



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Marketing & Comunicazione

Tesi di Laurea

La fidelizzazione del cliente nei concessionari di motoveicoli

Il caso Botter Moto

Relatore

Ch. Prof. Pietro Lanzini

Laureando

Marco Linguanotto

Matricola

862090

Anno Accademico

2020 / 2021

*A chi mi è sempre
stato vicino in questi anni.*

Indice

Introduzione	pag. 3
Capitolo 1. Analisi del settore motociclistico	pag. 5
1.1. Genesi ed evoluzione della motocicletta	pag. 5
1.2. Il mercato motociclistico	pag. 10
1.2.1 Il mercato globale	pag. 10
1.2.2 Il mercato europeo ed italiano	pag. 14
1.3. Le principali tendenze	pag. 18
1.4. I moto concessionari	pag. 21
Capitolo 2. Analisi del comportamento d'acquisto del consumatore	pag. 25
2.1 Il comportamento d'acquisto	pag. 29
2.1.1 Il comportamento del consumatore	pag. 29
2.1.1.1 I comportamenti abitudinari	pag. 30
2.1.1.2 I comportamenti non abitudinari	pag. 32
2.1.2 Le motivazioni d'acquisto	pag. 36
2.1.3 I meccanismi decisionali	pag. 44
2.2 Il processo d'acquisto	pag. 49
2.2.1 Dal modello AIDA al modello delle 5 A	pag. 49
2.2.2 Il modello a stadi	pag. 54
2.3 Il questionario	pag. 64
Capitolo 3. La fedeltà del cliente	pag. 69
3.1 L'importanza della fedeltà	pag. 69
3.1.1 Il valore della fedeltà	pag. 73
3.1.2 I livelli di potenzialità della Customer Loyalty	pag. 75
3.2 Cosa influenza la fedeltà	pag. 77
3.2.1 Il valore	pag. 78
3.2.2 La soddisfazione	pag. 81
3.3 Le diverse fasi della fedeltà	pag. 85
3.4 Brand vs. Store Loyalty	pag. 87
3.5 La mappa delle percezioni	pag. 96

3.6 Misurare la fedeltà	pag. 98
3.6.1 Customer Lifetime Value	pag. 98
3.6.2 Customer Equity	pag. 104
Capitolo 4. Il Customer Relationship Management	pag. 107
4.1 Introduzione al CRM	pag. 107
4.1.1 Il concetto di CRM	pag. 109
4.1.2 I benefici	pag. 111
4.1.3 I costi	pag. 112
4.2 La centralità delle relazioni	pag. 113
4.2.1 Il database come strumento a supporto della relazione con i clienti esistenti	pag. 118
4.3 Gli aspetti architetturali	pag. 121
4.4 Come sviluppare una strategia di CRM	pag. 121
4.4.1 Fasi di implementazione di un progetto CRM	pag. 124
4.5 Social CRM	pag. 130
Capitolo 5. Il caso Botter Moto	pag. 133
5.1 Presentazione dell'azienda Botter Moto	pag. 133
5.2 Presentazione KTM	pag. 137
5.3 Analisi della clientela	pag. 140
5.4 Strategia	pag. 145
5.4.1 Personale	pag. 147
5.4.2 Cross selling	pag. 149
5.4.3 Gestione veicoli usati	pag. 151
5.4.4 Test ride	pag. 152
5.4.5 Social Network	pag. 153
5.4.6 Database	pag. 155
Conclusioni	pag. 158
Appendice	pag. 161
Bibliografia	pag. 185

Introduzione

A causa della sempre maggiore competitività e della sempre maggior attenzione del cliente nel compiere le proprie scelte le imprese non possono più permettersi solamente di acquisire nuovi clienti ma devono anche essere in grado di stabilire con loro un legame che duri nel tempo. Un alto tasso di fidelizzazione della clientela permette infatti di aumentare la redditività aziendale e conseguentemente accresce il valore dell'impresa, permettendone la durabilità nel tempo. L'obiettivo di questa tesi è quello di approfondire il tema della fidelizzazione del cliente nel settore dei concessionari di motoveicoli. Ho scelto questo settore poiché da sempre appassionato alle due ruote. Da quando ho avuto la mia prima moto mi sono relazionato con diversi concessionari, alcune volte trovandomi molto bene ed uscendone soddisfatto, altre volte trovandomi talmente male da essere certo di non tornare mai più in quel concessionario. Ho quindi deciso di approfondire il tema della fidelizzazione del cliente nel settore dei concessionari di motoveicoli. L'approccio a questo tema non è però scontato, poiché ad una prima analisi potrebbe rivelarsi poco funzionale investire sulla fidelizzazione di un cliente che acquista un bene pluriennale. In questo elaborato si affiancano una parte teorica, in cui viene passata in rassegna la letteratura relativa alla fidelizzazione del cliente, e una parte pratica, in cui verrà presentata una strategia che è stata elaborata con l'obiettivo di aumentare il tasso di fidelizzazione di Botter Moto, un moto concessionario in provincia di Treviso. Questa strategia è stata elaborata basandosi sia sui risultati di un questionario che è stato sottoposto ad un campione 630 individui, sia grazie all'aiuto di Alessandro Vendrame, responsabile del concessionario Botter Moto. Questa strategia coinvolge diverse aree aziendali con l'obiettivo di creare un legame di lungo periodo con il cliente basato sulla soddisfazione e sulla fiducia verso il concessionario.

Nel primo capitolo, dedicato all'analisi del settore motociclistico, si presenterà brevemente il prodotto moto, andandone a descrivere la nascita e la sua evoluzione nel tempo. Si procederà poi a delle analisi di mercato, sia a livello globale che a livello nazionale, in modo da fornire un'idea quantitativa delle dimensioni del mercato e delle sue ultime tendenze. Per finire, si analizzerà nel dettaglio il business dei moto concessionari, anche grazie all'aiuto datomi da Antonio Bernardi, direttore di Moto Dealer News.

Nel secondo capitolo si analizzerà nel dettaglio il comportamento del consumatore. Si presenteranno i diversi tipi di comportamento degli individui, le motivazioni d'acquisto e i meccanismi decisionali. Si analizzerà quindi il processo d'acquisto e i diversi modelli teorici che lo descrivono e per finire verranno presentati i risultati del questionario sottoposto al campione di 630 individui.

Nel terzo capitolo si approfondirà il tema della fedeltà del cliente. Si andrà quindi a definire quanto e quale sia l'importanza della fedeltà, i fattori che la influenzano e le diverse fasi che la caratterizzano. Si descriverà e si analizzerà la differenza che c'è tra la *brand loyalty* e la *store loyalty*. Per finire verranno poi presentati degli indici che permettano di misurare il grado di fedeltà e l'impatto di quest'ultima sulla redditività aziendale.

Nel quarto capitolo si presenterà il tema del *Customer Relationship Management (CRM)*, un approccio che pone al centro il cliente. Si descriverà quindi le peculiarità di questo approccio, i suoi benefici e i suoi costi. Per concludere il capitolo si daranno delle indicazioni pratiche per lo sviluppo di una strategia di CRM. Nell'ultimo capitolo, relativo alla strategia elaborata, viene presentato il concessionario Botter Moto e i suoi prodotti. Dopo la presentazione aziendale si analizzerà la clientela, basandosi sul questionario sottoposto, e si presenterà la strategia che è stata elaborata per Botter Moto.

Capitolo 1. Analisi del settore motociclistico

1.1. Genesi ed evoluzione della motocicletta

Le origini della motocicletta sono da ricercare in Francia, quando il 16 marzo 1869 l'ingegnere Louis-Guillaume Perreaux deposita il brevetto n. 83691. Si trattava di un velocipede a cui è stata aggiunta una propulsione esterna, composta da un motore a vapore.

È però necessario aspettare il 1885 per vedere realizzato il primo prototipo di motocicletta con motore a combustione interna. Questo prototipo venne realizzato da due ingegneri tedeschi, Gottlieb Daimler e Wilhelm Maybach che però passarono alla storia soprattutto per la spinta fondamentale che diedero all'avvento e alla diffusione dell'automobile. Daimler e Maybach realizzarono il primo prototipo di motocicletta per dimostrare l'affidabilità del motore realizzato anni prima dai due e da Nikolaus August Otto.

Le prime motociclette risultavano molto diverse rispetto a quelle moderne, soprattutto nella forma. Molto spesso, infatti, si trattava di semplici biciclette a cui veniva aggiunto un motore endotermico per poterne permettere la propulsione.

Oggi invece le moto, pur mantenendo lo stesso sistema di propulsione, sono caratterizzate da ciclistiche all'avanguardia e da sovra strutture che ne permettono una maggior ergonomia. Nei tempi più recenti anche il sistema di propulsione è cambiato, sono sempre di più, infatti, le case che stanno iniziando a proporre modelli a propulsione elettrica. Negli ultimi anni è stato rilevante anche il contributo che la tecnologia ha potuto dare all'intero settore. Lo sviluppo delle tecniche produttive ha consentito ai produttori di ampliare la gamma di veicoli proposti e di andare a diversificare i propri prodotti in base alle esigenze dei consumatori. Nel mercato si trovano infatti molti modelli diversi tra loro, che grazie alle loro diverse peculiarità possono essere utilizzati in vari contesti.

La moto non è più solamente un mezzo di trasporto ma anzi è molto di più. Dietro al mondo della motocicletta si cela tutto un altro mondo che racchiude l'essenza stessa della motocicletta. Tramite la moto ci si sente liberi e si può esprimere il proprio stile. I vari modelli trovano la loro perfetta collocazione nel pubblico per cui sono stati creati non solo

perché rispondono alle varie esigenze, ma anche perché rappresentano un vero e proprio status symbol.

I modelli possono essere raggruppati tra loro utilizzando le loro caratteristiche peculiari per andare ad inserirli in determinate categorie (Clarke, 2008). I criteri di appartenenza alle varie categorie possono essere più o meno stringenti, in base a quanto accurata vuole essere l'analisi svolta.

Normalmente sia le case produttrici che i rivenditori sono soliti utilizzare le seguenti categorie per distinguere tra loro i vari modelli:

- Naked
- Supersportive
- Turistiche
- Enduro stradali
- Fuoristrada
- Custom

È importante ricordare che queste categorie sono utili soprattutto per individuare a grandi linee l'uso ideale della motocicletta in questione. Nel caso delle naked esistono modelli diametralmente opposti. Alcune naked risultano essere così comode e fruibili da poter essere paragonate tranquillamente con vere e proprie moto da turismo. Altre naked ancora, grazie alla ciclistica all'avanguardia e a un motore performante, possono competere con moto realizzate per la pista. Lo stesso discorso può essere fatto per le enduro stradali. Alcuni di questi modelli sono stati realizzati prevedendo un utilizzo off road molto limitato e di conseguenza le soluzioni tecniche (sospensioni, gomme ecc.) risultano essere pensate più per la strada che per il fuoristrada. Altre risultano essere prodotte con soluzioni che si adattano perfettamente alla guida fuoristrada, ma che mal si adattano a un utilizzo di tutti i giorni. Le enduro stradali negli ultimi anni hanno subito molte modifiche e lentamente sono diventate moto sempre più stradali. Non è raro che questo tipo di motocicletta venga utilizzata per grandi trasferimenti in strade asfaltate in virtù della sua abitabilità e della posizione di guida più rilassata rispetto alle normali moto da turismo. Di seguito verrà fatta una breve presentazione delle diverse tipologie di moto.

1

¹ In appendice sono presenti delle figure per aiutare il lettore ad identificare meglio le diverse figure.

Le naked rappresentano l'essenza più pura della motocicletta. Questa tipologia di moto è infatti priva di carenatura e di qualsiasi altro accessorio estetico. Queste moto lasciano in bella vista la meccanica ed il motore e sono famose per la loro polivalenza. Sono indicate sia per la città che per le strade di montagna. Possono essere utilizzate per fare lunghi viaggi ma possono anche dare ottimi risultati nella guida sportiva. Tra le naked, la più iconica e rappresentativa e sicuramente la Ducati Monster (figura 1), che in più di vent'anni di sviluppo è riuscita a conquistare il cuore di molti motociclisti.

Se le naked si distinguono per l'assenza di carenature, le supersportive si distinguono invece proprio per l'abbondante carenatura che permette una minor resistenza aerodinamica alle alte velocità. Grazie a motori in grado di sviluppare potenze incredibili (oggi i modelli più performanti superano i 200 cv), aiuti tecnologici che ne permettono una miglior gestione e ciclistiche sportive, questa tipologia di moto è particolarmente indicata per la guida sportiva o in circuito. Le alte prestazioni e la posizione di guida sacrificata rendono queste motociclette poco utilizzabili per i normali spostamenti, specie nel traffico. Tra i modelli più spinti si trova l'MV Agusta F3 (figura 2).

Moto dall'utilizzo opposto sono invece le moto da turismo che, come suggerisce il nome, sono realizzate con delle accortezze che permettono di percorrere lunghi tratti nel più completo comfort, spesso con bagagli e passeggero. Grazie a un assetto riposante e una "carrozzeria" dotata di ampio parabrezza, offrono un grande comfort e un'ottima protezione aerodinamica. Le dimensioni e il peso risultano essere spesso considerevoli e di conseguenza non sono particolarmente indicate per un utilizzo cittadino. Tra i modelli più rappresentativi troviamo l'Honda Goldwing (figura 3).

Le enduro stradali grazie alla loro versatilità si prestano ad un gran numero di impieghi differenti. Le enduro stradali, dotati di ruote a raggi, con un manubrio largo e rialzato e una posizione di guida molto comodo, si prestano ad essere utilizzate in ambito urbano, turistico e anche per percorrere percorsi fuoristradistici non impegnativi. Una delle moto più venduta in Europa, la BMW GS (figura 4), appartiene a questa tipologia.

Le moto da fuoristrada sono moto il cui utilizzo stradale è sconsigliato a causa degli pneumatici e della ciclistica inadatta ai trasferimenti stradali. Questa tipologia di moto si divide in enduro, motard, cross e trial. È da sottolineare che tutte e quattro le tipologie non sono moto che hanno un mercato molto vasto, di conseguenza per facilitare l'analisi

spesso possono essere racchiusi in un'unica categoria, denominata appunto moto da fuoristrada. Un esempio di moto da enduro è la KTM 300 EXC (figura 5).

Le custom traggono ispirazione da alcuni modelli americani degli anni Cinquanta e Sessanta. Sono caratterizzati da una lunga forcella e da pedane avanzate che gli conferiscono una posizione di guida particolare. Normalmente sono mosse da grossi motori, spesso bicilindrici, che non sviluppano una grande potenza ma risultano essere adatti ad una guida rilassata. Harley Davidson è specializzata nella produzione di grosse custom, e tra i modelli più di successo si trova la 1200 softail slim (figura 6).

Come detto in precedenza, l'evoluzione della motocicletta ha portato ad una diversificazione del prodotto in base alla propria funzione principale e in base ad alcune caratteristiche peculiari. Con l'avanzare della tecnologia si sono utilizzati motori sempre più complessi, con cilindrata sempre più elevate.

Fino a circa venti anni fa, le motociclette più potenti in commercio difficilmente superavano gli 800 centimetri cubi (cc). Oggi questa cilindrata è associata alle moto di media cilindrata. C'è stata quindi una crescita delle dimensioni delle cilindrata delle motociclette, dovute sia alla maggior tecnologia di cui si dispone, sia alla ricerca di prestazioni sempre maggiori e alle nuove normative antinquinamento.

Proprio la cilindrata di una motocicletta può essere utilizzata come criterio per distinguere ulteriormente le varie moto tra loro. Le motociclette sotto i 50 cc, che vengono normalmente definite come ciclomotori sono guidabili già dai quattordici anni, grazie alla patente AM. Le motociclette fino ai 125 cc possono essere guidate dai sedici anni, grazie alla patente A1. Normalmente si tende ad accorpate queste due cilindrata, essendo rivolte entrambe alla fascia più giovane e inesperta del mercato.

Salendo di cilindrata, è possibile individuare un'ulteriore categoria formata dalle motociclette comprese tra i 126 cc e i 500 cc. Queste motociclette sono spesso definite come "piccole cilindrata" a causa della piccola cilindrata, delle prestazioni ridotte e delle dimensioni solitamente inferiori a quelle delle versioni più grosse. In questo caso stiamo parlando di vere e proprie motociclette, che seppur decisamente più spartane, sono in grado di soddisfare qualsiasi esigenza e sono decisamente più economiche nell'acquisto e nella gestione dei modelli più potenti.

Andando a salire ulteriormente di cilindrata ci si imbatte nel segmento delle “medie cilindrata”, formato da moto che vanno dai 501 cc ai 750 cc. Queste moto rappresentano spesso il connubio perfetto tra le spese di gestione limitate tipiche delle piccole cilindrata e le emozioni e l’appeal che le grandi cilindrata anno.

Per finire, le “maxi” sono quelle motociclette che superano i 750 cc e normalmente hanno prestazioni che sono paragonabili a quelle delle migliori auto in commercio. È importante ricordare che la divisione in base alla cilindrata non segue una regola fissa, bensì si adatta al mercato che al momento sta lentamente ma inesorabilmente aumentando sempre di più le cilindrata dei motoveicoli.

Le case tendono a diversificare i propri prodotti per poter andare a colpire un bacino di potenziali clienti più ampio possibile. Sono molte le case che da una piattaforma in comune vanno a sviluppare diverse tipologie di moto, che vanno a soddisfare i diversi bisogni dei diversi tipi di clienti. Ecco, quindi, che da una determinata piattaforma è possibile andare a realizzare una naked, una supersportiva e/o una enduro turistica. Questo permette da un lato economie di scala e dall’altro una copertura ottimale di tutti i segmenti di mercato. Non di rado, i modelli più di successo delle case vengono spesso offerti in diverse cilindrata, in modo da poter essere guidati sia dai motociclisti più esperti, sia da neofiti. Un esempio di ciò è KTM, che è andata a sviluppare diverse tipologie di moto, che sono state poi declinate in diverse cilindrata.

Oggi KTM offre una gamma di moto che va dal 125 fino al 1.000, suddivisa in modelli sportivi, naked e turistici. Il motociclista viene quindi affiancato in tutta la sua “carriera” motociclistica, e può cambiare tipologia di moto (via via che passano gli anni) pur rimanendo fedele alla KTM.

1.2. Il mercato motociclistico

1.2.1 Il mercato globale

Il settore dei motoveicoli risulta essere molto interessante per un insieme di fattori. Prima dell'arrivo della pandemia che ha ovviamente messo in discussione gli equilibri competitivi di ogni mercato, quello dei motoveicoli risultava essere un mercato in crescita. Nel periodo di pandemia c'è però stata una forte flessione nell'acquisto di motoveicoli, dovuta sia alle chiusure dei rivenditori e alle restrizioni che i vari paesi hanno messo in atto, sia a causa della minor propensione al consumo che ha fortemente limitato, magari posticipandolo, l'acquisto di beni non necessari come i motoveicoli. È prevista una forte ripresa del mercato e si stima che nel 2022 si raggiungerà il record di tutti i tempi relativo ai veicoli immatricolati a livello globale. Secondo quanto riportato da un'indagine del SIU (Sistema Informativo Ulisse, 2019), dal 1995 il commercio internazionale di motocicli registra un trend positivo, gli scambi internazionali sono infatti passati dai 7,3 miliardi di euro del 1995, ai 18,3 miliardi di euro del 2016. Come si può notare dalla figura 7 la crisi finanziaria del 2009 ha avuto un grande impatto sul commercio internazionale che ha registrato un crollo del 26%. Nel periodo successivo alla crisi c'è stata una ripresa costante, con una crescita del mercato del 10 % nel 2010, del 13% nel 2011 e del 9% nel 2012. Nel periodo che va dal 2009 al 2016 il tasso di crescita medio è stato del 2,3%.

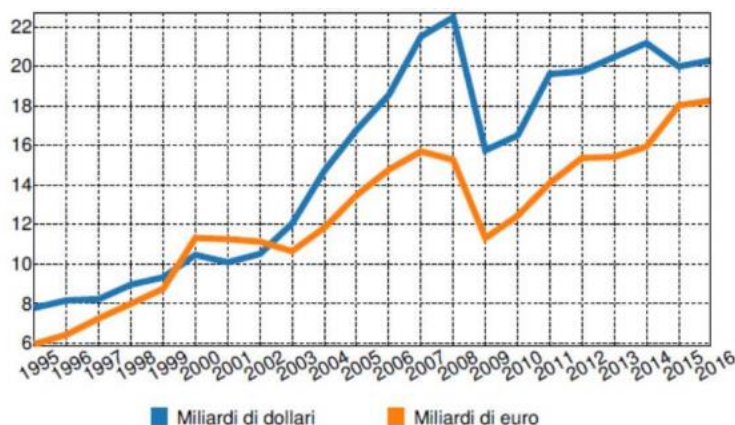


Figura 7, Evoluzione del commercio internazionale

(Fonte: Sistema Informativo Ulisse)

L'export di motocicli (figura 8) risulta essere molto concentrato, tanto che i primi cinque paesi rappresentano il 62% del valore totale delle esportazioni, quota che supera l'80% se vengono presi in considerazione i dieci maggiori esportatori.

I primi tre paesi per esportazioni risultano essere tutti paesi asiatici, tanto che l'Asia produce oltre la metà del commercio mondiale di motocicli, più precisamente il 57%.

La Cina si conferma leader nelle esportazioni, con 4,8 miliardi di euro di esportazioni, pari ad oltre il 25% del mercato. Il Giappone, al secondo posto, rappresenta il 13 % delle esportazioni globali.

L'Italia si trova al quinto posto globale, con una quota pari al 6,8% del totale, esportando oltre 1,2 miliardi di euro.

Dopo i primi anni 2000 c'è stato un grande mutamento nei rapporti di forza tra i competitor e nelle strategie di lavorazione e distribuzione del prodotto. Il Giappone, grazie a case famose come Honda, Kawasaki, Suzuki e Yamaha, con una quota superiore alla metà del commercio internazionale (51,2%) era leader indiscusso del settore. Negli anni la quota è diminuita sempre più, fino ad arrivare al 13%, in favore di altre economie, ovvero quella cinese (quota passata dal 6% al 26%) e quella indiana (quota passata dal 1% al 8%). Questa diminuzione della quota giapponese è legata sia ad una strategia di produzione che prevedeva la costruzione di una grossa rete di produzione in Cina ed India, sia alla crescita di nuovi gruppi cinesi e marchi indiani. Gruppi come Lifan, Longcin e Shineray Motorcycle e marchi come Hero Motorcorp e Bajaj stanno infatti aumentando le loro quote di mercato e stanno iniziando a farsi strada nel mercato globale.

Per quanto riguarda le importazioni (figura 9), gli Stati Uniti risultano essere il mercato più vasto, con un valore pari a 1,8 miliardi di € (9,6% del commercio globale). Seguono poi con valori molto simili tra loro Germania e Francia, che rappresentano entrambi circa il 7% del globale. In quarta posizione troviamo l'Italia con circa 746 milioni di euro. Valori simili anche per Olanda e Belgio, che però è importante notare che spesso non rappresentano il mercato finale del bene, avendo per lo più una funzione logistica per il commercio oltre oceano. In settima posizione troviamo il mercato giapponese, con 570 milioni di euro di importazioni.

Negli ultimi anni si sta assistendo a un ridimensionamento dei mercati tradizionali (USA ed Europa). Il mercato statunitense risulta dimezzato, con una quota che è passata dal

21% al 10%. Per quanto riguarda l'Europa invece, si può notare una contrazione in Germania (quota passata dal 10% al 7%), Francia (quota passata dal 8% al 7%), Italia (quota passata dal 9% al 4%) e Regno Unito (quota passata dal 6% a 3,5%). Di contro è stato registrato un aumento della quota dei mercati nordeuropei, proprio in virtù della loro funzione pivot per il commercio oltre oceano.

Il mercato asiatico è in aumento, e rappresenta la prossima grande forza competitiva del settore motoveicoli.

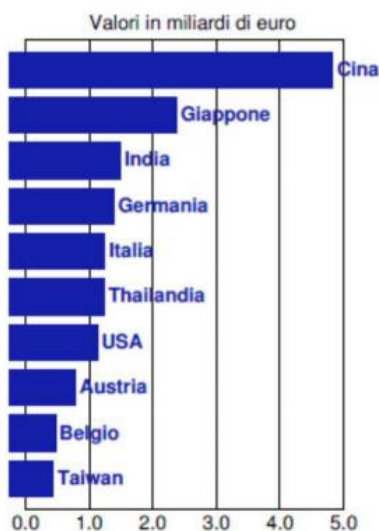


Figura 8, Maggiori Esportatori

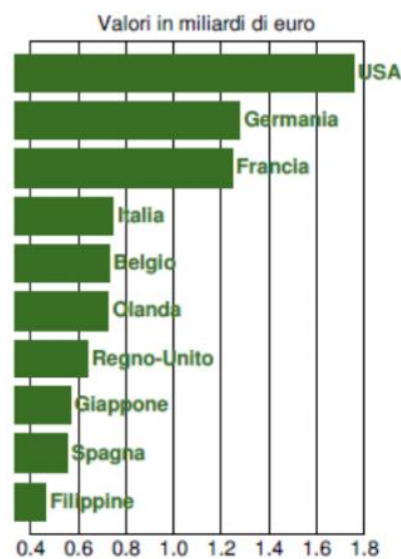


Figura 9, Maggiori importatori

(Fonte: Sistema Informativo Ulisse)

Andando ad analizzare il rapporto tra la quota relativa ad export di qualità con le esportazioni è possibile andare a comporre una mappa (tabella 10) che permette di individuare alcune strategie competitive che vengono messe in atto dalle case produttrici e dai vari paesi.

Nel quadrante in alto a sinistra si trovano quei paesi che hanno attuato una strategia di differenziazione.

Nel quadrante in basso a sinistra si individuano i competitor che andrebbero monitorati, mentre nel quadrante in alto a destra si trovano i competitor leader di mercato.

Per finire nel quadrante in basso a destra troviamo tutte quelle imprese che attuano strategie basate sui volumi.

Tabella 1, Mappa strategie competitive

Quota relativa export di qualità	Strategia di differenziazione	Leader di mercato
	Competitor da monitorare	Strategia sui volumi
	Esportazioni	

(Fonte: Sistema Informativo Ulisse)

Il Giappone rimane leader del mercato poiché riesce a coniugare alti livelli di esportazioni con un posizionamento competitivo sulla gamma di qualità. La Cina, invece, adotta una strategia basata su un ampio volume di esportazioni, ma concentrato sulla fascia di prezzo più bassa. Diametralmente opposta la strategia europea, Italia e Germania applicano infatti una strategia di differenziazione basata sul prezzo, con esportazioni che non registrano però punte altissime.

1.2.1 Il mercato europeo ed italiano

Secondo quanto riportato dai dati rilasciati dall' ACEM (Association des Constructeurs Européens de Motocycles, 2021) nel primo trimestre del 2021 le immatricolazioni di motoveicoli nelle cinque maggiori economie europee (Francia, Germania, Italia, Spagna e UK) sono cresciute del 10,3% (pari a 197.859 unità) rispetto allo stesso periodo del 2020.

Come si può notare dalla tabella 2 emerge che ci sono differenze sostanziali nei tassi di crescita nei diversi paesi, dovuti principalmente alle differenti forme di lockdown che sono state applicate nei paesi analizzati.

Guida la classifica l'Italia, con un aumento del 47,3% rispetto al 2020. Risultati molto positivi si hanno anche in Francia, che ha registrato un aumento delle immatricolazioni del 15,1%.

Tabella 2, Immatricolazione di motoveicoli nei cinque maggiori mercati

Period	France	%*	Germany	%*	Italy	%*	Spain	%*	UK	%*	Total	%*
2020 - January	12.837	23,7%	6.819	55,5%	14.356	5,6%	12.535	11,6%	5.748	2,4%	52.295	15,7%
2020 - February	15.602	21,9%	13.377	6,0%	18.144	11,8%	12.993	19,3%	4.280	3,2%	64.396	13,6%
2020 - March	10.400	-50,1%	23.063	-16,0%	8.520	-66,1%	8.108	-46,5%	12.565	-22,2%	62.656	-40,2%
2020 - April	3.666	-83,2%	17.754	-26,0%	811	-97,0%	825	-94,4%	1.480	-84,0%	24.536	-74,6%
2020 - May	18.677	-15,7%	24.664	23,1%	25.672	-10,3%	10.023	-43,7%	5.018	-51,7%	84.054	-15,1%
2020 - June	29.911	35,4%	25.957	48,5%	39.088	37,2%	20.817	10,2%	12.619	13,5%	128.392	30,9%
2020 - July	29.435	32,3%	30.210	54,7%	36.885	24,7%	24.191	16,8%	13.205	41,5%	133.926	32,1%
2020 - August	15.607	17,5%	23.277	59,1%	16.667	42,7%	13.893	17,4%	8.423	31,8%	77.867	34,7%
2020 - September	19.024	15,7%	18.393	65,3%	23.611	29,9%	15.822	3,6%	13.486	10,5%	90.336	23,4%
2020 - October	15.060	-4,1%	12.774	57,3%	15.681	-14,3%	13.407	-18,1%	7.958	21,6%	64.880	-0,2%
2020 - November	8.307	-21,5%	10.346	134,7%	10.941	19,5%	10.815	-18,8%	5.445	-1,8%	45.854	6,6%
2020 - December	12.705	34,5%	13.670	369,8%	7.651	24,4%	12.773	18,2%	7.111	54,7%	53.910	59,0%
2020 - Jan - March	38.839	-11,8%	43.259	-2,7%	41.020	-25,4%	33.636	-9,7%	22.593	-12,8%	179.347	-13,2%
2020 - Jan - June	91.093	-17,2%	111.634	5,3%	106.591	-23,3%	65.301	-26,4%	41.710	-26,4%	416.329	-16,8%
2020 - Jan - Sept	155.159	-4,2%	183.514	21,3%	183.754	-7,4%	119.207	-12,7%	76.824	-9,2%	718.458	-2,0%
2020 - All year	191.231	-3,3%	220.304	32,2%	218.027	-6,0%	156.202	-11,8%	97.338	-3,9%	883.102	1,0%
2021 - January	10.185	-20,7%	2.978	-56,3%	12.285	-14,4%	7.801	-37,8%	3.482	-39,4%	36.731	-29,8%
2021 - February	13.476	-13,6%	10.545	-21,2%	19.231	6,0%	10.287	-20,8%	2.586	-39,6%	56.125	-12,8%
2021 - March	21.030	102,2%	27.971	21,3%	28.916	239,4%	15.369	89,6%	11.714	-6,8%	105.000	67,6%
2021 - Jan - March	44.691	15,1%	41.494	-4,1%	60.432	47,3%	33.457	-0,5%	17.782	-21,3%	197.856	10,3%

(Fonte: Association des Constructeurs Européens de Motocycles)

Dalla figura 10 si può notare l'andamento che ha avuto da gennaio 2020 fino a marzo 2021 il mercato delle due ruote. Il crollo tra marzo ed aprile è compatibile con l'introduzione di varie forme di lockdown locale, mentre il calo registrato tra luglio/agosto e i mesi invernali è sintetizzabile nella stagionalità che l'acquisto di un motoveicolo ha. Raramente si sceglie il periodo invernale per acquistare un motoveicolo, normalmente l'acquisto viene fatto con l'avvento della bella stagione.

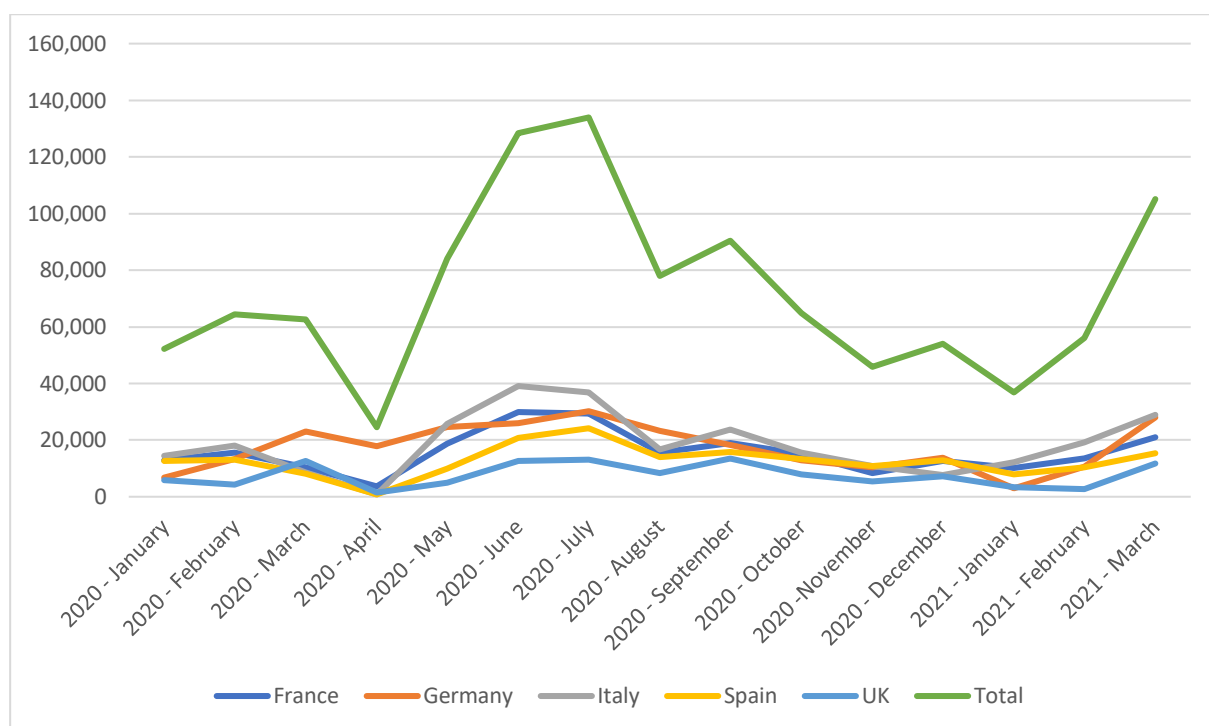


Figura 10, Immatricolazioni per mese Gennaio 2020 – Marzo 2021

(Fonte: Association des Constructeurs Européens de Motocycles)

In Italia il 2021 si è concluso in modo ampiamente positivo. Pur essendoci state delle flessioni nel mese di novembre (-2,4%) e di dicembre (-4%) la tendenza positiva non si è arrestata e il mercato ha chiuso con un +21,2% sul 2020. I dati diffusi da Confindustria ANCMA confermano che la tendenza positiva degli ultimi due anni non tende ancora a stemperarsi. Il 2021 è stato un anno positivo sia se confrontato con il 2020 sia se confrontato con il 2019. Nel 2021 sono stati oltre 280mila i mezzi a due ruote immessi sul mercato, con una crescita del +14,5% rispetto al 2019 e dei volumi che non si verificavano dal 2012. Nel 2021 il mercato è quindi aumentato del 21,2%, con ben 289.067 veicoli venduti. Questi dati aggregano i risultati sia del mercato

moto che di quello scooter. Le moto hanno fatto registrare un trend più favorevole, arrivando a 119.079 veicoli immatricolati (+26,4% sul 2020). Gli scooter pur raggiungendo un numero di immatricolazioni più alto (151.153 unità) hanno fatto registrare un trend di crescita del 21,3%. L'unico segmento che non è in crescita è quello dei ciclomotori, che ha fatto registrare un calo del -4,7%.

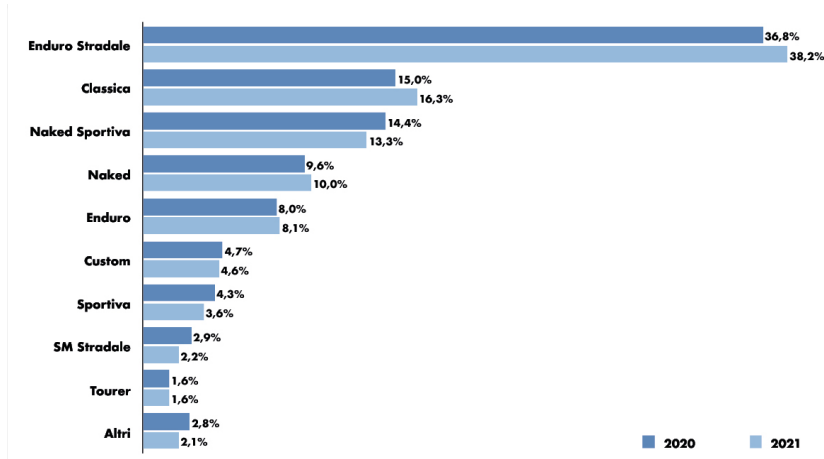


Figura 11, Immatricolazioni per segmento 2020-2021

(Fonte: Moto dealer news)

La classifica dei veicoli più venduti vede i primi sei posti occupati da scooter, mentre la prima moto in classifica, al settimo posto, è una enduro stradale, la Benelli TRK 502. Il segmento delle Enduro stradali è diventato ancora più importante, passando dal 36,8% al 38,2%. Anche il mercato delle Classiche sta procedendo bene, mentre quello delle Naked Sportive si sta contraendo seppur non in modo significativo e preoccupante. Il segmento delle Enduro, pur essendo un mercato di nicchia associa buoni numeri e una rassicurante regolarità, dato che nel 2020 e nel 2021 ha continuato a occupare l'8% del mercato.

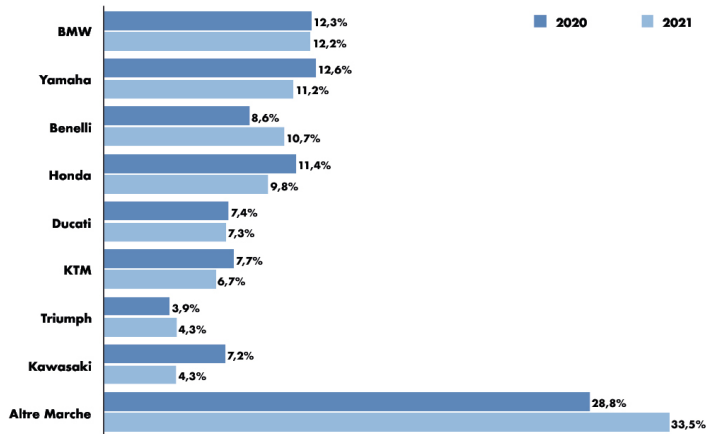


Figura 12, Immatricolazioni per marca 2020-2021

(Fonte: Moto dealer news)

Come già anticipato, il 2021 si è concluso con il segmento delle Enduro stradale che fa registrare un +31,5% sul 2020 con oltre 45.000 moto vendute, di cui molte premium.

La distribuzione delle cilindrata è omogenea ma è da segnalare l'importanza della categoria delle maxi, dove le case si sfidano con moto di alto livello, al top della categoria. È poi importante sottolineare l'importanza delle cilindrata intermedie.

1.3 Le principali tendenze

A livello globale è in corso una trasformazione del mercato. Dal 2006 è infatti in atto una trasformazione degli equilibri competitivi. Il mercato si sta infatti lentamente spostando verso una qualità media più alta (Sistema Informativo Ulisse, 2019), a cui sono ovviamente correlati prezzi maggiori.

Come si può notare dalla figura 13, nel decennio tra il 2006 e il 2016 ci sono stati sostanziali cambiamenti nei valori delle quote che le diverse fasce di prezzo registravano. La fascia di prezzo bassa, che nel 2006 rappresentava il 10% del totale, ora è scomparsa. È importante notare come la quota relativa alla fascia di prezzo più bassa sia stata di fatto stata assorbita dalla fascia medio bassa. Questo andamento si può riscontrare anche nella fascia di prezzo media, nel 2006 quasi il 40% del totale, che risulta quasi dimezzata. Si nota che questa diminuzione, pari al 20% totale, è andata a beneficio delle fasce di prezzo più alte. A fronte di un lieve aumento della quota della fascia medio-alta, cresciuta di circa l'1%, colpisce l'aumento vertiginoso che ha avuto la fascia di prezzo alta. La quota della fascia di prezzo alta è infatti quasi triplicata nel decennio analizzato. Si è passati infatti da una quota pari a 9,4% nel 2006, a una quota leggermente superiore al 26% nel 2016.

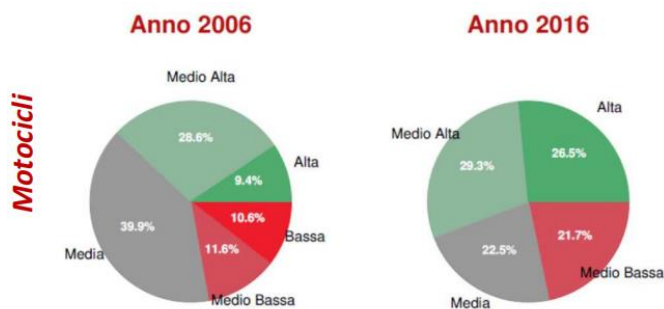


Figura 13, Distribuzione del commercio internazionale per livello di prezzo

(Fonte: Sistema Informativo Ulisse)

Si può quindi supporre che il mercato si stia polarizzando verso i due estremi, ovvero la fascia di prezzo medio- bassa e quella alta.

Negli ultimi decenni si è assistito ad una evoluzione dell'industria motociclistica mossa da molti fattori, che possono in parte spiegare questa nuova tendenza. Se da un lato l'aumento della qualità è imputabile agli storici mercati dove prosperavano le grosse motociclette (Nord America, Europa) e in cui quest'ultime sono spesso viste come soluzioni per la mobilità urbana o per il divertimento, dall'altro lato la spinta dei nuovi mercati come India, Cina, Pakistan e molti altri paesi in via di sviluppo andrà a sostenere anche la fascia di prezzo più bassa. In questi paesi la motocicletta non è vista come un oggetto di piacere ma bensì rappresenta la soluzione migliore per la mobilità, proprio grazie al suo basso costo e alla facilità d'uso.

Sono principalmente due i fattori che hanno portato a queste modifiche nell'industria motociclistica. L'introduzione di leggi più stringenti riguardanti la sicurezza e i nuovi standard riguardanti le emissioni inquinanti e quelle relative ai veicoli elettrici. Entrambi questi fattori determinano un aumento del prezzo medio di una motocicletta, a causa dei costi di produzione e di aggiornamento maggiori. Negli ultimi tempi sta infatti aumentando l'utilizzo di tecnologie che aumentano la sicurezza, il comfort e la raffinatezza dei motoveicoli. L'introduzione dell'ABS ha ad esempio aumentato le vendite in modo indiretto, pur avendo avuto bisogno di alcuni anni per essere accettato anche dai motociclisti più tradizionali. Un'altra tecnologia interessante, che ha aumentato la sicurezza dei veicoli è quella relativa al traction control, un sistema che grazie a vari sensori è in grado di diminuire la potenza trasmessa alla ruota posteriore nel caso rilevi una differenza di velocità tra le due ruote.

Negli ultimi anni, molti sono stati i passi avanti fatti dalla tecnica delle moto. Molti schemi già ampiamente utilizzati si sono visti profondamente modificati ed aggiornati, e sempre più nuove tecnologie stanno prendendo piede. Questo è sicuramente stato reso possibile dalla contaminazione che il settore moto ha avuto. Molte tecnologie di stampo automobilistico sono state infatti adattate ai motoveicoli, rendendoli sempre più tecnologicamente avanzati. Lo sviluppo tecnologico è stato accompagnato da un aumento vertiginoso delle prestazioni e da un importante sviluppo dei componenti ciclistici (telaio, sospensioni, pneumatici). La corsa verso prestazioni sempre più elevate ha però dovuto interfacciarsi con l'esigenza di rispettare normative sempre più stringenti (euro 5) in fatto di emissioni inquinanti ed acustiche.

Come è noto, la Terra sta lentamente ma inesorabilmente esaurendo il combustibile fossile che fino ad oggi è stato l'unico sistema di propulsione delle motociclette, e anche delle auto, ed è per questo che molti dei più grandi produttori di motoveicoli stanno aggiungendo alla propria gamma di veicoli delle versioni elettriche. I primi modelli elettrici avevano molti svantaggi, erano infatti molto costosi e la loro autonomia era molto ristretta, due fattori che non hanno mai reso veramente competitiva la propulsione elettrica, soprattutto se confrontata con quella endotermica. Dall'altro lato, costruttori all'avanguardia hanno sviluppato tecnologie disruptive che ora permettono una maggior competitività delle soluzioni elettriche. Oltre a ciò, è da sottolineare come molti paesi stiano via via introducendo leggi che promuovano un passaggio all'elettrico.

Le motociclette risultano essere un ottimo strumento per contrastare due grandi crisi che stanno affliggendo il nostro pianeta. Le motociclette rispondono perfettamente alla sempre maggior domanda di mobilità individuale, soprattutto in contesto urbano, che la pandemia ha fatto nascere. Le motociclette inoltre risultano essere molto più ecologiche rispetto ai veicoli a quattro ruote, e questo è allineabile all'incremento che sta avendo l'attenzione verso l'ambiente da parte dei consumatori, dei governi e delle istituzioni.

A fronte di ciò, le prospettive di crescita del settore motociclistico sono ottime.

1.4 I moto concessionari

Il settore dei motoveicoli, come abbiamo visto, appare in crescita e risulta essere quindi un settore sicuramente interessante. Il business non si basa solamente sul bene motoveicolo, attorno ad esso ruotano infatti molti servizi. È innegabile che i settori di assicurazione, di prestiti e finanziamenti, di assistenza, siano strettamente correlati al business dei motoveicoli.

I motoveicoli sono beni complessi, che hanno bisogno di un sistema distributivo particolare e non assimilabile a quelli di altri beni di consumo.

La rete vendita rappresenta un fattore critico per i produttori di motoveicoli, essendo la più importante interfaccia con il consumatore finale. Il concessionario ha una fondamentale funzione comunicativa, relazionale e informativa e rappresenta l'elemento centrale nel processo di trasmissione dei valori del brand.

Il concessionario guadagna grazie al margine che riesce a ricavare tra la differenza del prezzo d'acquisto della casa madre e il prezzo finale che verrà effettuato al cliente. La casa madre applica infatti uno sconto base ed una serie di sconti extra e incentivi subordinati al raggiungimento di obiettivi o l'effettuazione di campagne promozionali, che permette al concessionario di ottenere il suddetto margine. È importante sottolineare che l'attività del concessionario non è limitabile alla sola vendita del veicolo nuovo di fabbrica. Il dealer si deve infatti relazionare con un'altra serie di attività, che permettono il rafforzamento della relazione con il cliente come i servizi di assistenza della clientela, la vendita dei ricambi, la gestione vendite dell'usato e la promozione di vendite rateali.

Come è immaginabile, le condizioni esogene con le quali tutti i settori si sono dovuti confrontare durante la pandemia hanno portato una notevole spinta all'innovazione radicale delle modalità di vendita e di relazione con i clienti, andando a modificare tutto il processo di customer experience. Anche i dealer di veicoli ha infatti dovuto adattarsi ai nuovi scenari, puntando all'innovazione e alla digitalizzazione. Questo processo è però graduale e sembra investire molto di più i concessionari di auto che quelli di motoveicoli.

I concessionari, in un momento di incertezza e di consumi ristretti come quello che stiamo vivendo, hanno però una grande opportunità. Si tratta del parco circolante, ovvero di tutti quei veicoli che sono già stati immatricolati e stanno già circolando per le strade italiane.

