



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea in Marketing & Comunicazione
Tesi di Laurea Magistrale

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

***Contemporary Marketing Practices:
applicazione del mix ottimale di strumenti di marketing***

Dipartimento

Dipartimento di Management

Relatore

Prof. Francesco Casarin

Laureando

Andrea Querci della Rovere

matricola 852370

Anno Accademico

2019/2020

Indice

- Le “4P” del *marketing mix*..... pag. 7
- Le problematiche del *marketing mix* tradizionale..... pag. 10
- L’importanza delle relazioni..... pag. 12
- La nascita del *Relationship Marketing*..... pag. 20
- Valore e soddisfazione per i clienti..... pag. 31
- Le prime teorizzazioni del *Relationship Marketing*: le 6 preposizioni di Grönroos e contributi iniziali..... pag. 36
- Brodie e Coviello: il *Relationship Marketing* teorizzato..... pag. 44
- L’influenza dell’IT sul *Relationship Marketing*..... pag. 52
- Creare una strategia di *Relationship Marketing*: “*Six Markets Model*” ed esempi..... pag. 70
 - Contributi aggiuntivi..... pag. 82
- Modelli di misurazione..... pag. 84
- Le tendenze del nuovo millennio: le ricerche sull’influenza dell’IT..... pag. 94
- *Service-Dominant Logic*, co-creazione ed esperienza..... pag. 101
- Critiche e contrapposizioni..... pag. 118
- Sviluppi, casi recenti e ricerche empiriche..... pag. 123
- Fonti..... pag. 181

Tabelle e figure

- **Tabelle**

- **Tabella 1**, *Criteri per segmentare fornitori e clienti*..... pag. 14
- **Tabella 2**, *Tipologie di marketing (Coviello N., Milley R. e Marcolin B., 2001)*..... pag. 44
- **Tabella 3**, *Ranking dei maggiori trend di marketing (Brodie R., Coviello N. et al., 1997)*..... pag. 49
- **Tabella 4**, *Ranking dei maggiori cambiamenti nel marketing (Brodie R., Coviello N. et al., 1997)*..... pag. 50
- **Tabella 5**, *Cinque approcci di marketing caratterizzati per dimensione di scambio e manageriale (Coviello N., Milley R. e Marcolin B., 2001)*..... pag. 62
- **Tabella 6**, *Esempi dei differenti ruoli dell'IT assunti nelle pratiche di marketing (Coviello N., Milley R. e Marcolin B., 2001)*..... pag. 63
- **Tabella 7**, *Ruolo delle applicazioni della tecnologia internet emergente in vari stadi della relazione (Shapiro J., Romano N. Jr. e Mittal B., 2004)*..... pag. 66
- **Tabella 8**, *Dimensioni del modello "Seven-S" (McKinsey Quarterly, 1995)*..... pag. 83
- **Tabella 9**, *Risultati finanziari (Palmatier R. W., 2008)*..... pag. 89

- **Figure**

- **Figura 1**, *Spostamento dallo status di "trader" allo status "preferito" (Lindgreen A., Davis R. et al., 2000)*..... pag.14
- **Figura 2**, *Overview degli stati della relazione e del meccanismo di migrazione (Zhang J., Watson G. IV et al., 2016)*..... pag. 15
- **Figura 3**, *Il modello di cambio compratore-venditore (Pels J., Coviello N. e Brodie R., 2000)*..... pag. 20
- **Figura 4**, *Livello di relationship Marketing nei mercati (Brodie R., Coviello N., 1998)*..... pag. 40

- **Figura 5**, *Relationship Marketing: il "Six-Markets" framework* (Payne A., Christopher M. et al., 1999)..... pag. 71
- **Figura 6**, *Il dominio del mercato del consumatore: gestire le relazioni con i compratori* (Payne A., Christopher M. et al., 1999)..... pag. 79
- **Figura 7**, *Illustrazione funzionalità e risultati di un database di consumatori* (Dowling G., 2002)..... pag. 84
- **Figura 8**, *S-D Logic ecosystem* (Wieland H., Hartmann N. e Vargo S., 2017)..... pag. 106
- **Figura 9**, *Correlazione tra brand e customer control* (Smith K. e Hanover D., 2016)..... pag. 115

Le “4P” del marketing mix

Le teorie del *marketing* moderno, così come vengono spesso trattate oggi nei libri di testo, risalgono all'incirca agli anni '60 del secolo scorso. Anche se il *marketing* è emerso come una funzione commerciale distinta nel periodo tra la Prima e la Seconda guerra mondiale, quando alcune aziende di beni di consumo come *Unilever* e *Procter & Gamble* iniziarono a sviluppare i concetti di *product* e *brand management* (Shaw, 2000), fu solamente più tardi, negli anni '50 e '60, che ci fu un enorme crescita e interesse per il tema del *marketing*, e venne sviluppato il concetto di **Transactional Marketing**, conosciuto anche come le **“4P” del marketing** (Borden, 1964). L'aumento della domanda dei consumatori e del reddito disponibile, insieme a nuovi mezzi di comunicazione di massa, in particolare la televisione, stimolarono una grande crescita che, insieme al rapido sviluppo tecnologico e all'innovazione (spesso come un sottoprodotto degli sforzi militari) ha prodotto un flusso continuo di prodotti nuovi ed innovativi. La sfida per le imprese, durante questo periodo, può ora essere vista in gran parte come la messa in atto di mezzi di produzione per soddisfare la crescente domanda e, allo stesso tempo, l'utilizzo di tecniche di *marketing* per catturare i nuovi consumatori che entravano nel mercato. L'attenzione era rivolta all'ottenimento di questi consumatori in un contesto di domanda ancora non pienamente soddisfatta. Nel complesso, l'intenzione di “catturare” i consumatori e soddisfare la crescente domanda utilizzando, rispettivamente, tecniche di *marketing* e mezzi di produzione era in gran parte di stampo Nord-Americano ed esportata verso altre economie - sviluppate e in via di sviluppo. Con l'avvento di tale scuola di pensiero, l'ormai oggi consolidato concetto delle 4P del *marketing* era stato introdotto: prezzo, prodotto, promozione e punto vendita. Questa struttura rimpiazzò rapidamente i modelli e gli approcci precedenti, come l'approccio organico-funzionalista sostenuto da Alderson, nonché altri approcci *system-oriented* e la c.d. “Teoria dei Parametri” sviluppata dalla *Copenhagen School* in Europa, che ormai vengono difficilmente ricordate. Le 4P - che definiscono il *Transactional Marketing* - erano divenute un paradigma indiscutibile nella ricerca e nell'applicazione delle politiche di *marketing* di innumerevoli imprese, il cui obiettivo ultimo era esclusivamente la vendita di prodotti e servizi. Anche nell'ambito accademico e dell'insegnamento, infine, la tendenza dominante riguardava la gestione e l'implementazione di questi strumenti, piuttosto che l'utilizzo di un *marketing mix* che fosse realmente in grado di soddisfare i bisogni e i desideri reali dei clienti.

Un paradigma come questo si fonda su deduzione teorica e sulla ricerca empirica, questo perché altrimenti gran parte della ricerca di *marketing* sarebbe esclusivamente basata su un insieme di concetti “liberi”, i cui risultati sarebbero discutibili. Il **marketing mix** è un'idea secondo la quale il *marketer* è considerato come un "miscelatore di ingredienti". Egli pianifica vari mezzi con i quali intende competere nel mercato e li fonde in un *marketing mix*, in modo che la funzione di profitto sia ottimizzata, o per meglio dire, soddisfatta. Il concetto di *marketing mix*, in realtà, precede di poco quello delle 4P

precedentemente nominato – nel quale poi si tramuterà - ed è stato introdotto da *Neil Borden* negli anni '50. Il *marketing mix* è in realtà un elenco di categorie delle variabili di *marketing* e, forse proprio per questo motivo, un modo di definire o descrivere un fenomeno che non può mai essere considerato particolarmente valido. Un elenco, infatti, non include mai tutti gli elementi possibili, non si adatta ad ogni situazione e con il tempo è destinato a diventare obsoleto. È interessante notare che da allora diversi studiosi e ricercatori hanno tentato di aggiungere altre “P” alle ormai già affermate 4P del *marketing*. Si è pensato, ad esempio, all’aggiunta della componente “servizio” all’interno dell’elenco, una scelta che probabilmente si sarebbe rivelata disastrosa dal momento che avrebbe potuto isolare questa componente dal mix di *marketing* già presentato, e avrebbe potuto portare le organizzazioni a ritenere il *customer service* come una componente la cui responsabilità era solamente del relativo dipartimento e non dell’intera struttura.

In effetti, le 4P rappresentavano una significativa semplificazione del concetto originale di *Borden*, che comprendeva un elenco di dodici elementi e che non era stato progettato per essere una semplice definizione. Inoltre, gli elementi di questo elenco si sarebbero dovuti considerare diversamente in base ad ogni circostanza di applicazione. Grazie al contributo offerto alla ricerca da *McCarthy (1960)*, è possibile che nella creazione del concetto delle 4P egli abbia frainteso il significato del *marketing mix* di *Borden*, riformulando un elenco originale ma troppo rigido mnemonico, dove nessuna combinazione o fusione degli elementi è esplicitamente inclusa. È inoltre plausibile che i successivi studiosi della letteratura abbiano frainteso le intenzioni di *McCarthy*. Nei numerosi libri di testo di *marketing* organizzati intorno al *marketing mix*, come nel ben noto “*Marketing Management*” di *P. Kotler (1967)*, sono discusse possibilità di mescolanza e la necessità di integrare le 4P, anche in profondità, ma tali discussioni sono sempre limitate a causa del fatto che il modello non include esplicitamente una dimensione integrativa.

Negli anni '50 in Europa, dunque, i ricercatori all'interno la cosiddetta *Copenhagen School* si avvicinarono al *marketing* in modo simile alla nozione di *marketing mix*, basandosi sull'idea dei c.d. “*parametri d'azione*” presentati negli anni '30 da *Von Stackelberg*. *Rasmussen* e *Mickwitz* svilupparono dunque quella che divenne nota come “***Teoria dei Parametri***”: un *marketing mix* dinamico, legato al ciclo di vita del prodotto, nel quale sono stati integrati dei parametri che devono essere mediati a seconda dell'elasticità del mercato. *Mickwitz* affermò inoltre che il lato della domanda doveva essere collegato all'offerta in una teoria di *marketing* manageriale. Ciò è stato fatto utilizzando un approccio economico piuttosto che un approccio comportamentale. La *Teoria dei Parametri*, in ogni caso, si presentava come un modello molto più sviluppato rispetto alla nozione delle 4P del *marketing mix*. Sfortunatamente, non ha mai ricevuto abbastanza attenzione internazionale, e alla fine fu sopraffatta perché di difficile comprensione ed insegnamento. Oggi, invece, gli aspetti chiave della *Teoria dei*

Parametri quali dinamismo e integrazione del comportamento del consumatore e decisioni manageriali sono indicati come importanti argomenti di ricerca. Probabilmente l'idea originale di *Borden* di un elenco composto da un gran numero di ingredienti di *marketing* mix, che devono essere riconsiderati in ogni data situazione, è stata abbreviata per motivi pedagogici, e perché un numero più limitato di variabili di *marketing* sembravano ricalcare perfettamente le situazioni osservate alla fine degli anni '50 e agli inizi degli anni '60 dagli iniziatori dell'elenco ristretto delle 4P. Queste situazioni tipiche possono essere descritte come: beni di largo consumo nel mercato Nord-Americano con enormi mercati di massa, sistemi di distribuzione altamente competitivi e *mass media* di natura molto commerciale. Tuttavia, la serie di crisi petrolifere degli anni '70 comportarono cambiamenti significativi: il continuo aumento della domanda dei consumatori si arrestò a causa di problemi economici, e l'alta inflazione che seguì alterò la percezione dei consumatori.

Questo, insieme ad altri fattori, fece sì che i consumatori – più consci della propria influenza sulle imprese mediante le loro scelte di acquisto - sempre più numerosi apprezzarono la possibilità di influenzare i produttori. Il declino delle industrie manifatturiere vide un aumento delle industrie di servizi e una maggiore enfasi fu posta sullo sviluppo del servizio e sul modo in cui questo potesse essere incorporato nei prodotti (*Gummesson et al., 1997*). I produttori di allora, poi, si trovarono a competere in un ambiente molto diverso da quello degli anni '50 e '60, dal momento che molti mercati erano divenuti saturi. La maturità di questi mercati può essere osservata da una serie di prospettive tra cui, ad esempio, prodotto e industria. Utilizzando il principio consolidato della domanda dipendente, inerente ai mercati industriali (*Hutt e Speh, 2001*), le dimensioni dell'industria sono in gran parte determinate dalle dimensioni del mercato, che a sua volta può essere adeguato al tasso di sostituzione di prodotti che soddisfano esigenze simili, ma offrono differenti funzionalità basate su diverse tecnologie come, ad esempio, la sostituzione di valvole termoioniche con i transistor (*Harrigan, 1980*). La maturità e il declino del settore e dell'impresa derivano quindi dalla mancanza di crescita organica nel mercato. Il declino rappresenta un'ulteriore evoluzione, in cui la domanda assoluta diminuisce in termini di volume (*Harrigan, 1980*). Maturità e declino sono rappresentazioni dello stesso fenomeno, diverso per gradi. La caratteristica unificante di entrambi le condizioni è la mancanza di crescita organica nel mercato: a quel punto, le vendite e le azioni di *marketing* diventano fondamentali per il futuro successo dell'azienda. Questo perché le entrate future e la crescita del volume unitario dipendono dalla concorrenza diretta con le altre aziende per i clienti e per le quote di mercato.

Divenne evidente che, per produrre valore, un'azienda non avrebbe potuto sostenersi esclusivamente con la vendita dei propri beni o servizi: era necessario qualcosa in più per emergere dalla concorrenza. Pertanto, con la natura e il grado di cambiamento indicati, la domanda che i produttori di beni e i fornitori di servizi fu la seguente, ovvero se i concetti di *marketing* convenzionale, sviluppati nell'ambiente molto diverso degli anni '50 e gli anni '60, fossero ancora pertinenti e appropriati, dal momento che tali concetti furono sviluppati con una particolare applicazione ai mercati di largo consumo in qualche modo rimossi dai mercati altamente competitivi e saturi moderni. È inoltre chiaro come in altri mercati l'infrastruttura sia, a vari livelli, diversa e i prodotti siano solo in parte beni di consumo confezionati. Tuttavia, le 4P del *marketing mix* sono diventate il modello di *marketing* universale o persino una teoria e un paradigma quasi totalmente dominante per la maggior parte degli accademici, e hanno anche avuto un enorme impatto sulla pratica stessa del *marketing*.

Le problematiche del *marketing mix* tradizionale

Qualsiasi paradigma di *marketing* dovrebbe essere ben impostato per soddisfare il concetto stesso di *marketing*, ovvero la nozione che l'impresa possa avere dei migliori risultati progettando e dirigendo le proprie attività in base alle esigenze e ai desideri dei clienti nel *target* di mercato scelto. Un primo dubbio sorge, dunque, quando si considera l'**efficacia del *marketing mix* tradizionale** nel fare tutto ciò. Si può facilmente sostenere che le 4P del *marketing mix* non siano in grado di soddisfare pienamente i requisiti del concetto di *marketing*. Come Dixon e Blois (1983) hanno affermato, "*...non sarebbe affatto ingiusto suggerire che [la teoria] è lontana dal preoccuparsi per gli interessi di un cliente (ovvero qualcuno per cui viene fatto qualcosa) ma il punto di vista implicito nell'approccio delle 4P è che il cliente è qualcuno per cui si fa qualcosa*". Per usare una metafora, si potrebbe dire che il *marketing mix* e le sue 4P costituiscono un orientamento di *marketing* prettamente orientato alla produzione e non orientato al mercato o al cliente.

Inoltre, sebbene McCarthy riconosca la natura interattiva delle "P", il modello stesso non ne include esplicitamente alcun elemento interattivo. Il modello stesso, infatti, non indica la natura e la portata di tali interazioni. I problemi con la gestione del paradigma del *marketing mix* non sono il numero o concettualizzazione delle variabili decisionali, ovvero le 4P, come argomentano sia l'*American Marketing Association* e sia gli autori della maggior parte delle pubblicazioni che criticano la gestione del *marketing mix*. Piuttosto il problema è di natura teorica. Le 4P e l'intero paradigma di gestione del *marketing mix* sono, in teoria, basati su fragili fondamenta, come già in articolo del 1992 del *Journal of Marketing*. Come infatti è stato dimostrato da Van Waterschoot e Van den Bulte, "*per quanto ne sappiamo, la proprietà di classificazione o la logica per distinguere le quattro categorie etichettate come "prodotto", "prezzo", "posto" e "promozione" non sono mai stati esplicate [...] Sebbene osservazioni casuali di professionisti, studenti e libri di testo suggeriscano un consenso generale per classificare gli elementi di*

*marketing mix nelle stesse categorie, la mancanza di specifiche formali e precise delle proprietà o delle caratteristiche secondo le quali gli elementi del marketing mix dovrebbero essere classificati è un grosso difetto". Van Waterschoot e Van den Bulte riconoscono, dunque, quattro difetti nel modello delle 4P: le proprietà o le caratteristiche - che sono la base per la classificazione - non sono state identificate, le categorie non si escludono a vicenda, l'esistenza di una sottocategoria generale in continua crescita e la non inclusione di molti fenomeni legati al *marketing*.*

Inoltre, come ha fatto notare *Arndt (1980)*, la ricerca di mercato rimaneva di portata limitata e persino miope e problemi di natura metodologica erano diventati più importanti di questioni concrete, *"la ricerca nel marketing dà l'impressione di essere basata su un positivismo concettualmente sterile e senza fantasia [...] La conseguenza [...] è che la maggior parte delle risorse sono dirette verso questioni meno significative, spiegando troppo quello che già sappiamo, e verso il supporto e la legittimazione dello status quo"*.

L'**utilità delle 4P** come teoria generale di *marketing* a fini pratici è, dunque, altamente discutibile. Originariamente, sebbene fosse in gran parte basata su induzioni empiriche e liste precedenti di funzioni di *marketing* della scuola funzionale di *marketing*, probabilmente fu sviluppata sotto l'influenza della microeconomica e soprattutto della teoria della competizione monopolistica degli anni '30, questo per poter aggiungere più realismo alla teoria stessa (anche se il collegamento con la teoria microeconomica fu presto escluso e successivamente completamente dimenticato). Di conseguenza, il *marketing mix* divenne solo un elenco di P senza radici. Anche nel settore del *marketing* dei beni di consumo in Nord America, alcuni dubbi riguardanti la gestione del *marketing mix* erano già stati espressi. *Regis McKenna (1991)*, un rispettato consulente di *marketing* e scrittore, concluse in una discussione sul declino della pubblicità nel Nord America, fiore all'occhiello del *marketing* tradizionale, che *"il motivo alla base [...di questo declino...] è il piccolo segreto sporco della pubblicità: non serve a nessuno scopo. Nel mercato di oggi, la pubblicità manca semplicemente del fondamentale punto del marketing - adattabilità, flessibilità e reattività"*. Indubbiamente, anche se portata all'estremo, l'affermazione riesce a far comprendere il punto.

L'interesse nel trasformare masse anonime di clienti potenziali ed esistenti in relazioni interattive con clienti ben definite stava già allora diventando sempre più importante. A titolo d'esempio, basti pensare a due celebri esempi come **Toyota**, che ha stabilito una reputazione invidiabile per affidabilità e soddisfazione con le proprie auto (*Kotler, 2003*), mentre nell'ambito di prodotti *service-based*, **First Direct** - un servizio di telefonia bancaria nel Regno Unito - è ampiamente riconosciuta come una delle migliori al mondo nel suo genere (*Christopher et al., 2002*). I due casi sopra riportati sono solamente due delle numerose imprese che negli anni hanno avuto un crescente interesse per lo studio dell'economia delle relazioni durature con i clienti.

Heskett (1987) ha introdotto il concetto di “*market economies*”, con cui intende il raggiungimento di risultati attraverso la comprensione dei clienti invece di concentrarsi sullo sviluppo economie di scala. Reichheld (1993, pp.65) affermò a proposito “*In MBNA (nel settore delle carte di credito negli Stati Uniti), un aumento del 5% nel tasso di conservazione [...di clienti...] aumenta i profitti dell'azienda di 60% entro il quinto anno*”. Risultati simili per altri settori sono riportati in uno studio di Reichheld e Sasser (1990). **Le relazioni di lungo termine**, in cui entrambe le parti finiscono con il tempo per imparare ad interagire al meglio tra loro, portano alla riduzione dei costi relazionali per il cliente nonché per il fornitore o fornitore di servizi. La teoria dei costi delle relazioni che si basa, ad esempio, su costi di qualità e costi di transazione è stata suggerita da Grönroos già nel 1992. Una relazione reciprocamente soddisfacente rende possibile per i clienti evitare significativi costi di transazione associati al trasferimento del fornitore o fornitore di servizi e, per i fornitori, evitare di subire inutili costi sulla qualità. Tuttavia, la fidelizzazione dei clienti non è sufficiente. Alcune relazioni durature con i clienti, dove questi sono ovviamente soddisfatti di quello che ottengono, non sono redditizie nemmeno a lungo termine, come dimostra Storbacka (1993) in uno studio nel settore bancario al dettaglio. Questo perché la segmentazione basata sull'analisi della redditività delle relazioni con i clienti è un prerequisito per le decisioni riguardo la fidelizzazione dei clienti. In conclusione, è chiaro che dal punto della redditività sia sensato costruire e gestire relazioni intelligenti con i propri clienti - suddivisi secondo il valore che essi potranno apportare all'azienda - e che il paradigma tradizionale delle 4P del *marketing* non rispondesse più alle esigenze diverse e maggiormente complesse delle aziende dell'epoca.

L'importanza delle relazioni

Relazioni, reti e le interazioni si presentarono, dunque, come un'opportunità. I fattori immateriali acquistarono quindi grande importanza. Da qui la gestione della reputazione aziendale, erogazione di servizi, supporto tecnico, consulenza e gestione non solo della vendita, ma anche dell'esperienza di acquisto sono modi in cui le aziende stesse possono differenziarsi (Grönroos, 2000). Se la gestione e l'organizzazione delle attività di *marketing* fosse esclusivamente limitata al *marketing mix* come fin qui descritto, tutto risulterebbe molto semplice. In questo scenario, il *marketing* è separato dalle altre attività d'azienda e delegato a specialisti che si occupano dell'analisi, pianificazione e implementazione di varie attività, quali l'analisi di mercato, pianificazione di *marketing*, pubblicità, promozione delle vendite, vendite, prezzi, distribuzione e *packaging* del prodotto. Le sezioni di *marketing* sono create per assumersi la responsabilità delle funzioni di *marketing* dell'azienda, talvolta con l'ausilio di specialisti esterni con riguardo ad analisi di mercato e pubblicità. Sia nella letteratura che nel vocabolario del *marketing*, l'espressione “**dipartimento marketing**” e “unità organizzativa”, vengono utilizzate come sinonimo di “**funzione di marketing**”, che riguarda il soddisfacimento delle esigenze e dei desideri del cliente. Tuttavia, l'approccio organizzativo inerente al paradigma di gestione del *marketing mix* non è molto utile. L'effetto psicologico sul resto dell'organizzazione di un dipartimento di *marketing* separato

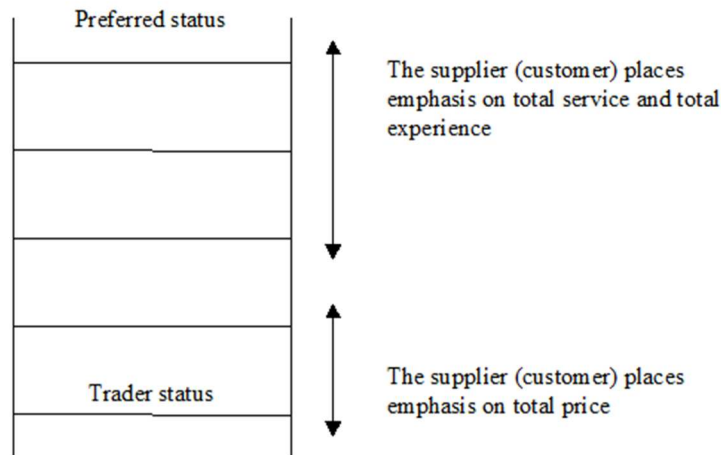
è, a lungo andare, spesso devastante per lo sviluppo di un orientamento al cliente o al mercato in un'azienda.

Ad esempio, un orientamento al *marketing* con campagne pubblicitarie a budget elevato può essere sviluppato, ma questo non necessariamente può avere molto a che fare con il vero orientamento al mercato o un vero apprezzamento per i bisogni e i desideri dei clienti. L'esistenza o l'introduzione di tale dipartimento può far perdere all'impresa quel poco interesse verso i clienti che già era presente. L'approccio al dipartimento *marketing* per l'organizzazione della funzione di *marketing* ha isolato il *marketing* da *design*, produzione, consegna, assistenza tecnica, gestione dei reclami, fatturazione e altre attività dell'azienda. Di conseguenza, il resto dell'organizzazione è stato alienato dal *marketing*. Pertanto è diventato difficile, spesso addirittura impossibile, trasformare il *marketing* nella funzione integrativa che dovrebbe fornire ad altri dipartimenti gli *input* relativi al mercato necessari per rendere l'organizzazione veramente orientata al mercato e per raggiungere una strategia di *marketing* coordinata. Inoltre, gli specialisti del *marketing*, organizzati in un reparto specifico, possono risultare alienati dai clienti stessi. Nella gestione del *marketing mix* ciò implica affidarsi al *marketing* di massa. I clienti diventano semplici numeri per gli specialisti, le cui azioni, pertanto, si basano spesso su informazioni di superficie ottenute da ricerche di mercato, rapporti e statistiche sulle quote di mercato. Spesso, tali operatori di *marketing* agiscono senza mai aver incontrato un vero cliente. Il concetto "tradizionale" del dipartimento *marketing* – tipico di un'epoca caratterizzata da stabili mercati di massa con grande potenziale di crescita - è per certi versi obsoleto e doveva essere sostituito da un qualche altro modo di organizzare la funzione di *marketing*, in modo che l'organizzazione potesse avere la possibilità di diventare maggiormente orientata al mercato. Un dipartimento di *marketing* strettamente tradizionale sarà sempre, in ultima analisi, un ostacolo per la diffusione di un orientamento aziendale totale al *marketing* e un interesse per il cliente in tutta l'organizzazione. L'utilizzo del paradigma di gestione del *marketing mix* e delle 4P ha reso molto difficile per la funzione di *marketing* guadagnare credibilità. Alcune aziende hanno risolto questo problema non solo ridimensionando o terminando del tutto i loro dipartimenti di *marketing*, ma anche vietando l'uso del termine *marketing* per la funzione stessa.

A riprova di quanto detto, si anticipa ora la prima parte della ricerca condotta da Lindgreen A., Davis R. et al. (2000)¹ – che verrà in seguito ripresa come su supporto ad ulteriori argomentazioni. **Nell'analisi della supply chain di MD Foods**, che all'epoca della ricerca era il quarto gruppo lattiero-caseario in Europa, i ricercatori hanno messo in luce la brillante ripartizione della divisione *marketing* dell'azienda. Quest'ultima era riuscita suddividere i propri fornitori e i propri clienti in cinque categorie con due

¹ Per il caso completo, si consulti Lindgreen A., Davis R. et al. (2000) - Pluralism in contemporary marketing practice, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 6, pp. 294-308

estremi: “*status preferito*” e “*status di trader*” (Figura 1). Nel primo caso, il fornitore/cliente poneva grande enfasi sul servizio complessivo e l’esperienza fornita dall’azienda, mentre nel secondo l’enfasi veniva posta esclusivamente sul prezzo. *MD Foods*, quindi, decideva in che categoria piazzare i propri clienti e fornitori basandosi su tre parametri distinti (Tabella 1).



Moving from trader status to preferred status

Figura 1. Fonte: Lindgreen A., Davis R. et al. (2000) - Pluralism in contemporary marketing practice, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 6, pp. 294-308

Criteria for segmenting suppliers and customers

Will	Skills	Importance
<ul style="list-style-type: none"> • Willingness to share data • Willingness to co-operate • Willingness to commit resources 	<ul style="list-style-type: none"> • Management team • Employee relations • Training programmes • Marketing orientation • Strategic direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial strength • Sales strength • Product lines • Reputation • Market coverage

Tabella 1. Fonte: Lindgreen A., Davis R. et al. (2000) - Pluralism in contemporary marketing practice, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 6, pp. 294-308

Così facendo, l'azienda fu in grado di suddividere il proprio dipartimento *marketing* secondo l'approccio transazionale e relazionale: ai soggetti maggiormente indirizzati verso lo "status di trader" veniva riservato un approccio di *Transactional Marketing*, in cui *MD Foods* e i propri *partner* lavoravano in maniera indipendente l'uno dall'altro e i *key account manager* erano responsabili nel collegare i punti di contatto tra le due entità. Nel caso invece di fornitori/clienti con uno "status preferito", l'azienda creò molti punti di contatto con i propri *partner* quali sviluppo prodotti, controllo qualità, logistica e *marketing* stesso, per cercare di abbassare il più possibile le barriere tra le due organizzazioni – e muoversi verso il concetto di "imaginary organization" teorizzato da *Gummesson (1995)*. In questo modo, l'azienda riuscì a diminuire il numero dei propri fornitori e, in alcuni casi, condividere con essi parte del proprio *software* gestionale.

Tuttavia, un problema che venne scarsamente considerato dalla letteratura riguarda i vari stadi della relazione cliente-venditore, specialmente all'interno del mercato dei beni di largo consumo. Man mano che i clienti migrano attraverso diversi stati di relazione nel tempo, infatti, non tutte le strategie di *Relationship Marketing* sono ugualmente efficaci, quindi è possibile identificare le strategie di *marketing* relazionale più efficaci dati gli stati dei clienti. *Zhang, Watson et al. (2016)* affrontarono la questione, partendo dalla costruzione di un *framework* teorico, illustrato in Figura 2.

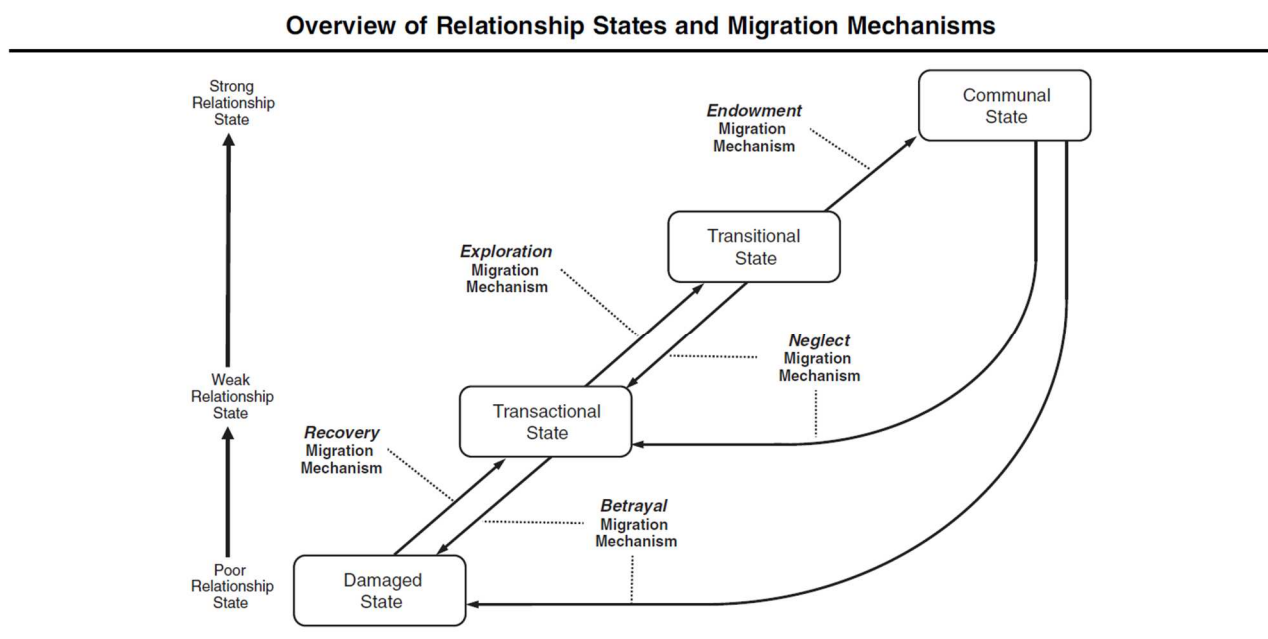


Figura 2. Fonte: Zhang J., Watson G. IV et al. (2016) - Dynamic Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 80, pp. 53-75

Lo stato iniziale dello sviluppo della relazione è l'esplorazione ("exploration"). Le interazioni tra acquirente e venditore con un basso sviluppo relazionale, o transazionali, mostrano livelli medio-bassi per le variabili di stato: infatti, affinché le relazioni migrino da questo stato in modo positivo, si devono sviluppare legami relazionali più forti attraverso un maggiore impegno e fiducia (*Morgan e Hunt, 1994*). Interazioni ripetute che costruiscono una sorta di "governance relazionale" (ad esempio, delle norme), attraverso valutazioni positive di comportamenti reciproci, sono cruciali per lo sviluppo continuo delle relazioni (*Cannon, Achrol e Gundlach, 2000; Heide e John, 1992*). Le prestazioni probabilmente miglioreranno con uno sviluppo relazionale più forte, rappresentato - ad esempio - da una creazione di valore attraverso la crescita delle vendite. Questa fase di esplorazione assume questo nome in quanto il cliente esplora il potenziale di creazione di valore della relazione e dimostra la volontà di condividere ricompense e costi man mano che le loro obbligazioni relazionali si rafforzano (*Jap e Ganesan, 2000*). L'identificazione delle opportunità di creazione di valore e la costruzione di norme per condividere il valore sono sia la chiave per la migrazione esplorativa che per la continuazione della relazione oltre le normali transazioni. Gli autori ritenevano che due strategie della letteratura esistente sarebbero state le più efficaci per facilitare il meccanismo di esplorazione: comunicazione e mix di prodotti. La comunicazione si riferisce alla quantità, alla frequenza e alla qualità delle informazioni fornite ai consumatori (*Mohr, Fisher e Nevin, 1996*), in modo da facilitare l'aspetto di ricerca dell'esplorazione. Il flusso di informazioni dal venditore riduce l'incertezza del cliente e facilita la ricerca e l'identificazione di opportunità di creazione di valore (*Mohr, Fisher e Nevin, 1996*). Il mix di prodotti, invece, soddisfa l'esplorazione attraverso la varietà di prodotti desiderabili e disponibili per soddisfare le esigenze dei clienti (*Dwyer, Schurr e Oh, 1987*). La comunicazione e il mix di prodotti possono effettivamente risultare due strumenti efficaci nella fase esplorativa per attirare l'attenzione del cliente. Tuttavia è necessario considerare che, mentre all'interno di un contesto B2B potrebbero essere strumenti "low risk-high reward" rispetto a specifici investimenti sulle relazioni (come suggerito dagli autori), in un mercato con destinatari i consumatori è risaputo il contrario. In ogni caso, nel documento non intende soffermarsi in modo specifico sulla costruzione di un'efficace campagna di comunicazione. In ogni caso, risulta utile esaminare un aspetto interessante emerso nella letteratura recente: è infatti possibile dare per scontato che la comunicazione comprenda un insieme molto ampio di possibilità differenti (a seconda e del tipo di prodotto offerto, del *retailer* considerato, del mix di strumenti impiegati, dall'interazione dei venditori/commissi nel processo di vendita ecc.). La letteratura esistente non lascia alcun dubbio a riguardo. Tuttavia, nel processo di creazione di una relazione con i propri clienti, sebbene grande importanza venga attribuita alla comunicazione del valore - come successivamente illustrato - *Kim, Beckman e Agolino (2018)* suggerirono invece che un'azienda dovesse porre particolare enfasi nella creazione di un'esperienza, tenendo conto dei risultati che il prodotto/servizio avrebbe avuto sulla *customer experience* in ogni momento (dall'ideazione di un nuovo prodotto alla fase post-vendita). La prospettiva, inoltre, potrebbe anche essere trasportata all'aspetto riguardante il mix di prodotti. A ben

pensarci, il contributo offerto dai tre autori sopra citati trova particolare rilevanza all'interno del mercato moderno, nel quale molte aziende offrono spesso prodotti e servizi con caratteristiche e benefici simili (se non addirittura equivalenti). Per questo, l'offerta di un'esperienza unica ai propri clienti può effettivamente risultare come fattore determinante tra la creazione o meno di una relazione.

