strategia in modo da provocare una risposta diretta da parte del cliente.”<sup>5</sup>*

Tale definizione considera il Direct Marketing quindi come un sistema per la gestione del cliente.

### **3.2 L'IMPORTANZA DELL'INFORMAZIONE. COME COSTRUIRE UN DATABASE**

A questo punto trovo corretto approfondire l'importanza delle informazioni e come è possibile per le imprese raccoglierle per costruire il proprio know-how distintivo.

Per rispondere alla complessità dell'ambiente in cui operano, le imprese possono raccogliere informazioni per ridurre l'incertezza e prendere decisioni migliori oppure per cercare di essere più flessibili per rispondere meglio ai cambiamenti inattesi del mercato. La creazione di relazioni è in grado di fornire alle imprese entrambe le cose, ossia flussi di informazioni e la flessibilità di risposta al mercato.

Grazie all'innovazione delle ICT i costi sostenuti per ottenere informazioni si sono drasticamente ridotti. Diventando più accessibile, l'informazione assume maggior valore e ciò rende le ICT particolarmente importanti.

Alle origini le aziende introducevano le ICT per automatizzare le attività operative, come la contabilità, in particolare i compiti ripetitivi e standardizzabili. Poi è passata ad essere

---

<sup>5</sup> Alan Tapp “Direct & Database Marketing” (2002)

utilizzata per le attività di gestione e controllo, per segnalare ai manager eventuali anomalie o situazioni critiche. Ma successivamente sono state applicate anche a supporto delle attività decisionali strategiche. Col tempo è diventato sempre più evidente che possono costituire per l'impresa un vantaggio competitivo. Le ICT possono giocare un ruolo strategico in quattro modi diversi:

1. Possono migliorare il processo decisionale strategico dell'impresa perché permettono alle imprese di raccogliere informazioni rilevanti sull'ambiente esterno e sulle proprie attività interne. Attraverso l'utilizzo di software le aziende possono creare report accurati per aiutare i manager a valutare le scelte strategiche alternative.
2. Sono una risorsa indispensabile per l'attuazione efficace di una predefinita strategia. Sono uno strumento per mettere in pratica le scelte strategiche che si è deciso di perseguire.
3. Possono essere una fonte di innovazione capace di modificare i prodotti e i processi dell'impresa, da sfruttare in chiave strategica per ottenere un vantaggio competitivo. Secondo Porter le ICT hanno un ruolo strategico nel senso che aiutano l'impresa a perseguire una tra le alternative strategiche di costo, differenziazione o focalizzazione. Ci sono stati casi di imprese che hanno realizzato nuovi prodotti o servizi basati fortemente sulle tecnologie informatiche, vedi ad esempio Netflix o Spotify. Oppure casi di imprese che grazie alle ICT hanno reso il prodotto più appetibile per il mercato. Queste tecnologie offrono numerose possibilità all'impresa di differenziare il proprio prodotto o servizio, possono arricchirlo o personalizzarlo, sia che si tratti di un bene fisico che di un servizio. Un esempio è Nike, che è riuscita a differenziarsi dalla concorrenza grazie ai nuovi servizi offerti ai suoi clienti, come la possibilità di personalizzare le proprie scarpe affinché siano uniche. Ma le ICT possono essere utilizzate anche per migliorare il processo interno di produzione dell'azienda. Possono rendere più efficiente la gestione delle risorse fisiche, ridurre i tempi di progettazione o migliorare la qualità grazie alle informazioni che mettono a disposizione. Grazie alle ICT l'impresa può cercare di rafforzare i legami e la dipendenza dei propri clienti per esempio attraverso il lancio di servizi unici, o gestendo la relazione con appositi strumenti di fidelizzazione.

4. Permettono all'azienda di costituirsi un patrimonio informativo da utilizzare come vera e propria risorsa. Le informazioni sul cliente (e-mail, storico acquisti, ecc.) possono essere utilizzate per creare strategie di fidelizzazione e contribuiscono a creare fiducia.

L'innovazione tecnologica ha un'influenza determinante sul modo di concepire il marketing. Le nuove tecnologie permettono alle aziende di passare alla produzione "flessibile", di raccogliere ed elaborare informazioni sul mercato al fine di segmentarlo fino a considerare il singolo consumatore.

Una tecnologia chiave che permette tali vantaggi è sicuramente il database.

Le ICT comprendono:

- Le tecnologie di base o core technologies che sono necessarie per costruire il database e costituiscono l'infrastruttura informativa all'impresa;
- Le tecnologie di accesso o access technologies che creano reti di comunicazione (come Internet);
- Le applicazioni o Application technologies che nascono in risposta a problemi specifici e dipendono dalle prime due. Esse trasformano i dati in informazioni.

Un sistema informativo è un insieme di elementi, anche molto diversi fra loro, che raccolgono, elaborano, scambiano e archiviano dati, con lo scopo di produrre e distribuire informazioni all'interno di un'organizzazione. Esso si compone di dati, informazioni, procedure, persone, mezzi e strumenti.

Quando alcune attività di un sistema informativo vengono automatizzate attraverso le ICT si ha un sistema informatico. Ad oggi la maggior parte dei sistemi informativi sono automatizzati, da una parte per la mole sempre più ingente di dati, dall'altra perché il costo, la potenza e la versatilità delle ICT hanno mostrato dinamiche molto favorevoli alla loro diffusione.

Esistono diversi livelli di decisioni, e ai vari livelli servono informazioni diverse e di conseguenza sistemi di elaborazioni dei dati differenti. I direct marketer applicarono le ICT dapprima per l'automazione delle operations e solo dopo per migliorare l'efficacia delle proprie attività (ad esempio con l'utilizzo di software per l'analisi dei dati) per passare infine a trasformare in veri database le mailing list e gli archivi clienti.

La diffusione dell'utilizzo dei database nelle imprese è legata:

- Al calo dei costi delle tecnologie;
- Alla progressiva maturità dei mercati;

- Alla diffusione del Marketing Relazionale e della rilevanza della customer retention;
- Alla diminuzione dell'efficacia della comunicazione di massa;
- Allo sviluppo di internet e del commercio elettronico.

Un database non è altro che una raccolta di dati e informazioni raccolti per un certo periodo di tempo riguardo un oggetto o un fenomeno di interesse. Oggi i database sono quasi tutti informatizzati e sono presenti nella quasi totalità dei settori e tipologie di imprese. Ognuno di noi, anche senza volerlo, fa parte di qualche database, come l'anagrafe, la società della propria carta di credito, il libro paga ecc.

Un'impresa può decidere di realizzare un database per gli impieghi di business più disparati e con lo stesso database può raggiungere obiettivi diversi. Per esempio, un database di clienti può essere utilizzato per scopi di retention ma anche di acquisition.

A seconda delle necessità di analisi e di azione dell'impresa, il database può essere interrogato per estrarre quei dati che presentano caratteristiche comuni e che rispondono al quesito del problema.

Un database viene definito come un elenco di nomi a cui sono stati aggiunti in modo ordinato e sistematico delle informazioni che sono alla base dell'organizzazione dell'impresa. È essenziale poi che un database venga aggiornato nel tempo, ogni volta che se ne presenta l'occasione. Se i dati poi vengono immagazzinati in relazioni che all'utente appaiono come tabelle si parla di database relazionali. Un database relazionale si compone di campi, record e files. Un campo è una singola informazione all'interno di un record, il quale è un insieme di campi riferiti ad un oggetto di interesse e un file è un insieme di record dello stesso tipo. I database possono essere di vario genere: ci sono quelli di prodotto, con tutte le specifiche e componenti dei prodotti offerti dall'impresa e serve al reparto di sviluppo e produzione; poi ci sono i database utili per l'amministrazione come quello che raccoglie tutte le fatture emesse, ecc. Ma quello che più interessa lo studio di questa tesi è il database di marketing che raccoglie informazioni sui clienti attuali e potenziali e che permette l'analisi strategica per le varie attività di marketing dell'impresa. Con il database di marketing l'impresa può realizzare analisi e compiere scelte che impattano sul percorso di lungo periodo dell'impresa, come ad esempio nel caso del lancio di nuovi prodotti, o che cambiano in modo significativo il modo di fare business. Uno stesso database può aiutare l'impresa ad analizzare l'andamento delle

vendite per tipologia di prodotto/servizio o per area geografica e allo stesso tempo suggerire delle varianti al prodotto mirate ad una specifica categoria di clienti.

Nel caso del direct marketing il database può essere utilizzato per analizzare il proprio parco clienti e segmentarlo in modo opportuno per realizzare promozioni e comunicazioni mirate a gruppi di individui che abbiano la massima probabilità di risposta. Il database marketing dunque è uno strumento necessario per svolgere il processo strategico di Direct marketing.

La cosa fondamentale è che i dati siano ben organizzati ed esaustivi. Ad esempio un database contenente le informazioni sui clienti dovrà contenere un codice univoco identificativo del cliente, tutti i vari dati personali e lo storico dei suoi acquisti con tutti i dettagli che possono risultare utili per la strategia dell'impresa.

Non esistono modelli e ricette preconfezionate per stabilire la tipologia e la quantità appropriata di dati da raccogliere. Possono variare in dipendenza dal tipo di utilizzo che l'azienda ne vuole fare e dalla disponibilità che la stessa ha di raccogliere dati. La cosa importante per un'azienda, per migliorare l'efficacia del database, è prima definire il "perché" ne ha la necessità e a cosa le serve e solo dopo definire il "cosa" ossia che tipologia di dati raccogliere, la periodicità e il dettaglio con cui raccogliarli. In generale ciascuna funzione dell'impresa procede registrando i dati di interesse nel proprio database: da qui la necessità di pensare a una gestione unitaria e coordinata dei vari contatti all'interno di una relazione con il cliente. Ciò si realizza raccogliendo tutte le informazioni in un unico database centralizzato e abilitando ogni settore dell'azienda ad accedere alla totalità delle informazioni. Stiamo parlando di quello che nel primo capitolo abbiamo definito CRM, customer relationship management, ossia una gestione unificata e coordinata del rapporto fra l'impresa e il cliente. Una volta costruito il database, l'attività critica per l'impresa è la gestione del medesimo. È necessario controllare periodicamente il valore dei dati contenuti all'interno del database e più in generale la qualità delle scelte fatte riguardo la sua creazione e manutenzione. Esistono varie tecniche per creare database di elevato livello qualitativo, ad esempio:

- La validazione dei dati: per eliminare e rimuovere dati incompleti, anomalie e inconsistenze;
- L'integrazione, trasformazione e sostituzione dei dati: per migliorare l'accuratezza e l'efficienza degli algoritmi;

- La riduzione: della dimensione e discretizzazione dei dati per ottenere un dataset ridotto ma ugualmente informativo dell'originale. In questo modo si migliora l'efficienza, l'accuratezza e la semplicità dei modelli generati.