Nel 2019 sono stati immatricolati 231.522 motocicli, mentre i motocicli circolanti erano pari a 7.461.395 unità. Ciò equivale a dire che per ogni nuovo veicolo immatricolato, ne stanno già circolando altri 32. Per quanto le nuove immatricolazioni abbiano avuto un aumento nel periodo post-lockdown e le previsioni di crescita del comparto siano positive, non è possibile avere la certezza che questa crescita avverrà veramente. La grande incertezza del periodo obbliga quindi i concessionari a puntare molto anche sul parco circolante. Le spese sui veicoli circolanti, che si tratti di manutenzioni, ricambi, accessori, abbigliamento e servizi accessori rappresentano infatti una quota molto importante dell'economia del settore. Un altro business collaterale molto interessante per i concessionari è quello dei veicoli usati. L'acquisto di veicoli usati è infatti meno sensibile alle variazioni del PIL, e per i concessionari può essere un'opportunità molto interessante, anche tenendo conto del fatto che gran parte delle nuove immatricolazioni deriva da chi cambia il proprio veicolo per un nuovo modello.

Secondo i dati del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibile, è possibile stimare che il parco circolante a fine giugno 2020 fosse pari a circa 7,5 milioni di veicoli. Nel dettaglio, i veicoli immatricolati tra il 1991 e il 2000 sono circa il 15% del totale circolante. I veicoli immatricolati tra il 2001 e il 2010 sono 3.240.490 e rappresentano quasi la metà del parco circolante totale (43 %). I veicoli circolanti immatricolati dopo il 2011 sono il 23% del totale, ovvero circa 1.800.000.

I dati sulla composizione del parco circolante evidenziano che più della metà dei veicoli circolanti sono riconducibili a solamente tre aziende. Guida la classifica Honda, con ben il 21% del parco circolante, segue piaggio (18%) e Yamaha con il 13 %. Estendendo l'analisi ad altri sette marchi si arriva a coprire la quasi totalità del parco (84%). Nello specifico, Kymco rappresenta il 7,5% del totale, Aprilia il 6%, Suzuki il 6%, Bmw il 4%, Ducati il 3%, Kawasaki il 3% e Harley Davidson il 2%.

Questi dati risultano essere molto interessante in ottica strategica, l'usato è infatti uno di quei business collaterali che possono portare il concessionario a migliorare i propri margini. Dato che la platea del parco circolante è molto più frammentata e imprevedibile rispetto a quella che acquista per la prima volta un motoveicolo, è importante conoscere al meglio il proprio target per poter andare a creare una strategia che tenga conto di quali siano le diversità tra i vari utenti e come poter quindi soddisfare i loro diversi bisogni. È infatti possibile creare strategie che tenendo conto del marchio, della cilindrata dell'età e

di molti altri fattori risultino essere su misura di ogni singolo consumatore. È possibile, infatti, offrire assistenza e manutenzione periodica, gestione amministrativa per le pratiche quali assicurazione, bollo, revisione, rinnovo patente, occuparsi della ricerca e della fornitura di accessori e ricambi o di caschi e abbigliamento tecnico. Il Covid insegna che oltre al punto vendita è necessario presidiare anche il canale online. Questo canale si rivela interessante per molti motivi. Può essere una semplice vetrina per dare visibilità al concessionario, ma può diventare anche un canale in cui vendere i propri prodotti. Non da ultimo, le piattaforme di vendita di usato, i cosiddetti marketplace, vanno visti come un alleato e non come un rivale.

Di seguito vengono riportati e analizzati i risultati di un questionario che è stato sottoposto a più di 1.700 aziende di 14 regioni su 20 da parte di Moto Dealer News. Il questionario è stato somministrato nel maggio 2020, dopo la fine del periodo di restrizioni più severe per capire quali indirizzi avrebbe potuto prendere il mercato.

Da quanto emerge dalla rilevazione del parco veicoli del Ministero Infrastrutture e Trasporti (dati dicembre 2019), si riscontra una maggior concentrazione di concessionarie nel Nord rispetto al Sud e alle Isole. Il 61,8 % dei concessionari si trova infatti al nord, il 25,5% si trova al centro e il restante 12,7% si trova al Sud e nelle Isole. Per quanto riguarda il parco circolante, al Nord si trovano il 45,8% dei veicoli immatricolati, al Centro il 23,1% e al Sud e nelle Isole è presente il restante 31,1% del parco circolante. In Veneto sono presenti il 18,2% dei concessionari, mentre per quanto riguarda il parco circolante, il 6,7 % dei veicoli immatricolati è in Veneto.

Tabella 3, Classi di fatturato

FATTURATO	% DEALER
> 2 milioni di euro	32,7
1-2 milioni di euro	23.6
500-999 mila euro	10.9
300-499 mila euro	14.5
< 299 mila euro	18.2
TOTALE	100

Come si può notare dalla tabella 3, la classe di fatturato dei concessionari è riassumibile in una piramide capovolta, in cui esistono molti grandi concessionari, oltre uno su tre ha un fatturato superiore ai 2 milioni di euro, e pochi piccoli concessionari. Questo è in controtendenza con ciò che avviene in altri settori, in cui a pochi grandi player, si affiancano molte piccole imprese.

Il questionario è stato fatto per capire le prospettive del settore, da un punto di vista privilegiato, ovvero quello dei concessionari che rappresentano di fatto il punto di collegamento tra la domanda di motoveicoli e l'offerta di motoveicoli. Il questionario è composto da sette domande².

Domanda 1: Come andrà il fatturato 2020?

Secondo il 33,9% degli intervistati ci sarà un calo di almeno il 20% mentre il 39,3% si aspetta un calo superiore al 40%. Le previsioni appaiono quindi negative ma non catastrofiche, tranne per una piccola parte degli intervistati che prevedono che ci sarà un forte crollo del mercato. Il 16 % afferma di non essere ancora in grado di fare una previsione. (Figura 14)

Domanda 2: Come andrà il fatturato superato il 2020?

Buona parte degli intervistati si mostra fiducioso, quasi il 20% crede che il fatturato tornerà velocemente ai livelli precrisi mentre più della metà degli intervistati (53.6%) pur non riuscendo a fare una previsione a causa dell'imprevedibilità della situazione si dichiara ottimista. Non trascurabile la percentuale degli intervistati che si dichiara pessimista (oltre il 25%). Per il 16% degli intervistati saranno necessari alcuni anni per tornare ai livelli del 2019, mentre il 10% degli intervistati, pur non riuscendo a fare una previsione, si dichiara pessimista. (Figura 15)

Domanda 3 Come sarà la sua azienda tra un anno?

Anche in questo caso le previsioni sono positive, dato che oltre il 45 % degli intervistati sostiene che la propria impresa ci sarà ancora senza modifiche alla dimensione della stessa, mentre una piccolissima parte (meno del 2%) crede che saranno necessari alcuni piccoli cambiamenti e qualche affinamento. Il 14,3% crede invece che pur continuando l'attività di impresa essa sarà ridimensionata. Circa il 7% degli intervistati sostiene che

² In appendice sono disponibili i grafici relativi alle risposte date.

sarà necessario modificare profondamente il proprio modello di business per poter continuare ad operare nel settore. Anche in questo caso, a causa dell'incertezza della situazione molti dichiarano di non essere in grado di fare una previsione attendibile, infatti ben il 30% degli intervistati non è in grado di fare una previsione. (Figura 16)

Domanda 4: ci sono delle opportunità per mitigare la crisi?

Gli intervistati si distribuiscono su tutta la gamma di possibili risposte. È importante notare che la risposta mediana sia stata scelta da più concessionari, il 33% dei concessionari, infatti, non riesce a definirsi pessimista o ottimista. Si nota invece che il 17% del campione si rivela essere pessimista, mentre il 49% si dichiara ottimista. (Figura 17)

Domanda 5: quali saranno le aree di business alternative su cui puntare?

In questa domanda sono state suggerite alcune soluzioni ed erano previste risposte multiple. Si può notare che quasi tutte le soluzioni proposte sono state accolte positivamente, l'unica voce fuori dal coro risulta essere quella relativa ai nuovi veicoli a propulsione elettrica, per esempio i monopattini elettrici, che è stata presa in considerazione da solamente il 5,5% del campione. (Figura 18)

Domanda 6: quali strategie pensa di attuare per il rilancio della sua azienda?

In questo caso le risposte sono fortemente polarizzate, infatti più di un terzo dei dealer (34%), sostiene che la strategia da attuare nel futuro dell'azienda sia quella di ridurre i costi generali per poter mantenere la stessa redditività. Un'altra strategia che si potrebbe rilevare interessante è quella di allargare l'area di business ad altri segmenti. Risulta molto ampia (23,8 %) la fetta di concessionari che al momento non sono in grado di individuare quale strategia perseguire, a causa della grande incertezza. (Figura 19)

Domanda 7: quali tra le seguenti scelte radicali potrebbero rendersi necessarie in seguito a questa crisi?

Emerge che circa un terzo degli intervistati potrebbero non continuare la propria attività. La liquidazione dell'azienda risulta essere un rischio per il 10% degli intervistati, mentre il 25% degli intervistati, pur non essendo in situazioni critiche dichiara che potrebbe cedere l'attività (12%) o uscire dal mercato motociclistico (12%). Una piccola percentuale sostiene che è necessario un aumento di capitale grazie all'ingresso di nuovi soci per poter

proseguire l'attività e la maggior parte dei dealer (62%) sostiene che sia necessaria una ristrutturazione o riorganizzazione del lavoro per poter continuare ad operare nel settore. (Figura 20)

È stato poi indagato se le dimensioni dei vari concessionari che si sono sottoposti all'indagine abbia influenzato le risposte degli stessi. Per fare ciò, sono stati divisi i concessionari oggetto dell'indagine dividendoli sulla base di un fatturato maggiore o minore di un milione di euro. È emerso che i concessionari con un fatturato maggiore sono mediamente più ottimisti, rispetto a quelli con un fatturato minore. Nello specifico, è emerso che il 77,4% dei concessionari con un fatturato superiore al milione di euro si definisce ottimista sotto il punto di vista delle aspettative di mercato per il 2021, mentre questo dato si riduce di circa il 10% (66,7%) per i concessionari con un fatturato inferiore al milione di euro. Entrambi i dati confermano quindi la fiducia che i concessionari hanno, anche se a diverso livello, per il mercato dei prossimi anni.

Per quanto riguarda il fatturato previsto, anche in questo caso ci sono differenze sostanziali tra i concessionari più grandi e quelli più piccoli. Il 19,4 % dei concessionari con un fatturato superiore al milione di euro sostiene di non essere in grado di fare una previsione sul fatturato, a causa della grande incertezza, mentre per i concessionari più piccoli, questa quota si ferma al 12,5%. La percentuale di concessionari con un fatturato superiore al milione che sostiene che il suo fatturato scenderà di almeno il 20% è pari al 35,5 %, percentuale che scende al 29,2 % per i concessionari più piccoli. La percentuale di grandi concessionari che suppone di perdere almeno il 40% del fatturato è pari al 38,7%, leggermente inferiore al 41,7% dei concessionari più piccoli. Colpisce la grande differenza che c'è tra i due tipi di concessionari che prevedono di perdere oltre il 60% del proprio fatturato. Solamente il 3,2% dei grandi concessionari sostiene che perderà oltre il 60% di fatturato, mentre ben oltre il 12,5% dei piccoli concessionari è convinto di ciò. I risultati sono invece molto simili nel caso si prenda in considerazione la quota di concessionari che sostiene che ci sarà una diminuzione del fatturato di almeno l'80%. Solamente il 3,2% dei grandi concessionari, e il 4,2% di quelli piccoli, sostiene che ci sarà un crollo così drastico del fatturato. L'indagine è poi andata ad individuare quali possono essere i possibili esiti a cui andranno incontro i concessionari. Anche in questo caso sono stati suddivisi i concessionari in base alla classe di fatturato.

Il 22,6% dei concessionari con un fatturato maggiore al milione di euro sostiene di non essere di fare una previsione per il 2021 su come andrà il mercato, nei concessionari con un fatturato inferiore al milione di euro la percentuale è pari al 66,7%. Dal punto di vista del modello di business, solamente il 9,7 % dei grandi concessionari dichiara di volerlo modificare sostanzialmente mentre se si prendere in considerazione i piccoli concessionari, uno su tre modificherà sostanzialmente il modello di business. Pressoché uguale la percentuale (circa il 45%) di concessionari di piccole e grandi dimensioni che dichiarano che la propria struttura e il proprio personale rimarranno invariati. Il 22,6% dei grandi concessionari sostiene che saranno necessari dei ridimensionamenti al personale e/o alle strutture, è però importante sottolineare che il 3,2% di questi concessionari aveva già deciso prima della pandemia di andare ad affinare il proprio modello di business. Nel caso dei piccoli concessionari, invece, la quota di coloro che prevedono di dover ridimensionare la propria struttura o il proprio personale è pari all'8,3%.

Capitolo 2. Analisi del comportamento d'acquisto del consumatore

2.1 Il comportamento d'acquisto

2.1.1 Il comportamento del consumatore

Lo studio del comportamento d'acquisto del consumatore non può prescindere da una base psicologica. Sono state sviluppate molte teorie e molti modelli che permettono di analizzare il comportamento del consumatore, grazie all'analisi delle motivazioni per cui acquista determinati beni e dei meccanismi decisionali che lo guidano all'interno del proprio processo d'acquisto. Ci sono molte teorie che possono essere utilizzate ed applicate allo studio del comportamento d'acquisto ma è possibile ricondurre tutti i comportamenti in due macrocategorie; i comportamenti abitudinari e i comportamenti ragionati.

2.1.1.1 I comportamenti abitudinari

Nel caso dei comportamenti attuati in maniera abitudinaria gli individui assumono il comportamento in esame affidandosi solamente alle esperienze passate che hanno portato agli esiti desiderati, viene quindi a mancare qualsiasi tipo di processo cognitivo. Secondo Verplanken (Verplanken, 1997) le abitudini sono la risposta automatica al verificarsi di precise situazioni e sono funzionali alla realizzazione di determinati obiettivi. Questo è tanto più vero quanto più il comportamento è ripetuto nel tempo, soprattutto nel caso in cui, grazie al comportamento in esame, l'individuo riesca a raggiungere il proprio obiettivo. In questo caso si crea un processo automatico di "stimolo-risposta" in cui gli individui non operano più in modo razionale ma bensì in modo abitudinario, non considerando che in alcuni casi un comportamento diverso da quello abitudinario potrebbe portare un'utilità maggiore. Secondo Verplanken (Verplanken, 1994) l'elemento dell'automaticità o dell'inconsapevolezza è di fondamentale importanza nella misurazione delle abitudini, essendo caratteristiche fondamentali del comportamento abitudinario. A questo proposito è stato svolto uno studio utilizzando un questionario utile a mappare i processi che interessano la creazione di un comportamento abitudinario. Questo strumento, definito "*response frequency measure of habit*", permette di misurare l'abitudinarietà di un soggetto nell'attuare o meno un determinato comportamento. Questo questionario è stato svolto per cercare di individuare se la scelta del mezzo di trasporto sia riconducibile ad un comportamento abitudinario o meno. Si tratta di un questionario in cui vengono presentati diversi scenari (andare al supermercato, andare a visitare un amico che abita in una città vicina alla propria ecc.) in cui i partecipanti devono scegliere il mezzo di trasporto da utilizzare. Come si può notare i diversi tipi di viaggio vengono descritti in maniera molto generica ed oltretutto viene chiesto ai soggetti a cui è sottoposto il questionario di rispondere in breve tempo. I soggetti per rispondere non valutavano attentamente le diverse alternative, ma bensì rispondevano in base a schemi comportamentali preesistenti, abitudinari quindi. Con questo strumento si individuano comportamenti abitudinari nel caso in cui la variabilità delle risposte sia limitata. Secondo (Verplanken, 1997) la complessità del processo decisionale che porta alla realizzazione di un comportamento diminuisce all'aumentare della forza dell'abitudine. I soggetti con abitudini deboli hanno un processo decisionale più elaborato di quelli con forti abitudini. Questi soggetti sono più predisposti

alla ricerca di maggiori informazioni. Il processo decisionale dei soggetti con abitudini deboli è quindi più elaborato rispetto al processo decisionali dei soggetti che hanno abitudini forti. È comunque possibile influenzare il processo di decisione degli individui con abitudini forti, ma solamente temporaneamente.

Come già riportato precedentemente, non tutti i comportamenti umani rientrano all'interno dei comportamenti abitudinari. In molti casi, infatti, i soggetti prima di mettere in atto un determinato comportamenti svolgono una vera e propria analisi e valutazione di quali siano le intenzioni per cui un certo comportamento è desiderato.

2.1.1.2 I comportamenti non abitudinari

Quando si parla di comportamenti ragionati si fa riferimento alla *Theory of planned behaviour* (Ajzen, 1991) la quale è un ampliamento della *Theory of reasoned action*. Secondo la *Theory of reasoned action* (Ajzen, 1975) le determinanti che influenzano ed indirizzano gli individui nel compimento di determinati comportamenti sono l'intenzione, l'atteggiamento e le norme sociali.

L'intenzione rappresenta la volontà del soggetto di compiere un certo comportamento. Maggiore è l'intenzione, maggiore sarà la probabilità che il comportamento venga messo in atto. L'intenzione rappresenta la mediatrice che intercorre tra i fattori che influenzano il comportamento e il comportamento stesso. L'atteggiamento deriva sia dalle opinioni che il soggetto ha sulle conseguenze di determinati comportamenti (*behaviorural beliefs*), sia dai giudizi che il soggetto associa a tali conseguenze (*outcome evaluations*). Semplificando, l'atteggiamento deriva da come il soggetto valuta il comportamento e dalla sua conseguente propensione a metterlo in atto. Le norme soggettive si riferiscono invece alla pressione sociale che il soggetto ha nel mettere in pratica specifici comportamenti. Anche questo elemento è formato da due componenti: le "*normative beliefs*" e la "*motivation to comply*". Con il primo termine si intende quello che il soggetto crede che i soggetti che lui ritiene importante si aspettino da lui, mentre con il termine "*motivation to comply*" ci si riferisce alle motivazioni che il soggetto ha di adattarsi alle aspettative dei soggetti che lui ritiene più importanti. Il comportamento dell'individuo deriva dall'intenzione comportamentale, che è influenzata dall'atteggiamento verso il comportamento e dalle norme soggettive.



Figura 21, *Theory of Reasoned Action*

Secondo la *Theory of reasoned action*, il comportamento umano è quindi determinato direttamente dall'intenzione che il soggetto ha di compiere il comportamento in esame ed indirettamente dall'atteggiamento stesso verso il comportamento e dalle norme sociali. Il principale limite di questa teoria è quello di considerare tutti i comportamenti che gli individui svolgono come derivanti da una libera scelta dell'individuo stesso. Questa teoria non è quindi applicabile nel caso i comportamenti non siano volontari. Per superare questo limite è stata sviluppata la *Theory of planned behaviour*. Questa teoria parte dagli stessi capisaldi della teoria dell'azione ragionata (atteggiamenti e norme soggettive sono antecedenti all'intenzione) ma aggiunge un ulteriore elemento. Questo elemento è dato dalla percezione di controllo che il soggetto ha sul comportamento stesso. Viene definito "*Perceived Behavioural Control*" e rappresenta la misura in cui gli individui si ritengono in grado di mettere in atto un determinato comportamento. Il *Perceived Behavioural Control* è influenzato sia dal livello di capacità di controllo che una persona ritiene di avere nei confronti del comportamento stesso, sia dal livello di fiducia che l'individuo ha di essere in grado di mettere in atto lo specifico comportamento. L'effettivo controllo comportamentale è quindi il risultato delle risorse che l'individuo dispone che possono aumentare la probabilità di mettere in pratica un certo comportamento. Il controllo comportamentale percepito indica come l'effettivo controllo comportamentale viene inteso. Più risorse gli individui ritengono di possedere, più opportunità ritengono di poter cogliere. Meno difficoltà ed ostacoli sono previsti, maggiore sarà il controllo comportamentale percepito. L'intenzione comportamentale è tanto più elevata tanto più l'atteggiamento e le norme soggettive sono favorevoli e tanto più la percezione di controllo sul comportamento è elevata. La percezione di controllo sul comportamento ha due effetti sul comportamento. Secondo (Ajzen, 1991) esiste una relazione diretta tra la percezione del controllo sul comportamento e il comportamento stesso, spiegata dal fatto che l'impegno del soggetto nel compiere un certo comportamento è maggiore nel caso ci sia un'alta percezione di controllo sul comportamento. Risulta poi che, in alcuni casi, il controllo comportamentale percepito è assimilabile all'effettivo controllo comportamentale e può quindi essere usato per predire la concretizzazione del comportamento. Ciò è tanto più vero tanto più la percezione che il soggetto ha in relazione al controllo sul comportamento è realistica, come nel caso in cui il soggetto sia in possesso di informazioni dettagliate sul comportamento che intende realizzare e sia dotato delle risorse necessarie alla messa in pratica del comportamento.

Questa teoria spiega quindi il comportamento umano all'interno di uno specifico contesto. La teoria del comportamento pianificato è applicabile in campi in cui si presuppone che l'individuo, nel momento in cui compie una scelta, la compia con la massima razionalità ed intenzionalità possibile. Come si può notare dalla figura 2, nella *Theory of planned behaviour*, la percezione di controllo sul comportamento che l'individuo ha va ad influenzare sia l'intenzione che il comportamento stesso.

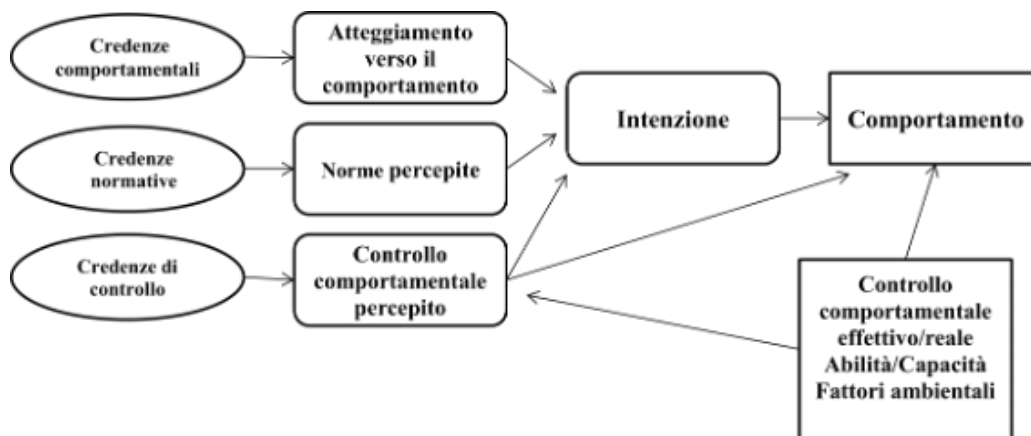


Figura 22, *Theory of planned behaviour*

Riassumendo, le abitudini e le intenzioni sono conseguenze di processi cognitivi differenti.

L'intenzione è guidata da processi mentali e ragionamenti più complessi e sottoposti ad una certa forma di controllo da parte del soggetto, rispetto ai processi automatici che sono alla base delle scelte abitudinarie. Per questo motivo, è plausibile sostenere che la relazione tra intenzione e comportamento possa essere oggetto di manipolazione molto più di quanto sia manipolabile la relazione tra l'abitudine e il comportamento. La manipolazione implica l'aumento di controllo da parte degli individui sul processo di scelta, che influenza a sua volta l'impatto che l'intenzione e i suoi antecedenti hanno nel comportamento. L'acquisto di un motoveicolo rientra nella macrocategoria dei comportamenti ragionati. Bisogna quindi tenere conto dei processi cognitivi che avvengono nella mente del consumatore quando decide di acquistare un motoveicolo ed è oltretutto necessario tenere conto di quali potrebbero essere le norme sociali che remano contro a questo desiderio e trovare soluzioni per permettere al consumatore di superarle. Di contro è anche vero che quando si pensa alla mobilità sono molti gli individui

che abitualmente vedono l'automobile come la soluzione ideale, ma è importante ricordare che le due ruote possono rappresentare una soluzione più economica e più funzionale alla mobilità rispetto alle quattro ruote. Come è emerso dal questionario in appendice, sono molte le motivazioni che portano gli individui a decidere di acquistare un motoveicolo. Queste motivazioni, che vanno dall'utilizzo durante i fine settimana all'utilizzo come mezzo di trasporto principale, si riflettono sugli effettivi usi che gli individui andranno a fare del motoveicolo. È stato riscontrato che c'è una correlazione tra i motivi per cui i motoveicoli vengono acquistati e il loro effettivo utilizzo.

2.1.2 Le motivazioni d'acquisto

Come è stato appurato poco sopra, i comportamenti umani possono essere scaturiti sia da un'abitudine che da un'intenzione. In entrambi i casi il soggetto è mosso da una o più motivazioni. Queste motivazioni possono essere estrinseche o intrinseche (Deci, 1985). Si parla di motivazioni estrinseche quando il soggetto, per compiere un determinato comportamento, deve essere ricompensato dall'esterno. È il caso di tutti quei comportamenti che non interessano particolarmente l'individuo, che non è quindi motivato a mettere in pratica quel comportamento. Quando invece si parla di motivazioni intrinseche, si fa riferimento a quelle motivazioni che partono dall'individuo. L'individuo riconosce quindi il comportamento in esame come utile per sé stesso o come piacevole e di conseguenza è spinto "dall'interno" a compiere il comportamento in esame.

Tabella 4, Motivazioni estrinseche ed intrinseche

	MOTIVAZIONE	OBIETTIVI
INTRINSECA	Fai l'attività perché è già di per sé gratificante. Puoi farla per diversi motivi: perché è divertente, piacevole, soddisfacente o perché ti fa crescere.	Gli obiettivi vengono dall'interno e i risultati soddisfano i tuoi bisogni psicologici di base di autonomia, competenza e relazione.
ESTRINSECA	Esegui l'attività per ottenere in cambio una ricompensa esterna.	Gli obiettivi sono focalizzati su un risultato e non soddisfano i tuoi bisogni psicologici di base. Gli obiettivi implicano guadagni esterni, come denaro, fama, potere o evitare conseguenze.

Tutti gli individui sono diversi tra loro e se alcuni soggetti possono essere intrinsecamente motivati a svolgere un determinato compito, non è detto la stessa cosa per altri soggetti, che potrebbero aver bisogno di un incentivo estero, di una motivazione estrinseca per l'appunto, per portare a termine il compito assegnato.

Gli individui decidono di acquistare un determinato bene poiché sono spinti da una più o meno forte motivazione. Nel caso il bene che si analizza sia un motoveicolo, le motivazioni che portano un individuo ad acquistarne uno è una motivazione di tipo intrinseco. È molto difficile che un individuo acquisti un motoveicolo non di sua spontanea volontà; anzi è spesso vero il contrario, sono molti i casi in cui gli individui che vogliono acquistare un

motoveicolo sono bloccati, o comunque limitati, dalle opinioni che gli altri hanno sui motoveicoli stessi.

Per quanto riguarda quali siano le motivazioni che spingono gli individui a compiere determinati comportamenti sono state date varie interpretazioni di quali siano i processi per cui un individuo sente una certa motivazione a mettere in pratica un comportamento. Secondo l'approccio reattivo (Dalli, 2004), questa motivazione dipende da un'insoddisfazione, parziale o totale, che va a creare una tensione nell'individuo che lo porterà ad agire per risolvere questa situazione di insoddisfazione. Secondo la visione proattiva, invece, le motivazioni che spingono l'individuo ad acquistare un determinato bene derivano da un processo cognitivo consapevole. Secondo questa teoria l'individuo che percepisce una qualche forma di insoddisfazione andrà ad attivare dei processi cognitivi volti all'individuazione di una soluzione che possa portare all'eliminazione di questa insoddisfazione. Tutte e due le teorie sono valide, ma molto dipende dalle circostanze in cui si trova l'individuo. Nel caso di bisogni primari o di acquisti di routine, le relazioni bisogno-motivazionali avvengono quasi in automatico, mentre nel caso di acquisti più importanti, come un motoveicolo, il processo che guida il consumatore è formato da una serie di fasi logiche e ordinate, in cui l'individuo valuta le informazioni e cerca di fruttarle al meglio per andare a soddisfare le proprie esigenze. Un altro elemento da tenere in considerazione è il coinvolgimento che il consumatore ha nell'acquisto. Se la motivazione è forte significa che il coinvolgimento del consumatore è alto e di conseguenza sarà più disposto ad investire risorse per individuare il bene più adatto a soddisfare i propri bisogni. Con comportamento del consumatore si intende quindi quell'insieme di processi che vengono impiegati dagli individui o dai gruppi per valutare, scegliere, utilizzare ed eliminare dei beni che sono volti al soddisfacimento di determinati bisogni o desideri. Con il termine bisogni si intendono tutte le necessità che ogni essere umano ha, come l'aria, il cibo, vestiti e riparo e molti altri che sono di origine psicologica. I desideri rappresentano la materializzazione del bisogno, sono cioè oggetti che grazie alla loro funzione permettono di soddisfare i propri bisogni. I bisogni sono quindi preesistenti e fin dall'inizio interni all'individuo, i desideri possono invece essere influenzati dalle azioni esterne, si pensi a tutti quei bisogni non primari che a causa della società in cui l'individuo è inserito vengono invece visti come fondamentali. Il consumatore sceglie i prodotti che, secondo la propria percezione, forniscono il valore maggiore. Per valore si intende la combinazione tra i benefici che un prodotto offre, siano essi di qualsiasi natura,

e il suo prezzo. Conoscere i processi mentali che guidano il consumatore è il primo passo per poter capire come creare valore per i consumatori e garantire quindi che si crei un rapporto solido, profittevole e di lungo periodo con i propri clienti. Per poter fare ciò è necessario che l'impresa definisca con precisione il modo in cui rende disponibile e distribuisce il valore al cliente. L'offerta di valore deve poi necessariamente far cogliere quali siano gli elementi di differenziazione e di superiorità dell'impresa rispetto ai concorrenti.

Il comportamento del consumatore ha una grande influenza su ciò che accade nell'ambito della gestione dell'offerta da parte delle imprese. I consumatori sono molto diversi tra loro. I bisogni degli individui sono omogenei, tutti vorrebbero sentirsi realizzati ad esempio, ma il modo di soddisfare questi bisogni può essere molto diverso. Qualsiasi sia il punto da cui si vuole partire per analizzare il comportamento d'acquisto del consumatore, è importante ricordare che tutto quello che riguarda il processo di acquisto deve essere rapportato e relazionato al tema delle motivazioni. Riuscire a comprendere quale sia il motivo per cui un individuo decide di acquistare un motoreveicolo risulta essere fondamentale per poter riuscire ad intercettare al meglio i suoi bisogni, proponendo un prodotto adatto a soddisfarli. Proporre un modello particolarmente sportivo ad un individuo che ha espresso la voglia di viaggiare in comodità non permetterà di soddisfarle il cliente, che si troverà ad avere un prodotto non in linea con le sue aspettative. Lo studio dei consumatori si rivela quindi fondamentale per poter offrire dei prodotti che siano in linea con il target prescelto dall'impresa. Lo studio del comportamento del consumatore può essere classificando in base alla pertinenza a tre diverse tipologie di approcci, ovvero quello cognitivista, quello behaviorista e quelli emergenti. L'approccio cognitivista si basa sullo studio di come gli individui recepiscono le informazioni esterne, ci attribuiscono un significato e le immagazzinano per poi utilizzarle nel momento dell'acquisto. Questo approccio non pone particolare rilievo all'esperienza che il consumatore vive dopo aver acquistato ed utilizzato il prodotto. Secondo l'approccio cognitivo (Neisser, 1975), gli individui sono sottoposti a diversi stimoli ambientali che utilizzano poi per prendere le proprie decisioni e scegliere il comportamento da attuare. Secondo l'approccio behaviorista (Watson, 1930), invece, la causa dei comportamenti individuali è da ricercare nelle influenze che l'ambiente ha sul singolo individuo e sui suoi comportamenti. Le cause del comportamento sono quindi da ricercarsi solamente nei fattori esterni. Non viene quindi

preso in considerazione che ci siano dei mediatori interni di natura cognitiva che siano in grado di modificare la reazione del singolo individuo agli stimoli ambientali. In questo approccio si nega quindi qualsiasi rilevanza ai processi mentali e cognitivi dell'individuo. I cosiddetti approcci emergenti si basano molto più sull'esperienza di consumo che sul semplice atto di acquisto, a differenza dell'approccio cognitivista e di quello behaviorista che analizzano precisamente solamente l'atto di acquisto. Nei nuovi filoni di ricerca si ritiene che l'esperienza di consumo non sia solamente riducibile alla mera utilità ma che tramite il consumo l'individuo può creare la propria identità ideale e comunicarla all'esterno. Questi approcci si rilevano essere molto più indicati per studiare il comportamento dei motociclisti, dato che come è emerso dal questionario, che acquistano la moto non per un'utilità reale, ma bensì la scelgono come bene volto al miglior godimento possibile del proprio tempo libero.

Secondo la prospettiva esperienziale il consumatore è alla ricerca di prodotti che siano in grado di fargli provare determinate sensazioni ed emozioni che definiscono quindi la sua identità. La voglia di provare emozioni e sensazioni forte è risultato essere, secondo il questionario, una delle motivazioni che spingono gli individui ad acquistare un motoveicolo. Il consumatore è quindi mosso da motivazioni emotive ed è alla ricerca di prodotti che lo coinvolgano durante il consumo. I settori a cui è possibile applicare questo approccio sono molteplici: le opere d'arte, lo sport, il cinema ed ovviamente il motociclismo sono tutti settori in cui i consumatori vivono esperienze che possono essere definite edoniche. Viene da sé che la valutazione dei beni funzionali a queste esperienze esula dalla mera utilità ma anzi è strettamente legata alle emozioni che il consumo di questi prodotti offre. Da quanto è emerso da una ricerca etnografica svolta da Celsi (Celsi, 1993) su un gruppo di paracadutisti, i motivi che spingono le persone a consumare prodotti con un forte coinvolgimento emotivo variano nel tempo e l'esperienza. Con questo lavoro si è analizzato cosa spinga le persone ad iniziare e proseguire questa disciplina. Se all'inizio della pratica del paracadutismo gli individui sono attratti dal brivido, con il progredire della loro esperienza è emerso che gli individui proseguono nella pratica per puro piacere fisico e divertimento. A mano a mano che l'esperienza aumenta, gli individui provano sempre meno la sensazione di brivido dovuta al lanciarsi nel vuoto ma aumenta il piacere del volare liberamente. A questo livello, l'individuo è completamente immerso nell'esperienza e si può arrivare a parlare di esperienza quasi trascendentale, proprio per il grande coinvolgimento emotivo del soggetto. Il lavoro di

Celsi è applicabile non solo al paracadutismo e agli altri sport estremi ma anche ad altre esperienze molto meno rischiose, come leggere un libro, guardare un film o l'utilizzo di una motocicletta. Se si pensa quindi ai motociclisti può rilevarsi interessante segmentare la propria clientela in base all'età e all'esperienza, dato che probabilmente i consumatori più giovani saranno più attratti dalla potenza e dalla velocità, a differenza dei più esperti su cui sarà possibile lavorare sotto altre direttive, come il feeling e il piacere di guida. Secondo Belk (Belk, 1988) il consumo di determinati beni permette agli individui di creare e riflettere all'esterno la propria personalità. Gli individui grazie al possesso e all'utilizzo di determinati beni creano e comunicano il proprio senso di sé. Questi beni possono diventare quindi un elemento essenziale dell'esistenza dell'individuo. Sono tre i processi che permettono ai beni in oggetto di diventare parte integrante dell'esistenza dell'individuo: l'appropriazione per uso personale, la creazione e la conoscenza.

Probabilmente in una società interconnessa come quella in cui si è immersi analizzare il comportamento del consumatore senza tenere conto dei vari gruppi con cui interagisce e la sua relazione può essere riduttivo. Secondo la prospettiva sociale dello studio del comportamento del consumatore è infatti necessario considerare il forte legame che c'è tra le varie strutture sociali e l'atto di consumo per potersi avvicinare maggiormente alla realtà. L'atto di consumo non va quindi inteso solamente come funzionale al soddisfacimento di determinati bisogni, siano questi di utilitaristici o di tipo edonistico, ma anche funzionale alla creazione e al mantenimento di determinate relazioni sociali. Secondo la prospettiva sociale l'utilizzo di determinati beni è quindi essenziale per l'identificazione e il successivo inserimento in un certo contesto sociale, ritenuto prioritario dall'individuo.

Da una ricerca (Schouter, 1995) fatta con l'obiettivo di studiare la subcultura degli Harleyisti è stato riscontrato che questi motociclisti hanno la tendenza ad acquistare e ad accumulare determinati prodotti. Questi prodotti possono essere legati al mondo della moto in generale, si pensi al tipico abbigliamento dei possessori di moto custom, ma molto spesso appartengono direttamente al mondo Harley Davidson. Oltre ai prodotti fisici, è stato riscontrato che nella sub cultura degli Harleyisti sono molto presenti tatuaggi e lunghe barbe, come a volersi identificare con uno stile unico e subito riconoscibile.

È poi importante ricordare che la maggior parte degli individui non appartengono a una singola comunità, ma entra in contatto con una moltitudine di subculture differenti, prendendone via via determinate caratteristiche peculiari. Queste comunità possono anche essere molto differenti tra loro, quasi agli antipodi, e da ciò nascono delle contraddizioni tra i comportamenti di consumo dovute all'unione di vari stili. Questa mescolanza è però necessaria per la completa affermazione dell'individuo all'interno del contesto sociale.

Secondo la teoria dei bisogni elaborata da Maslow (Maslow, 1954), i bisogni possono essere influenzati sensibilmente dall'ambiente in cui si è cresciuti. I bisogni umani sono disposti, infatti, in base ad una gerarchia. I bisogni sono quindi ordinabili da quelli più urgenti a quelli meno urgenti. I bisogni più urgenti sono quelli alla base della piramide di Maslow, ovvero i bisogni fisiologici come la fame, la sete e il bisogno di un riparo. Al secondo livello si trovano i bisogni legati alla sicurezza. Il terzo livello racchiude i bisogni sociali come il senso di appartenenza a una comunità. Al quarto livello si trovano i bisogni di stima, come lo status, l'autostima e il riconoscimento. All'ultimo livello della piramide si trovano i bisogni di autorealizzazione, ovvero il bisogno di sviluppo e autorealizzazione di sé.

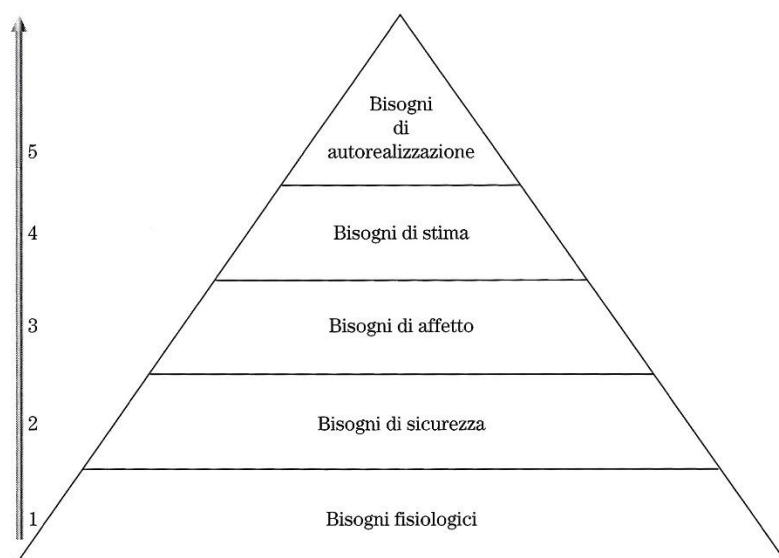


Figura 23, Piramide dei bisogni di Maslow

L'individuo cerca di risolvere per primi i bisogni del primo livello e successivamente andrà a cercare di risolvere tutti gli altri bisogni, sempre proseguimento in ordine di importanza. Nel mondo d'oggi, soprattutto se parliamo di paesi sviluppati, è molto difficile

che ci siano individui che non riescono a soddisfare i bisogni afferenti ai primi livelli della piramide di Maslow, molte imprese cercano allora di sfruttare i livelli più alti di questa piramide, in cui troviamo bisogni come l'autorealizzazione o il sentirsi parte di una comunità. È il caso di Ducati, storico marchio italiano. I "ducatisti", appassionati del marchio Ducati, sono legati tra loro proprio per la passione che hanno nei confronti delle moto di questo marchio. È importante notare che Ducati offre molte opportunità di incontro a questo gruppo di appassionati sostenitori, grazie alle quali possono entrare in contatto tra loro e andare a sviluppare ulteriormente quel senso di appartenenza tipico delle comunità coese. Questo permette a Ducati di avere uno zoccolo duro di consumatori fortemente legati al marchio che oltre che rappresentare una fonte di ricavo primario, rappresentano dei veri e propri ambasciatori dell'azienda, pronti a sostenerla e a parlarne in maniera positiva.

È stata poi realizzata un'altra teoria della motivazione che è fortemente legata a quella di Maslow.

Frederick Herzberg (Herzberg, 1959) ha sviluppato questa teoria basandosi su due categorie di bisogni definiti come bisogni "igienici" e "motivanti". I primi sono quelli che vengono reputati fondamentali e basilari, la loro mancanza porta all'insoddisfazione e alla frustrazione. I bisogni motivanti, invece, non sono per nulla scontati e la loro presenza porta alla soddisfazione e gratificano chi ne può godere. La presenza dei bisogni igienici in un determinato prodotto non è sufficiente ad assicurare che quel prodotto soddisfi il consumatore. È però certo che un prodotto non in grado di soddisfare i bisogni igienici non verrà mai preso in considerazione dal consumatore. Per spingere il consumatore ad acquistare il prodotto in esame è necessario che ci sia la presenza sia di attributi in grado di rispondere ai cosiddetti bisogni igienici, sia di attributi in grado di rispondere ai bisogni motivanti. È quindi necessario cercare di evitare elementi di insoddisfazione per il consumatore (punti di parità), e allo stesso tempo è necessario individuare quali siano gli elementi che generano soddisfazione e inserirli all'interno dell'offerta (punti di differenza). Per questo motivo è importante capire quali siano le caratteristiche che un consumatore ritiene essenziali per un buon concessionario di motocicli e quali invece, seppur gradite, risultino non essenziali per la creazione di un rapporto duraturo. Da quanto è emerso dal questionario, i consumatori danno particolare importanza alla possibilità di permutare il proprio usato, di poter provare i diversi modelli e di accedere a finanziamenti a tasso 0. Questi possono quindi essere visti come bisogni igienici a cui il

punto vendita deve sottostare forzatamente. È stato riscontrato invece che dal punto di vista degli spazi espositivi e della disponibilità di modelli, pur essendo elementi importanti per i consumatori, non risultano essere di vitale importanza.

2.1.3 I meccanismi decisionali

Lo studio del comportamento d'acquisto del consumatore si basa sull'analisi del modo in cui individui, gruppi sociali e organizzazioni scelgono di acquistare, utilizzare ed eventualmente eliminare i beni in esame scelti per soddisfare i propri bisogni. Il contesto economico attuale si basa sulla continua ricerca di soluzioni, o beni, con cui soddisfare i propri bisogni.

Il comportamento d'acquisto viene influenzato da molti fattori. I fattori culturali e i fattori sociali sono quelli che influenzano maggiormente le scelte dei consumatori. Non è però sufficiente limitare a questi due elementi l'analisi dei fattori che influenzano il comportamento d'acquisto. Oltre ai fattori culturali e sociali, infatti, entrano in gioco fattori sia personali che situazionali.

La cultura è uno dei fattori che influenza maggiormente il comportamento d'acquisto dei consumatori. È proprio la cultura, intesa come ambiente e valori a cui si è esposti fin da piccoli, che determina quali siano i bisogni che vengono presi in considerazione dall'individuo. Per questo motivo, beni che in alcune culture possono essere visti come superflui, in altre culture risultano essere di vitale importanza. Le diverse culture sono poi formate da varie sottoculture che si differenziano tra loro per determinati aspetti peculiari. Questi aspetti possono essere sia basati su variabili geografiche, storiche o demografiche, sia basati sulla concezione di determinati prodotti che una comunità ha. Un esempio di questo caso è quello della subcultura degli Harleysti, precedentemente già incontrata. Quasi tutte le società umane presentano in qualche modo una forma di stratificazione sociale, come può essere la creazione di classi sociali. Queste classi sociali sono omogenee e sono ordinabili in modo gerarchico, i membri di queste classi condividono tra loro determinati valori, interessi e comportamenti. Ecco perché molto spesso, i membri che appartengono alla stessa classe sociale sono soliti acquistare il medesimo bene.

Non sono solo i fattori culturali che influenzano i comportamenti d'acquisto del consumatore. Anche i fattori sociali come la famiglia, i ruoli sociali e i gruppi di riferimento dell'individuo possono influenzare i comportamenti d'acquisto. Tutti i gruppi che esercitano un'influenza diretta o indiretta sui comportamenti di una persona sono indicati come gruppi di riferimento. Quando uno di questi gruppi esercita un'influenza diretta

sulla persona, si parla di gruppo di appartenenza. Molti dei gruppi di appartenenza sono gruppi primari, cioè gruppi con cui la persona interagisce continuamente ed in modo informale. I membri della propria famiglia rappresentano, soprattutto in alcune fasi del ciclo di vita, il gruppo di riferimento primario che esercita maggior influenza sul comportamento d'acquisto dell'individuo. I fattori sociali possono influenzare molto l'acquisto di un motoveicolo, basti pensare a quante volte questo acquisto sia visto non di buon occhio dai genitori di alcuni ragazzi, che sconsigliano fortemente l'acquisto di un motoveicolo a causa della poca sicurezza intrinseca del mezzo. Esistono poi i gruppi secondari, gruppi nei quali la persona non interagisce continuamente e nei quali i rapporti sono tendenzialmente formali. Un esempio di gruppo informale può essere quello formato da una associazione religiosa, da un sindacato o da un'associazione professionale. Anche i gruppi secondari esercitano un'influenza non indifferente nei comportamenti d'acquisto.

Ci sono poi caratteristiche personali che possono influenzare le decisioni di acquisto, tra cui l'età, l'occupazione, l'istruzione, la situazione economica, la personalità, lo stile di vita e i valori. Tutti questi fattori hanno un impatto diretto sul comportamento d'acquisto dei consumatori ed è quindi fondamentale capire bene natura, origine e dinamiche di questi fattori. L'età influisce molto sui gusti dei consumatori, sia per quanto riguarda le stesse tipologie di beni, sia nel caso di un vero e proprio cambiamento delle abitudini di acquisto. Più che l'età anagrafica, è rilevante il momento in cui l'individuo si trova all'interno del suo ciclo di vita. Un giovane neolaureato di 26 anni si trova in una fase del ciclo di vita sicuramente diversa rispetto a quella di un suo coetaneo che ha lavorato fin da subito una volta terminata la scuola dell'obbligo. Sia l'occupazione che la situazione economica influenzano sensibilmente le abitudini di consumo degli individui. Le scelte di prodotto o di marca sono infatti influenzate dal reddito disponibile, dai risparmi e dal tipo di portafoglio di attività che l'individuo possiede. Oltre a fattori esterni alla persona, anche fattori interni possono modificare le decisioni di acquisto. La personalità e il concetto di sé sono tra i fattori interni alla persona che influenzano le decisioni di acquisto. Con personalità si intende l'insieme di tratti psicologici di una persona che portano a reazioni più o meno coerenti e costanti a diversi stimoli ambientali. Secondo Kassarkian (Kassarkian, 1981), la personalità viene spesso intesa come presenza o meno dei seguenti tratti: fiducia in sé stessi, dominanza, autonomia, condiscendenza, socievolezza, introversione e adattabilità.