Tornando invece al modello di *Zhang, Watson et al. (2016)*, **lo stato successivo della relazione può essere tradotto come espansione (dall'inglese "endowment")**. Le relazioni transitorie che perseguono l'obiettivo di uno stato maturo devono continuare a sviluppare fiducia, impegno e norme relazionali per continuare a rafforzare i legami relazionali. In questo contesto, la variabile cruciale per passare ad una relazione maggiormente sviluppata è la dipendenza. Essa nasce quando il venditore può offrire vantaggi per i clienti che sarebbero difficili da ottenere da altre fonti (*Hibbard, Kumar e Stern, 2001*). Dato che il termine "espansione" si riferisce al "*continuo aumento dei benefici ottenuti dai partner di scambio e alla loro crescente interdipendenza*" (*Dwyer, Schurr e Oh, 1987*), gli studiosi ritennero che fossero due le strategie più efficaci per facilitare tale meccanismo: investimenti in relazioni con venditori e con clienti. La ricerca precedente indicò il ruolo chiave degli investimenti nelle relazioni, ovvero "*tempo, sforzi, spese e risorse incentrati sulla costruzione di una relazione più forte*" (*Palmatier et al., 2006*). Questi investimenti sfruttano le capacità di creazione di valore, fornendo le risorse necessarie per sfruttare le opportunità identificate durante il meccanismo di esplorazione (*De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, 2001*) e quindi migliorare le prestazioni di scambio e i benefici maturati dalla relazione. Sebbene un venditore possa investire risorse per indurre un mix di prodotti più efficace attraverso mezzi tradizionali, come un'accurata segmentazione del cliente, il *targeting* e il posizionamento per informare lo sviluppo della sua linea di prodotti, queste risorse non migliorano necessariamente la relazione con il cliente (*Kahn, 1998*). Gli investimenti nelle relazioni sono anche le strategie più efficaci per aumentare la dipendenza da un venditore, perché la difficoltà di redistribuire risorse ad altri scambi mitiga le preoccupazioni di opportunismo e segnala il supporto continuo per ulteriori investimenti (*Heide e John, 1990; Scheer, Miao e Palmatier, 2015*).

Il *framework* proposto e i risultati indicarono che non esisteva un'unica strategia efficace in materia di *Relationship Marketing*, ma che vi erano solo strategie efficaci e specifiche per lo stato. Ad esempio, migliorare la comunicazione e il mix di prodotti risultò rispettivamente meno efficace del 79% e del 93% se applicato a relazioni più sviluppate piuttosto che a relazioni transazionali meno sviluppate. La strategia corretta doveva corrispondere allo stato della relazione; la rimozione di azioni di *marketing* nel momento sbagliato poteva, inoltre, annullare rapidamente lo sviluppo relazionale precedente.

Prendendo dunque come punto le soluzioni offerte da *Zhang, Watson et al. (2016)*, è possibile fare **alcune ipotesi**: se è vero che per molte tipologie di aziende i clienti di natura transazionale rappresentano la maggioranza delle vendite, da un lato è possibile mantenere il coinvolgimento al minimo – qualora coerente con i proprio obiettivi e il proprio *target* di mercato – puntando su ricavi provenienti da un elevato volume di vendita, oppure puntare a strategia basata sulle vendite ma allo stesso tempo aumentare *up e cross-selling*, facendo conoscere nuovi prodotti o servizi ai consumatori come principio per la creazione di un legame più profondo (oltre alle attività in precedenza menzionate). Nella fase di transizione ad una forma di relazione più profonda, invece, potrebbe risultare necessario un monitoraggio approfondito della propria clientela e soprattutto degli *switching cost*. Qualora infatti la dipendenza dall'azienda dovesse risultare di un livello tale per cui un cliente non è più intenzionato a cambiare prodotto o servizi per quelli di un *competitor*, la relazione potrebbe diventare di lungo termine e maggiormente redditizia. In questo caso, il mantenimento della relazione e della soddisfazione che ne deriva è lo sforzo minimo richiesto perché non si verifichi il c.d. "*betrayal*" a favore di un proprio concorrente. Tuttavia la ricerca fallisce nel menzionare quali sia investimenti specifici sulle relazioni con venditori e clienti. Anche se, secondo il modello offerto da *Palmatier et. al (2006)*, essi comprendono supporto, regali, risorse, investimenti e programmi fedeltà.

Un ulteriore esempio è stato fornito da *Lindgreen (2001)*, in uno **studio riguardante l'industria vinicola Neo-Zelandese e gli importatori Britannici**². La ricerca ha evidenziato ancora una volta come – nel caso specifico dei produttori di vino – le aziende si stavano spostando dal semplice *Transactional Marketing* ad un approccio maggiormente relazionale o, per meglio dire, in grado di incorporare le due realtà distinte. Si parla, dunque, di un approccio pluralistico al *marketing* – un termine che, nel seguito della ricerca, verrà nuovamente utilizzato. Questo cambiamento, tuttavia, implicò mutamenti radicali in termini di come il proprio business veniva condotto. Pertanto, nell'analisi delle attività, era necessario passare da un approccio funzionale ad uno maggiormente orientato ai processi e, nel valutare le performance, da uno criterio basato sulla *market share* a uno basato sulla *customer share*.

I risultati della ricerca suggerirono anche che i lati "più morbidi" del *marketing* stavano diventando sempre più importanti – ad esempio, il legame sociale nelle relazioni, nelle reti e nelle interazioni - e che queste parti più morbide avessero possibili profitti commerciali sia per l'acquirente che per il venditore. Come infatti venne riportato da un Direttore Generale di uno dei vigneti coinvolti, nell'introduzione all'interno del mercato britannico, egli aggiunse: "*Non credo che il nostro marketing sia particolarmente sofisticato o intelligente [...] La nostra caratteristica fondamentale è che siamo nelle reti [...] E avrei attivato la rete [nel provare ad individuare un nuovo distributore]. Abbiamo scoperto che praticamente non dobbiamo spostarci al di fuori delle reti in cui ci troviamo. [...] Dato che conoscevo tutti i commercianti di*

² Per lo studio completo, si consulti Lindgreen A. (2001) - An exploration of contemporary marketing practices in the New Zealand wine sector: evidence from three cases, *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 5-22

*vino inglesi, non era una problema trovare qualcuno che lo vendesse. Avevo solo a che fare con gli amici. Quando entravi non mi dissero solo: "oh, vino della Nuova Zelanda, mai e poi mai", Lindgreen (2001). Venne dunque condotto un grande sforzo per allineare le pratiche di *marketing* tra produttore e distributore all'interno del Regno Unito, attraverso la creazione di *guidelines* metriche per la misurazione della performance da entrambe le parti. La soddisfazione del cliente, poi, può tradursi in una maggiore fidelizzazione e un maggiore valore per gli azionisti. In effetti, come evidenziato nel caso su una rete chiusa, il *social bonding* può portare a risultati comportamentali e ad aumentare il *customer lifetime value*.*

Come già anticipato, la ricerca di un approccio al *marketing* sarebbe presto ritornata all'interno della ricerca, specialmente con il contributo offerto da Pels, Coviello e Brodie (2000). Il loro studio, che condusse alla creazione del "**Buyer-Seller Exchange Situation Model**" (Figura 3), si basava sul presupposto che sia il compratore che il venditore interpretassero la realtà, comprendessero i vari fenomeni e agissero basandosi sulle rispettive percezioni dell'ambiente esterno. La prima componente del modello, dunque, suggerisce che la scelta tra uno scambio transazionale o relazionale è parzialmente in funzione dell'ambiente e della percezione o comprensione dell'acquirente/venditore di tale ambiente. Ciò aiuta, in parte, a spiegare perché le imprese possono avere un approccio pluralistico nei confronti dei loro mercati e perché è possibile utilizzare più di un approccio di *marketing* in un determinato mercato. Gli autori suggeriscono che sia compratori che venditori percepiscano rispettivamente l'offerta fatta dall'azienda e i bisogni dei consumatori in maniera leggermente diversa rispetto alla realtà effettiva. Per questo motivo, i soggetti sceglieranno offerte diverse in base alle loro preferenze, e allo stesso modo le imprese che vedono la loro offerta come generica – basandosi sui bisogni dei clienti – sceglieranno un approccio maggiormente transazionale. Al contrario, qualora l'offerta dovesse essere unica, l'impresa sceglierà di adottare un approccio maggiormente relazionale. Nonostante il modello non fornisca una prospettiva particolarmente innovativa sull'argomento e posizioni il *Database Marketing* come uno strumento esclusivo del *Transactional Marketing* (nel corso della trattazione verrà dimostrato il contrario), sono chiare le implicazioni che il modello ha sul *management* di un'azienda: la necessità di comprendere attentamente i bisogni dei propri clienti e di integrare *marketing* relazionale e transazionale in un unico approccio.

THE BUYER-SELLER EXCHANGE SITUATION MODEL

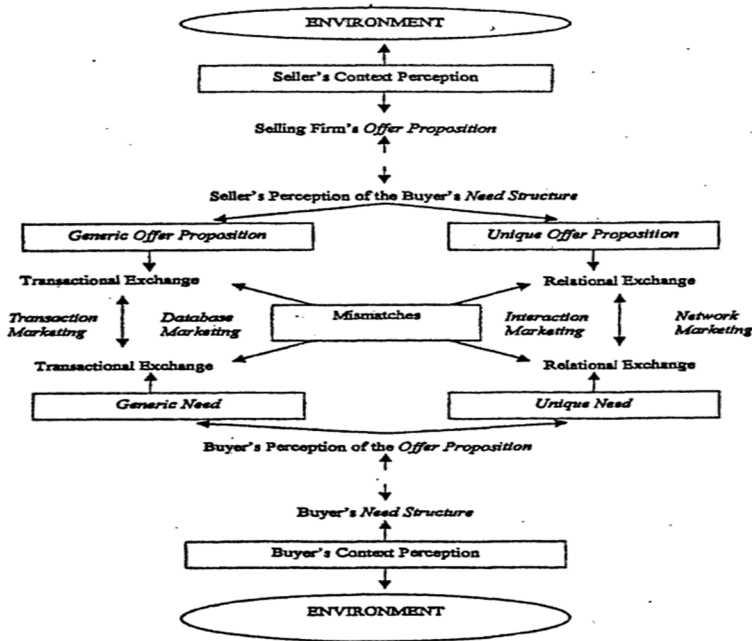


Figura 3. Fonte: Pels J., Coviello N. e Brodie R. (2000) – Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, No. 3, pp. 11-20

La nascita del *Relationship Marketing*

Già nel 1989, in risposta alle problematiche derivanti dal *marketing mix* tradizionale, Grönroos fornì una prima definizione di **Relationship Marketing**, ovvero “marketing è stabilire, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti e altri partner, con profitto, in modo che gli obiettivi delle parti coinvolte siano soddisfatti. Questo è raggiunto attraverso uno scambio e da una realizzazione reciproci di promesse”. Il problema principale con il *marketing mix* e le sue 4P è stato, come già detto, il posizionamento come il più importante e - in molte situazioni - l'unico paradigma di *marketing* accettabile. Il *Relationship Marketing*, invece, non deve essere considerato come una camicia di forza rispetto al raggiungimento di scambi in transazioni isolate – come succede attraverso l'uso delle 4P del *marketing mix*. Come osservò Reichheld (1993), “non è possibile costruire una base di clienti estremamente fedele come fattore aggiuntivo. Deve essere un elemento integrale alla strategia aziendale di base di un'azienda”.

Può dunque risultare utile pensare ai possibili approcci di *marketing* o diverse strategie lungo un **continuum di strategia di marketing** (come già proposto da Grönroos nel 1991). Il *Relationship Marketing* è posto in un'estremità del continuum: in questo caso, l'attenzione generale è rivolta alla costruzione di relazioni con i clienti e altre parti che hanno qualche tipo di coinvolgimento con l'azienda. All'altra estremità del continuum, invece, si trova il *Transactional Marketing* dove il focus è su una transazione alla volta. In questo caso, il *marketing* ruota attorno alla creazione di singoli transazioni o scambi e non intorno alla costruzione di relazioni a lungo termine.

Ovviamente, non bisogna pensare che i due approcci si escludano è vicenda: è ragionevole ritenere che, a seconda della tipologia di mercato e di prodotto/servizio fornito, un'azienda possa decidere di utilizzare un approccio piuttosto che un altro o una combinazione dei due. Aziende produttrici di beni di consumo confezionati potrebbero trarre maggiori benefici da una strategia basata sulla singola transazione. Società fornitrici di servizi, invece, normalmente potrebbero ottenere migliori risultati applicando una strategia di tipo relazionale. Produttori di beni di consumo confezionati hanno mercati di massa ma nessun contatto immediato con il loro clienti finale, mentre le imprese di servizi hanno quasi sempre questo tipo di contatto, a volte regolarmente, a volte in modo saltuario. Pertanto, l'interfaccia tra l'azienda e i suoi clienti è ampliata ben al di fuori del reparto *marketing* e vendite. Nei beni di consumo durevoli l'interfaccia con il cliente è più ampia di quella per i consumatori di beni di largo consumo, e una pura strategia di tipo transazionale non è l'unica opzione naturalmente disponibile. Merci di natura industriale invece, che vanno dalla produzione in serie di componenti per macchine alla creazione di progetti complessi, probabilmente si adatterebbero meglio in una strategia compresa tra il consumatore di beni durevoli e servizi. Tuttavia, in molte situazioni di *marketing* industriale, i rapporti con i clienti sono simili a molte situazioni di vendita di servizi, e qui nessuna distinzione tra il *marketing* industriale e il *marketing* dei servizi può essere realizzata sul continuum. La prospettiva del *marketing* che viene adottata differisce a seconda di dove un'impresa si colloca sul continuum. Dal momento che *Transactional Marketing* significa che l'azienda si concentra su singoli scambi o transazioni, la prospettiva temporale è piuttosto corta. L'unità di analisi è una singola transazione di mercato. Ci si aspetta, dunque, che i profitti emergano dagli scambi effettuati oggi - anche se spesso si verifica un risultato anche a medio/lungo termine. Nel *Relationship Marketing*, invece, la prospettiva temporale è molto più lunga. Il *marketer* non pianifica principalmente risultati a breve termine: l'obiettivo è quello di creare risultati a lungo termine attraverso relazioni durature e redditizie con i clienti e, in alcuni casi, singoli scambi potrebbero anche non essere redditizi in quanto tali. Pertanto, le relazioni stesse sono ugualmente importanti in quanto unità di analisi.

Quanto sopra detto riguardo un'azienda fornitrice di servizi, tuttavia, non necessariamente trova sempre applicazione, come dimostrato da *Leverin e Liljander (2006)*³. Lo studio venne condotto su un ramo dell'**OP Bank Group**, uno dei maggiori gruppi bancari della Finlandia, scelta in quanto aveva attuato - già a partire dal 1998 - una strategia di *Relationship Marketing*. La ricerca mirava ad analizzare se l'implementazione di questa strategia di *marketing*, nel settore dei servizi, avesse condotto a migliori relazioni con i clienti e - di conseguenza - ad una maggiore *loyalty* del segmento mirato. Il principale vantaggio della concentrazione degli affari bancari nel gruppo bancario era la raccolta di punti bonus

³ Per la ricerca completa, si consulti Leverin A., Liljander V. (2006) - Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 4, pp. 232-251

all'interno di una sorta di programma di fidelizzazione della clientela. I punti bonus venivano assegnati in base alla quantità di depositi mensili, prestiti (incluso il credito) e investimenti in fondi comuni. I punti bonus, poi, potevano essere utilizzati come pagamento per molte commissioni di servizio della banca. Nel 2003 il programma fu rivisto, consentendo ai clienti di ricevere pagamenti in contanti corrispondenti al numero di punti bonus che raccolgono. *L'OP Bank Group*, e anche la banca in questo studio, dividevano internamente i clienti in tre segmenti, qui indicati come Segmento 1, Segmento 2 e Segmento 3. La segmentazione faceva parte della strategia di *Relationship Marketing* avviata dalla banca nel 1998. I criteri principali per segmentare i clienti erano: il contributo (ovvero la redditività) e il volume (prestiti, depositi e investimenti). Inoltre, la ricchezza dei clienti era un criterio per il Segmento 1 e l'età un criterio aggiuntivo per i segmenti 2 e 3.

I clienti del Segmento 1 erano i clienti più redditizi della banca o per volume degli investimenti o per la ricchezza del business. I clienti del Segmento 2 avevano un certo volume o redditività (inferiore al Segmento 1) o meno di 26 anni. I clienti del Segmento 3, invece, avevano almeno 26 anni ma un volume inferiore rispetto agli altri segmenti ed erano meno redditizi rispetto agli altri segmenti. I clienti del Segmento 1 erano, quindi, clienti prioritari per la banca, che aveva adottato una strategia orientata al cliente nei confronti di quest'ultimi, basata sui principi del *marketing* relazionale. Ogni dipendente di prima linea qualificato presso la banca era responsabile di alcuni di questi clienti. Elenchi di clienti che soddisfacessero i criteri per il segmento e clienti che non li soddisfacessero più, venivano compilati mensilmente. L'obiettivo, per il 2003, era quello di mappare le esigenze dell'80% dei clienti nel Segmento 1 e un sistema di bonus era stato introdotto per motivare il personale a raggiungere l'obiettivo.

Per mappare le esigenze di ciascun cliente del Segmento 1, i clienti venivano contattati telefonicamente e veniva offerto loro un appuntamento personale con il dipendente della banca per discutere le esigenze attuali e future. L'obiettivo era mantenere un contatto continuo con ogni cliente, circa due volte all'anno. Offrendo servizi aggiuntivi durante questi contatti (*cross-selling*), la banca si impegnava anche ad aumentare la redditività di ogni rapporto con i clienti. I clienti del Segmento 2, invece, furono esposti a una strategia orientata alle vendite il cui obiettivo era aumentare i risparmi a lungo termine dei clienti in questo segmento. Questi clienti venivano contattati telefonicamente con diversi tipi di risparmio a lungo termine, come i fondi comuni di investimento. Tuttavia, non venivano offerti appuntamenti personali – come nel Segmento 1 - e non veniva mantenuto alcun contatto continuo per mappare le loro esigenze. Per i clienti del Segmento 3, invece, essendo generalmente non redditizi, o solo marginalmente redditizi, l'obiettivo della banca era aumentare la loro redditività o almeno diminuire la loro non redditività. La banca applicava una strategia orientata alle transazioni verso questi clienti, riducendo al minimo la quantità di tempo trascorso a contatto loro e incoraggiandoli a utilizzare opzioni *self-service*, come l'*online banking*, con l'obiettivo di ridurre i costi delle relazioni. La banca tentava inoltre di

aumentare i ricavi delle relazioni di questi clienti aumentando il loro volume, ad esempio offrendo prestiti.

Secondo il direttore della banca, il principale cambiamento avvenuto a seguito della strategia, maggiormente orientata al cliente, era che la banca divenne responsabile nello stabilire e mantenere i contatti con i clienti, mentre in precedenza ciò dipendeva dal cliente. Il contatto continuo comportava però la raccolta e la memorizzazione di informazioni sui clienti da utilizzare in contatti futuri. Venne inoltre stabilita una relazione più profonda con i clienti del Segmento 1. Il gestore affermò che la strategia portò a maggiori volumi di prestiti, depositi e investimenti. Educare i dipendenti in prima linea sui nuovi modi di lavorare con i clienti non fu stato sempre facile però. Per i contatti personali per i clienti del Segmento 1, i dipendenti dovevano ora essere più informati su una gamma più ampia di prodotti rispetto a prima. Inoltre, i dipendenti non erano abituati a contattare attivamente i clienti e non si sentivano immediatamente a proprio agio nel farlo. I bonus individuali e di gruppo erano quindi utilizzati come incentivi. Secondo il gestore, un potenziale problema nell'avere un contatto personale presso la banca poteva essere la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente, troppo strettamente legata alla persona di contatto, distogliendo l'attenzione dalla qualità dei prodotti di servizio. Tuttavia, si prevedeva che i clienti del Segmento 1 avrebbero subito miglioramenti delle relazioni, e che tali miglioramenti avrebbero portato ad una maggiore lealtà.

Purtroppo, non è stato così. La strategia *Relationship Marketing* della banca, con l'intenzione di focalizzare l'attenzione sul cliente verso i clienti del Segmento 1, non portò ad una maggiore fedeltà nei clienti del Segmento 1 rispetto ai clienti del Segmento 2, che avrebbero dovuto ricevere un trattamento orientato alle vendite. Non furono infatti rilevate differenze significative tra i due gruppi su nessuno degli elementi di forza della relazione: soddisfazione della relazione, miglioramento della relazione o lealtà. Inoltre, la soddisfazione e il miglioramento della relazione spiegarono solamente una quantità relativamente piccola della varianza nella fedeltà dei clienti del Segmento 1.

Vi sono diverse spiegazioni per questi risultati. Una possibilità è che i clienti di segmenti diversi attribuissero un significato diverso, ad esempio, a ciò che è realmente necessario per sperimentare la soddisfazione della relazione. È probabile che i clienti redditizi fossero consapevoli del loro valore per la banca e quindi avessero una tolleranza inferiore per qualcosa di meno di un servizio eccellente. Probabilmente più esigenti, avrebbero potuto più facilmente ritenere che il servizio non soddisfacesse le loro aspettative. Sebbene avessero ricevuto più attenzione personale, potevano percepire pochi altri benefici nella relazione. Quando la maggior parte delle transazioni può essere eseguita come *self-service*, potrebbe essere necessario indirizzare il miglioramento del servizio e gli sforzi di *marketing* per colmare le lacune tecnologiche (Lang e Colgate, 2003) e facilitare le relazioni tecnologiche. Inoltre, è possibile che altri fattori, non inclusi nello studio, sarebbero potuti essere più efficaci nello spiegare il comportamento di lealtà dei clienti più redditizi. Tali variabili includono, ad esempio, il coinvolgimento

del servizio dei clienti, le loro relazioni bancarie concorrenti con altre banche e le percezioni del servizio principale.

Le risposte alle domande aperte, provenienti da diversi questionari somministrati, indicarono anche l'esistenza di ulteriori preoccupazioni dei clienti. Sulla base dei commenti dei clienti formulati liberamente, problemi di prezzo relativi alle commissioni e i tassi di interesse erano principalmente una preoccupazione per i clienti nel Segmento 2, mentre solo i clienti del Segmento 1 presentarono reclami in merito alla complessità o all'inadeguatezza del programma bonus. I clienti del Segmento 1 suggerirono anche delle "serate di investimento", in cui potevano ricevere informazioni sulle diverse opzioni disponibili per l'investimento del proprio denaro. Sebbene ciò avrebbe richiesto tempo e risorse extra, avrebbe potuto migliorare le relazioni con quei clienti stimati che altrimenti non avrebbero tempo di visitare la banca e che conducevano la maggior parte o tutti i loro affari su Internet. Entrambi i clienti del Segmento 1 e del Segmento 2, però, aggiunsero commenti positivi in merito al servizio amichevole e personale durante gli incontri con i dipendenti delle banche. Ciò indicò che l'atteggiamento orientato al cliente non si limitava alle interazioni dei dipendenti con i clienti del Segmento 1. Ciò potrebbe spiegare perché non sono state rilevate differenze significative tra i segmenti. Sebbene una situazione del genere non si adatti alla strategia della banca, difficilmente può essere vista come un fallimento. Tuttavia, è abbastanza intuitivo notare come i mezzi descritti per l'attivazione di una strategia di *marketing* relazionale non fossero necessariamente innovativi, e risentissero ancora del retaggio del tradizionale *Transactional Marketing*. Inoltre, come indicato dai commenti dei clienti, è possibile ipotizzare che la banca avrebbe dovuto risolvere le problematiche relative alle commissioni, ai tassi e al programma bonus, prima di implementare un programma per aumentare le relazioni con i clienti. Questi ultimi, poi, sarebbero potuti essere la risorsa chiave per comprendere tali problematiche fonti di insoddisfazione.

Tuttavia, non è nemmeno possibile affermare che un'azienda produttrice di beni di largo consumo non possa intraprendere pratiche di *Relationship Marketing* o che non possa beneficiare in modo particolare da esse. A tale riguardo, si illustra il caso riportato da Payne, Christopher et al. (1999)⁴ - scritto da Hickman (1999) - riguardante **Nestlé** e **Buitoni**. Attraverso una serie di diversi programmi di *marketing*, Buitoni, la consociata di Nestlé, creò un ampio *database* di consumatori, che divenne la base per il lancio del *Casa Buitoni Club*. Il club consisteva in una raccolta di consumatori britannici che condividevano l'amore italiano per il cibo. Il club è stato il fulcro dello sforzo di Nestlé per trasformare Buitoni in un marchio globale. Nestlé scelse il marchio Buitoni, e in particolare il Regno Unito, per sperimentare nuovi modi di costruire un marchio. All'epoca, Buitoni era il marchio leader nel mercato della pasta da 72 milioni di sterline, con una quota di valore pari al 18% e una quota di mercato del 16%. Il business totale

⁴ Per questo e altri casi completi, si consulti Payne A., Christopher M. et al. (1999) - *Relationship Marketing for Competitive Advantage, Winning and Keeping Customers*, Londra, Butterworth Heineman

della pasta di *Buitoni* nel Regno Unito, compresi i prodotti aggiuntivi, era compreso tra le 22 milioni e le 25 milioni di sterline. La gamma di prodotti comprendeva una vasta gamma di autentici prodotti italiani, tra cui pasta secca, passata di pomodoro, prodotti da forno, parmigiano e sughi speciali. La pasta era un mercato piccolo ma in rapida crescita nel Regno Unito: crebbe infatti di più del 10% a 85 milioni di sterline nel 1991 e 102 milioni di sterline nel 1992. Nonostante una crescita costante della pasta come normale alimento domestico, il consumo nel Regno Unito di oltre 75.000 tonnellate e circa due chilogrammi per persona all'anno era ancora molto inferiore al consumo in altri paesi.

Ad esempio, il consumo pro capite negli Stati Uniti era quattro volte superiore a quello dei consumatori britannici. La pasta aveva una penetrazione per famiglia del 65% nel Regno Unito, ma una maggiore penetrazione nelle famiglie con bambini. La pasta era vista come salutare, sana, facile da preparare, economica e un piatto per tutte le stagioni dell'anno, e avrebbe suscitato crescente interesse man mano che i consumatori fossero diventati più attenti alla loro salute. Si verificò, inoltre, una tendenza generale verso una cucina più esperienziale, anche grazie al fatto che gli ingredienti di cucina italiana e asiatica divennero maggiormente disponibili. La consapevolezza generale di questi cibi etnici e delle loro varietà e gusti aumentò il consumo costante e comportò una sostituzione di altre diete del Regno Unito.

Tuttavia, c'era la sensazione che il consumatore britannico non fosse ancora ben educato sulla pasta, sulle molte varietà e sul valore e le qualità del cibo italiano in generale: la sensazione era che l'arrivo di produttori di marca sarebbe stato necessario per sviluppare davvero il mercato. Diversi anni fa, la maggior parte della pasta era a marchio commerciale e la pasta di marca era difficilmente reperibile e a prezzo più elevato. L'arrivo di *Buitoni*, alla fine degli anni '80, venne accolto con favore perché lo sviluppo del mercato andò a beneficio di tutti i produttori. Tuttavia, i consumatori erano anche confusi riguardo alle diverse dozzine di disponibilità di pasta - in parte anche a causa della proliferazione di varietà e tipi di cibo italiano negli ultimi anni. C'era infatti pasta fresca, asciutta, congelata e in scatola e un mercato non "educato" al consumo di tale alimento. Intorno agli anni 1991 e 1992, *Buitoni* annunciò quindi una serie di attività di *marketing* alla stampa e ai rivenditori, che alla fine avrebbero portato alla formazione di un club dei consumatori. Era stato soprannominato l'esperimento del "*Casa Buitoni Club*", dal momento che *Nestlé* stava sperimentando la costruzione del marchio *Buitoni* sulla base di un rapporto *one-to-one* con il consumatore. Probabilmente avrebbe avuto un impatto notevole sull'intera strategia di *marketing* di *Nestlé*, se avesse avuto successo.

Poiché questa nuova iniziativa fu lanciata dalla consociata di una delle più grandi e rispettate aziende mondiali nella commercializzazione di prodotti alimentari, gli sviluppi intorno all'esperimento del *Casa Buitoni Club* vennero attentamente monitorati. Al centro dell'iniziativa c'era la consapevolezza che *Nestlé*, come molte altre società, si trovava sempre più esclusa dal consumatore finale. Un fattore che causò questa separazione era la presenza del rivenditore: la crescente concentrazione e il potere molto discusso dei rivenditori, in particolare nel Regno Unito, avevano infatti assunto proporzioni enormi. Inoltre, la fiorente attività del marchio commerciale rese inutili i produttori di marchi nella relazione

rivenditore-consumatore. Infine, la crescente raffinatezza dei prodotti dei rivenditori minacciava i prodotti stessi di aziende come *Nestlé*. I rivenditori acquistarono consapevolezza sul loro vantaggio di uno stretto contatto e di una naturale vicinanza ai consumatori, e divennero buoni utenti delle informazioni delle ricerche di mercato fornite loro attraverso la contabilità diretta della redditività dei prodotti (DPP) e i sistemi elettronici "*Point of Sale*" (EPOS), compresi gli scanner di codici a barre. Questi dati erano disponibili per i rivenditori in maniera sempre più economica e veloce. Essi utilizzavano sempre più le informazioni per ottimizzare le offerte di prodotti dei loro negozi, testare nuovi prodotti sul mercato e prendere decisioni rapide sulla lista dei prodotti e sulla loro eliminazione dall'assortimento. Inoltre, i rivenditori, multipli o indipendenti, capirono che se i consumatori avessero potuto essere trasformati in clienti abituali, l'implementazione dei cosiddetti tradizionali sistemi di fidelizzazione dei clienti avrebbe potuto funzionare anche per loro.

Un altro fattore era la qualità della comunicazione dei rivenditori con i consumatori: in Europa, i produttori di marca, all'epoca, non spendevano di più per comunicare con i consumatori. In effetti, erano stati i rivenditori a sostenere la spesa maggiore: nel Regno Unito, *Sainsbury*, *Tesco* e altri avevano budget pubblicitari superiori a quelli di alcuni dei marchi più forti. In Germania, *C&A*, la catena di grandi magazzini discount, sosteneva le maggiori spese pubblicitarie. I rivenditori come *Tesco* avevano speso denaro per comunicare con i consumatori a due livelli: sulla qualità e il valore di tutti i loro prodotti nei loro negozi, come in una classica campagna pubblicitaria a ombrello, e anche in particolare sulla qualità e il valore della loro attività di *private label*. Poiché i singoli negozi di *Tesco* potevano posizionare i messaggi su misura nei media locali, elusero efficacemente i costosi mass media che erano diventati onerosi dal punto di vista dei costi. La situazione richiedeva uno sviluppo del mercato attraverso l'educazione dei clienti, la cosiddetta stimolazione della domanda primaria. Non si trattava solo di raccogliere alcuni punti di quota di mercato dalla concorrenza. A tal fine, i metodi di comunicazione di massa con i consumatori sarebbero risultati inefficaci. La soluzione per *Nestlé* e *Buitoni* era di bypassare, in qualche modo, sia il rivenditore che le forme tradizionali di comunicazione dei mass media e di parlare direttamente con il consumatore.

Nestlé iniziò con una chiara definizione della *brand identity* di *Buitoni* e del ruolo di *Casa Buitoni*, la villa originale della famiglia *Buitoni* in Toscana. L'identità è stata definita come "*l'incarnazione dell'autenticità italiana e delle origini genuine, che rappresentano 165 anni di tradizione, dedizione e, soprattutto, un impegno continuo nel fornire il meglio che la cucina italiana ha da offrire*". *Buitoni* rappresentava le radici e la storia della pasta italiana. Si sperava che ciò potesse differenziare *Buitoni* dalla concorrenza e consentire alla società un prezzo superiore alla concorrenza del 10%. L'obiettivo del marchio *Buitoni* era quello di diventare un'autorità e un esperto del cibo italiano, un marchio, un luogo e un'azienda a cui il consumatore potesse rivolgersi per una consulenza.

Le attività nel centro di ricerca includevano studi di ricerca su nuovi prodotti congelati, refrigerati, disidratati e sterilizzati. Vi fu un'ampia sperimentazione con nuove ricette e prodotti italiani. Un gruppo

di esperti sugli alimenti italiani composto da scrittori, chef ed economisti domestici costituì il gruppo di valutazione *Buitoni*, che fornì consulenza, assaggiò e testò i nuovi prodotti. Venne scattata una foto di *Casa Buitoni* che divenne il logo del marchio. Il *packaging* venne aggiornato e il nuovo logo del marchio aggiunto. Si sperava che il logo modernizzato incapsulasse correttamente l'eredità del marchio e fornisse una dichiarazione delle radici italiane dell'azienda. Inoltre, il logo servì da sigillo di qualità per tutti i prodotti *Buitoni*.