Attraverso poi i processi di data mining si analizzano i dati e si sviluppano modelli matematici di apprendimento, che permettono all'impresa di adottare decisioni concrete basate sulle conoscenze acquisite. Le analisi di data mining si propongono di trarre alcune conclusioni a partire da un campione di osservazioni e di generalizzare le conclusioni ottenute all'intera popolazione (i clienti attuali e potenziali) in modo che queste si rivelino quanto più possibili accurate. Le potenzialità di queste tecniche sono molte:

- permettono all'azienda di intervenire in anticipo nei confronti della clientela anziché reagire in ritardo ai loro comportamenti;
- danno la possibilità all'impresa di reagire tempestivamente a nuove condizioni competitive di mercato;
- permettono di ottimizzare l'impatto complessivo di campagne e azioni di marketing;
- accrescono il life time value del cliente;
- possono ridurre il numero di contatti e di conseguenza i costi dovuti alla gestione delle interazioni con i clienti.

In generale le tecniche di data mining aiutano gli analisti e i manager a scoprire informazioni nascoste nella mole di dati, trasformandoli in informazioni e conoscenza per prendere decisioni migliori. Per fare alcuni esempi concreti, le tecniche di data mining possono permettere all'impresa di identificare i profili di clienti più promettenti per una campagna di vendita, oppure di riconoscere le offerte che avranno maggiore probabilità di ricevere consensi, o ancora di ottimizzare la customer retention e la fidelizzazione dei clienti aiutando l'impresa a individuare i target in modo più efficace.

È importante quindi non solo raccogliere e ed immagazzinare in modo corretto i dati all'interno di un database, ma adottare anche tutte le tecniche corrette di analisi per estrarre le informazioni rilevanti per le successive attività di marketing e negli ulteriori contatti con i clienti. Solo in questo modo l'impresa potrà incrementare l'efficienza e l'efficacia commerciale grazie ad una migliore conoscenza dei suoi clienti e alla migliore capacità di prevederne i comportamenti d'acquisto.

### 3.3 LA PIANIFICAZIONE DEL DIRECT MARKETING

Le imprese possono introdurre il Direct Marketing all'interno del proprio piano strategico assegnandoli un ruolo e un peso diversi.

Gli studiosi hanno individuato tre livelli ai quali il Direct Marketing può essere presente nella strategia aziendale:

- A livello di core business: caso estremo in cui tutta la strategia aziendale ruota attorno le logiche del Direct Marketing (un esempio può essere Amazon o altre aziende che operano solo a livello virtuale). Questo però non vuol dire che l'azienda non faccia anche ricorso a strumenti o mezzi di comunicazione di tipo mass marketing. Può capitare infatti che questi ultimi siano utilizzate come leve operative. In questo caso, ogni dipendente dell'azienda è consapevole che è il cliente il focus di tutte le attività.
- A livello strategico: in questo caso il Direct Marketing è una componente del piano strategico. Tutte le attività di Direct Marketing convivono con attività di tipo mass marketing. Ma i risultati ottenuti grazie a questo approccio influenzano direttamente le decisioni strategiche generali e di mass marketing dell'azienda.
- A livello tattico: si tratta del caso in cui l'azienda opera secondo le logiche del mass marketing ma utilizzando anche, in modo occasionale, strumenti tipici del Direct Marketing. Spesso le imprese introducono il Direct Marketing nella propria strategia a livello tattico per poi nel tempo assegnarli un valore strategico. Non è detto necessariamente che debba assumere importanza nel tempo, anche perché può offrire dei vantaggi anche al livello più basso.

In ogni caso quando il Direct Marketing ha valore strategico per l'impresa, è necessaria una gestione attenta dell'informazione, la quale non può che avvenire se non attraverso un database. Per le imprese digitalizzate, è più facile utilizzare questi tipi di strumenti. Poi nel caso in cui uno degli obiettivi dell'azienda fosse quello di avere un elevato tasso di retention, l'impresa trarrebbe molto profitto dall'introduzione del Direct Marketing, perché molto più efficace rispetto al mass marketing, nella costruzione, sviluppo e gestione della relazione con il cliente. Abbiamo infatti visto che grazie al database, l'impresa può tenere nota di tutti i contatti che ha avuto con il cliente, comunicare con lui in modo personalizzato e formulare offerte adatte a lui per trattenerlo nel tempo. Per esempio, analizzando il database dei clienti è possibile individuare come si distribuisce il

fatturato e il margine e nel caso in cui si concentri su un particolare segmento di clienti, attraverso le tecniche del Direct Marketing sarà possibile comunicare con loro in modo mirato e personalizzato. È necessario quindi che l'impresa sia in grado di poter differenziare la propria offerta e di customizzarla in base alla segmentazione della propria clientela.

Altro fattore importante è sapere se l'azienda è in grado di vendere direttamente i propri prodotti nel settore e se ciò è economicamente sostenibile. È necessario a questo proposito tener conto non soltanto della fattibilità tecnica, ma anche delle ripercussioni che questa scelta ha sul canale esistente per evitare problemi di cannibalismo fra i canali. Una volta deciso di inserire il Direct Marketing all'interno della strategia aziendale è necessario definire gli obiettivi strategici di Direct Marketing che si esprimono in termini di clienti e una volta definiti quest'ultimi bisogna decidere quanti di questi saranno clienti già acquisiti e quali da acquisire. In primo luogo, bisogna considerare se l'impresa ha un database e come è composto; poi è importante monitorare la concorrenza per decidere meglio come agire in quanto se investono molto nella retention sarà difficile far cambiare idea ai loro clienti a causa degli alti switching cost percepiti. Infine, è importante considerare la fase del ciclo di vita del settore in cui compete l'azienda, perchè se è in fase di introduzione significa che i concorrenti sono pochi e facilmente acquisibili.

I profitti sono legati all'efficacia della segmentazione, più l'offerta è mirata ai bisogni specifici di un determinato gruppo di clienti, più è probabile che questi scelgano il prodotto o servizio offerto dall'azienda rispetto alla concorrenza.

Passiamo ora ad analizzare come si costruisce un piano marketing basato su decisioni strategiche di Direct Marketing.

Il piano di marketing riassume gli obiettivi strategici dell'impresa e specifica le attività da svolgere, le responsabilità, i tempi e le risorse disponibili per raggiungere gli obiettivi prefissati. L'importanza che avrà il Direct Marketing all'interno del piano dipende dal ruolo e dall'importanza che l'impresa vi ha assegnato. Tipicamente il piano di direct/database marketing si articola in 4 aree: analisi, offerta, creatività e media e servizio clienti.

### **3.3.1 Analisi**

Questa parte del piano comprende le decisioni relative alle attività di segmentazione e targeting. In questa fase avrà molta importanza l'analisi del database per trasformare i

dati in informazioni. Da sempre le aziende hanno la necessità di analizzare, conservare scambiare informazioni. Esse infatti contribuiscono a ridurre l'incertezza e a fare decisioni più adeguate. È importante per l'impresa monitorare l'ambiente esterno per individuare opportunità e minacce, fare ricerche di mercato per capire meglio il comportamento dei consumatori, analizzare e scegliere il target più corretto, studiare la concorrenza, ma anche analizzare i propri punti di forza e le proprie debolezze.

Nel caso del Direct Marketing però l'analisi si estende anche al database, fonte primaria di informazioni per l'impresa. I dati contenuti nel database permettono all'analisi di andare più nello specifico fino ad analizzare il comportamento del singolo cliente. Ma soprattutto permette di analizzare l'evoluzione del dato nel tempo. In più cosa molto importante, ogni dato può essere associato al singolo cliente, prodotto o servizio. Questo permette all'analisi di essere molto più puntuale ed efficace.

È essenziale per l'impresa non limitarsi all'analisi solo del proprio database e non rinunciare alle analisi di tipo "macro". Grazie allo strumento del database le imprese saranno in grado di registrare nel tempo il comportamento di acquisto e di consumo dei propri clienti, evidenziando nuove variabili comportamentali. L'analisi dei dati sul comportamento d'acquisto del cliente permetterà all'azienda di fare previsioni sulla redditività futura di ciascun cliente e ciò sarà utile nella definizione del tetto massimo per le spese di marketing per ogni segmento di clientela. Altro fattore molto importante è che l'impresa che utilizza strumenti di questo tipo ha la possibilità di valutare la bontà di ogni singola azione di marketing, allo scopo di selezionare quella migliore.