Ci sono poi altri fattori esterni che possono influenzare il comportamento del consumatore. I fattori situazionali sono riferibili a determinate situazioni in cui il consumatore si trova che ne influenzano le decisioni e le scelte. Questi fattori possono riguardare sia l'ambiente esterno sia lo stato d'animo del consumatore. Spesso può anche essere il contesto sociale che risulterà determinante per le decisioni del consumatore. Su questi elementi è possibile intervenire per cercare di mettere il consumatore a suo agio, permettendogli quindi di vivere un'esperienza positiva che verrà poi associata alla marca o al prodotto e che lascerà di conseguenza un ricordo positivo. L'ambiente in cui si svolge l'acquisto deve essere necessariamente pensato per evocare sensazioni positive nel consumatore, in modo da limitare quelle emozioni negative come può essere il senso di colpa durante un acquisto. Proprio per questo motivo si sono sviluppati nel tempo veri e propri filoni di pensiero, la cosiddetta psicologia ambientale, indirizzati all'ottimizzazione del punto vendita ovvero pratiche manageriali come lo shopping esperienziale. L'ambiente fisico e lo stato d'animo del consumatore sono poi influenzati dal modo di porsi del personale di vendita presente all'interno del negozio e dalle relazioni che si instaurano tra i vari consumatori. Le relazioni tra i consumatori all'interno del punto vendita sono talmente importanti che molte imprese hanno addirittura il concetto di "effetto cub" per indicare tutte quelle pratiche volte all'individuazione e alla messa in pratica di tutte quelle pratiche che permettono un'ottimizzazione del contesto sociale in cui si svolgerà il processo di acquisto.

Per comprendere il comportamento d'acquisto del consumatore, una volta, si utilizzava un modello definito di stimolo/risposta, in cui si collegavano gli stimoli di marketing alle risposte più frequenti nel consumatore. Oggi invece, si tende ad analizzare più nel dettaglio ciò che effettivamente avviene nella mente del consumatore tra il momento della recezione dello stimolo di marketing e quello dell'effettiva decisione di acquisto. Le reazioni dei consumatori sono fortemente influenzate da quattro processi psicologici: motivazione, percezione, apprendimento e memoria. Tutti gli individui manifestano un insieme di bisogni, sia fisiologici che psicologici. Quando un bisogno raggiunge un'intensità tale che la persona senta il bisogno di agire per soddisfare questo bisogno, il bisogno stesso diventa una motivazione. La motivazione è dotata di una direzione e di un'intensità. La motivazione è dotata di una direzione poiché i consumatori decidono di perseguire un obiettivo anziché un altro, ed è dotata di un'intensità dato che l'impegno del consumatore nel raggiungere il proprio obiettivo può essere più o meno marcato. Una

volta che il consumatore ha deciso la direzione da intraprendere, è pronto all'azione. Il come procederà dipende però dalla sua percezione della situazione. Con percezione si intende il processo mediante il quale il consumatore seleziona, organizza ed interpreta i vari stimoli. La percezione non è influenzata solamente dalla tipologia di stimoli a cui si è sottoposti ma anche a come questi sono inseriti nell'ambiente circostante e dallo stato psicologico dell'individuo. Ecco perché le persone che sono sottoposte al medesimo stimolo tendono a riceverlo ed elaborarlo in modo diverso. Molti dei comportamenti umani derivano dall'apprendimento individuale; l'apprendimento attiva dei mutamenti nel comportamento e nelle azioni del consumatore, in base alle sue esperienze passate. Ogni esperienza, che sia di acquisto o no, favorisce negli individui un qualche tipo di valutazione. La valutazione, se ripetuta nel tempo, porta al consolidarsi di una determinata convinzione che porta a determinati atteggiamenti. Proprio questi atteggiamenti fungono da preconcetti. È proprio la creazione di questi preconcetti che determinerà se l'esperienza è stata positiva o negativa. Nel momento in cui si parla di valutazione negativa, questa andrà a creare un atteggiamento diffidente e di sfiducia nei confronti della persona o organizzazione con cui si è entrati in contatto. Da questo punto è molto difficile che si riesca ad invertire questo processo. La memoria può essere divisa in due tipi, quella a breve termine e quella a lungo termine. Con il termine memoria a breve termine si intende un archivio temporaneo limitato, mentre con il termine memoria a lungo termine si indica l'immagazzinamento di informazioni sul lungo termine, che difficilmente verranno rimosse. Il modello del network associativo della memoria paragona la memoria a lungo termine a un sistema di nodi e collegamenti. Le informazioni immagazzinate rappresentano i nodi, mentre le connessioni tra le varie informazioni rappresentano i collegamenti, che possono essere di varia intensità. Se un nodo viene sollecitato da uno stimolo esterno, o interno, anche i nodi ad esso collegati verranno stimolati. Il ricordo della marca nel consumatore può quindi essere associato ad un nodo al quale sono collegate varie sensazioni. Risulta evidente quindi che è necessario che tutte le possibili associazioni che il consumatore può fare con la marca debbano essere il più positive possibili, per evitare una reazione a catena negativa nella mente del consumatore. Tutti i pensieri, le sensazioni, le opinioni e gli atteggiamenti che sono associabili al nodo della marca vengono definiti come associazioni di marca. Ecco, quindi, che è necessario che durante la visita al concessionario venga offerta al cliente un'esperienza positiva a 360 gradi, per evitare che si formino associazioni negative nella mente del cliente.

2.2 Il processo d'acquisto

Una volta che si hanno comprese le motivazioni e il comportamento dei consumatori è necessario utilizzare dei modelli per poter predire come si comporterà il consumatore. Nel tempo sono stati teorizzati molti modelli, in questa parte verranno presentati i principali modelli.

2.2.1 Dal modello AIDA al modello delle 5 A

Tra i primi modelli teorici utilizzati per descrivere il viaggio del consumatore si trova il modello AIDA. Il modello teorizzato da un pubblicitario, Lewis, nel lontanissimo 1898. Questo modello è composto da quattro punti (*awareness, interest, desire, act*) che descrivono la fase in cui il consumatore si trova. Al primo stadio si trova *l'awareness*, ovvero la consapevolezza del consumatore che il brand esiste. Dopo che l'attenzione dei consumatori è stata catturata, il passaggio successivo si concretizza con il manifestarsi di un interesse attivo nei confronti del prodotto. È la fase in cui il consumatore ricerca delle informazioni sul prodotto in esame. Una volta che il consumatore si è fatto un'idea sul prodotto si passa alla terza fase del modello, in cui il consumatore esprime una preferenza verso il prodotto e dimostra una certa decisione nell'acquistarlo. L'ultima fase del modello AIDA è quella in cui il consumatore compie un'azione, di qualsiasi tipo. Questa azione può infatti essere sia l'acquisto di un prodotto, sia il recarsi in un negozio per visionare il prodotto specifico.

Il modello AIDA pur essendo molto efficace nel mappare il viaggio del cliente ha dovuto essere modificato per rispondere alle modifiche nel comportamento d'acquisto dei consumatori. Drucker (Drucker, 1954) ha proposto una sostituzione con il modello delle 4A: *aware, attitude, act, act again*. In questo modello le fasi che rappresentavano l'interesse e il desiderio, che nel modello AIDA erano distinte, sono riunite nella fase in cui il consumatore crea la propria opinione del brand. Viene poi aggiunta una nuova fase, quella dell'acquisto ripetuto, che permette di studiare cosa succede una volta che la vendita si è conclusa. Il rapporto tra i clienti che acquistano e quelli che acquistano una seconda volta rappresenta la *customer retention*, che è un indice che può essere utilizzato per misurare il grado di fedeltà dei clienti. Questo modello si basa sull'idea che il percorso del consumatore sia lineare e assimilabile a un imbuto (*customer funnel*) in cui man mano che si procede con le fasi il numero di consumatori diminuisce. È infatti necessario

conoscere il brand per poter decidere se lo si reputa in linea con i propri parametri o meno, per poi eventualmente acquistarlo. In questo modello l'influenza principale sul comportamento d'acquisto è data dai punti di contatto controllati dalle aziende. Ecco perché, nell'era della connettività, è necessario un aggiornamento del modello delle 4 A. Kotler, ha recentemente proposto un ulteriore sviluppo (e superamento) del modello delle 4A (Kotler, 2016).

È importante tracciare un nuovo viaggio del cliente perché nell'era della connettività l'approccio del cliente è cambiato. Prima dell'avvento di internet, l'opinione che il cliente si faceva di un brand era molto meno influenzata dagli altri, mentre nell'era della connettività l'attrattiva di un brand è determinata dalla comunità che circonda il cliente. Nell'era della pre-connettività si indicava la fedeltà del cliente grazie alla *customer retention* e con la percentuale di riacquisto, mentre ora la fedeltà si indica con la propensione che un cliente ha di consigliare il brand ad altre persone. Non è infatti detto che il cliente possa sempre riacquistare il prodotto; potrebbe essere il caso di un prodotto con un ciclo di acquisto più lungo in cui ci saranno meno riacquisti (vedi motoveicoli), oppure il prodotto potrebbe non essere disponibile in determinate zone o periodi. Grazie alla connettività sempre maggiore, i consumatori si relazionano tra loro, costruendo relazioni di tipo *ask-and-advocate* (ricerca e passaparola). I clienti in cerca di informazioni le trovano online e spesso chiedono opinioni a chi ha già acquistato il prodotto. In base alle opinioni che vengono espresse, l'attrattiva iniziale del brand potrà essere minata o confermata.

Per questi motivi il modello delle quattro A risulta ormai obsoleto e necessita di un aggiornamento per essere ottimizzato e conformato alle modifiche che il processo di acquisto ha subito. Il viaggio del cliente va quindi ripensato. Un buon modello è, per l'appunto, quello proposto da Kotler. Le fasi di questo modello, definito come modello delle cinque A, sono: *aware* (scoperta), *appeal* (attrattiva), *ask* (ricerca), *act* (azione) e *advocate* (passaparola).

Nella prima fase, quella della scoperta, i clienti sono esposti a una moltitudine di brand attraverso stimoli pubblicitari, esperienze pregresse e suggerimenti di altre persone. Questa rappresenta la prima tappa del viaggio che il cliente interpreterà. Il consumatore, esposto a moltissimi stimoli, ricorderà alcuni brand e altri verranno dimenticati. È così che inizia la seconda fase del viaggio del consumatore, la fase attrattiva. I consumatori

sono attratti dai brand che risultano essere più in linea alle aspettative. A questo punto inizia la terza fase del viaggio del consumatore, la fase di ricerca, in cui i consumatori iniziano a compiere ricerche sui brand di cui si ricorda, andando a chiedere informazioni ad amici e famigliari, cercandole sui media o andando direttamente a chiederle al brand. Questa fase risulta particolarmente critica per le imprese, a causa del moltiplicarsi dei canali in cui i clienti possono cercare informazioni. Oltre agli store fisici, sempre più spesso i consumatori si rivolgono all'online per cercare le informazioni di cui hanno bisogno. È necessario quindi che le imprese adottino una strategia che preveda la copertura dei media più utilizzati dal proprio target, cercando anche di applicare ove possibile un approccio omnicanale. È proprio nella terza fase del viaggio del cliente che si iniziano a vedere le differenze maggiori con il precedente modello. In questa fase, infatti, il viaggio del cliente si trasforma e diventa sociale. Non è più sufficiente che il consumatore sia attratto dal brand in questione ma è necessario che questa attrattività venga confermata dalla cerchia sociale a cui il consumatore fa riferimento. Nel momento in cui il consumatore è attratto dal brand e sostenuto dalla sua cerchia sociale questo passa alla quarta fase del viaggio del cliente, ovvero la cosiddetta fase act. È importante ricordare che l'azione non è limitabile all'acquisto del bene. Quando i consumatori vanno ad acquistare il prodotto, essi iniziano a interagire a un livello più profondo con il brand. Le imprese devono essere in grado di coinvolgere i consumatori e offrire un'esperienza complessivamente soddisfacente. Nel caso che il cliente abbia un problema e si lamenti, è necessario che l'impresa presti molta attenzione alla lamentela e che si offra per risolvere nel miglior modo possibile il problema.

Se l'impresa è in grado di offrire un'esperienza di consumo coerente con le aspettative del consumatore e positiva, la probabilità che il cliente maturi un senso di lealtà verso il brand aumenta. Questa è la cosiddetta fase *advocate*, in cui il consumatore riacquista il bene e soprattutto raccomanda il prodotto ad altri. *L'advocacy* è il consiglio spontaneo di un brand da parte del cliente ad altri, senza che questo sia stato per l'appunto stimolato dal brand stesso. La maggior parte dei sostenitori di un brand difficilmente lo consigliano spontaneamente, spesso vanno stimolati con una richiesta del brand o in seguito al passaparola negativo di un altro individuo.

In questo modello le fasi non seguono sempre un andamento lineare, a volte possono assumere una forma a spirale. Spesso una delle fasi viene saltata, mentre altre volte prima

di arrivare alla quarta fase si passa dalla seconda alla terza fase più volte, fino poi a convincersi ed acquistare quindi il bene. Un altro caso in cui il viaggio del cliente assume una forma a spirale è quello in cui il consumatore ha acquistato il bene e non ne è stato soddisfatto e torna alla fase di *ask* per capire se effettivamente è colpa del prodotto o se invece è stato lui che aveva delle aspettative sbagliate e per decidere se continuare ad usarlo o passare alla concorrenza. Il tempo che il cliente trascorre nelle varie fasi dipende anche dalla categoria a cui il prodotto in esame appartiene. In settori in cui i rischi di acquisto sono bassi, ovvero quei settori in cui il bene non è molto costoso ed è ad alta frequenza di acquisto, il cliente tende a seguire un percorso abbastanza lineare e breve. Nei settori in cui il rischio di acquisto è molto alto, il cliente è molto più coinvolto e di conseguenza il viaggio all'interno delle varie fasi è più lungo e complesso, con molti ripensamenti da parte del cliente. I rischi d'acquisto possono essere alti sia a causa di un prezzo molto alto, sia a causa della difficoltà di dismissione di un bene, che ne impone l'utilizzo anche se non perfetto per lo scopo. L'acquisto di un motoveicolo rientra in quest'ultima categoria, dato che il prezzo è relativamente alto (si parla comunque di migliaia di euro anche per i modelli economici) e la dismissione del bene è molto difficoltosa. Sono stati individuati quattro archetipi del viaggio del cliente, che possono essere adattati con piccole modifiche a qualsiasi settore. Questi archetipi rappresentano i diversi tipi di viaggio del cliente e sono: il pomello della porta, il pesce, la tromba e l'imbuto. Il pomello della porta rappresenta quei prodotti in cui è necessario un grande impegno per l'acquisto, nonostante il basso livello di curiosità. È perfetto per rappresentare i beni di largo consumo. In questo caso i clienti non dedicano molto tempo e molte risorse alla ricerca delle possibili alternative, tantomeno nella loro valutazione. Questo poiché normalmente i prezzi sono bassi e l'acquisto è frequente. Il secondo modello è quello del pesce, in cui c'è un elevato livello di curiosità. Questo modello si applica particolarmente bene ai contesti business-to-business. Nel settore business-to-consumer il modello a pesce può essere riscontrato nei settori dei viaggi. Il terzo modello è quello della tromba, riscontrabile nelle categorie di prodotti elitari, come le auto di lusso, orologi di marca, borse firmate e motoveicoli. Ciò che differenzia questo modello dagli altri è l'alto livello di affinità. Il processo di valutazione è infatti relativamente rapido, dato che i brand hanno già avuto modo di dimostrare la loro qualità. Questo modello è applicabile al settore dei motoveicoli, soprattutto se si prendono in esame i modelli più costosi e se si intende l'acquisto di un motoveicolo come un acquisto edonistico e non

funzionale al mero mezzo di trasporto. Nel caso in cui l'acquisto di un motoveicolo risponda ad un bisogno di maggior comodità nella mobilità urbana e non, il prossimo modello è quello che più si adatta al settore. Il quarto modello è a forma di imbuto, in questo modello gli acquisti sono pianificati e i clienti sono molto coinvolti nella decisione d'acquisto. Questo è l'unico modello in cui i clienti attraversano tutte le fasi del viaggio. Il modello a imbuto è particolarmente indicato per i beni di consumo durevoli e nei settori dei servizi. In questa categoria la customer experience è molto importante, proprio perché vengono attraversate tutte le fasi del modello.

Tutti questi quattro modelli teorici hanno dei punti di forze e dei punti deboli. Combinando tutti i punti di forza dei quattro modelli si ottiene quello che è il viaggio del cliente ideale. Questo modello ha la forma simmetrica di un papillon. Chiunque conosce il brand (*aware*) lo consiglia (*advocate*) e chiunque è attratto dal bene (*appeal*) compie l'azione (*act*). Il numero di individui che arrivano alla fase dell'informazione (*ask*) è minimo. Se si sovrappone questo quinto modello con uno dei modelli analizzati precedentemente, emergeranno tutte le lacune e le opportunità che l'impresa ha di migliorare.

2.2.2 Il modello a stadi

Il processo d'acquisto inizia molto prima dell'effettivo atto d'acquisto e ha conseguenze che permangono anche molto tempo dopo. I modelli fin ora presentati, oltre ad essere prettamente teorici, non tengono adeguatamente in considerazione i processi mentali dei consumatori e loro le varie implicazioni. Per questo motivo è stato sviluppato un modello definito "modello a stadi" (Engel J. F., 1968) del processo di acquisto che prevede che il consumatore, durante il processo di acquisto e consumo, attraversi cinque diverse fasi. Le fasi del modello a stadi sono: percezione del problema, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento post-acquisto.

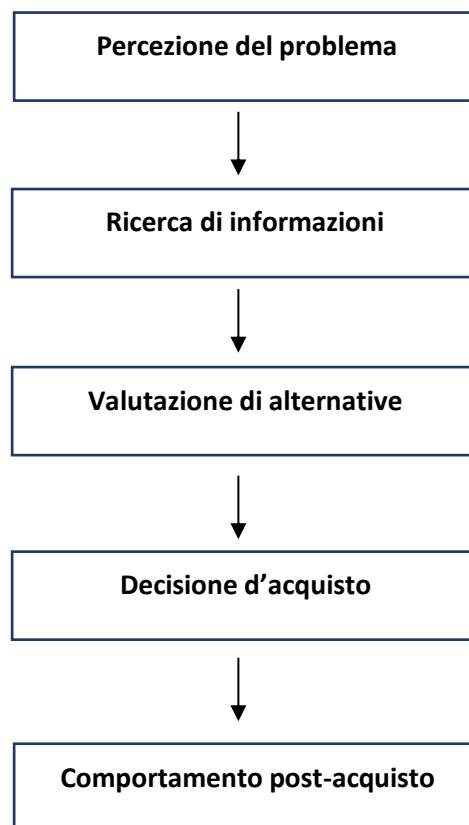


Figura 24, Modello a stadi

Non sempre i consumatori attraversano tutte e cinque le fasi di questo processo, né tantomeno lo fanno in maniera lineare come il modello sembrerebbe suggerire. In molti casi, infatti, risulta che alcune fasi vengano saltate. Un esempio è il caso degli acquisti d'impulso, in cui la percezione del problema e la decisione d'acquisto sono consequenziali

e raramente si ricercano informazioni sul prodotto che si sta per acquistare o si valutano attentamente le varie alternative. Ci sono poi casi in cui il consumatore attraversa tutte quante le fasi del processo d'acquisto ed alcune di queste più volte. È il caso dell'acquisto di beni durevoli, in cui la ricerca di informazione e la valutazione di alternative rappresentano una parte fondamentale del processo d'acquisto a cui il consumatore dedica quindi particolare attenzione alternando più volte le due fasi.

Il processo di acquisto parte quindi dal riconoscimento di un determinato problema a cui segue la percezione di un certo bisogno volto alla risoluzione del problema. Entrambi i fenomeni sono attivati sia da stimoli interni che da stimoli esterni. Il riconoscimento e l'individuazione di un determinato problema crea una discrasia fra la situazione attuale e quella desiderata dal consumatore. È necessario quindi analizzare attentamente i motivi per cui alcuni individui percepiscono dei bisogni mentre altri individui ne percepiscono altri. Come si è visto prima, i motivi che spingono gli individui a percepire determinati bisogni possono essere di legati a fattori culturali, sociali, personali e situazionali.

Una volta che l'individuo percepisce un determinato bisogno e una volta capito che un determinato bene può soddisfare il bisogno in esame, il consumatore inizierà a raccogliere più o meno informazioni riguardanti il bene che permetterà di soddisfare il bisogno avvertito dal consumatore. A differenza di quanto si pensi, i consumatori impiegano relativamente poco tempo per questa fase del processo di acquisto. Nel caso di beni durevoli, ad esempio, è stato registrato che la metà dei consumatori visita un unico negozio. L'impiego nella ricerca di informazioni è influenzato principalmente da due fattori, il primo è relativo alla struttura del mercato e dalla natura del prodotto, mentre il secondo è formato dai caratteri individuali del consumatore. La struttura del mercato (numero e varietà dei concorrenti) e la natura del prodotto (complessità del prodotto) vanno messe in relazioni alla competenza tecnica che il consumatore ha. Maggiore è questa competenza, maggiore sarà la capacità del consumatore di percepire e valutare le differenze tra le varie offerte. Quanto più sono ampie le differenze percepite, tanto più il consumatore sarà motivato a compiere un'ulteriore ricerca di informazioni, per poter valutare al meglio il prodotto da acquistare. È importante tenere conto che tanto più è alto il coinvolgimento emotivo del consumatore, che può derivare da forti emozioni positive correlate all'acquisto o da elevati rischi percepiti conseguenti a una scelta errata, tanto più approfondita sarà la ricerca di informazioni.

Si individuano due tipi diversi di impegno nella ricerca. Il primo livello viene definito come intensificazione dell'attenzione e si verifica quando la persona che vuole procedere all'acquisto diventa più ricettiva alle informazioni relative al prodotto che vuole acquistare. Non compie quindi nessuna azione attiva di ricerca, ma diventa semplicemente più sensibile agli stimoli a cui era già sottoposto. Nel secondo livello di impegno nella ricerca, si inizia a svolgere una ricerca attiva di informazioni. È il momento in cui si iniziano a cercare documenti scritti relativi al prodotto, ne si parla con amici e familiare e si iniziano a visitare i negozi in cui questo prodotto è disponibile per visionarlo. Un aiuto fondamentale alla raccolta di informazioni viene dato dalla rete, in cui sono presenti tutte le informazioni che un consumatore mediamente attento può volere.

Le fonti da cui i consumatori possono ottenere informazioni sono svariate, ma sono tutte riconducibili a quattro macrocategorie. Il consumatore può informarsi tramite fonti personali, ovvero la famiglia, gli amici, i vicini e i conoscenti o tramite fonti commerciali, ovvero la pubblicità, i siti web aziendali, il personale di vendita o confezioni ed espositori. C'è poi il caso delle fonti pubbliche, cioè tutto quel materiale che viene messo a disposizione dai mass media o da siti puramente informativi e non di proprietà dell'azienda. Per finire, nel caso il consumatore utilizzi direttamente il prodotto, o comunque ci entra in contatto per un esame o una certa sperimentazione, si parla di fonti empiriche.

Per quanto la maggior parte delle informazioni vengano fornite dalle fonti cosiddette commerciali, i consumatori reputano molto più affidabili le informazioni che provengono da fonti personali o empiriche. Grazie alla raccolta di informazioni il consumatore conoscerà diverse marche, definite come insieme conosciuto, che non rappresenteranno chiaramente la totalità delle marche presenti sul mercato. Soltanto alcune delle marche che formano l'insieme conosciuto verranno prese in considerazione dal consumatore poiché in grado di soddisfare i criteri di acquisto del consumatore. Le marche che verranno ricordate dal consumatore sono definite come insieme evocato. Con il proseguire della ricerca di informazioni del consumatore alcune marche dell'insieme evocato andranno scartate, ed altre aggiunte, fino ad arrivare a quello che viene definito come insieme valutato. È proprio tra le marche dell'insieme valutato che il consumatore andrà a prenderà la decisione finale di acquisto.

Un ragionamento molto simile può essere fatto anche per le diverse tipologie di beni che possono andare a soddisfare un determinato bisogno. Spesso il consumatore non vuole acquistare un determinato prodotto, vuole bensì risolvere un problema ma per fare ciò ha bisogno di un particolare prodotto. Questo prodotto può essere unico, il caso dei beni non sostituibili, ma può anche essere il caso che ci siano vari prodotti in grado di rispondere alle esigenze del consumatore. Il consumatore andrà a ricercare informazioni sui vari prodotti e alcuni verranno aggiunti all'insieme valutato mentre altri ancora ne verranno esclusi.

Il consumatore, prima di acquistare un bene si trova quindi a dover confrontare tra loro vari beni, con caratteristiche spesso simili. Una delle possibili procedure per valutare quale dei vari prodotti sia il migliore da acquistare è quella descritta dal modello del valore atteso (Fishbein, 1975). In questo modello, il consumatore valuta i prodotti andando ad attribuire diversi gradi di importanza alle caratteristiche del bene in esame e moltiplicandoli con il valore percepito della singola caratteristica dei vari beni. Ad esempio, come si può vedere nella tabella 5 nel caso di un motoveicolo un consumatore può dare un peso di 0,4 al peso in ordine di marcia e di 0,3 alla potenza e al prezzo. La valutazione di questi tre attributi può andare dal 1 al 10. Normalmente con 10 si intende che il prodotto in esame soddisfa pienamente le aspettative del consumatore per quanto riguarda l'attributo in esame, mentre con 1 si intende il livello peggiore di questo attributo. Nel caso del prezzo è opportuno sottolineare che la valutazione di 10 è assegnata al prodotto che ha il prezzo minore, mentre 1 viene assegnato al prodotto più costoso.

Tabella 5, Metodo del valore atteso

Motoveicolo	Peso	Potenza	Prezzo
A	9	10	2
B	6	7	5
C	7	6	4

Motoveicolo A: $0,4(9) + 0,3(10) + 0,3(2) = 7,2$

Motoveicolo B: $0,4(6) + 0,3(7) + 0,3(5) = 6$

Motoveicolo C: $0,4(7) + 0,3(6) + 0,3(4) = 5,8$

In questo caso il motoveicolo A ha registrato un valore percepito di 7,2, il motoveicolo B ha registrato un valore percepito di 6 e il motoveicolo C di 5,8. Questo significa che per il consumatore in esame il veicolo A è migliore del veicolo B, che è a sua volta migliore del veicolo C.

Il valore percepito viene calcolato con la formula:

$$\sum_{i=1}^n W_i \times P_i$$

Con W_i viene indicato il peso relativo dell'attributo *i-esimo* e P_i rappresenta invece la performance relativa dell'attributo *i-esimo* con riferimento al prodotto in esame.

Il modello del valore atteso viene definito come modello compensatorio, dato che gli attributi o le percezioni positive del prodotto sono compensate dagli attributi o dalle percezioni negative del prodotto. Spesso i consumatori ricorrono a delle scorciatoie mentali che prendono il nome di scelte euristiche. In questi modelli, definiti non compensatori, le percezioni positive e le percezioni negative non vanno a compensarsi. La valutazione isolata delle singole caratteristiche del prodotto permette al consumatore una decisione più rapida, ma meno accurata. È infatti probabile che tramite l'utilizzo di un ragionamento più ponderato, come quello del modello del valore atteso, le scelte del

consumatore siano diverse. Sono state individuate principalmente tre tipologie di scelte euristiche principali; quelle combinatorie, quelle lessicografiche e quelle di eliminazione di aspetti. Nelle scelte euristiche combinatorie, il consumatore definisce un livello minimo per ogni attributo del prodotto e sceglie il primo che soddisfa, per tutti gli attributi, questo standard minimo. Nelle scelte euristiche lessicografiche il consumatore individua l'attributo che ritiene più importante, e sulla base di quello sceglie il prodotto che ha la performance migliore da quel punto di vista. Per finire, nelle scelte euristiche di eliminazione per aspetti il consumatore analizza le marche scegliendo un attributo su base probabilistica, ed elimina le marche che non raggiungono il livello minimo dal punto di vista dell'attributo scelto.

Il consumatore giunto a questo punto è potenzialmente essere pronto all'acquisto, ma subentrano due ulteriori fattori che influenzano il comportamento d'acquisto del consumatore e possono modificare la decisione d'acquisto che elaborata. Questi due fattori sono rappresentati dall'atteggiamento degli altri e da altri fattori situazionali non previsti. Il peso che viene dato all'opinione altrui da parte del consumatore viene influenzato dall'intensità dell'atteggiamento dell'altra persona nei confronti del prodotto individuato come preferito da parte del consumatore e dalla motivazione che il consumatore ha di uniformarsi al desiderio altrui. I fattori situazionali non previsti modificano ulteriormente le intenzioni di acquisto e non essendo facilmente prevedibili modificano sostanzialmente il comportamento di acquisto effettivo del consumatore. Il rischio percepito dal consumatore varia in base all'entità dell'acquisto, all'incertezza delle caratteristiche che vengono attribuite al prodotto e al grado di fiducia che il consumatore ha in sé stesso e conseguentemente nelle sue capacità valutative.

McKinsey ha reso popolare il modello a stadi sul processo d'acquisto ridisegnandolo in forma circolare, definendolo "*Customer Decision Journey*" (Mc Kinsey, 2009). Il *Customer Decision Journey* è particolarmente efficace sotto il profilo pratico, poiché nella realtà il consumatore passa da una fase stadio all'altro del processo di acquisto in maniera non lineare, saltandone alcune o andando a modificare le scelte prese in precedenza. Tutto questo è ancora più vero ai tempi di internet.

Come già anticipato, ci sono poi lungo tutto il processo decisionale del consumatore dei fattori che possono complicare ulteriormente il processo di acquisto o di riacquisto. Questi fattori dato che vanno a modificare la complessità del processo di acquisto,

amplificandone o riducendone l'articolazione, vengono anche definiti "moderatori" del modello a stadi. Questi cinque "moderatori", definiti anche cinque W, sono: il genere di prodotto da acquistare e consumare (*what*), il ruolo svolto nell'acquisto e/o nel consumo (*who*), il luogo in cui avviene l'acquisto (*where*), le motivazioni alla base dell'acquisto (*why*) e per finire il modo in cui si svolge il processo di ricerca e la valutazione pre e post acquisto (*how*).

L'oggetto d'acquisto va ad influenzare il processo d'acquisto andando a renderlo più o meno complesso in base al genere di prodotto acquistato. Ci sono diverse classificazioni che sono utili a capire meglio il diverso orientamento valutativo del consumatore. La più grande differenza nell'orientamento valutativo del consumatore la si trova nel caso di acquisto ricorrente e consumo durevole. Altre differenze facilmente individuabili sono quelle tra prodotti "shopping" e prodotti "convenienza". I ruoli d'acquisto influenzano fortemente il consumatore, che si trova ad operare in un ecosistema composto sia da altri consumi complementari sia da individui che giocano un ruolo molto importante all'interno delle diverse fasi del processo d'acquisto. Questi individui possono avere anche diversi ruoli: iniziatori del processo, influenzatori, utilizzatori e decisori o acquirenti. L'analisi dei luoghi d'acquisto deve essere intesa nella maniera più ampia possibile. Questa analisi riguarda infatti sia dove si svolge il processo d'acquisto sia dove vengono reperite le informazioni funzionali al processo d'acquisto. Questo è ancora più vero oggi, dove i canali di contatto e i format commerciali al dettaglio sono esplosi ed esistono molte, se non moltissime, possibilità diverse.

Per finire, il comportamento d'acquisto del consumatore può essere influenzato dal suo approccio all'acquisto. Sono stati individuati quattro diversi tipi di approccio all'acquisto (Assael, 1981): quello orientato alla fedeltà, quello orientato alla convenienza, quello orientato alla varietà o quello orientato alla conferma delle scelte. Questi approcci variano in base al livello di differenziazione che è percepito tra le marche e dal livello di coinvolgimento del consumatore. Nel caso di basso livello di differenza percepita tra le marche e di basso coinvolgimento, prevarrà un orientamento alla convenienza. Quando il livello di differenziazione delle marche è alto ma il livello di coinvolgimento è basso ci sarà un orientamento alla varietà. Nel caso di un alto livello di coinvolgimento ma di un basso livello di differenza percepita tra le marche ci sarà un orientamento alla rassicurazione. Nel caso poi che il coinvolgimento del consumatore sia alto e che anche la differenziazione

percepita tra le marche sia alta, si parla di orientamento alla fedeltà. Quest'ultimo caso è quelli più coerente con il settore dei motoveicoli. Ci sono molti consumatori che affrontano il processo d'acquisto con un coinvolgimento emotivo molto alto. Questo avviene soprattutto quando il consumatore si attende di avere molti benefici, sia funzionali che psicologici, dal consumo del bene acquistato. Spesso ciò avviene anche nel caso che il consumatore tema che il prodotto possa esporli a rischi sostanziali, che siano di tipo fisico, sociale, funzionale, economico o psicologico. Se il grado di differenza tra le marche è alto il processo di acquisto rischia sia di attraversare tutte le fasi che sono previste dal modello a stadi, sia di diventare particolarmente lungo e complesso. Questo perché il consumatore per aver maggiori chance di ottenere i molti benefici del prodotto, o per minimizzarne i rischi, compie una ricerca molto approfondita e valuta attentamente tutte le possibili alternative. Questa complessità del processo di acquisto spinge il consumatore a non cercare solamente un semplice prodotto da acquistare ma bensì una marca di cui potersi fidare e riacquistare nel tempo.

Nella fase successiva all'acquisto, definita post-acquisto, il consumatore può riscontrare una differenza più o meno marcata tra le sue aspettative riguardanti le performance del prodotto o può riscontrare caratteristiche poco rassicuranti o può sentire commenti molto positivi anche su altre marche. Il consumatore sarà attento a cercare tutte le informazioni che possano confermare la bontà della sua scelta, oppure potrebbe anche trovarsi nel caso di esprimere insoddisfazione verso il prodotto o la marca che non ha saputo mantenere le aspettative. È quindi necessario che le comunicazioni di marketing dell'impresa non si limitino a convincere il consumatore della bontà del prodotto per fare in modo che lo acquisti, ma dovranno anche educarlo all'uso del prodotto ed eventualmente dovranno sostenerlo nella sua decisione d'acquisto e dovranno contribuire a creare sensazioni positive nel consumo. Il consumo presenta varie peculiarità sotto diversi aspetti a cui l'impresa dovrebbe prestare particolare attenzione. Non è ad esempio scontato che il consumatore sappia come utilizzare il prodotto al meglio. Dal punto di vista simbolico, invece, è necessario capire se il prodotto ha avuto effetti in linea con il posizionamento simbolico. Il prodotto può quindi fornire al cliente un'esperienza emozionale e di valore oppure non può non riuscire a soddisfare le attese di posizionamento simbolico, di arricchimento emozionale ed esperienziale e non soddisfare quindi il cliente.

La soddisfazione può essere assimilabile a una funzione costruita dal divario esistente fra le aspettative del consumatore e le prestazioni percepite del prodotto. Se le prestazioni sono al di sotto delle aspettative il consumatore sarà sicuramente insoddisfatto e a causa del coinvolgimento emotivo nell'acquisto e nel successivo consumo, si sentirà anche deluso. Nel caso in cui le prestazioni siano pari alle aspettative il consumatore sarà soddisfatto, mentre nel caso in cui le prestazioni superino le aspettative il consumatore sarà entusiasta. Proprio la soddisfazione post-acquisto può stimolare la ripetizione dell'acquisto e l'attivazione di un passaparola positivo.

Il consumatore soddisfatto ha più probabilità di acquistare nuovamente il bene e di parlarne positivamente con altre persone. La soddisfazione del cliente è quindi fondamentale per stimolare la fedeltà e il passaparola positivo. Il consumatore che non è soddisfatto, invece, potrebbe decidere di dismettere il prodotto o di restituirlo, ma potrebbe anche decidere di agire pubblicamente nei confronti dell'impresa, andando quindi ad alimentare il passaparola negativo. Il rapporto tra chi sostiene il brand e chi invece ne è un detrattore, viene definito Net Promoter Score (NPS) e viene calcolato con la seguente formula.

$$\text{NPS} = (\% \text{ di promotori} - \% \text{ di detrattori}) * 100$$

Il Net Promoter Score può assumere quindi un valore che oscilla tra il - 100 (massimo numero di detrattori) e il + 100 (massimo numero di promotori).

I consumatori di oggi hanno sempre meno tempo per poter conoscere e per valutare i vari brand. Di contro, i consumatori sono sottoposti a troppi stimoli e la loro capacità di attenzione è ormai calata. Investiti da questo mare di informazioni, i consumatori spesso non riescono a fidarsi di questi messaggi pubblicitari e li ignorano. Per questo motivo un maggior numero di stimoli non porta necessariamente a una maggior influenza sul consumatore. Il consumatore ormai tende a ignorare i messaggi pubblicitari e a fidarsi solamente dei consigli provenienti dalle fonti di cui si fida davvero, ovvero i famigliari e gli amici.

Le imprese devono essere in grado di instaurare relazioni di valore con il consumatore nei punti di contatto che il consumatore ritiene più importanti. Per le imprese è necessario riuscire a mappare il viaggio del cliente, per poter comprendere quali siano i punti su cui lavorare per rendere il processo più fluido e soddisfacente possibile ed intervenire nei

punti di contatto più critici. Andando ad aumentare la soddisfazione del cliente, aumenta la possibilità che esso venga fidelizzato e diventi un sostenitore dell'azienda (*advocacy*) che ne parla positivamente con la propria cerchia sociale.

2.3 Il questionario

Per analizzare al meglio i consumatori è stato creato un questionario per indagare le abitudini di acquisto dei consumatori e per individuare quali siano i punti critici che determinano la soddisfazione del cliente.³

Di seguito sono stati riportati i risultati più interessanti per quest'analisi.

Per poter individuare quali siano le caratteristiche che un buon concessionario di moto deve avere per poter soddisfare e quindi fidelizzare i propri clienti è stato creato e somministrato un questionario ad hoc. Grazie a domande che davano accesso a sezioni diverse in base alla risposta data, è stato possibile indagare le opinioni di diverse categorie di soggetti.

Il campione a cui è stato sottoposto il questionario è formato da 630 individui così divisi:

- 550 persone in possesso di almeno una moto
- 80 persone non in possesso di una moto

Dal punto di vista demografico, il campione è composto all' 80% da maschi e al 20 % da femmine.

Dal punto di vista anagrafico, si è riscontrato che la fetta più consistente del campione (36,7%) ha un'età superiore ai 50 anni. Il 25,8% del campione ha un'età compresa tra i 21 e i 30 anni, il 19,7% è invece compreso tra i 41 e i 50 anni di età mentre il 16,9% del campione è compreso invece tra i 31 e i 40 anni. L'82% del campione lavora, mentre l'8% del campione studia. Lo stipendio annuo lordo è inferiore ai 12.000€ per il 10,7% del campione, compreso tra i 12.001 e i 24.000€ per il 24,4% del campione. Il 32,4% del campione percepisce uno stipendio annuo lordo compreso tra i 24.001 e i 50.000€ e solamente l'11,3% del campione dichiara uno stipendio annuo lordo superiore ai 50.000€.

Considerabile la quota del campione (21,1%) che ha preferito non rispondere.

Dal punto di vista del titolo di studi, il 48,7% è in possesso di un Diploma Superiore, il 21,9% di una Laurea Magistrale, il 13,7% di una Laurea Triennale e il 12,2% del campione è in possesso di una Licenza Media.

³ Il questionario è disponibile in appendice.

Grazie a domande che davano accesso a sezioni diverse in base alla risposta data, è stato possibile indagare le opinioni di diverse categorie di soggetti. Le diverse categorie erano divise in base ai seguenti attributi:

- Il possesso di una moto;
- L'interesse ad acquistarne una;
- l'aver visitato o meno un concessionario di moto.

Ai 550 soggetti che hanno dichiarato di aver avuto almeno una moto sono state poste delle domande volte ad individuare la tipologia di moto posseduta, l'utilizzo prevalente e il loro comportamento generale. Delle 80 persone non in possesso di una moto, 51 hanno manifestato l'intenzione di acquistarne una. A questi 51 soggetti sono state sottoposte ulteriori domande per andare ad individuare i motivi per cui acquisterebbero una moto e su quale modello si orienterebbero. Delle 630 persone a cui è stato somministrato il questionario, 540 hanno dichiarato di essere stati almeno una volta in un concessionario di moto, 81 hanno dichiarato di non essere mai entrati e 7 hanno dichiarato di non ricordare se l'avessero mai fatto. Ai 540 soggetti che hanno dichiarato di essere entrati almeno una volta in un concessionario di moto sono state sottoposte ulteriori domande per capire meglio come si sono relazionati con il concessionario. Un fatto che desta particolare curiosità è che 550 soggetti hanno dichiarato di avere posseduto almeno una moto, ma solamente 540 soggetti hanno dichiarato di essere entrati almeno una volta in un concessionario di moto. Dato che anche molte persone che hanno dichiarato di non avere mai avuto una moto hanno dichiarato di essere comunque entrati almeno una volta in un concessionario, alcuni per semplice curiosità ed altri per accompagnare un amico, rimane da capire come mai molte persone che hanno avuto una moto non siano mai andati in un concessionario di moto.

L'88% del campione esaminato dichiara di possedere, o aver avuto in passato, almeno una moto. Di queste 550 persone, molte (80%) hanno già avuto una moto, mentre solamente il 20% ha dichiarato che è la sua prima moto

È stato riscontrato che la maggior parte del campione (66%) possiede solamente una moto, il 20% possiede due moto e il 12% possiede più di due moto. Il parco moto è relativamente recente, il 59 % delle moto è stata infatti prodotta dopo il 2014. La percentuale di moto prodotte dopo il 2020 è pari al 16%. Un quarto delle moto è stato

prodotto tra il 2006 e il 2013 e solamente il 15% è stato prodotto prima del 2005. I tre segmenti che vanno per la maggiore, sia tra chi ha già avuto moto sia tra chi è alla prima moto, sono quello delle enduro turistiche (37%), quello delle naked (24%) e quello delle moto da turismo (17%). Le maximoto vanno per la maggiore, dato che ben il 65% del campione dichiara di avere una moto oltre i 750cc. Il 25% del campione ha invece una moto la cui cilindrata è compresa tra i 501 e i 700 cc. Il 6% delle moto rientra nella categoria tra i 251 e i 500 cc. Piccolissima la percentuale di moto comprese tra i 126 cc e i 250 (1%). Le moto fino ai 125cc, quindi riservate tendenzialmente ai motociclisti più giovani, rappresentano invece il 3,4% del campione. Emerge che la cilindrata preferita da chi è alla prima moto è quella compresa tra i 501 cc e i 750 cc.

Andando ad analizzare la percentuale di chi ha acquistato un veicolo nuovo, risulta che il 40% degli intervistati dichiara di aver acquistato la propria moto nuova. Il restante 60% l'ha invece acquistata usata, dividendosi tra chi si è rivolto ad un concessionario (41%) e chi invece si è rivolto ad uno dei molti siti specializzati nella compravendita tra privati (45%). Marginale la percentuale (9%) di chi l'ha acquistata da un conoscente. I concessionari dovrebbero approfittare della diffusione sempre maggiore di internet, utilizzando canali come subito.it o le molte altre piattaforme di compravendita per promuovere i propri prodotti online ed aumentare quindi i possibili clienti.

Il motivo principale che spinge all'acquisto di un motoveicolo è per il 67% del campione l'utilizzo durante il fine settimana. Quasi la metà dei soggetti, il 48%, utilizza poi effettivamente la moto abitualmente il fine settimana. Il secondo motivo (il 39% degli intervistati dichiara di averla acquistata per questo motivo) che spinge all'acquisto di una moto è la possibilità di utilizzarla per lunghi viaggi, anche se poi solamente il 17% dichiara di utilizzarla per i lunghi viaggi, tendenzialmente durante le ferie. Il 38% degli intervistati dichiara di aver scelto di acquistare una moto per utilizzarla come mezzo principale di spostamento. Il 26% del campione dichiara infatti di utilizzarla regolarmente come mezzo di spostamento. In questa domanda era possibile selezionare fino a due opzioni, di conseguenza il totale delle risposte date supera il 100%.

Circa un terzo del campione (32%) dichiara di percorrere mediamente meno di 6.000 chilometri all'anno. La metà del campione dichiara di percorrere tra i 6.001 e i 12.000 chilometri l'anno. Il 14% dichiara di percorrere tra i 12.001 e i 24.000 chilometri l'anno. Limitata la percentuale (3%) di chi dichiara di superare i 24.000 chilometri annui.

Andando ad analizzare quali sono le caratteristiche che i consumatori reputano fondamentali per una moto, troviamo in prima posizione l'affidabilità della stessa, seguita dalla sicurezza del mezzo e dalla sua comodità. L'affidabilità è un requisito ritenuto molto importante dal 71% del campione. La maneggevolezza è la seconda caratteristica più apprezzata di una moto, con ben il 39% che la reputano molto importante e il 27% che la reputano importante. Al terzo posto troviamo la sicurezza intrinseca del mezzo che viene vista come una caratteristica molto importante dal 47% del campione da un altro 17% viene visto come importante. Anche la comodità del mezzo risulta essere una delle caratteristiche più apprezzate dai motociclisti, per il 37% del campione la comodità è infatti molto importante mentre si rileva importante per il 22% del campione. Per quanto riguarda il lato più emotivo, il senso di libertà dato dalla moto è stato indicato come molto importante da ben il 60% del campione e importante dal 17%. Molto minori i risultati che emozioni come il senso di appartenenza ad un gruppo e il possedere un oggetto all'avanguardia hanno registrato.

Oltre la metà degli intervistati (51,6%) dichiara di far eseguire la manutenzione programmata presso il concessionario. Il 29% degli intervistati per la manutenzione programmata si rivolge ad un meccanico esterno al concessionario, mentre il 19% dichiara di eseguire il tagliando a casa propria. Per l'acquisto di accessori il canale che va per la maggiore è internet, utilizzato dal 47% degli intervistati, seguito dai negozi specializzati (26% del campione). Il 16% degli intervistati dichiara invece di rivolgersi al concessionario per l'acquisto di accessori. Per quanto riguarda l'abbigliamento da moto, ben il 77% degli intervistati dichiara di rivolgersi a negozi specializzati, mentre il 16% utilizza l'online. Molto piccola la quota (2,9%) di chi si rivolge al concessionario per l'acquisto dell'abbigliamento da moto.

Il campione di 80 persone che non possedevano la moto è stato sottoposto ad un questionario leggermente diverso. Innanzitutto, è importante sottolineare che il 38% di questo campione si è dichiarato non interessato ad acquistare una moto. Per quanto riguarda invece il restante 62% del campione si è evidenziata una netta preferenza verso l'acquisto di una moto usata (62%) piuttosto che nuova (38%). La tipologia che sembra attirare di più i non motociclisti è quella degli scooter, che è stato scelto come possibile mezzo da acquistare dal 23% del campione. Sia le enduro-turistiche che le turistiche pure registrano una quota del 16% del campione. Seguono poi naked e sportive, entrambe con

una quota del 12,5%. Tutti gli altri segmenti seguono molto lontani. Le piccole cilindrata (sotto i 500cc) sono le preferite tra chi non ha la moto, avendo fatto registrare oltre il 73% di preferenze. La maggior parte degli intervistati (65%) dichiara che acquisterebbe una moto per utilizzarla durante dei giri il fine settimana. Il 43,8% dichiara che la utilizzerebbe come mezzo di spostamento e solamente un terzo del campione la utilizzerebbe per dei lunghi viaggi.