Per quanto riguarda la strategia di *marketing* di *Buitoni*, la società prese due direzioni che alla fine portarono al lancio del *Casa Buitoni Club*. In primo luogo, il marchio venne esteso in diverse categorie e forme di prodotto e, in secondo luogo, venne creato un *database* tramite diverse forme di mezzi di comunicazione. Da quando *Nestlé* acquisì *Buitoni*, il marchio e queste innovazioni di prodotto vennero ben supportate attraverso pubblicità e promozioni. Nel 1989, *Nestlé* spese 1 milione di sterline in *spot* televisivi. Lo stesso importo è stato speso nel 1990. Gli *spot* pubblicitari di 30 secondi avevano la linea "*condividere l'amore italiano degli alimenti*". L'esperimento, tuttavia, durò solo alcuni mesi. Nel 1992, *Buitoni* spese altri 1,5 milioni di sterline per il supporto del marchio, con un'enorme percentuale spesa per la campagna rilanciata "*condividere l'amore italiano per il cibo*", questa volta sulla stampa. I budget per il *marketing* aumentarono nel 1993 e nel 1994 a 2,5 milioni e 3,5 milioni. *Buitoni* divenne di gran lunga il più grande *spender* nella categoria pasta nel Regno Unito. Tra il 1992 e il 1993, la strategia di *marketing* di *Buitoni* consisteva in quattro programmi principali: una campagna televisiva e di stampa a risposta diretta, promozione di negozi, sponsorizzazioni e pubbliche relazioni. La campagna stampa a risposta diretta iniziò nella primavera del 1992, con una serie di ricette autentiche facili e veloci. Queste pubblicità vennero inserite nelle riviste femminili al fine di sviluppare e rafforzare le percezioni dei consumatori sul patrimonio e l'origine italiana di *Buitoni*, le attrazioni dello stile di vita italiano e l'immagine di *Buitoni* come approvata autorità della buona cucina italiana. I consumatori vennero invitati a chiamare un numero di telefono londinese per buoni sconto, informazioni sui nuovi prodotti e altre idee per ricette. Furono 50.000 i consumatori che chiamarono per ottenere il pacchetto informativo spedito. Gli obiettivi del *Casa Buitoni Club* non erano solo quello di disporre di un *database* di consumatori che rispondessero alle comunicazioni di *Buitoni* come promozioni di vendita e altre offerte dei consumatori. L'idea alla base del club era quella di sviluppare un profondo e forte senso di *brand loyalty* attraverso il collegamento dei valori del marchio *Buitoni* con un vasto pubblico di amanti del cibo italiano nel Regno Unito. Il *management* utilizzò parole calorose, empatia, senso di appartenenza e valore della vita di un cliente quando parlava del club. Si sperava che il club consentisse a *Buitoni* di comunicare intimamente e appassionatamente con i consumatori interessati, trasformando così il marchio *Buitoni* nell'autorità affidabile ed esperta sulla pasta.

Nestlé lanciò il *Casa Buitoni Club* nel Novembre del 1993. La società spedì inviti di iscrizione a tutti coloro che si erano registrati e avevano manifestato interesse per il cibo italiano durante le campagne dal 1992, oltre 150.000 nomi e indirizzi. A coloro che avevano risposto all'invito, *Buitoni* inviò un pacchetto informativo sullo stile di vita italiano. L'azienda fornì inoltre una linea di assistenza per i membri che volevano chiamare e chiedere consigli o suggerimenti per cucinare. Questo creò una situazione in cui il consumatore avrebbe effettivamente parlato con *Buitoni*, un passo verso il tanto atteso dialogo dei consumatori. Su base regolare, poi, i membri avrebbero ricevuto una *newsletter* a colori con editoriali sulla Toscana e l'Italia, informazioni sullo stile di vita degli italiani, numerosi suggerimenti per cucinare la pasta e buoni sconto. *Buitoni* offrì inoltre concorsi a premi ai membri. I vincitori vennero invitati a visitare la villa originale di *Casa Buitoni*. Alcuni membri del club vennero addirittura invitati a fornire un contributo agli sforzi di sviluppo di nuovi prodotti presso il centro di ricerca, ma tutti i membri poterono esprimere le proprie opinioni partecipando ai test pre-commercializzazione di nuovi prodotti comodamente da casa. In questo modo, *Buitoni* sperava di sviluppare un senso di appartenenza al club tra i soci.

Un ulteriore caso emblematico è quello analizzato da *Ailawadi, Lehmann e Neslin (2001)*⁵ riguardante la strategia adottata da **Procter & Gamble (P&G)** tra il 1990 e il 1996 su 24 categorie di prodotti. In questo arco di tempo, infatti, l'azienda decise di modificare drasticamente il proprio *marketing mix*, operando ingenti tagli su offerte e coupon per aumentare la propria spesa in pubblicità. Il tutto per ridurre i costi operativi e rafforzare la *brand loyalty* (*Shapiro, 1992*), allontanandosi dunque da pratiche tradizionali di *Transactional Marketing* in favore di una maggiore lealtà e coinvolgimento dei consumatori. Come indicatori principali, gli autori utilizzarono: penetrazione (PEN), requisiti per lo *share* di categoria (SOR) e utilizzo della categoria (USE). Queste tre componenti corrispondevano rispettivamente *brand switching*, agli acquisti ripetuti e agli effetti di consumo, come mezzo attraverso il quale la pubblicità e la promozione attraevano e trattenevano i clienti. Definiamo PEN come la percentuale di utenti della categoria che acquistano il marchio almeno una volta, SOR come la percentuale degli acquisti della categoria – per il marchio in questione – e USE come volume di acquisto medio della categoria del marchio rispetto alla media acquisti di categoria di tutte le famiglie che acquistano la categoria. La quota di mercato è dunque pari a $PEN \times SOR \times USE$. La componente PEN è una misura dell'attrazione del cliente, poiché riflette quale percentuale di utenti della categoria sono attratti dal marchio almeno una volta; SOR è una misura della fidelizzazione dei clienti, perché riflette la quantità di consumatori che acquistano dopo averli acquistati per la prima volta. I professionisti usano SOR anche come misura della salute del marchio, persino della lealtà. Questa misura riflette infatti la capacità del marchio di

⁵ Per il caso completo, si consulti Ailawadi K., Lehmann D. e Neslin S. (2001) - Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 44–61

conservare i propri clienti ed è particolarmente rilevante nel contesto della strategia di determinazione dei prezzi di *P&G*, poiché uno degli obiettivi dichiarati della strategia era migliorare la fidelizzazione dei clienti.

La strategia adottata da *P&G* influenzò sicuramente la sua attività al dettaglio. L'azienda aumentò le spese pubblicitarie del 20% nel corso dei sette anni e ridusse anche le attività di promozione: la frequenza delle offerte scese del 15,7% e la frequenza dei coupon del 54,3%. A seguito dei tagli alla promozione di *P&G*, il prezzo netto pagato dai consumatori, tuttavia, aumentò di circa il 20%. Ovviamente, tutto questo risultò in una perdita media di circa il 18% della quota di mercato in queste 24 categorie (circa cinque punti per categoria), causato anche da una diminuzione del 17% in penetrazione. I ricercatori scoprirono che, nonostante il consistente aumento delle spesa pubblicitaria, l'effetto sulla PEN era minore rispetto a quello della promozione (come misurato dai dati ottenuti dalla SOR e da USE), e che dunque - con grande probabilità - la promozione ebbe un impatto diretto più forte sulla quota di mercato rispetto alla pubblicità per la media dei *brand* di prodotti confezionati. Infine, ipotizzarono che il profitto totale dell'azienda sarebbe potuto rimanere invariato - in quanto una diminuzione di unità venduta comportò una conseguente variazione dei costi variabili.

Anche se la ricerca presenta dei limiti come: mancata conoscenza di cambiamento di assortimento e sviluppo di nuovi prodotti e costi associati alla produzione, è evidente che il mancato aumento della SOR non ha comportato un aumento in *brand loyalty*. Gli autori sostennero che, in un ambiente competitivo, un cliente avesse maggiori probabilità di riacquistare il marchio quando in promozione rispetto a quando non lo era. Ma, anche se le promozioni non avessero danneggiato la SOR, la lealtà attitudinale sottostante sarebbe potuta diminuire. È evidente che, nonostante nella ricerca manchino dati riguardanti i risultati della campagna pubblicitaria attuata da *P&G*, non solo ritorna l'importanza dell'utilizzo di un approccio pluralistico al *marketing*, ma anche il tema dell'efficacia delle pratiche di *Relationship Marketing*. Infatti, un mero utilizzo di strumenti pubblicitari - specialmente all'interno di *mass media* costosi e consolidati come la televisione - non possono assolutamente generare una forte lealtà nel consumatore, tantomeno la nascita di una relazione solida a lungo termine (specialmente all'interno del contesto fortemente competitivo dei beni di largo consumo). *P&G*, nonostante l'ingente perdita di mercato, è riuscita a sostenere la sua perdita, tuttavia è ovvio osservare che - mediamente - i *competitors* che furono influenzati da questa strategia aumentarono offerte e promozioni, mentre diminuirono le spese in pubblicità (probabilmente per risparmiare). In conclusione, in molti casi non solo è necessario un coinvolgimento maggiore per creare lealtà nei clienti, ma è necessario bilanciare gli approcci di *marketing* in maniera adeguata - anche a seconda del mercato e del prodotto di riferimento.

A causa della mancanza di contatti personali con i propri clienti e la loro attenzione al mercato di massa, imprese che perseguono un tipo di strategia basata sulla singola transazione probabilmente trarranno maggiori benefici da un approccio di *marketing mix* tradizionale. Il modello delle 4P fornirà una guida in molti casi, considerato inoltre che questo modello era stato in origine sviluppato per il *marketing* dei beni di consumo confezionati, **dove il *Transactional Marketing* è più adeguato**. Per un'azienda che applica una strategia basata sulle relazioni, invece, il *marketing mix* diventa spesso troppo restrittivo. I più importanti contatti con i clienti, dal punto di vista del successo commerciale, sono quelli al di fuori del regno del *marketing mix* e degli specialisti del *marketing*. L'impatto del *marketing* sui contatti con i clienti e con le persone, la tecnologia, i sistemi operativi e altre funzioni non di *marketing* determinano se un cliente (o un'altra organizzazione acquirente) continuerà a fare affari con una determinata azienda o meno. Tutti questi contatti di clienti possono essere più o meno interattivi. Nel *Transactional Marketing* non c'è molto di più del prodotto principale nella transazione, e talvolta è solamente l'immagine dell'azienda o dei suoi marchi che mantengono il cliente attaccato al venditore. Quando un concorrente introduce un prodotto simile al proprio, che è abbastanza facile da produrre o reperire nella maggior parte dei mercati, la pubblicità e l'immagine possono certamente essere d'aiuto a mantenere i clienti, almeno per qualche tempo, ma solitamente il prezzo può causare delle problematiche: un *brand* che offre sul mercato un prezzo inferiore o condizioni migliori è un concorrente pericoloso, perché nelle semplici transazioni commerciali la sensibilità al prezzo dei clienti è spesso alta. **Un'azienda che persegue una strategia di *Relationship Marketing***, d'altra parte, ha creato più valore per i suoi clienti di ciò che viene fornito dal semplice prodotto/servizio principale. Tale impresa ha modo di sviluppare maggiormente nel tempo legami più stretti con i suoi clienti. Tali legami possono, ad esempio, essere tecnologici, correlati o relativi alle informazioni, di natura sociale o legati ad un insieme di credenze e valori associati allo specifico *brand*. Se ben gestiti, essi forniscono ai clienti un valore aggiunto, qualcosa cioè che non è fornito dal prodotto principale stesso e nemmeno da altre aziende concorrenti. Naturalmente il prezzo non diventa irrilevante, ma rappresenta un problema minore in termini di *switching costs*. Quindi, in conclusione, è possibile affermare che il *Relationship Marketing* renda i clienti meno sensibili al prezzo.

È evidente, anche dai diversi casi riportati, che l'implementazione di una strategia di *Relationship Marketing* sia un tema complesso e per il quale risulta molto difficile offrire una risposta univoca per ogni scenario. Tuttavia, *Palmatier, Dant, Grewal et al. (2006)* si basarono su *database*, ricerche precedenti e interviste per cercare di fornire delle soluzioni generali al problema. Complessivamente, grande competenza e comunicazione vennero evidenziate come le strategie di costruzione delle relazioni più efficaci in tutti gli elementi di una relazione, mentre altre strategie avevano spesso effetti differenziali tra i diversi su variabili quali *commitment*, fiducia, soddisfazione e qualità della relazione. Ad esempio, generare benefici nelle relazioni, promuovere la dipendenza dei clienti e aumentare la somiglianza tra clienti erano strategie più efficaci per aumentare l'impegno dei clienti che per costruire

la fiducia, mentre gli investimenti nelle relazioni e la frequenza di interazione avevano – nel caso in questione - l'effetto contrario. Pertanto, confrontando l'efficacia relativa delle strategie di *Relationship Marketing*, i risultati dipendevano dall'aspetto della relazione sotto inchiesta. Questi risultati indicarono che il *marketing* relazionale poteva essere migliorato adottando un approccio più approfondito, in cui i manager indirizzano le strategie a specifiche debolezze relazionali. In secondo luogo, si identificò che la prestazione oggettiva è influenzata maggiormente dalla qualità della relazione (una misura composita della forza della relazione) e meno dall'impegno (o *commitment*), il che supporta una prospettiva multidimensionale di relazioni in cui nessun singolo particolare elemento della relazione può catturare tutta l'essenza o la profondità di una relazione cliente-venditore (*Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002; Johnson, 1999*). Inoltre, sebbene la dipendenza non sia risultata molto efficace nella costruzione di relazioni, è evidente che possa migliorare le prestazioni aumentando gli *switching costs* e le barriere all'uscita, il che può renderla una strategia efficace per migliorare le prestazioni ma non necessariamente una strategia efficace. E ancora, le prove secondo cui relazioni solide sembravano essere più efficaci per rafforzare la fidelizzazione dei clienti e migliorare le prestazioni del venditore in termini di servizi (rispetto alle offerte di prodotti, scambi diretti/indiretti) offrirono il presupposto che il *Relationship Marketing* potesse essere una strategia più efficace in situazioni in cui le relazioni erano più critiche e i bisogni dei clienti più complessi.

Valore e soddisfazione per i clienti

A tal proposito, risulta necessario fornire una definizione riguardo **il concetto di valore, o valore aggiunto percepito da un cliente**. Il concetto di valore esiste solo in misura limitata nella letteratura di *marketing*. *Monroe*, nel 1991, definisce il valore percepito dal cliente come rapporto tra benefici percepiti e sacrificio percepito. Il sacrificio percepito include tutti i costi che l'acquirente deve affrontare quando effettua un acquisto: prezzo di acquisto, costi di acquisizione, trasporto, installazione, gestione degli ordini, riparazioni e manutenzione, rischio di guasti o prestazioni scadenti. I benefici percepiti sono invece una combinazione di attributi fisici, servizi, attributi e supporto tecnico disponibili in relazione al particolare utilizzo di prodotto, nonché il prezzo di acquisto e altri indicatori della qualità percepita. *Zeithaml (1988)* ha tuttavia definito il valore percepito dal cliente in maniera leggermente più specifica, affermando che “...il valore percepito è la valutazione complessiva del consumatore dell'utilità di un prodotto basata su una percezione di ciò che viene ricevuto e ciò che viene dato”. Questa definizione è quasi identica a quella di *Monroe (1991)*, ma *Zeithaml* sottolinea anche questo valore percepito è soggettivo ed individuale e quindi varia tra i consumatori. Inoltre, una persona potrebbe valutare lo stesso prodotto in modo diverso in diverse occasioni. Il prezzo potrebbe essere il criterio più importante nel momento d'acquisto, un manuale di istruzioni chiaro e facilmente comprensibile, invece, può essere importante nella fase installazione e montaggio di un apparecchio.

Zeithaml non ha spiegato perché i consumatori possono avere percezioni diverse sul valore di una medesima offerta. Con grande probabilità, questo fenomeno deve essere correlato al diverso insieme di valori personali, bisogni e preferenze, nonché le risorse finanziarie dei consumatori, poiché questi fattori influenzano chiaramente il valore percepito. La letteratura esistente presenta innumerevoli studi sulla percezione del valore da parte dei consumatori, tuttavia questo scritto non intende addentrarsi in modo specifico nell'argomento.

Per essere in grado di comprendere appieno il valore percepito dal cliente, però, è necessario illustrare brevemente **la catena del valore dell'acquirente** – così come percepita nei primi tempi della ricerca scientifica. Secondo *Porter (1985)* la catena del valore dell'acquirente è un punto di partenza per comprendere ciò che è prezioso per un cliente e può essere descritto, secondo *Christopher et al. (1991)*, come "...una serie di azioni che un acquirente [ad esempio un cliente] intraprende in contesti specifici con l'obiettivo di produrre valore per quel cliente stesso...". Rappresenta, quindi, la sequenza delle attività svolte da un singolo acquirente o una famiglia con vari membri per cui il prodotto o il servizio è appropriato. Ad esempio, un conto bancario può essere un *input* nella catena del valore del cliente come dispositivo per il pagamento delle bollette o come investimento per il futuro. Il modo in cui il conto bancario viene effettivamente utilizzato è determinato dalle priorità e i valori del cliente e questi influenzano, quindi, gli aspetti che sono utili per quel cliente stesso. Dunque, stabilire quale valore il cliente stia in realtà cercando dall'offerta dell'azienda è un punto di partenza per poter offrire i giusti vantaggi in termini di valore.

Secondo *Christopher et al. (1991)* l'obiettivo doveva essere sempre quello di identificare quello che un cliente sta cercando di fare con l'offerta dell'azienda in un determinato momento e luogo. Possiamo quindi trarre delle conclusioni su ciò che viene valutato e perché. Successivamente questo aiuterà l'impresa a fornire un'offerta conforme alla catena del valore del cliente. Ovviamente è chiaro che il valore percepito dal cliente di un'offerta, vista attraverso gli occhi del cliente e legata alla propria catena del valore, deve anche essere altamente specifico in ogni situazione. Qualsiasi azienda che tenti di fornire un valore conforme alle esigenze dei propri clienti necessita di comprendere a fondo le esigenze e le attività del cliente che costituiscono la catena del valore di quest'ultimo. In caso contrario, il compito di fornire il giusto valore per i giusti clienti può culminare in un gioco pericoloso, dove le possibilità di vincere la battaglia per fidelizzare i clienti sono fortemente limitate. Per quanto unica possa essere un'offerta, la sua realizzazione potrebbe rivelarsi essere una perdita di tempo e denaro se non si adatta in modo accurato alle attività, alle sequenze e ai collegamenti nella catena del valore del cliente.

Un **metodo standard per monitorare la soddisfazione del cliente** e il successo della propria offerta è guardare alla quota di mercato ed effettuare sondaggi ad hoc sulla soddisfazione dei propri clienti. Una quota stabile o crescente di mercato, infatti, è anch'essa considerata una misura di successo e quindi, indirettamente, della soddisfazione del cliente. Quando la base di clienti rimane stabile, la quota di mercato è una buona misura della soddisfazione. Tuttavia, non sempre si è in grado di capire se tale quota sia effettivamente stabile o se l'impresa stia perdendo una buona parte dei suoi clienti, che vengono sostituiti da nuovi per mezzo di *marketing* e vendite aggressive. In tali situazioni, seguendo le statistiche sulle quote di mercato, si può facilmente dare una falsa impressione di successo, quando in realtà il numero di clienti insoddisfatti e gli ex clienti aumentano e l'immagine dell'azienda deteriora. Inoltre, è chiaro che affidarsi esclusivamente alla quota di mercato come indice per la comprensione della soddisfazione dei propri clienti sia un metodo rischioso ed incompleto, specialmente nell'ambiente competitivo moderno caratterizzato da prodotti con cicli di vita brevi e nel quale il ricorso al Web ha dato accesso diretto alle aziende alla prospettiva e al pensiero dei consumatori.

Un'impresa produttrice di beni di largo consumo potrebbe in genere applicare una strategia di *Transactional Marketing*, qualora ipotizzassimo che non abbia altro modo di misurare costantemente il successo del mercato se non con il ricorso all'analisi della quota di mercato. Un'azienda fornitrice di servizi, d'altra parte, e molti mercati di beni industriali, che più facilmente potrebbero perseguire una strategia di *Relationship Marketing*, hanno qualche sorta di interazione con quasi ogni singolo cliente, anche se servono un mercato di massa. Pertanto, la soddisfazione del cliente può essere monitorata direttamente. Un'azienda che applica una strategia di tipo relazionale può monitorare la soddisfazione del cliente gestendone direttamente la propria base di clienti. Gestire la base di clienti significa che l'azienda ha qualche tipo di conoscenza diretta di quanto soddisfatti sono i clienti. Invece di pensare ad essi come gestione di numeri anonimi o quote di mercato, pensa in termini di persone con relazioni personali ed opinioni. Questo richiede mezzi per raccogliere i vari tipi di dati sui *feedback* dei clienti che, ogni giorno, sono ottenuti da un gran numero di punti di contatto. In unione con statistiche sulla quota di mercato, un tale sistema di *intelligence* che si concentra sulla soddisfazione di bisogni e i desideri dei clienti costituisce una preziosa fonte di informazioni per il processo decisionale. Di conseguenza, in una situazione di *Relationship Marketing*, l'azienda può creare un sistema informativo in tempo reale. Questo sistema fornirà alla direzione un continuo *database* aggiornato dei suoi clienti e informazioni continue sul grado di soddisfazione e insoddisfazione tra essi. Questo può servire come un potentissimo strumento di gestione. Quanto detto rappresenta uno dei maggiori punti di differenza, e di vantaggio, nel passaggio da un *marketing* di tipo tradizionale e statico tipico della società moderna fino agli anni '80 del secolo scorso, ad un *marketing* di tipo relazionale e contemporaneo. Ciò non significa, come già enunciato, che le 4P perdano del tutto la loro efficacia, tuttavia risulta necessario evidenziare le differenze tra i due approcci ad una strategia di *marketing* moderna. Per una trattazione più

approfondita su sistemi di misurazione, si rimanda al paragrafo “*Creare una strategia di Relationship Marketing: il “Six Markets Model” e modelli di misurazione*”.

A questo punto della trattazione, tuttavia, si rende evidente sottolineare un aspetto che fino ad ora è stato dato per scontato e non esplicitamente trattato. È chiaro che nel momento in cui un’impresa e uno o più consumatori decidono di attuare un insieme di relazioni, per le quali un soggetto è portato ad acquistare uno specifico bene/servizio da un’azienda piuttosto che da un altro concorrente, l’instaurarsi di una relazione di fiducia duratura implica che tale consumatore ha consciamente ridotto la propria scelta nel momento di acquisto. Questo tipo di comportamento, definito da *Sheth J. e Parvatiyar A. (1995)* come “**comportamento razionale di mercato**”, è una normalità e una pratica ormai stabile nei processi d’acquisto dei consumatori ed ha quindi alle proprie spalle una notevole ricerca scientifica già a partire dalla fine degli anni ’60 (*Dick e Basu, 1994; Enis e Paul, 1970; Howard e Sheth, 1969; Jacoby e Chesnut, 1978; Sheth, 1967*). È proprio per questo che, nel momento di analisi e della comprensione della lealtà dei consumatori, si è passati dalla semplice analisi della quota di mercato al concetto di *brand equity* e *brand loyalty*. Oltre all’impatto dell’attività di *marketing* svolta dalle aziende, vari motivi per i quali un consumatore potrebbe decidere di instaurare una relazione con un’impresa sono già stati individuati da lungo tempo: raggiungimento di un maggiore grado di efficienza nel processo decisionale, semplificazione del processo di raccolta di informazioni e di ragionamento, consistenza nelle decisioni future e, ovviamente, riduzione del rischio. Esistono anche dei fattori collegati alla sfera sociale che influenzano le scelte dei consumatori quali il gruppo familiare o di conoscenti, l’insieme di valori e credenze, politiche del governo ecc.

In questo scritto non si intende approfondire nel dettaglio tali ragioni sopra esposte, tuttavia è interessante notare quelli che – a partire dagli anni ’90 con le prime analisi sulle pratiche di *marketing* contemporaneo – si ritenevano essere i benefici del *Relationship Marketing*. *Reichheld e Sasser (1990)* hanno dimostrato che è ampiamente più semplice e profittevole, dalle 5 alle 7 volte, mantenere i propri clienti piuttosto che reclutarne di nuovi. Inoltre, come già analizzato da *Sheth e Sisodia (1995)* in uno studio sull’industria bancaria, un cliente diventa più profittevole per un’azienda con il passare del tempo. Si riteneva, poi, che la relazione consumatore-*marketer* avrebbe potuto portare ad una maggiore efficienza e ad un minore spreco di risorse, portando sul mercato un’offerta il più coerente possibile con i bisogni dei clienti e riducendo allo stesso tempo costi di sviluppo, distribuzione e stoccaggio. Infine, si credeva che questa implicita collaborazione avrebbe potuto portare alla nascita di un consumatore proattivo – un concetto che precede anche l’ormai ampiamente discusso concetto di *crowd-funding* e di co-creazione di prodotti e servizi.

Una visione altrettanto interessante sui problemi legati al *Relationship Marketing* è offerta da Moeller, Fassnacht e Klose (2008)⁶. Nel loro **studio di una catena di ipermercati tedesca**, i ricercatori sono partiti dal presupposto che, nonostante la letteratura avesse ripetutamente affermato e dimostrato che un aumento della soddisfazione dei consumatori fosse essenziale per migliori performance aziendali (tra cui l'aumento delle vendite), un secondo approccio era quello di evitare la diminuzione delle vendite da parte dei singoli consumatori cercando di prevenire la mancanza di soddisfazione. Anche se tale affermazione potrebbe sembrare banale e addirittura scontata, gli studiosi affermarono che questo approccio – detto ***Defensive Relationship Marketing*** – fosse particolarmente importante per i *retailer* del mercato di massa. Questo perché spesso, in questo tipo di mercati, i consumatori stessi non sempre danno voce alla loro mancata soddisfazione e possono diminuire la loro frequenza d'acquisto – e addirittura cambiare azienda di riferimento – inconsciamente.

Nel complesso, i risultati della ricerca evidenziarono l'importanza delle prestazioni chiave di un'azienda, in particolare per quelle relazioni che sono già in pericolo. Le prestazioni fondamentali, nel contesto dello studio, erano la qualità della merce e l'equità dei prezzi del rivenditore, sebbene l'equità dei prezzi fosse un giudizio comparativo positivo del rapporto prezzo/prestazioni. Per i clienti che avevano già iniziato a ridurre le loro vendite, un focus sulle prestazioni chiave sembrava essere l'arma vincente per evitare una riduzione delle vendite. Al contrario, le attività di *marketing* relazionale — sebbene avessero dato incentivi per migliorare le vendite - non avevano alcun impatto su immagine e fiducia nel *brand*, né influenzavano direttamente la diminuzione delle vendite. Pertanto, a parte un piccolo impatto positivo sulla soddisfazione, le attività di *marketing* relazionale non contribuivano a evitare la riduzione delle vendite. Gli autori, dunque, conclusero che per i clienti che avevano già iniziato a ridurre le loro vendite, le attività di *marketing* relazionale non potevano mitigare una bassa performance sui componenti principali delle offerte dei rivenditori. L'implicazione da trarre qui è che i fornitori avrebbero dovuto utilizzare i dati di acquisiti dai consumatori per trattare i propri clienti in base ai diversi segmenti di vendita. Non era infatti consigliabile avvicinarsi a questi clienti con attività di *marketing* relazionale per evitare una riduzione delle vendite. Piuttosto, questi clienti potevano essere contattati concentrandosi sull'alta qualità delle prestazioni chiave.

Nel complesso, gli autori suggerirono che i rivenditori avrebbero dovuto intraprendere attività di *marketing* relazionale solo quando le loro offerte principali avevano già un elevato standard di qualità. Di conseguenza, anche se il caso esaminato può fornire risultati contrastanti con quanto detto finora, il punto chiave che emerge dall'analisi è la necessità di avere solide basi di *marketing mix* – ovviamente adattate al proprio mercato – prima di intraprendere attività di *marketing* relazionale che potrebbero rivelarsi superflue se non addirittura non profittevoli. Un errore che spesso è stato commesso

⁶ Per il caso completo, si consulti Moeller S., Fassnacht M. e Klose S. (2008) – Defensive Relationship Marketing: Avoiding Decreasing Sales From Customers in Consumer Goods Mass Markets, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 197-215

nell'implementazione di pratiche di *Relationship Marketing*, infatti, è stato quello di aver considerato tecnologie e il ricorso ad una strategia relazionale senza avere alla base una solida offerta di mercato. Inoltre, come varrà successivamente illustrato, è impossibile ritenere che il *marketing* relazionale sia sempre applicabile a tutte le categorie di prodotti di tutti i *retailer* (specialmente all'interno del difficile contesto dei beni di largo consumo).

Le prime teorizzazioni del *Relationship Marketing*: le 6 preposizioni di Grönroos e contributi iniziali

Il paradigma del *Relationship Marketing* proviene da diversi rami della ricerca scientifica. In primo luogo, dal ramo riguardante il *marketing* dei servizi (Berry, 1983; 1995) e quello riguardante le relazioni negli scambi inter-organizzativi (Hakansson, 1982; Ford, 1990; Hallen, et al. 1991, Dwyer et al., 1987; Wilson, 1995). In secondo luogo, deriva anche dalla letteratura riguardante i canali e il *marketing* "verticale" (Bucklin, 1970), la struttura dei *network* di imprese (Axelsson ed Easton, 1992; Johanson e Mattsson, 1985, 1988), la catena del valore nelle relazioni (Normann e Ramirez, 1993) e sugli studi riguardanti l'impatto dell'IT sulle organizzazioni e come essa modifichi i rapporti intra e inter-organizzativi (Scott Morton, 1991). Tuttavia, nonostante il termine *Relationship Marketing* cominciasse a trovare una diffusione sempre maggiore, anche grazie a diversi studi di ricerca (Grönroos 1994; Sheth e Parvatiyar 1995; Aijo 1996), fino alla metà degli anni '90 mancava ancora un concetto chiaro e non sempre ben definito all'interno della letteratura (Fisk 1994; Iacobucci 1994; Peterson 1995; Blois 1996; Lehtinen 1996). A livello più ampio, l'espressione *Relationship Marketing* poteva incorporare qualsiasi cosa, dalla gestione di un *database* per servizi personalizzati, a programmi di fidelizzazione, *brand loyalty*, *marketing* interno, relazioni personali/sociali e alleanze strategiche (Kotler 1992; Gummesson 1994; Morgan e Hunt 1994). Definito come tale, il termine diventava una frase che comprendeva molteplici aspetti, forse meglio sintetizzati da Gummesson (1994) come un approccio basato sui concetti di relazioni, interazioni e reti. Sfortunatamente, una definizione così ampia sembrava aver avuto due effetti: in primo luogo, aveva fatto sì che il termine *Relationship Marketing* fosse stato applicato piuttosto vagamente, con il diventare una parola d'uso comune e talvolta abusata (Nevin, 1995); e aveva anche dato origine a una moltitudine d'interpretazioni strette e troppo convenienti del termine, in cui il *Relationship Marketing* venne definito ad hoc per soddisfare le esigenze specifiche del ricercatore. Alcune aree della letteratura, quindi, hanno trattato il *Relationship Marketing* a livello tattico, con un'interpretazione che lo presentava come una manifestazione del *Database Marketing* oppure come uno strumento basato sulla tecnologia e un per le aziende di acquisire e gestire i clienti (Copulsky e Wolf 1990; Shani e Chalasani 1993; Peppers and Rogers 1995).

Diverse interpretazioni si sono quindi susseguite nel tempo. Una seconda interpretazione si è servita del *Relationship Marketing* per descrivere l'uso dei media elettronici per interagire attivamente con il cliente (Blattberg e Deighton 1991; Fuhrman 1991). Una terza interpretazione, poi, suggeriva che il *marketing* relazionale fosse una forma di *marketing* a più livelli o una struttura di vendita piramidale (Fogg 1995; Croft e Woodruffe 1996). Ad un livello più strategico, i ricercatori erano soliti dire che il *Relationship Marketing* si concentrasse sul continuum relazioni collaborative tra un'azienda e i suoi clienti, con particolare attenzione alla loro fidelizzazione (Parvatiyar e Sheth 1994; Sheth 1995). In particolare, il *Relationship Marketing* in questo contesto esclude le relazioni non-clienti/fornitori o altri partner o relazioni non commerciali/sociali. Non a caso, una quinta interpretazione del *Relationship Marketing* estende quindi l'attenzione oltre la ritenzione del cliente ad una forma di "partnership con i clienti", in cui l'acquirente è "...coinvolto nella progettazione e nello sviluppo del prodotto o servizio del venditore offerte" (Magrath e Hardy 1994) – concetto peraltro già menzionato - o dove i "rapporti di lavoro" sono stabiliti con le aziende clienti in modo cooperativo (Anderson e Narus 1990). Questa prospettiva si concentrava sulle relazioni personali cooperative come nucleo del *marketing*.

Queste diverse interpretazioni e molteplici usi del termine *Relationship Marketing* forse non sorprendono, vista la complessità delle relazioni stesse che un'azienda può intessere (Gummesson, 1994). Tuttavia, hanno portato ad un uso eccessivo del termine e ad una noncuranza della letteratura, con conseguente frustrazione per accademici e praticanti. A complicare le cose, i concetti associati alla ricerca sulle interazioni e sulle reti, anch'essi comuni in letteratura, spesso sono stati etichettati come *Relationship Marketing* (ad esempio Grönroos, 1990, 1994; Webster 1992; Morgan e Hunt, 1994). Tutto ciò nonostante il fatto che in ciascuno di questi argomenti fosse stato sviluppato in importanti gruppi di ricerca.

Ad esempio, la ricerca del gruppo IMP ha portato allo sviluppo del c.d. "**Interaction Approach**", che si concentra sugli individui nelle relazioni diadiche acquirente-venditore (Hakansson, 1982; Ford, 1990). In quel contesto, il *marketing* era visto come un processo interpersonale e sociale, basato su contatti continui, obiettivi reciproci, fiducia e impegno (Hakansson, 1982; Ford, 1984; Wilson e Mummalaneni, 1986; Wilson e Jantrania, 1994). La prospettiva della rete, d'altra parte, si concentra sulla totalità delle relazioni in un mercato/industria, e non sull'individuo o la diade (Easton, 1995). Come descritto da Gummesson (1994), il *marketing* in quel contesto comportava "...la creazione, l'utilizzo e la manutenzione di una rete [...di relazioni tra le imprese...]". Ognuna di queste scuole di ricerca introdusse un ulteriore fattore che ulteriormente complicò gli sforzi per comprendere il *marketing*, che si concentravano, infatti, su diversi livelli di scambio relazionale e unità di analisi. Mentre ci sono molti tipi e livelli di relazioni che potrebbero essere esaminate nel contesto del *marketing*, secondo il *Transactional Marketing* (ovvero la visione dell'AMA) il focus della ricerca si concentrava sul processo di scambio tra gruppi di clienti nel mercato e l'organizzazione che fornisce prodotti e servizi. In alternativa, le altre scuole si

concentravano specificamente sui rapporti con un utente finale specifico, o tra persone fisiche o giuridiche o tra gruppi di imprese.