### **3.3.2 Offerta**

Ossia definizione della value proposition. Cioè l'insieme delle decisioni per quanto riguarda il prodotto, il prezzo e gli eventuali incentivi con cui il prodotto/servizio viene proposto alla clientela. L'obiettivo generale di una strategia di Direct Marketing è quello di indurre il cliente attuale o potenziale ad entrare in contatto con l'impresa, acquistando o semplicemente facendosi avanti. Per questo il concetto di offerta si allarga e arriva a comprendere anche quello che l'impresa si attende dal consumatore, ossia il comportamento che si attende in cambio, che può essere il riacquisto, la richiesta di informazioni o altro. E per indurre il cliente a fare un'azione l'azienda deve continuamente incentivarlo, indurlo a passare dal desiderio all'azione. Di conseguenza la definizione

dell'offerta richiede anche la scelta di tutte quelle componenti accessorie (incentivi) oltre che alla scelta degli elementi necessari come il prodotto e il prezzo. In alcuni casi l'azienda può decidere di realizzare una versione ad hoc del prodotto per la strategia di Direct marketing, diverso da quello disponibile sul mercato. Lo stesso vale per quanto riguarda il prezzo. A tal riguardo è molto importante specificare le modalità di pagamento ed essere il più trasparenti possibili per ottenere e mantenere la fiducia del cliente. Una volta definiti questi elementi, che Cristina Ziliani<sup>6</sup> definisce "elementi necessari" si procede definendo gli incentivi che possono far leva sulla riduzione del rischio (in genere sono infatti basati sulla promozione di prezzo, ad esempio uno sconto del 20% per un periodo limitato di tempo) o sull'aggiunta di valore. Per questo motivo assumono moltissima importanza le informazioni contenute nel database. Esse ci aiutano a capire quale sarà l'incentivo che verrà accolto più favorevolmente dalla clientela. Gli incentivi a loro volta poi possono permettere all'impresa di raccogliere ulteriori informazioni sulla propria clientela (per esempio l'utilizzo di una carta fedeltà permette all'impresa di raccogliere moltissime informazioni sul comportamento d'acquisto dei suoi clienti). Proprio per questo è importante che la definizione dell'offerta avvenga solo dopo la fase di analisi dei dati, così essa potrà essere più mirata ed efficace.

### **3.3.3 Creatività e media**

Questa fase comprende le decisioni relative alla parte creativa (testi e grafiche), ai mezzi da utilizzare, alle strategie di contatto ed eventuali strategie di test su una piccola parte di clienti prima di procedere alla comunicazione su larga scala, affinché essa emerga dal "rumore" generato dalle comunicazioni delle altre imprese. L'analisi dei dati contenuti nel database può portare a nuove soluzioni creative, o almeno dovrebbe essere orientata a questo scopo. Per quanto riguarda i media, in questo contesto è bene scegliere come mezzi per comunicare con i clienti, quelli che permettono una certa interattività fra le parti, che aprono nuove possibilità per le strategie di retention e di Marketing Relazionale. In base poi al tipo di mezzo scelto, la comunicazione del messaggio assumerà di conseguenza un certo tipo di caratteristiche, si pensi ad esempio alla quantità di informazioni che si possono veicolare con una e-mail o con un sito web, o con un altro messaggio diretto. Inoltre, essi incidono in modo diverso anche sui costi che l'impresa deve sostenere. Anche

---

<sup>6</sup> Cristina Ziliani "e-marketing. Direct, database e internet marketing (2001) McGraw-Hill

i mezzi tipicamente usati nel mass marketing (come la televisione, le affissioni o la radio) se utilizzati per veicolare un messaggio di tipo direct response possono essere utilizzati in questo tipo di strategia. Per aiutare le imprese a scegliere il mezzo più idoneo, C. Ziliani<sup>7</sup>, partendo dal modello sviluppato da Tapp (1998) ha proposto una metodologia per aiutare le aziende a confrontare tra loro i vari media. Il modello si chiama AIMRITE, una sigla che indica sei elementi da analizzare per arrivare a una decisione finale:

- Audience: ossia la capacità del mezzo di raggiungere il target prescelto.
- Impact: ossia la capacità del mezzo di attirare l'attenzione della clientela target.
- Message: deve esserci coerenza tra il messaggio che l'azienda vuole comunicare e il mezzo prescelto. Nella mente degli individui ai diversi mezzi di comunicazione vengono associati diversi livelli di serietà ed affidabilità, si dice cioè che il mezzo ha una diversa capacità segnaletica (un esempio può essere il volantinaggio, al quale viene associato un basso livello di serietà al contrario per esempio di un DM o direct mail personalizzato).
- Response: ossia il tipo di reazione che l'azienda richiede in cambio dal cliente. Abbiamo detto che tipicamente l'obiettivo è generare una risposta. In generale più ridotto è lo sforzo richiesto da parte del consumatore più egli sarà predisposto a rispondere.
- Internal management: gli effetti che la scelta di questi mezzi provocano internamente all'azienda, in termini di tempi, costi, competenze necessarie e molto altro.
- The End result: analisi dei costi e dei benefici di ciascun mezzo. Nel Direct Marketing un fattore chiave è la possibilità di misurare i risultati di ciascuna attività.

Una volta analizzati questi elementi l'impresa potrà decidere con più sicurezza i mezzi che vuole utilizzare. Il marketing diretto può avvalersi di più strumenti specifici per perseguire i propri obiettivi. La scelta sarà condotta anche tenendo conto dell'intrusione nella privacy dell'individuo. L'azienda deve stare attenta all'effetto negativo che un'azione di marketing diretto non sollecitata o attesa potrebbe generare nel cliente, provocando un rifiuto o un atteggiamento ostile nei confronti di essa.

---

<sup>7</sup> Cristina Ziliani "e-marketing. Direct, database e internet marketing (2001) McGraw-Hill

Una volta considerati tutti questi criteri, si procede con la scelta del mezzo o dei mezzi da utilizzare. Come già detto i mezzi di cui il marketing diretto può avvalersi sono molteplici, di seguito alcuni esempi:

- Direct Mail (DM): si tratta dell'invio di mail di materiale pubblicitario o promozionale personalizzato, sotto forma di una lettera, una cartolina, un biglietto o altro, ad un target specifico di clienti, tramite posta, fax, sms, ecc.
- E-mail Marketing (o DEM – Direct E-Mail): è uno degli strumenti più efficaci e più utilizzati di web marketing, utilizzato dalle aziende per promuovere la propria attività o i suoi prodotti e servizi. Si tratta di un invio di e-mail classiche o newsletter costituite da contenuti informativi o promozionali. Di solito al loro interno comprendono una CTA o Call To Action, per invitare il cliente ad interagire e a rispondere al messaggio tramite una determinata azione.
- Telemarketing: tecnica di marketing che si realizza tramite l'uso del telefono. Avviene tramite un colloquio telefonico, sulla base di una lista nominativa. Viene utilizzato quando l'obiettivo è quello di avere informazioni dettagliate su un determinato fenomeno.
- Vendita diretta: è la classica attività di promozione svolta dal venditore o dallo specifico incaricato dell'azienda. Prevede un incontro face-to-face tra il cliente e il venditore.
- Messaggi diretti multimediali: si tratta di una delle ultime tecniche diffuse che sfrutta i new media per comunicazioni promozionali e commerciali.

In genere le prime due, ossia le attività di direct mail e di e-mail marketing sono le più utilizzate per diversi motivi. In primo luogo per l'elevata reattività che generano nei consumatori, poi per l'ottima redditività che offrono e per il fatto che danno alle aziende la possibilità di inviare offerte personalizzate in tempo reale a potenziali e specifici clienti, siano essi privati o aziende. In particolare, nel caso dell'e-mail marketing, viene sempre più utilizzato anche per i bassi costi che comporta.

### **3.3.4 Servizio ai clienti**

Il servizio clienti, ossia la definizione delle modalità e del livello di servizio che viene garantito al cliente, in passato veniva identificato con il servizio post-vendita o con la gestione dei reclami. Abbiamo visto però che questa interpretazione risulta molto

restrittiva. Le opportunità di contatto con il cliente infatti sono molteplici e di conseguenza sono molte le occasioni in cui si può rendere soddisfatto o insoddisfatto un cliente. Il servizio clienti quindi deve avere come obiettivo quello di mantenere alta la soddisfazione della clientela durante tutto il processo di acquisto, non soltanto nel post vendita. Dovrà comprendere anche tutte quelle attività accessorie che non sono necessariamente legate alla vendita ma che supportano il cliente nella scelta e ne indirizzano le preferenze. Da qui la necessità di pensare ad una gestione unitaria e coordinata della relazione con il cliente, raccogliendo tutte le informazioni all'interno di un database per utilizzarle poi a proprio vantaggio quando si entra a contatto con il consumatore.

Rispetto ad un piano di marketing più classico quindi si riserva più attenzione alla parte di analisi del database e al servizio clienti che assume un'importanza cruciale nella definizione della relazione con il cliente. È molto importante infatti entrare in contatto con il cliente e costruire con lui una relazione positiva sia per la qualità delle informazioni, che in questo modo si possono raccogliere e che andranno ad alimentare il database, sia per la soddisfazione della clientela stessa.

## 4. CASE STUDY: SKY ITALIA

Nel corso di questa analisi abbiamo visto come la connettività tra le persone e le aziende stia trasformando molti aspetti del marketing. Le aziende che riusciranno ad offrire in aggiunta al bene e/o servizio di qualità, anche un'esperienza piacevole, coinvolgendo il cliente e ascoltando i suoi bisogni, saranno quelle che, secondo gli studiosi promotori della filosofia del Marketing Relazionale, riusciranno a spiccare sulla concorrenza. È essenziale saper personalizzare il prodotto in modo continuativo, arricchendolo con una customer experience capace di rispondere alle ansie e ai desideri dei singoli clienti.

In questo contesto la connettività ha assunto un valore strategico molto più profondo. Essa crea un ambiente perfetto per la customer advocacy dei brand e il cliente è più disposto a consigliare il brand ad altre persone. Per questo offrire un'esperienza di valore può fare la differenza nella strategia dell'azienda. Grazie ad un approccio al marketing centrato sul singolo cliente e sui suoi bisogni, dove assume importanza costruire una relazione one to one con esso per rendere l'esperienza pre e post acquisto migliore, l'impresa potrà arrivare ad ottenere un maggiore grado di soddisfazione, che aumenterà la fedeltà della clientela e di conseguenza anche la redditività dell'azienda.

Il Marketing Relazionale si focalizza sulla retention dei clienti e sul crescere relazioni di lungo periodo piuttosto che sulla singola transazione. In base a questo approccio i fattori chiave per un maggiore profitto saranno:

- La fedeltà;
- La customer retention;
- Le relazioni di lungo termine.