CAPITOLO 3. La fedeltà del cliente

3.1 L'importanza della fedeltà

Un alto tasso di fedeltà dei clienti crea diversi vantaggi per le imprese. Le imprese con alti livelli di fidelizzazione sono, spesso, quelle che conseguono profitti maggiori e hanno tassi di sviluppo superiori ai concorrenti. Per avere clienti fedeli è necessario che le imprese riescano a offrire un valore superiore a quello dei concorrenti in modo da soddisfare i propri clienti. Il concetto di valore e di soddisfazione sono quindi fortemente correlati al concetto di fidelizzazione. I clienti soddisfatti, che hanno quindi ottenuto molto valore dalla propria relazione con l'impresa, hanno una probabilità molto alta di riacquistare dalla medesima impresa. I clienti soddisfatti rappresentano quindi una vera e propria risorsa per le imprese. Come ogni altra risorsa è però necessario esser in grado di misurarli e valutarli. È quindi necessario essere in grado di prevedere e quantificare correttamente la durata del ciclo di vita del cliente e il flusso di cassa generato. Per fare ciò è necessario quantificare e profilare gli utili che vengono realizzati da un cliente durante il suo intero ciclo di vita.

Sono state individuate diverse componenti i cui effetti aumentano il profitto annuo del singolo cliente nel tempo. Il profitto del cliente che acquista per la prima volta un bene dell'impresa è dato dalla differenza tra il profitto di base ed i costi di acquisizione. Con i vari riacquisti al profitto base per cliente vanno aggiunte una serie di componenti che ne aumentano il valore al passare del tempo. Queste componenti sono: la crescita dei ricavi, i risparmi di costo, le segnalazioni e il sovrapprezzo. La maggior parte delle imprese deve investire molte risorse per acquisire nuovi clienti. I costi più rilevanti sotto questo punto di vista sono imputabili a spese pubblicitarie verso potenziali clienti, alle commissioni sulle vendite a nuovi clienti e ai costi generali imputabili alla forza di vendita. Nel caso di vendite al dettaglio, ad esempio, tra i costi di acquisizione del cliente rientrano le spese necessarie ad aprire un nuovo punto vendita, tenendo anche conto delle perdite da sostenere prima che si raggiunga il valore di vendita corrispondente al punto di pareggio e il costi dei prezzi promozionali necessari ad attrarre nuovi clienti. I clienti che acquistano uno dei prodotti dell'impresa, a parte rare eccezioni, pagano un prezzo maggiore rispetto all'insieme dei costi che l'impresa sostiene per quel prodotto generando quindi un profitto per l'impresa. Questo profitto viene definito profitto base e

non è influenzato né tempo, né dalla fedeltà, né dall'efficienza o altri fattori. Quanto più a lungo si riesce a mantenere un cliente, tanto più l'arco di tempo su cui si realizza tale profitto cresce tanto più i costi di acquisizione diminuiscono. In quasi tutti i settori la spesa dei clienti nel tempo cresce. Il ricavo medio annuo per cliente nei servizi automobilistici si triplica fra il primo e il quinto anno. Al crescere della familiarità del cliente con l'impresa e con i suoi processi, il cliente diventa sempre più efficiente facendo diminuire i costi di gestione che l'impresa deve sostenere. Nel caso di un'officina, avere una clientela fedele permette di conoscere sia il cliente che il veicolo, il che si traduce in un risparmio di costi dovuto alla conoscenza dello stato del veicolo, dei problemi precedentemente risolti o delle soluzioni già tentate. Inoltre i clienti fedeli sono più facili da gestire poiché molti prenotano in anticipo e sono più accomodanti in fatto di tempi. Un altro importante beneficio dato dalla fedeltà dei clienti è dato dal fatto che i clienti fedeli, e quindi soddisfatti, raccomandano l'azienda ad altre persone. La segnalazione ha un forte impatto positivo sulla percezione degli eventuali nuovi clienti, che sono molto più favorevoli ad acquistare da un'impresa consigliata rispetto ad acquistare da un'altra impresa. Il passaparola rappresenta un ottimo strumento di marketing, poiché proveniente da persone vicine e non da comunicazioni istituzionali. È poi importante sottolineare come i clienti procurati tramite raccomandazione personale risultano essere migliori, ovvero più redditizi, rispetto a quelli giunti grazie a una promozione pubblicitaria vera e propria ed oltretutto risultano anche essere più longevi. È stato riscontrato che in molti settori i clienti più longevi pagano prezzi maggiori rispetto a quelli nuovi. Ciò può essere una conseguenza degli sconti sulle ordinazioni di prova dei nuovi clienti, ma spesso deriva da una scelta spontanea. I clienti che hanno più esperienza dal punto di vista della linea di prodotti dell'azienda e con i suoi metodi ricavano il valore maggiore possibile dalla relazione con l'impresa, e sono quindi meno sensibile al prezzo dei singoli prodotti. Conoscere l'andamento del profitto lungo tutto il ciclo di vita del cliente permette di prendere decisioni basate su un riscontro oggettivo che permette di conoscere il valore effettivo di un nuovo cliente o quanto un incremento di fedeltà dei clienti aumenterà i profitti dell'impresa.

“Il solo valore che la vostra impresa potrà mai creare deriva dai clienti, da quelli che avete oggi e da quelli che avrete in futuro. Un'impresa ha successo se sa procurarsi, mantenere e incrementare i propri clienti. I clienti sono la sola ragione per cui si costruiscono

fabbriche, si assumono dipendenti, si programmano riunioni, si posano cavi in fibra ottica o ci si impegna in un'attività di impresa. Senza clienti non esiste impresa" (Peppers, 2005)

I clienti rappresentano l'elemento più importante per tutte le imprese, senza clienti non può esistere l'impresa. Questo è il principale motivo per cui una strategia basata sulla fidelizzazione del cliente risulta essere fondamentale per le imprese che vogliono rimanere sul mercato a lungo. Le imprese che hanno più successo adottano una strategia che pone al centro il cliente.

I clienti non si aspettano più solamente che le imprese con cui entrano in contatto li soddisfino, ma si aspettano che le imprese siano in grado di ascoltarli e di rispondere loro con offerte di valore allineate ai loro bisogni e ai loro desideri. Grazie alla tecnologia i clienti sono sempre più informati e hanno tutti gli strumenti per poter raccogliere le informazioni per valutare i prodotti delle diverse imprese e valutare quali rispondano meglio alle loro esigenze e quale sia il grado di rispondenza fra le promesse dell'impresa e l'esperienza di valore.

Le imprese per aumentare le vendite e quindi i propri profitti hanno bisogno di investire molto tempo e risorse nella ricerca di nuovi clienti. L'impresa non può però accontentarsi di attrarre nuovi clienti ma deve anche mantenerli e cercare di incrementarne gli acquisti. Per ridurre il tasso d'abbandono è necessario definire e quantificare il tasso di mantenimento della clientela ed individuare le cause di abbandono e valutare su quali di esse si possa agire. È poi importante confrontare il valore del ciclo di vita della clientela persa con i costi necessari a ridurre il tasso di defezione. L'imbutto del consumer marketing permette di identificare la percentuale del mercato target potenziale per ogni singola fase del processo decisionale. I consumatori fedeli sono quelli che sono passati attraverso tutte le fasi dell'imbutto. L'imbutto del consumer marketing permette inoltre di individuare quali fasi dello stesso rappresentino un collo di bottiglia, ovvero dove c'è il maggior numero di defezioni. Una volta che è stata individuata l'area più critica è possibile attuare delle strategie per migliorare la gestione della relazione con il cliente nell'area critica. Ci sono poi molte strategie che le imprese possono attuare per cercare di aumentare il valore totale della propria base clienti. È possibile ridurre il tasso di defezione dei clienti selezionando attentamente il personale e formarlo adeguatamente per aumentare la possibilità che i clienti che si rivolgono al personale ottengano risposte soddisfacenti alle proprie domande relative ai prodotti offerti. Coinvolgendo

personalmente il cliente nell'impresa permette di aumentare la durata del rapporto con quest'ultimo. È poi possibile accrescere il potenziale di crescita dei singoli clienti aumentandone la quota di vendita, tramite tecniche di vendita incrociata e tramite vendita di prodotti superiori. È necessario cercare di migliorare la profittabilità dei clienti meno redditizi e se ciò non fosse possibile potrebbe essere più conveniente allontanarli piuttosto che mantenere le relazioni con quest'ultimo. Di contro è necessario avere particolari attenzioni nei confronti dei clienti con una profittabilità maggiore.

3.1.1 Il valore della fedeltà

La fidelizzazione del cliente tramite pratiche di marketing deve essere vista come un investimento che le imprese compiono per aumentare la propria redditività. La fidelizzazione aumentando la profittabilità dei clienti permette all'impresa di migliorare i propri indicatori economico-finanziari. Il valore di un'impresa viene calcolato attualizzando i flussi di cassa attesi, scontandoli a un tasso che ne rifletta la rischiosità, e attualizzando il valore delle eventuali opzioni reali. Questo indicatore, definito *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*), permette di calcolare il valore intrinseco dell'impresa. La formula utilizzata per calcolare il *WACC* è la seguente:

$$WACC = KE \left[\frac{\text{Equity}}{\text{Debito} + \text{Equity}} \right] + Kd \left[\frac{\text{Debito}}{\text{Debito} + \text{Equity}} \right]$$

Dove:

Ke indica il costo del capitale netto;

Kd il costo corrente del debito, al netto del beneficio fiscale connesso all'indebitamento.

Per poter analizzare correttamente la capacità di creazione di valore dell'impresa nel breve periodo è però necessario scomporre i flussi di cassa nei loro generatori più stretti. Da qui la necessità di utilizzare indicatori come il rendimento sul capitale investito (*ROIC*) e il tasso di crescita (*g*). Il rendimento sul capitale investito rappresenta il rapporto tra il reddito operativo al netto delle imposte sul reddito e il capitale investito a inizio anno nelle relative attività operative.

$$ROIC = \frac{NOPAT}{CI}$$

Per quanto riguarda invece il tasso di crescita, viene calcolato con la seguente formula:

$$\text{Tasso di crescita} = ROIC_1 * \frac{I}{NOPAT}$$

$I/NOPAT$ rappresenta il tasso di reinvestimento (IR) calcolato con I che rappresenta l'investimento complessivo annuo al netto dell'ammortamento.

Il ROIC è un indicatore sintetico di performance che permette di valutare globalmente tutti gli effetti prodotti dal vantaggio competitivo dell'impresa. Il vantaggio competitivo può infatti derivare da diverse vie, ad esempio da una gestione efficiente del capitale, da costi particolarmente bassi o da un'alta marginalità dei prodotti. Il ROIC può aumentare per via dell'incremento del margine operativo (Reddito operativo / Ricavi) e per l'aumento dell'indice di rotazione del capitale (Ricavi / Capitale investito). Entrambi gli indicatori sono correlati ed influenzati dalle politiche di marketing dell'impresa. Le politiche di prezzo e i volumi di vendita vanno infatti ad influenzare il margine operativo. L'indice di rotazione del capitale investito viene correlato alla dimensione del capitale investito per il livello delle vendite riscontrate. La contribuzione netta di marketing permette di analizzare precisamente quali siano gli elementi della redditività aziendale che vengono influenzati dalle strategie di marketing attuate dall'impresa. Per calcolare la contribuzione netta di marketing è necessario sottrarre al margine operativo lordo le spese di marketing e vendita. Questo indicatore, per quanto sia funzionale per poter valutare l'impatto reddituale di una strategia di marketing, non permette di avere indicazioni riguardanti l'efficienza relativa. Per fare ciò è necessario utilizzare altri due indicatori: il marketing Return on sales e il Marketing Return on Investment. Per calcolare il Marketing Return on Sales è sufficiente calcolare il margine operativo utilizzando la contribuzione netta di marketing come numeratore anziché l'EBIT. Il marketing ROI permette di valutare la redditività degli investimenti di marketing. Per aumentare la contribuzione netta di marketing è possibile sviluppare la domanda primaria, accrescere la quota di mercato o migliorare la redditività. Sviluppare la domanda primaria è una strategia perseguibile nel caso in cui ci sia un divario abbastanza ampio, che permetta quindi margini di crescita, fra la domanda primaria e il mercato potenziale. Nel caso non ci sia un'ampia differenza fra la domanda primaria e il mercato potenziale, le imprese che vogliono aumentare la propria redditività possono perseguire la strada dell'aumento della quota di mercato a discapito dei concorrenti. E poi possibile perseguire la strada dell'aumento della redditività tramite l'aumento dei prezzi, la diminuzione dei costi o tramite l'efficientamento delle politiche di marketing.

3.1.2 I livelli di potenzialità della Customer Loyalty

La fedeltà del cliente rientra nella fattispecie attinente ai comportamenti di consumo. L'utilizzo ripetuto della marca e/o del punto vendita è originato da un preciso atto di volontà dell'acquirente. Il valore della fedeltà va quindi interpretato come la capacità di aumentare la fedeltà all'impresa a partire dal livello di *customer loyalty* attuale. Il potenziale generativo della fedeltà è articolato in tre livelli: il potenziale di attenuazione dell'interdipendenza competitiva, il potenziale di diffusività intersettoriale e il potenziale di accelerazione dell'apprendimento organizzativo. Per quanto riguarda il primo livello, quello relativo al potenziale di attenuazione dell'interdipendenza competitiva, la difficoltà di imitazione delle risorse relative alla fedeltà crea una barriera per i concorrenti. I clienti fedeli sono infatti poco sensibili alle azioni dei concorrenti. Nell'ottica delle imprese commerciali, la fedeltà si concretizza nei minori vincoli nella composizione degli assortimenti, nella possibilità di incrementare i margini di profitto orientando le scelte dei clienti e nel consolidare la relazione con l'impresa industriale. La stabilità delle preferenze dei clienti fedeli permette all'impresa di disporre liberamente del proprio potere di mercato. Ciò è subordinato al corretto adattamento dell'offerta alla domanda. Il valore attribuito dai clienti alla relazione con l'impresa consente l'adozione di politiche di prezzo che garantiscano migliori risultati economico-finanziari o di ottimizzare il rapporto qualità-prezzo che caratterizza il punto vendita. La possibilità di accelerare il reinvestimento dei profitti e di ridurre il rischio di sostituzione permette all'impresa di consolidare nel tempo la sua posizione competitiva di lungo periodo, incrementando contestualmente il valore dell'impresa. In riferimento al potenziale di diffusività intersettoriale, la fedeltà si estende a contesti competitivi diversi, permettendo all'impresa di avere ingenti vantaggi strategici nei confronti dei concorrenti. La fedeltà, al pari degli altri *invisible asset*, è caratterizzata da un'elevata trasferibilità. La fedeltà del cliente verso un determinato bene è quindi estendibile anche agli altri beni e servizi prodotti dall'impresa, favorendo positivamente pratiche di *cross selling*. Per finire, il potenziale di accelerazione dell'apprendimento organizzativo è dato dallo sviluppo del patrimonio di conoscenza, favorito dai nessi causali esistenti fra la fedeltà e le relazioni con i clienti. I clienti fedeli accumulano una notevole esperienza di utilizzo e la solidità della relazione tra clienti e impresa accresce la capacità di innovare dell'impresa. Ciò si traduce in un miglioramento continuo del sistema d'offerta.

La *customer loyalty* e il suo potere generativo si riflettono sul valore dell'impresa. Secondo Guatri (Guatri, 1991) il risultato ottenuto dall'impresa in un certo periodo di tempo è dato dalla variazione del valore del capitale economico, dal dividendo distribuito e dal capitale investito. In formule:

$$\sum_i^n d_s v^s + (W_n * v^n * W_0) - \Delta C_s v^s$$

Dove:

d_s : dividendo distribuito nell'anno s ;

W_n : valore dell'impresa al tempo n ;

W_0 : valore attuale dell'impresa;

ΔC_s : aumento di capitale a pagamento al tempo s ;

v^s, v^n : fattori di attualizzazione in base al tasso i .

Il valore potenziale del capitale economico deriva dal valore attuale dello stesso e dalle sue opportunità di crescita. Il valore attuale del capitale è influenzato dal tasso di capitalizzazione, dal reddito normale atteso e dalla sua durata. Le opportunità di crescita del capitale economico sono date dal saggio di profitto, dalla sua durata e dal tasso potenziale di crescita. Il primo legame tra il valore dell'impresa e la fedeltà del cliente è dato dall'impatto positivo che esercita sui vantaggi competitivi dell'impresa. La fiducia rafforza i meccanismi di isolamento infra e intersettoriali, andando a ridurre i rischi d'impresa e conseguentemente il tasso di capitalizzazione. È poi importante sottolineare che la fedeltà ha influenze positive anche sulla redditività del capitale proprio e sul tasso di profitto. Il tasso di profitto, ovvero la differenza tra il ROE e il tasso di capitalizzazione aumenta per due motivi. Come già visto, in primo luogo il tasso di profitto aumenta poiché aumenta il tasso di capitalizzazione grazie alla diminuzione del rischio imprenditoriale; in secondo luogo, il ROE aumenta poiché c'è la possibilità di adottare politiche di premium price e di contenere gli investimenti di marketing grazie al passaparola dei consumatori. Si riducono inoltre i costi relativi alla gestione del cliente e si può fare affidamento su un maggior tasso tendenziale di sviluppo del portafoglio clienti. Per finire, la customer loyalty permette lo stabilizzarsi dei flussi di profitto presenti e futuri e l'aumento del valore delle opportunità di crescita del capitale economico.

3.2 Cosa influenza la fedeltà

Il cliente decide di rimanere fedele e fidelizzato a un'impresa fintanto che si verifica la seguente disuguaglianza:

Soddisfazione attesa < (Soddisfazione attuale + costi di passaggio)

Il cliente non cambierà impresa fino a che la soddisfazione attesa dal cambio di impresa non sia superiore alla soddisfazione attuale sommata ai costi del passaggio. Appare evidente che se l'impresa vuole aumentare le probabilità di fidelizzare il cliente può agire su due componenti, la soddisfazione attuale e i costi di passaggio. Per incrementare la soddisfazione dei propri clienti l'impresa può cercare di offrire un prodotto adatto alle esigenze dei clienti, cercare di individuare e risolvere i problemi che più disturbano i clienti o può cercare di migliorare la percezione di convenienza. Per quanto riguarda invece i costi di passaggi, è importante sottolineare che possono essere monetari o non monetari. I costi di passaggio possono infatti essere legati all'apprendimento, a adempimento legali, al cambiamento organizzativo, alla riprogettazione di sistemi informativi o dalla necessità di cambiare abitudine. Questi costi sono positivamente correlati alla criticità del prodotto e all'incertezza relativa ai benefici offerti dal nuovo prodotto che il cliente intende acquistare. Tanto maggiore sarà il valore del prodotto o del servizio, tanto maggiori saranno i costi associati al passaggio.

3.2.1 Il valore

La proposta di valore al cliente (*value proposition*) è alla base delle relazioni di fedeltà più solide. Con proposta di valore al cliente si intende l'insieme di tutti i benefici che vengono forniti al cliente, rapportati al costo che deve sostenere per poter acquistare il bene in esame e godere nel tempo dei benefici che offre. Per poter offrire una proposta di valore al cliente di rilievo è necessario che il sistema di distribuzione del valore dell'impresa sia gestito in maniera puntuale. Il sistema di distribuzione del valore è composto da tutte quelle esperienze che il cliente vive quando entra in relazione con l'impresa per procurare ed utilizzare il bene desiderato. Ciò risulta fondamentale poiché la soddisfazione di una persona dipende dalle sensazioni positive o negative che derivano dalla differenza tra le aspettative di performance e le effettive performance percepite di un prodotto. Nel caso le performance non siano all'altezza delle aspettative, il cliente si sentirà deluso ed insoddisfatto. Nel caso che le performance attese e quelle percepite siano uguali, il cliente si sentirà soddisfatto dato che grazie all'acquisto del prodotto è riuscito a soddisfare i bisogni per cui l'aveva acquistato. Se le performance rilevate superano le aspettative, il cliente sarà addirittura entusiasta.

Il processo di creazione di valore economico si fonda sulla mediazione tra il valore per il cliente e il valore dell'impresa. Essere in grado di creare valore per i clienti aumenta la loro soddisfazione e con essa la loro fedeltà verso l'impresa. I clienti fedeli sono caratterizzati da acquisti ripetuti nel tempo, da minori costi di gestione e dal passaparola positivo. I flussi di reddito e di cassa che permettono all'impresa di perdurare nel tempo sono derivanti dalla presenza di clienti disposti ad acquistare i beni dell'impresa con continuità. Dalla prospettiva dei clienti, l'impresa ha come unica funzione quella di offrire beni o servizi in grado di generare valore per il cliente e soddisfarlo. Per le imprese è quindi imperativo generare valore per il cliente (Drucker, 1973) "*to satisfy the customer is the mission and purpose of every business*". Tutte le decisioni che possono andare ad influenzare, aumentandolo o diminuendolo, il valore per il cliente si riflettono sulla competitività dell'impresa e conseguentemente sulla capacità dell'impresa di creare valore. Ciò è ancora più vero a causa della tecnologia e dell'aumento della competitività.

Il valore per il cliente può essere riassunto come derivante dal confronto tra ciò che il cliente riceve (*get*) e ciò che il cliente dà (*give*). La prima componente è data da tutti i vantaggi che il cliente ottiene dal prodotto. Questi vantaggi possono essere di tipo funzionale, psicologico, sociale ed esperienziale. Per quanto riguarda invece la componente *give*, è data dagli oneri, monetari e non, che il cliente deve sostenere per acquistare il bene. Alla luce della definizione proposta, è evidente che il valore per il cliente abbia le seguenti caratteristiche: multidimensionalità, soggettività, relatività, dinamicità. Il valore per il cliente è multidimensionale, poiché è necessario agire su diverse tipologie di benefici e costi, agendo su attributi tangibili e intangibili. La soggettività deriva dalle diverse percezioni e preferenze che dipendono da variabili individuali. Per quanto riguarda la relatività, il valore deriva sempre da una valutazione che mette in relazioni beni sostituti diretti o indiretti, in grado di soddisfare gli stessi bisogni. Per finire, il valore per il cliente è dinamico poiché le determinanti del valore cambiano nel tempo per via del progresso tecnologico, dell'evoluzione dell'individuo e a causa della maggior complessità sociale.

Per quanto la creazione di valore per il cliente possa risultare anche razionalmente profittevole per l'impresa è necessario cercare di tradurre e quantificare in modo economico le effettive implicazioni della *customer-based view*. "Principi e teorie, nel campo dell'impresa, hanno scarsa o nulla utilità pratica se non si prestano a misurazioni attendibili. Intendendo con questa espressione una misura dotata di ragionevole approssimazione e credibilità; il rigore e l'esattezza assolute sono difficilmente perseguibili. Nel campo delle imprese, ogni teoria e principio deve ispirare, sollecitare, agevolare comportamenti e azioni razionali: ma se i risultati di tali comportamenti e azioni rimangono sconosciuti e privi di giudizio (cioè non misurabili), principi e teorie rischiano di trasformarsi in inutili prediche, in un vaniloquio privo di qualsiasi effetto utile" (Guatri, 1994). Per misurare il valore per il cliente è possibile utilizzare due tipi di misurazione. Le misurazioni *desk* si basano sulle valutazioni del management aziendale che considera i benefici osservati. Le misurazioni *field* sono invece derivanti da ricerche di mercato qualitative e quantitative. Il secondo tipo di misurazioni per quanto risulti essere più impegnativo e costoso permette di analizzare meglio il valore per il cliente. Grazie alle misurazioni di tipo *field* è infatti possibile ricostruire la catena mezzi-fini del cliente e rilevare quali siano i criteri di scelta e le percezioni riguardanti le performance dei prodotti della concorrenza.

Analizzare il valore per il cliente risulta fondamentale poiché è la base dello sviluppo della customer satisfaction e conseguentemente delle relazioni con i clienti. La soddisfazione del cliente è stata definita da numerosi studi (Szymansky, 2001) come derivante da un costrutto sottrattivo (Costabile, 1996). Questo costrutto deriva dalle differenze che il cliente riscontra tra le aspettative di valore normative, le aspettative di valore predittive e le percezioni sul valore ricevuto. Le aspettative di valore normative indicano il valore che, considerati i suoi obiettivi e gli standard di riferimento, il cliente desidera ricevere. Le aspettative di valore predittive rappresentano ciò che il cliente ritiene doveroso ricevere dall'impresa. Le percezioni sul valore ricevuto derivano dalla differenza tra benefici e costi del prodotto.

In base all'effettiva discrasia riscontrata tra il valore desiderato, il valore atteso e il valore percepito il cliente può essere soddisfatto o meno. Nel caso sia soddisfatto si creerà un senso di fiducia nei confronti dell'impresa. È proprio questo senso di fiducia che permette la riduzione delle informazioni che il cliente deve reperire per compiere un nuovo acquisto. In un contesto come quello dei motoveicoli, in cui il processo d'acquisto può essere molto lungo, risulta evidente come questa riduzione risulti molto importante. La fiducia deriva da un processo ricorsivo, in cui colui che richiede la fiducia (*trustee*) e colui che la concede (*trustor*) partecipano attivamente, essendo entrambi disposti a fronteggiare un certo grado di rischio. Se le aspettative del cliente vengono rispettate la percezione che il cliente ha dell'impresa viene rafforzata positivamente e di conseguenza si riduce il fabbisogno informativo.

3.2.2 La soddisfazione

La soddisfazione del cliente è quindi uno dei fattori chiave nel processo di fidelizzazione del cliente. È però importante sottolineare che la relazione tra soddisfazione e fedeltà non è lineare. Se si decide di misurare la soddisfazione del cliente utilizzando una scala da uno a cinque risulterà che i clienti con un livello di soddisfazione molto basso (livello uno) quasi sicuramente smetteranno di relazionarsi con l'impresa. Nel caso di un livello di soddisfazione medio (dal livello due al livello quattro) le probabilità che il cliente passi alla concorrenza diminuiscono, ma è comunque molto probabile che in caso di un'offerta migliore da parte della concorrenza il cliente abbandoni l'impresa. Se invece i clienti sono molto soddisfatti (livello cinque) le probabilità che il cliente abbandoni l'impresa sono minime, è anzi molto probabile che il cliente continui ad acquistare e che parli positivamente dell'impresa ai suoi conoscenti. Per poter offrire una proposta di valore congrua è necessario che l'impresa misuri periodicamente il livello di soddisfazione dei clienti per poter capire e sistemare elementi di criticità nella relazione con quest'ultimi. Per misurare la soddisfazione dei clienti è possibile svolgere sondaggi periodici con l'obiettivo di capire l'intenzione di riacquistare altri prodotti dall'impresa e per capire quanto i clienti consiglierebbero l'impresa e i suoi prodotti ad altre persone. Proprio il consigliare il prodotto ad altre persone rappresenta il più alto livello di fedeltà, è infatti impossibile che un cliente che consiglia l'impresa ad altre persone non ne sia in prima persona soddisfatto. Secondo Reicheld (Reichheld, 2006) per valutare il livello di soddisfazione del cliente è sufficiente limitare i questionari a una sola domanda, ovvero "Che probabilità ci sono che lei consigli questo prodotto o servizio a un amico o a un collega?". Ai clienti viene chiesto di indicare utilizzando una scala da 0 a 10 la probabilità con cui consiglierebbero l'impresa a un conoscente. I clienti che hanno indicato il punteggio di 7 o 8 vengono definiti "soddisfatti passivi" dato che pur avendo espresso un giudizio positivo sulla probabilità di consigliare l'impresa ad un conoscente è poco probabile che lo facciano davvero. I clienti che hanno indicato un punteggio superiore all'8 vengono definiti promoter, mentre i clienti che hanno indicato un punteggio inferiore al 7 vengono definiti detrattori. Come già visto precedentemente, sottraendo il numero dei detrattori a quello dei promoter si ottiene il *Net Promoter Score* (NPS). Oltre al NPS si possono utilizzare molti altri indicatori per misurare la soddisfazione dei clienti. Questi indicatori possono fare riferimento a due macrocategorie di sistemi di misurazione; quelli

indiretti e quelli diretti. I sistemi di misurazione diretti si basano su tecniche che coinvolgono direttamente il cliente, che deve quindi esprimere un giudizio sul suo livello di soddisfazione e sulla qualità del prodotto o servizio dell'impresa. Tra i metodi cosiddetti diretti si trovano:

- *La Critical Incident Technique (CIT);*
- *Il Problem Detection System;*
- Il metodo PIMS;
- *La Customer Satisfaction Survey;*
- Il modello *Servqual*.

Oltre a queste tecniche, se ne stanno sviluppando altre che permettono di isolare i diversi aspetti dell'erogazione del servizio andando a creare delle mappe relative ai punti di forza e di debolezza del servizio.

La soddisfazione del cliente permette di aumentare l'ampiezza e la qualità delle relazioni con gli stessi, da cui dipende la capacità di generare valore dell'impresa. Per le imprese è quindi necessario essere in grado di poter misurare oggettivamente quanto i clienti siano soddisfatti e verificare il grado di allineamento dei processi aziendali ai processi cognitivi dei clienti. Il valore desiderato e il valore atteso sono influenzati dalle motivazioni personali dei clienti, dalle esperienze precedenti, dall'immagine dell'impresa e dal passaparola. L'impresa attraverso i processi di comprensione, progettazione e realizzazione cerca di soddisfare al meglio i clienti. La fase della comprensione si riferisce alla fase in cui l'impresa cerca di individuare quali siano le aspettative di valore dei clienti. Dopo di che l'impresa progetta il bene o servizio per poi realizzarlo. Quando i processi dell'impresa riescono ad allinearsi perfettamente ai sistemi cognitivi dei clienti ecco che l'impresa riesce a soddisfare i propri clienti. Tutti i gap che si creano tra i processi aziendali e i desideri e le aspettative dei clienti possono rappresentare un problema per l'impresa, che non riesce a soddisfare completamente i propri clienti. Questi gap possono essere generati da uno scostamento tra il valore che il management si prefigge di offrire al cliente (valore pianificato), tra il valore che il cliente intende ottenere (valore desiderato), tra gli obiettivi di valore per il cliente che l'azienda ha compreso (valore recepito), tra il valore offerto al mercato (valore offerto) e tra il valore riconosciuto dal cliente (valore percepito). La differenza tra il valore desiderato e il valore percepito è definita come gap di valore. Il gap di valore è l'indicatore di sintesi che deve essere

analizzato e controllato costantemente ai fini di una corretta gestione della soddisfazione del cliente. Nel caso tale gap sia rilevante è necessario che l'impresa analizzi e cerchi di comprendere quali siano i motivi per cui tale gap si è verificato. Il gap di valore può essere dato dal verificarsi di una di queste situazioni: gap di sintonia, gap di allineamento e/o di coinvolgimento, gap di progettazione e/o di realizzazione o gap di percezione. Il gap di sintonia è dato dalla differenza fra il valore desiderato dal cliente e il valore pianificato dal management aziendale. I gap di allineamento e/o di coinvolgimento derivano da uno scostamento fra il valore pianificato dal management e il valore percepito dall'organizzazione. I gap di progettazione e/o di realizzazione sono dovuti a differenze fra il valore ricevuto e il valore offerto al mercato. Il gap di percezione è originato da scostamenti fra il valore offerto dall'impresa e il valore percepito dal cliente.

I clienti tendono a massimizzare il rapporto tra il loro beneficio totale e il loro costo totale. Tra gli attributi che vanno a formare il beneficio totale del cliente si trovano: i benefici del prodotto, i benefici dei servizi, i benefici del personale e quelli di immagine. Per quanto riguarda invece il costo del totale, viene calcolato tenendo conto del costo monetario, del costo del tempo, di quello fisico e di quello psicologico. Il rapporto tra i benefici totali e i costi totali rappresenta il valore percepito dal cliente. Per analizzare il valore reso al cliente ci sono diversi modelli e metodi (es. modello della catena mezzi-fini). Le fasi di questi diversi metodi di ricerca sono tutte sintetizzabili con il seguente schema:

- Individuazione dei principali attributi e benefici apprezzati dal cliente;
- Valutazione quantitativa dell'importanza degli attributi e dei benefici;
- Stima delle prestazioni dell'impresa e dei concorrenti;
- Valutazione dell'approccio che i clienti di uno specifico segmento hanno nei confronti delle prestazioni dell'impresa rispetto a quelle dei concorrenti;
- Monitoraggio costante delle valutazioni dei clienti.

Questo processo di misurazione del valore si basa sull'utilizzo del metodo Fishbein, già discusso nel secondo capitolo.

Le imprese possono migliorare il proprio sistema di offerta in diversi modi. In forma generale, le imprese che devono migliorare la propria offerta di valore possono aumentare i benefici offerti e/o diminuire i costi per il cliente. È possibile classificare gli attributi dell'offerta in tre diverse categorie (Kano, 1984): attributi *basic*, attributi *exciting*

e attributi *one-dimensional*. Gli attributi *basic* nel caso di una bassa performance determinano un'elevata insoddisfazione, mentre nel caso di alta performance il loro impatto positivo è trascurabile. Gli attributi *exciting*, al contrario, sono determinanti nell'ottica della soddisfazione; se presenti con performance elevati influenzano positivamente in modo significativo il giudizio overall, mentre nel caso di bassa performance l'influenza sulla soddisfazione del cliente è marginale. Gli attributi *one-dimensional* sono correlati linearmente ai giudizi overall; quindi, possono determinare sia soddisfazione sia insoddisfazione.

3.3 Le diversi fasi della fedeltà

I consumatori possono dimostrare diversi livelli di fedeltà nei confronti di prodotti, marche o negozi. La fedeltà è stata definita come “un profondo impegno al riacquisto o alla preferenza continua verso un determinato prodotto o servizio nel futuro, nonostante le influenze contingenti e le azioni di marketing che potrebbero produrre un cambiamento del comportamento” (Hamel, 1996)

Gli atteggiamenti e il comportamento dei clienti si possono sviluppare in maniera molto eterogenea. Possono infatti esserci clienti soddisfatti, clienti non soddisfatti che comunque riacquistano il bene, clienti che hanno molta fiducia nell'impresa, altri non totalmente fidelizzati e clienti leali nei confronti dell'impresa. Per poter comprendere al meglio e gestire efficacemente il *customer behavior* è necessario adottare una prospettiva dinamica. La relazione tra cliente e impresa rappresenta un'estensione del processo d'acquisto del consumatore. Il ciclo di vita della relazione con il cliente può essere sintetizzabile in quattro diverse fasi. Queste fasi sono quella della soddisfazione e dell'accumulazione di fiducia, quella della fedeltà comportamentale, quella della fedeltà mentale e quella della lealtà. La prima fase della relazione, quella della soddisfazione e dell'accumulo di fiducia, rappresenta il passaggio dalla singola transazione alla relazione. Questa fase inizia con l'analisi della soddisfazione da parte del cliente nel caso in cui il valore atteso dall'acquisto del bene sia effettivamente stato ottenuto. La soddisfazione può portare il cliente a riacquistare un bene dall'impresa e nel caso sia soddisfatto anche da questo acquisto inizierà a consolidarsi una sorta di atteggiamento di fiducia nei confronti dell'impresa. Questo “stock” di fiducia attiva dei preconcetti nel consumatore riguardanti la qualità e la performance dei prodotti dell'impresa stessa. Quando questo atteggiamento viene consolidato, la probabilità che il consumatore si rivolga ad un'impresa concorrente cala drasticamente. Già in questa fase si evidenzia quanto la relazione tra valore atteso e valore percepito risulti fondamentale in un'ottica di fidelizzazione del cliente. Nella fase di fedeltà comportamentale, l'elevato livello di fiducia va ad influenzare positivamente le successive relazioni tra impresa e consumatore, grazie al crearsi di economie di tipo cognitivo, emotivo e operativo. Questo poiché il cliente che va ad acquistare di nuovo un prodotto della stessa impresa non deve reiterare nuovamente il processo di scelta, andando quindi a risparmiare costi di vario tipo e riducendo la percezione di rischio associata all'acquisto. Nel breve periodo le cosiddette

economie di fiducia rendono il cliente apparentemente fedele, in base alle pressioni competitive e al progredire della tecnologia che potrebbero far diventare il comportamento del cliente un mero riacquisto, praticato in condizioni di cattività (*lock in*). Per questo motivo le relazioni che si creano tra impresa e cliente in questa fase vengono definite di fedeltà comportamentale. La fase della fedeltà comportamentale non si protrae però all'infinito. Durante il ciclo di vita della relazione possono emergere momenti di "conflitto" dovuti a stimoli competitivi o ambientali che possono portare il cliente a valutare e comparare l'offerta dell'impresa a cui si è fedele a quella dei principali concorrenti. Nel caso in cui, dopo il processo di comparazione, emerga che il valore offerto dall'impresa a cui si è fedele, al netto dei costi di transizione, risulti ancora maggiore rispetto al valore offerto dai concorrenti il cliente entrerà nella fase della fedeltà mentale. Nel caso contrario, invece, la fedeltà sarà solamente di tipo comportamentale, dovuta quindi ai costi di transizione verso un'impresa concorrente. La fedeltà mentale si riferisce ad una forte convinzione del cliente che ritiene che l'impresa abbia la capacità di offrire nel tempo la miglior offerta di valore. Tutto ciò genera nel cliente un forte impegno a proseguire la relazione con l'impresa. I clienti di lungo corso normalmente conoscono l'impresa e i suoi prodotti e finiscono con il comparare il valore che ottengono a quello prodotto per l'impresa. I clienti fedeli capiscono che hanno un impatto positivo sulla redditività dell'impresa. Si concentrano quindi sulle ragioni di scambio, ovvero su un valore comparato. Questo valore comparato viene definito valore diadico o valore-equità. Se il consumatore percepisce un alto valore diadico, oltre alle precedenti convinzioni sulle capacità dinamiche dell'impresa se ne aggiungono di relative alla correttezza dei valori che determinano il comportamento imprenditoriale. I clienti leali sono collaborativi e i loro comportamenti sono finalizzati al mantenimento della relazione in ottica collaborativa. Questo è vero anche nel caso di eventi che potrebbero portare alla dissoluzione del rapporto.

3.4 Brand vs. Store Loyalty

La maggior parte degli studi sulla customer loyalty hanno approfondito separatamente le figure dell'utilizzatore e dell'acquirente, cercando di identificare indicatori atti ad esprimere la fedeltà alla marca (*brand loyalty*) e la fedeltà al punto vendita (*store loyalty*). I clienti, nella realtà, acquistano un insieme di beni e servizi in cui i servizi erogati dall'impresa commerciale possono assumere un rilievo non irrilevante, soprattutto nel caso di prodotti il cui acquisto è particolarmente critico. È quindi necessario analizzare congiuntamente la *brand* e la *store loyalty*. Tramite questa analisi è possibile individuare il potenziale competitivo della fedeltà e il grado di attivazione del potenziale competitivo. Il potenziale competitivo della fedeltà deriva dal valore-utilità degli attributi del bene e del servizio commerciale. Il grado di attivazione del potenziale competitivo assoluto di fedeltà è calcolato sulla base del valore-utilità dello specifico profilo di offerta. Quanto più questa offerta è sovrapponibile al profilo ideale del consumatore, tanto più il livello di fedeltà del bene o del servizio commerciale sarà alto.

Il potenziale competitivo della fedeltà è quindi legato al contributo che il bene e il servizio commerciale generano per il cliente in termini di valore-utilità. È una fedeltà potenziale che indica il potenziale attivabile a disposizione di tutte le imprese di un determinato ambito concorrenziale. Il grado di attivazione del potenziale è riferito a una determinata marca e rappresenta il potenziale competitivo della fedeltà della marca. È quindi possibile scrivere la seguente relazione:

$$P_0 - P_p = (P_0 - P_i) + (P_i - P_p)$$

Dove:

P_0 : valore-utilità del profilo ottimale;

P_p : valore-utilità del profilo peggiore;

P_i : valore-utilità del profilo *i-esimo*.

Si andrà poi a dividere il profilo ottimale in due componenti distinte. La prima componente, indicata con B , comprende le caratteristiche relative al prodotto, mentre la seconda componente (S) racchiude gli attributi del servizio commerciale. Nella *conjoint analysis* si assume che l'utilità di un certo profilo derivi dall'utilità associata a ciascuna caratteristica del profilo. In formule:

$$P_0 - P_p = (B_0 - B_i) + (B_i - B_p) + (S_0 - S_i) + (S_i - S_p)$$

Dove:

B_0 : valore-utilità associato ai livelli ottimali degli attributi relativi al bene;

B_p : valore-utilità associato ai livelli peggiori degli attributi relativi al bene;

B_i : valore-utilità associato ai livelli degli attributi relativi al bene del profilo di offerta *i-esimo*;

S_0 : valore-utilità associati ai livelli ottimali relativi al servizio commerciale;

S_p : valore-utilità associato ai livelli peggiori relativi al servizio commerciale;

S_i : valore-utilità associato ai livelli degli attributi relativi al servizio commerciale del profilo d'offerta *i-esimo*.

Volendo poi esprimere il tutto in termini relativi è possibile dividere entrambi i membri dell'uguaglianza per il potenziale competitivo complessivamente attivabile ($P_0 - P_p$).

$$\left(\frac{P_0 - P_p}{P_0 - P_p} \right) = \left(\frac{B_0 - B_i}{P_0 - P_p} \right) + \left(\frac{B_i - B_p}{P_0 - P_p} \right) + \left(\frac{S_0 - S_i}{P_0 - P_p} \right) + \left(\frac{S_i - S_p}{P_0 - P_p} \right)$$

Dove:

$\frac{B_0 - B_i}{P_0 - P_p}$: potenziale competitivo della fedeltà al bene *non attivato*;

$\frac{B_i - B_p}{P_0 - P_p}$: potenziale competitivo della fedeltà al bene *attivato*;

$\frac{S_0 - S_i}{P_0 - P_p}$: potenziale competitivo della fedeltà al servizio commerciale non attivato;

$\frac{S_i - S_p}{P_0 - P_p}$: potenziale competitivo della fedeltà al servizio commerciale *attivato*.

La sommatoria del potenziale competitivo di ogni combinazione di bene-servizio è sempre pari all'unità. Il grado di attivazione del potenziale competitivo della fedeltà al bene e al servizio commerciale indica la quantità di *brand* e *store loyalty* effettiva. Confrontando i due indicatori si può capire se ci sia una predominanza di *brand loyalty* o *store loyalty*. Per quanto riguarda invece il potenziale competitivo non attivato, esso misura le potenzialità di crescita del grado di soddisfazione sia della marca che del punto vendita.

Il processo di fidelizzazione può essere influenzato dall'impresa dalla corretta implementazione di pratiche di *Customer Relationship Management*.

In un'era caratterizzata da una concorrenza estrema, sempre più intensa e creativa, il problema della fedeltà del cliente si è reso sempre più concreto. La fidelizzazione del cliente si basa su un'equazione tanto semplice da enunciare quanto difficile da mettere in pratica:

Generazione Di Valore = Soddisfazione Della Clientela = Fedeltà

Se l'impresa è in grado, grazie ai propri prodotti o servizi, di generare e trasferire al cliente un'offerta di valore congrua, si innalza il grado di percezione di soddisfazione del cliente, il quale porta a un rafforzamento della relazione tra cliente e impresa.

La fedeltà e i vari livelli in cui si articola il valore-potenzialità della fedeltà della clientela sono influenzati da fattori *firm-specific*, *customer-specific*, *industry-specific*. I fattori *firm-specific* derivano dalla capacità dell'impresa di comprendere e gestire al meglio le determinanti della *customer satisfaction*. Per quanto riguarda invece le altre due tipologie di fattori, quelli *customer-specific* e quelli *industry-specific*, dato che la brand e la store loyalty sono il risultato di un processo di valutazione volto all'individuazione del valore offerto dai prodotti/servizi acquistati, il livello di fedeltà è soggetto all'influsso dei fattori stessi che promuovono l'adozione della sequenza logica "convinzioni-atteggiamenti pre-acquisto - esperienza di consumo - atteggiamenti post-acquisto" da parte del consumatore. Il coinvolgimento psicologico nel processo d'acquisto e il grado di differenziazione infrasettoriale hanno una grande rilevanza all'interno del processo valutativo. Il livello di coinvolgimento si riflette sullo sforzo che il cliente è disposto a sostenere nell'atto di acquisto.

Lo sviluppo della fedeltà del cliente è subordinato all'applicazione di tre principi gestionali particolarmente critici.

L'orientamento alla soddisfazione del cliente è influenzato dalla capacità dell'impresa di presidiare le componenti fiduciarie che i consumatori rimettono nella marca o nel punto vendita. Si tratta quindi di un presupposto fondamentale per la gestione della dimensione cognitiva della *customer loyalty*. Nelle relazioni domanda-offerta l'orientamento alla *customer satisfaction* si concretizza:

- In una manifestazione della capacità di generare valore;
- Anticipando e gestendo le attese dei clienti;
- Dimostrando responsabilità esclusivamente nel loro interesse.

L'orientamento alla *customer satisfaction* permette poi lo sviluppo della fedeltà poiché semplifica il presidio delle nuove fonti del vantaggio competitivo e di conseguenza il mantenimento del livello di competitività aziendale. Basandosi sulla comprensione del processo attraverso il quale i consumatori analizzano le alternative di offerta, si riconosce appieno l'unicità dei bisogni dei singoli clienti permettendo l'attuazione di strategie di segmentazione della domanda. L'orientamento alla soddisfazione del cliente obbliga poi l'impresa ad offrire una soluzione completa ai problemi che i consumatori incontrano lungo tutto il processo di acquisto e utilizzo. La *customer satisfaction* permette l'interazione costante e diretta con i consumatori, amplificando la capacità dell'impresa di percepire i piccoli segnali di cambiamento dello scenario ambientale e permettendo la co-evoluzione delle capacità aziendali e delle esigenze della domanda.

L'integrità dell'offerta si presenta in due modi differenti. Esiste infatti un'integrità esterna, riferibile alla coerenza tra le prestazioni dei beni o servizi e le aspettative maturate dai clienti. Esiste poi un'integrità interna che fa invece riferimento alla coerenza tra le funzioni e la struttura tecnico-fisica dei prodotti e alla perfezione e affidabilità delle componenti del prodotto.

Da una corretta gestione di queste due dimensioni dell'integrità deriva la possibilità che l'impresa ha di gestire la qualità dell'offerta, aumentando la forza della relazione con la domanda. La corretta gestione dell'integrità dell'offerta è da mettere in relazione a una gestione orientata alla *customer satisfaction*. È importante ricordare che il raggiungimento di tale obiettivo è subordinato all'apprendimento organizzativo, inteso

come identificazione dei problemi che ostacolano la gestione della qualità e alla loro risoluzione, e al controllo regolare delle dinamiche relative al processo di valorizzazione dei prodotti.

La *customer loyalty* è quindi una risorsa fiduciaria che deriva in gran parte dal comportamento e dalla capacità delle imprese di incidere positivamente sui meccanismi selettivi, associativi e comparativi del cliente. Nel processo di *loyalty* sono due i soggetti che influenzano il consumatore, le imprese industriali e gli intermediari commerciali. Ai fini di questa analisi è quindi evidente che non è possibile non tener conto di ciò, dato che il consumatore acquista un binomio costruito per l'appunto dal prodotto e dai servizi commerciali ad esso correlato. I servizi correlati, ovvero i servizi offerti dall'intermediario commerciale, sono formati dai servizi commerciali in senso stretto e dai servizi aggiuntivi.