Infine, gli sforzi per comprendere la natura del *marketing* nell'ambiente contemporaneo erano complicati dall'ipotesi secondo cui alcuni tipi di *marketing* fossero appropriati per le aziende di beni di consumo, mentre altri lo erano di più per società di servizi o beni industriali – una visione che, in futuro, verrà accolta e verificata da numerose ricerche. È dunque evidente che fosse necessario effettuare ulteriori ricerche per portare un po' di chiarezza sull'argomento, e per fissare in modo più preciso i confini e l'ambito del *Relationship Marketing* come pratica di *marketing* contemporaneo.

Grönroos, nel **1996**, basandosi su quelli che egli riteneva essere aspetti mancanti nella teoria del *marketing mix*, identificò sei preposizioni sulla natura del *Relationship Marketing*. Tali preposizioni sono le seguenti:

- **Preposizione 1: elementi variabili di marketing** – nel *Relationship Marketing*, l'impresa non può predeterminare una serie di variabili di *marketing* da utilizzare, ma deve fondare le proprie decisioni sulla situazione attuale e sulla natura della relazione con un dato cliente esistente o potenziale, ed utilizzare le risorse e le attività che compongono un desiderato impatto di *marketing* creando valore e aumentando la soddisfazione dei clienti, qualunque siano le risorse e le attività e indipendentemente da dove si trovino all'interno della gerarchia organizzativa.
- **Preposizione 2: soluzione organizzativa** – nel *Relationship Marketing*, il *marketing* non può essere organizzato come un'unità organizzativa separata, ma deve esistere una coscienza di *marketing* sviluppata e diffusa in tutta l'organizzazione. Tuttavia, gli specialisti del *marketing* sono necessari per alcune attività di *marketing* tradizionali e come consulenti interni del *top management*, al fine di contribuire ad instillare tale consapevolezza di *marketing* nell'intera organizzazione.
- **Preposizione 3: pianificazione del marketing** – il *Relationship Marketing* non può essere pianificato mediante i tradizionali piani di *marketing*, poiché gran parte delle risorse e delle attività di *marketing* sono simultaneamente pianificate in altri piani. Invece, un orientamento al mercato deve essere instillato in tutti i piani e questi devono essere integrati attraverso un *corporate-plan* orientato al mercato, sotto l'ottica di un piano per la gestione delle relazioni.
- **Preposizione 4: scelta dei clienti** – nel *Relationship Marketing*, le informazioni sui clienti potenziali ed esistenti da utilizzare per le decisioni e le attività di *marketing* non possono essere basate solo su tecniche tradizionali di segmentazione del mercato. La scelta dei clienti da servire e le decisioni su come servirli devono essere basate su *file* di informazioni sui singoli clienti e altri tipi di *database*.

- **Preposizione 5: monitoraggio delle prestazioni** – nel *Relationship Marketing* l'impresa dovrebbe gestire la propria base di clienti direttamente attraverso le informazioni ottenute su base giornaliera nell'interfaccia continua tra i clienti e i dipendenti dell'azienda e supportarla con statistiche sulle quote di mercato e studi ad hoc sui bisogni, valore ed aspettative dei clienti, qualità percepita e livelli di soddisfazione.
- **Preposizione 6: etichetta per il marketing** - creare una comprensione del *Relationship Marketing* tra il personale dirigente e non manageriale all'interno dell'organizzazione e sviluppare una cultura in cui viene implementato il *marketing* relazionale. Potrebbe dunque essere necessario sostituire il termine *marketing* con uno neutrale e psicologicamente più termine facilmente accettato, per descrivere il compito di gestione delle relazioni di mercato dell'azienda.

Anche se tali preposizioni ricalcavano i principi del *Relationship Marketing* visti finora e sembravano porsi come linee guida, è evidente che si trattava solamente di principi teorici che necessitavano di verifica all'interno del contesto di mercato e la cui validità doveva essere messa alla prova dalle aziende stesse.

Dunque, **Brodie e Coviello (1998)**⁷ cercarono di analizzare le sei preposizioni per meglio comprendere come veniva praticato il *marketing* contemporaneo e la rilevanza della prospettiva transazionale e relazionale. Il fine ultimo era comprendere come il *management* di un'azienda percepisse le pratiche di *marketing* e se esse fossero distinte o confuse all'interno del mercato stesso. Nonostante grandezza e settore d'operatività delle aziende⁸ selezionate fossero molto diversi tra loro, le preposizioni dalla 1 alla 5 furono confermate come importanti nella maggior parte dei casi (86%). Se invece si esamina il grado con cui tali preposizioni furono realmente applicate all'interno delle aziende, lo scenario si presenta differente (Figura 4). Le preposizioni dalla 1 alla 5 sono state supportate o parzialmente supportate dal 59-84% dei partecipanti. Le due preposizioni, 2 e 5, non furono supportate da circa un terzo dei partecipanti e la proposta 3 non fu supportata da oltre il 40%.

È interessante notare che l'analisi qualitativa ha indicato la portata del supporto alle preposizioni sembra variare in base al tipo di azienda: ad esempio (in ambito canadese) sottili differenze sono emerse tra le imprese di servizi industriali e di consumo, nonché quelle industriali e organizzazioni di beni di consumo. All'estrema sinistra del continuum, le aziende che non riportavano alcun supporto per le proposte dalla 1 alla 5 sono state identificate come imprese industriali di base, società prevalentemente nel settore petrolifero, del gas e industrie chimiche. Secondo i dirigenti di queste aziende, le decisioni di mercato erano "*buyer-driven*" e il prezzo era il fattore chiave. Inoltre, le attività di *marketing* in queste

⁷ Per la ricerca completa, si consulti Brodie R., Coviello N. (1998) - From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6:3, pp. 171-186

⁸ 85 aziende Neo-zelandesi e 60 aziende Canadesi, per un totale di 145

aziende erano spesso altamente specializzate, in cui il *marketer* era separato sia dalla produzione che dall'acquirente. Gli obiettivi delle aziende industriali di materie prime erano chiaramente incentrati su profitti, entrate e mantenimento dei prezzi, mentre fedeltà e soddisfazione del cliente sono state considerate irrilevanti. Se è stato utilizzato un indicatore delle prestazioni di *marketing*, la quota di mercato è stata considerata standard del settore. Verso la metà del continuum, le imprese dei beni di largo consumo (FMCG), *retail commodities* (ad es. fornitori di benzina) e dei servizi al consumo hanno mostrato livelli relativamente bassi ma con un aumento dei livelli di supporto per le preposizioni. La caratteristica comune di tutti e tre i tipi di aziende erano focalizzati sui grandi mercati di consumo. Superando la metà del continuum, emersero i beni industriali e le imprese produttrici di beni durevoli dei consumatori e l'equilibrio si spostò verso il supporto delle preposizioni. Questo spostamento è stato particolarmente evidente per i servizi industriali e le organizzazioni no-profit. Complessivamente, per le proposizioni 1-5 sono comparsi diversi livelli di supporto, a seconda del tipo di impresa esaminata (in termini di mercato del prodotto). Al contrario, analisi statistiche delle caratteristiche di altre aziende (ad es. dimensioni, età e tasso di crescita) non sono riuscite a evidenziare eventuali modelli significativi di influenza. Pertanto, si potrebbe sostenere che il problema non riguardasse tanto quali aziende non sostenessero le preposizioni, ma piuttosto il perché.

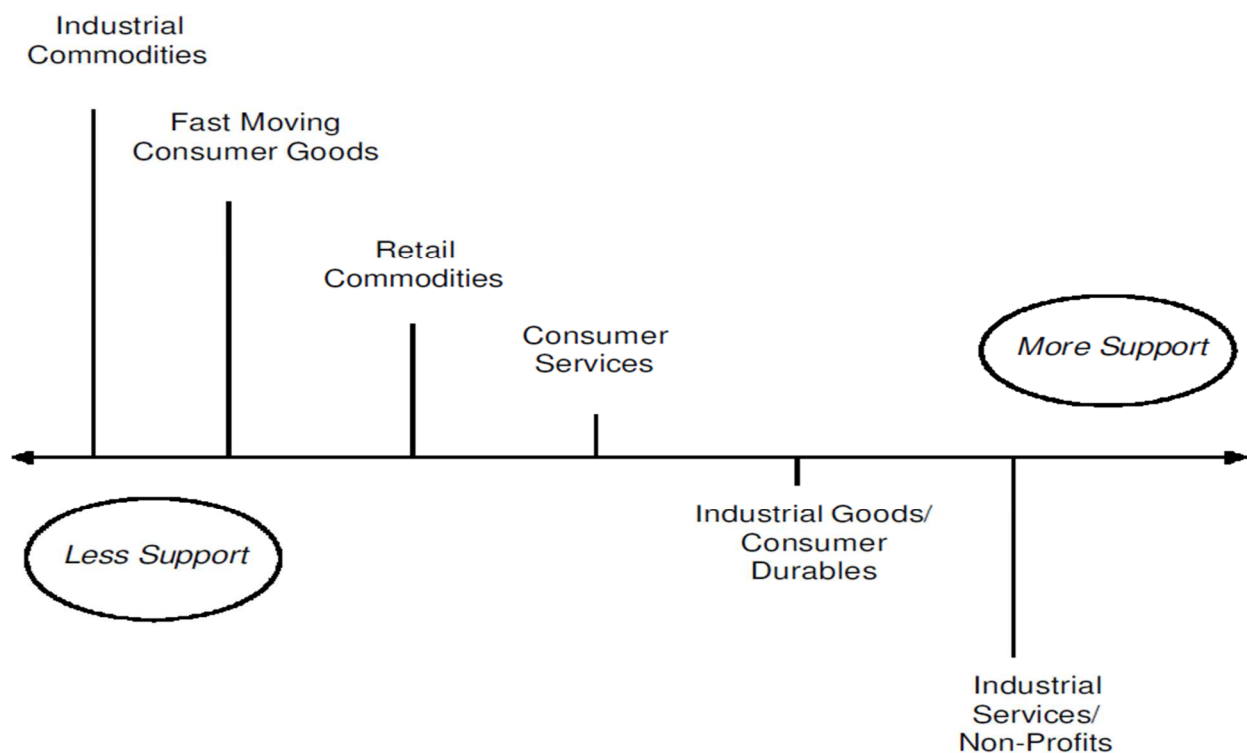


Figura 4. Fonte: Brodie R., Coviello N. (1998) - From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, Vol. 3, pp. 171-186

Per esaminare i motivi per cui alcuni dei partecipanti non supportarono alcune delle preposizioni, venne condotta una "content analysis" su ciascuno dei casi canadesi. Mentre i partecipanti generalmente accettarono il concetto di *marketing* relazionale nella forma delle proposizioni offerte da Grönroos (1996), sembrarono cauti riguardo la loro rilevanza pratica in determinate circostanze (ad esempio, dimensioni dell'azienda, natura dei dipendenti e dimensione e natura della base clienti). I soggetti appartenenti a grandi aziende, infatti, supportarono in maniera minore la proposta che il *marketing* dovesse essere responsabilità di tutti all'interno dell'organizzazione, piuttosto che l'unica preoccupazione di un dipartimento *marketing* tradizionale (Preposizione 2). Aggiunsero, ad esempio, che le grandi aziende richiedessero un chiaro orientamento al *marketing* (nella forma di un dipartimento centralizzato) al fine di fornire una direzione precise. Per quanto riguarda i dipendenti, alcuni partecipanti osservarono che qualora essi fossero stati uniti in un sindacato, il successo di una strategia di *marketing* "part-time" poteva essere ostacolato dalle richieste sindacali. Allo stesso modo, se i dipendenti avevano un alto tasso di *turn over*, l'investimento necessario per la formazione e lo sviluppo (a supporto la Preposizione 2) è stato considerato proibitivo in termini di costi e percepito come superfluo. Le imprese con una base di clienti ampia o non direttamente servita mostrarono, inoltre, solo un supporto parziale alla proposta secondo cui un'azienda dovrebbe concentrarsi su segmenti di singoli clienti identificati attraverso *file* di informazioni (Preposizione 4).

Questo risultato, d'altro canto, è anche facilmente comprensibile. Infatti, in molti casi, potrebbe risultare non pratico né redditizio commercializzare in modo individuale e soddisfare le esigenze di ciascuna caratteristica individuale. Le informazioni raccolte sui singoli, tuttavia, potrebbero ancora essere utili se raccolte e segmentate per arrivare a un piano di *marketing* globale. Collegata alla Preposizione 4 è la questione riguardante il modo migliore per misurare il successo del mercato dell'azienda o la sua *performance*, ovvero la Preposizione 5. Secondo Grönroos (1996), ciò dovrebbe comportare l'uso di informazioni attuali e approfondite sui clienti e raccolte su base giornaliera attraverso l'interfaccia clienti-dipendenti. Tuttavia, non tutti i partecipanti concordarono con questo argomento. Alcuni di essi ritennero che questo approccio fosse costoso e particolarmente problematico qualora il sistema informativo aziendale fosse stato un "patchwork" di programmi *software* che erano stati semplicemente aggiunti al sistema man mano con la crescita dell'azienda.

Quest'ultimo è un tema ricorrente, specialmente se attualizzato e trasposto all'interno del mercato moderno in cui spesso vengono utilizzati termini quali "Internet delle cose", "2.0" o addirittura "4.0". Aziende di grande successo, come *Alibaba*⁹, fondano gran parte del loro vantaggio competitivo sul ricorso a *software* e tecnologie perfettamente integrate nella strategia di *marketing* aziendale, per "facilitare lo sviluppo di un ecosistema di e-commerce aperto, coordinato e prospero" (Zeng, 2018). È infatti impossibile pensare che al giorno d'oggi si possa attuare una strategia di *Relationship Marketing* senza una perfetta integrazione delle piattaforme tecnologiche. I *manager* erano anche preoccupati che un'analisi a livello micro, sebbene utile, non potesse fornire un quadro completo utile per i loro requisiti decisionali. Come notato da un partecipante, "concentrandosi strettamente sul feedback di un singolo cliente, si potrebbero perdere le informazioni ottenute da guardandolo da un livello superiore [...] e quindi puoi perdere di vista gli obiettivi generali". Questa opinione è simile a quella trovata nella discussione che circondava la preposizione secondo cui l'offerta di mercato dovesse essere flessibile, senza un mix di *marketing* predeterminato o un prodotto prefabbricato in sé (Preposizione 1).

Tuttavia, il pericolo di prendere decisioni in qualsiasi momento basandosi sulla relazione attuale è quello di prendere decisioni incoerenti. Allo stesso modo, alcuni *manager* riferirono potesse presentarsi il pericolo di essere troppo focalizzati sui clienti. Il tutto avrebbe potuto portare ad un lungo processo decisionale e "...un'organizzazione che cambia direzione con ogni richiesta non standard di un cliente". Ad ogni modo, entrambe le situazioni potrebbero portare a inefficienze o incoerenze nell'organizzazione, sebbene esse potrebbero comportare il vantaggio di una maggiore soddisfazione del cliente – se correttamente gestite. È interessante notare che la discussione sulla Preposizione 3 ("pianificazione del *marketing*") fornì una visione generale al sostegno del concetto di *marketing* relazionale, nonostante il 41% delle aziende avesse indicato che le loro pratiche non supportavano la proposta e solo il 19% la sosteneva parzialmente. Chiaramente, l'implementazione pratica della Preposizione 3 è stata percepita come difficile per una varietà di motivi. Gli esempi includono la mancanza di supporto da parte del vertice aziendale o un'incoerenza dell'azienda nell'approccio al *marketing* relazionale, attraverso vari livelli dell'organizzazione. In alternativa, alcuni *manager* riferirono che sebbene potesse esistere una cultura di *Relationship Marketing*, l'impresa ancora considerava la necessità di avere un piano di *marketing* distinto e definito per guidare l'organizzazione. Una tendenza notata nella discussione che circonda le varie preposizioni – in particolare la 1 - era che le imprese avessero un numero di tipi diversi di clienti e, quindi, diversi tipi di relazioni con essi. Alcune di queste relazioni erano transazionali, mentre altre erano più relazionali in natura. Di conseguenza, le attività di *marketing* tradizionali -

⁹ Per l'articolo completi, si consulti Zeng M. (2018) - Alibaba and the Future of Business, Harvard Business Review, Settembre-Ottobre, pp. 88-96

incapsulate nelle 4P e nelle tradizionali attività di base criticate da *Grönroos (1996)* – vennero ancora considerate come rilevanti da diversi *manager* aziendali.

In aggiunta ai risultati ottenuti dall'analisi condotta *Brodie e Coviello (1998)*, risulta interessante esaminare due presupposti sottostante l'efficace implementazione di una strategia di *Relationship Marketing*: ovvero **il supporto del top management e la necessità di un cambiamento a livello organizzativo**. Come infatti è stato fatto notare da alcuni partecipanti alla ricerca, un clima di fiducia è stato visto come richiesto in tutta l'organizzazione, basato su formazione, premi e comunicazione interna, e meccanismi di *feedback* per consentire il "*coordinamento nelle scelta dell'impresa di abbracciare l'idea del Relationship Marketing*". Piuttosto che concentrarsi sulla necessità di usare la tecnologia per avvicinarsi al cliente, i partecipanti erano più preoccupati della gestione efficace delle informazioni, sia al/dal cliente che all'interno dell'organizzazione. Come affermato da *Kotler e Stigliano (2018)*, è necessario considerare l'utilizzo della tecnologia in base alla circostanza. "*Il fatto che la tecnologia sia così potente non significa che sia necessario dispiegarla in qualsiasi circostanza [...] Se, al contrario, si è in grado di individuare un bisogno o un desiderio delle persone e di progettare un servizio di cui la tecnologia sia invisibile abilitatore, allora si sta creando valore*" (*Kotler e Stigliano, 2018*).

I partecipanti suggerirono che fosse più importante raccogliere e utilizzare le informazioni pertinenti in modo tempestivo, piuttosto che essere sopraffatti dalle informazioni quotidiane costose da raccogliere, analizzare, archiviare e utilizzare. Anche se, al giorno d'oggi, è risaputo come numerose aziende – quali *Spotify* e *Netflix*, che si basano sulla modello della piattaforma *streaming* – facciano della raccolta, analisi e ottimizzazione dell'esperienza dei consumatori sulla base delle loro preferenze, il punto essenziale del loro vantaggio competitivo. È dunque necessario tenere ben presente il tempo in cui tale ricerca è stata condotta (1998). Infine, i partecipanti sostennero nuove proposizioni relative alle implicazioni finanziarie del *marketing* relazionale. Essi ritennero che la pratica del *Relationship Marketing* dovesse essere "*supervisionata secondo regola dei costi e dei benefici*", in quanto era necessario distinguere i clienti che avrebbero garantito un ritorno adeguato dagli altri e riconoscere che la misura in cui si desiderano le relazioni deve essere valutata rispetto ai costi e i vantaggi per stabilire e mantenere tali relazioni. In conclusione, è possibile affermare che né il *Transactional* né il *Relationship Marketing* catturassero appieno le pratiche di *marketing* dell'epoca, e che fosse necessaria ulteriore ricerca per comprendere realmente questo fenomeno in tremenda evoluzione e diffusione.

All'analisi di *Grönroos (1996)*, si aggiunsero altri due schemi di classificazione, che cercavano di descrivere come nuovi approcci di *marketing* potessero essere garantiti dall' *Information Technology* (IT) – comparandoli con il *marketing mix* tradizionale. Il primo, offerto da **Day (1998)**, delineò e confrontò tre diverse **combinazioni strategia/struttura** che potevano essere adottate dall'azienda: *Traditional*, *Augmented* e *Fully Interactive*. Egli descrisse l'approccio tradizionale come una strategia di *marketing* televisivo che utilizzava i mass media e gli intermediari per raggiungere ampi segmenti della

popolazione. La struttura adeguata a questo approccio è quella di un *design* organizzativo funzionale, con responsabili di marchi o prodotti a fornire il coordinamento necessario. Al contrario, le strategie “aumentate” comportavano l'immissione di materiale esistente su un sito Web e l'utilizzo di supporti interattivi per aggiungere continuità e attività di ritenzione dei clienti. Questo approccio richiedeva, invece, una struttura innestata con gestori di segmenti, gruppi di supporto tecnologico e team multifunzionali ad hoc, mentre le competenze specialistiche potevano anche essere esternalizzate.

Infine, le strategie completamente interattive erano quelle che coinvolgevano personalizzazione di massa, negozi virtuali, collegamento di clienti e canali attraverso la tecnologia e apprendimento collaborativo facilitato dall'IT. In questo caso, *Day (1998)* sosteneva che la struttura organizzativa doveva essere completamente nuova o trasformata.

Il secondo e ulteriore contributo venne fornito da **Hagel (1999)**, che descrive **tre tipi di marketing**: *Mass, Direct e Collaboration Marketing*. Il *marketing* di massa comportava una maggiore comunicazione per vendere di più, ed era caratterizzato da messaggi monologici, per dominare il processo di comunicazione. Il *marketing* diretto, invece, si sarebbe dovuto basare sul principio di "so di più, quindi vendo di più" (*Hagel, 1999, pp. 62*), dove la conoscenza veniva sviluppata attraverso la creazione di profili dei consumatori basandosi sulle transazioni stesse. Per ultimo, il *marketing* collaborativo prevedeva l'utilizzo di tecnologie online per aumentare l'efficacia dei clienti nei loro acquisti. Ciò è possibile collegando i clienti in rete con una serie di persone e organizzazioni, per creare una serie di relazioni basate sulla conversazione. Ciò si traduce nella creazione di comunità virtuali interattive per l'azienda e i suoi clienti.

Brodie e Coviello: il Relationship Marketing teorizzato

Tuttavia, ancor prima della verifica delle ipotesi espresse da *Grönroos (1996)*, furono sempre **Brodie, Coviello et al. (1996)** i primi a fornire uno **schema di classificazione**, identificando i temi e le dimensioni del *marketing* più comunemente discusse in letteratura. Uno schema che, per la letteratura futura, divenne il punto di partenza per gli studi successivi (Tabella 2).

<i>Recent Frameworks</i>	<i>Forms of Marketing</i>				
	<i>Traditional Marketing Mix</i>	<i>Augmented Marketing Mix</i>	<i>Information Technology Driven</i>	<i>Interpersonal Interaction</i>	<i>Interfirm Interaction</i>
Coviello, Brodie, & Munro (1997)	Transaction Marketing	Database Marketing		Interaction Marketing	Network Marketing
Day (1998)	Traditional	Augmented	Fully Interactive		Fully Interactive
Hagel (1999)	Mass Marketing	Direct Marketing	Collaboration Marketing		Collaboration Marketing

Tabella 2. Fonte: Coviello N., Milley R. e Marcolin B. (2001) – Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 4

Questo comportò la ricerca di denominatori comuni attraverso i vari flussi di ricerca associati alla letteratura di servizi, dei canali, delle interazioni e delle reti. Questo esame della letteratura riconobbe che anche se ricercatori precedenti si focalizzarono su problemi simili, non usarono definizioni costruttive comuni (Wilson e Moller, 1991). Allo stesso modo, anche se le varie visioni del *marketing* potevano condividere o meno i medesimi costrutti, c'era poco accordo sul linguaggio concettuale da usare (Halinen, 1995). Pertanto, i ricercatori in questione fecero uno sforzo per evitare un linguaggio come quello utilizzato letteratura sulle reti, che fosse ovvero "diffuso e contraddittorio, quindi difficile da imparare" (Easton, 1992). Piuttosto, lo schema di classificazione impiegava termini che potessero essere concisi e comprensibili, e che potessero essere comunicati sia dagli accademici che dai professionisti. Inoltre, lo schema di classificazione doveva avere il potenziale per essere reso operativo. Era quindi richiesta semplicità nella struttura. Attraverso l'analisi del contenuto di come i precedenti ricercatori hanno definito e utilizzato termini associati al *marketing*, due temi comuni sono stati identificati attraverso la letteratura: scambio relazionale e l'aspetto manageriale.

- **Dimensioni dello scambio relazionale:** il concetto di scambio è stato tradizionalmente visto come il nucleo o il centro del *marketing* (Alderson, 1957; Bagozzi, 1975; Hunt, 1976; Kotler, 1984; Houston et al., 1992). Tuttavia, argomentazioni più recenti del *marketing* (Sheth et al., 1988; Grönroos, 1995) sostenevano che il concetto di scambio economico fosse un'unità di analisi troppo ristretta e che riflettesse una prospettiva di *marketing* emersa dalla scuola di pensiero funzionalista (Parvatiyar e Sheth, 1994). Sia Grönroos (1995) che Parvatiyar e Sheth (1994) sostenevano che la pratica di *marketing* del tempo suggerisse che le interazioni potessero o meno includere lo "scambio" e che, piuttosto, dovevano cercare di ottenere un beneficio reciproco attraverso la condivisione di attività. Di conseguenza, essi sostenevano che lo scambio economico di per sé non doveva essere l'unità fondamentale di analisi nel *marketing*. Tuttavia, implicito nell'argomento in cui le parti cercano di "raggiungere il beneficio reciproco" attraverso l'associazione, è il fatto che conoscenza, esperienza e – forse - risorse finanziarie potessero essere scambiate nell'attività di condivisione. Come riassunto da Houston et al. (1992), entrambi le parti in uno scambio danno e ricevono "valore"; valore che può assumere forme diverse, tra cui ad esempio esperienze condivise. Pertanto, come suggerito da Wensley (1995), lo "scambio" è un processo centrale nel *marketing*, ma varia nella sua ampiezza, a seconda della prospettiva di *marketing* esaminato. Ad esempio, lo scambio può comportare una singola ed isolata transazione economica, o può comprendere relazioni in corso con una conoscenza tecnica, pianificazione o componente legale (Easton, 1992). Lo scambio potrebbe anche essere di natura sociale e comportare dell'interazione, basata su obiettivi, adattamento, fiducia e impegno reciproci (Ford, 1984; Ballantyne, 1995), o "relazioni di scambio" che collegano le imprese in una struttura di rete (Easton, 1992; 1995). A seguito di ciò, il concetto di scambio relazionale venne utilizzato per comprendere sia le proprietà transazionali che relazionali e, di conseguenza, fornì

la prima area di analisi. L'analisi della letteratura portò all'identificazione di sette dimensioni di scambi relazionali: il focus dello scambio relazionale, le parti coinvolte nello scambio relazionale (due o più), il modello di comunicazione tra le parti e il loro tipo di contatto (diretto/indiretto, formale/informale), la durata (breve/medio/lungo, continuo/discontinuo) e la natura (formalità) dello scambio relazionale e l'equilibrio di potere in termini di chi controlla il processo di scambio relazionale e livello di interdipendenza tra le parti.

- **Dimensione dell'aspetto manageriale:** mentre la prospettiva di scambio relazionale è fondamentale per il *marketing*, *Ambler (1994)* sosteneva che per comprendere il processo di *marketing*, l'attenzione doveva essere su "...come i manager usano il loro tempo, energie ed entusiasmo, così come le risorse finanziarie disponibili". Ciò è supportato da *Houston et al. (1992)*. Pertanto, la seconda area di analisi è relativa alle problematiche gestionali. L'analisi della letteratura identifica cinque dimensioni di gestione comuni: l'intento di decisioni manageriali, il focus del processo decisionale manageriale, i tipi di investimenti di *marketing* effettuati dall'azienda, il livello organizzativo a cui le decisioni di *marketing* vengono prese e implementate e il periodo di pianificazione manageriale.

Sull'analisi di queste due dimensioni, sono state identificate le prime tre sottodimensioni del *Relationship Marketing*, ovvero:

- **Database Marketing:** questa dimensione riguarda l'informazione e l'utilizzo della tecnologia da parte dei professionisti del *marketing*. In questo caso, l'attenzione è ancora sulla transazione di mercato, ma che ora comporta lo scambio sia economico sia di informazioni. Questo punto di vista è simile a quelli di *Peperoni e Rogers (1995)*, che definiscono questo tipo di *marketing* come *marketing "one-to-one"*, e che utilizza "*tecnologia dell'informazione avanzata per dare ad un'impresa la capacità di sviluppare relazioni con l'individuo e clienti ...[tramite] media indirizzabili individualmente e interattivi*". In questa definizione, il *marketer* si affida alla tecnologia (possibilmente nella forma di un *database, software* o Internet) per formare un tipo di relazione, consentendo così alle imprese di competere in un modo diverso dal "*marketing di massa*" (come visto nel *Transactional Marketing*). Più specificamente, l'intento è quello di fidelizzare i clienti nel tempo. Questo è riflesso nel processo delineato da *Copulsky e Wolf (1990)*, in cui l'azienda cerca di "*identificare e costruire un database di correnti e potenziali clienti [...] recapitando messaggi differenziati a queste persone attraverso media consolidati e nuovi canali basati sulle caratteristiche dei consumatori e sulle loro preferenze e tenere traccia di ogni relazione per monitorare il costo di acquisizione del consumatore e il valore della vita dei suoi acquisti*". Secondo entrambe queste definizioni, *Database Marketing* è fondamentalmente come strumento o tecnica utilizzata dalle imprese per sviluppare e gestire relazioni a lungo termine tra l'azienda e i suoi clienti *target*. Il *marketing*, tuttavia, è ancora rivolto "al" cliente, piuttosto che "con" il

cliente (Pepper e Rogers, 1995). Le relazioni di per sé non sono vicine e sono solo facilitate e "personalizzate" attraverso l'uso della tecnologia.

- **Interaction Marketing:** mentre il *Database Marketing* comporta una certa forma di relazione personalizzata ma a distanza, l'*Interaction Marketing* implica un'interazione faccia a faccia e si riflette nel lavoro dei ricercatori di *marketing* dei servizi (ad esempio, Berry, 1983; Grönroos e Gummesson, 1985) e nell'*Industrial Marketing and Purchasing Group*" (ad esempio, Hakansson, 1982; Ford, 1990). Come identificato da Cunningham e Turnbull (1982), questo tipo di *marketing* si verifica a livello individuale, dove "vengono stabiliti contatti personali, effettuate contrattazioni e scambi di informazioni e stabilite relazioni individuali". Secondo Webster (1992) "...l'attenzione si sposta da prodotti e aziende come unità, a persone, organizzazioni e processi sociali che si legano insieme diversi attori nelle relazioni in corso". Pertanto, *Interaction Marketing* è un processo che coinvolge individui che avviano e gestiscono interazioni personali complesse (Dwyer et al., 1987). La relazione è basata sullo scambio sociale, coinvolgendo ad esempio fiducia, orientamento reciproco, dipendenza, soddisfazione, impegno e adattamento (Ford, 1984; Wilson e Mummalaneni, 1986; Grönroos, 1990; Easton, 1992; Wilson e Jantrania, 1994). Dato quanto sopra, una prima unità di analisi dell'*Interaction Marketing* è la relazione stessa, ma è anche la persona - in una relazione interattiva, diadica - e l'interazione tra persone e varie tecnologie e sistemi. Allo stesso tempo, le relazioni stabilite tra individui sono considerate nel contesto della loro organizzazione/azienda, fornendo così una quarta unità di analisi. Come suggerito da Johanson e Mattsson (1987), tali relazioni "interfirm" hanno "un orientamento reciproco e derivante da processi di scambio e scambio sociale, con un processo d'adattamento." Queste relazioni di scambio possono avvenire sia in modo formale che informale, con parti reciprocamente attive e adattive. Quindi, *Interaction Marketing* è chiaramente diverso dallo strumento/tecnica di *Database Marketing*. A livello manageriale, l'individuo e l'impresa investono risorse per sviluppare una relazione reciprocamente vantaggiosa e personale e interattiva. Allo stesso tempo, l'interazione è basata sulla relazione (in questo contesto) ed è diversa da una semplice relazione a lungo termine in quanto: implica negoziazione e quindi pianificazione congiunta, il focus dello scambio è esteso per includere la creazione continua di valore per tutte le parti interessate e implica l'interdipendenza reciproca piuttosto che sequenziale (Joshi, 1995). L'*Interaction Marketing* non è di per sé una responsabilità di un *marketer* specializzato (come nel *Database Marketing*), né il professionista è necessariamente nella posizione di "venditore". Piuttosto, l'*Interaction Marketing* può coinvolgere un numero di individui attraverso funzioni e livelli nell'azienda, inclusi dirigenti e direttori generali (Hallen, 1986; Gummesson, 1994), e comprende attività di *marketing* e acquisti. Pertanto, l'attenzione manageriale e le attività coinvolte nell'*Interaction Marketing* differiscono marcatamente da quelli di *Transaction* e *Database Marketing*.

- **Network Marketing:** come discusso da *Sharma (1993)* e *Anderson et al. (1994)*, un'analisi diadica fornisce solo una prospettiva parziale per la comprensione delle relazioni. Quindi, dalle relazioni diadiche in *Interaction Marketing* è necessario passare alla totalità di relazioni in un mercato o industria (*Easton, 1995*). In questa prospettiva, multiple relazioni in rete tra le imprese sono al centro di *Network Marketing*, con un interesse specifico per la "connessione" di queste relazioni (*Anderson et al., 1994*). Per definizione, una rete coinvolge "aziende impegnate nella produzione, distribuzione e uso di beni e servizi" (*Johanson e Mattsson, 1988*). In questo contesto, il coordinamento avviene attraverso l'interazione tra le imprese della rete e vengono stabilite relazioni di scambio tra imprese. Ogni impresa ha diretti rapporti con clienti, distributori, fornitori ecc., nonché varie indirette relazioni (*Johanson e Hallen, 1989*). Quindi, una rete aziendale è fondamentalmente un insieme di relazioni connesse (*Anderson, Hakansson e Johanson, 1994*), che implica relazioni tra imprese (*Hakansson e Johanson, 1993*). Questa visione comprende il ruolo sia dell'individuo che dell'azienda, come pure di relazioni e reti che "emergono attraverso l'interazione tra manager di diversi livelli di gestione" (*Johanson e Halle, 1989*). Poiché le relazioni fanno parte di una rete più ampia, possono variare da vicine (interpersonali) a distanti (impersonali) e possono variare per livelli di potere e dipendenza, nonché per gradi di comunicazione. Il *marketing* in questo contesto diventa quindi la "creazione, l'utilizzo e la manutenzione del network" (*Gummesson, 1994*). Sebbene *Grönroos (1994)* ritenesse che il ruolo e la forma del *marketing* nelle reti non fossero molto chiari, *Cunningham e Homse (1982)* fornirono una visione utile del *Network Marketing* in base alla quale "...tutte le attività di marketing possono offrire giuste circostanze per stabilire relazioni o per svilupparle, o influenzare direttamente la natura e le caratteristiche delle relazioni individuali". In particolare, *Johanson e Mattsson (1985)* definiscono tale *marketing* come "...quelle attività che servono a stabilire, mantenere, sviluppare, e talvolta interrompere relazioni, per determinare le condizioni di scambio e gestire l'attuale scambio". Il *Network Marketing* si verifica attraverso le organizzazioni, in cui le imprese impegnano risorse per sviluppare posizioni in una rete di relazioni (*Johanson e Mattsson, 1985; 1988*). Questo è generalmente realizzato attraverso le transazioni commerciali e sociali straordinarie, a seguito di sviluppo e mantenimento di relazioni.