In particolare tra i tre, il tasso di retention è il fattore che meglio identifica il successo della strategia di marketing adottata dall'impresa.

Ma a livello operativo, come si riesce a mantenere i clienti fedeli all'azienda? E come è possibile ascoltare i propri clienti e costruire con loro delle relazioni che durino nel tempo?

Ho voluto portare come esempio l'azienda per cui ho avuto la possibilità di lavorare nell'ultimo anno: Sky Italia. Durante questa esperienza ho potuto constatare come questa azienda dia molta importanza al contatto con il cliente, cercando di garantire sempre la migliore customer experience possibile. Due punti cardine della strategia aziendale infatti

sono proprio: avere un servizio clienti di eccellenza, costruire con essi delle relazioni di lungo termine per garantire un servizio e un'esperienza eccezionale.

Jeremy Darrock, Group Chief Executive, a tal proposito ha affermato:

*“Seeing the bigger picture is a core part of our corporate strategy and our believe in better ethos, our commitment to constant renewal and improvement in everything that we do. It is part of how we build long-term relationships and earn the trust of our customers, viewers, employees and partners.”*

e ancora:

*“[...]the Group’s business is based on a subscription model and its future success relies on building long-term relationships with its customers.”*

Sky Italia nasce ufficialmente nel 2003, quando a Milano si concluse l'accordo fra le società News Corporation di Rupert Murdoch e Vivendi Universal.

L'ingresso di Sky nel mercato italiano ha sicuramente segnato la storia della tv nel nostro Paese costringendo i poli tv esistenti, dalla Rai a Mediaset, a ristrutturarsi e a riposizionarsi sul mercato.

L'ingresso di Sky sul mercato italiano avvenne a seguito della fusione tra due piattaforme di trasmissione satellitare, Tele+ e Stream TV. La prima ad arrivare sul mercato italiano è stata Tele+, nata nel 1990, che partì con tre canali: TELE+1 dedicato al cinema, TELE+2 riservato allo sport e TELE+3 dedicato invece alla cultura e all'intrattenimento. Il suo punto di forza era guadagnarsi l'esclusiva, sia per quanto riguardava il cinema, con la notte degli oscar e le prime TV, ma soprattutto del calcio, la leva più forte in grado di spingere l'italiano medio a pagare un abbonamento per vedere dei contenuti che prima era abituato a vedere gratuitamente.

Stream Tv arrivò invece nel 1997 via cavo e poi nel 1998 sul satellite.

Dalla fusione di queste due realtà, autorizzata a marzo del 2003 dalla Commissione europea, e da British Sky Broadcasting (BSkyB) nasce l'offerta Sky, che partì così con 2 milioni e 400 mila abbonati. La nuova società aveva come soci per l'80,1% News Corporation di R. Murdoch e per il restante 19,9% Telecom Italia.

Gli italiani non si fecero subito conquistare da Sky, ma la strategia che adottò questa azienda fece ribaltare la situazione in breve tempo.

Per quanto riguarda il digitale, in Italia la transizione del segnale televisivo da analogico a digitale cominciò nel 1996 su iniziativa di Tele + e si completò nove anni dopo nel 2005.

Per le trasmissioni terrestri si verificò il medesimo processo, con la nascita nel 2004 del digitale terrestre, che avrebbe dapprima affiancato e poi nel 2012 definitivamente sostituito, la televisione analogica terrestre. Nel 2005 nacquero anche le prime pay-tv digitali terrestri ossia: Mediaset Premium del gruppo televisivo Mediaset e Cartapiù La7, offerto da Telecom Italia Media.

#### **4.1 LA STRATEGIA DI SKY ITALIA**

Sky Italia opera oggi su diverse piattaforme trasmissive con modelli di business differenti. L'offerta pay, core business dell'azienda, è disponibile via satellite e IPTV e propone i contenuti più esclusivi: produzioni originali Sky, cinema, sport, news, intrattenimento, serie tv e programmi per bambini, con l'aggiunta negli ultimi anni anche di un servizio streaming con NOW TV. Sky è anche presente sul digitale terrestre free con tre canali: TV8, Cielo e Sky TG24.

La strategia di Sky, a livello europeo, ha avuto da sempre come punto cardine quello di offrire un ottimo servizio clienti, cercando di stare al passo con l'evolvere del modo di interagire dei consumatori. L'azienda ha infatti constatato che più di terzo delle interazioni che ha con i suoi clienti oggi avvengono online. Questa maggiore interazione digitale sta portando ad una migliore soddisfazione del cliente, con un Net Promoter Score (indice che valuta la fedeltà in una relazione impresa-cliente) ai massimi livelli.

La qualità del servizio clienti ha portato l'azienda ad essere valutata come una delle migliori nel report redatto da Ofcom "Quality of Customer Service report". Secondo questa analisi fatta in riferimento alle piattaforme di pay TV, un consumatore contatta questa tipologia di azienda circa tre volte su dieci per lamentare un problema o un disagio.<sup>8</sup> Ma nel caso di Sky, tre su quattro dei clienti che hanno contattato l'azienda, anche solo per lamentarsi, si è poi ritenuto soddisfatto del trattamento ricevuto (figura 4.1).

Il livello di soddisfazione è stato calcolato in relazione a tre fattori:

- Facilità nel trovare i dettagli di contatto del fornitore;
- L'essere richiamati quando era stato specificato che ci sarebbe stato un secondo contatto;

---

<sup>8</sup> Quality of Customer Service report 2015

- Facilità nell'essere affidati alla persona di riferimento corretta per quel tipo di problematica.

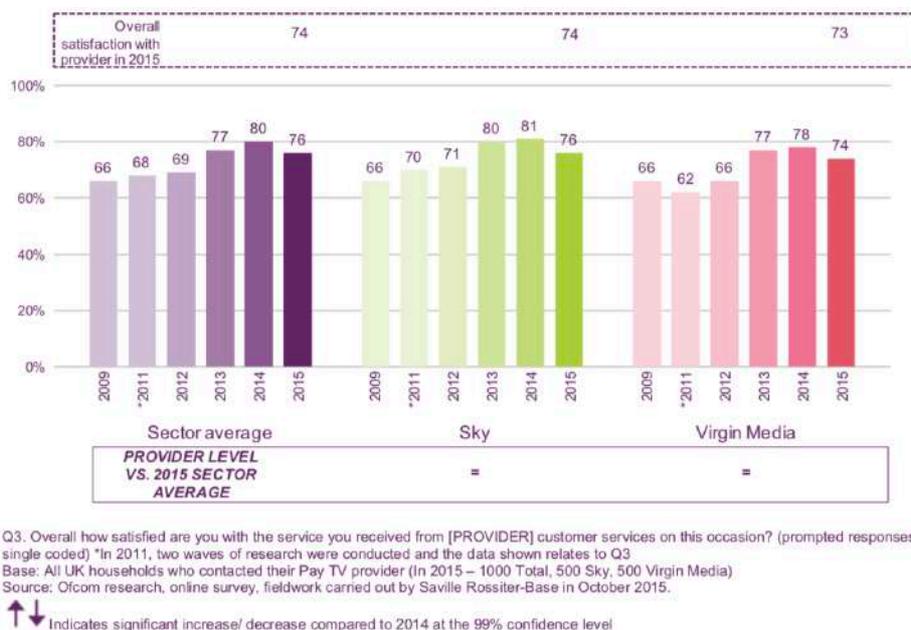


Figura 4.1. Soddisfazione del cliente con il servizio clienti di una piattaforma di pay TV: 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Fonte: Quality of Customer Service Report 2015.

Dall'analisi è risultato che per Sky circa il 72% delle persone intervistate era soddisfatto per quanto riguarda il primo fattore, il 50% per il secondo e il 73% era soddisfatto nell'aver trovato con facilità la persona di riferimento. Inoltre, hanno contribuito positivamente al livello di soddisfazione questi altri fattori<sup>9</sup>:

- La velocità di risposta per il 70%;
- Il tempo impiegato per gestire la richiesta per il 71%;
- La semplicità delle informazioni date per il 73%;
- L'utilità delle informazioni date per il 71%;
- L'aver risolto la richiesta per il 73%;
- La gentilezza e l'educazione del referente dell'azienda per l'80%.

In conclusione l'analisi ha poi riportato che circa il 50% dei clienti, grazie al trattamento positivo ricevuto, ha affermato che vuole rimanere con l'azienda in futuro.

Queste analisi ci riconfermano quindi come sia rilevante l'influenza che una buona relazione con il cliente ha sul livello della customer retention.

I brand oggi per vincere sulla concorrenza, come analizzato, devono essere in grado di ascoltare i propri clienti, saper dialogare con loro in modo che entrambe le parti ne escano

<sup>9</sup> Quality of Customer Service Report 2015

avvantaggiate. Da una parte l'azienda riceve un valore aggiunto riuscendo a comprendere meglio quali sono i nuovi bisogni del mercato e mantenendo la clientela fedele, dall'altra i clienti riescono a soddisfare meglio i propri bisogni.

Jeremy Darroch nel 2017 ha affermato che:

*"Excellence in customer service is at the heart of what we do and we are constantly seeking ways to get even better. This is why we have extended our leadership position in all markets."*

La strategia dell'azienda ruota quindi attorno al cliente, a come offrirgli il migliore servizio possibile, costruendo con lui un rapporto di fiducia che lo mantenga soddisfatto nel tempo. Possiamo dire dunque che questo approccio riflette appieno la filosofia del Marketing Relazionale. Se analizziamo il business model dell'azienda possiamo vedere che tra i punti di forza viene proprio individuata la centralità del cliente e la volontà di soddisfare al meglio i suoi bisogni.