Tabella 6, Attributi elementari del servizio commerciale e i loro corrispettivi di costo per i consumatori

Attributi elementari dei servizi commerciali	Corrispettivi in termini di costo per i consumatori
Logistici: <ul style="list-style-type: none"> - Prossimità - Stoccaggio - Estensione orario di apertura - Ampiezza assortimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi di trasporto e tempo - Costi di stoccaggio - Costo soggettivo del tempo - Costi di stoccaggio, di trasporto e di tempo
Informativi: <ul style="list-style-type: none"> - Preselezione - Profondità assortimento - Informazione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi di ricerca - Costo dell'informazione
Altri: <ul style="list-style-type: none"> - Post-vendita - Velocità del servizio - Comfort 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi di gestione alternativa - Costi soggettivo del tempo

L'assortimento è l'elemento che più permette di comprendere le relazioni che esistono fra l'offerta dell'impresa industriale e l'offerta dell'impresa commerciale. Se da un lato l'assortimento è il nucleo centrale dell'offerta commerciale, dall'altro lato rappresenta un elemento di connessione in grado di trasferire i valori dalla marca all'insegna e viceversa. L'insieme dei prodotti offerti influenza l'entità dei servizi che il punto vendita offre. L'ampiezza e la profondità dell'assortimento rappresentano due elementi cruciali del servizio commerciale. L'ampiezza è una delle componenti della dimensione logistica. Un ampio assortimento permette al consumatore di ottenere le cosiddette utilità di luogo e di tempo, che si concretizzano nella necessità di visitare minori punti vendita. Dall'altro lato, la profondità è inerente alla dimensione informativa del servizio commerciale. Soprattutto per i prodotti in cui c'è un forte coinvolgimento e un grande bisogno di informazioni, a cui è correlato un lungo processo valutativo preacquisto, un'elevata disponibilità di prodotti afferenti a una medesima categoria merceologica permette di minimizzare i costi di ricerca del consumatore, diminuendo il numero di fonti informative consultate.

La centralità dell'assortimento è legata anche all'incidenza che ha sul posizionamento strategico e percettivo del punto vendita. Per quanto riguarda il legame tra assortimento e posizionamento strategico si concretizza nella definizione della collocazione competitiva sul mercato. Tra le diverse opzioni strategiche che l'impresa può decidere di perseguire si evidenziano quelle basate sulla specializzazione, sulla despecializzazione e sulla plurispecializzazione. Le imprese che scelgono la strada della specializzazione dovranno dotarsi di un assortimento molto profondo, contrapposto a una scarsa ampiezza. Questa scelta si lega anche ad una presenza molto forte di servizi informativi ed è particolarmente indicata per beni caratterizzati ad un elevato coinvolgimento psicologico, in cui la fase della raccolta delle informazioni rappresenta una fase critica del processo d'acquisto. I punti vendita che scelgono la strada della de-specializzazione dovranno dotarsi di un assortimento caratterizzato da un'elevata ampiezza e da un assortimento contenuto. Questa tipologia di assortimento è molto affermata nei punti vendita che trattano prodotti caratterizzati da processi d'acquisto poco articolati, come i beni della categoria *grocery*. Per finire, i punti vendita possono scegliere come opzione strategica quella della plurispecializzazione che unisce le due precedenti opzioni. Per quanto riguarda la dimensione percettiva, è stato rilevato che l'assortimento genera molti meccanismi associativi tra l'immagine delle marche commercializzate e come il

consumatore percepisce il punto vendita. Per comprendere meglio il legame tra *brand e store loyalty* è necessario analizzare le diverse interazioni tra i processi d'acquisto del prodotto e quelli relativi ai servizi commerciali. Vicari (Vicari, 1980) propone un modello che divide il processo di scelta del prodotto da quello di scelta del punto vendita. In questo modello si considera come consumatore colui che acquista la merce e come acquirente chi compra i servizi commerciali. Questo modello descrive quali siano le variabili (individuali, ambientali e di mercato) che influenzano il consumatore-acquirente. Le motivazioni relative all'acquisto di servizi commerciali sono legate al bisogno di prodotti fisici (Spranzi, 1981). A livello percettivo, la composizione dell'assortimento influenza la formazione dell'insieme evocato del consumatore. Il gradimento post-acquisto concorre in maniera rilevante al grado di soddisfazione relativamente all'offerta dell'impresa commerciale. Riassumendo, il livello di *customer loyalty* sviluppato dall'impresa industriale e commerciale influenza le scelte dell'acquirente, sia dal punto di vista della merce da acquistare, sia dal punto di vista del punto vendita in cui concretizzare l'acquisto. Da un lato la fedeltà alla marca limita la scelta del punto vendita esclusivamente a quelli che all'interno del loro assortimento hanno la marca in questione, e dall'altro lato la *store loyalty* limita la scelta della marca a quelle offerte dal punto vendita verso cui il consumatore è fedele.

Quando c'è un forte coinvolgimento psicologico del consumatore nell'acquisto, dato dal maggior rischio percepito, come si è già evidenziato l'individuo è disposto a compiere uno sforzo importante nella fase di raccolta delle informazioni atte alla valutazione del bene. Il consumatore intenzionato ad acquistare un motoreveicolo ricercherà nell'impresa commerciale un servizio di tipo informativo, per ridurre l'incertezza che caratterizza il suo processo di scelta, anche in base alle sue conoscenze relative all'offerta. Il consumatore, nella maggior parte dei casi, adotta un processo sequenziale di acquisizione delle informazioni (*selective sequential search*). La ricerca di informazioni termina nel momento in cui gli ulteriori sforzi nella ricerca sono maggiori dei benefici derivanti dalle nuove informazioni. Rivolgendosi a un punto vendita "di fiducia" semplifica il processo decisionale dell'acquirente.

Gli *indici comportamentali sintetici* sono utilizzati per calcolare la fedeltà del consumatore. Viene proposta la seguente formula per calcolare il livello di *store loyalty* (Burford, 1971):

$$F = 100 \left[b_i * \frac{k + 1 - s_i}{m} * \frac{n + 1 - p_i}{n} \right]^{1/3}$$

Dove:

b_i : quota del budget, relativa ad una specifica categoria merceologica, allocata al punto di vendita oggetto di fedeltà dall'acquirente *i-esimo* durante un determinato periodo di osservazione;

s_i : numero di cambi dell'acquirente *i-esimo* dal punto vendita oggetto di fedeltà ad altri punti vendita, durante un determinato periodo di osservazione;

p_i : numero complessivo dei punti vendita frequentati dal consumatore *i-esimo* durante il periodo di osservazione;

m : numero di intervalli nel periodo di ricerca;

k : $m-1$: numero di possibili switch

n : numero complessivo delle alternative d'offerta disponibili per l'acquirente durante il periodo di osservazione.

Questa formula permette di calcolare tre sub-indicatori. Il primo è un indice di quote d'acquisto (b_i), che può variare da 0 (fedeltà nulla) a 1. Il secondo si basa indirettamente sulla sequenza di acquisti. Un basso numero di switch (s_i) in relazione al numero di opportunità di cambiamento (k) è un indice indiretto di fedeltà. Questo valore può variare da 1 (numero di switch pari a 0) ad un massimo pari a $1/m$ (consumatore cambia punto vendita ad ogni occasione di acquisto). L'ultimo sub-indicatore determina il numero di punti vendita frequentati. Varia da 1 (massima esclusività di scelta) a $1/m$ (cliente di tutti i punti vendita disponibili).

L'indicatore presentato assume il valore di 100 nel caso di massima fedeltà e di 0 nel caso in cui il consumatore non abbia mai visitato il punto vendita. La fedeltà è tanto maggiore quanto:

- Più alta è la quota di budget destinato ad una categoria merceologica allocato presso un punto vendita;

- Meno numerosi sono gli switch rispetto alle possibilità di switch a disposizione;
- Più contenuto è il numero di punti vendita frequentati dal consumatore.

3.5 La mappa delle percezioni

L'analisi della mappa delle percezioni viene utilizzata per interpretare il mercato dalla prospettiva del cliente. Le dimensioni della mappa delle percezioni sono determinate dai fattori che identificano i prodotti. Le marche esistenti vengono posizionate all'interno della mappa tramite la valutazione dei giudizi dei clienti sugli attributi dei prodotti. Nella mappa delle preferenze si indicano i diversi gruppi di soggetti con le medesime aspettative nei confronti di un'ipotetica offerta ideale. Alla mappa delle percezioni si sovrappone quella delle preferenze per verificare se ci sia una corretta percezione degli attributi del prodotto, dei vuoti d'offerta, gli ambiti concorrenziali e la dinamica evolutiva degli stessi. (Busacca, 2004) individua nove fasi essenziali per la creazione della mappa delle percezioni:

- identificazione dei benefici ricercati dai clienti;
- individuazione degli attributi capaci di differenziare le diverse offerte;
- focalizzazione su un sottoinsieme di attributi che risultano correlati ai benefici attesi dal cliente;
- quantificazione delle percezioni dei clienti relative all'importanza della presenza dei vari attributi nelle marche considerate e nella marca ideale, tramite combinazione degli attributi in base alla gerarchia e all'intensità ottimali;
- calcolo della correlazione fra i diversi attributi e i fattori identificativi della collocazione degli stessi nello spazio percettivo del cliente;
- valutazione del significato di tali dimensioni in ambito concorrenziale;
- individuazione del posizionamento percepito delle diverse alternative offerte;
- aggregazione dei soggetti in gruppi omogenei in riferimento alla marca ideale;
- misurazione della distanza fra le marche considerate e i gruppi individuati.

Le tre fasi iniziali si concretizzano nell'utilizzo di tecniche di indagine qualitative. Nel quarto passaggio tramite l'utilizzo di scale di valutazione, i clienti danno un punteggio che esprime la presenza degli attributi riscontrati nelle diverse offerte. Nel quinto stadio si utilizzano tecniche statistiche multivariate, come l'analisi fattoriale, l'analisi discriminante e l'analisi di similarità, per costruire la mappa delle percezioni, in cui oltre alle posizioni

percepito delle marche esistenti si rappresentano i vettori relativi agli attributi differenziali. Nel sesto stadio si utilizzano i risultati dati dallo stadio precedente per comprendere il significato delle dimensioni derivanti dalla correlazione tra i diversi attributi, che ne esplicitano l'importanza dell'attributo nella valutazione della percezione relativa alle caratteristiche. Il settimo passaggio si concretizza con il posizionamento delle alternative d'offerta lungo le dimensioni individuate. Grazie alla *cluster analysis* è possibile costruire la mappa delle preferenze, andando a creare cluster caratterizzati da un'elevata omogeneità nella configurazione della marca ideale (stadio 8). Per finire è necessario sovrapporre la mappa delle percezioni a quelle delle preferenze per andare ad individuare quali siano le azioni idonee a migliorare la posizione competitiva.

La soddisfazione del cliente dipende ovviamente anche dalla qualità del prodotto e dei servizi complementari. Secondo *la American Society for Quality* la qualità è l'insieme delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che vanno ad influenzare la capacità che il bene stesso ha di soddisfare i bisogni espliciti o impliciti di chi lo ha acquistato. La qualità in esame è ascrivibile all'insieme delle qualità di conformità, ovvero alle qualità basate sulla corrispondenza di tutti i prodotti di un'impresa rispettivamente alla qualità promessa e a quella attesa dai clienti. Esiste poi un altro tipo di qualità, quella di performance che sta ad indicare la differenza di performance tra vari prodotti. Senza ombra di dubbio una grossa moto sportiva ha delle prestazioni infinitamente maggiori rispetto ad un ciclomotore. Entrambi i prodotti possono però raggiungere lo stesso livello di qualità di conformità necessaria a soddisfare il cliente.

La qualità del prodotto è quindi strettamente correlata alla soddisfazione del cliente. Questo perché se il cliente acquista un bene di qualità è probabile che esso riesca a soddisfare il bisogno per cui lo aveva acquistato, e ne sarà quindi soddisfatto. La qualità è quindi la chiave per la creazione di valore che permette la soddisfazione del cliente.

3.6 Misurare la fedeltà

3.6.1 CLV

Sono molti gli indicatori che le imprese possono utilizzare per misurare la redditività dei propri clienti e per selezionare i propri clienti. Si possono utilizzare diversi indicatori per cercare di misurare e gestire la fedeltà dei clienti. Avere a disposizione una misura precisa del grado di fedeltà dei propri clienti e del loro valore per l'impresa, permette di collocare i clienti in una scala d'importanza, basata sulla loro profittabilità. In questo modo le imprese possono scegliere di destinare una quota del budget maggiore al miglioramento della relazione con i clienti che portano maggior profitto. Alcuni indicatori sono particolarmente efficaci per misurare le performance di aziende appartenenti a determinati settori. Ad esempio, nel settore delle vendite per corrispondenza è risultato particolarmente proficuo l'utilizzo dell'indicatore RFM (*Recency - Frequency - Monetary*), nel settore *high tech* viene molto utilizzato il SOW (*Share of Wallet*) e il calcolo del PCV (*Past Customer Value*), che indica il valore già trasferito dal cliente all'impresa. Diametralmente opposto è invece il CLV. È un indicatore che ben si adatta al calcolo del valore del cliente per l'impresa poiché determina tale valore sulla base del valore che il cliente porterà in futuro all'impresa.

L'RFM cerca di predire il comportamento d'acquisto del consumatore basandosi sulle transazioni passate. Per fare ciò si basa su tre dimensioni: *Recency*, *Frequency* e *Monetary*. La *Recency* indica il tempo trascorso dall'ultimo acquisto del cliente. La *frequency* indica la frequenza d'acquisto del cliente in un determinato periodo di tempo. La dimensione *Monetary* misura l'importo medio speso dal cliente nelle varie transazioni. Per poter calcolare questo indicatore è necessario assegnare un peso relativo alle tre dimensioni e determinare il valore delle diverse variabili per ciascun cliente. L'RFM è un indicatore relazionale, quindi il cliente con l'RFM maggiore rappresenta un miglior cliente per l'impresa. Il SOW indica la quota del proprio bisogno che il cliente soddisfa in una determinata categoria rivolgendosi a una certa azienda. Il SOW viene spesso calcolato a livello individuale, dividendo il valore delle vendite dell'impresa a un individuo per la somma totale spesa dall'individuo in quella categoria presso tutte le imprese del settore. L'impresa dovrà rivolgersi maggiormente al cliente con lo SOW più alto, poiché più fedele

all'impresa. È importante sottolineare però che il cliente con lo SOW più basso ha un potenziale di crescita maggiore.

L'indicatore PCV (Past Customer Value) si basa invece sull'idea che la redditività passata del cliente sia assimilabile alla redditività futura del cliente. Vengono quindi analizzati i risultati delle transazioni passate e vengono proiettati nel futuro. Dato che i valori a cui si fa riferimento indicano transazioni avvenute nel passato è necessario attualizzarle tenendo conto del valore del denaro nel tempo. Anche in questo caso l'impresa sceglierà di rivolgersi soprattutto al cliente con il PCV più alto.

Il problema di questi indicatori è che le valutazioni sono basate sull'analisi delle transazioni passate, supponendo che gli acquisti futuri siano simmetrici a quelli del passato. In un mercato in cui lo scenario è in costante evoluzione e che cambia rapidamente, è necessario che le imprese riescano a prevedere il comportamento d'acquisto futuro del cliente. Utilizzando il CLV è possibile calcolare il valore futuro del cliente per l'impresa. Questo indicatore è anche adatto per calcolare il valore futuro dei clienti potenziali. Il CLV utilizza tutti gli indicatori (di ricavo, di spesa e di comportamento) che concorrono alla redditività del cliente. Le imprese hanno a disposizione un ammontare limitato di risorse e quindi è necessario che vengano utilizzate per migliorare le relazioni con i clienti che garantiscono il maggior profitto per l'impresa. Un calcolo reale del CLV comporterebbe la misurazione del valore del cliente lungo tutto il suo ciclo vita, ma nell'applicazione pratica lo si calcola spesso utilizzando un orizzonte temporale di tre anni. Nel settore automobilistico, i cui acquisti sono molto diluiti nel tempo, è utilizzato un periodo temporale di 20 anni. Nell'ambito dei concessionari di moto, anche in base ai risultati del questionario, appare ragionevole utilizzare un orizzonte temporale di circa dieci anni. Il CLV, classificando i clienti in base al loro margine di contribuzione, permette di investire maggiori risorse sui clienti risultati più redditizi. L'impresa può quindi stimare quanto può investire su un cliente, mantenendo un ritorno positivo sul capitale investito (ROI).

Il CLV fa riferimento al valore netto attualizzato dei profitti generati da un determinato cliente. Il CLV a differenza degli altri indici elencati ha la peculiarità di guardare ai profitti futuri del cliente. In secondo luogo, risulta essere particolarmente efficace poiché utilizza tutti gli elementi su cui si basa la redditività: ricavi, spese e comportamento del cliente. Il CLV può essere misurato in due modi diversi, o con un approccio *top-down* o con un

approccio *bottom-up*. Nell'approccio *top-down* si stima il valore medio del cliente. Per fare ciò è necessario individuare i driver del valore del cliente. Questi driver si basano sulle valutazioni soggettive e oggettive di elementi come la *value equity*, la *brand equity* e la *relationship equity*. Gli indicatori vengono calcolati basandosi su dei sondaggi che vengono sottoposti a un gruppo ristretto di clienti, dato che questi driver sono basati su valutazioni soggettive non osservabili dall'esterno. Un altro sistema per calcolare il CLV del cliente utilizzando un approccio *top-down* è quello di utilizzare i dati aggregati pertinenti ai clienti a livello aziendale. I dati utilizzabili sono quelli relativi al numero totale dei clienti, la crescita, il margine medio per cliente, il *retention rate* (tasso medio di mantenimento del cliente), il costo medio di acquisizione del cliente e il tasso di sconto per l'azienda. Gli approcci *top-down* hanno il vantaggio di non dover utilizzare le informazioni relative a tutti i clienti, ma di contro la segmentazione non è sempre efficace. Nell'approccio *bottom-up* si calcola prima il CLV dei singoli clienti per poi andare a sommarli in base ai segmenti che si vogliono utilizzare, per arrivare a calcolare il valore totale dei clienti per segmento. Questo approccio risulta essere più preciso nel calcolo del CLV però è anche molto oneroso in termini di informazioni richieste e di tempo richiesto per il calcolo dei singoli CLV, soprattutto nel caso di aziende con milioni di clienti.

La fedeltà non implica automaticamente la maggior redditività del cliente. È necessario calcolare con accuratezza il valore e la durata della relazione con il cliente e grazie al CLV è possibile selezionare i clienti che si rileveranno più redditivi in futuro. Per migliorare l'efficacia dei programmi fedeltà è quindi necessario essere in grado di misurare la redditività futura dei clienti, evitando di investire ingenti risorse per mantenere un cliente che non sarà più redditivo per l'impresa.

Per questo motivo si è quindi iniziato a parlare di valore della fedeltà. La redditività di un cliente aumenta con l'aumentare della durata della relazione con l'impresa. Per calcolare il valore di un cliente nel tempo è quindi possibile utilizzare il *Customer Lifetime Value*. Questo indicatore è in grado di tenere conto delle dimensioni degli acquisti nel tempo e della stabilità e della durata degli acquisti. Il CLV permette quindi di misurare il valore che un singolo cliente porta all'impresa lungo tutta la relazione.

In formula (Gupta, 2006)

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t)}{(1 + i)^t} - AC$$

Dove

p_t : prezzo pagato dal cliente al tempo t ;

c_t : costo diretto per servire il cliente al tempo t ;

$p_t - c_t$: margine di contribuzione del cliente al tempo t ;

T^* : vita attesa della relazione con il cliente;

AC : costo di acquisizione del cliente.

Sono state poi apportate due modifiche a questa formula che portano a risultati simili. Nel primo caso, non si calcola più il CLV basandolo su un meccanismo di stima discreto ma si utilizza un orizzonte temporale continuativo. Nel secondo caso invece, anziché utilizzare un orizzonte di tempo limitato, si ipotizza una durata della relazione infinita.

Si può poi calcolare il CLV incorporando direttamente la probabilità di mantenimento del cliente:

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t)r^t}{(1 + i)^t} - AC$$

Dove:

p_t : prezzo pagato dal cliente al tempo t ;

c_t : costo diretto per servire il cliente al tempo t ;

$p_t - c_t$: margine di contribuzione del cliente al tempo t ;

r^t : probabilità che il cliente ripeta l'acquisto;

T^* : orizzonte temporale adottato per la stima;

AC : costo di acquisizione del cliente.

Secondo (Gupta, 2007) il *Customer Lifetime Value* può essere calcolato ricorrendo alla seguente formula:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} m \frac{r}{(1+i-r)}$$

Grazie all'utilizzo di un orizzonte temporale infinito non è necessario selezionare un periodo di tempo con cui valutare il CLV. Se i margini e i tassi di mantenimento della clientela rimangono costanti nel tempo il CLV diventa il margine di profitto moltiplicato per $[r/(1+i-r)]$.

Altri autori hanno poi sviluppato un metodo più pragmatico per calcolare il valore del cliente nel tempo che permette di definire l'orizzonte temporale da utilizzare sulla base dell'effettiva capacità di mantenere i clienti dell'impresa. In prima battuta, utilizzando un indicatore definito come *Customer Retention Rate* si va a calcolare la capacità di fidelizzare i clienti dell'impresa.

$$CRR = \frac{\text{Clienti a fine } 200x - \text{Clienti Acquisiti nel corso del } 200x}{\text{Clienti a Inizio } 200x}$$

A questo punto è possibile calcolare la durata del Ciclo di Vita Stimato della Clientela con la seguente formula:

$$CVS = \frac{1}{1 - CRR}$$

Il Ciclo di Vita Stimato della Clientela rappresenta il numero di anni che va utilizzato nel calcolo del CLV.

Il CLV rappresenta una misura dello stato attuale della relazione. Può essere utile registrare anche le opportunità di sviluppo della relazione. La somma tra il CLV e le stime delle opportunità di sviluppo della relazione rappresentano la *Customer Equity*.

IL calcolo del CLV è particolarmente utile poiché permette di individuare quali siano i clienti più redditizi. Analizzare congiuntamente la quota e il valore potenziale è uno strumento molto utile che permette di indirizzare le campagne di marketing al presidio e allo sviluppo delle relazioni con i clienti. In questo modo l'impresa è in grado di individuare quali siano i clienti da riconquistare o da sviluppare maggiormente. È necessario che l'impresa si rivolga ai clienti con maggior potenziale per fare in modo di migliorare l'efficacia delle proprie campagne di fidelizzazione. Per questo motivo

vengono costruite delle matrici composte dalla quota di potenziale e dal valore potenziale dei singoli clienti. Busacca (Busacca, 2004) propone una matrice che mette in relazione il *life time value* con il grado di fidelizzazione.

Tabella 7, Matrice di classificazione della clientela

Life Time Value	Alto	Sfide	Diamanti
	Basso	Marginali	Ambasciatori
		Basso	Alto

Grado di fidelizzazione

Grazie a questa matrice è possibile realizzare delle strategie adeguate ai diversi cluster. Si potranno tentare azioni di *retention* e *cross-selling* nei confronti dei cosiddetti “diamanti”. Nel caso invece delle cosiddette “sfide” si dovrà cercare di recuperare il valore inespresso o il valore eroso dai concorrenti. Per quanto riguarda gli “ambasciatori” si cercherà di valorizzare la fedeltà acquisita con pratiche di *cross selling* e *brand extension*. Per finire, sarà necessario selezionare quali siano i “marginali” da servire.

3.6.2 Customer equity

L'analisi del valore dei clienti non può però limitarsi al calcolo della profittabilità del singolo cliente. Quando si analizza il valore complessivo di tutti i clienti dell'impresa, presenti e futuri, si parla di *Customer Equity*. È stata proposta la seguente formula per il calcolo della *Customer Equity*;

$$CE = \sum_{t=1}^n \frac{(Q_t M_t)}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{(S_t F_t)}{(1+i)^t} - A_1$$

Dove:

Q: volume degli acquisti in un intervallo di tempo;

M: margine per unità d'acquisto;

i: tasso di attualizzazione;

S: costi di sviluppo della relazione;

F: costi connessi alla fidelizzazione del cliente;

A₁: costi di acquisizione.

Sono due le dimensioni che investono lo sviluppo delle relazioni con i clienti. La prima dimensione è quella comportamentale, mentre la seconda dimensione è quella cognitiva. La maggior parte degli studi si è soffermato sulla misurazione di solamente una dimensione della fedeltà. Di seguito vengono presentati indicatori di misurazione sia della componente comportamentale che di quella cognitiva. Per quanto riguarda la misura della fedeltà comportamentale sono state teorizzate (Busacca, 1996) quattro diverse classi. La prima è formata dagli indici di quote d'acquisto. In questo modo si misura la fedeltà calcolando la quota degli acquisti totali che un individuo indirizza ad una determinata marca. La seconda classe è formata dagli indici di sequenza d'acquisto. In questo caso si analizzano le modalità su cui si articola la serie degli acquisti in riferimento a una determinata marca. Nella terza classe di indicatori si utilizza indici di probabilità d'acquisto, basati su misure di statistica inferenziali che definiscono la probabilità che il soggetto scelga una determinata marca. L'ultima classe è formata dagli indici

comportamentali sintetici. Questi indici si ottengono da una combinazione delle metodologie precedentemente analizzate. In questo campo merita particolare attenzione la misura dell'entropia elaborata da Carman.

(Carman, 1970), dove la fedeltà del consumatore viene considerata pari al valore negativo della sommatoria di p_i moltiplicato per il logaritmo di p_i :

$$F = \theta = - \sum_{i=1}^n p_i * \log p_i$$

Dove:

p_i : quota degli acquisti destinata alla marca considerata

n : numero di marche disponibili sul mercato.

Più il valore è basso più fedele sarà il cliente analizzato, con il valore "zero" che indica la perfetta fedeltà.

Per quanto riguarda invece la fedeltà cognitiva, è necessario comprendere quali siano le cause del processo di formazione della loyalty. Gli indicatori cognitivi sono basati sulle dichiarazioni di preferenza e di intenzione d'acquisto che vengono espresse dai consumatori. Questi indicatori collegano il concetto di customer loyalty a:

- l'atteggiamento verso la marca (misurato tramite il modello Fishbein);
- il valore percepito dell'offerta aziendale;
- il livello di soddisfazione del cliente;
- la fiducia nei confronti dell'impresa.

Capitolo 4. Il Customer Relationship Management

4.1 Introduzione al CRM

La costante evoluzione dei rapporti tra imprese e consumatori ha portato a grandi cambiamenti nella dinamica dei sistemi competitivi e nell'elaborazione delle strategie aziendali. Queste strategie hanno come obiettivo primario quelli di soddisfare i bisogni dei consumatori tramite un sistema basato sulle relazioni che si instaurano tra consumatori e impresa. Nel tempo, si è passato da un approccio basato sulla qualità totale (Total Quality Management) e sulla progressiva riduzione dei costi basata sull'efficacia ad un approccio basato sull'implementazione di tutte quelle tecniche che permettono di trasformare un cliente occasionale in un cliente fedele.

L'estrema frammentazione della domanda e le esigenze sempre più differenziate tra i vari individui hanno portato le imprese a prestare sempre più attenzione al singolo cliente, che è diventato l'interlocutore principale dell'impresa.

Proprio per rispondere allo spostamento dell'attenzione dal prodotto al cliente si è iniziato a parlare di *Customer Satisfaction* e di sviluppo di programmi di fidelizzazione. Il *Customer Relationship Management* (CRM) completa e dà concretezza a questo cambiamento, permettendo l'instaurarsi di una relazione tra i consumatori e l'impresa. Per fare in modo che questa relazione sia basata sulla fiducia e non su una mera convenienza è necessario che l'impresa interpreti i bisogni e i desideri dei propri clienti analizzando attentamente tutti gli acquisti e le interazioni dei clienti con i punti di contatto aziendali.

Il CRM è il processo strategico che permette la selezione dei consumatori più profittevoli per l'impresa. Il CRM permette alle imprese di creare e coltivare con i propri clienti forti relazioni. L'obiettivo finale di una strategia di CRM è quello di ottimizzare il valore presente e futuro dei clienti dell'impresa.

La formulazione di una strategia di CRM risponde all'esigenza delle imprese di far fronte alla crescente competitività e alla sempre maggiori esigenze dei clienti. Il CRM è quindi un elemento essenziale per le imprese che intendono creare un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo ed economicamente sostenibile.

Il CRM è definito come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con i clienti, con l'obiettivo di creare relazioni personalizzate lungo tutto l'arco di vita dei singoli clienti, per aumentarne la soddisfazione e conseguentemente aumentarne la redditività per l'impresa. Il CRM rappresenta quindi una strategia di business che permette di ottimizzare la profittabilità e la crescita di fatturato tramite la maggior soddisfazione del cliente e la conseguente fidelizzazione.

4.1.1 Il concetto di CRM

Sono stati molti gli esperti che negli ultimi decenni hanno cercato di dare una definizione esaustiva di cosa fosse effettivamente un CRM, ma non si è mai arrivati ad una conclusione univoca. Tra quelle più complete c'è sicuramente quella di Buttle "Il CRM è una strategia facente parte del business aziendale, che integra funzioni e processi interni ed esterni all'azienda, per creare valore verso il cliente e trasformare questo valore in profitto per l'azienda. È correlato all'alta qualità dei dati che riguardano il cliente ed è supportato da un sistema di Information Technology" (Buttle, 2009)

Da questa definizione emerge chiaramente come l'implementazione di un sistema di CRM migliori nettamente la qualità delle interazioni e delle relazioni con i clienti. L'implementazione di un sistema di CRM offre alle imprese un supporto tecnologico non irrilevante che permette la gestione di tutte le relazioni con il cliente, grazie all'integrazione con le varie funzioni dei sistemi informativi aziendali. Le relazioni sono caratterizzate da una serie di interazioni nelle quali si riscontra anche una componente emozionale, di fiducia e di cambiamento continuo. Tutte le relazioni durante il loro mutare attraversano la fase di consapevolezza, di esplorazione, di espansione, di impegno e, eventualmente, quella di scioglimento della relazione. (Barnes, 2000).

Sono proprio le relazioni a fungere da fulcro di una strategia di CRM. Lo scopo delle strategie di CRM è quello di massimizzare la durata del ciclo di vita del cliente. Il cliente, durante la sua relazione con l'impresa, attraversa quattro fasi. La prima fase è quella dell'attrazione verso il prodotto dell'impresa. La seconda fase è rappresentata dall'acquisizione, o conversione se già cliente di un'altra impresa, grazie all'elaborazione di un'offerta adeguata ai bisogni del cliente. La terza fase del ciclo di vita del cliente è quella della conservazione che, come si è precedentemente visto, è correlata alla soddisfazione del cliente. L'ultima fase è poi quella della fidelizzazione del cliente. Tra l'impresa e i clienti soddisfatti si creerà quindi un solido rapporto fiduciario. Le prime due fasi del ciclo di vita del cliente devono essere di breve durata per mantenere bassi i costi di acquisizione e gestione del cliente, di contro, le fasi di conservazione e di fidelizzazione del cliente devono essere il più lunghe possibile per poter il maggior profitto possibile da ogni singolo cliente. Il rapporto con il cliente non deve essere inteso come un processo con un inizio e una fine ben definiti ma come un processo ciclico, con anche la possibilità di un'interruzione prematura del rapporto dovuta a una gestione non ottimale del cliente.

Per progettare, mettere in pratica e gestire al meglio le pratiche di CRM è necessario conoscere profondamente i propri clienti. Per fare ciò è necessario raccogliere, organizzare e gestire in un database tutte le informazioni relative ai diversi clienti. Un database clienti è una raccolta di informazioni sui clienti attuali o potenziali che deve essere costantemente aggiornato con le nuove informazioni ottenute. I dati e le informazioni raccolte devono poi essere archiviati in un *dataware house* che permetta di raccogliere questi dati e utilizzarli nel momento opportuno. Tramite attività di *datamining* è possibile ottenere informazioni utili sui singoli clienti o su gruppi eterogenei di clienti. I database possono essere utilizzati per diverse finalità. Grazie ai database è infatti possibile individuare quali siano i potenziali clienti più interessanti ed elaborare una strategia che permetta di renderli effettivi. Le imprese possono individuare dei criteri con cui individuare un cliente tipo ideale per una determinata offerta e cercare all'interno del database clienti che rientrino in questa categoria. Grazie all'invio di buoni sconto, promozioni o altre tipologie di comunicazione è possibile accrescere la fedeltà dei propri clienti e incentivare il rinnovo degli acquisti. Un buon database cliente permette poi di non commettere errori di gestione nei confronti dei clienti. Il database marketing e il CRM non hanno però solo lati positivi. Possono esserci infatti delle situazioni, dei settori, che non sono adatte al CRM. Nel caso di un prodotto che viene acquistato una sola volta nella vita, in settori in cui i clienti non sono coinvolti, quando il costo unitario del bene è irrisorio o quando il costo per reperire le informazioni è elevato le pratiche di CRM non risultano essere particolarmente efficaci. Per attuare pratiche di CRM sono necessari investimenti consistenti in hardware, software e personale qualificato. Personale che poi potrebbe non essere particolarmente invogliato ad utilizzare lo strumento. È doveroso sottolineare che non tutti i consumatori sono disposti a creare una relazione con un'impresa, anzi, alcuni potrebbero essere addirittura restii.

4.1.2 I benefici

Un sistema di CRM permette di velocizzare il processo di individuazione dei clienti più profittevoli per l'impresa e di conoscerli meglio. Grazie all'utilizzo di un software CRM è possibile attuare efficacemente tecniche di segmentazione e di clusterizzazione. Grazie al sistema di CRM è poi possibile migliorare l'efficienza delle attività di contatto e di gestione dei clienti, permettendo all'impresa di stabilire con essi una relazione che crei valore per entrambe le parti.

Un sistema di CRM supporta il processo di formazione dell'offerta, semplificando la comunicazione tra l'area vendita e marketing, automatizzando i processi di vendita e di marketing. In questo modo è possibile ridurre i costi di gestione e di produzione grazie a processi sempre più efficienti.

Per finire, grazie a un sistema di CRM è possibile migliorare l'efficacia e l'efficienza degli addetti alle vendite poiché si riducono i costi di gestione nella fase di prevendita e post-vendita e si migliora la qualità dei servizi nei confronti dei clienti più redditizi ed esigenti.

Le imprese hanno tutto l'interesse di costruire relazioni solide e durature con i propri clienti più profittevoli poiché è stato ampiamente dimostrato che la coltivazione di queste relazioni permette un aumento dei profitti di lungo periodo. È proprio grazie al CRM che l'impresa è in grado di individuare quali siano i clienti più profittevoli.

L'impresa, grazie a un sistema di CRM, può sia offrire servizi di assistenza, sia indirizzare i clienti verso nuovi prodotti. Il sistema di CRM permette di prendere decisioni strategiche relative alle operazioni di *cross selling* e *up selling*. Lo sviluppo di queste due strategie è però molto costoso, è quindi necessario che l'impresa sia in grado di individuare quali siano i clienti adatti a cui rivolgere queste pratiche.

Per riassumere, sono molti i benefici che si possono ottenere dall'implementazione di una strategia basata sul CRM. Questi benefici, che agiscono in simultanea sul miglioramento delle prestazioni aziendali, sono:

- Aumento del fatturato;
- Aumento delle capacità dell'azienda di rispondere ai cambiamenti sul mercato;
- Riduzione dei costi.

4.1.3 I costi

Nel caso di clienti che sono stati correttamente gestiti e sono quindi diventati fedeli, con il trascorrere del tempo i costi di marketing diminuiscono poiché vanno ripartiti per più transazioni. È stato rilevato (Reichheld, 2001) che i costi relativi alla ricerca e all'acquisizione di un nuovo cliente possono arrivare a essere dalle cinque alle dieci volte superiori rispetto ai costi relativi a un cliente già fidelizzato.

Nella prima fase, quella di avvicinamento di un potenziale cliente, il valore generato dal cliente è negativo poiché non ha realizzato alcun profitto per l'impresa. Il potenziale cliente genera solamente costi in termini di tempo e di risorse. Una volta che il cliente viene acquisito il suo profitto è pari a zero poiché tutti i profitti sono stati assorbiti dal costo di acquisizione. Nella fase successiva il cliente diventa sempre più fidelizzato e l'impresa inizia a trarne profitto. Questa fase, quella di conservazione e fidelizzazione, raggiunge un suo picco massimo, in cui il valore del cliente è massimo. In questa fase non è ancora stato estratto tutto il profitto estraibile dal cliente, dato che potrebbe comunque continuare ad acquistare nel tempo. Questo concetto vale a maggior ragione nel caso di beni durevoli come i motoveicoli.

I costi relativi all'acquisizione e ad una gestione non ottimale del cliente vengono notevolmente ridotti dal sistema di CRM. È però importante sottolineare che un sistema di CRM ha dei costi di implementazione non trascurabili. Questi costi sono composti non solo dai costi degli eventuali impianti tecnologici ma anche dai costi relativi alla formazione del personale, che deve essere adeguatamente formato per utilizzare al meglio il CRM.

4.2 La centralità delle relazioni

Le relazioni con i clienti rappresentano la parte fondamentale di tutte le strategie di CRM. Quando si parla di redditività del cliente è importante sottolineare che non si fa riferimento alla redditività delle singole transazioni nel breve periodo ma si fa riferimento alla redditività del cliente lungo tutto il suo ciclo di vita. Il creare ed alimentare una relazione con il cliente è il pilastro delle strategie di CRM, il cui scopo è quello di massimizzare la durata del ciclo di vita del cliente, allungando quindi il periodo in cui il cliente è soddisfatto e redditivo. La gestione della relazione deve essere subordinata a una politica di marketing relazionale coerente. Per riuscire a fare ciò le imprese devono conoscere le abitudini e le preferenze d'acquisto dei propri clienti, ecco perché la raccolta di informazioni risulta essere cruciale per l'implementazione di pratiche di CRM. Il cliente non deve quindi essere identificato come il destinatario finale di un flusso univoco di trasferimento ma è il punto di partenza per lo sviluppo della strategia aziendale. Una strategia di CRM deve quindi mettere al centro il cliente, e proprio attorno ad esso si dovranno sviluppare le varie fasi strategiche. Le fasi strategiche sono:

- Acquisizione di informazioni sui clienti;
- Interpretazione delle informazioni;
- Segmentazione della clientela;
- Individuazione dei clienti più profittevoli;
- Offerta per i clienti più profittevoli;
- Personalizzazione della relazione;
- Fidelizzazione della clientela;
- Feed-back;
- Acquisizione di ulteriori informazioni sui clienti.

Tutte queste fasi sono collegate tra loro e con il cliente tramite opportuni flussi informativi.

Grazie al web è possibile andare a creare un vero e proprio network di consumatori che può essere utilizzato per permettere lo scambio di informazioni sui prodotti e per creare relazioni tra i consumatori stessi o tra i consumatori e l'impresa. Questi network sono definiti communities e permettono all'impresa di diminuire le possibilità che i clienti abbandonino l'impresa, dato che oltre ad abbandonare l'impresa dovrebbero

probabilmente abbandonare anche la comunità di cui fanno parte e in cui hanno instaurato legami positivi.

Tenendo conto che i consumatori hanno sempre più scelta e un più ampio ventaglio di concorrenti, il customer service deve essere gestito molto bene dall'impresa. Tutti i punti di contatto tra i consumatori e l'impresa possono essere intesi come customer service ed essi possono aiutare ad implementare la gestione del cliente e delle pratiche di CRM. I programmi di customer service possono essere di due tipi. Quello di tipo reattivo si attiva quando il consumatore riscontra un problema e contatta quindi l'impresa. Nel caso del sistema proattivo, invece, è l'impresa che contatta il cliente cercando di stabilire con esso un dialogo.

Per poter sviluppare relazioni di lungo periodo con i propri clienti le imprese hanno la necessità di raccogliere informazioni sui propri clienti.

Nella Tabella 8 sono indicate le principali opzioni di sviluppo delle relazioni con i clienti.

Tabella 8, Sviluppo relazioni con i clienti

Base clienti	Attuale	Penetrazione Cross selling Trading Up	Innovazione Collaborativa Brand Extension
	Futura	Referenze (passaparola) Esternalità della domanda	Sviluppo combinato
		Sviluppato	Attuale
Portafoglio prodotto			

La prima opzione è quella di incrementare i flussi con la stessa base clienti e lo stesso portafoglio di business grazie ad una maggior penetrazione sui clienti. Ciò può essere fatto sia ampliando la gamma di prodotti offerti ad uno stesso cliente, sia vendendo allo stesso cliente un prodotto più redditizio della stessa linea di prodotti. La seconda opzione è quella di incrementare la base clienti mantenendo lo stesso portafoglio prodotti grazie al

passaparola. La terza opzione è quella di ampliare il portafoglio di business con la stessa base clienti grazie a pratiche di brand extension, basate sulla fiducia che il cliente ha verso la marca. Per finire è possibile sviluppare le relazioni con i clienti grazie allo sviluppo della base clienti e del portafoglio di business, utilizzando le pratiche del primo e del secondo quadrante.

Le attività che possono essere progettate e gestite per trasformare gli obiettivi strategici del CRM in azioni sono sintetizzabili in otto diversi processi, illustrati nella Tabella 9.

Tabella 9, Attività del CRM

Customer equity	Elevata	Gestione della soddisfazione Recupero del cliente	Gestione dell'integrazione Gestione della loyalty
	Contenuta	Gestione multicanale Gestione della separazione	Gestione del valore Gestione reticolare
		Insoddisfazione	Loyalty
		Stato della relazione	

Queste azioni sono diversificate in base al segmento di clientela a cui si rivolgono. È possibile segmentare la clientela con un'ottica basata sullo stato della relazione o sul valore che ne deriva per l'impresa.

Per i clienti che hanno un alto valore attuale e potenziale e che hanno un'elevata fedeltà nei confronti dell'impresa, le pratiche di CRM devono essere finalizzate al rafforzamento della relazione, fino ad arrivare alla customer loyalty e all'aumento del ritorno economico, grazie a programmi di loyalty management o tramite l'integrazione del cliente nelle attività di innovazione e di comunicazione aziendale. Per quanto riguarda i clienti con un alto valore economico che però non sono soddisfatti o hanno addirittura abbandonato l'impresa l'obiettivo è quello di trattenerli intervenendo sugli ambiti che ne hanno determinato l'insoddisfazione o l'abbandono. Per i clienti che hanno un basso valore economico ma hanno una relazione molto forte con l'impresa le pratiche di CRM

dovrebbero avere l'obiettivo di valorizzare i clienti tramite l'attivazione di reti di partnership. Grazie a queste partnership è possibile offrire al cliente prodotti o servizi non nel portafoglio dell'impresa, ma integrabili in un unico sistema d'offerta che permetta di aumentare la customer equity. Per i clienti che hanno un basso valore e che hanno indici relazionali negativi è opportuno applicare tecniche che portino alla separazione consensuale. Tramite pratiche che prevedano la gestione dei clienti attraverso canali indiretti si riducono al minimo i costi commerciali e organizzativi, fermo restando che si potrebbe aumentare contemporaneamente la *customer satisfaction* anche dei clienti non soddisfatti.

Pur gestendo al meglio le relazioni con i clienti, è inevitabile che alcuni di loro smettano di acquistare i beni dell'impresa. In questo caso l'obiettivo è quello di riattivare la relazione tramite strategie di riconquista. Tramite interviste e indagini sui motivi dell'abbandono è possibile individuare quali siano i punti critici che hanno portato i diversi clienti ad abbandonare l'impresa, e di conseguenza applicare una strategia che ne permetta la riconquista.

Grazie ai passi avanti della tecnologia le imprese hanno potuto abbandonare le tecniche di massa e concentrarsi sullo sviluppo di pratiche personalizzate. Non esistono clienti uguali tra loro e di conseguenza utilizzare una strategia uguale per tutti i clienti non risulta più sufficiente. Grazie ad una gestione efficace del CRM è possibile sviluppare forti legami con i clienti, basati sulla personalizzazione dell'offerta. Secondo Don Peppers e Martha Rogers (Peppers, 1997), sono quattro le fasi che permettono una gestione individuale delle comunicazioni e del marketing. Per prima cosa è necessario individuare quali siano i clienti attuali e potenziali, in modo da andare a creare un database con tutte le informazioni raccolte dai vari canali e punti di contatto con il cliente. È poi necessario distinguere i diversi clienti in base alle loro esigenze e al loro valore per l'impresa, applicando il sistema ACB (*activity based costing*) e calcolando il valore del ciclo di vendita dei singoli clienti. Va quindi stimato il valore attuale netto dei profitti futuri derivanti dagli acquisti, dai margini di profitto e dai clienti procurati da altri clienti, andando a sottrarre i costi specifici del servizio al cliente. Si deve poi interagire con i singoli clienti con l'obiettivo di aumentare le informazioni relative alle loro necessità e costruire quindi relazioni più solide. Per finire è necessario personalizzare le comunicazioni ed i prodotti offerti per ciascun cliente.

A causa della moltitudine di informazioni a cui si è sottoposti contestualmente alla diffusione dei social network, le segnalazioni dei consumatori assumendo sempre più importanza. I consumatori sono sempre più diffidenti nei confronti di alcune imprese, di conseguenza anche le recensioni dei clienti stanno assumendo un ruolo sempre più importante. Le migliaia di follower di alcuni blogger possono diventare un ottimo strumento per le imprese che vogliono migliorare la propria relazione con i consumatori.

4.2.1 Il database come strumento a supporto della relazione con i clienti esistenti

Il contesto competitivo degli ultimi anni è caratterizzato da una spiccata tendenza alla personalizzazione dei sistemi di offerta. Il customer database assume quindi un'importanza strategica non indifferente. Grazie al customer database è possibile individuare e profilare gruppi ristretti di clienti e conseguentemente soddisfare le loro esigenze. È proprio l'offerta mirata al soddisfacimento dei bisogni particolari dei consumatori che ne promuove la fedeltà. Per fare ciò è però fondamentale che l'impresa memorizzi e registri le motivazioni, le richieste e i comportamenti dei clienti con cui si relazione. Il database supporta l'intera organizzazione. È necessario che sia gli input che gli output dei processi aziendali siano legati al database, con l'obiettivo di aggiornare costantemente le informazioni a disposizione. La disponibilità condivisa di tutte le informazioni sui clienti aumenta il grado di conoscenza dell'impresa, permettendo una maggior flessibilità organizzativa e una migliore capacità relazionale.

Il primo passo da compiere per progettare efficacemente un database è quello di individuare le fonti interne dei dati disponibile. Queste informazioni rappresentano la base su cui si costruirà il database. È quindi necessario procedere con l'individuazione, l'analisi e la scrematura e l'integrazione di tutte le informazioni sui clienti già in possesso dell'impresa. Come precedentemente visto, le informazioni così ottenute rappresentano un importantissimo asset aziendale. Riconoscere i diversi bisogni dei clienti migliora la differenziazione di quest'ultimi. Memorizzare correttamente e costantemente le diverse relazioni impresa-clienti è uno dei punti fondamentali della gestione della conoscenza (Rudolph, 2000). Le relazioni con i clienti se gestite correttamente agiscono in maniera positiva sulla fedeltà. I clienti con cui l'impresa ha sviluppato rapporti stabili beneficiano di un livello di servizio su misura, il quale aumenta l'offerta di valore dell'impresa. Una relazione stabile e duratura aumenta quindi il valore del prodotto/servizio dell'impresa. L'esistenza di una *learning relationship* aumenta la fedeltà del cliente, che trova più conveniente la prosecuzione della relazione intrapresa con l'impresa.

Una strategia basata su un approccio di marketing *one to one* (Peppers, 2001) implica:

- Il *tracking* del cliente;
- Il dialogo interattivo;
- La customizzazione di massa.

Grazie alla creazione di una relazione stabile tra impresa e cliente si crea un clima di fiducia e di affidabilità che si ripercuote sull'attenzione che il consumatore presta al prezzo. L'attenzione del consumatore si sposta infatti sul *trust* e sui livelli di servizio che gli vengono offerti, di conseguenza è disposto a pagare anche un prezzo superiore. La creazione di relazioni costanti con i clienti porta a molti benefici, così sintetizzabili:

- Aumento della fedeltà;
- Aumento del tasso di ritenzione dei clienti;
- Aumento dell'affidabilità dell'impresa;
- Aumento dei referral dei clienti;
- Aumento della possibilità di pratiche di cross- e up-selling.