Nonostante l'identificazione di queste tre dimensioni del *Relationship Marketing*, molte questioni rimanevano ancora aperte. In particolare, tre domande fondamentali non trovavano ancora risposta dall'analisi della letteratura. Il *Relationship Marketing* costituiva davvero un cambio di paradigma rispetto al passato e al classico approccio del *marketing mix* – che era dunque da scartare? Ma soprattutto, in quali aziende e in quali mercati era possibile applicare questa nuova strategia di *marketing*? Ed infine, era possibile applicare solo una delle tre dimensioni o era necessario applicare una combinazione delle tre per attuare una strategia di *marketing* realmente efficace?

Per rispondere a tali quesiti, **Brodie e Coviello (1997)**¹⁰ predisposero **la prima ricerca sul Relationship Marketing** – che si inserisce all’interno della letteratura come primo caso d’analisi delle c.d. “*Contemporary Marketing Practices*”. Anche se l’analisi condotta non implementò metodi innovativi di ricerca – sono stati usati, infatti, questionari, diverse interviste qualitative e l’analisi di un *database* preesistente – è interessante analizzare i risultati di tale studio e gli spunti che, da qui in poi, avrebbero guidato la ricerca futura. Sulla base delle risposte aperte comprese all’interno del questionario, i ricercatori sono stati in grado di identificare sei tendenze dominanti all’interno delle aziende consultate e qui sotto riportate (Tabella 3).

Ranking of major marketing trends (as perceived by respondents)

Rank	Trend noted by respondents	FMCG/CD	IG	S
1	Development of relationships with value-added services; technology and knowledge sharing; partnerships; relationships with mass markets; co-operating to add value; clients rely on us		✓	✓
2	Customer focused on cost, price; price sensitive; retail margins eroding; margin cuts to win accounts; price wars	✓	✓	
3	Increased competition; fight for share; more new products, offerings	✓		✓
4	Increased use of technology for advertising and communication			✓
5	Development of loyalty programmes; more direct marketing		✓	
6	Customers more knowledgeable, demanding	✓		

FMCG=consumer packaged goods, CD=consumer durables, IG=industrial goods, S=services, ✓=industry specific trend.

Tabella 3. Fonte: Brodie R., Coviello N. et al. (1997) - Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Vol. 5, pp. 383-406

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, la *trend* dominante dello sviluppo di relazioni è seguito da un aumento della sensibilità al prezzo dei consumatori e della guerra di prezzo tra imprese, con un conseguente aumento della competizione. Pertanto, non sorprende la ricerca di una relazione con i propri clienti in un ambiente caratterizzato da una competizione sempre maggiore e con consumatori sempre più informati, esigenti e in grado di comparare attentamente prezzi e benefici di ciascun prodotto/servizio. In particolare, le aziende produttrici di beni industriali riferirono la tendenza sempre di maggiore di voler “aggiungere valore” al consumatore e di voler aumentare i propri programmi fedeltà e le attività di *direct marketing*, mentre le aziende fornitrici di servizi notarono un aumento nell’uso della tecnologia per comunicare e per le attività pubblicitarie dirette ai consumatori.

¹⁰ Per la ricerca completa, si consulti Brodie R., Coviello N. et al. (1997) - Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13:5, pp. 383-406

A seguito dei *trend* sopra riportati, sono stati identificati sei maggiori cambiamenti che le imprese avevano operato sulle loro pratiche di *marketing* (Tabella 4).

Ranking of major changes in marketing (as perceived by survey respondents)

Rank	Change noted by respondents	FMCG/CD	IG	S
1	Changing resources/structure: more focused marketing resources and structure; changed structure, objectives; specific marketing person appointed		✓	✓
2	Developing relational philosophy: development of one to one relationships; alliances; working with customers; drive to a personal level		✓	✓
3	Increased segmentation/niching: more segmentation; customer targeting; value-added to more important customers	✓		✓
4	Changing market orientation: more focused on customers; customer-oriented	✓		
5	Increased measurability/accountability: increased reporting of sales and profit; more accountability in decision-making; more performance tracking; more planning		✓	
6	Increased use of technology: more technologically advanced; use of email; new information system; more proactive on innovation and technology			✓

FMCG=consumer packaged goods, CD=consumer durables, IG=industrial goods, S=services, ✓=industry specific trend.

Tabella 4. Fonte: Brodie R., Coviello N. et al. (1997) - Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 383-406

I cambiamenti maggiori riguardano la tendenza delle imprese a diventare maggiormente precise nelle loro pratiche di *marketing*, con particolare riguardo alla creazione di relazioni con i clienti e un *targeting* più accurato rispetto al passato. Tuttavia, è necessario evidenziare che le aziende produttrici di beni di largo consumo (FMCG) e di beni durevoli (CD) non tentarono ancora lo sviluppo di relazioni *one-to-one* con i propri consumatori, con i quali non si impegnavano a collaborare a livello personale.

L'analisi ha evidenziato che le aziende si adoperarono per lavorare attivamente per stabilire relazioni di rete per accedere ai mercati e sfruttare capacità di *marketing* di un'altra azienda partner. Ciò comporta, ovviamente, la costruzione di relazioni con organizzazioni potenzialmente utili nel processo di crescita e anche di capitalizzazione delle opportunità fornite dalle relazioni esistenti. Ad un altro livello, le attività svolte da queste aziende indicavano che lo sviluppo di relazioni *one-to-one* individuali fosse una priorità. Per queste aziende, il *marketing* era in gran parte focalizzato sullo sviluppo di forti relazioni interpersonali basate sull'interazione tra entrambi gli individui dell'azienda e l'azienda stessa, e altre organizzazioni. Questo era generalmente fatto nel contesto di una rete più ampia. Lo scambio relazionale era continuo, formale e informale. A seconda della relazione specifica, lo scambio poteva essere molto vicino e personale o più distante. Mentre tutte le parti erano reciprocamente attive, anche le relazioni mostravano diversi livelli di interdipendenza e reciprocità. Pertanto, sembravano essere prevalenti *Network* e *Interaction Marketing* nei casi considerati. Allo stesso tempo, è altrettanto chiaro

che sia *Transactional* che *Database Marketing* fossero fondamentali per queste aziende. D'altro canto, ogni azienda aveva un *manager* con responsabilità specifiche per le decisioni su prodotti/marchi relative alle 4P, per prendere decisioni su sviluppo e modifiche del prodotto, prezzi, distribuzione attraverso reti di rivenditori locali e altri intermediari e materiale promozionale per utenti finali, intermediari e partner di rete. Inoltre, ogni azienda faceva un uso attivo di tecnologia per "avvicinarsi" ai propri clienti, monitorare i modelli dei clienti e *target* specifici. Ciò comportava dunque l'utilizzo di posta elettronica e banche dati. Di conseguenza, anche se tutte le tipologie di *Relationship Marketing* sono state individuate, è chiaro che risulta difficile generalizzare i risultati alla totalità delle imprese. Inoltre, non è possibile stabilire con chiarezza né l'efficacia delle pratiche messe in atto dalle aziende, né in cosa esse consistessero concretamente.

Per quanto riguarda invece la tipologia di *marketing* intrapreso da ciascuna azienda, è emerso che – pur attuando diverse strategie di *Relationship Marketing*, anche contemporaneamente – l'81% delle imprese considerate affermarono di praticare *Transactional Marketing* con media/alta intensità. Nel complesso, i risultati indicarono che se un'azienda praticava *Transactional Marketing*, era probabile che praticasse anche *Database Marketing*. Tuttavia, contrario era il caso del *Transactional Marketing* con l'*Interaction Marketing*. *Transactional* e *Network Marketing*, invece, avevano vasta gamma di combinazioni con schemi non chiari. Inoltre, i ricercatori ipotizzarono che se le aziende praticavano *Database Marketing*, era probabile che si esercitassero *Interaction Marketing* ma, in misura minore, *Network Marketing*. Ipotizzarono, infine, che le aziende potessero praticare *Interaction* e *Network Marketing* allo stesso tempo.

Dati i modelli aggregati nei dati e grazie ad un'analisi incrociata, i ricercatori riuscirono a dividere le imprese in base alla tipologia di *marketing* praticato:

- punteggio più alto nell'indice di *Transactional Marketing*: aziende produttrici di beni di consumo, di dimensioni maggiori e presenti sul mercato da più tempo rispetto alle altre
- punteggio più alto nell'indice di *Database Marketing*: aziende di dimensioni maggiori e presenti sul mercato da più tempo rispetto alle altre, e con un uso più sofisticato della tecnologia
- punteggio più alto nell'indice di *Interaction Marketing*: aziende produttrici di beni industriali con un basso *turnover*
- punteggio più alto nell'indice di *Network Marketing*: *joint venture* o aziende estere, con un sofisticato uso della tecnologia

Tuttavia, nonostante questa utile suddivisione, non è stato possibile affermare con certezza quale tipologia di *marketing* fosse più dominante o più praticata all'interno di un settore/mercato. Da un lato, aziende di piccole dimensioni, ad elevata tecnologia e *knowledge-based* sembravano enfatizzare *Network* e *Interaction Marketing*. Mentre aziende produttrici di beni di consumo di grandi dimensioni e affermate da tempo sul mercato (o sussidiarie di multinazionali) parevano puntare maggiormente sul classico *Transactional Marketing*. Si è giunti alla conclusione, inoltre, che tutte le aziende coinvolte nella

ricerca praticavano tutte le diverse tipologie di *marketing*, semplicemente con intensità più o meno evidente. Di conseguenza, da questa prima analisi, si potrebbe dire che il celebre “cambio di paradigma” tanto esaltato dai primi studiosi del *Relationship Marketing* fosse prematuro. È più probabile, infatti, che *Transactional* e *Relationship Marketing* si ponessero effettivamente ai due lati del continuum (Grönroos, 1994), ma che in questa prima analisi debbano essere usati congiuntamente con particolare attenzione alla creazione e al mantenimento di relazioni nel lungo periodo.

L'influenza dell'IT sul *Relationship Marketing*

Basandosi sui risultati di questa ricerca, Bloise R., Keith J. et al. (2000) furono in grado di fornire ragioni convincenti per le quali il concetto di *Relationship Marketing* stesse diventando sempre più importante per le aziende, specialmente per quelle che commercializzavano prodotti di consumo. Cinque tendenze legate ai risultati di Brodie e Coviello (1997) furono discusse, nel particolare contesto dell'influenza dell'IT.

Influenza dell'IT:

- aumento degli aspetti di servizio dei prodotti di consumo legati allo "sviluppo di una filosofia relazionale" e "aumento della segmentazione e del *marketing* di nicchia";
- responsabilità finanziaria, lealtà e gestione del valore del cliente in relazione a "maggiore misurabilità e responsabilità";
- trasformazione organizzativa legata al cambiamento di risorse/struttura;
- vendita al dettaglio e relazioni sistemiche - relative a "un orientamento al mercato in evoluzione";
- media interattivi e personalizzazione di massa, relativi a maggiore segmentazione e *marketing* di nicchia;

Tutte queste tendenze erano fortemente correlate, specialmente se considerato il ruolo dell'IT come base di questo cambiamento. Di fondamentale interesse nell'esame dell'impatto di queste tendenze nel contesto dei prodotti di consumo è, infatti, l'uso strategico dell'IT nel facilitare le relazioni e, in particolare, le relazioni di *marketing*. Importante è anche la natura convergente delle tecnologie. Esaminando attentamente le ragioni del cambiamento, l'utilizzo di strumenti informatici – nei primi anni 2000 – non si presentava come una novità assoluta (anche se non paragonabile al giorno d'oggi). La vera novità era la crescente persuasività dell'IT in ogni aspetto della gestione di un'organizzazione. Le tecnologie dell'informazione stavano trasformando la natura di prodotti, servizi, strutture, funzioni, processi e comunicazioni. In effetti, l'IT è passata dal *back-end* dei sistemi aziendali al *front-end* praticamente in tutti i settori. In pratica, l'IT collegava le aziende e i loro fornitori, distributori, rivenditori e clienti a quella che potrebbe essere definita una rete "senza soluzione di continuità" di relazioni e interazioni nell'intero sistema di valori di un settore. Non solo aggiunse valore alle forme esistenti di prodotti o servizi, ma creò anche nuove forme di valore (Normann e Ramirez, 1993).

I servizi inclusi nei prodotti di consumo:

la componente di servizio aggiunta ai prodotti di consumo veniva sempre più utilizzata come punto chiave di differenziazione o vantaggio competitivo. Ciò stava accadendo a tal punto che, talvolta, poteva diventare arbitrario il punto in cui tracciare il confine tra ciò che è un prodotto e ciò che è un'azienda di servizi. Una volta assunto un orientamento al servizio, la gestione delle relazioni interne ed esterne in un'organizzazione diventa sempre più importante. *Heskett, Sasser e Hart (1990)*, nella descrizione del sistema di erogazione del servizio, identificarono già queste relazioni. Un aspetto importante di questo sistema è la gestione delle comunicazioni e delle relazioni interne e un *key performance indicator* è la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti. Esempi di offuscamento dei confini tra un prodotto e un servizio vengono sempre più mostrati nelle società di beni di consumo. Ad esempio, un'azienda calzaturiera include uno spray protettivo sulle scarpe, che riduce al minimo la pulizia. Spesso però il fattore facilitante è l'IT: un esempio è quello in cui le società di prodotti di consumo includono indirizzi di pagine Web che possono essere utilizzati per fornire assistenza in linea e ulteriori informazioni sul prodotto.

Responsabilità finanziaria, *loyalty* e *customer value management*:

man mano che i mercati dei prodotti di consumo diventano più competitivi, i *manager* devono accettare che un numero limitato di misure della performance finanziaria è inadeguato come mezzo per determinare il benessere generale di un'azienda e dei suoi marchi. Sempre più spesso, *"ciò che è richiesto è una presentazione equilibrata delle misure sia finanziarie sia operative"* (*Kaplan e Norton, 1992*). Un problema è come attribuire valori "difficili" a quelle che possono essere considerate misure "leggere". Ad esempio, nel tentativo di migliorare i tassi di fidelizzazione dei clienti, alcune organizzazioni stanno ripensando le interconnessioni della "catena del servizio-profitto". Pertanto, vengono prese misure per mostrare l'impatto della soddisfazione e della lealtà dei dipendenti sul "valore" dei prodotti realizzati e consegnati. Ciò si basa sul presupposto che questi risultati potrebbero contribuire a una maggiore soddisfazione del cliente e ai punteggi di fidelizzazione e, in definitiva, a un *lifetime value* più elevato per l'organizzazione. *Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996)* sostenevano, dunque, l'idea di un sistema di segnalazione gestionale che riunisse gli elementi disparati delle misure di competitività e prestazioni di un'azienda. Questi includono misure di una varietà di prospettive dell'azienda: un mix di misure che mostrano come i clienti vedono l'organizzazione, un insieme di misure su quali tecnologie, competenze e processi un'azienda deve eccellere internamente per soddisfare le aspettative dei suoi clienti e battere i suoi concorrenti, la gamma di misure che indicano a un'azienda che la sua capacità di innovare, migliorare e apprendere garantirà competitività e successo a lungo termine e, infine, le misure finanziarie critiche che mostrano se la strategia, le tattiche e i processi di un'impresa stanno contribuendo al miglioramento dei profitti e ad altri indicatori di successo richiesti dagli azionisti. La *balanced scorecard* descritta da *Kaplan e Norton* pone la visione e la strategia, e non il controllo, al centro

delle attività dell'organizzazione. Di conseguenza, le misure sono destinate a fungere da obiettivi, così che i dirigenti intraprendano le azioni appropriate per raggiungere questi obiettivi. Un fattore chiave per implementare con successo questo tipo di approccio è la gestione delle relazioni interne ed esterne dell'organizzazione. Pertanto, come nel caso della gestione dei servizi, il *Relationship Marketing* diventa un'attività centrale.

Trasformazione organizzativa:

come sostenuto da *Tapscott e Caston (1993)*, i computer erano passati "in prima linea" nella maggior parte delle organizzazioni, e il loro controllo era passato dai fornitori di computer agli utenti. Ciò portò a identificare tre cambiamenti critici che stavano trasformando le organizzazioni e stavano avendo importanti implicazioni per la gestione delle relazioni e il *marketing*:

- passaggio da *personal* a *group computing*. A livello locale, di gruppo di lavoro, a livello aziendale, i computer di ciascuno erano collegati tra loro. Tali sistemi di rete consentivano una maggiore razionalizzazione dei processi di lavoro e quindi la possibilità di tempi di consegna più rapidi e una riduzione degli errori.
- dalle "isole di sistema" ai sistemi integrati. Le aziende stavano ridimensionando e appiattendendo le loro strutture per eliminare gli impedimenti a flussi di informazioni più veloci, ottenere maggiore lavoro di squadra e rapidità decisionale. Ciò si verifica spesso in tempo reale e, soprattutto, in un formato su misura per il dirigente.
- dal *computing* interno a quello interaziendale. Non solo l'azienda stava diventando "cablata" internamente, ma i suoi sistemi informatici si stavano ora estendendo verso l'esterno per collegarli elettronicamente con altri attori del sistema: fornitori, canali di distribuzione, clienti e persino concorrenti. Le tecnologie informatiche emergenti, come i *database* condivisi, i sistemi di risposta vocale e la messaggistica elettronica, se combinati con standard concordati, come lo scambio elettronico di dati (EDI), lo scambio computer-computer di documenti aziendali, sono tutti combinati per migliorare i modi in cui le aziende si relazionano tra loro.

Utilizzando tecnologie come comunicazioni interattive, reti informatiche e sofisticati programmi *software*, le organizzazioni stavano trovando nuovi modi per costruire relazioni più strette con clienti e fornitori (*Rayport e Sviokla, 1994*). Questi nuovi sistemi possono rafforzare la fidelizzazione dei clienti e quindi fornire una struttura organizzativa che consente lo sviluppo di relazioni più solide.

Rivenditori e relazioni sistemiche:

la vendita al dettaglio e i prodotti di consumo vanno spesso di pari passo, e di particolare interesse per i rivenditori di prodotti di consumo sono le relazioni esistenti tra l'impresa e i rivenditori. Durante gli anni '90, in aree diverse come l'Europa occidentale, il Nord America e parti del bacino del Pacifico, un piccolo numero di catene di supermercati iniziò a dominare i rispettivi mercati, diventando sempre più competenti e sofisticati nello sviluppo delle loro strategie di *marketing*, incluso il proprio marchio. Ciò portò tali rivenditori a diventare dominanti nelle loro relazioni con quelli che definivano i loro fornitori. Ad esempio, in uno studio sui principali gruppi di supermercati nel Regno Unito, *Brookes (1995)* identificò diversi importanti cambiamenti di catene leader come *Sainsbury*, *Marks & Spencer* e *Tesco* e il loro impatto sui fornitori di prodotti freschi. I rivenditori, inoltre, cercarono anche di costruire collaborazioni a lungo termine anziché relazioni contraddittorie con i loro fornitori (*Buzzell e Ortmeyer, 1995*). Al fine di garantire una fornitura continua, un programma d'acquisto su scala globale è ormai la norma per molti importanti gruppi di vendita al dettaglio. Per garantire la trasparenza delle condizioni commerciali dei fornitori, i rivenditori si aspettano di sondare le strutture dei costi dei loro fornitori e probabilmente suggeriranno modi per ridurre i costi, quindi chiederanno che i risparmi vengano trasferiti a loro. I rivenditori si aspettano di essere regolarmente informati e sono spesso coinvolti in tutte le fasi della garanzia di qualità e quindi impongono standard in ogni fase, fino a quando viene collocato sugli scaffali dei supermercati. Potrebbero, inoltre, desiderare un coinvolgimento diretto con le attività di ricerca e sviluppo dei loro fornitori e potrebbero richiedere diritti esclusivi per i nuovi prodotti quando si adattano al loro scopo. In effetti, alcuni gruppi di vendita al dettaglio avevano, e hanno tutt'ora, la capacità di imporre ciò che può essere definito il loro "potere sistemico" sui loro fornitori, dove il potere sistemico è definito come il potere che una parte deve influenzare l'intero "sistema" dell'altra (*Brookes, 1995*).

Il potere sistemico può essere visto come di natura coercitiva o cooperativa, anche se è probabile che si tratti di una combinazione dei due. La convinzione dell'importanza strategica del potere sistemico è coerente con l'argomentazione secondo cui l'efficace gestione della catena di approvvigionamento (*Davis, 1993*), e in particolare la componente logistica (*Fuller et al., 1994*), è essenziale per il successo di un'organizzazione. Per garantire che le relazioni sistemiche funzionassero effettivamente, i rivenditori "tornarono indietro" nella ricerca e nello sviluppo, produzione e lavorazione, logistica e distribuzione, *merchandising* e processi e sistemi di *marketing* e assistenza dei propri fornitori, al fine di garantire la loro compatibilità e conformità. Una chiave per questa integrazione è la condivisione dei dati. Ciò fornisce ad entrambi i partner cicli di apprendimento che aiutano a ridurre progressivamente i costi in tutto il sistema del valore. In questo modo, quei fornitori che possono così soddisfare i requisiti sistemic dei loro principali clienti al dettaglio, considerando l'esperienza nell'IT come parte delle loro capacità principali (*Stalk et al., 1992*), probabilmente avrebbero raggiunto lo status di fornitore preferito. Di conseguenza, le aziende di beni di consumo dovevano ora concentrare una crescente attenzione sulle

capacità legate alla gestione delle categorie e della promozione commerciale (*De Vincentis e Kotcher, 1995*). Mentre i produttori di beni di consumo stavano riqualificando i loro rapporti con i principali rivenditori, stavano anche costruendo relazioni più strette con i loro consumatori finali. Anche le tecnologie informatiche erano in prima linea in questo processo di costruzione. Ad esempio, le aziende di prodotti confezionati iniziarono ad allestire *home page* e collaborare con i rivenditori attraverso lo *shopping online*. I produttori, dunque, dovettero stringere relazioni più strette con i rivenditori, in modo da partecipare al dialogo *one-to-one* che si stava svolgendo via Internet.

Media interattivi e personalizzazione di massa:

l'applicazione dell'IT stava avendo un forte impatto sulle comunicazioni di *marketing* nei mercati dei prodotti di consumo, dove l'accento era posto sulla costruzione di relazioni individuali attraverso l'interazione elettronica. Ciò includeva:

- nuove possibilità interattive;
- aumento costante della potenza di elaborazione del computer a costi sempre inferiori;
- sviluppi nei *database* e nei sistemi complessi di supporto alle decisioni;
- ampliamento degli accordi di collaborazione in rete con fornitori e altre parti interessate;

L'*online retailing*, come *Amazon*, già all'epoca offriva uno scorcio sul futuro del *Relationship Marketing* attraverso l'intersezione dei media interattivi e la personalizzazione di massa delle operazioni. L'interattività basata sull'IT ha diverse caratteristiche cruciali: la capacità di rivolgersi a un individuo, la capacità di raccogliere e ricordare la risposta dell'individuo e la capacità di rivolgersi ancora una volta all'individuo in modo da tener conto della sua particolare risposta. Le aziende, dunque, cominciarono ad applicare *marketing one-to-one*, in base al quale le informazioni vengono sollecitate da ciascun cliente rispetto alle esigenze individuali, preferenze e altre caratteristiche e personalizzazione di massa, in base ai quali al cliente vengono forniti beni o servizi personalizzati (*Pine et al., 1995*). Ciò implicava l'utilizzo di nuove capacità di ricerca, produzione e *marketing* agili per progettare, sviluppare, costruire, consegnare e fornire assistenza a prodotti, servizi e messaggi per adattarsi ai requisiti specifici dei singoli clienti.

Un chiaro esempio di combinazione tra ricorso all'IT, creazione di valore per il cliente, *loyalty* e relazioni sistemiche è stato fornito da *Lindgreen A., Davis R. et al. (2000)*, nel **case study relativo ad un "interactive home-shopping supermarket"** in Nuova Zelanda.¹¹ Nel tentativo di dimostrare il pluralismo tra *Transactional* e *Relationship Marketing*, i ricercatori hanno esaminato – attraverso interviste e *focus groups* – il cambiamento nella strategia di *marketing* per i servizi rivolti ai consumatori.

¹¹ Per il caso completo, si consulti Lindgreen A., Davis R. et al. (2000) - Pluralism in contemporary marketing practice, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 294-308

Il servizio in questione, lanciato nel 1997, consentiva ai consumatori l'acquisto, direttamente dalla loro abitazione, di prodotti agro-alimentari ed era composto da cinque entità organizzative distinte: un *system integrator*, un *retailer*, un corriere, l'*Internet provider* e una banca. Come notato dagli studiosi, la risposta a tal servizio da parte dei clienti fu condizionata da strumenti transazionali (collegati al *brand*) e relazionali (il servizio del *personal shopper*, l'interazione con il *database* di prodotti e il *network* inter-organizzativo). I clienti, come dichiarato, riuscirono a percepire il ruolo e l'importanza di tutti i nodi connessi all'interno della relazione. In particolare – da quanto emerso dalle interviste – era evidente che il *system integrator* avesse operato in maniera corretta unendo i vari servizi e associando le diverse *brand images*, creando un'offerta comune e un simbolo di rilevanza per il consumatore, posto come base solida della relazione. L'idea di presentare il servizio al consumatore come una "*brand alliance*" tra diverse aziende riguarda un tipico approccio di *branding* tradizionale – come già affrontato da diversi autori (Aaker, 1991, 1996; Cobb-Walgren et al., 1995; Dall'Olmo, Riley e de Chernatony, 1997; Dobni e Zinkhan, 1990; Duncan e Moriarty, 1998; Keller, 1993, 1998; Padgett e Allen, 1997; Rao e Ruekert, 1994). Il tutto avrebbe dovuto servire come strumento per favorire una relazione di lunga durata tra venditore/acquirente e promuovere un clima di fiducia (specialmente all'interno del contesto dell'*e-grocery*, ancora agli albori).

Tuttavia, è spontaneo domandarsi se un allineamento di *brand images* di tale portata fosse l'unico specifico motivo per il quale un consumatore avrebbe dovuto riporre la propria fiducia nel servizio, o se invece fosse necessario qualcosa di portata maggiore. I clienti stessi evidenziarono che tale elemento di fiducia fosse rappresentato dal *personal shopper*: un soggetto che, consigliando i clienti su quali beni acquistare, non solo garantiva la creazione di un legame di fiducia ma di una relazione *one-to-one*, per un'esperienza d'acquisto unica. È evidente che il caso particolare riportato, pur essendo unico per l'epoca, coinvolge molti altri aspetti che in questa sede non verranno tenuti in considerazione come corretta selezione e formazione dei *personal shopper* e *brand management*. Tuttavia, ricorda ancora una volta l'importanza dell'unione di pratiche di *marketing* tradizionale e relazionale, e conferma il contributo alla ricerca offerto da Bloise R., Keith J. et al. (2000).

Risulta inoltre molto interessante il **framework** offerto da Allen e Fjermestad (2001)¹². I due autori hanno dimostrato che, integrando nuove strategie con quelle più tradizionali del *marketing mix*, fosse possibile applicare una nuova struttura nell'analisi della strategia per l'*e-commerce*. Il loro modello è stato ipotizzato per la famosa azienda americana Nabisco: una filiale di *Mondelēz International* produttrice di *snack* e dal valore di diversi miliardi di dollari. I ricercatori, basandosi sul tradizionale modello delle 4P, proposero dunque la seguente strategia:

¹² Per il caso completo, si consulti Allen E. e Fjermestad J. (2001) - E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis, *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1-2, pp. 14-23

- **prodotto:** la raccolta delle informazioni via Internet avrebbe potuto fornire, nel caso di *Nabisco*, la possibilità di individuare mercati completamente nuovi. *Nabisco* si sarebbe potuta trovare a competere con negozi di nicchia su Internet e, dunque, avrebbe dovuto pensare alla creazione di una *business unit* progettata per competere nei mercati di nicchia. Essa sarebbe stata in grado di rispondere alle informazioni di *marketing* che indicano che un nuovo prodotto è desiderato da un segmento più piccolo del mercato. Una *business unit* di nicchia avrebbe anche potuto aiutare *Nabisco* a rispondere meglio alle esigenze dei consumatori internazionali. Infine, i prodotti di nicchia avrebbero dato ai laboratori di sviluppo prodotti dell'azienda la possibilità di utilizzare promettenti sviluppi che non avrebbero potuto raggiungere la massa critica del mercato richiesta dalla struttura dei costi odierna.

Anche se è innegabile che la raccolta di informazioni sugli utenti/clienti via Internet sia fondamentale, l'affermazione riguardante la creazione della *business unit* di nicchia – considerata la presenza sul mercato internazionale di *Nabisco* – dovrebbe essere valutata con attenzione. Se, infatti, l'*insight* che può essere ottenuto direttamente dalla relazione con i consumatori è di grande importanza, nella ricerca non è stata fatta alcuna menzione riguardo l'approccio ai mercati di *Nabisco* (nazionali o internazionali). Non bisogna inoltre dimenticare che, nonostante il *Relationship Marketing* suggerisca la ricerca di nicchie di mercato, allo stesso tempo suggerisce anche il mantenimento e il soddisfacimento della propria base di clienti (molto redditizia). Inoltre, un'eccessiva segmentazione del mercato in nicchie di piccola dimensione potrebbe non rivelarsi particolarmente profittevole per un'azienda di tale portata.

- **prezzo:** *Nabisco* si sarebbe dovuta preparare a rispondere alle crescenti pressioni sui prezzi provocate da Internet. Il potenziale consolidamento dei servizi di *online grocery* avrebbe potuto portare, infatti, alla rapida diffusione di informazioni sui prezzi competitivi ai consumatori, aumentando le pressioni sui prezzi. Gli autori ritenevano, però, che l'aumento delle pressioni sui prezzi avrebbe giocato a beneficio dei grandi produttori tradizionali come *Nabisco*: nei prodotti fisici, infatti, vi erano ancora enormi vantaggi nelle economie di scala e le aziende in carica avevano molta più esperienza nella produzione e vendita dei loro beni, pur sotto i vincoli delle forti pressioni sui prezzi. *Nabisco* avrebbe dovuto prendere in considerazione nuovi modelli di prezzo per i suoi prodotti. Ad esempio, avrebbe potuto avviare programmi con rivenditori online che avrebbero consentito ai consumatori di iscriversi a un *cookie* o uno spuntino del mese. Tutto ciò per servire meglio i consumatori esistenti introducendo nuovi prodotti. Inoltre, il processo di abbonamento avrebbe anche consentito di identificare e stabilire relazioni con i clienti migliori e dunque più profittevoli.

Si ritiene, tuttavia, che un programma di abbonamento – improntato più ad una strategia di *marketing mix* tradizionale – per alcuni prodotti a basso coinvolgimento e spesso caratterizzati da acquisti d'impulso, sarebbe da valutare attentamente. Probabilmente, considerata la

posizione di grande rilevanza di *Nabisco* all'interno dei punti vendita fisici e il grande attaccamento dei clienti per alcuni prodotti (come *Oreo*), il rilascio di buoni sconto/coupon online e spendibili nelle catene di negozi potrebbe avere un'efficacia migliore. In primo luogo non avrebbe allontanato completamente l'acquirente dai punti vendita tradizionali, avrebbe potuto evitare fenomeni di "cannibalismo"/competizione tra i canali di vendita e creare un ecosistema nel quale questi diversi canali si supportano a vicenda.

- **posto:** era improbabile che, anche a fronte dell'introduzione della vendita online, le strategie progettate per arrestare o rallentare la decostruzione della catena del valore potessero funzionare. La società avrebbe potuto lavorare con rivenditori "*brick and mortar*" per cercare di preservare l'attuale modello di business. Secondo gli autori, la strategia più probabile sarebbe stata quella di mantenere i prodotti *Nabisco* fuori dai siti di *e-grocery*, o di non supportarli minimamente. Questa strategia, però, avrebbe funzionato solo se anche gli altri produttori avessero seguito questa strategia.

Tuttavia, nessuno di loro avrebbe rischiato di rimanere indietro nel nuovo canale. *Nabisco* avrebbe inoltre trovato difficile competere vendendo i propri prodotti online perché non avrebbe avuto la portata che i consumatori avrebbero voluto: i consumatori in genere non acquistano prodotti alimentari separatamente e difficilmente pagheranno gli alti costi di spedizione per un prodotto così economico. *Nabisco* avrebbe dovuto sviluppare rapidamente una base di clienti online e garantire che i suoi prodotti fossero offerti su siti con tutti i prodotti desiderati dai consumatori, anche attraverso alleanze con altre società di prodotti di consumo (ad esempio *Heinz*, *Campbell's*, *P&G*).

Per contrastare le tecnologie c.d. "*sticky*" che i rivenditori online sviluppano per fidelizzare i clienti, i produttori di beni di consumo avrebbero dovuto sviluppare standard per le tecnologie che consentivano ai consumatori di cambiare facilmente *e-grocers*. Inoltre, l'industria avrebbe anche dovuto incoraggiare standard che consentissero ai consumatori di selezionare prodotti dai siti dei produttori anche se l'acquisto e la distribuzione potevano avvenire attraverso l'*e-grocers* (il *retailer* tradizionale).

Al fine di ottenere un effetto leva nel far rispettare tali standard, i produttori (*Nabisco* in particolare) avrebbero dovuto fornire un servizio online che consentisse ai consumatori di navigare nella loro selezione di generi alimentari, fornendo informazioni sui negozi di alimentari ai quali i consumatori potevano essere interessati in base alle loro esigenze. I produttori stessi, poi, avrebbero potuto inserirsi nel sito del negozio stesso di alimentari online offrendo promozioni attraverso i negozi di alimentari online che si conformano a standard industriali.

- **promozione:** *Nabisco* dovrebbe continuare a promuovere aggressivamente i suoi marchi su Internet, in particolare i marchi “*experience-based*”. Parte dei marchi *Nabisco*, infatti, si basano sull'esperienza. Ad esempio, marchi come *Oreo* hanno un fascino “nostalgico” per alcuni consumatori. Secondo i ricercatori, il modo più efficace di utilizzare i marchi per distinguere i prodotti *Nabisco* in un ambiente online era quello di concentrarsi sulla presentazione di informazioni sulle esperienze associate ai suoi marchi. Tuttavia, alcuni marchi come *SnackWell* sono “*belief-driven*”. In questo caso, è la convinzione che i prodotti *SnackWell* siano più sani di altri *snack* ad incoraggiare l'acquisto. I consumatori veramente focalizzati sulle preoccupazioni per la salute potrebbero facilmente trarre vantaggio dalle informazioni sul sito di un altro *e-grocers* per determinare quali prodotti sono i più sani, operando dei confronti. Ciò avrebbe potuto distruggere la credibilità del marchio *SnackWell* o aver trasmesso l'immagine di un prodotto salutare in modo troppo ridondante.

Uno strumento utilizzato al giorno d'oggi per quei prodotti che possono avere un impatto sulla salute sui consumatori, positivo o negativo, riguarda la sensibilizzazione dei consumatori stessi e l'attaccamento del *brand* a tematiche di natura sociale. Il caso forse più emblematico riguarda *Coca-Cola Company* e la sua risaputa attività di sensibilizzazione su problematiche come l'obesità all'interno delle scuole, per promuovere uno stile di vita sano. Anche se potrebbe sembrare un approccio controproducente per un'azienda produttrice di bevande zuccherate, è risaputo il grande impegno dell'azienda nella creazione di prodotti a basso contenuto di zuccheri, e nel caso di *Mondelēz International* e dei biscotti *SnackWell* il ricorso a questa tipologia di “promozione indiretta” potrebbe rivelarsi uno strumento efficace, come pure attività di sponsorizzazione legate a grandi eventi sportivi. Questo per bilanciare l'effetto negativo dovuto dalla presenza online del *brand* e per non interferire con la promozione adottata sul Web, ovviamente attraverso un accurato bilanciamento delle due attività.