Limitare il Marketing Relazionale al solo concetto di customer service però può essere riduttivo e non esprime tutte le qualità di questo tipo di approccio al marketing. Anche Sky Italia sembra aver adottato questo tipo di filosofia, infatti accompagna il cliente durante tutto il suo ciclo di vita, adattando il modo di comunicare con lui in base all'anzianità della relazione, agli interessi dimostrati, al fatto che sia un cliente che nel tempo ha dimostrato di essere fedele all'azienda o al contrario ha manifestato la volontà di allontanarsi, ecc. In pratica modifica il modo di comunicare con il cliente, imparando dalle informazioni raccolte nei contatti precedenti. Fondamento base della filosofia del Direct Marketing. Tutte le informazioni infatti vengono raccolte all'interno di database aziendali in grado di profilare ogni singolo cliente, sulla base dello storico di ogni contatto che l'azienda ha avuto con lui e ogni volta che l'azienda entra nuovamente in contatto con il consumatore, questa è una nuova occasione per raccogliere ulteriori informazioni.

Sky Italia attraverso l'utilizzo di strumenti tipici del Direct Marketing e del Database Marketing raccoglie, conserva e analizza una vasta mole di dati sui propri clienti, per capire le caratteristiche di ognuno e di conseguenza poter segmentare l'offerta e la comunicazione in modo opportuno ed efficace. Questo migliora il servizio contribuendo ad aumentare ulteriormente la soddisfazione dei clienti. Attraverso queste tecniche l'azienda sviluppa relazioni one to one con la propria clientela, cercando di comprendere i bisogni di ognuno e in questo modo soddisfarli al meglio. Abbiamo visto infatti che

l'interattività è utile solo quando permette di ricavare dall'interazione una quantità crescente di informazioni dettagliate sul cliente che vanno ad arricchirne il profilo.

Durante la mia permanenza in azienda ho avuto modo di vedere come essa sviluppa il rapporto con i suoi clienti, come pianifica le attività di Direct Marketing, come coinvolge i clienti nella creazione di valore, rendendoli parte attiva del processo. In particolare trovo che l'esempio che meglio riassume i fattori essenziali del Marketing Relazionale e del Direct Marketing analizzati in questo elaborato, sia quello della strategia sviluppata da Sky Italia per il lancio di Sky Q.

Sky Q è la nuova piattaforma di Sky, lanciata prima nel mercato inglese e poi a novembre 2017 nel mercato italiano, riscuotendo sin da subito un grande successo. Si tratta dell'ultima tecnologia sviluppata dall'azienda per vivere al meglio il servizio di intrattenimento offerto. Ma come è riuscita l'azienda a coinvolgere il cliente nel processo di creazione del valore?

Prima del lancio del mercato è stato previsto un periodo di prova del prodotto per testarne le funzionalità. Sono stati scelti i clienti più fedeli all'azienda che nel tempo si sono dimostrati molto interessati alle nuove attività intraprese.

Grazie al loro supporto l'azienda è riuscita a verificare quali erano i fattori che maggiormente venivano apprezzati dal pubblico, quali meno, quali andavano invece migliorati e cosa infine poteva essere implementato.

Qui di seguito possiamo trovare alcuni esempi della strategia di Direct Marketing sviluppata dall'azienda attraverso l'utilizzo dell'e-mail marketing (o DEM).

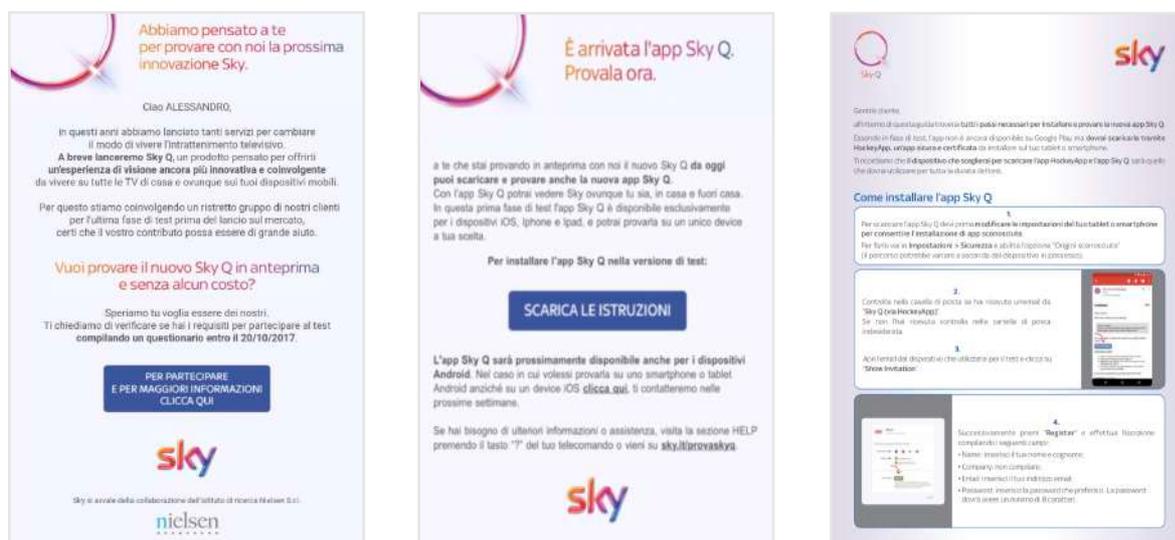


Figura 4.2 Esempi di comunicazioni inviate ai clienti che hanno partecipato al test di prova del prodotto Sky Q

Sono state create delle campagne DEM sia per l'ingaggio dei clienti, sia per le varie comunicazioni che sono state inviate durante lo svolgimento del trial.

Il responso da parte di questi clienti è stato molto positivo, da un lato hanno apprezzato il fatto di poter dare la loro opinione, si sono sentiti apprezzati e partecipi del successo dell'azienda. Dall'altra parte Sky è riuscita a raccogliere informazioni molto utili per il successo del nuovo prodotto ed è così riuscita a migliorare la propria strategia, trasformando Sky Q in un successo.

Il lancio del nuovo prodotto è andato bene sopra ogni aspettativa, tanto che le vendite sono state molto più alte rispetto a quanto preventivato. A causa della sottostima dell'andamento delle vendite Sky non è riuscita a far fronte alla domanda richiesta ed il prodotto è andato in stock out. Anche in questa situazione però le tecniche di Direct Marketing sono risultate uno strumento efficace per far fronte all'imprevisto, per prevenire lamentele ed un eventuale passa parola negativo. L'azienda ha creato una strategia ad hoc per questi nuovi clienti sviluppando un journey di comunicazioni con lo scopo di scusarsi con il cliente per il disagio e di mantenerlo informato su quali sarebbero stati i tempi di attesa e gli step successivi.

Come possiamo vedere dalla figura 4.3 ogni comunicazione è stata personalizzata, inserendo per esempio il nome del cliente e altri dettagli, con lo scopo di farlo sentire



Figura 4.3 Esempi di direct communications inviate ai clienti in attesa del prodotto

speciale, aggiungendo quello che P. Kotler chiama il “tocco umano” che riesce a mantenere alto il livello di soddisfazione dei consumatori nonostante il disagio.

Ma, come scritto precedentemente, la strategia dell’azienda, nell’ottica del Marketing Relazionale, è quella di accompagnare il cliente durante tutto il suo ciclo di vita, adattando nel tempo il modo di comunicare con lui. Per ogni fase del suo ciclo di vita Sky Italia ha creato un journey di comunicazioni differente, personalizzato in base alle preferenze manifestate in riferimento ai contenuti, all’atteggiamento dimostrato (cliente a rischio, fedele, ambassador ecc), alle problematiche avvenute. Ogni comunicazione viene trattata come un importante punto di contatto attraverso il quale costruire la relazione con il singolo cliente. In questo modo l’azienda riesce ad andare incontro ai suoi bisogni, mantenendo alto il livello di soddisfazione e la fedeltà verso il brand, ma soprattutto raccoglie informazioni su quali siano le preferenze della propria clientela, i suoi reali bisogni e come sia possibile migliorare di conseguenza la propria strategia.

Di seguito possiamo trovare alcuni esempi:

- La figura 4.4a rappresenta una DEM inviata ad un nuovo cliente Sky, nella fase iniziale del suo ciclo di vita. Lo scopo qui è informarlo ed educarlo su quali sono le funzionalità del prodotto che ha acquistato per godere al meglio del servizio.
- La figura 4.4b rappresenta invece una DEM in cui l’azienda cerca, attraverso un contatto diretto e personalizzato, di convincere il cliente a fare up-selling, ossia acquistare un prodotto (in questo caso Sky Q, prodotto premium dell’azienda) di maggior valore rispetto a quello già acquistato in precedenza. Anche in questo esempio possiamo vedere come la comunicazione sia personalizzata per sembrare il più possibile rivolta al singolo cliente. Oltre alla presenza del nome personale del cliente, c’è un premio in base all’adesione al programma “Sky extra”, che consiste nella riduzione del prezzo base di abbonamento per invogliare ancora di più il cliente all’acquisto del prodotto, e l’invito a recarsi nel negozio più vicino rispetto alla propria localizzazione per avere più informazioni ed essere seguito e affiancato maggiormente dal personale autorizzato.
- La figura 4.4c raffigura infine il caso in cui un consumatore rinuncia ad uno dei pacchetti acquistati passando ad una fascia di prezzo inferiore. Quando accadono queste tipologie di situazioni, Sky Italia cerca di comprendere il motivo per il quale il cliente ha preso questo tipo di decisione attraverso varie tipologie di contatto (DEM, recall tramite customer service, SMS, DM) e attraverso delle soluzioni

personalizzate, come ad esempio delle promozioni a livello di prezzo, ha come obiettivo quello di convincerlo a ritornare alla medesima fascia di prezzo precedente e migliorare il suo livello di soddisfazione.