Solide relazioni con i clienti si ripercuotono positivamente su molti aspetti, ma soprattutto favoriscono un atteggiamento del consumatore volto alla fedeltà cognitiva, che, come si è visto in precedenza, rappresenta la forma di fedeltà più alta. Le imprese che vogliono implementare e gestire efficacemente politiche aziendali basate su un sistema di offerta personalizzata devono adottare un *customer database* per poter conoscere meglio i propri clienti. Sono diversi gli obiettivi che possono portare all'adozione del *customer database*. Il *customer database* permette infatti di segmentare la clientela, monitorare e analizzare le relazioni con i clienti, misurare le performance aziendali, calcolare il CLV e analizzare le caratteristiche sia dei clienti più redditizi sia di quelli non profittevoli o persi. Per finire, grazie al *customer database* è possibile svolgere attività di *Data Mining*. Il processo di *Data Mining* si basa sull'utilizzo delle informazioni contenute all'interno del database per prevedere i comportamenti futuri dei consumatori. Tramite pratiche di *Data Mining* è possibile formulare ipotesi sulle possibili risposte del mercato a determinate azioni, sui comportamenti di determinati cluster di clienti e qualsiasi altra ipotesi che può aiutare il processo decisionale.

È poi importante sottolineare che l'utilizzare una base di dati basati sui clienti esistenti permette di utilizzare i risultati ottenuti per gestire al meglio i clienti potenziali. Grazie

alle informazioni e alle conclusioni che ne derivano è possibile interpretare i comportamenti dei clienti potenziali. Studiando le tipologie di clienti più fedeli è possibile cercare di convertire i clienti potenziali con un profilo simile a quello dei clienti fedeli. È poi possibile replicarle le azioni che hanno permesso di acquisire clienti redditizi e utilizzarle per attrarne di nuovi, i quali diventeranno anche loro più redditizi della media.

Prima di iniziare con la parte operativa di creazione del customer database è necessario avere ben chiaro quali siano gli obiettivi che si intendono perseguire tramite l'utilizzo del database. È poi necessario prestare attenzione all'individuazione dei punti di contatto tra i vari processi aziendali e le procedure attinenti al database, quali la creazione, l'implementazione, la revisione e l'aggiornamento. Un'altra fase dell'analisi consiste nella previsione dei risultati e dei tempi previsti dalle varie attività da eseguire, per disporre così di un metro di paragone durante la revisione dei vari processi. A questo punto è possibile procedere con l'implementazione del database. Tutte le attività coinvolte nel processo devono produrre un feedback verificabile in modo da poter apportare eventuali cambiamenti. A questo punto è possibile individuare quali siano i diversi dipartimenti aziendali che devono essere coinvolti nei processi del customer database, gli input del database e gli output delle funzioni. Prima di passare all'effettiva implementazione del database è preferibile prevedere una fase di test in cui far funzionare i processi identificati per evidenziare eventuali errori o esigenze di approfondimento.

4.3 Gli aspetti architetturali

L'implementazione di un sistema di CRM ha molte ricadute sul business aziendale. Sono principalmente quattro le dimensioni di intervento di un software di CRM. Queste dimensioni sono quella strategica, operativa, analitica e collaborativa.

Le scelte strategiche che portano un'impresa all'implementazione di un sistema di CRM sono improntate alla creazione del massimo valore per il singolo cliente e all'estrazione di quanto più profitto sia possibile estrarre. È quindi essenziale individuare quali siano i gruppi di clienti più redditizi. Il CRM strategico è perfetto per individuare quali siano le strategie più efficaci per l'identificazione e la successiva fidelizzazione dei clienti più redditizi. Per fare ciò è necessario che ad ogni livello dell'impresa si instaurino delle pratiche orientate alla soddisfazione e alla successiva fidelizzazione dei clienti più redditizi.

La parte operativa del CRM racchiude tutti gli applicativi utilizzati per l'automatizzazione e la sincronizzazione dei processi di business. È quindi possibile andare ad integrare tutti i processi che mettono in relazione l'azienda e il cliente tramite i diversi canali con i processi di marketing e di vendita. Il CRM operativo funge da raccolta dati, che verranno poi messi a disposizione del *data warehouse* (l'archivio informatico che contiene tutti i dati di un'organizzazione). Per consentire una migliore fruizione, il CRM operativo è transazionale. Il CRM operativo consente quindi i flussi bi-direzionali di dati che vanno da e verso il *data warehouse* e permette di tracciare nel tempo il percorso di interazione con il cliente dalla fase di marketing alla fase di vendita e post-vendita. L'obiettivo del CRM operativo è quindi quello di automatizzare tutti i processi che riguardano le diverse aree che entrano in contatto con l'impresa. I miglioramenti nell'integrazione aziendali portano ad un miglioramento delle relazioni con i clienti, che a loro volta portano all'aumento della redditività dei clienti. È quindi possibile affermare che il CRM operativo integra tutte le attività di back office (gestione operativa e amministrativa) con quelle di front office (interazione con il cliente e assistenza).

Per quanto riguarda il CRM analitico viene utilizzato poiché permette di migliorare le azioni di acquisizione, di ritenzione e di fidelizzazione del cliente. Il CRM analitico dà la possibilità di analizzare tutti i dati relativi alle relazioni con il cliente. Per questo motivo

è strettamente legato al CRM operativo in maniera costante. Grazie al supporto di strumenti analitici di Business Intelligence (query, reporting e OLAP) il CRM analitico estrae ed analizza tutti i dati che sono contenuti nel CRM operativo. Il CRM permette quindi di trasformare i dati in informazioni utili a conoscere meglio il cliente.

Il data warehouse è un archivio in vengono estratti, trasformati e immagazzinati i dati relativi al cliente che sono contenuti all'interno del database. Grazie al data warehouse e ai data mart (sottoinsieme logici), il CRM analitico attinge a dati integrati e omogenei che provengono dalle varie funzioni aziendali. I data warehouse permettono di immagazzinare e validare tutti i dati relativi alle relazioni con i diversi clienti, creando un archivio che permette di profilare immediatamente e dettagliatamente i clienti. Questi dati possono essere analizzati sia tramite la semplice interrogazione del data warehouse, sia grazie al data mining. Grazie al datamining è possibile individuare correlazioni e tendenze all'interno di diversi cluster, determinare i fattori che ne decretano la fedeltà e creare quindi modelli predittivi del comportamento d'acquisto del consumatore.

Il CRM collaborativo è composto da tutti gli strumenti comunicativi che vengono utilizzati dall'impresa per gestire le comunicazioni sia con i clienti che con i fornitori. Relazionandosi con il CRM operativo e a quello analitico, il CRM collaborativo crea offerte personalizzate per i diversi segmenti di clientela. Il CRM collaborativo permette di migliorare le relazioni esistenti con i clienti e i fornitori dell'impresa poiché permette di raggiungere livelli elevati di customer experience. Grazie a una comunicazione multicanale, l'azienda può quindi raggiungere i diversi clienti con gli strumenti più consoni. Questo porta i clienti a creare una relazione di fiducia con l'impresa.

4.4 Come sviluppare una strategia di CRM

Grazie all'implementazione di una corretta strategia di CRM è possibile attivare pratiche di up selling e di cross selling. Questa tipologia di soluzioni si basano sull'esistenza di una forte relazione tra azienda e cliente e sono viste come azioni volte a stimolare la clientela. Tramite queste soluzioni l'impresa può quindi utilizzare il proprio livello di fidelizzazione per creare maggiori ricavi. In particolare, le iniziative di up selling portano i clienti ad incrementare la propria propensione all'acquisto, riservando all'impresa una quota maggiore del proprio budget di spesa tramite l'adozione di prodotti afferenti a categorie superiori. Nel caso delle pratiche di cross selling, invece, i clienti con una spiccata propensione all'acquisto verso una determinata tipologia di beni sono indirizzati verso prodotti complementari. La vendita di un modello di moto di una categoria superiore rientra tra le pratiche di up selling. La vendita di abbigliamento tecnico o accessori a un cliente che sta acquistando una moto rappresenta invece un caso di *cross selling*.

Entrambe queste pratiche, per essere efficaci devono necessariamente essere fortemente centrate sulle caratteristiche del cliente. Per questo motivo sono pratiche che si rilevano essere molto costose e per questo motivo vanno indirizzate verso i clienti che si sono rilevati essere più redditizi. Questo aiuta a comprendere quanto sia importante dedicare particolare attenzione all'individuazione e alla definizione dei parametri di segmentazione dei clienti, arricchendo continuamente di nuove informazioni il profilo dei singoli clienti.

Sviluppare una strategia di CRM coerente richiede un grande sforzo organizzativo e culturale da parte dell'impresa. Tutte le aree aziendali devono comprendere l'importanza di un orientamento al cliente. Le resistenze culturali rappresentano uno dei maggiori ostacoli alla realizzazione di una strategia di CRM. È necessario che tutto il personale aziendale sia convinto dell'effettiva validità dell'orientamento al cliente. Il CRM è una filosofia organizzativa che deve necessariamente permeare l'intera struttura aziendale.

4.4.1 Fasi di implementazione di un progetto CRM

L'implementazione di un sistema di CRM porta alla creazione di un percorso ciclico continuo formato da due fasi principali. La prima fase, quella relativa alla funzione marketing, consiste nell'analisi delle relazioni già esistenti con i clienti dell'impresa, svolta tramite una segmentazione dei clienti per preferenze e comportamenti d'acquisto. In base alle informazioni raccolte è poi possibile definire una strategia con target ben definiti. I risultati di questa fase alimentano la seconda fase del processo; quella relativa al settore progettazione permette di tradurre le informazioni raccolte in prodotti o servizi commerciabili, quella relativa al settore vendite permette di sviluppare offerte personalizzate e quella relativa all'assistenza clienti permette di rispondere ad eventuali richieste con prontezza. Il ciclo si conclude con la raccolta di ulteriori informazioni derivanti dalle relazioni intercorse con i clienti, che permette una nuova analisi da parte del settore marketing. Il percorso di implementazione di un sistema di CRM è composto da diversi punti già precedentemente elencati. Nella fase di identificazione dei clienti si raccolgono tutte le informazioni che riguardano i clienti e si inseriscono opportunamente all'interno del database aziendale. Si analizzano e si interpretano quindi le informazioni raccolte e le si utilizza per segmentare i clienti sulla base del loro valore per l'impresa. Si possono dividere i clienti in clienti strategici, clienti potenziali, clienti emergenti e clienti di basso valore. A questo punto si andrà ad elaborare diverse proposte di valore per i clienti più profittevoli per l'impresa. Tramite l'utilizzo di diversi strumenti (Telefono, Newsletter, Social Media) si deve cercare di gestire in modo profittevole le relazioni con i clienti. I mezzi di comunicazione di massa possono essere utili per aumentare l'*awareness* generale del brand ma a causa della loro natura impersonale sono poco adatti a rientrare in pratiche di CRM. La nuova frontiera del marketing è rappresentata da Internet e dalla possibilità di creare relazioni a uno a uno con i vari clienti. Uno tra i modi più efficaci di gestire la relazione con i clienti è quello delle e-mail. Questo strumento permette infatti di targettizzate molto efficacemente la comunicazione tra impresa e cliente, inviando solo contenuti che possono essere di suo interesse. Secondo Nail (Nail, 2000) le e-mail risultano essere un approccio economico ed efficiente per la gestione della *customer retention*.

Le relazioni così stabilite devono poi essere sviluppate in relazioni fiduciarie che permettono attività come il cross selling e l'up selling. In questo modo si aumenta la redditività di lungo periodo dell'impresa. Chiaramente la creazione di una relazione con i clienti non può basarsi su un semplice scambio di e-mail, per quanto possa essere gradito dal cliente, ma si deve fondare sull'aumento della soddisfazione del cliente. È emerso che (Oliver, 1997) i consumatori chiedono e si aspettano sempre più alte performance dai prodotti delle imprese a causa dell'aumentare della competitività tra imprese, delle campagne sempre più spinte e dall'evolversi dei bisogni dei consumatori. Per questo motivo è necessario misurare costantemente il livello di soddisfazione dei clienti correlato alle loro aspettative di performance e alle performance effettive performance del prodotto. È quindi importante che ci sia un feedback che permetta la comprensione dei nuovi bisogni dei consumatori a cui seguirà una modifica costante della propria offerta.

Il primo passo da intraprendere per impostare una strategia di CRM è quello di acquisire il maggior numero possibile di dati relativi ai diversi clienti. I dati che l'impresa deve raccogliere non sono solamente quelli relativi alle caratteristiche demografiche dei propri clienti ma anche quelli relativi alle abitudini, alle preferenze e ai comportamenti d'acquisto dei clienti. È proprio attraverso questo insieme di dati che l'impresa può elaborare la strategia corretta per la creazione di un'offerta che soddisfi il cliente. I dati possono essere raccolti grazie all'utilizzo di fonti off-line e on-line. Dopo aver proceduto a raccogliere i dati, l'impresa può approfondire la conoscenza della clientela in tre modalità, basate sulla conoscenza relazionale, osservativa e predittiva. La conoscenza relazionale si basa su un approccio diretto con il cliente che permette di capire ciò che desidera. La conoscenza osservativa si concretizza con l'osservazione e lo studio del cliente durante le fasi di ricerca, selezione, valutazione acquisto e utilizzo dei prodotti e dei servizi dell'impresa. Attraverso la conoscenza predittiva le informazioni e i dati che sono stati raccolti sulla clientela vengono analizzati e messi in relazione tra loro per poter capire sulla base di trend ben precisi il comportamento attuale del cliente. I dati vengono anche utilizzati per determinare quali saranno i comportamenti futuri del cliente. Grazie a queste informazioni le imprese possono creare la propria strategia di marketing in modo da garantire la massima soddisfazione del cliente

Per poter mettere al centro dell'attenzione il cliente le imprese non devono limitarsi all'acquisizione di una molteplicità di dati ma devono anche essere in grado di gestirli in modo da trarre il massimo delle informazioni possibili. L'obiettivo di fondo è quello di trasformare i dati in informazioni che portino ad una miglior conoscenza del cliente. Queste informazioni permettono di prendere decisioni strategicamente utili per l'aumento della redditività aziendale. L'analisi delle informazioni sui clienti permette di individuare quali siano i bisogni espliciti ed impliciti non soddisfatti grazie ai prodotti dell'impresa. Grazie a queste informazioni l'impresa è in grado di creare opportune strategie di marketing che permettano la massimizzazione della soddisfazione del cliente.

Il processo che porta all'elaborazione dei dati e alla successiva acquisizione delle informazioni e alla creazione di conoscenza è strutturato nelle seguenti fasi:

- I dati all'interno del database vengono puliti rimuovendo gli errori formali e logici;
- I dati vengono integrati tramite le combinazioni di diverse fonti;
- I dati da sottoporre all'analisi vengono selezionati ed estratti;
- I dati vengono trasformati in forme che ne permettano l'analisi;
- Vengono applicati metodi analitici quali il *Data Mining* per evidenziare relazioni significative tra i dati;
- Si valuta l'utilità delle relazioni appena create;
- Grazie alla visualizzazione e alla sintesi delle relazioni utili si arriva ad una maggior conoscenza del cliente.

Dopo che tutti i dati sono stati opportunamente raccolti e trasformati in conoscenza, è necessario riuscire ad individuare quali siano i clienti che apportano maggior valore all'impresa. Questi clienti sono quelli da cui l'impresa otterrà i maggiori profitti nel futuro e con cui stringerà le relazioni più solide. Tramite un processo di segmentazione, realizzabile in diversi modi, l'impresa andrà a suddividere la propria clientela in cluster caratterizzati dalla massima eterogeneità tra loro e dalla massima omogeneità al loro interno. Le categorie di clienti individuabili possono essere riassunte in quattro categorie, a cui corrispondono altrettante strategie aziendali.

Tabella 10, Redditività del cliente per tipologia

Margine netto realizzato	Alto	<p>Passivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importanza del prodotto - Buon legame col fornitore 	<p>Molto esigenti ma disposti a pagare bene</p>
	Basso	<p>Sensibili al prezzo, senza richieste particolari</p>	<p>Aggressivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fanno leva sulla loro forza contrattuale - richiedono prezzi bassi e molti servizi
		Alto	Alto

Costo dei servizi

L'asse verticale rappresenta il margine netto per cliente ed è ricavato dalla differenza tra il prezzo al netto degli sconti e abbuoni e il costo di produzione dei prodotti venduti. L'asse orizzontale invece rappresenta il costo del servizio reso al cliente. Il costo del servizio reso al cliente è composto dai costi delle attività connesse all'ordine, dai costi di marketing, dai costi tecnici, dai costi di vendita e da quelli amministrativi dei singoli clienti.

L'azienda può raggiungere la redditività del cliente tramite l'applicazione di strategie diverse. I diversi clienti hanno diverse sensibilità. Ci sono infatti clienti sensibili al prezzo. I clienti sensibile al prezzo richiedono prezzi bassi e sconti importanti. Questi clienti acquistano grandi lotti generalmente standardizzati per ridurre il costo del servizio. Sulla base di ciò, questi clienti richiedono sconti elevati, ma risultano comunque essere redditizi per l'impresa. Clienti che acquistano piccoli lotti, che richiedono molto supporto tecnico e di vendita e richiedono ordini non standardizzati risultano essere particolarmente costosi da servire. Se i margini sono sufficienti a coprire in modo più che proporzionale i costi delle risorse necessarie a servirli, anche questi clienti si rivelano essere profittevoli per l'impresa. Ci sono poi clienti che, in virtù degli elevati margini e del basso costo di servizio, risultano essere particolarmente profittevoli per l'impresa. Verso questi clienti l'impresa deve essere particolarmente attenta, cercando di renderli fedeli grazie a servizi particolari, per evitare che i concorrenti li acquisiscano. Per finire, ci sono clienti che risultano essere particolarmente impegnativi da gestire, a causa del loro costo

elevato dovuto all'imprevedibilità degli ordini, alla quantità limitata e spesso non standardizzata e ad altre specifiche che rendono la gestione del cliente più onerosa.

In questa fase del processo di CRM si traducono le informazioni fin qui raccolte utilizzandole per andare a creare nuovi prodotti o servizi che possano rispondere agli specifici bisogni della clientela. Si devono quindi definire quali saranno gli attributi tangibili e quelli intangibili dei nuovi prodotti dell'impresa. Il settore produttivo non deve però lavorare da solo ma dovrebbe cercare di coinvolgere il cliente, dato che questi prodotti andranno poi venduti a quest'ultimo. Solo coinvolgendo il cliente nella progettazione sarà possibile andare a creare un prodotto o un servizio personalizzato che sia in grado di soddisfare le sue specifiche esigenze.

Quando si parla di personalizzazione della relazione e dell'offerta non bisogna intendere che l'impresa va a personalizzare la propria offerta per ogni singolo cliente bensì che l'impresa adatta i prodotti e i servizi destinati alla produzione di massa adattandoli alle esigenze della propria clientela. Grazie all'instaurarsi di una relazione bidirezionale, interattiva e cooperativa con i propri clienti, l'impresa sa quali siano i bisogni e le richieste della propria clientela. In questo modo è quindi in grado di servire i propri clienti garantendone la massima soddisfazione. L'impresa, grazie allo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, può sviluppare sistemi flessibili che permettono di realizzare a basso costo e in tempi rapidi dei prodotti in grado di rispondere alle esigenze dei consumatori. Grazie alla sempre maggior mole di informazioni che si hanno sui consumatori è possibile passare da beni prodotti in serie a beni che si adattano ai singoli consumatori. Questo è vero soprattutto per i servizi che possono essere davvero adattati al singolo cliente, ma risulta essere vero anche per i beni industriali che possono essere declinati in più versioni, dando l'idea di essere stati adattati al singolo cliente quando sono semplicemente diverse variazioni su una base comune.

Questo tipo di organizzazione produttiva viene definita *mass customization* (Grandinetti, 2002). *La mass customization* si concretizza tramite:

- Investimenti in tecnologie flessibili;
- Approccio modulare allo sviluppo dei prodotti;
- Flessibilità delle prestazioni dei prodotti;
- Offerta di servizi personalizzati.

La strategia di fidelizzazione viene concretizzata dagli strumenti del marketing relazionale. Grazie al marketing relazionale è possibile aumentare il livello di coinvolgimento dei propri clienti. È proprio l'alto grado di coinvolgimento dei clienti che rappresenta il fulcro della creazione di relazioni fiduciarie che si concretizzano in un vantaggio competitivo sostenibile.

Nella fase di fidelizzazione della clientela le imprese devono personalizzare la propria offerta basandosi sulle esigenze espresse dai propri clienti. Quando si parla di personalizzazione dell'offerta non si deve fare riferimento solamente al prodotto ma è necessario fare riferimento anche ai servizi ad esso correlati come le modalità di consegna, il packaging e le diverse modalità di pagamento. Lo sviluppo di una strategia basata su un approccio relazionale e personalizzato porta numerosi benefici, tra cui relazioni continuative e stabili tra l'impresa e i clienti con un valore strategico maggiore, lo sviluppo di azioni di marketing personalizzate per i singoli clienti, la creazione di un maggior valore per i propri clienti grazie a prodotti e servizi personalizzati, la possibilità di misurare precisamente il valore delle azioni verso i clienti e il coinvolgimento dei clienti allo sviluppo delle attività di business aziendali. Tutti questi benefici si concretizzano poi con l'aumento della fedeltà dei clienti, con un effetto positivo sulla redditività aziendale.

È fondamentale ricordare però che la fidelizzazione della clientela non rappresenta il punto di arrivo della strategia di CRM ma ne rappresenta il punto di inizio. Una volta che l'impresa è riuscita a fidelizzare i propri clienti dovrà prima di tutto misurare i risultati delle proprie azioni per poi iniziare il processo di miglioramento basato sullo sviluppo di nuova conoscenza dei clienti. I bisogni dei clienti sono infatti in continua evoluzione, passando da bisogni latenti a bisogni emergenti ed espliciti. L'impresa dovrà quindi essere in grado di aggiornarsi costantemente per poter rispondere adeguatamente alle nuove necessità dei clienti. Giunti in questa fase è quindi necessario tornare alla fase iniziale del percorso, generando così un ciclo virtuoso continuo. La relazione con il cliente non deve quindi essere intesa come un percorso con una conclusione pre determinata, ma bensì come un percorso che giunto alla fine inizia di nuovo, in modo ciclico e potenzialmente all'infinito.

4.5 SOCIAL CRM

Una delle ultime novità, con ampi tassi di crescita, in ambito CRM è il Social CRM. Grazie ai social network le conversazioni non hanno più confini né limitazioni. I vari social network stanno avendo sempre più influenza nella vita di tutti i giorni e conseguentemente stanno andando a modificare radicalmente il modo in cui consumatori interagiscono tra loro. A questo riguardo sta cambiando anche il modo in cui le imprese gestiscono le relazioni con i propri clienti.

La sempre maggior diffusione e il sempre maggior utilizzo dei social media stanno rendendo le conversazioni “consumer-to-consumer” riguardanti prodotti e servizi uno strumento di marketing sempre più potente. Piuttosto che iniziare ad investire in strategie di direct marketing, sempre più imprese stanno iniziando ad inserirsi all’interno delle conversazioni dei consumatori. Con l’avvento e con la conseguente proliferazione di strumenti social, i consumatori oltre a poter accedere a qualsiasi informazione sul web, sono anche in grado di condividere le informazioni con la loro cerchia sociale utilizzando una moltitudine di tecnologie diverse con il loro network di contatti. Questo ha reso i consumatori in grado di prendere parte attivamente allo sviluppo dei processi di marketing di diversi beni e servizi. Allo stesso modo, grazie alla sempre maggior capacità dei consumatori di avere accesso a informazioni e valutare indipendentemente i prodotti delle imprese, i consumatori sono ora a un nuovo livello di autonomia, caratterizzato da un senso di proprietà del prodotto.

Se fino a pochi anni fa le possibilità di sviluppo erano da ricercare all’interno dell’azienda, ora, a causa della diffusione dei social network e della conseguente maggior autonomia del cliente, le imprese devono guardare all’esterno. Le imprese devono iniziare a comprendere quali siano i giudizi dei consumatori sul brand, devono iniziare ad interagire con i potenziali clienti e devono essere in grado di misurare il grado di efficacia degli investimenti fatti sui social network.

Negli ultimi anni si è assistito a un profondo cambiamento dell’approccio che i clienti anno. Il self-service e l’assistenza in tempo reale, fino a pochi anni fa, erano tra le caratteristiche chiave che permettessero l’aumento della *customer experience*. Oggi queste pratiche sono diventate la norma, anzi risultano essere necessarie per poter rispondere alla crescente voglia di sperimentare, informarsi e aggiornarsi in tempo reale

dei consumatori. Oggigiorno il cliente ha bisogno di essere seguito e supportato durante tutto il processo che segue la vendita.

Sempre più imprese hanno utilizzato i Social Network per andare a creare relazioni con i propri clienti. Il *Social Customer Relationship Management* (SCRM) opera, come il CRM tradizionale, su tre diversi settori. Le vendite, i servizi e il marketing assumono tutti una connotazione social. Adottare correttamente strategie di SCRM offre numerosi vantaggi all'impresa. Grazie al SCRM è infatti possibile aumentare la pubblicità indiretta, facendo leva su un maggior traffico web, è poi possibile cogliere feedback involontari dei clienti e per finire il SCRM permette di condividere idee innovative tramite il sito web.

Tra le maggiori tendenze che il Social CRM sta alimentando c'è Sentiment Analysis. Con Sentiment Analysis si intendono tutte quelle pratiche analitiche e di analisi che hanno l'obiettivo di monitorare quale sia il sentimento comune nei confronti di una determinata marca o prodotti. Le imprese stanno iniziando a capire l'importanza dell'utilizzo dei Social Network come strumento di ascolto dei propri clienti e delle loro opinioni riguardanti i prodotti e i servizi dei diversi brand. La *sentiment analysis* offre alle imprese la possibilità di scoprire il vero significato delle opinioni e delle recensioni dei propri clienti. Una delle tecnologie più promettenti in questo ambito è la *text analysis*, che permette di avere un riassunto oggettivo su una particolare impresa, prodotto o servizio. Un'altra tendenza che sta avendo un grande impatto sul mondo delle relazioni con i clienti sono i "Big Data" e la loro analisi. Con Big Data si intende l'enorme ammontare di dati che le imprese memorizzano e utilizzano per predire i comportamenti dei consumatori e per prendere migliori decisioni di business. Questi dati possono provenire da molte fonti quali *loyalt cards*, e-mail, social media e molto altro.

Per i consumatori, i social media sono passati ad essere un mezzo di comunicazione ad essere un mezzo che incoraggia la collaborazione, favorendo la creazione e la condivisione di informazioni. Permettere ai consumatori di esprimere i propri sentimenti riguardanti le compagnie e i loro prodotti è un obiettivo che le imprese hanno cercato di raggiungere per anni. Grazie ai Social Network le imprese sono in grado di utilizzare le capacità analitiche del CRM per capire e scoprire le diverse facce dei processi decisionali dei consumatori. L'espansione e la sempre maggior popolarità dei social media, oltre ad aumentare il livello di engagement dei consumatori, diminuiscono i gap di comunicazione tra le imprese e i consumatori.

Capitolo 5. Il caso Botter Moto

5.1 Presentazione dell'azienda Botter Moto

Botter Moto nasce alla fine degli anni '40, ad Asolo, per opera dell'ex pilota d'enduro Renzo Botter. Nel tempo è stata Concessionaria di molti famosi marchi come SWM, Kramer, Kramit, Puch, TM e Husqvarna. Oggi è Concessionaria di due grandi marchi, KTM e Fantic. Recentemente Botter Moto ha deciso di espandersi, aprendo una nuova sede in provincia di Treviso, in viale della Repubblica. Sarà proprio questa la sede oggetto di studio e per cui si andrà a sviluppare una strategia basata sulla fidelizzazione della clientela.

La nuova sede di Botter Moto è stata aperta negli ultimi mesi del 2021 e rappresenta per Botter Moto un modo per espandere il proprio business nella provincia, e nel comune, di Treviso. Si tratta di un concessionario monomarca KTM di oltre 900 mq in cui è presente un ampio showroom in cui sono esposti la maggior parte dei modelli del marchio austriaco. All'interno del punto vendita è possibile acquistare capi di abbigliamento, sia tecnici che non, caschi ed altri oggetti del catalogo KTM. KTM, come si approfondirà successivamente, ha un ampio catalogo di abbigliamento, di gadget brandizzati e di accessori per la propria moto. All'interno del punto vendita, oltre all'esposizione dei diversi modelli, è presente un'officina in cui è possibile effettuare la manutenzione ordinaria, straordinarie ed altri servizi come la personalizzazione del veicolo tramite accessori o altro.

Al momento il personale presente nel punto vendita è limitato. La forza vendita è infatti composta solamente da Alessandro Vendrame, proprietario e responsabile del punto vendita. All'interno dell'officina, invece, lavora Michele, che in passato ha anche preso parte al Campionato Mondiale Enduro con buoni risultati. Alessandro ha quindi la gestione commerciale a tutto tondo, mentre Michele ha in mano tutta la gestione dell'officina e la relativa organizzazione. È importante sottolineare che il nuovo punto vendita è ancora in una fase di avviamento e di conseguenza al momento è sufficiente questo personale. È comunque già in programma di allargare l'organico, nello specifico aggiungendo una persona sia nell'area vendita sia nell'area officina. Un altro punto da sottolineare è quello relativo ai vari processi gestionali e amministrativi che al momento vengono svolti nella sede principale di Asolo, permettendo quindi un risparmio di risorse

per la sede di Treviso. L'impresa è comunque caratterizzata da personale molto competente ed appassionato. La maggior parte dei dipendenti di entrambe le sedi sono infatti loro stessi motociclisti e ne si percepisce subito la passione entrando nel punto vendita. Questo elemento agisce da elemento di differenziazione e ha un effetto molto positivo sui clienti e sul loro approccio al punto vendita poiché percepiscono di essere seguiti da personale competente ed appassionato. La nuova sede, essendo in un'ottima posizione strategica, rappresenta una grande opportunità di crescita per Botter Moto. La sede si trova infatti in una delle strade principali di Treviso ed è ben visibile dalla strada. È poi necessario tenere conto che Treviso è una città ricca e di conseguenza il mercato potenziale è particolarmente ampio, tenendo conto dell'alto valore economico della maggior parte delle moto KTM.

Per poter comprendere meglio la realtà aziendale si è cercato di andare ad individuare ed analizzare quali siano le diverse fonti di ricavo, in modo anche da capire l'impatto che le varie aree di business hanno sulla redditività aziendale. Questi dati e le indicazioni di Alessandro Vendrame hanno rappresentato poi il punto di partenza per lo sviluppo di una strategia di fidelizzazione.

I dati analizzati sono riguardanti il negozio di Asolo poiché al momento i dati del punto vendita di Treviso risultano essere poco rilevanti a causa della loro limitatezza. Dai dati analizzati è emerso che la vendita di motoveicoli rappresenta circa l'80% del fatturato, mentre il restante 20% del fatturato è generato dall'officina e dalla vendita di accessori. Si comprende quindi che la vendita di motoveicoli rappresenta quindi il core business dell'impresa, ma dall'altro lato è importante sottolineare che il 20% deriva da attività accessorie, alcune delle quali potrebbero però diventare più rilevanti se la fedeltà dei clienti aumentasse. Grazie all'ampio catalogo di accessori KTM la realizzazione di pratiche di cross-selling si rivela essere particolarmente interessante. Oltre alla vendita di prodotti appartenenti al catalogo KTM una corretta fidelizzazione del cliente aumenta anche la possibilità che quest'ultimi si rivolgano a Botter per la manutenzione del proprio veicolo.

Per quanto riguarda il negozio di Treviso si prevede che la parte legata all'acquisto di accessori e abbigliamento sarà leggermente superiore a quella del negozio di Asolo grazie sia alla maggior visibilità del concessionario sia alla maggior capacità di spesa del bacino d'utenza. In ogni caso, il core business dell'impresa è e rimane quello della vendita di

motoveicoli e la relativa manutenzione, ma risulta comunque fondamentale aumentare i ricavi provenienti dalle altre aree di business. Una volta che è stato determinato che l'80% del fatturato è derivante dalla vendita di motoveicoli si è analizzato il restante 20% per comprendere da quali servizi fosse generato. È emerso che il 20% del fatturato generato dall'officina e dalla vendita di accessori è così suddiviso:

- 30% derivante dalle riparazioni;
- 28% derivante dalla vendita di accessori;
- 25% derivante dalla vendita di ricambi;
- 17% derivante dalla vendita di abbigliamento.

È possibile notare come buona parte del fatturato residuale sia composto dalle riparazioni e dalla vendita di accessori. Al momento la quota dell'abbigliamento appare contenuta rispetto alle altre quote. L'area di business su cui è necessario lavorare con più attenzione è quella relativa alla manutenzione dei mezzi poiché risulta essere l'area da cui è possibile ottenere più margine grazie ai ricavi derivanti dalla manodopera. È quindi molto importante che la strategia del concessionario si basi sulla fidelizzazione del cliente in modo da aumentarne il valore economico per l'impresa. L'aumento del valore del cliente fedele è da imputare principalmente al fatto che il cliente si rivolgerà a Botter Moto non solo per gli interventi in garanzia ma anche una volta terminato il periodo di garanzia. Al momento le riparazioni rappresentano quindi il 6% del fatturato totale di Botter Moto. Questo dato risulta essere un parametro per poter comprendere se la strategia di fidelizzazione sta dando i suoi frutti. È poi importante sottolineare che il cliente fedele si rivolgerà al concessionario nel caso debba cambiare moto o acquistare degli accessori per quest'ultima o acquisterà con più probabilità prodotti del catalogo KTM. Il disporre di un marchio forte come quello di KTM apre infatti prospettive molto interessanti dal punto di vista della vendita di abbigliamento ufficiale e altre pratiche di cross-selling.

Al momento il mercato dell'usato risulta essere un mercato in crescita e si è quindi deciso di andare ad analizzare quale sia il rapporto tra veicoli nuovi e veicoli usati che vengono venduti nella sede di Asolo. È stato riscontrato che nel punto vendita di Asolo la proporzione tra veicoli nuovi e veicoli usati è di 85% di veicoli nuovi e 15% di veicoli usati. Nel punto vendita di Treviso Alessandro Vendrame prevede di arrivare a un 70% di prodotti nuovi e a un 30% di prodotti usati. La vendita di usato rappresenta da un lato un ottimo modo di aumentare la redditività aziendale, ma dall'altro rappresenta un rischio

poiché non è sempre possibile per il concessionario stimare correttamente il valore del veicolo che si sta per andare ad acquistare e ciò aumenta i rischi legati a problemi gravi del veicolo.

Come è stato già evidenziato il punto vendita ha aperto da poco e di conseguenza si è deciso di andare ad agire non solo sul fronte della fidelizzazione della clientela ma anche sull'awareness generale del concessionario. Si è quindi cercato di andare a sviluppare una strategia che da un lato permetta di aumentare l'awareness del concessionario e dall'altro lato si è cercato di implementare fin da subito una strategia che permette la corretta fidelizzazione dei propri clienti. Il concessionario gode comunque di parte della base clienti del punto vendita di Asolo.

È stata svolta un'analisi SWOT del concessionario di Treviso per poter capire meglio quali siano le peculiarità dell'impresa e per analizzare i fronti su cui è possibile agire per aumentare la competitività aziendale.

Tabella 11, Analisi SWOT Botter Moto

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personale molto preparato - KTM marchio molto forte - Posizione ottima. 	<p>Weakness:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco conosciuto nella zona; - Limitato numero di clienti.
<p>Opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercato in ripresa; - Popolazione con alta disponibilità economica. 	<p>Threats:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisi delle materie prime; - Situazione sanitaria incerta

5.2 presentazione KTM

Come già anticipato, il nuovo punto vendita aperto da Botter Moto è un Concessionario monomarca KTM. Avere un assortimento composto da un solo brand può essere sotto certi punti di vista problematico poiché impedisce di poter accogliere clienti di altri brand e limita il raggio d'azione solo a coloro che hanno già una KTM o sono intenzionati a comprarne una. Se da un lato avere un solo brand all'interno del punto vendita può quindi risultare svantaggioso, dall'altro lato si può godere di vantaggi di diverso tipo. È infatti importante ricordare che c'è una forte correlazione tra la fedeltà al brand (KTM) e la fedeltà al punto vendita (Botter Moto). Questo è ancora più vero nel momento in cui Botter Moto riuscirà ad imporsi come punti di riferimento per tutti gli appassionati del marchio austriaco. Ciò non è assolutamente da escludere poiché al momento Botter Moto risulta essere l'unico concessionario monomarca della provincia di Treviso che tratta KTM. Questo fattore unito alla preparazione del personale favorirà la fidelizzazione dei clienti.

Prima di andare a presentare la strategia elaborata si descriverà brevemente KTM e la sua linea di prodotti in modo da dare una visione più completa possibile della situazione. Per prima cosa è importante sottolineare che KTM è uno dei marchi più famosi per quanto riguarda la produzione e la commercializzazione di motociclette off road, ma da alcuni anni si sta espandendo anche nel settore delle moto stradali con ottimi risultati. Ciò nonostante, l'azienda ha ancora la nomea di una casa costruttrice particolarmente votata all'off road e con poche competenze in ambito stradale. Per quanto le peculiarità dei modelli stradali dimostrino il contrario, secondo Alessandro Vendrame sono molte le persone che non hanno ancora compreso la qualità dei veicoli stradali KTM.

KTM venne fondata nel 1934 dall'ingegnere Hans Trunkenpolz a Mattighofen, Austria, sede in cui ancora oggi c'è il quartier generale dell'impresa. All'inizio si trattava di una piccola impresa specializzata nella manutenzione e riparazione di auto e moto. Nel 1951 venne realizzata una bicicletta e pochi anni dopo venne realizzata la prima moto leggera, denominata R100. Si trattava di un motociclo leggero alimentato da un motore da 98 cm³. Nel 1953 viene utilizzato per la prima volta il marchio ufficiale KTM. Tre anni dopo, nel 1956 KTM ottiene il primo riconoscimento in campo sportivo vincendo la Sei Giorni, celebre gara di enduro della durata di, come suggerisce il nome, Sei Giorni. Dopo molti successi sportivi nell'ambito del fuoristrada, nel 1970 KTM è diventato uno dei costruttori

di riferimento nel settore off-road. Dal 1986 l'azienda inizia a però a vivere un periodo di difficoltà economiche, fino ad arrivare al 1989, anno in cui la famiglia Trunkenpolz cede la proprietà alla GIT Trust Holding. Nel 1991 KTM fece registrare perdite per oltre 25 milioni. Nel 1992 si suddivide l'azienda in tre società diverse. Il ramo moto viene dato in gestione a professionisti del settore, già soci del gruppo KTM. Nel 1993 nasce il nuovo modello di punta KTM, basato sul motore LC4. Grazie a numerose vittorie nelle maggiori competizioni di motocross ed enduro KTM si afferma come marchio leader nella produzione di motociclette da off road.

Nei primi anni 2000 KTM ha iniziato ad arricchire la sua gamma di prodotti con alcuni modelli stradali. Ad oggi, KTM è una delle case motociclistiche più importanti. KTM nel tempo è passata dal produrre solamente moto specialistiche ad avere una gamma di modelli molto ampia.

Oggi KTM rappresenta uno dei maggiori attori nel mercato dei motoveicoli. La quota di mercato di KTM si attesta infatti, per il periodo relativo ai primi dieci mesi del 2021, sul 7,1 % del totale. Il 2021 è stato poi un anno particolarmente propizio per KTM, le cui vendite sono aumentate del 23% passando dai 270.000 veicoli venduti del 2020 agli oltre 330.000 veicoli venduti nel 2021 a livello globale. Questi risultati sono stati raggiunti anche grazie ad un'offerta eterogenea, seppur sempre caratterizzata da un piglio particolarmente sportivo. Al momento KTM propone sette diverse linee di prodotto:

- MX;
- Enduro;
- Supermoto;
- Travel;
- Sport Tourer;
- Naked;
- Super Sport.

All'interno di queste sette linee sono presenti moto di diversa cilindrata simili tra loro. Ad esempio, nella linea di prodotti Naked sono presenti quattro diverse cilindrature, ovvero: 125, 390, 890 e 1290. Questi motori vengono poi utilizzati anche sulle moto delle linee Travel, Sport Tourer e Super Sport. Lo stesso approccio è utilizzato per le linee MX e Enduro ma con le cilindrature tipiche di queste specialità (125, 250, 300, 350, 450). Per

quanto riguarda la linea Supermoto è composta da due modelli, uno di 450 cc non omologato per l'uso stradale e uno di 690 cc omologato per l'uso stradale. Grazie a questo assortimento KTM è in grado di avere un'offerta completa che permette di presidiare correttamente la maggior parte dei segmenti di mercato. È da sottolineare che grazie all'ampiezza delle linee prodotti, alla disponibilità di diverse cilindrata e di modelli più o meno sportivi i diversi consumatori possono trovare il prodotto adatto a loro. Offrendo sia moto di piccola cilindrata sia moto di grossa cilindrata KTM si rivolge ai motociclisti con diversa esperienza. Grazie al forte family feeling è poi molto probabile che i clienti crescano con KTM; infatti, non è raro che i clienti passino dalle cilindrata più basse a quelle più alte scegliendo sempre prodotti KTM.

Il vantaggio competitivo di KTM è anche frutto dell'ampio catalogo di accessori con cui è possibile personalizzare le diverse moto, denominato Power Parts. Il catalogo è composto da molti accessori di diverso tipo che permettono al consumatore di personalizzare la propria moto a piacimento. All'interno del sito internet è presente una sezione che permette di scegliere il modello di moto e configurarlo a piacimento, vedendo in tempo reale le modifiche apportate al veicolo. Oltre al catalogo PowerParts è presente il catalogo PowerWear. Il catalogo PowerWear è composto sia da capi d'abbigliamento tecnici che da capi d'abbigliamento normali.

5.3 Analisi della clientela

Come precedentemente accennato, al momento l'impresa utilizza un software gestionale ma il suo utilizzo non è ancora una pratica aziendale diffusa e di conseguenza è stato deciso di utilizzare il questionario in appendice per andare ad analizzare la clientela. Questa si rivela essere una forzatura ma al momento l'impresa non è ancora in grado di ottenere informazioni rilevanti dall'analisi del database e di conseguenza si è deciso di utilizzare il questionario sopracitato dato che comunque è stato sottoposto ad un campione abbastanza ampio (630 individui) da permettere di fare delle considerazioni basate su dei dati oggettivi rilevanti.

L'ultima parte del questionario, sottoposta sia a chi possiede una moto sia a chi non la possiede, è stata fatta per individuare eventuali criticità ed aspetti migliorabili della relazione tra cliente e concessionario. Del campione di 630 individui, l'86%, ovvero 540 individui, dichiara di essere entrato almeno una volta in concessionario. Il motivo principale che è stato indicato dal campione è stato quello del voler acquistare una moto, indicato dal 74% del campione. Il 34% del campione dichiara invece di essere entrata in un concessionario per semplice curiosità. Un terzo del campione (31%) dichiara di essersi recato in un concessionario poiché doveva effettuare il tagliando. Marginale la percentuale di chi si è recato in un concessionario per acquistare dell'abbigliamento (15%), per acquistare degli accessori (10%) e per vendere la propria moto (10%). Si è andato ad analizzare come sia stata l'esperienza dei clienti durante la visita al concessionario nei seguenti campi: personale, dimensioni spazio espositivo, test ride e assortimento (modelli, accessori e abbigliamento). Dal punto di vista del personale i clienti si sono dichiarati soddisfatti. Più precisamente, l'accoglienza del personale è stata giudicata positivamente dal 48% degli intervistati, mentre solamente il 17% la valutata come non adeguata. Per quanto riguarda la disponibilità del personale i dati sono pressappoco identici, è stato rilevato che il 49% del campione si dichiara soddisfatto mentre il 16% si dichiara non soddisfatto. La preparazione del personale ha fatto registrare dei valori ancora più alti. È infatti il 55% del campione che si dichiara soddisfatto della preparazione del personale, mentre il 18% si dichiara non soddisfatto. Andando ad analizzare poi lo spazio espositivo dei concessionari, è emerso che circa la metà degli intervistati lo reputa adeguato (53%,) mentre il 17% si dichiara non soddisfatto. La disponibilità di nuovi modelli ha fatto registrare invece un primo dato

negativo, dato che meno della metà del campione (44%) si è dichiarato soddisfatto dal numero di modelli in esposizione e quasi il 20% si è dichiarato non soddisfatto. Per quanto riguarda la possibilità di effettuare i test ride i risultati sono stati ancora più negativi. Sono infatti molti i concessionari che non danno la possibilità ai propri clienti di provare le moto in esposizione. Solamente il 35% del campione si è dichiarato soddisfatto sotto questo punto di vista. Risultati negativi anche per quanto riguarda la disponibilità di accessori e di abbigliamento. Per quanto riguarda la disponibilità di accessori il 34% del campione si è dichiarato soddisfatto ma quasi un terzo del campione (29%) si è dichiarato non soddisfatto. La disponibilità di abbigliamento fa segnare un dato ancora più negativo. Solamente il 31% degli intervistati si è infatti dichiarato soddisfatto della disponibilità di abbigliamento all'interno dei punti vendita mentre il 33% del campione si è dichiarato non soddisfatto.

In ogni caso, il giudizio sulla visita dei concessionari è stato globalmente positivo, dato che quasi il 60% del campione (59%) ha dichiarato di essere stato abbastanza soddisfatto da voler tornare nello stesso concessionario. Solamente il 19,6% ha dichiarato di non volersi più recare nel medesimo concessionario, mentre il 21,6% ha dichiarato di non saper rispondere a questa domanda. È stato poi chiesto quali servizi potrebbero migliorare la relazione tra il cliente ed il concessionario. È emerso che la possibilità di permutare il proprio usato è stata valutata molto positivamente dal 50% del campione e positivamente dal 20%. La possibilità di corsi di guida sicura è stata vista positivamente dal 22% del campione e molto positivamente dal 25%. La possibilità di organizzare uscite di gruppo non è stata giudicata come un elemento che può migliorare la relazione tra cliente e concessionario; infatti, sono state di più le persone che hanno giudicato questa possibilità come poco utile che quelle che l'hanno giudicata una possibilità interessante (29%). Il test ride è stato il secondo servizio che ha riscontrato maggior preferenze. Quasi la metà del campione (49%) persone lo hanno giudicato come molto importante e il 21% del campione lo ha giudicato come importante. La prenotazione on line è stata giudicata come interessante dal 49% del campione mentre il 26% del campione la ritiene poco utile. Anche la possibilità di finanziamento a tasso 0 ha suscitato molto interesse. Il 64% del campione l'ha giudicata come utile, mentre il 16% del campione non la ritiene utile. Per quanto riguarda invece le caratteristiche repute fondamentali per una buona relazione concessionario/cliente, è emerso che la competenza del personale è vista come elemento fondamentale da ben l'80% del campione, mentre la cordialità dello stesso è vista come

fondamentale dal 78% del campione. Un ruolo molto importante lo riveste anche il rispetto dei tempi prestabiliti, quindi la puntualità, visto come elemento fondamentale dal 75% del campione. Molto rilevante anche la possibilità di effettuare test ride, dato che il 72% del campione l'ha indicato come un servizio fondamentale. È invece risultata poco rilevante la disponibilità di accessori e di abbigliamento.

Per riassumere, quindi, di seguito gli aspetti sotto i quali i concessionari già lavorano bene e quelli sotto cui invece è auspicabile un miglioramento.