Restando sempre all'interno dell'IT e nel ramo dell'*Interactive Marketing*, **Coviello, Milley e Marcolin (2001) notarono delle imprecisioni nelle definizioni fornite dalla letteratura.** Mentre *Coviello et al. (1997)* incorporarono un tipo di *marketing* abilitato alla tecnologia sotto forma di *Database Marketing*, il loro schema di classificazione precedentemente illustrato non teneva pienamente conto degli approcci interattivi o collaborativi abilitati all'IT, che sono al centro della discussione di *Day (1998)* e *Hagel (1999)*. Inoltre, mentre *Day (1998)* e *Hagel (1999)* enfatizzarono le relazioni basate sulla tecnologia nelle loro concettualizzazioni della pratica di *marketing* e confrontarono le loro “nuove” forme di *marketing* con l'approccio tradizionale o di *marketing* di massa, entrambi trascurarono le relazioni commerciali interpersonali descritte dall'*Interaction Marketing* di *Coviello et al. (1997)*. Al di là di queste lacune, sono anche evidenti sottili differenze di definizione.

Ad esempio, il *Fully Interactive Marketing* di Day (1998) e il *Collaboration Marketing* di Hagel (1999) non solo si sovrappongono al *Network Marketing* di Coviello et al. (1997), ma riflettono anche qualcosa di più abilitante ed interattivo. Nel complesso l'analisi mostra che, sebbene vi siano elementi comuni tra i diversi schemi di classificazione, nessun quadro appare del tutto comprensivo. Ciò implicava la necessità di sviluppare una concettualizzazione maggiormente pluralistica delle pratiche di *marketing*, che integrasse approcci di *marketing* tradizionali con altri più contemporanei e inclusivi di quelli mediati specificamente dall'interattività IT.

Coviello, Milley e Marcolin (2001) notarono che, ad un'analisi più profonda dell'*Interactive Marketing* proposto da Coviello et al. (1997), il concetto comprendeva nuovi modi di pensare al *marketing* (ad esempio integrazione delle funzioni di *marketing* e informatica per aiutare a creare un dialogo in tempo reale mediato dalla tecnologia tra individui), ma altri sembravano più tipici degli approcci di *marketing* tradizionali (come comunicazione con i clienti, generazione e utilizzo delle informazioni dei clienti). Pertanto, abbinarono i vari temi alle dimensioni offerte da Coviello et al. (1997, 2000), al fine di valutare se la nozione di interattività abilitata all'IT potesse essere rappresentata come una forma distinta di *marketing*.

Giunsero quindi alla **prima definizione di e-Marketing**, inteso come "l'uso di Internet e di altre tecnologie interattive per creare e mediare il dialogo tra l'azienda e i clienti identificati" (Coviello, Milley e Marcolin, 2001). Lo scopo dello scambio nell'*e-Marketing* è stabilire un dialogo che fornisce ai singoli clienti l'accesso alle informazioni. A sua volta, l'uso di tecnologie interattive consente a questi clienti di fornire informazioni all'azienda stessa. Sebbene ciò abbia alcune somiglianze sia con il *Database Marketing* che con l'*Interaction Marketing*, l'intento dei *manager* nell'*e-Marketing* è quello di creare un dialogo in tempo reale abilitato e mediato dall'*Information Technology*. Inoltre, nei due casi precedenti, il focus della pianificazione è la comprensione e la gestione delle relazioni garantite dall'IT che risultano tra l'azienda e i suoi clienti. Piuttosto che fare *marketing* solo per il cliente utilizzando *database* per personalizzare la comunicazione (come si trova nel *Database Marketing*), l'azienda stabilisce comunicazioni interattive e tecnologiche con e tra molte parti. I clienti, dunque, possono agire in modo indipendente o unirsi a gruppi (ad esempio, sotto forma di comunità online). Oltre a personalizzare gli sforzi di comunicazione (come nel *Database Marketing*), le informazioni sui clienti possono essere utilizzate per personalizzare singolarmente l'offerta del prodotto. La relazione, tuttavia, rimane formale, relativamente distante e si basa sulla tecnologia per consentire l'interattività. Ciò contrasta con il contatto interpersonale faccia a faccia e di *marketing* basato su processi sociali. Inoltre, mentre la relazione creata dall'*e-Marketing* è implicita come continua/a lungo termine, l'interattività abilitata dall'IT si verifica in tempo reale. Data la dipendenza dalla tecnologia dell'informazione nell'*e-Marketing*, gli investimenti non sono in *asset* di mercato interni o esterni, ma in attività operative interne come l'IT e varie tecnologie interattive. Queste tecnologie possono variare dal sito Web comunemente discusso, alla risposta vocale interattiva, *wireless*, chioschi interattivi ecc. Ancora più importante, la tecnologia

dell'informazione, i sistemi e il personale sono attivamente integrati con la funzione di *marketing* e altre aree dell'organizzazione. La responsabilità per l'*e-Marketing* permea l'organizzazione (come nell'*Interaction Marketing*) ma è facilitata da specialisti di tecnologia e *marketing*, spesso con il supporto dell'alta dirigenza, date le implicazioni strategiche che l'*e-Marketing* può comportare per alcune aziende.

Five Marketing Approaches Classified by Exchange and Managerial Dimensions*					
	<i>Transaction Marketing</i>	<i>Database Marketing</i>	<i>e-Marketing</i>	<i>Interaction Marketing</i>	<i>Network Marketing</i>
Purpose of Exchange	Economic transaction	Information and economic transaction	Information-generating dialogue between a seller and many identified buyers	<i>Interpersonal</i> relationships between a buyer and seller ¹	Connected relationships between firms
Nature of Communication	Firm "to" mass market	Firm "to" targeted segment or individuals	Firm using technology to communicate "with" and "among" many individuals (who may form groups)	Individuals "with" individuals (across organizations)	Firms "with" firms (involving individuals)
Type of Contact	Arms-length, impersonal	Personalized (yet distant)	Interactive (via technology)	Face-to-face, interpersonal (close, based on commitment, trust, and cooperation)	Impersonal-interpersonal (ranging from distant to close)
Duration of Exchange	Discrete (yet perhaps over time)	Discrete and over time	Continuous (but interactivity occurs in real time)	Continuous (ongoing and mutually adaptive, short or long term)	Continuous (stable yet dynamic, may be short or long term)
Formality of Exchange	Formal	Formal (yet personalized via technology)	Formal (yet customized and/or personalized via interactive technology)	Formal and informal (i.e., at both a business and social level)	Formal and informal (i.e., at both a business and social level)
Managerial Intent	Customer attraction (to satisfy the customer at a profit)	Customer retention (to satisfy the customer, increase profit, and attain other objectives such as increased loyalty, decreased customer risk, etc.)	Creation of IT-enabled dialogue	Interaction (to establish, develop, and facilitate a cooperative relationship for mutual benefit)	Coordination (interaction between sellers, buyers, and other parties across multiple firms for mutual benefit, resource exchange, market access, etc.)
Managerial Focus	Product or brand	Product/brand and customers (in a targeted market)	Managing IT-enabled relationships between the firm and many individuals	Relationships between individuals	Connected relationships between firms (in a network)
Managerial Investment	Internal marketing assets (focusing on product/service, price, distribution, promotion capabilities)	Internal marketing assets (emphasizing <i>information and database</i> technology capabilities)	Internal operational assets (IT, website, logistics) Functional systems integration	External market assets (focusing on establishing and developing a relationship with another individual)	External market assets (focusing on developing the firms position in a network of firms)
Managerial Level	Functional marketers (e.g., Sales Manager, Product Manager)	Specialist marketers (e.g., Customer Service Manager, Loyalty Manager)	Marketing specialists (with) technology specialists Senior managers	<i>Employees and</i> managers (from across functions and levels in the firm)	<i>Senior managers</i>

Tabella 5. Fonte: Coviello N., Milley R. e Marcolin B. (2001) – Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 4

Il corsivo indica le modifiche al *framework* originale per distinguere l'*e-Marketing* dal *Database* e dall'*Interaction Marketing*

* adattata da Coviello, Brodie, e Munro (1997, 2000)

Considerando i vari approcci di *marketing* delineati fin qui, si può vedere come questi ruoli dell'IT potrebbero portare a differenti scenari per un'organizzazione. La Tabella 6 illustra questi diversi scenari attraverso esempi di tecnologia predominante nell'ambito di *Transaction*, *Database*, *e-*, *Interaction* e *Network Marketing*, e con vari ruoli IT: inerzia, applicazione e modifica.

Examples of IT Assuming Different Roles in Marketing Practice						
<i>Role of IT</i>	<i>Approach to IT</i>	<i>Transaction Marketing</i>	<i>Database Marketing</i>	<i>e-Marketing</i>	<i>Interaction Marketing</i>	<i>Network Marketing</i>
<i>Inertia Role</i>	IT as a reinforcing tool	Transaction processing	Database	Simple brochure site Targeted e-mail	Interactive catalogue site Two-way e-mail	Simple document exchange through Intranet/Extranet
<i>Application Role</i>	IT as an enhancing tool	Buy/sell transactions	Data Mining	Internet channel	Technical chat rooms for individuals	Sophisticated information exchange between groups
<i>Change Role</i>	IT as a transforming philosophy	Not possible	Not possible	POSSIBLE	Not possible	Not possible

Tabella 6. Fonte: Coviello N., Milley R. e Marcolin B. (2001) – Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 4.

Nel complesso, è visibile come i cinque approcci di *marketing* possano utilizzare l'IT come strumento nel ruolo di “inerzia”, che utilizza un'ampia varietà di tecnologie. Inoltre, tutti possono creare una situazione dove l'IT è un'applicazione che migliora lo status quo. Tuttavia, forse solo l'*e-Marketing* ha il potenziale per raggiungere il livello finale di IT in un ruolo di cambiamento. Consideriamo ora questi punti in maggiore dettaglio. Innanzitutto, Coviello, Milley e Marcolin (2001) sostenevano che tutti e cinque gli approcci potessero considerare l'IT come uno strumento di rinforzo in un ruolo di inerzia. In questo contesto, il *Transactional Marketing* impiega la tecnologia per elaborare i volumi delle transazioni - che sono al centro di questo approccio. Il *Database Marketing* utilizza la tecnologia del *database* per acquisire e organizzare le informazioni sui clienti.

L'*e-Marketing* impiega invece semplici siti di *brochure* ed e-mail mirate per creare, ad esempio, consapevolezza e automatizzare l'informazione nello scambio con i clienti. L'*Interaction Marketing* può impiegare una vasta gamma di tecnologie, compresa la comunicazione e-mail bidirezionale per il supportare l'interazione da persona a persona che guida questa pratica. Infine, il *Network Marketing* impiega una varietà di tecnologie, come *intranet/extranet*, per supportare la sua rete di interazioni di gruppo. In secondo luogo, gli autori sostennero che tutti e cinque gli approcci di *marketing* avessero la possibilità di utilizzare l'IT per estendere o migliorare il modello di business esistente. Questo, tuttavia, non avrebbe modificato l'approccio o la struttura aziendale di base. Ad esempio, il *Transactional Marketing* poteva automatizzare il processo di compra-vendita, ma era spesso limitato nella sua “portata” elettronica e manteneva i suoi processi aziendali di base. Il *Database Marketing*, invece,

avrebbe migliorato l'attività passando al *data mining* e cercando per vendere di più ai clienti esistenti, mentre l'*e-Marketing* avrebbe potuto trattare l'IT come un'applicazione di miglioramento dello status quo, sviluppando Internet come opzione nel suo mix di canali diversi. *Interaction* e *Network Marketing* espandevano l'uso dell'IT automatizzando maggiormente l'interazione e la comunicazione tra individui o all'interno di gruppi. Questa attività poteva variare, dall'uso delle *chat room* per cercare/fornire consulenza in materia tecnica, a molte imprese collegate in una rete per negoziare/esaminare decisioni complesse attraverso sofisticati scambi di informazioni. Tuttavia, dei cinque diversi approcci di *marketing* definiti nello schema di classificazione, solo l'*e-Marketing* aveva il potenziale per un ruolo di cambiamento o trasformazione. L'ampia capacità dell'IT deve dunque essere sfruttata e non ignorata - come spesso succede nel caso in cui è l'IT viene proiettata nel ruolo "inerzia" o in un ruolo dell'"applicazione".

I processi aziendali, dunque, vengono costantemente ripensati e riconsiderati. Il personale è incoraggiato considerare problemi o opportunità più in generale e comprendere reti di vasta portata - se necessario per uno scopo più ampio. Il passaggio dal concentrarsi sul potenziamento delle capacità tecnologiche a trasformare le pratiche di *marketing* è una grande differenza dagli altri ruoli per la tecnologia, e definisce il ruolo dell'IT come un mezzo del cambiamento. Gli altri approcci di *marketing* non sono in grado di raggiungere questo stato, dal momento che - altrimenti - si parlerebbe di *e-Marketing*. In base a quanto sopra, è evidente che solo le aziende che impiegano l'*e-Marketing* hanno il potenziale di cambiare radicalmente il proprio modello di business. Allo stesso tempo, tuttavia, è possibile utilizzare l'*e-Marketing* e non trasformare l'organizzazione: piuttosto, gli autori sostenevano che mentre alcune imprese sarebbero passate dall'inerzia all'applicazione/trasformazione, altri non l'avrebbero fatto. Così, mentre alcune aziende avrebbero usato l'IT per "cambiare" il proprio modello d'attività, altre avrebbero usato l'interattività abilitata dall'IT per migliorare solo i propri processi aziendali, oppure per mantenere lo status quo. La misura in cui ciò poteva accadere poteva essere influenzata da una serie di fattori, tra cui la natura del prodotto, e a seconda di come la natura fisica del prodotto poteva essere rappresentata con dati digitali (*Peterson, Balasubramanian e Bronnenberg, 1997; Sahay, Gould e Barwise, 1998*).

Per i *manager*, dunque, esisteva una promessa significativa associata al potenziale dell'*e-Marketing*, poiché i punti di interattività con i clienti (di persona o tramite telefono) potevano essere incapsulati in una tecnologia interattiva come la rete. Questo avrebbe potuto fornire vantaggi per i clienti (in termini di convenienza) e venditori (in termini di fornitura e informazioni sui clienti precedentemente sconosciute). Chiaramente, più sono le funzionalità IT interattive disponibili e maggiore può essere l'interattività generata con i clienti. Allo stesso tempo, è importante riconoscere che l'*e-Marketing* è solo uno dei tanti approcci di *marketing* contemporanei, e ciò ha due implicazioni specifiche: in primo luogo, considerato che gli approcci di *marketing* più tradizionali sono ben radicati nella pratica, è difficile implementare l'*e-Marketing* da solo. Anche l'applicazione degli altri approcci di *marketing*

(*Transactional, Database, Interaction e Network Marketing*) probabilmente aggiungerà valore a l'azienda e i suoi clienti. Questo porta al secondo punto: non tutti i clienti preferiranno necessariamente l'*e-Marketing* ad altri approcci, che potrebbe anche non necessariamente funzionare con qualsiasi prodotto o servizio. È dunque necessario che i *manager* si avvicinino sempre a queste pratiche con una visione critica sul mercato.

Un caso emblematico è quello delle compagnie aeree *low-cost*, in particolare *EasyJet* e *Ryanair*, che hanno dimostrato come il modello di business può essere sviluppato sulla base dell'efficienza operativa e di una rotta di mercato a basso costo. Un *software* sofisticato consente a queste compagnie aeree di offrire voli a basso costo che possono essere prenotati su Internet. Il *software* consente di gestire il prezzo del volo rispetto alla capacità dell'aereo. Quindi una prenotazione anticipata, quando gli aerei sono relativamente vuoti, o viaggiare in un momento inopportuno, di solito significa che viene offerto un prezzo molto basso. Man mano che la capacità si riempie e i costi fissi e variabili del volo vengono compensati, il prezzo inizia a salire e può eguagliare o addirittura superare i prezzi offerti dai vettori di bandiera nazionale. Queste aziende hanno dimostrato in modo drammatico come gli imprenditori siano stati in grado di cambiare la focalizzazione del business e il modo in cui i clienti comprendevano le compagnie aeree, sfruttando l'opportunità a basso costo per raggiungere il mercato offerto da Internet. Ciò ha consentito a tali aziende di raggiungere una gamma molto più ampia di clienti e di comunicare con loro in modo molto diverso. Sebbene il tipo di contatto sia molto impersonale con livelli minimi di servizio, ciò ha cambiato l'equilibrio di potere nel settore aereo. Questo esempio mostra l'impegno di tali aziende in un dialogo che genera informazioni con i suoi clienti. L'azienda utilizza la tecnologia per comunicare con i propri clienti e le relazioni sono abilitate tramite l'IT. Tali relazioni sono diverse da quelle transazionali perché sono interattive e non più impersonali a condizioni di mercato.

Un'importante **classificazione riguardo gli stati della relazione con i clienti – all'interno del contesto IT** – è stata fornita da *Shapiro, Romano Jr. e Mittal (2004)*. Anche se questa classificazione di stadi della relazione risalgono a diverso tempo precedente (*Dwyer, Schurr e Oh, 1987*), il merito degli autori è stato quello di collegare tali dimensioni allo strumento di *marketing* digitale più corretto per lo stadio della relazione considerato. In questo modo, si riteneva che un'azienda potesse ottimizzare al meglio la relazione con clienti e, allo stesso tempo, raccogliere dati su di loro. In ogni caso, una suddivisione basata sullo stadio delle relazioni non riguarda esclusivamente il contesto online. Per gestire i rapporti dinamici con i propri clienti, *Vodafone* li assegna a diverse fasi del ciclo di vita, a seconda del loro stato relazionale: iscrizione, consolidamento, rischio o fedeltà. In ogni fase, i clienti ricevono comunicazioni e offerte che enfatizzano aspetti tipicamente rilevanti per una relazione in quella fase. Ad esempio, durante la fase di registrazione, i clienti potrebbero ricevere informazioni su come orientarsi nei negozi o sul sito Web di *Vodafone* e su come ottenere risposte alle loro domande. Nella fase di consolidamento, *Vodafone* chiama i clienti per chiedere la loro soddisfazione. Se i clienti

entrano nella fase di rischio, ad esempio verso la fine del contratto, l'azienda invia loro offerte di rinnovo personalizzate (Palmatier e Steinhoff, 2019).

In ogni caso, le cinque dimensioni che sono state presentate sono visibili in Tabella 7, e saranno di seguito presentate.

Role of Emergent Internet Technology Applications at Various Relationship Stages

	1	2	3	4	5
	Awareness	Exploration	Expansion	Commitment	Dissolution
Passive					
Cookies	X			X	X
Active					
Chat Rooms (Hosted by Seller)		X	X	X	
Forums (Hosted by Seller)		X	X	X	
Recommender Software		X			
Interactive					
E-mail		X	X	X	X
Forums (Hosted by Seller, Who Interactively Participates)		X	X		
Auctions		X	X		
Online Trade Shows		X	X	X	

X = Primary Tool (bold faced); X = Secondary Tool (regular faced).

Tabella 7. Fonte: Shapiro J., Romano N. Jr. e Mittal B. (2004) – Emergent Internet Technology Applications for Relationship Marketing, Journal of Relationship Marketing, Vol. 2, No. 3-4, pp. 85-108

I mezzi utilizzati, inoltre, sono divisi in passivi, attivi e interattivi. Nel primo caso, un utente/consumatore è inconsapevole di quali informazioni egli stia dando all'azienda, o è consapevole di alcune senza avere la certezza di quali. Nel secondo caso, invece (fase attiva), le informazioni vengono rilasciate/comunicate volontariamente ma senza che venga instaurato un dialogo con l'impresa. Questo è caratteristico della terza tipologia di interazione, interattiva, in cui i consumatori dialogano deliberatamente con le aziende – anche attraverso canali differenti.

- **awareness:** durante questa fase, la Parte A non ha ancora riconosciuto che la Parte B è un possibile partner di scambio. In questo caso, gli autori ritenevano che l'uso da parte del gestore della tecnologia passiva (ovvero i *cookies*) fosse il più appropriato. Fondamentale in questa fase era la necessità della Parte A (il cliente) di ottenere buone informazioni ritenute utili. L'obiettivo della parte B (il venditore) è di fornire queste informazioni al maggior numero possibile di

potenziali clienti diversi (Parte A), in modo efficace ed efficiente, al fine di facilitare la consapevolezza di tutti i potenziali partner di scambio. Se il cliente riceve informazioni utili e su misura in base al comportamento di navigazione, se non ha ricevuto informazioni in precedenza da una parte con cui non ha alcuna relazione attuale e se molti clienti vengono contattati, allora il venditore massimizzerà la consapevolezza dell'offerta di prodotti. Questa comunicazione su misura può aumentare l'attenzione selettiva tra i singoli clienti. Inoltre, può raggiungere molti consumatori perché il venditore non si limita a dover chiedere a ciascun potenziale cliente le specifiche prima di sviluppare il suo messaggio promozionale.

- **exploration:** nella Fase 2, *exploration*, i potenziali partner di scambio considerano i costi e gli obblighi associati a una potenziale relazione. Questa fase comprende le fasi secondarie della comunicazione/contrattazione, lo sviluppo delle norme e lo sviluppo delle aspettative, e qui chiaramente la comunicazione a due vie è vitale. Entrambi i potenziali partner dovrebbero comunicare apertamente al fine di valutare i rapporti costi/benefici percepiti. Durante l'esplorazione, la Parte B (venditore) dovrebbe impiegare principalmente tecnologie interattive, poiché forniscono interazione bidirezionale tramite lo stesso canale. Come strumento secondario, le tecnologie attive possono essere utilizzate per fornire un valore aggiunto perché possono facilitare la comunicazione aperta e fornire alla Parte A ulteriori approfondimenti. Ad esempio, le e-mail possono essere utilizzate per comunicare norme, aspettative e sviluppare una comprensione. Allo stesso modo, l'uso di *online trade shows* può suggerire ai clienti/visitatori quali tipi di benefici e costi sono associati ad una potenziale relazione. Infine, utilizzando tecnologie attive come i *forum*, il cliente può ottenere ulteriori informazioni da altri utenti all'interno della categoria di prodotto che possono essere utili nella valutazione del venditore. Tuttavia, la fiducia si sviluppa meglio quando la comunicazione tra l'acquirente e il venditore è interattiva.
- **expansion:** la Fase 3, invece, è caratterizzata da una crescente interdipendenza. Questa fase implica le stesse fasi secondarie della Fase 2 (attrazione, comunicazione/contrattazione, sviluppo delle norme e sviluppo delle aspettative), ma la fiducia reciproca diventa, in questo caso, più profonda. Mentre l'implementazione primaria delle tecnologie interattive è ancora centrale, l'uso crescente delle tecnologie attive è appropriato. Questo perché la Parte A (cliente) è ora più propensa a divulgare l'auto-informazione utilizzando tecnologie più attive. Ad esempio, se un venditore offre ai propri clienti un *forum* per pubblicare problemi e soluzioni, queste informazioni potrebbero essere utilizzate per sviluppare prodotti migliori e per comunicare meglio agli acquirenti. Questa modalità tecnologica aggiuntiva diventa più utile perché la relazione diadica è ora in atto.

- **commitment:** la Fase 4 è caratterizzata da una promessa o un accordo per continuare la relazione di scambio. In questo caso, mentre la tecnologia interattiva a due vie è ancora la modalità più importante, gli autori ritenevano che tutti e tre i moduli potessero essere utilizzati. Come nelle fasi precedenti, le tecnologie interattive come le *e-mail* potevano essere utilizzate per mantenere aperte le comunicazioni e aggirare eventuali equivoci. Le tecnologie passive, come i *cookies*, potevano invece essere utili per facilitare la solidarietà e la coesione. Ad esempio, la Parte A (gli acquirenti), possono ottenere informazioni tramite *newsletter* (che sono generate da *cookies*) e non sentirsi in dovere di rispondere ogni volta. Durante la fase di espansione, questa modalità potrebbe essere meno appropriata perché l'obiettivo è quello di approfondire la fiducia, attraverso la comunicazione interattiva, piuttosto che semplicemente mantenere il contatto. La tecnologia attiva è ancora utile perché le persone impegnate potrebbero voler comunicare con altri in situazioni simili per condividere strategie di risoluzione dei problemi. Ad esempio, il venditore potrebbe ospitare un *forum* al fine di facilitare la risoluzione dei problemi relativi all'utente, quindi gli acquirenti potrebbero dover anticipare futuri ostacoli per contribuire a migliorare l'offerta del prodotto. Anche le tecnologie interattive come le *e-mail* possono aiutare a facilitare l'impegno. Ad esempio, molte compagnie aeree inviano *newsletter* speciali ai loro passeggeri più attivi, fornendo loro *e-mail* speciali, contenenti incentivi promozionali al fine di incoraggiare la fedeltà al marchio. I clienti sono incoraggiati a comunicare direttamente con la compagnia aerea al fine di ottenere informazioni più complete sul prodotto.
- **dissolution:** quest'ultima fase, invece, è ciò che la maggior parte degli esperti di *marketing* generalmente cerca di evitare. Tuttavia, in questa fase, la tecnologia interattiva è vitale in quanto le interazioni bidirezionali veloci tra l'acquirente e il venditore diventano fondamentali, specialmente come strumento di *feedback* mediante il quale è possibile comprendere cosa non ha funzionato nella relazione. In secondo luogo, in alcune situazioni possono essere utili anche le tecnologie passive, poiché i comportamenti basati sul Web possono essere monitorati attraverso i *cookies*. Ad esempio, tramite i *cookies*, la Parte A (il *marketer*) può determinare quali siti della concorrenza la Parte B (il cliente) stia visitando e personalizzare il messaggio successivo di conseguenza per mostrare i vantaggi del prodotto corretti. Pertanto, è attraverso il processo di acquisizione di informazioni relative ai *cookies* che il venditore potrebbe sviluppare un comunicato progettato per rinviare la dissoluzione.

Nonostante le dimensioni sopra presentate risultino utili per inquadrare gli stati delle relazioni con i clienti nel contesto online, è necessario operare alcune precisazioni. Come infatti è stato fatto notare da *Kozlenkova, Palmatier et al. (2017)*, le relazioni unilaterali sono molto più facili da formare e mantenere online che offline. Il costo inferiore (in termini di impegno, tempo ed emozione) e la connettività temporale continua (24 ore su 24) delle relazioni online consentono agli utenti di raggiungere e costruire relazioni con molti acquirenti e venditori. In un contesto offline, i partner di scambio devono

in genere essere associati nello spazio e nel tempo per la costruzione della relazione iniziale, e questo processo richiede uno sforzo cognitivo ed emotivo maggiore in ambienti offline e *face-to-face* per costruire e mantenere la relazione. Inoltre, le relazioni offline nel tempo tendono a diventare bilaterali, se le norme sociali spingono i partner a ricambiare i progressi delle relazioni (Cialdini, 2009) o si dissolvono, poiché l'incapacità di un partner di ricambiare nel tempo farà sì che l'altro partner si senta respinto ed eviti interazioni future, limitando così la dimensione dei portafogli relazionali offline. Al contrario, molte relazioni online hanno una struttura unilaterale stabile, in cui un partner di relazione non ricambia mai ma rimane nella relazione unilaterale come seguace (Treviri e Richter, 2015). È comune per i partner online non ricambiare i progressi relazionali, perché l'ambiente mediato dal computer riduce la pressione sociale per farlo. Ciò consente alle persone di costruire relazioni unilaterali estese, facili da mantenere, che sarebbero praticamente impossibili in un ambiente offline. Pertanto, la facilità di formare e mantenere relazioni online unilaterali consente ai clienti di sviluppare un ampio e diversificato portafoglio di relazioni unilaterali, talvolta anche essenziale, per il processo decisionale (ad esempio, identificare prodotti o venditori affidabili). Inoltre, per gli acquirenti che intendono formare una relazione unilaterale, è stato provato che l'osservazione relazionale di soggetti terzi che hanno già instaurato un rapporto con l'azienda (ad esempio, tramite acquisti passati e scambi di messaggi pubblici) ha forti effetti diretti e di leva sulla formazione della relazione.

I manager devono dunque riconoscere che la maggior parte dei loro potenziali clienti online si rivolgeranno a questo *pool* di partner per informazioni e approfondimenti. Pertanto, i venditori potrebbero utilizzare strategie come entrare volontariamente in un nuovo gruppo di clienti e sfruttare le loro interconnessioni, piuttosto che rivolgersi a clienti diversi con pochi intermediari comuni. L'osservazione relazionale, inoltre, porta al più grande aumento nella formazione delle relazioni con gli acquirenti; è infatti uno strumento due volte più efficace della comunicazione e sei volte più efficace della reputazione del venditore. I nuovi acquirenti sembrano quindi valutare i segnali che osservano dalle azioni di altri vicini.

Come osservò un acquirente della *community* oggetto dello studio di Kozlenkova, Palmatier et al. (2017), "*mi interessa ciò che piacciono ai miei amici. Ho aggiunto [seguito] molti dei loro preferiti al mio elenco di preferiti e ho acquistato diverse cose in base a quel feed di attività che altrimenti non avrei conosciuto*" (Auman, 2010). La ricerca attraverso un vasto numero di venditori può sembrare travolgente per gli acquirenti, quando si uniscono per la prima volta ad una *community*. Pertanto, l'osservazione dei venditori che i loro "amici" seguono può determinare il primo insieme di venditori considerati.

Al contrario, per quanti riguarda gli acquirenti "esperti" (ovvero che hanno già effettuati diversi acquisti da un rivenditore), mostra che per gli acquirenti in relazioni reciproche, la reputazione del venditore è il mezzo più efficace per aumentare la probabilità di formazione di relazioni con gli acquirenti (quasi tre volte più efficace della comunicazione o dell'osservazione relazionale). La classifica rimane invariata per

gli acquirenti esperti nelle relazioni unilaterali avviate dal venditore. Pertanto, l'osservazione relazionale, che era più efficace per i nuovi acquirenti, è la meno efficace per gli acquirenti esperti. Indipendentemente dal livello di esperienza dell'acquirente, tuttavia, l'analisi mostrò che le relazioni reciproche generavano costantemente rendimenti più elevati di quelli unilaterali.

Nel complesso, il vantaggio maggiore per i venditori online derivava dalla costruzione di relazioni reciproche. L'analisi dell'elasticità mostrò che le relazioni reciproche generavano profitti che andavano dal 60% al 200% in più rispetto a quelli delle relazioni unilaterali. Infine, venne evidenziato che alcune strategie che aumentavano la probabilità di formare relazioni reciproche, come la presenza di un cliente esistente che “segue” quel venditore (osservazione relazionale). Pertanto, sarebbe più efficace per i venditori avviare relazioni con quegli acquirenti che hanno identificato guardando attraverso i membri che già li seguono.

Creare una strategia di *Relationship Marketing*: “*Six Markets Model*” ed esempi

A questo punto della trattazione, tuttavia, è necessario illustrare come sia concretamente possibile **creare ed implementare una strategia di *Relationship Marketing* efficace**. Sono stati descritti precedentemente i diversi aspetti che caratterizzano il *Relationship Marketing*, la sua evoluzione e i cambiamenti avvenuti con il ricorso sempre maggiore all'IT. Tuttavia, è necessario che tutti questi strumenti vengano implementati all'interno di un disegno strategico coerente. A riguardo la letteratura non ha fornito un particolare aiuto, se non attraverso la proposizione di alcuni principi generali – talvolta verificati attraverso delle ricerche empiriche – e l'analisi di alcuni casi aziendali. Mancava comunque un disegno in grado di presentarsi come “guida” per le aziende che desiderassero una strategia che mettesse al centro le relazioni con enti e soggetti terzi (clienti, *partner*, fornitori, concorrenti ecc.). È possibile pensare, inoltre, che la difficoltà nel fornire indicazioni per una strategia concreta derivi anche dal fatto che ogni azienda, prodotto, servizio o mercato considerato presentano caratteristiche molto diverse tra loro – come pure i clienti che si intendono servire. Il tutto rende effettivamente complicato la creazione di un quadro applicabile ad ogni situazione.

In ogni caso, il primo riferimento a riguardo - e probabilmente più significativo - riscontrabile nella letteratura, risale a *Payne, Christopher et al. (1999)*, in un periodo ricco di ricerche riguardanti il *Relationship Marketing*. Nel testo da loro pubblicato, gli autori presentano il c.d. “***Six Markets Model***”: un modello riguardante lo studio del *Relationship Marketing* a livello organizzativo (Figura 5).