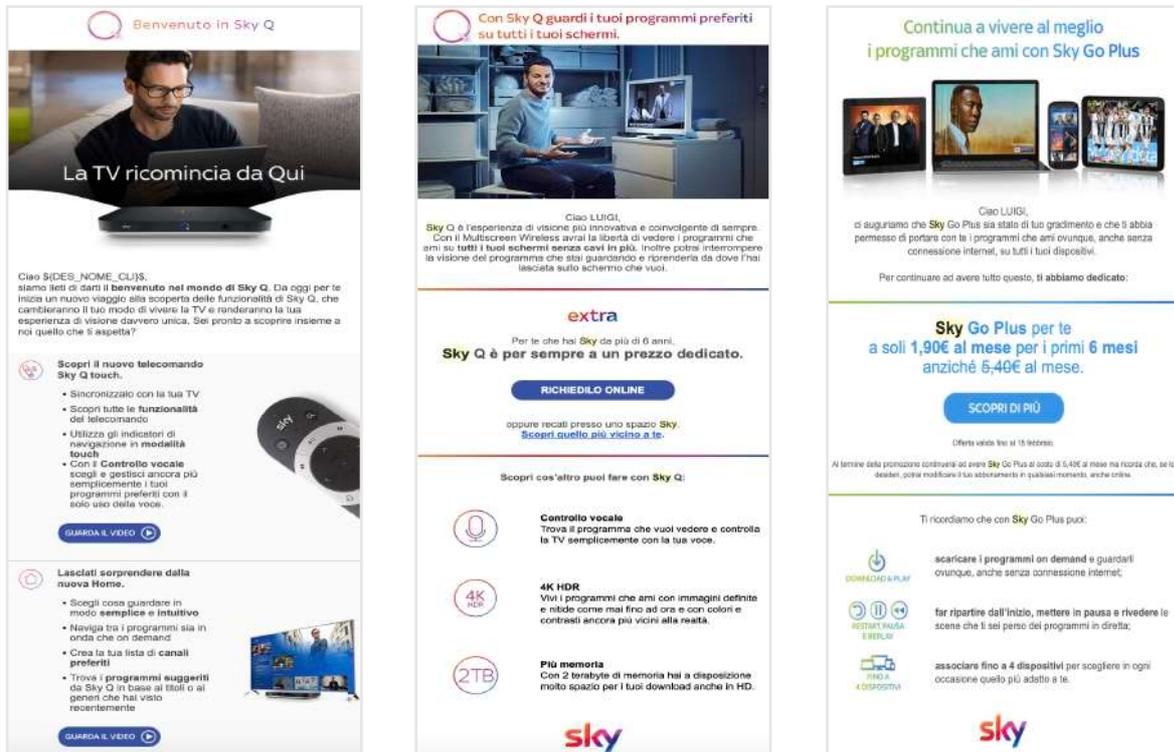


Figura 4.4 (a,b,c) Esempi di direct communications inviate dall'azienda Sky Italia ai suoi consumatori

Infine per mantenere il cliente fedele nel tempo e garantire un livello alto di customer retention, Sky nel novembre 2016 ha lanciato un programma di fedeltà, con l'obiettivo di dare una "ricompensa" che fosse in grado di influenzare l'attitudine del cliente e il suo comportamento d'acquisto futuro.

Il programma di fedeltà, chiamato "Sky extra", è basato sul livello di anzianità del cliente aumentando il valore del premio con l'avanzare dell'età della relazione con il cliente.

Più di due milioni di consumatori hanno aderito all'iniziativa, portando ad un aumento del 9%<sup>10</sup> del livello di soddisfazione del cliente. Dopo il lancio di "Sky extra", l'azienda ha visto crescere con successo la propria customer base ed è per questo che il modello è stato esportato anche nelle altre sedi del gruppo. Nei cinque anni successivi, Sky Italia ha visto i profitti crescere raggiungendo il livello più alto degli ultimi anni.

Jeremy Darroch a tal proposito ha proprio affermato:

<sup>10</sup> Annual Report 2016 Sky Corporate

*“As evidenced by the outstanding success of the Sky extra loyalty programme in Italy, rewarding customers for their loyalty clearly has tangible benefits. Record customer satisfaction levels and industry-leading levels of churn illustrate how well customers in this market have responded to this initiative. We will be taking these learnings and rolling out similar programmes in the UK and Germany in the coming year.”*

Si tratta della strategia che ha avuto più successo in ottica di churn (tasso di abbandono) per l'azienda anche a livello corporate. In Germania ha portato ad un picco del numero di clienti che ha portato a termine i primi 24 mesi di contratto.

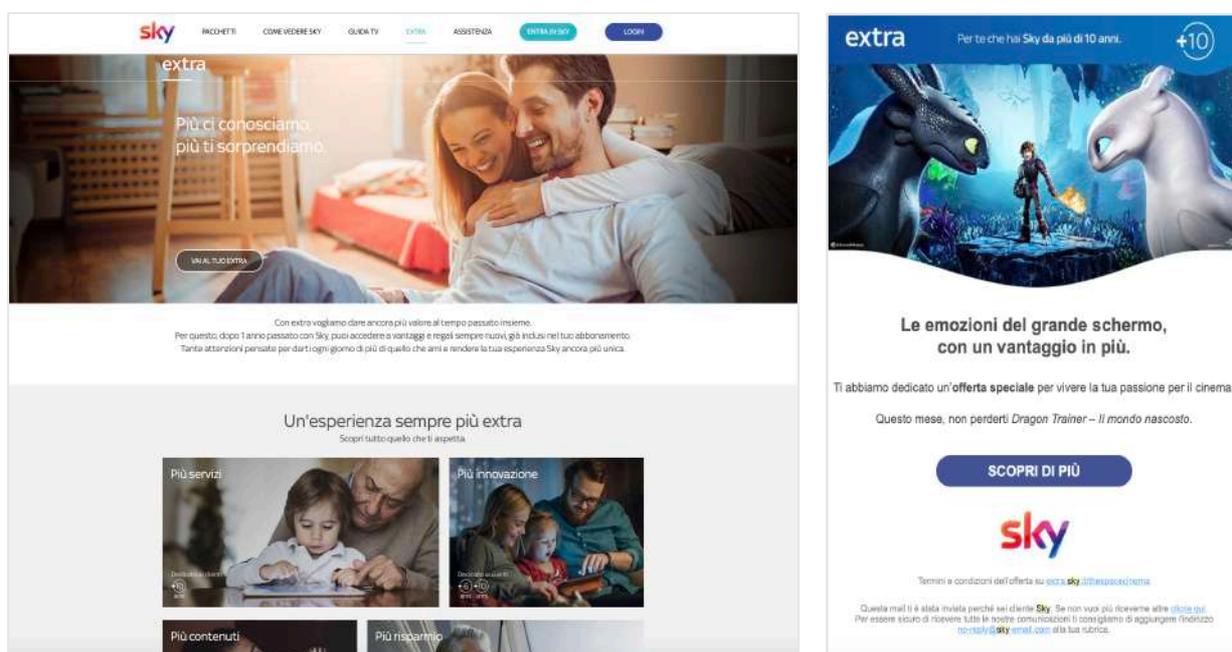


Figura 4.5 sito web sky.it/extra e DEM Sky extra inviata ai clienti Sky da più di 10 anni

Si è rivelato un ottimo mezzo per costruire una relazione con il cliente in grado di rispettare tutti i fattori analizzati nei capitoli precedenti:

- Costruisce una relazione che ispira fiducia, in quanto il cliente percepisce l'impegno da parte dell'azienda nei suoi confronti;
- Esplicita l'orientamento al cliente dell'azienda, contribuendo a creare un maggiore grado di empatia fra le parti;
- Costruisce una relazione orientata al lungo periodo, in quanto il valore dei premi cresce con l'avanzare dell'età della relazione, motivando il cliente a rimanere fedele negli anni;
- È uno strumento che ha una forte capacità attrattiva grazie ai premi che offre;

- È uno strumento che ha come fattore aggiunto la capacità di avvicinare l'azienda al consumatore finale, permettendogli di conoscere meglio le sue abitudini e preferenze.

Rappresenta un esempio pratico del modello sviluppato da Dick e Basu (1994), Kumar e Shah (2004) analizzato nel secondo capitolo. L'azienda ha creato un modello in grado di segmentare la sua clientela in base all'anzianità del rapporto e in grado di costruire un legame con i suoi clienti personalizzandolo in base al target di appartenenza, con la possibilità di approfondire la relazione e creare un legame più profondo con i clienti più fedeli, ossia quelli più anziani. Inoltre attraverso un sistema di ricompense, come teorizzato da Kumar e Shah, è riuscita a mantenerli fedeli nel tempo e a influenzare il loro comportamento di acquisto futuro.

## **4.2 RISULTATI DELLA STRATEGIA**

Dal punto di vista dell'azienda i vantaggi ottenuti dall'adozione di questo tipo di approccio al marketing sono molteplici.

### **2016 - 2017**

Il successo è stato dimostrato dalla buona performance finanziaria e operativa del gruppo, con l'aggiunta di forti ricavi e una crescita degli utili conseguiti. Nel 2016 il gruppo ha realizzato ottime performance in tutti i suoi mercati, chiudendo l'anno con un fatturato in crescita del 7% a £ 11.965 milioni e un aumento del 12% del risultato operativo a £ 1.558 milioni.<sup>11</sup> Nello stesso anno vi è stata inoltre una forte crescita del parco clienti, con l'aggiunta di 808,000 acquirenti, che continuano a rispondere positivamente al servizio offerto e scelgono di avere più prodotti di intrattenimento e comunicazione dal brand Sky. In Italia, l'obiettivo dell'azienda è stato quello di migliorare la qualità del servizio e della scelta di contenuti offerta ai clienti, espandendo il proprio raggio d'azione anche su altre piattaforme. Questo ha fatto sì che la customer base tornasse di nuovo a crescere dopo cinque anni, nonostante il mercato delle pay tv sia costantemente in cambiamento e in evoluzione e i consumatori richiedano sempre più contenuti d'intrattenimento, sia live sulla propria televisione, che on demand nei propri dispositivi mobile (vedi ad esempio prodotti concorrenti come Netflix o Amazon Prime). Vedere il quadro generale è una

---

<sup>11</sup> Sky Group Annual report spread 2016

parte fondamentale della strategia aziendale e del suo credo in una migliore etica, l'impegno per il costante rinnovamento e miglioramento in tutto ciò che fa. Fa parte del modo in cui Sky costruisce relazioni a lungo termine e guadagna la fiducia dei suoi clienti, spettatori, dipendenti e partner. Sky concentra la sua strategia e attività in tre aree: dare un contributo più ampio ai paesi in cui opera, operando in modo responsabile e andando oltre le attività per ispirare l'azione da parte delle persone e avere un impatto positivo sulla società.