Tabella 12, Analisi concessionari

Aspetti positivi	Aspetti negativi
Disponibilità/preparazione del personale	Test ride
Spazi espositivi	Disponibilità di accessori
Disponibilità di modelli	Disponibilità di abbigliamento tecnico

Per quanto riguarda invece gli aspetti che possono migliorare la relazione tra il concessionario e i clienti è emerso che i seguenti ambiti possono effettivamente portare ad un miglioramento della relazione:

- Test ride;
- Permuta con usato;
- Personale;
- Finanziamento tasso 0.

Il punto più cruciale su cui è necessario lavorare è quello della possibilità di test ride. Questo aspetto infatti è stato giudicato come deficitario da molti soggetti, ma risulta proprio uno di quelli che permettono di migliorare la relazione cliente/concessionario. La permuta con usato è già prevista dalla maggior parte dei concessionari, ma può comunque essere un aspetto da migliorare, come la possibilità di finanziamento a tasso 0. Oltre tutto, questi due elementi possono risultare cruciali nel momento in cui ci si va a relazionare con il prospect che non sempre viene informato di questa possibilità. Per quanto riguarda poi il personale, come detto in precedenza è emerso che la maggior parte degli intervistati si dichiara molto soddisfatto delle relazioni con il personale, che risulta poi essere uno degli aspetti più importanti nella gestione del cliente. Anche questo ambito, pur essendo già ampiamente positivo, può essere ulteriormente migliorato.

Si è poi deciso di andare ad analizzare quali siano le risposte di coloro che hanno indicato un reddito annuo superiore ai 50.000 € poiché risulta essere un target più in linea con i prezzi dei prodotti KTM. Questo segmento ha valutato l'accoglienza del personale positivamente, dato che il 51% del campione si è dichiarato soddisfatto e mentre solamente il 12% si è dichiarato non soddisfatto. Sono stati registrati valori analoghi anche per quanto riguarda la disponibilità del personale e molto simili per quanto riguarda la preparazione del personale (17% del campione non soddisfatto e 54% del campione soddisfatto). Le dimensioni dello spazio espositivo sono state valutate negativamente dal 20% e giudicate invece positivamente dal 45% del campione. Anche per quanto riguarda la disponibilità di nuovi modelli i risultati non sono stati eccessivamente positivi. Il 25% degli intervistati si è infatti dichiarato non soddisfatto, a fronte del 40% degli intervistati soddisfatti. Anche in questo caso molto male per quanto riguarda la possibilità di test ride. Il 38% degli intervistati si dichiara non soddisfatto da questo punto di vista e solamente il 34% dichiara di esserne soddisfatto. Per quanto riguarda poi la disponibilità di accessori, il 31% del campione si è dichiarato non soddisfatto e il 35% del campione si è invece dichiarato soddisfatto. Opposti i risultati per quanto riguarda invece la disponibilità di accessori. È il 35% del campione a dichiararsi non soddisfatto dalla disponibilità di accessori, mentre è il 31% a dichiararsi o soddisfatto.

Per quanto riguarda invece i servizi che potrebbero migliorare la relazione cliente concessionario è emerso quanto segue. La possibilità di permutare il proprio veicolo ha riscosso molto successo, il 73% del campione è infatti favorevole a questo servizio, mentre solamente il 7% si è dichiarato indifferente. Per quanto riguarda poi i corsi di guida sicura, il 23% non li ritiene dei servizi interessanti, ma oltre la metà del campione (52%) si è dichiarato favorevole. Anche in questo caso è emerso che la possibilità di fare delle uscite di gruppo non è molto interessante per i clienti. Il 34% del campione si è infatti dichiarato non interessato a questa possibilità mentre è il 37% del campione a dichiararsi favorevole. Sono invece molti gli individui (66%) che ritengono la possibilità di provare i veicoli in esposizione come un elemento molto importante, mentre è solamente l'11% che non è interessato. La prenotazione online è stata giudicata positivamente dal 58% del campione e negativamente, o non interessante, dal 23% del campione. Per quanto riguarda invece la possibilità di acquistare un veicolo tramite finanziamento a tasso 0 è emerso che il 58% del campione si dichiara favorevole e il 20% no. La grande superficie espositiva viene vista come un elemento fondamentale da quasi la metà del campione (48%), mentre il 19% non

la reputa fondamentale. È però risultato molto importante che il concessionario disponga di molti modelli. Oltre il 60% del campione ritiene che questo sia un elemento fondamentale per un buon concessionario. Risultati simili per quanto riguarda la cordialità del personale, che è stata vista come un elemento di fondamentale importanza dall'80% del campione. È emerso che la competenza del personale sia un elemento ancora più fondamentale, essendo stato indicato come fondamentale dall'84% del campione. Anche la puntualità risulta essere un elemento molto importante, indicato dal 76% del campione. I prezzi bassi, malgrado l'ampia disponibilità economica del campione, sono stati indicati come fondamentali dal 50% del campione e sono stati indicati come non rilevanti dal 15% del campione. Il campione ha poi indicato anche la possibilità di effettuare test ride come uno di quegli elementi fondamentali, è infatti il 72% che reputa che i concessionari debbano offrire questa possibilità. Per concludere, la disponibilità di accessori e di abbigliamento hanno registrato risposte simili. Se per l'abbigliamento la percentuale di chi non è interessato è pari a 34% e quella di chi è interessato è pari a 41%, per quanto riguarda invece gli accessori c'è un 23% del campione non interessato e un 49% del campione che la reputa invece fondamentale.

5.4 Strategia

Partendo dalle considerazioni di Alessandro Vendrame ed utilizzando i dati ottenuti dalla somministrazione del questionario si è andato ad elaborare una strategia il cui obiettivo principale è quello di migliorare le relazioni con i clienti per aumentare il tasso di fedeltà dei clienti e conseguentemente la loro redditività per l'impresa.

Come già evidenziato il negozio di Treviso è operativo da pochi mesi e non ha ancora ottenuto una certa notorietà, di conseguenza si è deciso di lavorare non solo sulle relazioni con i clienti già esistenti ma anche dal punto di vista della notorietà del concessionario. Per questo obiettivo si utilizzeranno principalmente canali social (Facebook, Instagram)

Si è quindi deciso di agire in diversi modi per aumentare la soddisfazione del cliente e per creare con quest'ultimo una relazione, con l'obiettivo di aumentare il tasso di fidelizzazione della clientela. Gli ambiti su cui è opportuno agire sono diversi e sono stati individuati dall'analisi del questionario e dell'attuale situazione competitiva.

Dal questionario è emersa la grande importanza che la disponibilità, la preparazione e la puntualità del personale hanno nell'influenzare la soddisfazione del cliente. Per questo motivo il primo ambito su cui si è deciso di agire è proprio relativo al personale. A partire dall'accoglienza del cliente, passando per la sua gestione lungo tutto il processo d'acquisto fino ad arrivare alla gestione del cliente nel post-vendita si dedicherà particolare attenzione alle pratiche più utili per aumentarne la soddisfazione.

Il secondo punto su cui si andrà ad agire è quello relativo all'utilizzo di alcune attività che possano stimolare pratiche di cross-selling nella clientela. Poter disporre di un marchio come KTM rappresenta un grande vantaggio competitivo, legato all'elevata disponibilità di accessori, abbigliamento ed oggettistica relativa al marchio.

La terza area su cui si andrà ad agire è relativa alla gestione dei veicoli usati. Come è emerso dall'analisi delle risposte al questionario, i veicoli usati rappresentano un'opportunità molto interessante da due punti di vista. In primo luogo, è emerso che la possibilità di permutare il proprio veicolo per acquistare uno nuovo è molto gradita dai consumatori, che possono così liberarsi dell'incombenza di non riuscire a vendere la moto che già posseggono. In secondo luogo, a causa della carenza di materiali quali alluminio e microchip le case non sempre riescono a soddisfare la domanda di motoveicoli nuovi, di

conseguenza l'usato può rivelarsi un'interessante area di business proprio a causa della limitata offerta di veicoli nuovi.

Un altro elemento che è stato indicato come molto importante da parte dei clienti e su cui è necessario lavorare è quello relativo alla possibilità di effettuare test ride. Questo risulta essere uno dei punti più problematici poiché al test ride sono associate molte criticità di cui è però necessario tenere conto.

Il quinto elemento su cui si andrà ad agire è quello relativo all'utilizzo dei social network. I social network verranno utilizzati sia per creare e mantenere relazioni con i clienti attuali sia come vetrina per far conoscere il concessionario a dei potenziali clienti.

Per finire, l'ultimo ambito su cui si andrà a lavorare è relativo alla creazione e all'implementazione di un database clienti che permetta di registrare ed analizzare i risultati di tutte le precedenti iniziative e che prossimamente permetta l'implementazione di azioni di CRM più articolate.

5.4.1 Personale

Come è emerso dal questionario il personale (la sua preparazione, la sua disponibilità e la puntualità) risulta essere uno degli elementi più importanti che più può influenzare la soddisfazione del cliente e conseguentemente renderlo più o meno fedele. L'acquisto di un motoveicolo è un acquisto che dal punto di vista psicologico coinvolge il consumatore sotto vari punti di vista. L'alto valore economico del bene, la sua durabilità e la sua difficoltà di dismissione possono porre infatti diversi interrogativi nel consumatore e nella sua scelta d'acquisto. Per questo motivo i clienti sono alla ricerca di personale di cui possano fidarsi, che li accompagni lungo il processo d'acquisto e che ne aiuti la scelta fornendogli le informazioni adeguate.

Come è stato già sottolineato i dipendenti di Botter Moto sono loro stessi dei motociclisti. Questo rappresenta un vero e proprio punto di forza per l'impresa. I prospect che entrano nel punto vendita normalmente vengono accolti da Alessandro che chiede se sia necessaria una mano. Nel caso non sia necessario poiché desiderano dare una semplice occhiata vengono lasciati fare. Nel caso invece che i possibili clienti richiedano una mano vengono gestiti da Alessandro che cerca di capire quali siano le diverse esigenze. Ci sono poi casi in cui il consumatore arriva già con un'idea ben precisa del veicolo che intende acquistare e in questo caso sarà necessario offrirgli ulteriori informazioni e per convincerlo ulteriormente della bontà della sua scelta.

Quando un cliente intende acquistare un motoveicolo deve prima attendere che vengano svolti alcuni adempimenti burocratici. Il veicolo deve infatti essere intestato al nuovo proprietario e può capitare che lo svolgimento di queste pratiche necessiti di più tempo del previsto, per motivi non imputabili al concessionario. Quando si andranno a comunicare i tempi di attesa al cliente sarà quindi importante quantificarli correttamente per evitare che il cliente debba attendere oltre il tempo stabilito. È quindi buona norma tenere un lasco di tempo di alcuni giorni per "recuperare" eventuali rallentamenti burocratici e non lasciare insoddisfatto il cliente. Nel caso le pratiche vengano svolte prima del previsto il cliente potrà decidere di ritirare subito la moto o aspettare la data prevista.

Lo stesso ragionamento può essere fatto per quanto riguarda i tagliandi e gli interventi di manutenzione, soprattutto in questo periodo in cui c'è poca disponibilità di pezzi di ricambio. Nel caso poi che si tratti di rapidi interventi di manutenzione è preferibile

cercare di svolgerli, quando possibile, nella giornata. In questo modo il cliente non dovrà ritornare successivamente e avrà il veicolo subito disponibile.

Un ultimo punto a cui è importante prestare attenzione è relativo all'opportunità che i clienti hanno di finanziare l'acquisto della propria moto grazie al finanziamento a tasso 0. KTM prevede infatti per molti dei suoi modelli la possibilità di acquistarli tramite un finanziamento a tasso 0. Questa possibilità è molto apprezzata dai consumatori, come è emerso dal questionario, di conseguenza è importante che il personale informi il consumatore di questa possibilità.

5.4.2 Cross selling

Le pratiche di *cross selling* permettono di aumentare la redditività del cliente tramite la vendita di prodotti appartenenti ad un'altra categoria merceologica. Nel caso dei motoveicoli questa pratica risulta essere particolarmente interessante poiché l'acquisto principale, il motoveicolo, è un bene durevole. Per questo motivo è quindi importante riuscire a trovare un modo per creare una relazione duratura e continuativa con il cliente. La vendita di accessori e abbigliamento può rappresentare una fonte di ricavi aggiuntivi per l'impresa e può essere stimolata.

Un punto molto interessante su cui è poi possibile lavorare è quello relativo alle pratiche di cross-selling durante la vendita del veicolo. KTM, come già riportato, offre un ricco catalogo di accessori, *KTM Powerparts* con cui è possibile personalizzare e rendere "unica" la propria moto. La presenza di questo catalogo andrebbe fatta presente durante la visita del cliente in modo da dargli la possibilità di fare le opportune valutazioni. È poi fondamentale informare il cliente della possibilità di accedere al configuratore presente all'interno del sito KTM. Con questo configuratore il cliente può selezionare il modello di suo interesse e successivamente può andare a configurarlo aggiungendo gli accessori che desidera e vedendo in tempo reale le modifiche che vengono apportate al veicolo. A mano a mano che vengono aggiunti gli accessori, il configuratore compila una scheda inserendo i diversi accessori e il loro prezzo. Una volta terminata la configurazione del veicolo il cliente può scaricare la scheda riepilogativa in cui vengono riportati il modello di moto, gli accessori selezionati e il loro relativo codice e il prezzo finale del veicolo. Con questa scheda il cliente può potenzialmente recarsi nel punto vendita per acquistare il veicolo personalizzato secondo le sue esigenze. Per aumentare la propensione del cliente ad acquistare altri prodotti si andrà ad offrire uno sconto sull'acquisto di abbigliamento tecnico nel momento in cui viene acquistata una moto nuova. Una settimana dopo la consegna della moto verrà inviata una e-mail al cliente in cui vengono chieste le impressioni sul prodotto e sulle sensazioni di guida e in cui vengono dati eventuali suggerimenti su alcune accortezze da avere. Oltre a queste informazioni, che possono rivelarsi utili sotto vari punti di vista, verrà allegato un buono sconto tra il 10 e il 40% di sconto, in base all'importo precedentemente speso. Questo buono sconto è utilizzabile in entrambi i punti vendita di Botter Moto e ha la validità di un anno.

Si è però deciso di limitare la possibilità di utilizzare il buono sconto esclusivamente sui prodotti quali i caschi e l'abbigliamento tecnico. Questa decisione, per quanto possa contrariare alcuni clienti, è stata presa poiché si è deciso di intervenire attivamente dal punto di vista della sicurezza del cliente.

5.4.3 Gestione veicoli usati

Sul tema della gestione dei veicoli usati è stato rilevato che i clienti apprezzano particolarmente (70%) la possibilità di permutare i propri veicoli usati. Grazie alla permuta il cliente può “liberarsi” velocemente del proprio veicolo e contestualmente ottenere uno sconto (in base alle condizioni del veicolo) sull’acquisto della nuova moto. In questo modo il concessionario oltre ad aver venduto una moto ne ha acquistata una usata che verrà poi rivenduta.

Da quanto è emerso dal questionario e dalla analisi del mercato moto, il segmento dell’usato rappresenta un’ottima opportunità per i concessionari. Dal questionario è infatti emerso che tra chi è già in possesso di una moto, quest’ultima è stata acquistata usata nel 60% dei casi mentre per chi vuole acquistare una moto la percentuale in favore dell’usato cresce lievemente (62%). È poi necessario tenere conto che al momento le case produttrici di motoveicoli a causa della carenza di microchip e alluminio, non sono in grado di produrre la quantità di moto richiesta dalla domanda, che è quindi costretta a rivolgersi all’usato per evitare di aspettare diversi mesi. Per questi motivi i prezzi dei veicoli usati sono aumentati nell’ultimo periodo. Il business dei veicoli usati potrebbe rilevarsi quindi come particolarmente redditizio, soprattutto se si tiene conto che al momento circa l’80% del mercato è in mano ai privati. È però importante sottolineare che parlando di veicoli usati è necessario fare le opportune valutazioni a causa della maggior rischio correlato alla vendita di quest’ultimi. Nel caso di problemi con il veicolo, l’acquirente potrà rivalersi sull’impresa invocando la garanzia. Nel caso di problemi gravi, la riparazione di quest’ultimi può facilmente erodere il margine che si aveva ottenuto dalla vendita. Botter Moto prevede già la possibilità di permutare i veicoli usati e come è stato precedentemente analizzato, è emerso che il 20% del fatturato derivante dalla vendita di moto deriva proprio dalla vendita di veicoli usati. Al momento questi veicoli vengono presentati sul sito aziendale e caricati sul portale di vendita moto.it. Oltre ad utilizzare la piattaforma moto.it si è deciso di iniziare ad utilizzare anche la piattaforma subito.it per la vendita di veicoli usati. È molto importante utilizzare le vetrine digitali per vendere le moto usate poiché da quanto è emerso dal questionario quasi la metà (43%) di coloro che ha acquistato una moto usata l’ha fatto tramite una di questi siti.

5.4.4 Test ride

La possibilità di poter effettuare un test ride della moto a cui è interessato rappresenta per il cliente un punto cruciale nel processo d'acquisto. Provando la moto si generano delle emozioni che vanno ad influenzare positivamente il processo decisionale d'acquisto. Come è emerso dal questionario la possibilità di effettuare test ride rappresenta un elemento molto apprezzato da molti individui (72%). Questo servizio è però anche uno dei servizi più problematici da offrire ai clienti a causa degli alti costi e dei molti rischi ad esso collegati.

Se da un lato ci sono molti vantaggi nell'offrire ai propri clienti la possibilità di effettuare dei test ride, dall'altro lato ci sono molti problemi da tenere in considerazione prima di decidere di offrire questo servizio. In primo luogo, i veicoli che vengono utilizzati per i test ride devono essere assicurati per la circolazione stradale e questo rappresenta chiaramente un nuovo costo per l'impresa. In secondo luogo, è da tenere in considerazione che i veicoli utilizzati per i test ride vanno incontro a una svalutazione del bene dovuta al suo utilizzo. Il veicolo utilizzato per i test ride verrà quindi venduto ad un prezzo inferiore e i ricavi mancanti dovranno essere anch'essi recuperati dalla vendita di un maggior numero di veicoli o altri articoli. Per finire, c'è anche la possibilità che il test ride abbia conseguenze anche peggiori nel caso di incidenti o altri inconvenienti.

Per questa serie di motivi si è deciso di offrire la possibilità di provare le moto andando a creare delle giornate apposite in cui radunare i clienti interessati e dopo una presentazione delle diverse moto dare la possibilità a tutti di provarle venendo affiancati dal personale del punto vendita. In questo modo si ottengono principalmente due vantaggi. Per prima cosa, in questo modo, è possibile offrire il servizio di test ride in un unico momento, affiancando i clienti prima con una presentazione accurata del mezzo e delle sue peculiarità e successivamente affiancandoli durante la prova vera e propria, limitando così al massimo episodi problematici. In secondo luogo, grazie a questi eventi si va a creare una sorta di community tra i clienti che possono scambiarsi opinioni sia tra di loro che direttamente con il personale.

5.4.5 Social Network

Come è stato precedentemente analizzato, la fedeltà del cliente è strettamente correlata al tema della relazione con quest'ultimo. I Social Network rappresentano quindi un ottimo strumento per mantenere con i propri clienti delle relazioni solide e durature. Oltre ad instaurare relazioni più durature con i propri clienti i Social Network rappresentano un ottimo strumento per aumentare l'awareness del concessionario.

Si è quindi deciso di basare la comunicazione su due diversi social, Facebook e Instagram. Si è deciso di utilizzare esclusivamente, per il momento, queste due piattaforme poiché oltre ad essere le più utilizzate in Italia risultano essere quelle che permettono di creare la relazione più solida con i propri clienti. I due profili social verranno quindi gestiti con l'obiettivo di relazionarsi con i propri clienti attuali e di aumentare l'awareness del concessionario.

Al momento è presente solamente la pagina Facebook di Botter Moto che viene utilizzata saltuariamente per pubblicizzare annunci di vendita di veicoli e per la presentazione di vari articoli (accessori, abbigliamento ecc.). L'idea è quella di continuare ad utilizzare la stessa pagina, arricchendone però il contenuto. Ai post di vendita e di presentazioni articoli verranno associate delle vere e proprie recensioni dei vari prodotti, guide all'uso e in futuro, quando la pagina inizierà a crescere e l'investimento in risorse sarà giustificato da un pubblico abbastanza ampio, si darà il via ad una serie di video in cui verranno presentate e provate le novità KTM. Fino a quel momento si andrà a condividere due post a settimana riguardanti offerte presenti nel punto vendita, presentazione di vari prodotti, tutorial di diverso tipo e comunicazioni di diverso tipo.

Per quanto riguarda invece Instagram, al momento non è presente il profilo del concessionario. Si andrà quindi a creare il profilo del concessionario e lo si utilizzerà sia per mantenere la relazioni con i clienti attuali sia per cercare di aumentare la base clienti. Instagram, grazie a contenuti video potenzialmente virali, permette di avere molta visibilità e attraverso una corretta gestione sarà possibile espandere molto il pubblico, aumentano quindi l'awareness del concessionario. Oltretutto Instagram si presta particolarmente a creare contenuti che permettano di coinvolgere direttamente i clienti del concessionario e più generalmente i follower del profilo. Si utilizzeranno quindi delle storie in cui vengono poste domande di diverso tipo, a tema motociclistico, e

successivamente verrà data la risposta corretta, con l'obiettivo di intrattenere i follower. Si utilizzeranno contenuti per aumentare l'awareness del concessionario. Verranno postate foto relative ai prodotti e alle moto e agli eventi che verranno organizzati prossimamente. Si cercherà di stimolare i clienti a taggare il concessionario nelle proprie foto in modo da sostenere il passaparola.

5.4.6 Database

Il punto vendita e la maggior parte dei concessionari utilizzano il software gestionale Arco che permette la gestione di tutte le diverse dinamiche aziendali (Clienti e Vendite, Veicoli e Officina, Fornitori e Magazzino, Agenda Appuntamenti). Grazie a questo software è possibile visualizzare tutte le schede clienti a cui sono associate le varie vendite e la manutenzione effettuata divise per cliente. Per quanto riguarda invece le vendite dei prodotti quali abbigliamento ed altri oggetti l'acquisto viene imputato a un cliente generico. Se si andasse ad aggiungere anche queste tipologie di vendite nelle diverse schede clienti si verificherebbero problemi nel caso il cliente voglia effettuare un reso, di conseguenza per questo motivo e per il basso valore economico dell'abbigliamento paragonato a quello di un veicolo per prassi aziendale gli acquisti di questo tipo non vengono associati al cliente preciso. Il software registra tutte le informazioni relative ai clienti, tra cui il numero di cellulare e l'indirizzo e-mail. La raccolta di questi dati avviene nel rispetto della normativa della privacy ed è quindi possibile utilizzarli per delle comunicazioni rivolte ai clienti. La sede di Treviso utilizza lo stesso database clienti della sede di Asolo e può quindi contare su un database composto da circa 3000 clienti. Il database clienti rappresenta un asset molto importante per Botter Moto ma al momento non viene utilizzato per pratiche di CRM a causa della complessità operativa e della limitatezza delle risorse. Per questo motivo si è deciso di esportare il database clienti utilizzando un foglio Excel in cui le righe rappresentano i clienti e le colonne rappresentano le diverse caratteristiche degli stessi. Le informazioni che verranno inserite in questo nuovo documento saranno sia di tipo demografico (residenza, data di nascita, indirizzo e-mail e telefono) sia basati sulla relazione che il cliente ha con l'impresa. Si registreranno quindi gli acquisti di motoveicoli e la rispettiva manutenzione, le risposte alle diverse iniziative di marketing e altre informazioni che si riveleranno utili successivamente.

Il nuovo database così creato verrà utilizzato per delle iniziative di e-mail marketing con l'obiettivo di rafforzare la relazione tra cliente e concessionario. Tra le iniziative più interessanti c'è quella di andare a creare una sorta di Newsletter con cui tenere informati i propri clienti delle novità di casa KTM, la gestione del cliente nel post-vendita e l'invito di quelli ritenuti più profittevoli a diversi eventi. Grazie a informazioni relative al tipo di acquisto, alla data dell'ultimo acquisto, alla frequenza degli acquisti e al loro valore

monetario si andranno a creare diversi cluster di clienti con diverse profittabilità. In questo modo sarà possibile individuare precisamente quali siano i clienti più redditizi per l'impresa in modo da riservargli iniziative dedicate. Resta da valutare se andare a creare delle comunicazioni personalizzate per i diversi clienti relative ai diversi prodotti offerti da KTM o se comunicare a tutti i clienti in modo indistinto le ultime novità. Per la realizzazione di questa iniziativa di CRM si utilizzerà un Mailer che permette l'invio ad una lista preselezionata di contatti e la misurazione dei tassi di apertura, dei click e altre statistiche utili a misurare i risultati delle diverse iniziative. La prima iniziativa sarà la somministrazione tramite mail di un questionario volto a misurare la soddisfazione attuale dei clienti e in cui si chiederà ai clienti suggerimenti su come migliorare il servizio che gli viene offerto. In questo modo si avrà un primo contatto mail con il cliente e si inizierà ad instaurare una relazione con quest'ultimo, si otterranno spunti per migliorare l'offerta ai clienti e si avrà una misurazione del livello di soddisfazione attuale della clientela che potrà essere confrontata con i prossimi risultati per vedere se la strategia ha dato i suoi frutti o se ci siano degli aggiustamenti.

Dopo una settimana dall'acquisto di un motoveicolo verrà inviata una mail al cliente per chiedere le prime sensazioni ed eventuali lamentele. A questa mail, come precedentemente anticipato, verrà allegato un buono sconto per l'acquisto di abbigliamento tecnico in modo da stimolare un ulteriore acquisto, ma legando quest'acquisto ad un capo che aumenta la sicurezza del motociclista. Nel questionario somministrato al campione di 630 individui è emerso che la sicurezza del veicolo risulta essere un aspetto molto importante. Potrebbe quindi rivelarsi un buon modo per imprimere nella mente del cliente un ricordo positivo associato a Botter Moto. Altre tipologie di comunicazioni potrebbero essere fatte in determinati periodi dell'anno, come la primavera o l'autunno, dato che molte persone iniziano ad utilizzare la moto in primavera per poi riparla in autunno. In queste comunicazioni possono essere dati consigli per il rimessaggio invernale e per la messa in strada primaverile ed eventuali sconti per l'acquisto di alcuni prodotti.

La creazione e l'implementazione di un database rappresenta un passaggio obbligatorio da fare se si vuole passare da una gestione del cliente superficiale e non scientifica a una gestione del cliente che immagazzini tutte le informazioni rilevanti sul cliente. I clienti sono infatti tutti diversi tra loro e solo riuscendo ad individuare le loro caratteristiche peculiari

sarà possibile andare a creare un servizio su misura che ne massimizzi la soddisfazione. È poi importante ricordare che è grazie al database che sarà possibile individuare quali siano i clienti più redditizi per l'impresa, in modo da poter sviluppare delle attività incentrate proprio su quest'ultimi, in un'ottica di massimizzazione della redditività dei diversi clienti e conseguente aumento della redditività aziendale.

CONCLUSIONI

All'interno dell'elaborato si è cercato di capire se la fidelizzazione del cliente è un tema rilevante anche per i moto concessionari, il cui *core business* è la vendita di un bene pluriennale. In base all'analisi fatta, fidelizzare i clienti risulta essere di vitale importanza anche nel caso dei moto concessionari. I concessionari con una clientela fedele hanno infatti molti vantaggi. In primo luogo, disporre di una base clienti solida diminuisce il rischio d'impresa andando a limitare il potere delle azioni di marketing dei competitor. È infatti da sottolineare che il processo di acquisto di una moto è di norma lungo e complesso, di conseguenza la capacità di instaurare una relazione di fiducia con i propri clienti aumenta la possibilità che quest'ultimi si rivolgano di nuovo allo stesso concessionario nel momento in cui devono acquistare una nuova moto. In secondo luogo, è importante ricordare che di norma i clienti fedeli risultano essere più redditizi per l'impresa, aumentandone il valore. I concessionari che sono in grado di fidelizzare efficacemente i propri clienti possono aumentare i propri ricavi dato che i clienti si rivolgeranno al concessionario nel caso debbano effettuare degli interventi di manutenzione. Avere clienti fedeli permette poi di effettuare verso quest'ultimi pratiche di *cross selling*. Questa pratica si rivela essere particolarmente vantaggiosa nel caso di Botter Moto. Come precedentemente detto, Botter Moto è un concessionario monomarca KTM, questo gli dà la possibilità di legare la propria immagine alla notorietà del brand KTM. KTM ha infatti un ampio catalogo di accessori (KTM Powerparts) e abbigliamento (KTM Powerwear) che da molte opportunità dal punto di vista delle vendite incrociate. Non da ultimo, poter disporre di clienti estremamente fedeli aumenta la possibilità che siano, tramite il passaparola, loro stessi gli strumenti di marketing del concessionario. È stato infatti riscontrato che i clienti soddisfatti, e quindi fedeli, hanno alte possibilità di consigliare l'impresa alla propria cerchia sociale. Il passaparola è il miglior strumento di marketing a disposizione delle imprese non essendo una comunicazione creata direttamente dall'impresa, godendo così della genuinità della segnalazione tipica dei legami umani.

Una volta definito che fidelizzare i clienti risulta essere un vantaggio anche per i moto concessionari, si è cercato di elaborare una strategia che permetta a Botter Moto di aumentare il grado di fidelizzazione dei propri clienti. Questa strategia è stata creata per poter essere applicata da Botter Moto in breve tempo ed efficacemente. La strategia è

stata composta tenendo conto che i fattori che più influenzano la fidelizzazione dei clienti sono la soddisfazione del cliente e la capacità dell'impresa di instaurare con quest'ultimo una relazione di valore. Si è quindi utilizzato il questionario per individuare quali fossero gli ambiti su cui fosse necessario agire.

Si è deciso di agire dal punto di vista del personale, dato che come è emerso dal questionario risulta essere uno dei fattori che più influenzano la soddisfazione del cliente e poiché è proprio il personale che si relaziona con il cliente andando a creare con quest'ultimo una vera e propria relazione basata sulla fiducia. Il cross selling rappresenta un'opportunità per instaurare con il cliente una relazione basata su un ricordo positivo. Dopo l'acquisto di una moto offrire un buono sconto utilizzabile solamente per l'acquisto di abbigliamento tecnico può essere un ottimo modo per incentivare gli acquisti e allo stesso modo di creare una associazione positiva nel cliente, che vede il concessionario come interessato alla sua persona e alla sua sicurezza. La possibilità di permutare il proprio veicolo rappresenta un servizio molto gradito al cliente. È poi da sottolineare che sia lo shortage di materie prime, sia la limitata propensione al consumo che caratterizza questo momento storico, influenzano molto il mercato dell'usato, che sta assistendo ad una vera e propria rivalutazione. Dal questionario è poi emerso quanto la possibilità di effettuare test ride influenzi positivamente la soddisfazione del cliente. Per questo motivo si è deciso di offrire questa possibilità, limitandola però a determinate giornate in cui vengono organizzati degli eventi con diversi clienti. Questi eventi, oltre a creare una vera e propria community di clienti, danno la possibilità ai clienti di vedere e provare le novità di KTM, adeguatamente presentate dal personale. I social network rappresentano uno strumento fondamentale per andare a coltivare con i propri clienti una relazione, oltre a permettere l'aumento della notorietà del concessionario. Ecco perché parte della strategia è basata proprio sull'utilizzo dei canali social come ponte tra il concessionario e la clientela. L'ultimo ambito su cui è necessario intervenire è quello relativo alla creazione e utilizzo di un database. Al momento, infatti, il database clienti presente non viene utilizzato per iniziative di marketing. Da qui la necessità di trovare una soluzione. Anche a causa delle attuali risorse, limitate, si è deciso di utilizzare un semplice Excel in cui registrare i clienti e con cui individuare quali siano i più redditizi. Tramite l'utilizzo di un Mailer si andrà a strutturare una serie di comunicazioni, i cui risultati verranno registrati, con l'obiettivo di creare una relazione duratura con i clienti. Le informazioni che verranno

estrapolate nel tempo dal database saranno poi utilizzate per calibrare le diverse attività di marketing, andando a creare un processo ciclico.

Credo che la strategia elaborata possa rappresentare un valore aggiunto per Botter Moto, derivando dall'analisi di un questionario sottoposto ad un ampio campione (630 individui) ed essendo stata elaborata anche su indicazioni di Alessandro Vendrame, responsabile di Botter Moto. Sicuramente l'impossibilità di utilizzare il database clienti di Botter Moto ha limitato molto l'analisi dei clienti e non è quindi stato possibile andare a clusterizzare i diversi clienti, né tantomeno è stato possibile individuare particolari relazioni tra i comportamenti d'acquisto e l'effettiva redditività dei clienti. Questo rappresenta sicuramente uno spunto interessante per un prossimo "aggiornamento" della strategia realizzata.

È poi sicuramente da tenere conto del momento storico in cui stiamo vivendo. La pandemia ha infatti riacceso la voglia di libertà delle persone, ne sono una conferma i risultati positivi del mercato del 2020 e del 2021, ma sta causando molti problemi economici. Sarà quindi da valutare attentamente quanto la pandemia impatterà sulla propensione al consumo dei consumatori.

APPENDICE

Appendice A - Le diverse tipologie di moto



Figura 1, Ducati Monster



Figura 2, MV Agusta F3



Figura 3, Honda Goldwing



Figura 4, BMW GS 1200



Figura 5, KTM 300 EXC



Figura 6, Harley Davidson 1200 softail

Appendice B - Questionario Moto dealer news prospettive future

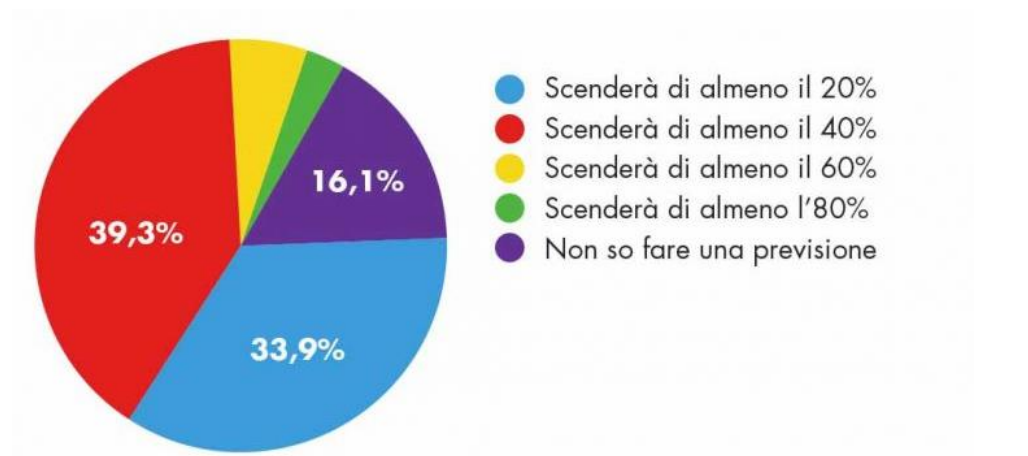


Figura 14, Come andrà il fatturato 2020?



Figura 15, Come andrà il fatturato superato il 2020?

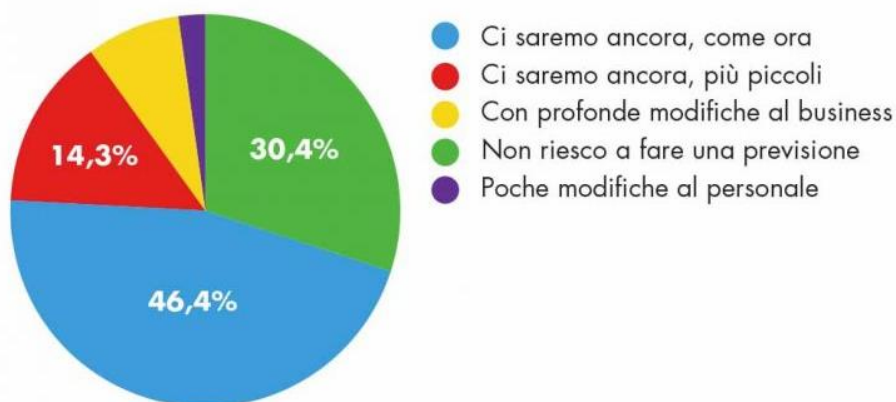


Figura 16, Come sarà la tua azienda tra un anno?

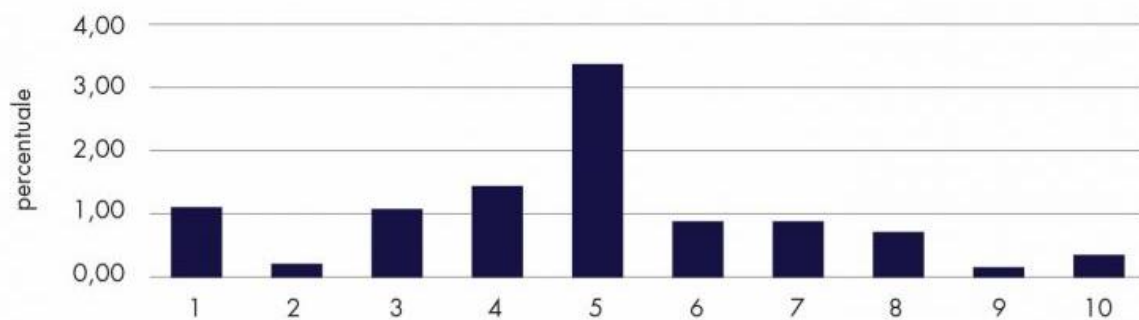


Figura 17, Ci sono delle opportunità per mitigare la crisi?

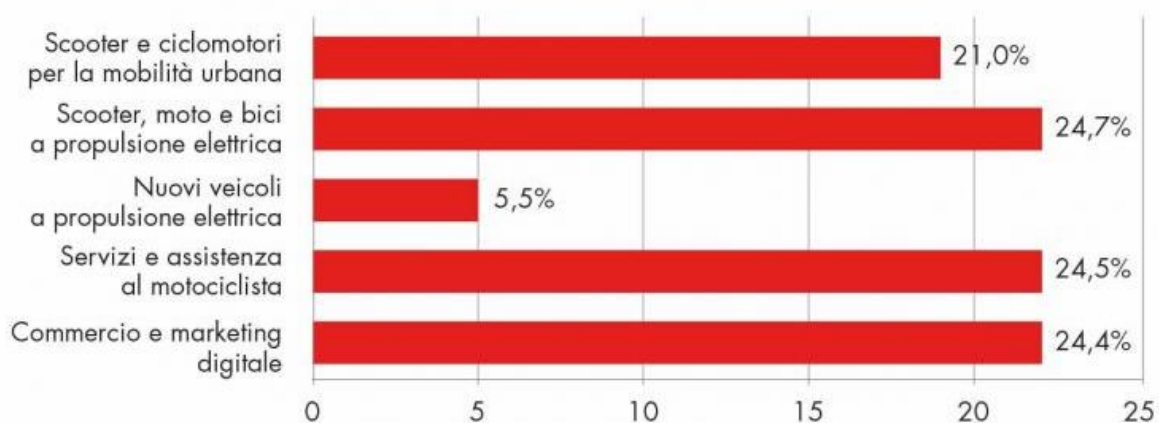


Figura 18, Quali saranno le aree di business alternative su cui puntare?

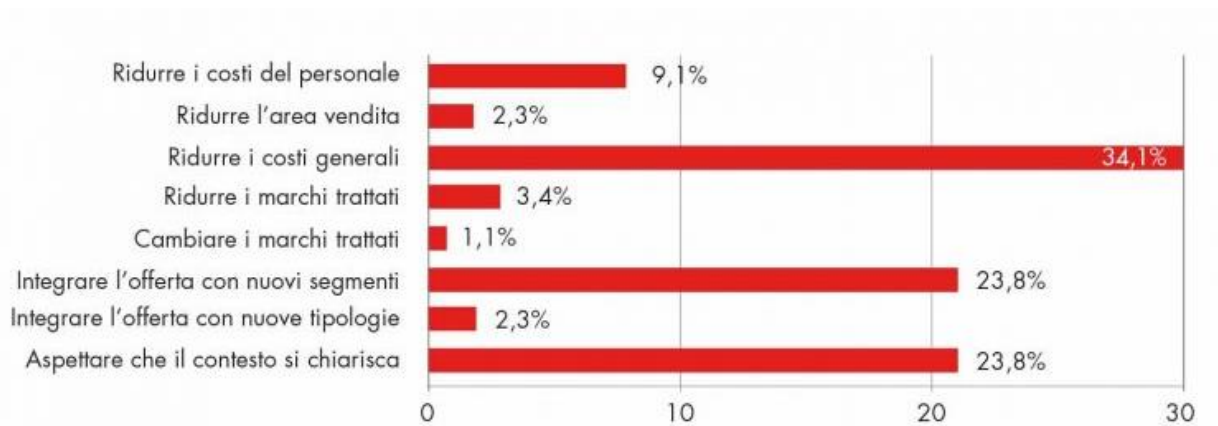


Figura 19, Quali strategie pensa di attuare per il rilancio della sua azienda?

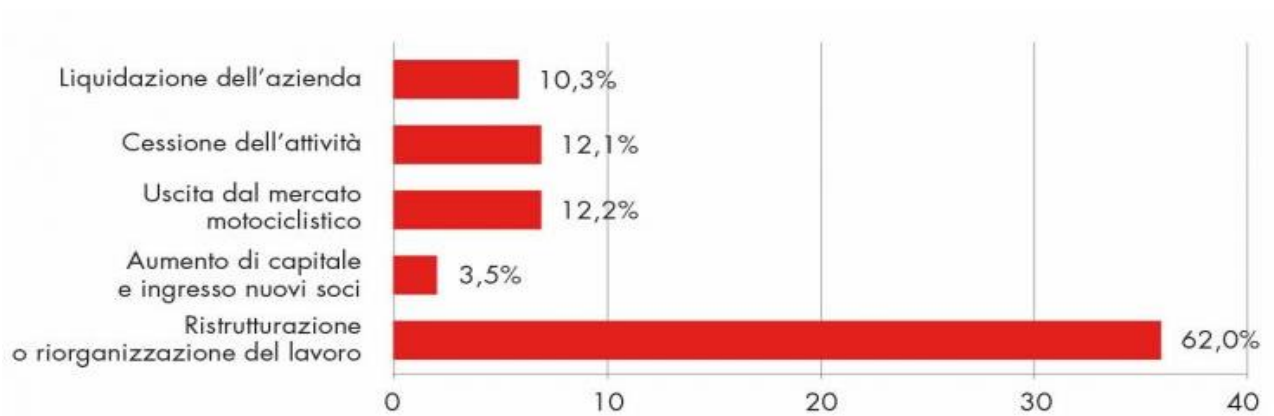


Figura 20, Quali tra le seguenti scelte radicali potrebbero rendersi necessarie in seguito a questa crisi?

Appendice C - I concessionari di motoveicoli

Hai mai avuto / hai una moto? (rispondi sì anche se non è di tua proprietà dal punto di vista legale, ma ne sei l'utilizzatore principale)

628 risposte

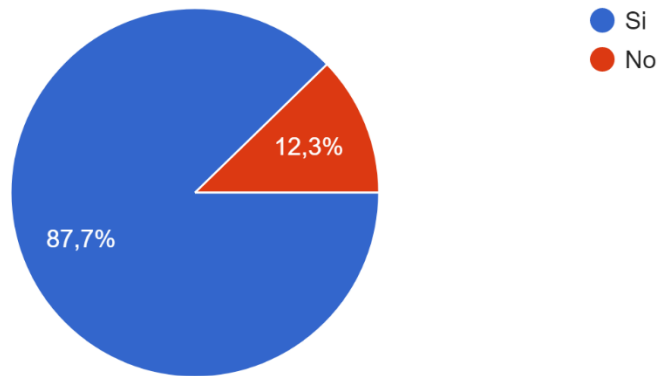


Figura 25

Sezione per chi possiede una moto (ha risposto sì alla precedente domanda)

È la tua prima moto?

550 risposte

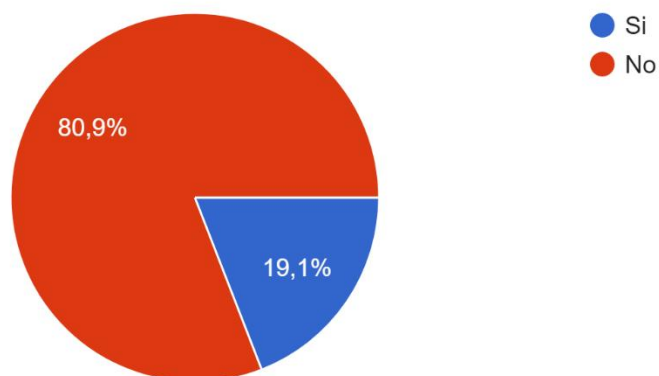


Figura 26

Quante moto hai al momento?

553 risposte

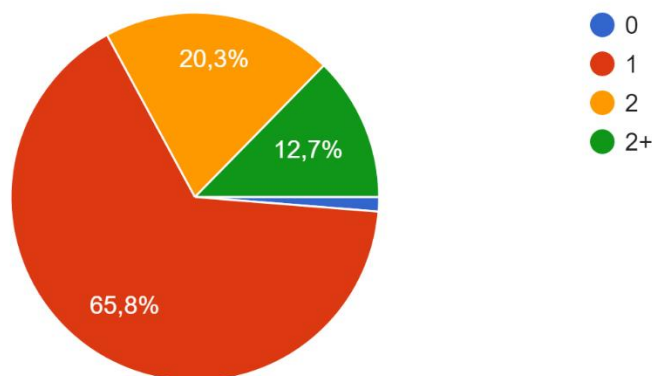


Figura 27

Quando è stata prodotta questa moto? (nel caso tu avessi più moto, prendi come riferimento quella che utilizzi principalmente)

552 risposte

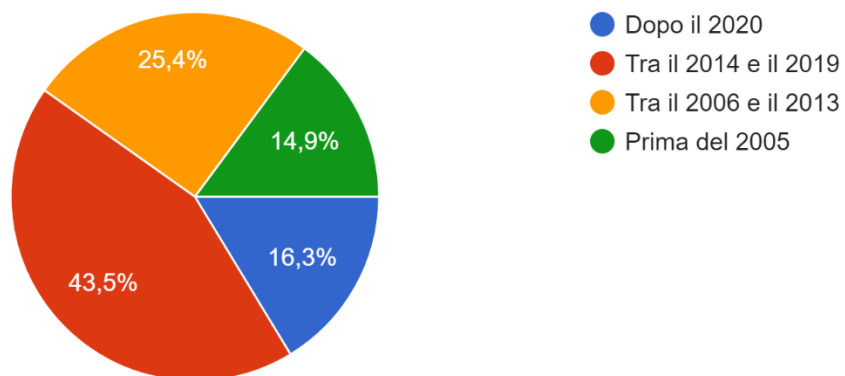


Figura 28

A quale segmento appartiene la tua moto? (nel caso tu avessi più moto, prendi come riferimento quella che utilizzi principalmente)

549 risposte

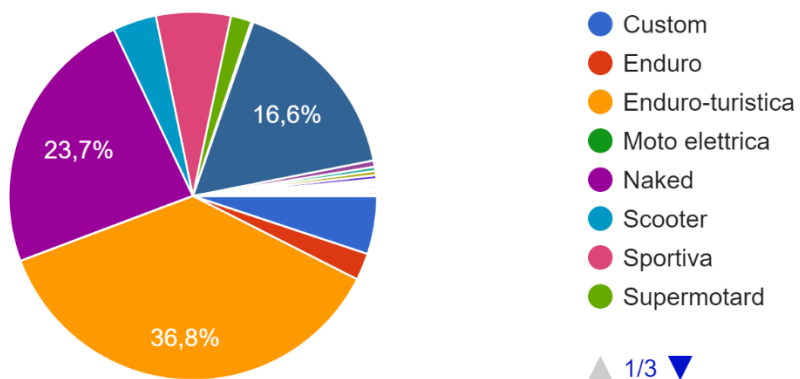


Figura 29

Che cilindrata è la tua moto? (nel caso tu avessi più moto, prendi come riferimento quella che utilizzi principalmente)

552 risposte

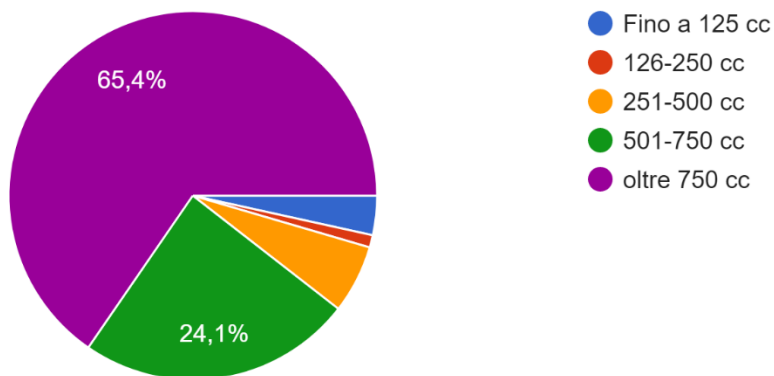


Figura 30

L'hai acquistata nuova? (nel caso tu avessi più moto, prendi come riferimento quella che utilizzi principalmente)

550 risposte

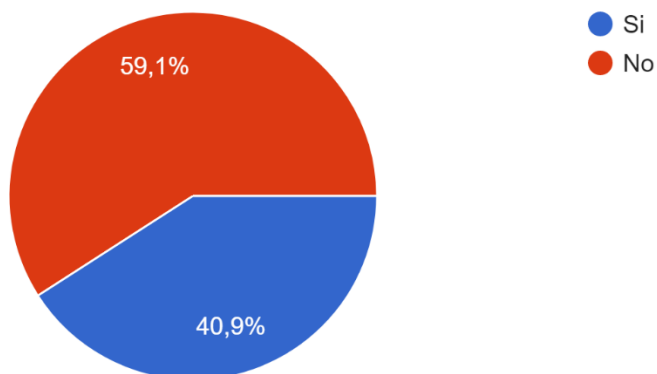


Figura 31

Se l'hai acquistata usata, che canale hai utilizzato?