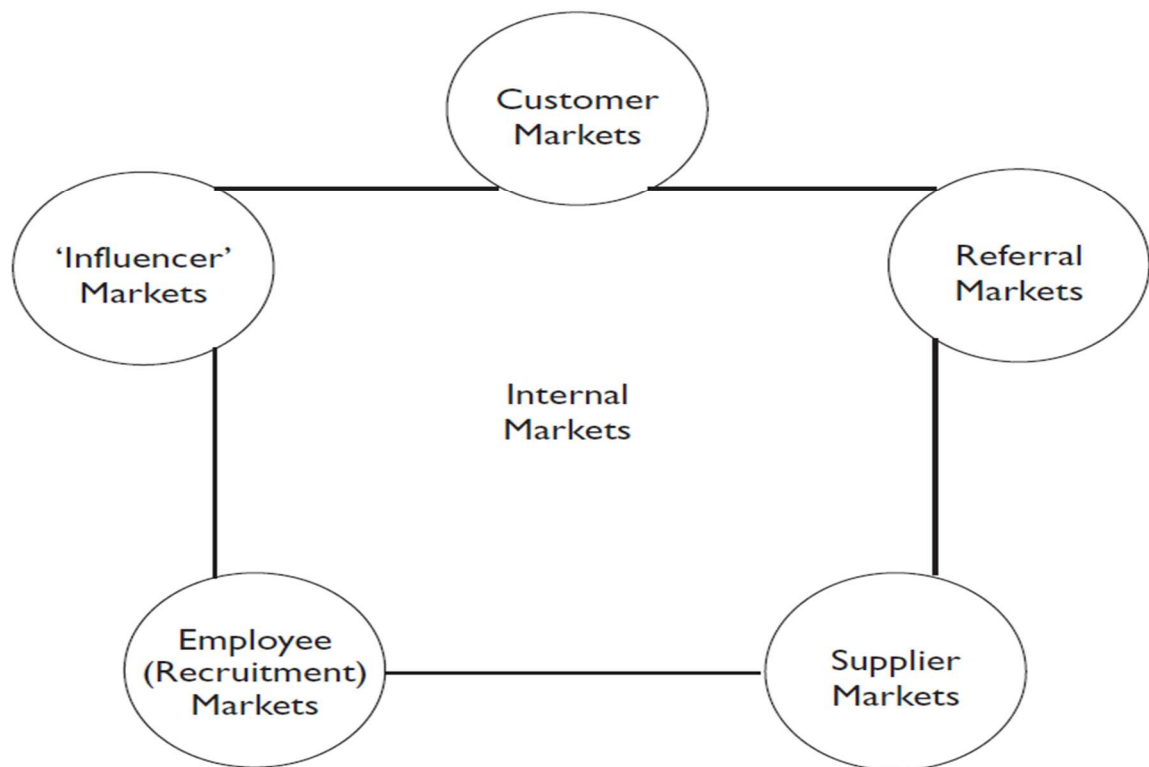


Figura 5. Fonte: Payne A., Christopher M. et al. (1999) – Relationship Marketing for Competitive Advantage, Winning and Keeping Customers, Londra, Butterworth Heineman

Il modello presenta sei domini di mercato relativi al ruolo o sei differenti “mercati”, che rappresentano le dimensioni delle relazioni di *marketing* e delle relazioni che coinvolgono un numero definito di parti - organizzazioni o individui - che possono potenzialmente contribuire, direttamente o indirettamente, all'efficacia del mercato di un'organizzazione. I sei domini di mercato sono stati inizialmente presentati così come mostrati nella Figura 5, con l'impresa focale, il “mercato interno”, posizionato al centro del modello. Questa configurazione sottolinea il ruolo di *marketing* interno come integratore e facilitatore, supporto alla gestione dei rapporti con le parti all'interno degli altri “mercati”. Da allora il modello venne leggermente rivisitato in diverse occasioni come conseguenza della maggiore comprensione del *marketing* relazionale e dei contributi dalla ricerca futura. Tuttavia, tutte le rappresentazioni successive mettevano i clienti, piuttosto che l'organizzazione focale, al centro della struttura – una prospettiva approvata da *Cravens e Piercy (1994)* nella loro discussione sui principi cardine del *marketing* relazionale. Collocare il cliente al centro del modello *Six Markets* indirizza l'attenzione sullo scopo della relazione di *marketing*: creazione di valore per il cliente, soddisfazione e lealtà, che portano ad una migliore redditività a lungo termine. Di conseguenza, anche se il modello presentato si può considerare come il più diffuso e accettato – anche per la validità conferitagli dalla comunità di ricerca – non significa che sia necessariamente un paradigma assoluto. La base teorica per l'inclusione di ciascun dominio

viene presentata utilizzando la letteratura consolidata, insieme a una selezione di esempi empirici e descrittivi, per mostrare come le relazioni con le parti possono contribuire o, in caso negativo, ostacolare la prestazione e la competitività del mercato globale. È importante comunque operare due precisazioni:

- **Consumer Markets:** per i produttori di beni di consumo, il crescente potere dei rivenditori ha focalizzato la loro attenzione sulle relazioni. Allo stesso tempo, i rivenditori e i distributori dedicano notevoli sforzi alla gestione delle relazioni dirette con consumatori, sempre più volubili. Un punto che non deve essere trascurato, tuttavia, è che il *Relationship Marketing* non è una panacea universale – come spesso suggerito nella trattazione. Ci sono situazioni che spesso riguardano prodotti a basso coinvolgimento o materie prime, per cui un approccio di transazione rapido e semplice è il più appropriato e apprezzato dal cliente. Per le aziende che offrono servizi professionali o servizi finanziari, invece, beni di consumo regolarmente sostituiti (come automobili) e per molte organizzazioni coinvolte negli affari di *marketing*, l'investimento a lungo termine nella costruzione di relazioni con i singoli clienti sono facilmente giustificati – anche se, in precedenza, è stato provato che non sempre questo può avere l'effetto sperato. Allo stesso modo, per i produttori di alcuni prodotti di consumo a basso prezzo con tasso d'acquisto ad alta frequenza e gruppi *target* facilmente identificabili (ad esempio i prodotti per bambini), l'approccio può facilmente dimostrare il suo valore.
- **Internal Market:** già all'epoca della ricerca, 1999, vi era abbondanza di letteratura sul *marketing* interno che affrontava la questione, fornendo approfondimenti su come e perché i dipendenti di un'organizzazione potessero contribuire all'efficacia del *marketing*. I fermenti più autorevoli provengono da studiosi già citati numerose volte nella trattazione, quali *Gummesson (1987)* e *Grönroos (1990)*. Anche se questo scritto non intende soffermarsi in modo particolare sull'argomento, esistono numerose prove che collegano la fidelizzazione dei dipendenti (in particolare la fidelizzazione dei dipendenti “in prima linea”) con la fidelizzazione dei clienti o delle imprese, anche in situazioni di *marketing* incentrate sul prodotto, da azienda a impresa, che possono essere facilmente reperite all'interno della letteratura.

Come enunciato sopra, nonostante il *Six Markets Model* fornisca una semplice struttura schematica, che garantisce facile comprensione ed applicazione del modello, presenta allo stesso tempo delle problematiche. In primo luogo, non distingue chiaramente tra intermediari o distributori – in qualità di clienti - e utenti in qualità di consumatori finali. Per le molte organizzazioni coinvolte nel *marketing* tra imprese, questa è una distinzione importante. In secondo luogo, il modello originale del *Six Markets* faceva rientrare alleanze e *partnership* all'interno del dominio di mercato dei fornitori e non rendeva sufficientemente esplicite alcune delle forme orizzontali più sofisticate di collaborazioni inter-organizzative e alleanze strategiche, inclusi progetti di sviluppo congiunto tra concorrenti o *joint venture* di condivisione azionaria. Tutti questi aspetti vennero aggiunti in un periodo successivo per

completezza del modello. Infine, è necessario considerare che il *Six Markets* contempla la possibilità di sovrapposizioni tra le varie dimensioni, come ipotizzato da *Gummesson (1996)*.

È stato precedentemente illustrato nella trattazione come uno degli scopi principali del *marketing* – specialmente per quanto riguarda i mercati diretti ai consumatori – dovrebbe essere l'attrazione di nuovi clienti e il mantenimento di quelli esistenti. Ebbene, per rendere realmente operativo il *Six Markets Model*, venne sviluppato un processo che analizzava ogni dominio di mercato in modo dettagliato (*Payne, 1993*). Il processo consisteva in **quattro punti principali**:

- identificazione dei soggetti chiave, o segmenti, all'interno di ogni mercato;
- ricerca per identificare le aspettative e i bisogni di tali soggetti chiave;
- revisione dell'attuale e proposta enfasi da porre su ogni segmento;
- formulazione della strategia relazionale desiderata e – qualora necessario – formulazione di un piano formale di *marketing*;

Il processo inizia con l'esame e l'analisi di ciascuno dominio di mercato, per identificare i gruppi chiave di partecipanti e segmenti di mercato. Viene quindi intrapresa una considerazione delle aspettative e delle esigenze di ciascuno di questi gruppi di segmenti. Questo rappresenta il primo livello di revisione diagnostica del processo completo, al fine di esprimere un giudizio iniziale sull'enfasi esistente e desiderata per ogni segmento. Il secondo livello di analisi esplora ciascun dominio di mercato in modo molto più dettagliato, e rende possibile l'analisi di ogni sotto-segmento con il metodo appena illustrato. È evidente che la questione di quale mercato sia rilevante deve essere considerato a livello di impresa. Il *Six Markets*, infatti, non deve essere inteso come una camicia di forza e potrebbe benissimo essere sviluppato in ulteriori varianti. È inoltre importante che una singola organizzazione riconosca che le attività di *marketing* relazionale rivolte ai clienti sono necessarie, ma non sufficienti. L'organizzazione deve anche identificare gli altri domini di mercato rilevanti e quindi gruppi o segmenti al loro interno. È quindi possibile adottare strategie di *marketing* appropriate e redigere un piano di *marketing* più o meno formale a seconda delle esigenze. Quest'ultimo punto è forse quello che rende differente il modello *Six Markets*, ovvero l'enfasi posta sulla creazione di un piano concreto a partire da un modello teorico.

Nel decidere la strategia di *marketing* appropriata per un mercato diretto ai consumatori, il *Six Markets Model* evidenzia l'importanza che ricopre la scelta in merito alle **opzioni di distribuzione**. Questa scelta deve essere effettuata in seguito a una determinazione della proposta di valore rilevante per i consumatori finali nei segmenti desiderati che un'azienda desidera servire. Le opzioni di distribuzione dovrebbero anche essere sottoposte a un controllo regolare quando le circostanze cambiano e si presentano nuove opportunità. Ora più che mai, è presente un crescente riconoscimento del fatto che per avere successo un'azienda deve creare una catena di approvvigionamento più efficace di quella dei suoi concorrenti. Pertanto sono le catene di approvvigionamento o le reti di mercato a competere, piuttosto che le sole aziende. Quindi il compito che deve essere affrontato è quello di creare una rete di

value delivery superiore (Kotler, 1997). La quantità relativa delle attività di *marketing* mirate ai diversi membri di ogni canale di vendita deve essere regolarmente valutata e modificata, se necessario. Mentre in alcuni settori, infatti, gli intermediari possono essere un valido membro del canale, in altri il loro valore viene messo in discussione. A meno che l'intermediario non aggiunga valore alla relazione con il cliente, potrebbe rivelarsi un costo non necessario e potrebbe essere aggirato. Molte organizzazioni, specialmente nei primi anni del nuovo millennio, stavano scoprendo che per costruire relazioni più strette con i consumatori finali dovevano cambiare l'enfasi e la spesa per i diversi livelli di canale o, in alternativa, riorientare le spese esistenti in modo da costruire relazioni più profonde e più sostenute.

Per illustrare questo punto, ci si sofferma sul seguente esempio: una impresa produttrice di lavastoviglie domestiche può aver tradizionalmente speso gran parte dei suoi sforzi di marketing e budget di marketing in azioni commerciali finalizzate a portare le lavastoviglie in grandi punti vendita al dettaglio, come i grandi magazzini. Gran parte delle spese di marketing potrebbero essere state destinate allo sviluppo di un forte key account management, per fornire un'attività promozionale adeguata o intraprendere azioni di merchandising nel punto vendita in negozio. O ancora, la creazione di una struttura di sconto basata su volume delle vendite o per stabilire programmi di formazione per il personale addetto alle vendite nei rivenditori.

Queste iniziative potrebbero essere state integrate da una notevole quantità di pubblicità e promozione commerciale, mentre solo una quantità limitata di pubblicità potrebbe essere stata indirizzato verso i singoli consumatori finali. In questo caso, il produttore può decidere di rivedere il proprio approccio di marketing e attuare una strategia alternativa che si concentri più da vicino sulle esigenze del consumatore: potrebbe cercare di identificare la disponibilità dei consumatori finali attraverso forme di garanzia o qualche forma di attività promozionale diretta, inviare loro un questionario per aiutare a identificare le loro esigenze per una gamma di prodotti e servizi, istituire un importante call center telefonico, creare un club clienti, ecc. Queste, e altre opzioni, possono essere considerate come un mezzo per costruire relazioni con i consumatori finali.

*La divisione Appliances di **General Electric** negli Stati Uniti è un buon esempio di organizzazione che ha instaurato un rapporto più stretto con i suoi consumatori finali attraverso l'istituzione di un importante call center. Il Centro Risposte dell'azienda era ampiamente considerato come uno dei migliori al mondo. Nel creare questo call center – già nel 1981 – General Electric cercò di "personalizzare l'azienda al consumatore e di personalizzare il consumatore di General Electric". A differenza della maggior parte dei produttori, che evitarono qualsiasi contatto con consumatore finale, General Electric fece un'azione insolita e diede il suo numero di telefono ai propri clienti. Il Centro Risposte, nel 1996, si era notevolmente sviluppato e occupava una posizione sempre più importante di capacità di marketing; la rete di cinque call center, infatti, riceveva*

diversi milioni di chiamate ogni anno. Wayland e Cole (1997) sottolinearono come il Centro Risposte di General Electric avesse contribuito ad aumentare il valore delle relazioni con i clienti in tre aree chiave: possibilità di ri-acquisto del prodotto (specialmente per i clienti non soddisfatti che avevano ora la possibilità di comunicare il loro disappunto), maggior livello di awareness e considerazione dell'azienda e acquisizione di maggiori input di vendita, marketing e sviluppo di nuovi prodotti grazie all'interazione diretta con i clienti. L'incapacità di molti produttori di sviluppare relazioni con i loro consumatori finali era – ed è tuttora - abbastanza comune.

In ogni caso, la gestione dei clienti in base alle loro preferenze di canale, ovvero l'acquisto da un canale tradizionale (ad esempio, catalogo, negozio), un canale elettronico/digitale (ad esempio, Web, mobile) o canale multiplo - è diventata una pietra miliare della strategia di marketing (Neslin et al., 2006). La ricerca suggerisce che i clienti multicanale costituiscono il segmento più prezioso per gli esperti di marketing, indipendentemente dalla categoria di prodotto. Ad esempio, il rivenditore multicanale Nordstrom, con sede negli Stati Uniti, rileva che tutte le categorie di clienti che utilizzano più di un canale spendono quattro volte di più rispetto a quelli che acquistano solo attraverso un canale (Clifford, 2010). I limitati articoli accademici pertinenti che analizzano, in genere, una singola categoria dimostrano che i clienti multicanale acquistano più spesso e spendono una quota maggiore di portafoglio rispetto ai clienti a canale singolo (Kumar e Venkatesan, 2005; Venkatesan, Kumar e Ravishanker, 2007). Non è chiaro, tuttavia, se questi risultati si generalizzino a tutte le categorie di prodotti, che sono in genere classificati in base ad alcune caratteristiche chiave: utilitaristica (come articoli da ufficio, per il giardino ecc.) e edonica (abbigliamento, cosmetici ecc.) e basso rischio percepito (libri, arredamento per la casa ecc.) e all'alto rischio percepito (ad esempio, computer e gioielli). A livello gestionale, ad esempio, è fondamentale comprendere se il valore monetario dei clienti multicanale è superiore a quello dei clienti a canale singolo in tutte le categorie. Gli esperti di marketing dovrebbero, in questo caso, raggiungere i clienti di tutte le categorie attraverso canali diversi.

Tuttavia, nella loro ricerca, *Kushwaha e Shankar (2013)*¹³ scoprirono che per le categorie a basso rischio e utilitaristiche, i clienti del canale tradizionale (che acquistano a catalogo o in negozio) superavano i clienti del canale non tradizionale. Sebbene gli effetti di interazione della preferenza del canale e una natura utilitaristica dei beni non suggerirono alcuna differenza significativa tra i valori monetari dei clienti a canale singolo e quelli multicanale, gli effetti di interazione della preferenza del canale e la natura a basso rischio della categoria indicarono un livello di spesa più elevato da parte dei clienti dei canali tradizionali. Pertanto, i rivenditori specializzati di prodotti a basso rischio (ad esempio, *Office*

¹³ Per lo studio completo, si consulti Kushwaha T. e Shankar V. (2013) - Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics, *Journal of Marketing*, Vol. 77, pp. 67 -85

Depot, Tractor Supply Co., ecc.) potrebbero indurre i clienti del canale tradizionale a spendere di più nei loro negozi fisici o attraverso i loro cataloghi enfatizzando gli articoli coerenti con l'aspetto della sicurezza negli acquisti. Potrebbero raggruppare prodotti simili attraverso *display* nei negozi fisici o in cataloghi per ricordare ai clienti di acquistare più articoli in ogni occasione di acquisto. Inoltre, gli studiosi scoprirono che i clienti del canale tradizionale di prodotti a basso rischio e utilitaristici spendevano più degli altri clienti. Pertanto, qualora i vari *retailer* tenessero una cronologia degli acquisti dei clienti e ne incentivassero gli acquisti periodici, potrebbero ottenere una redditività più elevata.

Per quanto riguarda, invece, l'aspetto relativo all'acquisizione e al mantenimento dei clienti, il *Six Markets Model* – pur illustrando l'ormai conosciuto modello della c.d. **“Relationship Marketing Ladder”**, che suddivide i clienti in classi in base al loro livello di coinvolgimento e alla frequenza degli acquisti, sottolinea accuratamente un'importante implicazione, ovvero che non è necessariamente desiderabile far progredire una relazione con ogni cliente. Alcuni clienti o segmenti di clienti, infatti, potrebbero non necessitare di investimenti necessari per sviluppare una relazione profonda e duratura, poiché potrebbe rivelarsi troppo costoso. Spesso potrebbe essere necessario solamente modificare e aumentare le attività di *marketing* di un'organizzazione o le spese di *marketing* per gli elementi di costruzione della relazione del tradizionale *marketing mix*. I manager devono quindi considerare il potenziale *lifetime value* di un cliente e determinare se questo impegno può essere effettivamente giustificato.

Esistono numerosi esempi di organizzazioni che hanno investito troppo nell'acquisizione di clienti non selettiva e hanno poi scoperto di aver attratto una base di clienti che poteva non essere redditizia ed inappropriata per un ulteriore sviluppo. Ad esempio, nel mercato competitivo della telefonia mobile, alcuni fornitori hanno guadagnato molti clienti a basso utilizzo attraverso la pubblicità non discriminatoria e un targeting dei clienti scadente. Di conseguenza, ci sono stati alti livelli di defezione del cliente (fino a quasi il 50% di defezione annuale in alcuni segmenti) e una riduzione della redditività. Reinartz, Thomas e Kumar (2005)¹⁴ furono i primi a teorizzare un modello per la concettualizzazione del problema di allocazione delle risorse di marketing. Il tutto rispondeva alla problematica relativa alla spesa per l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti e come

¹⁴ Per il caso completo, si consulti Reinartz W., Thomas J. e Kumar V. (2005) - Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.1, pp. 63-79

allocare tali spese. I drivers specifici sui quali gli autori si concentrarono erano legati ai vari canali con i quali è possibile entrare in contatto con i consumatori, dal momento che l'allocazione di un budget ai clienti attraverso diversi canali di contatto è un problema classico che ha suscitato grande attenzione nell'ambiente omnichannel di oggi.

La ricerca presenta però alcuni evidenti limiti: nell'impatto dei vari canali sull'acquisizione dei clienti, sulla durata della relazione e sulla loro profitability, è evidente che risulti impossibile mettere al primo posto i contatti diretti face-to-face, seguiti da telefono, e-mail e Web per qualsiasi tipologia di imprese. È infatti semplicemente impossibile pensare che grandi catene di supermercati o colossi dell'e-commerce possano ottenere il maggiore beneficio sulle tre categorie sopra descritte dai contatti personali con i clienti. È inoltre evidente che i canali elencati dai ricercatori non rappresentano la totalità dei canali utilizzati oggi dalle imprese nel rapporto con i propri consumatori o potenziali consumatori: basti pensare al grande impatto che eventi come le fiere hanno nel processo di acquisizione di potenziali clienti, o ancora il passaparola (WOM, "word-of-mouth") – anche se non propriamente un canale – o il semplice acquisto saltuario nel caso di prodotti alimentari.

Tuttavia, i risultati proposti si dimostrarono interessanti: i ricercatori scoprirono che una spesa insufficiente era più dannosa e si traduceva in un ROI inferiore rispetto ad una spesa eccessiva, ma quando le imprese devono operare un trade-off tra le spese per l'acquisizione e quelle per la conservazione dei clienti, un'allocazione non ottimale delle spese di conservazione avrà un impatto maggiore sulla redditività a lungo termine dei clienti rispetto alle spese di acquisizione non ottimali. Coerentemente con ricerche precedenti, poi, (Chintagunta, 1993; Tull et al., 1986), sembrava comunque esserci un tetto massimo rispetto alle spese di acquisizione e conservazione. In particolare, una deviazione del 10% nelle spese di acquisizione o di mantenimento dai rispettivi livelli ottimali comportava una variazione inferiore all'1% della redditività a lungo termine di un cliente. Qualora fosse stata l'impresa ad avviare il contatto con un cliente, l'efficacia relativa dei canali di comunicazione altamente interpersonali e interattivi era maggiore di quella dei canali di comunicazione meno interpersonali e interattivi (un risultato comprensibile). Tuttavia, questa generalizzazione non valeva per tutte le variabili di risposta se il cliente avesse avviato l'interazione.

Il dato più importante fu la scoperta che la strategia di comunicazione con il cliente che massimizzava la redditività del cliente a lungo termine non massimizzava né il tasso di acquisizione né la durata della relazione. Invece, lo sviluppo di una strategia di comunicazione per gestire la redditività dei clienti a lungo termine richiedeva generalmente una prospettiva a lungo termine e olistica verso la relazione. Questa prospettiva tendeva a dare maggiore enfasi a comunicazioni interpersonali e interattive rispetto a un focus limitato sull'acquisizione. Ognuna di queste conclusioni può essere utilizzata per il vantaggio strategico di un'azienda e può avere un impatto potenzialmente elevato sull'aspetto dei costi e/o delle entrate della redditività dei clienti. In linea con molte ricerche sulla gestione delle relazioni con i clienti, la redditività dei singoli clienti

dovrebbe essere la funzione obiettivo. Una conclusione chiave di questa ricerca è che le aziende possono gestire proficuamente la propria base di clienti, ma ciò richiede decisioni sull'allocazione delle risorse che comportano necessariamente compromessi.

Proseguendo all'interno della medesima tematica riguardante la ricerca e il mantenimento di clienti, è importante notare che gran parte dei primi testi scritti sul *marketing* relazionale hanno sicuramente riconosciuto l'importanza di fidelizzare i clienti – come già esposto precedentemente - ma non hanno esplorato in maniera accurata la misurazione o l'impatto sui profitti che il mantenimento dei clienti richiede. *Payne e Rickard (1996)* hanno sottolineato che, fino ad allora, la maggior parte delle ricerche e dei risultati sulla conservazione dei clienti condividevano una serie di caratteristiche: si basavano su esempi aziendali specifici tratti da lavori di consulenza, erano descrittivi e spesso basati su risultati confidenziali, vi era una limitata specificità di variabili e non tutti i fattori identificati erano supportati da forti prove empiriche.

Focus 1

*Payne e Rickard svilupparono dunque un **modello matematico di fidelizzazione dei clienti**, con l'obiettivo di consentire un compromesso nell'allocazione delle risorse scarse di marketing tra le strategie relative alla fidelizzazione dei clienti esistenti e all'attrazione di nuovi clienti. Il loro modello di conservazione consente il calcolo dell'impatto sulla redditività di una serie di fattori relativi alla conservazione e all'acquisizione del cliente. Questi fattori includono: il tasso di fidelizzazione dei clienti, il numero di clienti esistenti, l'obiettivo di acquisizione per i nuovi clienti, il costo di acquisizione di ciascun cliente e l'utile per cliente per periodo. Questo modello è stato utilizzato in una vasta gamma di settori per comprendere in che modo i cambiamenti delle suddette variabili incidessero sul segmento di clientela e sulla redditività dell'azienda.*

I blocchi di base di questo modello sono mostrati in Figura 6, suddivisi in dati input per il modello e dati output – ovvero i dati risultanti dalla sua applicazione. Tuttavia, nonostante questo ed altri modelli siano stati sviluppati nel tempo – e siano stati sostenuti da ricerche empiriche (Ennew e Binks, 1996; Bethon e Money, 1996) – non è stato possibile rintracciare nella letteratura un modello più frequentemente utilizzato rispetto ad altri o che sia universalmente riconosciuto dalla letteratura come particolarmente affidabile, in quanto risultato efficace in svariate occasioni. Inoltre, come già menzionato, spesso l'utilizzo di tali modelli è stato riservato per casi specifici, con risultati confidenziali per le aziende coinvolte.

The customer market domain: Managing relationships with buyers

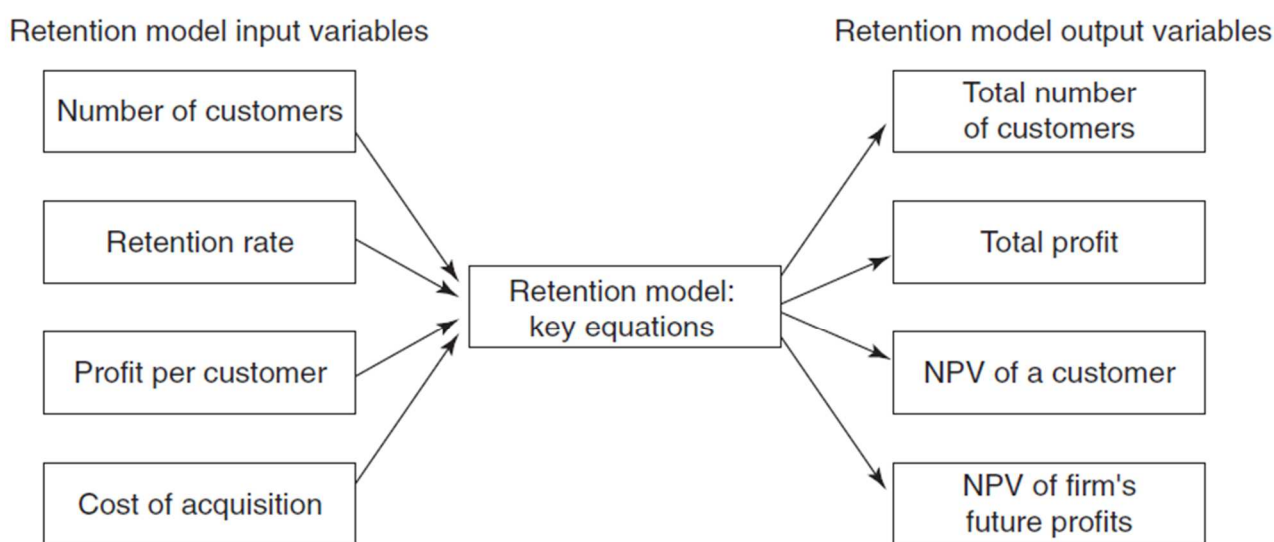


Figura 6. Fonte: Payne A., Christopher M. et al. (1999) – *Relationship Marketing for Competitive Advantage, Winning and Keeping Customers*, Londra, Butterworth Heineman

*NPV (Net Present Value), ovvero il valore attuale netto

A questo punto, dunque, è chiaro che sia necessario tracciare delle linee guida che possano condurre un'impresa alla **formulazione di una strategia**. Sempre secondo il modello *Six Markets*, si riteneva utile dividere il mercato dei clienti in due categorie: clienti esistenti e nuovi clienti. In questo caso, nella formulazione della strategia, i ricercatori presero in considerazione tre strategie di business generiche:

- eccellenza operativa (riduzione dei costi interni all'impresa);
- *leadership* di prodotto (immissione nel mercato di un prodotto unico);
- *customer intimacy* (ovvero la vendita di un servizio completo);

Aggiunsero che al fine di raggiungere una posizione di *leadership* attraverso l'una o l'altra di queste strategie generiche, era necessario variare l'enfasi posta su ciascuno dei sei mercati nella strategia di *marketing* complessiva dell'azienda. Pertanto, suggerirono che le organizzazioni che cercavano di perseguire l'eccellenza operativa avrebbero dovuto avere una cultura interna basata su un modello produttivo "*lean*" (oggi ampiamente conosciuto e messo in pratica). Al contrario, le aziende che cercavano di porre la loro attenzione strategica sulla *leadership* di prodotto, avrebbero dovuto costruire una strategia di *Six Markets* che avrebbe attribuito diversi pesi a ciascun dominio. Ad esempio, sarebbe potuto essere opportuno che tali società avessero investito nella creazione di una cultura interna che incoraggiasse l'innovazione, l'assunzione di rischi e l'imprenditorialità. Quindi queste aziende

sarebbero state interessate a reclutare persone in grado di contribuire al processo di innovazione, magari con un profilo di competenze ed esperienza che indicava la loro creatività o la loro profonda conoscenza delle tecnologie o dei mercati. Un altro punto chiave per le aziende che cercavano la *leadership* di prodotto era il rapporto con i fornitori. In molti settori – allora come oggi - una parte significativa dell'innovazione è guidata dai fornitori. Coinvolgere i fornitori nel processo di sviluppo del prodotto può spesso portare a scoperte nel design e nella funzionalità. Strettamente correlata alla focalizzazione sui fornitori, per le aziende che cercano la *leadership* di prodotto, è il vantaggio che può essere acquisito attraverso lo sviluppo di alleanze per ottenere competenze specifiche, basi di conoscenza e una comprensione del mercato di altre organizzazioni terze. La terza strategia della *customer intimacy*, invece, secondo gli autori richiedeva una continua attenzione ai mezzi con cui il rapporto con i clienti poteva essere reso più intenso e personalizzato, persino personalizzato. Pertanto, era inevitabile che il mercato interno diventasse di importanza cruciale: l'impatto della motivazione e dell'impegno dei dipendenti sulla soddisfazione del cliente è di importanza cruciale, e la *customer intimacy* come strategia dipende anche dal successo nell'identificazione di quei clienti o segmenti che hanno maggiori probabilità di cercare questo tipo di relazione. Alcuni tipi di prodotti e servizi, e alcune occasioni di acquisto, hanno maggiori probabilità di fornire una piattaforma di successo per tale strategia rispetto ad altri. Pertanto, le aziende attente al cliente tendono a concentrarsi sulla costruzione di relazioni con clienti esistenti con il massimo potenziale di crescita e redditività.

Tuttavia, concentrare e integrare le strategie per ciascuno dei sei mercati in un insieme coeso è un compito molto impegnativo per un'azienda. La pianificazione di *marketing* ha cercato a lungo di introdurre una disciplina sistematica nella strutturazione del *marketing mix* attorno a obiettivi strategici chiaramente articolati. Nella nuova era del *marketing* relazionale, gli autori sostenevano che fosse necessaria una dimensione extra al modello per il processo di pianificazione. In sostanza, le organizzazioni dovevano disporre di un modello di pianificazione supportato da una struttura organizzativa e da un clima che consentisse loro di allineare e coordinare le responsabilità precedentemente separate. In altre parole, il processo di pianificazione doveva riflettere il contributo previsto al raggiungimento degli obiettivi di *marketing* complessivi di ciascuno dei sei settori di mercato. L'obiettivo finale del piano di *marketing* relazionale era quello di garantire un approccio coerente e totalizzante alla determinazione e all'attuazione della strategia di *marketing*. Concretamente, la strategia si divide in quattro punti posti in sequenza, nella cosiddetta "**Relationship Management Chain**":

- **definizione della *value proposition***: il *customer value* può essere meglio definito in termini di impatto che l'offerta del fornitore ha sulla catena del valore del cliente. Se l'offerta offre prestazioni migliori, maggiori benefici percepiti o minori costi per il cliente, allora c'è un chiaro valore aggiunto dal punto di vista del cliente. Il punto di partenza, quindi, di qualsiasi programma di *marketing* relazionale dovrebbe essere la chiara definizione e specifica della

natura precisa del valore da consegnare, segmento di mercato per segmento di mercato - o anche cliente per cliente.

- **identificazione di segmenti appropriati di *customer value*:** poiché i requisiti di *customer value* e le percezioni dei clienti differiscono tra loro, ciò fornisce al *marketing* un potente mezzo di segmentazione del mercato. Una ricerca approfondita dei clienti aiuterà a rivelare le dimensioni salienti del valore e a identificare gruppi di clienti che condividono preferenze di valore comuni. È del tutto possibile che i segmenti risultanti possano in parte essere comuni ai mezzi più tradizionali per la segmentazione, quali variabili demografiche o socio-economiche, ma è probabile che la costruzione di strategie di *marketing* basate sulle preferenze del valore del cliente abbia maggiori probabilità di successo.
- **progettazione di un sistema di *value delivery*:** il mezzo con cui il valore viene "consegnato" ai clienti è di per sé un elemento chiave nella relazione. Nel parlare di *delivery system*, gli autori non si riferivano solamente alla consegna fisica dei prodotti o alla presentazione dei servizi, ma anche ai canali di *marketing* impiegati, alla flessibilità della risposta, al collegamento della logistica dell'acquirente/fornitore, ai sistemi informativi e così via. In altre parole, veniva considerata la progettazione del sistema di consegna del valore come un mezzo fondamentale per progettare collegamenti più forti tra la catena del valore del cliente e quella dell'azienda. A causa della crescente frammentazione del mercato in molti settori, che ha portato alla richiesta da parte dei clienti di una maggiore varietà nel formato di prodotti o servizi, vi era la conseguente necessità di progettare una maggiore flessibilità nei nostri sistemi di consegna. La flessibilità, in questo contesto, si riferisce alla capacità dell'organizzazione di adattare prodotti e servizi alle esigenze precise dei singoli clienti o segmenti. Spesso comporterà una revisione radicale delle conoscenze convenzionali sulla produzione e distribuzione - ad esempio, concentrandosi sulla riduzione delle quantità in lotti nella produzione e nella distribuzione, passando a un ambiente di consegna "*just-in-time*" e ritardando la configurazione finale del prodotto finito.
- **controllare e mantenere il livello di soddisfazione consegnata:** poiché la qualità e la forza delle relazioni con i clienti sono assai critiche per la sopravvivenza e la redditività di qualsiasi azienda, è essenziale che i processi che forniscono soddisfazione, così come le percezioni dei clienti sulle prestazioni, siano regolarmente monitorati. Allo stesso modo in cui è ormai ampiamente riconosciuto che la qualità dei prodotti fisici dipende dal controllo del processo che li produce, anche la qualità del servizio clienti è determinata dalla misura in cui il processo di "consegna di soddisfazione" è sotto controllo. Il monitoraggio dei processi di servizio dovrebbe essere continuo e, in particolare, dovrebbero essere identificati tutti i potenziali errori e, se non possono essere resi sicuri, dovrebbero essere attentamente controllati. Esistono moltissimi metodi con i quali un'impresa può continuare a monitorare la soddisfazione dei propri clienti.

Da più classici, come contatto diretto con il personale di vendita, sondaggi, *call center* e *focus group*, a metodi più moderni quali monitoraggio dei *social media*, analisi di recensioni e *sentiment analysis*, *database* aggiornati, *co-creation* ecc.