In Italia nel 2016 si sono aggiunti 17,000 clienti durante l'anno, portando la customer base a 4,7 milioni di utenti.

Sky Italia continua a investire nel supportare i contenuti e l'innovazione leader del mercato con il miglior servizio possibile per tutti i suoi clienti. A novembre 2016 ha lanciato l'innovativo programma di fidelizzazione "Sky extra", offrendo premi ai clienti in base al loro mandato, e ha visto una risposta molto positiva. Dal lancio oltre un milione di clienti hanno aderito allo schema, portando un miglioramento del 10%<sup>12</sup> annuo dei punteggi di soddisfazione dei clienti, un livello record.

L'azienda sta anche beneficiando della condivisione delle migliori pratiche all'interno del gruppo. Adottando un modello simile a quello del Regno Unito, ha migliorato la conversione delle chiamate di vendita di 10 punti percentuali su base annua e ha anche ottimizzato i suoi canali digitali, con il download della app mobile self-service che supera i 2,7 milioni di download entro la fine di giugno del 2016.

L'azienda a livello di gruppo si è rivelata essere la migliore nel suo settore per il servizio di customer service, rilevando un forte livello di fedeltà da parte dei suoi consumatori. Più di un terzo delle interazioni del servizio clienti nel Regno Unito sono ora realizzate sui canali digitali, riflettendo le mutevoli preferenze dei clienti. Ciò ha ridotto le chiamate per cliente del 10% anno su anno - l'equivalente di 2,4 milioni di chiamate in meno all'anno - e oltre il 50% delle vendite nel Regno Unito sono ora effettuate online. Questa maggiore interazione digitale sta portando a una maggiore soddisfazione del cliente, con un punteggio del NPS (Net Promoter Score) al massimo storico. Nel Regno Unito in particolare l'azienda ha raggiunto i massimi livelli di soddisfazione del cliente nel settore, come classificato nel servizio clienti di Ofcom. In Italia, la soluzione "one call" e l'ottimizzazione dei canali digitali hanno contribuito a ridurre del 6,3% anno su anno le

---

<sup>12</sup> Sky Group Annual report spread 2016

chiamate. Questo ha contribuito positivamente anche sul livello di churn, anche detto tasso di abbandono, che rappresenta la percentuale di clienti abbandonati o che smettono di usare i servizi offerti dall'azienda:

- Per Sky Gran Bretagna e Irlanda
  - È stato più alto rispetto a quanto stimato;
  - Incremento del mix di clienti a banda larga.
- Per Sky Germania e Austria:
  - Il livello di churn ha rispettato quanto era stato stimato;
  - C'è stato un picco del numero di clienti che ha portato a termine i primi 24 mesi di contratto.
- Per Sky Italia:
  - Ottime performance del livello di churn;
  - Ha beneficiato anche dell'influenza positiva del programma di fedeltà "Sky extra".

Questo trend positivo è continuato anche nel 2017, con l'ingresso di 686.000 nuovi clienti, che hanno fatto salire la customer base ad un totale di 22.5 milioni, e un profitto di £12.9 milioni, + 10% rispetto all'anno precedente.<sup>13</sup>

Il livello di ARPU (Average Revenue Per Unit), ossia i ricavi medi per unità, quindi il profitto proveniente dal singolo cliente, è rimasto stabile rispetto all'anno precedente. Secondo poi un'analisi interna condotta sui consumatori, il livello di soddisfazione ha raggiunto un livello record rispetto agli anni precedenti e il tasso di churn nell'insieme ha raggiunto buoni risultati:

- In Italia era del 9,1% (il livello più basso mai raggiunto dall'impresa)
- In Gran Bretagna era del 11,5%
- In Germania era del 12,6%, a causa di una riduzione delle promozioni di prezzo offerte.

Per quanto riguarda il livello di NPS, in Italia, grazie anche al lancio del programma di fedeltà "Sky extra", è cresciuto in modo esponenziale rispetto all'anno precedente, registrando un + 177% (figura 4.6), un record assoluto per l'azienda.

---

<sup>13</sup> Sky Group "Full Year Result 2017"

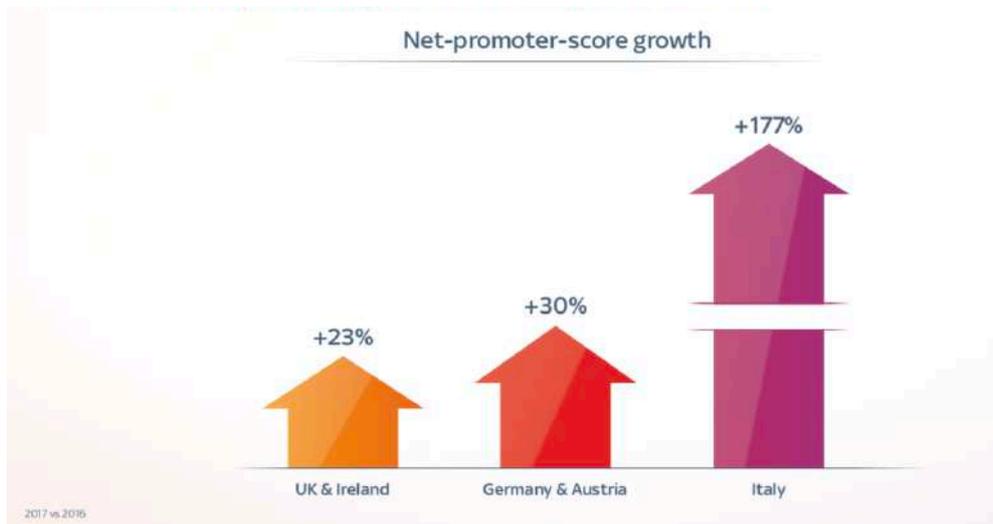


Figura 4.6 “customer responding to service improvements”  
Fonte: Sky full year result 2017”

## 2018

Nel 2018 la customer base del gruppo ha raggiunto i 22.9 milioni di consumatori. Rispetto agli anni precedenti l’azienda ha puntato ancora di più sul costruire relazioni profonde con i propri consumatori, implementando il programma di fedeltà “Sky extra” e i vari punti di contatto con i propri clienti, soprattutto a livello digital, con la realizzazione di nuove applicazioni e strumenti in grado di catturare i bisogni e le necessità della propria clientela.

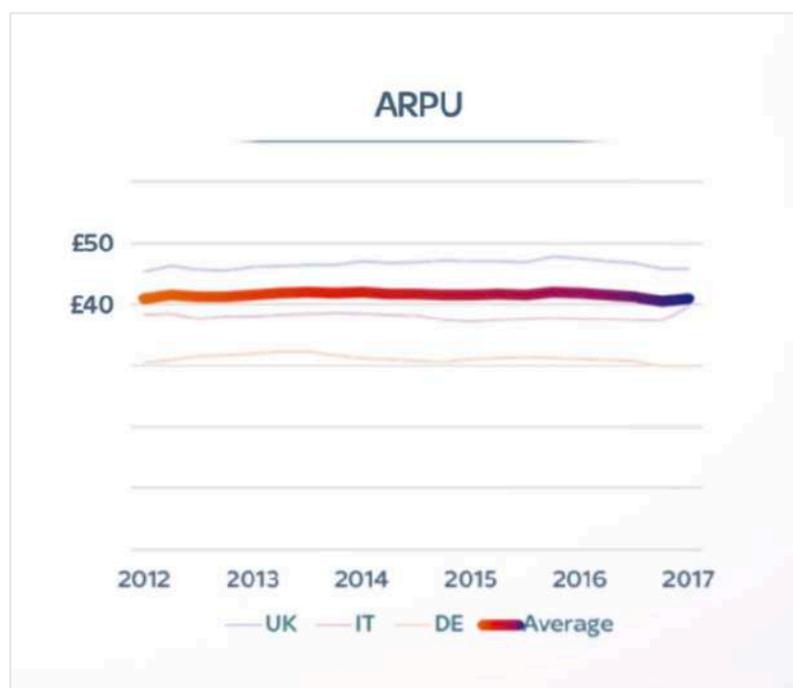


Figura 4.7 ARPU  
Fonte: “First Half Result 2018 Sky Group”

Come possiamo vedere dal grafico 4.7, il livello di ARPU è rimasto stabile rispetto agli ultimi 5 anni, grazie alla combinazione di diversi fattori:

- Molti clienti Sky sono passati ad una fascia di prezzo superiore, aumentando il numero di pacchetti scelti o passando ad una categoria di prodotto migliore (come ad esempio Sky Q);
- Sono entrati nuovi clienti pagando un prezzo promozionale inferiore alla media;
- Forte crescita dei volumi.

Per quanto riguarda invece il tasso di churn, la situazione cambia da mercato a mercato. Come possiamo vedere dal grafico 4.8, in Italia e in Gran Bretagna, il tasso di churn è diminuito in maniera considerevole, mentre in Germania è aumentato. La Germania infatti, è uno degli ultimi mercati in cui Sky è entrata e l'azienda deve ancora investire in strategie volte a costruire relazioni più profonde con il cliente, come ha fatto negli altri paesi in cui è presente.