359 risposte

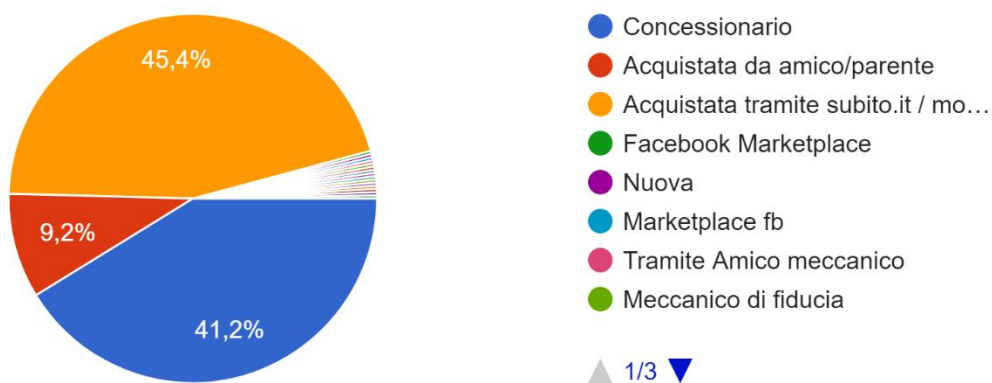


Figura 32

Qual è l'uso principale che ne fai?

549 risposte

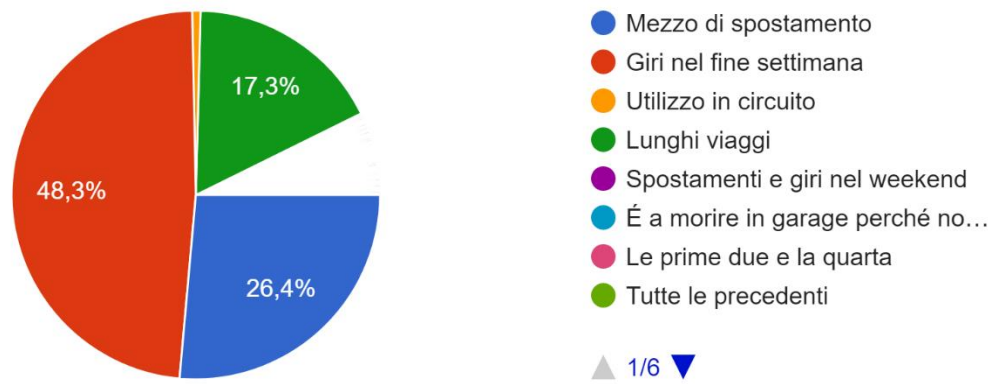


Figura 33

Quanti chilometri fai mediamente all'anno?

550 risposte

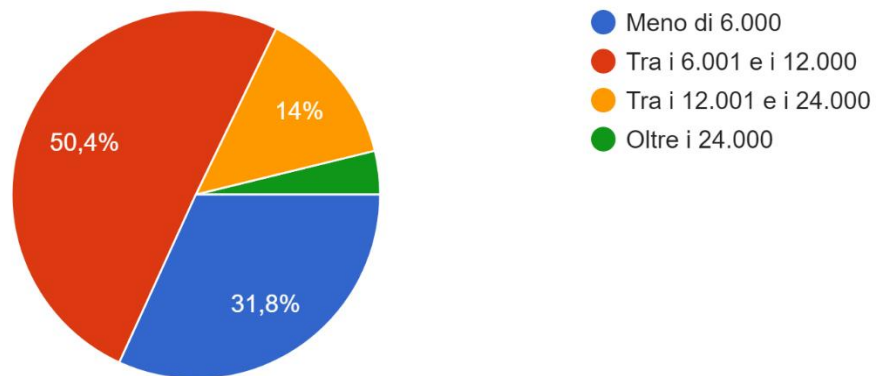


Figura 34

Perchè l'hai acquistata? (seleziona fino a due risposte)

547 risposte

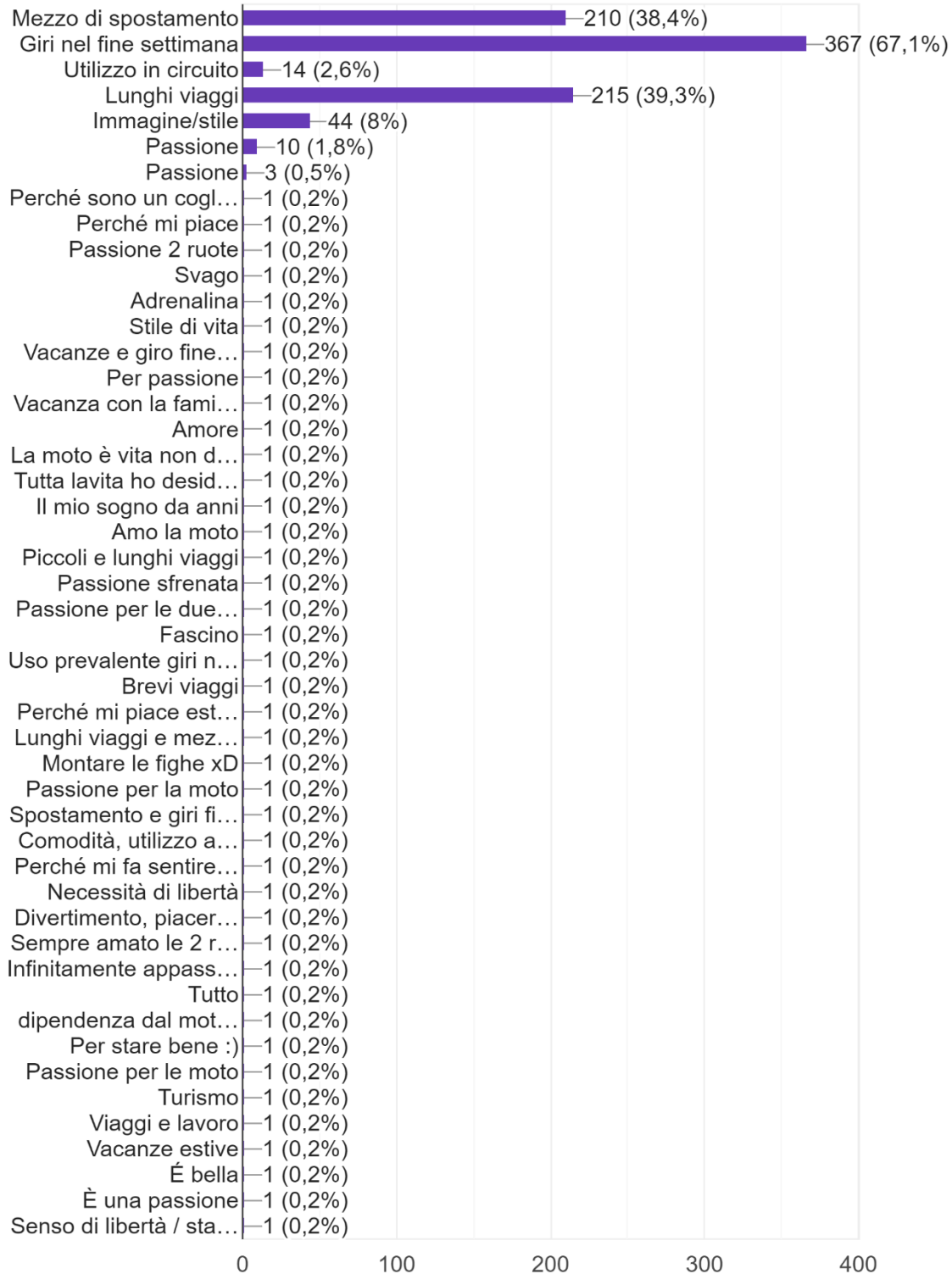


Figura 35

Che importanza attribuisce alle seguenti caratteristiche del prodotto moto?

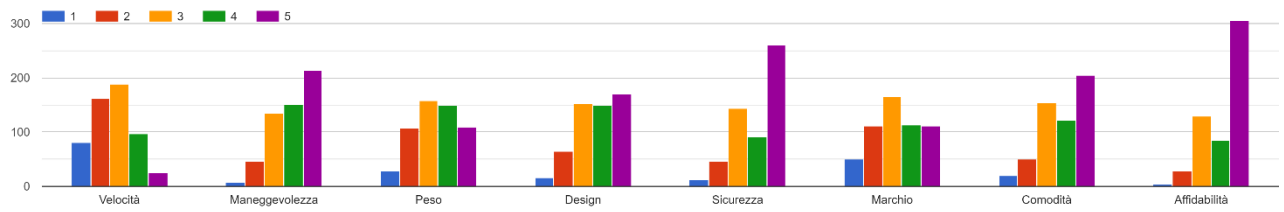


Figura 36

Che importanza attribuisce alle seguenti peculiarità del prodotto moto.

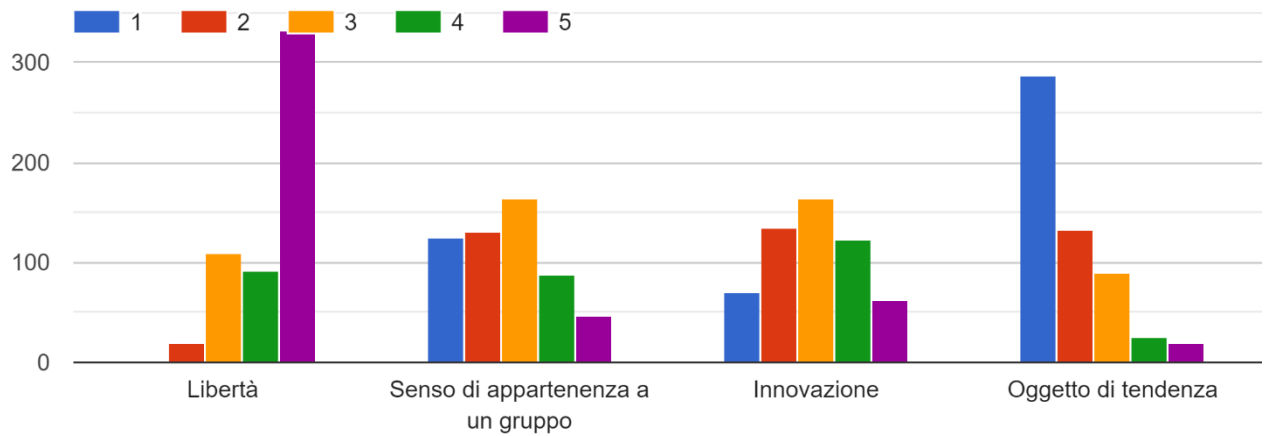


Figura 37

Dove esegui la manutenzione programmata?

552 risposte

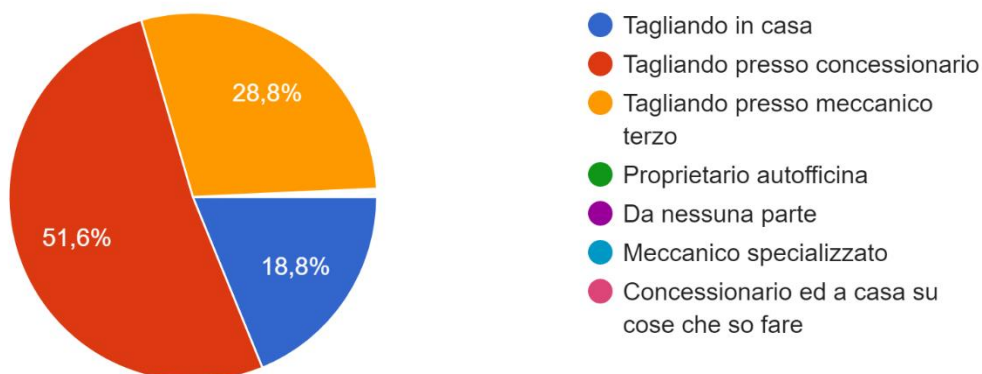


Figura 38

Dove compri gli accessori per la tua moto?

551 risposte

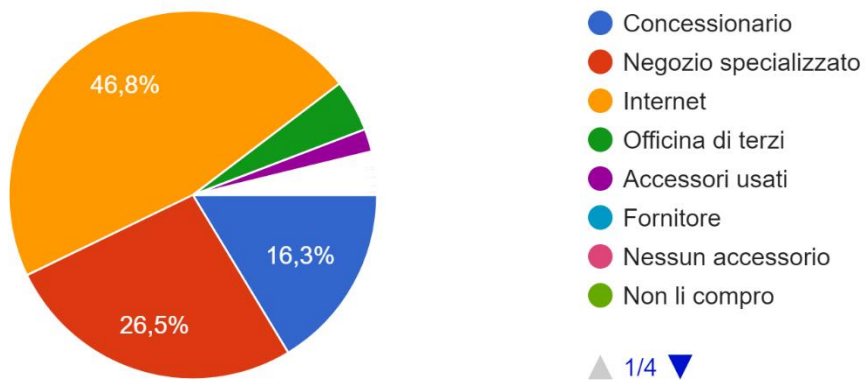


Figura 39

Dove compri l'abbigliamento da moto?

550 risposte

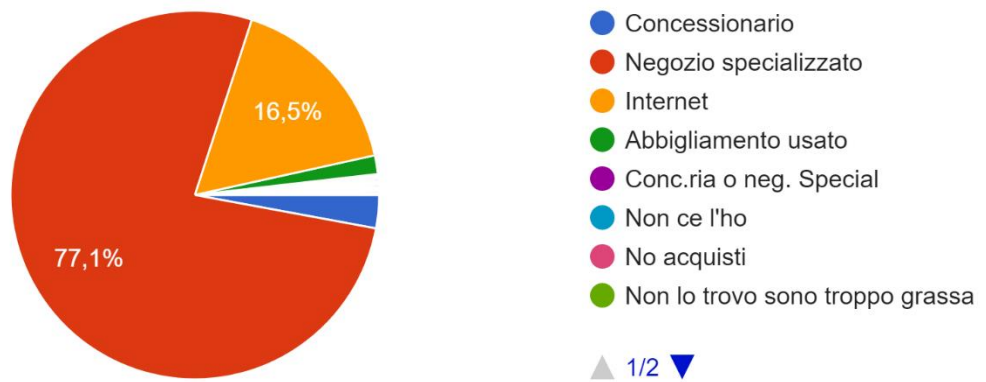


Figura 40

Sezione per chi non possiede una moto (ha risposto no alla prima domanda)

Se avessi intenzione di comprare una moto, la prenderesti nuova o usata?

77 risposte

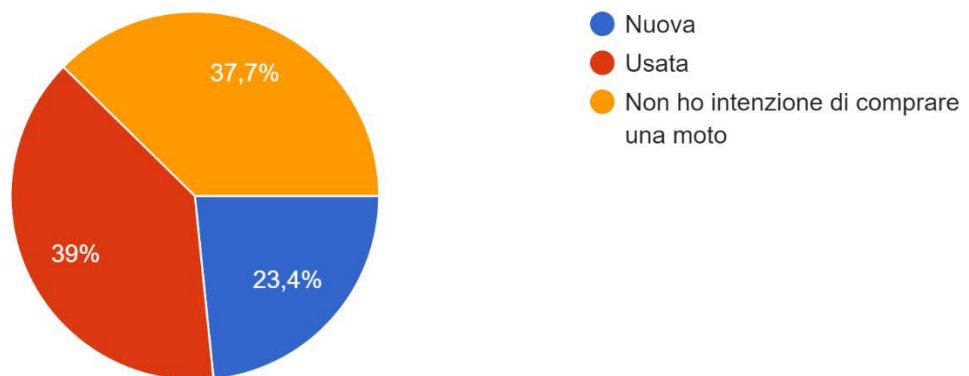


Figura 41

Sezione per chi vorrebbe acquistare una moto

In quale segmento la prenderesti?

48 risposte

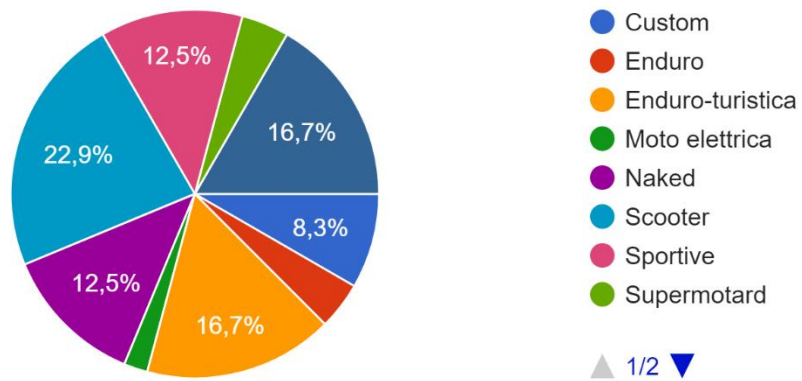


Figura 42

Quale cilindrata sceglieresti?

48 risposte

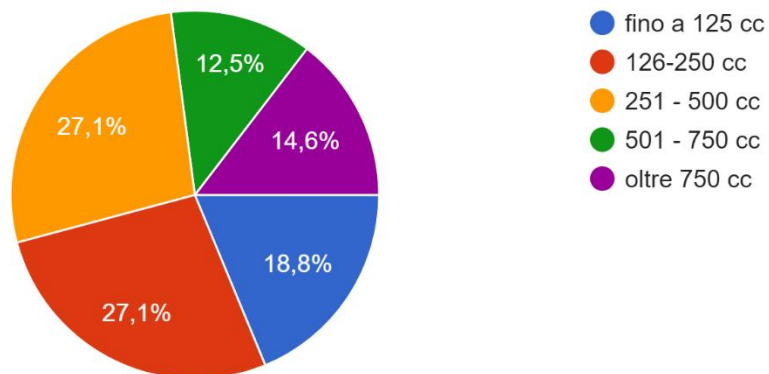


Figura 43

Quali motivi ti spingerebbero ad acquistare una moto? (fino a due risposte)

48 risposte

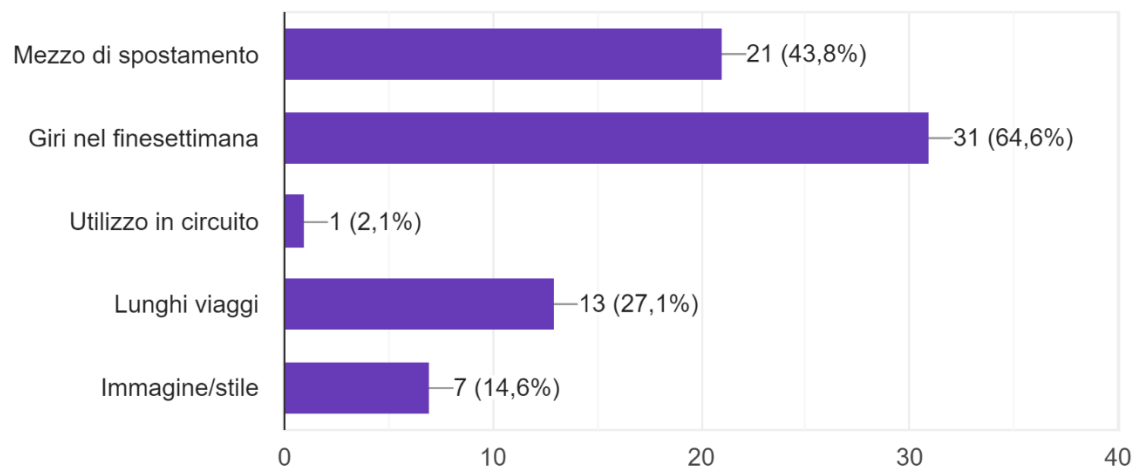


Figura 44

Che importanza attribuisci alle seguenti caratteristiche del prodotto moto?

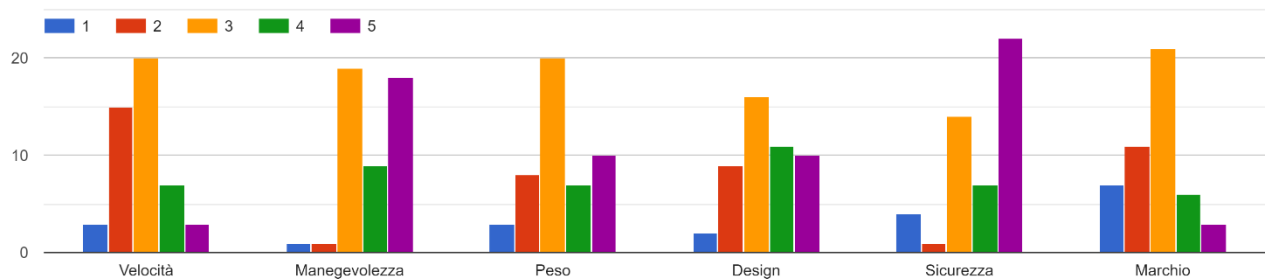


Figura 45

Che importanza attribuisci alle seguenti peculiarità del prodotto moto.

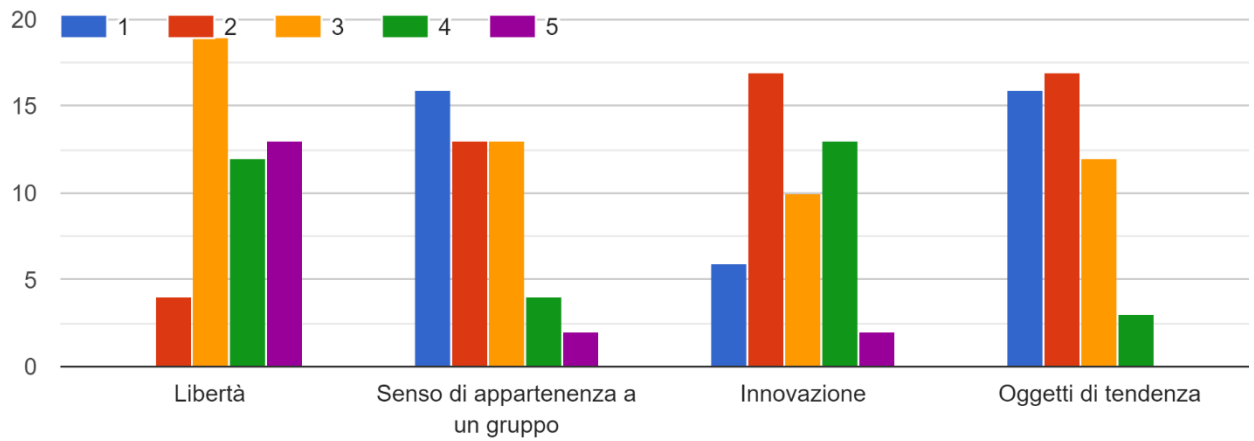


Figura 46

Sezione relazione con i concessionari

Sei mai andato in un concessionario di moto?

628 risposte

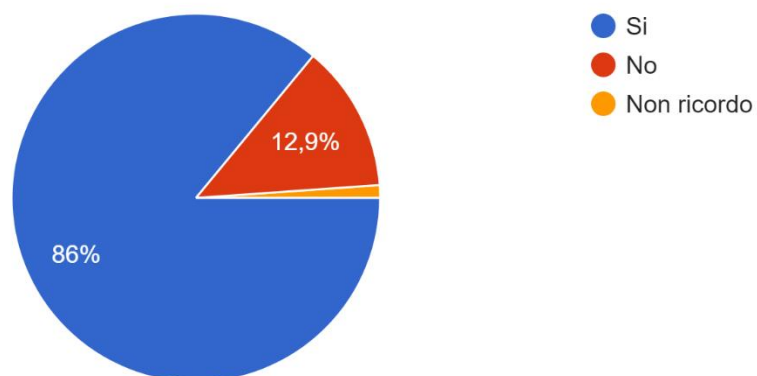


Figura 47

Quali di questi motivi ti hanno fatto andare da un concessionario? (fino a tre risposte)

541 risposte

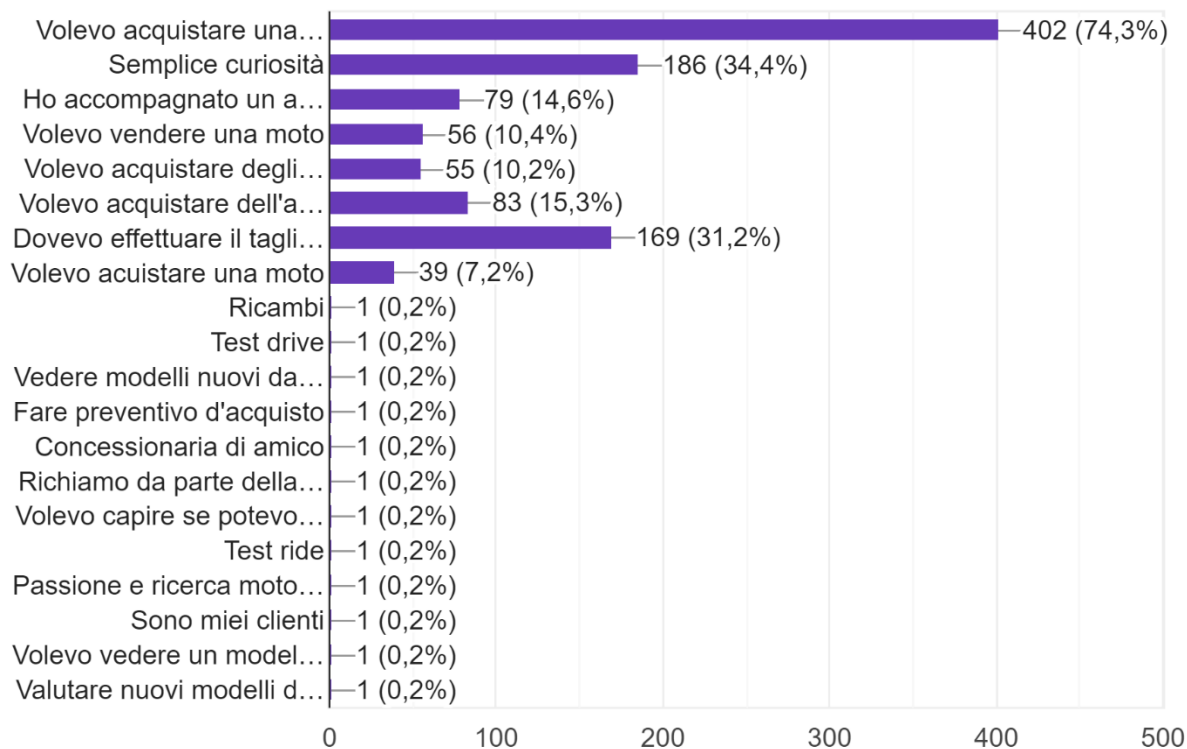


Figura 48

Come è stata la tua esperienza nei seguenti campi?

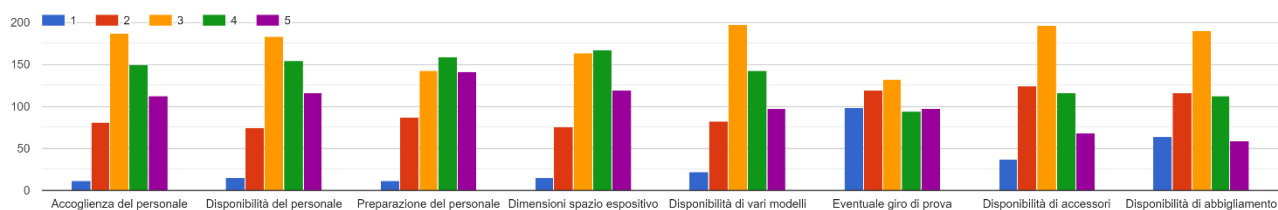


Figura 49

Sei stato abbastanza soddisfatto da voler tornare nello STESSO concessionario?

541 risposte

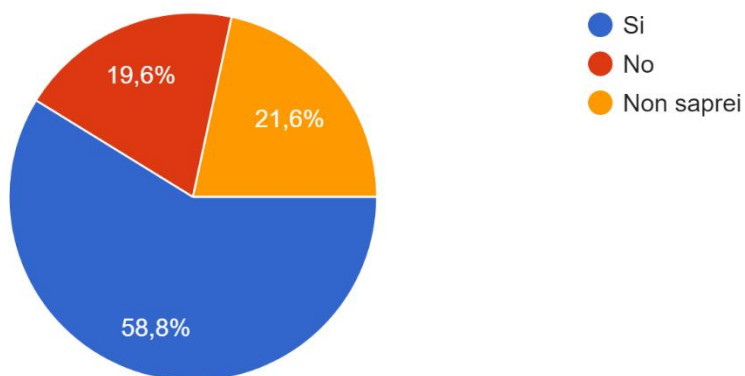


Figura 50

Ti piacerebbe che un concessionario offrissi uno di questi servizi?

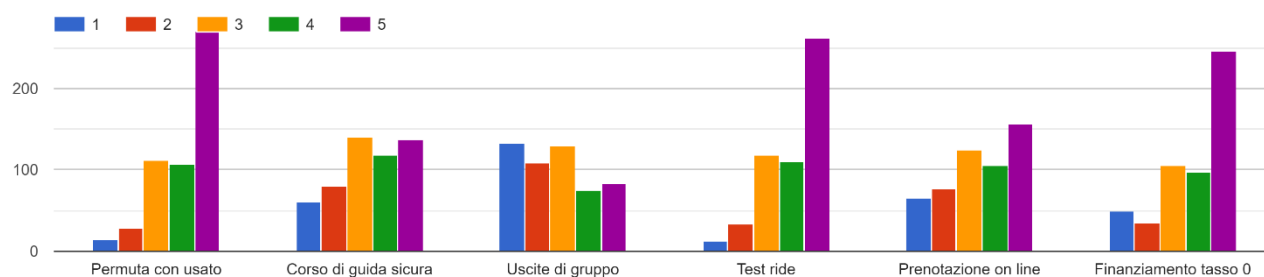


Figura 51

Quali tra questi elementi reputi fondamentali per un buon concessionario?

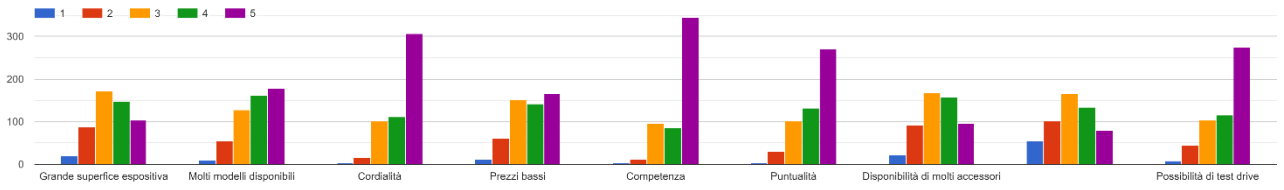


Figura 52

Demografia

Sesso

628 risposte

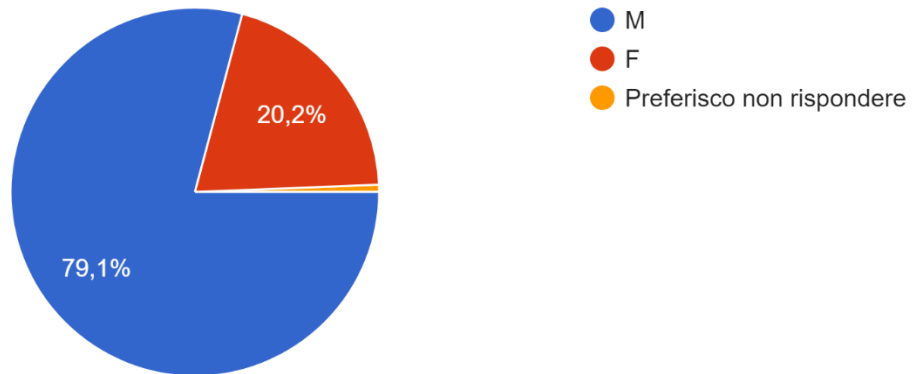


Figura 53

Età

629 risposte

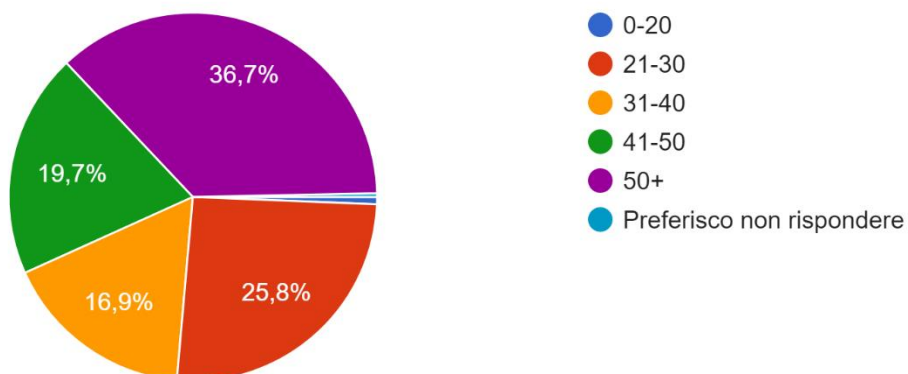


Figura 54

Residenza

629 risposte

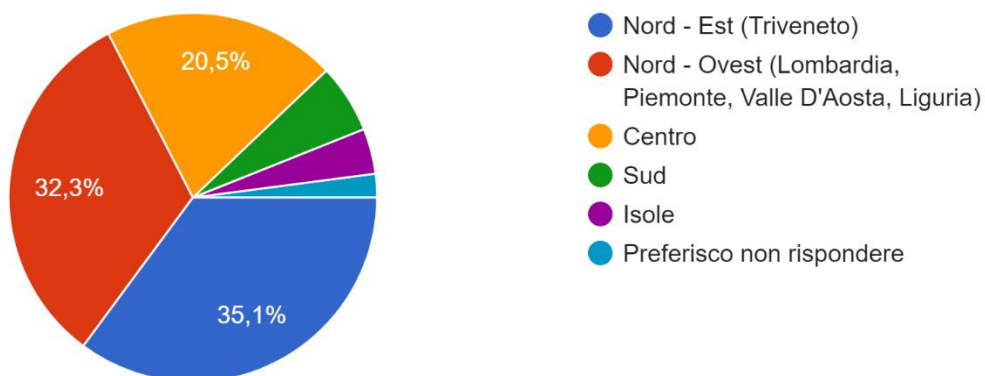


Figura 55

Occupazione principale

630 risposte

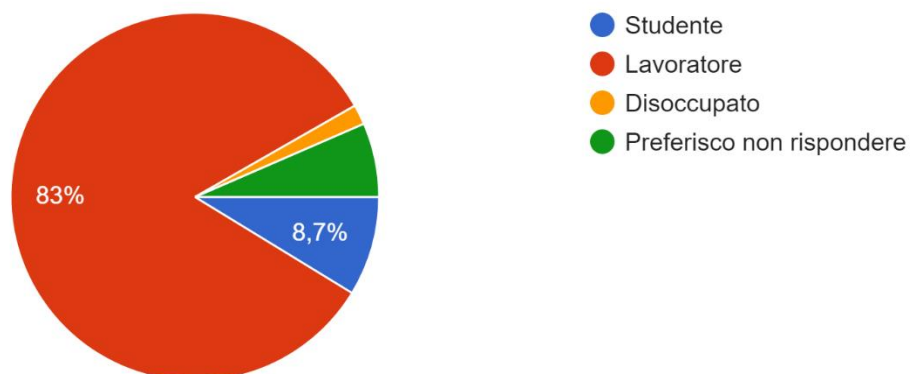


Figura 56

Stipendio annuo lordo

626 risposte

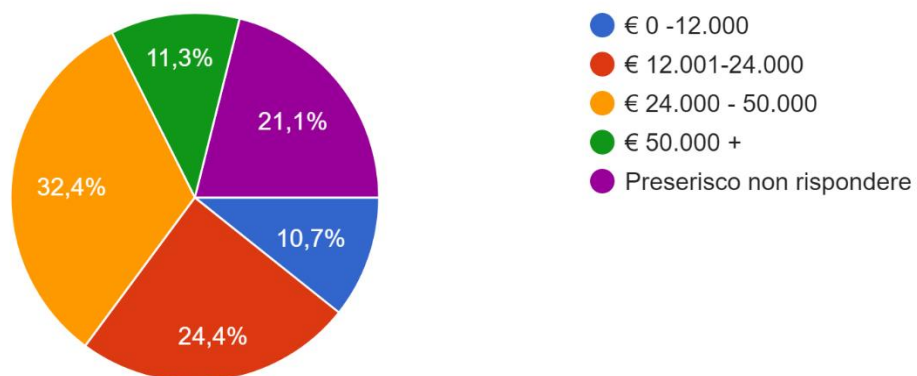


Figura 57

Titolo di studio

630 risposte

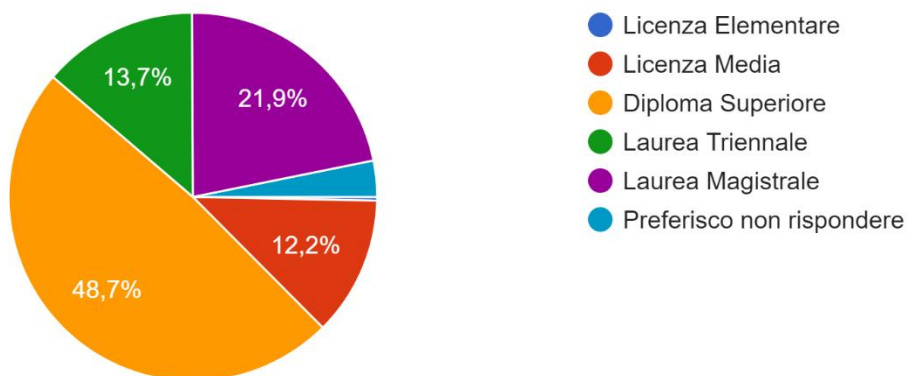


Figura 58

BIBLIOGRAFIA

- Ajzen I., K. J. B. J., 1985. From intentions to actions: a theory planned behavior. *Springer Series in Social Psychology*.
- Ajzen, I., 1991. *The theory of planned behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes*. s.l.:s.n.
- Ajzen, I. F. M., 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: and introduction to theory and research*. s.l.:Addison Wesl.
- Assael, H., 1981. *Consumer behavior and marketing action*. Boston: Kent Publishing Company.
- Barnes, J., 2000. *Secrets of Customer Relationship Management: it's all about how you make them feel*. s.l.:Mc Grawhill.
- Belk, R., 1988. Possesions and the extended self. *Journal of consumer research*, pp. 139-168.
- Burford, R. E. B. P. G., 1971. An Index for the measurement of Consumer Loyalty. *Decision Science*, Volume 2, pp. 17-24.
- Busacca, B., 2004. *Consumatore, concorrenza, valore. Una prospettiva di marketing*. Milano: Egea.
- Busacca, B. B. G., 2009. *Customer Value: Soddisfazione, fedeltà, valore*. Milano: EGEA.
- Busacca, B. C. S., 1996. *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia d imisurazione congiunta..* Milano: Egea.
- Buttle, F., 2004. *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. s.l.:Elsevier.
- Buttle, F., 2009. *Custom Relationship Management, Concept and Technologies*. s.l.:Elsevier.
- Carman, J., 1970. Correlates of Brand Loyalty: Some Positive Results. *Journal of Marketing Research*.
- Castaldo, S., 2002. *Fiducia e relazioni di mercato*. Bologna: Il Mulino.
- Castaldo, S. M. C., 2002. *Il loyalty management nella distribuzione moderna*. Milano: Egea.
- Celsi, R. R. R. L. T., 1993. An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. *Journal of Consumer Research*, pp. 1-23.
- Clarke, M., 2008. *Manuale della moto*. s.l.:Mondadori Electa.
- Costabile, M., 1996. *Misurare il valore per il cliente*. Torino: Utet Libreria.
- Costabile, M., 2001. *Il capitale relazionale*. s.l.:McGraw-Hill.
- Costabile, M. R. M. M. N., 2002. A dynamic model of customer loyalty; an empirical evidence. *European Marketing Academy*.
- Dalli, D. R. S., 2004. *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*. s.l.:FrancoAngeli.
- Deci, E. L. R. R., 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Drucker, D., 1954. *The practice of Management*. s.l.:s.n.

- Drucker, P., 1973. *Management*. New York: Harper & Row.
- Engel J. F., K. D. B. R., 1968. *Consumer behavior*. New Work: Holt, Rinehart and Wilson.
- Fishbein, M. A. I., 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. s.l.:s.n.
- Grandinetti, R., 2002. *Concetti e strumenti di Marketing*. Milano: ETAS.
- Guatri, L., 1991. *La teoria di creazione del valore. Una via europea*. Milano: Egea.
- Guatri, L. V. S., 1994. *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*. Milano: Egea.
- Gupta, S. L. D., 2007. Models of Customer Value. *Handbook of Marketing Decision Models*.
- Gupta, S. Z. V., 2006. Customers Metrics and their Impact on Financial Performance. *Marketing Scienze*, 25(6), p. 724.
- Hamel, G., 1996. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, pp. 66-82.
- Herzber, F. M. B. S. B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Kano, N., 1984. Attractive Quality and Must-Be quality. *Hinshitsu - The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, pp. 5-15.
- Kassarkian, H. R. T., 1981. *Perspectives in consumer behavior*. s.l.:Glenview.
- Kotler, P. K. H. S. I., 2016. *Marketing 4.0*. s.l.:Hoepli.
- Kotler, P. K. K., 2012. *Marketing Management*. s.l.:Pearson.
- Kumar, V., 2006. Customer Lifetime Value. *Handbook of Marketing Research*.
- Kumar, V. R. W., 2018. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. s.l.:Springer.
- Kumar, V. V. R. R. W., 2006. Knowing What to Sell, When and to Whom. *Harard Business Review*.
- Lewis, M., 2006. Customer Aquisition Promotions and Customer Asset Value. *Journal of Marketing Research*, Issue 63, pp. 1195-1203.
- Maslow, A., 1954. *Motivation and Personality*. s.l.:Harper & Row,Publishers, Inc.
- Nail, J., 2000. The Email Marketing Dialogue. *Forrester Researc Inc*.
- Neisser, 1975. *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Oliver, R., 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Oliver, R., 1999. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, Issue 63.
- Pellegrini, L., 1990. *Economia della distribuzione industriale*. Milano: EGEA.
- Peppers, D. R. M., 1997. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency.
- Peppers, D. R. M., 2001. *Impresa One to One*. Milano: Apogeo.
- Peppers, D. R. M., 2005. Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*, pp. 25-26.

- Prandelli, E. V. G., 2002. A dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web. *European Management Journal*, pp. 299-309.
- Reichheld, F., 2006. Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth. *Harvard Business School Press*.
- Reichheld, F. F., 2001. The forces of loyalty vs. chaos. The Loyalty Effect, the hidden force behind growth. profits and lasting value.. *Harvard Business School Press*.
- Rudolph, A. R. M., 2000. *Customer Relationship Marketing. Individuelle Kundenbeziehungen*. Berlino: Cornelsen.
- Schouter, J. M. J., 1995. Subculture of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, pp. 43-61.
- Spranzi, A., 1981. Il bisogno di servizi commerciali e il servizio fornito dal commercio. *Commercio*.
- Szymansky, D. H. D., 2001. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), pp. 16-35.
- Verplanken, B. A. H. v. K. A., 1997. Habit, information acquisition and the process of making travelmode choices. *European Journal of Social Psychology*, Issue 27, pp. 539-560.
- Verplanken, B. A. H. v. K. A. v. K. C., 1994. Attitudes versus general habit: Antecedents of travel mode choice. *Journal of Applied Social Psychology*, Issue 24, pp. 285-300.
- Vicari, S., 1980. Acquirente e consumatore: due distinte realtà. *Sviluppo e Organizzazione*, p. 20.
- Watson, J., 1930. *Behaviorism*. s.l.:University of Chicago Press.
- Winer, R., 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 4(43), pp. 89-105.
- Zeithaml, V., 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Volume 52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V. B. M., 2000. *Service Marketing*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

SITOGRAFIA

Association des Constructeurs Européens de Motocycles, 2021. *ACEM*. [Online]

Available at: <https://www.acem.eu/>

[Consultato il giorno 15 Maggio 2021].

Associazione Nazionale Ciclo Motociclo Accessori, 2021. <http://www.ancma.it>. [Online]

Available at: <http://www.ancma.it/statistiche/>

[Consultato il giorno 15 Giugno 2021].

Holmes, R., 2015. *Fortune*. [Online]

Available at: <http://fortune.com/2015/11/18/businesses-cant-survive-social-media>

[Consultato il giorno 04 Gennaio 2022].

Mc Kinsey, 2009. *The consumer decision journey*. [Online]

Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

[Consultato il giorno 08 Ottobre 2021].

Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, 2021. *Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili*. [Online]

Available at: <https://www.mit.gov.it/>

[Consultato il giorno 14 Giugno 2021].

Moto Dealer News, 2020. *Moto Dealer News*. [Online]

Available at: <https://www.motodealernews.it/la-reazione-dei-concessionari-di-moto-e-scooter-allemergenza-sanitaria/>

[Consultato il giorno 16 Giugno 2021].

Motti, A., 2014. *Motociclismo*. [Online]

Available at: <https://www.motociclismo.it/la-prima-moto-tedesca-francese-o-bergamasca-moto-59079>

[Consultato il giorno 09 Luglio 2021].

Sistema Informativo Ulisse, 2019. *Sistema Informativo Ulisse*. [Online]

Available at: <http://www.siulisse.it/>

[Consultato il giorno 17 Giugno 2021].