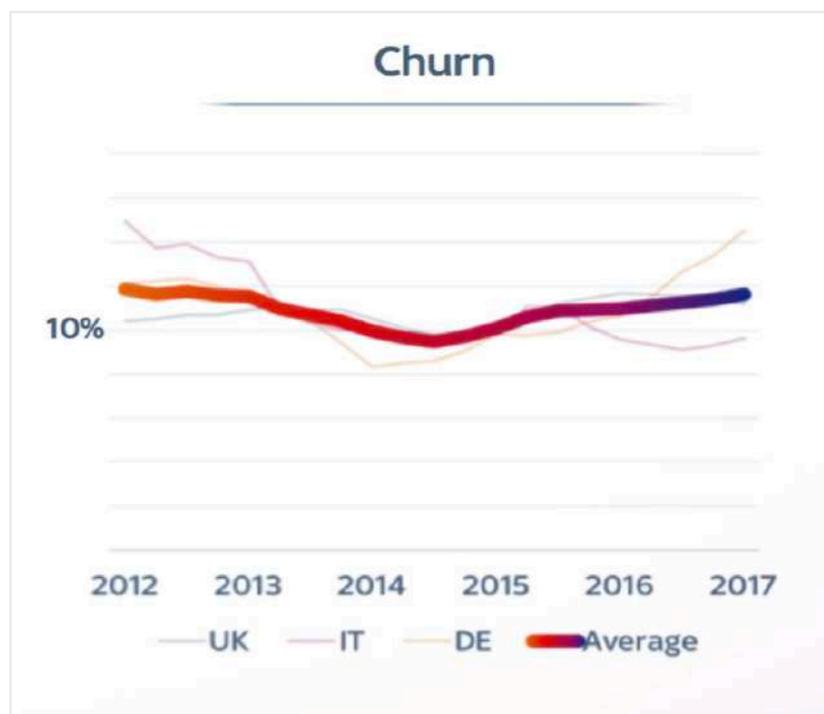


Figura 4.8. Churn  
Fonte: "First Half Result 2018 Sky Group"

Per quanto riguarda il prodotto Sky Q in particolare, lanciato in Italia nel novembre del 2017, i risultati sono ancora più positivi:

- La customer advocacy è molto alta. Secondo un'indagine interna infatti, i clienti che hanno provato Sky Q lo raccomandano molto positivamente sia ad amici e familiari che online e come analizzato nel primo capitolo questo fattore è molto

importante per il successo dell'azienda, come confermato da P. Kotler e altri studiosi;

- Di conseguenza anche il livello di engagement e di fedeltà della clientela sono molti elevati. Il che si riflette su un basso tasso di churn e un aumento del servizio on demand del 45%;
- Il livello ARPU aumenta in modo incrementale, essendo Sky Q un prodotto di fascia Premium dove la disponibilità a pagare del consumatore è più elevata rispetto a quella del cliente medio di Sky.

Una parte significativa dell'attività del gruppo Sky si basa quindi su un modello di abbonamento e il suo futuro successo dipende dalla costruzione di relazioni a lungo termine con i propri clienti. L'incapacità di soddisfare le aspettative della propria clientela in merito al servizio potrebbe avere un impatto negativo sul marchio e sulla posizione competitiva dell'azienda. Sky si impegna costantemente a superare le aspettative dei suoi clienti, a metterli al primo posto, a capire cosa vogliono e ad essere reattivi a ciò che dicono.

In conclusione, l'adozione di un approccio al marketing di tipo relazionale ha portato molti vantaggi all'azienda:

- Ha permesso all'azienda di raccogliere moltissime informazioni sui propri consumatori così che essa fosse in grado di comprendere maggiormente quali sono i loro bisogni e di conseguenza potesse migliorare la propria offerta e il suo posizionamento sul mercato;
- Ha garantito un NPS molto positivo nel corso degli anni. I clienti parlano bene del brand ai propri amici e familiari, influenzando positivamente sulla customer advocacy;
- Il tasso di churn è rimasto stabile negli ultimi anni, garantendo così una crescita dei ricavi dell'azienda;
- L'ARPU è rimasto stabile in Gran Bretagna e Germania, mentre è tornato ad aumentare nel mercato italiano dopo il lancio di "Sky extra";
- L'azienda è stata classificata come la migliore azienda del suo settore per quanto riguarda il servizio clienti.

## 5. CONCLUSIONE

Ho iniziato questa tesi con una citazione di Licia Mattioli, Vice Presidente di Confindustria per l'internazionalizzazione, che diceva:

*“non è solo l'idea innovativa e diversa a fare il successo di un'azienda ma tutti quei “sassi più piccoli” che contribuiscono a rendere quel prodotto così speciale e desiderabile.”*

Concludo affermando che alcuni di questi “sassi più piccoli” sono sicuramente tutti quei fattori tipici del Marketing Relazionale analizzati, ossia: sviluppare una user experience positiva, far sentire il cliente parte attiva nel processo di creazione del valore e trattarlo come un individuo alla pari, ascoltare e coinvolgere il consumatore per ottenere informazioni utili per migliorare il proprio prodotto/servizio, far sentire il singolo individuo come un cliente unico e speciale. Tutto questo è reso possibile grazie ad un nuovo approccio al marketing dove tutto ruota attorno alla connettività, soprattutto tra il cliente e l'impresa. L'azienda riesce a distinguersi dalla concorrenza se instaura relazioni significative con i propri clienti. Infatti può bastare una sola esperienza positiva per trasformare un cliente in un sostenitore fedele del brand.

Per Sky Italia un approccio di questo tipo ha portato numerosi vantaggi:

- Ha consentito all'azienda di raccogliere una mole importantissima di dati che le hanno permesso di profilare al meglio la sua clientela;
- Ha contribuito in maniera positiva ad aumentare il livello di fedeltà dei clienti;
- Ha mantenuto basso il tasso di churn, influenzando positivamente sui profitti ottenuti;
- Ha mantenuto stabile nel tempo il livello dell'ARPU;
- L'NPS ha avuto un trend molto positivo negli ultimi anni.

Tutto questo a riprova del fatto che adottare la filosofia del Marketing Relazionale impatta in modo favorevole sulla customer retention e sulla fedeltà e soddisfazione del cliente, incidendo di conseguenza in modo positivo anche sul profitto.

Maggiori sono la forza della relazione e la fedeltà del cliente, minori saranno le alternative percepite da esso, per questo sviluppare delle relazioni con i propri consumatori può determinare un vantaggio competitivo molto forte per le aziende.

In quest'ottica, ogni contatto diretto è un'opportunità per migliorare la qualità della relazione instaurata, influenzare la percezione che il cliente ha dell'azienda e allo stesso tempo raccogliere informazioni utili per migliorare il proprio servizio.

È importante dunque per l'impresa adottare strumenti informativi ed analitici, come il database, che le consentano di registrare nel tempo le relazioni con i clienti, conoscere le differenze, segmentare opportunamente la propria clientela e creare una relazione il meno possibile di "massa". Infatti, come analizzato, se un'impresa vuole mettere al centro dell'attenzione la relazione con il cliente, deve essere in grado di raccogliere, conservare e analizzare una vasta mole di dati sui propri clienti, per capire le caratteristiche di ognuno e di conseguenza poter segmentare l'offerta e la comunicazione in modo opportuno. Attraverso il Direct Marketing l'azienda acquisisce informazioni, le analizza, crea e implementa una strategia operativa. Inoltre essendo un approccio al marketing di tipo interattivo, provoca una risposta diretta da parte del cliente e raccoglie informazioni aggiuntive. In questo modo migliora ulteriormente il processo decisionale e successivamente potrà implementare una strategia ancora più efficiente grazie alla conoscenza acquisita.

Le nuove informazioni sono una fonte di innovazione capace di modificare i prodotti e i processi dell'impresa, da sfruttare in chiave strategica per ottenere un vantaggio competitivo.

Adottare questa nuova filosofia di marketing fa entrare l'azienda in un circolo virtuoso che parte dall'azienda stessa, la quale instaurando relazioni positive col consumatore, fa sì che i suoi clienti siano soddisfatti e fedeli; allo stesso tempo raccoglie dati e informazioni utili che le permettono di migliorarsi e di offrire un servizio migliore in grado di aumentare ancora di più il grado di soddisfazione del cliente.

In questo modo entrambe le parti ne usciranno sempre avvantaggiate.

## BIBLIOGRAFIA

Alan Tapp (2002). *Direct & Database Marketing*. Apogeo

Alberto Pastore, Maria vernuccio (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Education.

Charles E. Gengler, Peter T. L. Popkowski Leszczyc (1997). Using Customer Satisfaction Research for Relationship Marketing: A Direct Marketing Approach. *Journal Of Direct Marketing* Volume 11 Number 1

Charles X. Ling, Chenghui Li (1998). *Data Mining for Direct Marketing: Problems and Solutions*. American Association for Artificial Intelligence.

Cristina Ziliani (2010). *E-marketing: direct, database e internet marketing*. McGraw-Hill Education.

Evert Gummesson (2006). *Marketing relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*. Hoepli

Jagdish N. Sheth, Atul Parvati (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review* Vo. 4, No. 4, pp. 397-418

Kotler, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne (1999). *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Morgan, R.M. e Hunts, S.D. (1994) The commitment - trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38

Ofcam. Saville Rossister - Base (2016). *Quality of Customer Service Report*.

Philip Kotler, Hermawan Kartajava, Iwan Setiawan (2017). *Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale*. Hoboken, New Jersey. Hoepli

Roberts, M.L. (1989) *Direct Marketing Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Sky Group (2016). *Annual report Spreads 2016*

Sky Group (2017). *Annual report Spreads 2017*

Sky Group (2017). *First Half Results 2017*

Sky Group (2017). *Full Year Results 2107*

Sky Group (2018). *First Half Results 2018*

Sky Group (2018). *Full Year Results 2108*.

Stephen J., Ph.D. Sampson (2011). *Leaders without Titles*. UK. Simon & Schuster.

Steve Baron, Tony Conway, Gary Warnaby (2010). *Relationship marketing: a consumer experience approach*. Londra. Sage Publications

## **SITOGRAFIA**

<https://www.skygroup.sky/corporate/home> [data ultimo accesso 08/02/2019]

<http://www.sky.it> [data ultimo accesso 08/02/2019]

<https://www.ofcom.org.uk> [data ultimo accesso 04/02/2019]

<https://www.nielsen.com/it/> [data ultimo accesso 13/01/2019]