Contributi aggiuntivi

*Da ultimo, non bisogna dimenticare l'aspetto precedentemente menzionato **riguardante il ruolo del marketing come "filosofia aziendale"** e la sua responsabilità a livello organizzativo. Una volta redatto un piano di Relationship Marketing, infatti, e predisposta una strategia d'azione, è necessario che l'organizzazione nel suo insieme cerchi di stabilire relazioni reciprocamente redditizie con i clienti. Ne consegue che il marketing non può più essere l'unica preoccupazione di tale dipartimento, ma diventa piuttosto la preoccupazione di tutti. Tuttavia, la realtà è che nel corso degli anni il marketing è diventato una preoccupazione funzionale nella maggior parte delle organizzazioni, perdendo il suo accento sul valore dei processi. Il marketing dovrebbe invece assumersi la responsabilità di tradurre la strategia generale dell'azienda in piani specifici per ciascun processo. Una volta che l'organizzazione nel suo insieme ha deciso in che modo desidera competere e la proposta di valore che desidera offrire, il marketing deve identificare e collegare le singole strategie di processo in modo da raggiungere insieme gli obiettivi aziendali. I tipi di abilità e l'ampiezza delle conoscenze richieste per ottenere il successo di questa filosofia sono abbastanza diverse da quelle possedute dal manager funzionale più ristretto del passato. Vi sarà una continua necessità di sviluppo della gestione in settori quali: la comprensione dei processi e il lavoro di gruppo/capacità di leadership.*

***Il modello "Seven-S" di McKinsey (1995)**, come mostrato nella Tabella 8, forniscono un quadro utile per mostrare le molte dimensioni del cambiamento organizzativo che saranno coinvolte nel passaggio a una strategia di marketing relazionale orientata al processo. È evidente, tuttavia, che i cambiamenti impliciti nella transizione alla gestione del marketing relazionale siano profondi e che ci siano molti ostacoli a questa transizione, non da ultimo gli interessi radicati nel preservare lo status quo.*

Dimensioni del modello “Seven-S”, McKinsey (1995)

	<i>Da</i>	<i>A</i>
Strategia	<i>mercato a grandi segmenti di clientela</i>	<i>aggiungere valore alle relazioni individuali dei consumatori attraverso interazioni ad hoc</i>
Valori condivisi	<i>servire i clienti in modo appropriato</i>	<i>servire i clienti in modo diverso; servire i best customers al meglio</i>
Struttura	<i>orientamento al prodotto con un focus sull'andamento economico attuale</i>	<i>orientamento al customer segment con un focus sul customer lifetime value</i>
Skills	<i>orientamento analitico verso i principali segmenti e il loro comportamento collettivo, per lunghi periodi</i>	<i>capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati e progettare sistemi per sfruttare una grande base di informazioni sui clienti in costante evoluzione; capacità di reagire a livello di singolo cliente (o almeno micro-segmento)</i>
Staff	<i>analisi di marketing gestite statisticamente; la tecnologia dell'informazione funge da supporto, ma non come partner attivo</i>	<i>integrazione della creatività di marketing con le competenze dei sistemi per creare capacità che siano sia orientate alle idee sia analiticamente intense</i>
Sistema	<i>strumenti di supporto alle decisioni dettagliati, segmentati ma relativamente statici</i>	<i>strumenti di supporto al marketing estesi, dinamici e flessibili, sistemi di gestione ed esecuzione dei programmi e collegamenti operativi per supportare azioni di prima linea</i>
Stile	<i>orientamento al piano di marketing, con enfasi sui programmi per principali segmenti e completati entro il periodo standard; focus sui mass media</i>	<i>approccio analitico e atteggiamento sperimentale con enfasi sull'apprendimento continuo (fare, testare, misurare, correggere) e valore dei dati</i>
	<p><i>“vecchi” indicatori principali per il successo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>quota di mercato</i> - <i>profitti per periodo</i> 	<p><i>“nuovi” indicatori principali per il successo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>quota dei clienti più interessanti (in base al potenziale lifetime profit)</i> - <i>apprendimento continuo/marketing su misura</i> - <i>grande impatto su una piccola serie di clienti</i>

Tabella 8. Fonte: McKinsey Quarterly (1995)

Modelli di misurazione

Un aspetto, spesso troppo trascurato dalla letteratura esistente, è quello riguardante le **metriche per la misurazione dell'efficacia di una strategia di Relationship Marketing**. All'inizio del nuovo millennio, infatti, alcune critiche sorsero a causa della mancanza di un'efficace misurazione dei risultati di *marketing* (Rust et al., 2004), specialmente necessarie nel *marketing* relazionale (Kumar e Shah, 2004; Venkatesan e Kumar, 2004). Secondo Sharma (2007), le imprese hanno spese elevate associate alle strategie di *marketing* relazionale e l'efficacia della strategia non era ancora stata ben spiegata. L'autore suggerisce che vi erano tre ragioni per la mancanza di parametri nel *marketing* relazionale: il primo motivo della mancanza di metriche era stata l'assenza di dati sulla redditività e sullo sforzo a livello di cliente. Le imprese non hanno monitorato gli sforzi per conto dei singoli clienti e, anche se sono stati monitorati, la contabilità tradizionale si basava sul prodotto ed era difficile calcolare la redditività a livello di *account*. Le spese sono state allocate ai clienti in base al numero di clienti o prodotti venduti. Le eccezioni erano le istituzioni finanziarie, che monitoravano accuratamente la redditività a livello di cliente. Con l'avvento dei sistemi CRM (*Customer Relationship Management*) e della contabilità basata sulle attività, invece, le aziende erano in una forma migliore per esaminare la redditività a livello di cliente (Figura 7).

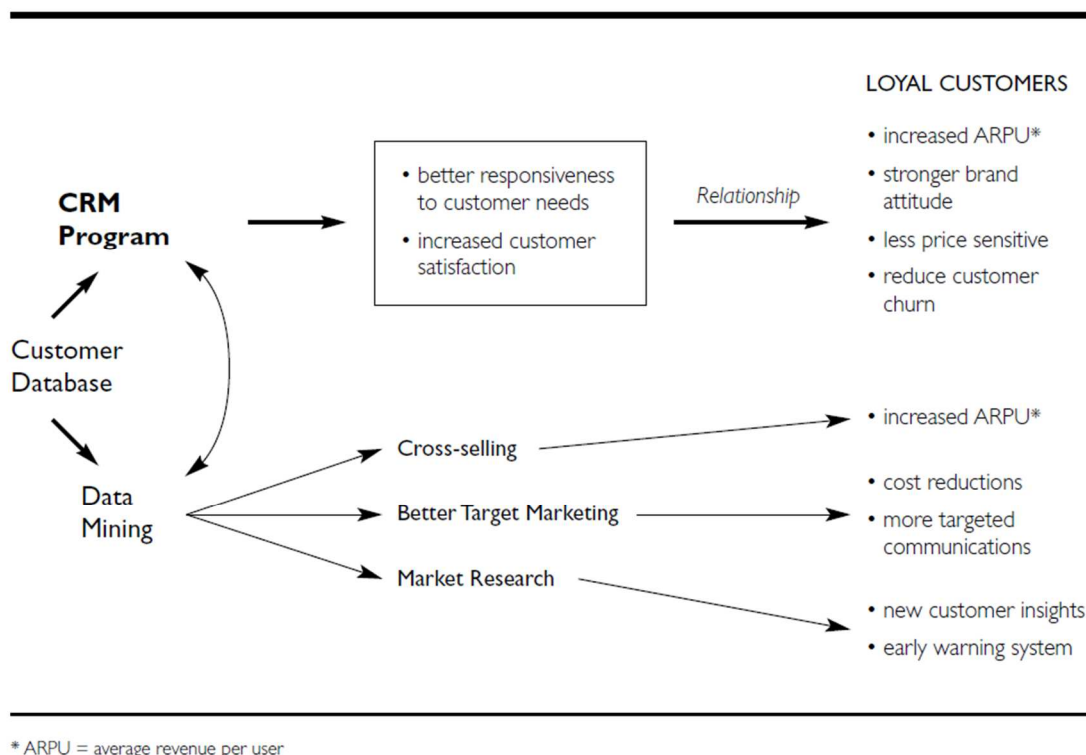


Figura 7. Fonte: Dowling G. (2002) - Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More, California Management Review, Vol. 44, No. 3, pp. 87-103

*ARPU = "Average Revenue Per Unit", ricavo medio per unità. Solitamente indica i ricavi medi ottenuti mensilmente per ciascun cliente

Nel discutere l'argomento in questione, il *Relationship Marketing* sarebbe incompleto senza un **riferimento al CRM**. Lo studio della letteratura rivela che, spesso, è presente molta confusione su come il *marketing* relazionale differisca dal CRM. Alcuni ricercatori hanno usato entrambi i termini in modo quasi intercambiabile (*Sin et al., 2005*). Tuttavia, esistono differenze significative tra i due costrutti. In primo luogo, il *Relationship Marketing* ha una natura relativamente più strategica, mentre il CRM è più tattico nel suo approccio (*Ryals e Payne, 2001*). Secondo *Ryals e Payne (2001)*, il CRM punta sull'implementazione del *marketing* relazionale utilizzando la tecnologia dell'informazione (IT). In secondo luogo, il *Relationship Marketing* va oltre la tradizionale diade cliente-fornitore (*Gummesson, 1994; Mitussis et al., 2006*) e comprende la costruzione di relazioni con l'intera gamma di *stakeholders* (*Hunt et al., 2006; Payne et al., 2000*). Al contrario, il CRM si concentra maggiormente sulla costruzione di relazioni con clienti redditizi (*Ryals e Payne, 2001; Sin et al., 2005*). Infine, il *Relationship Marketing* è relativamente più emotivo e comportamentale, focalizzato su concetti come legami, empatia, reciprocità e fiducia (*Sin et al., 2005; Yau et al., 2000*). Mentre il CRM è relativamente più manageriale di per sé, concentrandosi su come il *management* può fare sforzi per attrarre, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti (*Sin et al., 2005*). *Relationship Marketing* e CRM, tuttavia, hanno anche forti somiglianze: entrambi si concentrano fortemente sulle relazioni individuali acquirente-venditore, accettano che queste relazioni siano di natura longitudinale e che entrambe le parti ne traggano beneficio (*Sin et al., 2005*).

In secondo luogo, la ricerca avrebbe dovuto fornire indicazioni sulle **metriche delle relazioni**. Tuttavia, la maggior parte della ricerca iniziale in quest'area aveva esaminato misure attitudinali come la soddisfazione e la lealtà percepita, che non si sono tradotte facilmente in metriche rilevanti per le organizzazioni. In terzo luogo, anche nelle aree di ricerca sul *marketing* relazionale, solo pochi studi di ricerca avevano esaminato misure di esito oggettivo (*Seiders, Voss, Grewal e Godfrey, 2005*). *Peppers e Rogers (2004)* illustrarono come, nel passaggio ad una strategia di *Relationship Marketing*, le imprese cercano di bilanciare i benefici a lungo termine della costruzione di valori personalizzati con le spese operative a breve termine che potrebbero sostenere durante la transizione. Il vantaggio fondamentale a lungo termine derivato da un'iniziativa volta a costruire relazioni è l'aumento del valore complessivo della base clienti dell'azienda. A breve termine, alcune delle metriche con cui un'impresa può giudicare l'avanzamento della sua transizione verso questa strategia del includono:

- **maggiore cross-selling**: se l'impresa è in grado di tracciare alcune delle transazioni in corso, può confrontare la quantità di vantaggio aggiunto che riceve dal *cross-selling* e dall'*up-selling*. Ciò potrebbe comportare margini unitari più elevati, purché l'azienda segua la metrica sulla base di ogni cliente. A titolo di esempio, un negozio che vende una griglia per barbecue ad un cliente potrebbe anche essere in grado di vendergli carbone e liquido accenditore con il passare del tempo.

- **costi di processo o di transazione ridotti:** il fine ultimo della strategia è cercare di rendere più conveniente per un cliente interagire e acquistare dall'azienda. L'impresa può monitorare fino a che punto questo attrito ridotto si traduce in un aumento dei ricavi o in minori costi di elaborazione o interazione. Per esempio, ogni cliente bancario che passa *all'home banking* non solo diventa più coinvolto con la banca, rendendo meno probabile un passaggio a un concorrente, ma rappresenta anche un costo minore per la banca.
- **attrito ridotto per i clienti:** la fidelizzazione dei clienti probabilmente aumenterà a seguito degli sforzi volti ad aumentare la costruzione delle relazioni con essi. L'impresa può misurare accuratamente la defezione dei clienti (il tasso di abbandono) e determinare come ridurlo.
- **tempo ciclo più rapido per l'elaborazione degli acquisti e di altre transazioni:** una maggiore praticità per il cliente riduce, in genere, il tempo tra le transazioni degli ordini. Alcune aziende misurano le variazioni di durata (per quanto tempo un cliente rimane cliente) e la traiettoria (la tipologia degli acquisti; ad esempio, un cliente potrebbe fare grandi acquisti saltuariamente, mentre un altro potrebbe acquistare frequentemente piccole).
- **maggiore soddisfazione del cliente:** le imprese possono monitorare la soddisfazione dei clienti attraverso sondaggi sui clienti.

Le metriche sopra descritte possono aiutare l'impresa ad iniziare a misurare i progressi durante le prime iniziative e il passaggio ad una strategia di *marketing* relazionale. I primi tre elementi dell'elenco hanno un impatto finanziario immediatamente misurabile sull'azienda, mentre gli ultimi due rappresentano i c.d. "*non-cash benefits*". I tempi ciclo più rapidi, poi, possono talvolta essere convertiti in un equivalenti profitti e perdite, ma i punteggi di soddisfazione del clienti risultano più difficili da convertire (in ragione della loro natura maggiormente qualitativa). La buona notizia sulla misurazione dei risultati economici del processo di costruzione delle relazioni è che, spesso, la gestione delle relazioni con i clienti è un'attività specifica del cliente. Ciò significa che l'impresa può impostare esperimenti sul campo utilizzando gruppi di controllo per convalidare la maggior parte delle metriche in modo affidabile. Confrontando i risultati tra un gruppo test e un gruppo di controllo, l'impresa può monitorare l'effetto di diversi tipi di trattamento sui tassi di conservazione, sui tassi di *cross-selling* e su altre metriche specifiche del cliente. L'uso di un gruppo di controllo è tuttavia più pratico in alcune situazioni rispetto ad altre. Un'impresa in genere misura il successo delle sue diverse divisioni in base al profitto e alla perdita dei prodotti venduti. I dati sono spesso collegati per funzione (dalla spedizione alla fatturazione, ad esempio), ma c'è poco incentivo a collegare i dati su base "cliente per cliente", in ragione della maggiore difficoltà del processo.

Tuttavia, questo è esattamente il tipo di integrazione dei dati richiesta ad un'azienda che intende implementare una strategia di questo tipo: il collegamento di dati dei propri clienti attraverso sistemi di *data warehousing* e altri sistemi di *business intelligence*, che – tra i tanti vantaggi - offrono alle aziende la possibilità di collegare i dati dei clienti. I manager possono, quindi, servire i singoli clienti in modo più

efficace accedendo ai dati in modo più efficiente. Un dilemma che però le aziende devono affrontare, per impostare il tipo di metriche necessarie per diventare un business che costruisce valore per i clienti, è gestire la fossilizzazione di sistemi consolidati di commissioni di vendita, quote e premi che si concentrano esclusivamente sulle vendite di prodotti e servizi. Oltre a tenere traccia del valore del cliente, l'impresa dovrebbe sviluppare una nuova gamma di metriche intermedie correlate alla corretta coltivazione delle relazioni con i clienti e all'aumento della *customer equity*. L'impresa potrebbe misurare il servizio clienti, ad esempio, in base ai punteggi di soddisfazione dei clienti tra i suoi clienti più preziosi ("*most valuable clients*", MVC) e i clienti più "coltivabili" ("*most growable clients*", MGC), invece di misurare semplicemente la soddisfazione su tutta la linea. Potrebbe, inoltre, suddividere i propri venditori secondo maggiore o minore frequenza di contatto con gli MGC, potrebbe contare il numero di MVC identificati per la prima volta, oppure sommare la maggiore percentuale di record dei clienti accurati e aggiornati nel proprio *database*.

Molte aziende equiparano la soddisfazione del cliente con la fedeltà del cliente, e vogliono aumentare sia la lealtà che la soddisfazione dei propri clienti. In realtà, è richiesto un metodo accurato per misurare ciascuna in modo indipendente. Il fatto è che **non tutti i clienti soddisfatti sono clienti fedeli**: spesso chi è stato valutato come cliente soddisfatto potrebbe comunque lasciare l'impresa per abbracciare quella di un concorrente, forse perché sente di poter essere altrettanto soddisfatto, o forse perché esistono altri vantaggi offerti dal concorrente (prezzo, ad esempio) che compensano il desiderio del cliente di essere completamente soddisfatto. Il fatto è che un'impresa non rende fedele un cliente soddisfacendolo, e soddisfare il cliente non sarà sufficiente per renderlo leale. Esistono diversi punti di vista su come definire la soddisfazione del cliente e collegarla alla lealtà. Ad esempio, *Gartner Group (2001)* sostiene che un'impresa può avere soddisfazione senza lealtà ma non lealtà senza soddisfazione. Secondo *Gartner*, quattro componenti separate compongono la misurazione della soddisfazione e della fedeltà del cliente:

- **brand**: l'immagine aziendale, i valori e la coerenza della proposta;
- **qualità**: la qualità/professionalità percepita dell'impresa, il suo servizio e i suoi prodotti;
- **interrelazioni**: il grado di soddisfazione delle esigenze dei clienti, la quantità di utilizzo, la dipendenza e la convenienza, il tutto equiparato alla concorrenza;
- **prestazione**: consegna del servizio, affidabilità del prodotto e tempi di risposta;

Risulta abbastanza intuitivo affermare che soddisfazione non è sinonimo di fedeltà del cliente. In molti settori, inoltre, un elevato livello di soddisfazione del cliente è diventato un requisito competitivo piuttosto che un vantaggio competitivo, nonostante il fatto che la soddisfazione di per sé non garantisce lealtà. In qualsiasi attività in cui elevati standard di qualità di prodotti e servizi sono diventati la norma, è necessario uno sforzo relativamente importante per un'azienda nel differenziarsi con un'offerta di qualità ancora più elevata; e, in ogni caso, dal punto di vista del cliente, è probabile che l'entità del

beneficio percepito sia sempre meno convincente. In conclusione, *Peppers e Rogers (2004)* propongono i seguenti indicatori per la misurazione del valore dei clienti, suddivise in vari stadi del processo:

- fase di “**Identificazione**”: in questa fase preliminare dell’identificazione dei clienti, si misura
 - percentuale della base clienti con un carattere identificativo univoco (UIC), deciso secondo parametri distinti da azienda ad azienda;
 - percentuale di clienti identificabili in tutti i principali canali *touchpoint*;
 - percentuale di clienti con indirizzi e-mail acquisiti;
- fase di “**Identificazione**” (del valore)
 - calcolo *lifetime value* dei clienti;
 - capacità di classificare i clienti dell'ordine in base al valore;
 - percentuale di clienti assegnati a livelli di valore (MGC, MVC);
 - percentuale di clienti con *lifetime value* misurato;
 - percentuale di clienti misurata ancora a partire dal numero delle vendite;
- fase di “**Identificazione**” (dei bisogni)
 - definizione singoli elementi relativi ai dati dei clienti relativi alle esigenze;
 - identificazione collegamenti basati sui bisogni identificati per i principali punti di contatto;
 - predisposizione di “domande chiave” utilizzate per identificare esigenze diverse;
 - percentuali di clienti assegnati ad ogni “*need cluster*” (gruppi di soggetti con i medesimi bisogni);
- fase di “**Interazione**”
 - percentuale di clienti con oltre la metà dei dati raccolti;
 - percentuale di clienti che hanno fornito *feedback* sul servizio clienti nell’ultimo anno;
 - presenza di “domande d’oro”: domande poste dai clienti e ritenute importanti per l’azienda;
 - costo medio per interazione;
 - dati critici sui clienti disponibili in ciascun canale di comunicazione;
 - ultima interazione con il cliente disponibile in ciascun canale di comunicazione;
 - presenza di regole aziendali in atto per guidare le interazioni successive;
 - percentuale delle richieste dei clienti con le risoluzioni del primo contatto;
- fase di “**Customizzazione**”, ovvero fornitura prodotti o servizi individualmente diversi ai singoli clienti in modo conveniente. I principi della personalizzazione non si limitano ai beni prodotti fisicamente, ma possono anche essere applicati alla personalizzazione dei servizi e della comunicazione. Per alcuni clienti, essere trattati individualmente con servizi e comunicazioni personalizzati è una dimensione importante:
 - percentuale di clienti che acquistano prodotti personalizzati nell'ultimo anno;

- percentuale *customizzabile* della linea produttiva;
- costo per cliente di personalizzazione di massa (in termini di prodotti, servizi, comunicazione, trattamento ecc.);
- risparmio per cliente di personalizzazione di massa e fabbricazione su ordinazione;
- percentuale di clienti che ricevono comunicazioni personalizzate;
- percentuale di clienti con pagine Web personalizzate;
- percentuale di clienti con servizi aggiuntivi;

Nonostante le misure sopra riportate risultino senz'altro utili nella misurazione della propria strategia di *marketing* relazione, ad un'analisi più attenta si potrebbe argomentare che siano ancora di natura troppo qualitativa. Infatti, specialmente per le aziende che ancora utilizzano un approccio "tradizionale" nelle loro misurazioni, tali indici potrebbero non fornire una chiara panoramica sui risultati finanziari che derivano da una strategia di *Relationship Marketing* – oltre al fatto che ogni azienda può decidere di adottare le misurazioni che più convengono al proprio mercato. Per questo si propongono qui delle misure offerte da **Palmatier (2008)**, ed illustrate sinteticamente nella Tabella 9, che possono fornire un quadro più chiaro sul **ritorno finanziario delle relazioni con i clienti**.

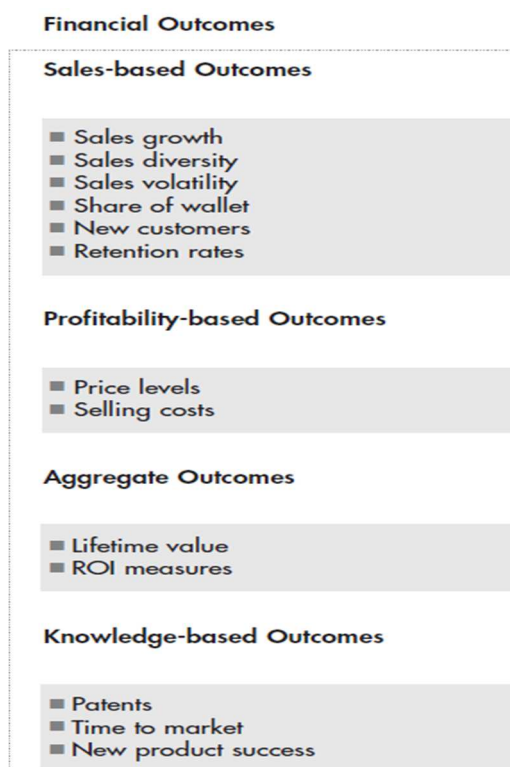


Tabella 9. Fonte: Palmatier R. W. (2008) – Relationship Marketing, Marketing Science Institute, Massachusetts, Stati Uniti d'America

Tutto ciò ha portato l'autore alla formulazione di metriche di performance finanziaria (focalizzate sul venditore), che sono influenzate dai comportamenti relazionali del cliente e generalmente costituite da quattro categorie. Le metriche più comuni, le misure basate sulle vendite ("*sales-based outcomes*"), riconoscono che i comportamenti relazionali (ad esempio reciprocità, ricerca ridotta ecc.) possono aumentare o minimizzare i cali delle entrate delle vendite. Le misure basate sulle vendite assumono molte forme, tra cui la crescita annuale delle vendite, diversità delle vendite (numero di prodotti e servizi diversi venduti a un cliente), volatilità delle vendite (variabilità delle vendite nel tempo) e quota del portafoglio (penetrazione delle vendite per un cliente specifico). Alcune metriche basate sulle vendite, poi, sono rilevanti solo per un portafoglio di clienti, come il numero di nuovi clienti generati o tassi di fidelizzazione e di abbandono (capacità dell'azienda di conservare i clienti esistenti). Sebbene alcuni comportamenti relazionali influenzino indirettamente le vendite, essi possono avere un impatto più diretto sui livelli di profitto del venditore con i clienti (ad esempio, il *premium price*). Le misure basate sulla redditività ("*profitability-based outcomes*") comprendono invece "*price premiums*" (ad esempio, percentuale che un cliente è disposto a pagare per trattare con un venditore con cui ha una forte relazione) e costi di vendita ridotti.

I diversi meccanismi con cui il *Relationship Marketing* può influire sulle prestazioni implicano che le misure aggregate di prestazioni sono le migliori, poiché la sola misurazione delle vendite fornisce probabilmente un quadro incompleto del vero effetto del *marketing* relazionale. Ad esempio, l'utilizzo di misure basate sul *customer lifetime value* (CLV) include l'ampia gamma di potenziali comportamenti relazionali che migliorano le prestazioni, perché attualizza i flussi di cassa futuri e i costi di vendita, indicando quindi il valore attuale del cliente (vale a dire, sia gli effetti sulle vendite che i profitti). Molti sostengono che il CLV rappresenti la migliore misura complessiva del valore del cliente e debba guidare la maggior parte delle azioni di *marketing*, ma in pratica è difficile acquisire i dati richiesti per effettuare tali calcoli e spesso è molto sensibile ad ipotesi non verificabili in ogni momento (margini, tassi di crescita futuri, allocazione dei costi ecc.).

Un'altra misura di risultato aggregata, che ben si adatta alla valutazione di specifici programmi di *marketing* rispetto ai clienti, è il ritorno sull'investimento (ROI); anche se, probabilmente, si tratta della misura più generica. Infine, l'ultimo gruppo di metriche, ovvero i risultati basati sulla conoscenza ("*knowledge-based outcomes*"), non sono vere e proprie misure finanziarie, ma possono rappresentare un risultato importante di forti relazioni cliente-venditore non catturate da misure finanziarie. Poiché i comportamenti relazionali dei clienti possono fornire ai venditori una visione di nuovi mercati, aiutarli a scoprire nuove opportunità di prodotto, consentire loro di effettuare dei *beta test* e perfezionare i concetti di nuovi prodotti e accelerare l'adozione di nuovi lanci di prodotti, relazioni forti possono anche influenzare le prestazioni finanziarie dei venditori in modi che le metriche finanziarie tipiche non possono isolare (almeno nel breve periodo). Questi effetti sono particolarmente difficili da catturare perché si verificano spostati sia nel tempo che nella posizione rispetto ai comportamenti relazionali del

cliente. Ad esempio, un cliente può divulgare informazioni critiche utilizzate da un venditore per sviluppare un nuovo prodotto, che genera vendite redditizie a clienti diversi in mercati diversi per molti anni in futuro. Il collegamento degli investimenti di *Relationship Marketing* in clienti attuali a clienti futuri diversi spesso rappresenta un problema insormontabile. Invece, il monitoraggio di un risultato intermedio basato sulla conoscenza fornisce alcune indicazioni dell'effetto finale dei comportamenti relazionali sui futuri risultati finanziari. I risultati basati sulla conoscenza, come il numero di brevetti, il *time-to-market* e il tasso di successo di nuovi prodotti, possono anche fornire approfondimenti su alcuni benefici relazionali non acquisiti in misure finanziarie. La misurazione dei risultati basati sulla conoscenza può essere particolarmente importante per le imprese che attuano strategie basate sull'innovazione. Un *input* notevole alla ricerca venne fornito da Gomez, McLaughlin e Wittink (2004), nella loro indagine riguardante il collegamento esistente tra *customer satisfaction* e performance delle vendite all'interno dei *food retailer*. Gli studiosi, oltre ad avere creato un modello per calcolare la correlazione tra i due fattori sopra esposti, furono responsabili di alcune interessanti implicazioni. Nel loro studio, innanzitutto, essi partirono da una suddivisione della *customer satisfaction* in tre grandi macro-componenti:

- **customer service**: cordialità del/della cassiere/a, cordialità complessiva dello staff, velocità delle casse, servizio complessivo, accuratezza del *checkout*, pulizia del parcheggio;
- **qualità**: varietà nei prodotti, qualità dei prodotti, pulizia interna degli ambienti, varietà di prodotti freschi, qualità dei prodotti freschi, disponibilità di prodotti di uso quotidiano;
- **valore**: rapporto complessivo valore/soldi spesi, prezzi (rispetto alla competizione), prezzo dei prodotti acquistabili con carta fedeltà, disponibilità di prodotti acquistabili con carta fedeltà, varietà di prodotti acquistabili con la carta fedeltà pubblicizzati;

A seguire, i risultati ottenuti suggerirono che un cambiamento negativo di un punto nella qualità comportava una diminuzione della soddisfazione generale di .35, che era sette volte maggiore dell'impatto di un cambiamento positivo di un punto nella qualità. Questa asimmetria suggerì che la qualità fosse ovviamente un fattore di mantenimento della soddisfazione nel settore dei supermercati, dal momento che i miglioramenti nelle valutazioni della qualità producevano impatti benefici molto più piccoli sulla soddisfazione del cliente rispetto agli effetti dannosi creati da cambiamenti negativi nella percezione della qualità della stessa entità.

Tuttavia, un aumento di un punto del fattore valore aveva un impatto leggermente maggiore sulla soddisfazione complessiva rispetto a un cambiamento negativo della stessa entità. Pertanto, il valore sembrava essere principalmente un fattore in grado di migliorare la soddisfazione. Le stime indicarono, inoltre, che il servizio clienti fosse il principale fattore di miglioramento della soddisfazione. Dal momento che, però, la performance delle vendite risultava essere più sensibile a variazioni negative piuttosto che a cambiamenti positivi nella soddisfazione complessiva dei clienti, era chiaro che

l'aumento positivo di soddisfazione diminuiva all'aumentare del livello di soddisfazione iniziale verso il *retailer*. Dai risultati non solo risulta evidente che investire in *customer service* e nel valore offerto sia fondamentale (come pure garantire qualità – che appare essere una condizione minima per la soddisfazione), ma anche che per completare le stime di impatto sugli utili, sono necessari i costi marginali corrispondenti di un programma di *customer satisfaction*. Misurare i costi dei cambiamenti nelle componenti fisiche richiede sforzi sostanziali e un notevole grado di creatività da parte dei manager.

Ad esempio, le valutazioni del punto vendita sul fattore di soddisfazione del servizio clienti possono derivare dalle decisioni di allocazione delle risorse attraverso varie attività misurabili, come la soddisfazione dei dipendenti, la formazione e gli investimenti di rimodellamento. La creazione di un efficace programma di gestione della soddisfazione richiede una stretta cooperazione e coordinamento tra i vari livelli dell'organizzazione, in particolare tra dirigenti della sede centrale e personale del negozio. Queste parti hanno obiettivi contrastanti e i loro contributi corrispondenti a un programma di questo tipo non sono gli stessi. Inoltre, i manager dovrebbero riconoscere che la base per il confronto di azioni di *customer satisfaction* alternative non è "l'aumento zero delle vendite" (*Gomez, McLaughlin e Wittink, 2004*) ma il calo delle vendite dei negozi che deriva dal non fare nulla per mantenere gli attuali livelli di soddisfazione. Senza investimenti, i livelli di soddisfazione si deteriorano a causa dell'aumento delle aspettative dei clienti o del calo delle prestazioni relative. In passato si è spesso sostenuto che i prezzi bassi fossero mezzo principale per aumentare la soddisfazione del cliente, equivalente a un'enfasi sul fattore valore nel modello illustrato. Tuttavia, un'azienda ora deve affrontare una concorrenza senza precedenti da parte di altri canali, in particolare grandi *merchandiser* di massa. Poiché è praticamente impossibile competere con i *merchandiser* di massa rigorosamente sul prezzo, è necessario riconoscere l'urgente necessità di utilizzare strategie volte ad aumentare la soddisfazione del cliente e ad un monitoraggio più efficace dei collegamenti soddisfazione-performance.

Utilizzando invece delle **misure maggiormente legate alla consolidata visione di CRM mutuata da Reinartz (2004)**, è possibile sostenere – come affermato da *Mumuni e O'Reilly (2014)* – le seguenti affermazioni: innanzitutto, l'utilizzo di indicatori aggregati sulla performance dei programmi CRM potrebbero alterare il contributo generato dalla diverse singole componenti. Ad esempio, il tipico compromesso tra il perseguimento di quota di mercato o obiettivi di redditività è ben documentato in letteratura. Il perseguimento degli obiettivi della quota di mercato potrebbe comportare il trasferimento delle risorse organizzative all'attività di acquisizione dei clienti, il che a sua volta potrebbe compromettere la redditività dell'organizzazione.

Al contrario, perseguire obiettivi di redditività potrebbe implicare una migliore gestione delle relazioni con i clienti esistenti a scapito dell'acquisizione di nuovi clienti, una situazione che potrebbe compromettere la crescita della quota di mercato. A livello manageriale, dunque, è necessario determinare chiaramente gli obiettivi di performance appropriati tenendo conto delle contro-interazioni su altre misure correlate. In secondo luogo, tra le attività di ampliamento del portafoglio come acquisizione dei clienti, recupero dei clienti e *referral* dei clienti, gli autori dimostrarono che solo la gestione dei *referral* aveva impatto significativo su qualsiasi dimensione della performance aziendale, incidendo positivamente sia sulla crescita dei ricavi che sulla performance complessiva dell'azienda. Questo risultato può essere spiegato dal costo basso o nullo richiesto dalla gestione dei *referral*. Sfruttare i programmi di *referral* dei clienti, in genere, richiede un'azienda che offra buone esperienze ai propri clienti insieme a un meccanismo per sollecitare e semplificare il processo di *referral*.

Al contrario, l'acquisizione e la riconquista dei clienti richiedono in genere un livello significativo di spesa per favorire risultati che possano sostenere la crescita dei ricavi. Poiché le attività di *referral* in genere non richiedono spese vive significative, questa attività di ampliamento del portafoglio può migliorare le prestazioni complessive dell'azienda e servire anche come indicatore della forza e del valore del portafoglio clienti di un'azienda. Dal punto di vista del processo decisionale del *management*, dunque, le aziende potrebbero beneficiare di più da una cultura di vendita orientata al cliente che pone una maggiore enfasi sui clienti attuali (piuttosto che sui nuovi clienti) e sulla capacità di questi clienti di raccomandare e successivamente consegnare nuovi clienti all'azienda. I *referral* e la loro gestione, tuttavia, possono anche diventare un'arma a doppio taglio nella gestione delle proprie attività di *marketing*.

A quanto sopra esposto, infatti, si lega la ricerca effettuata da *Nitzan e Libai (2011)*¹⁵ riguardante **l'effetto rete tra i consumatori e il tasso di abbandono**. Nella loro indagine condotta su una compagnia fornitrice di servizi per la telefonia mobile, gli autori scoprirono che l'esposizione all'attrito degli altri consumatori "vicini" nella rete era associato ad un aumento della probabilità di abbandono di un cliente, e che tale effetto era di grande portata: venne osservato che l'esposizione ad un tale soggetto era associata ad un aumento di circa 80% nella probabilità di defezione del cliente. Di conseguenza, un cliente con un grado più elevato di connessioni rischia di avere una maggiore probabilità di defezione. Tuttavia, un aumento del grado medio di defezione dei consumatori "vicini" era associato a una piccola diminuzione del rischio di defezione per i clienti chiave. Ricerche più recenti misero in luce il fenomeno attraverso il concetto dell'attenzione limitata (*Katona, Zubcsek e Sarvary, 2011*). Questo approccio suggerisce che una persona con un gran numero di legami sociali potrebbe essere in grado di dedicare meno attenzione a ciascun legame, il che alla fine limita il livello di influenza di quella persona

¹⁵ Per la ricerca completa, si consulti Nitzan I. e Libai B. (2011) - Social Effects on Customer Retention, *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 24-38

su questi legami. Pertanto, il livello di attenzione che un cliente di alto livello presta alle sue connessioni influisce sull'impatto di tale cliente su ciascuna defezione.

Le tendenze del nuovo millennio: le ricerche sull'influenza dell'IT

Con l'inizio del nuovo millennio, buona parte della ricerca in ambito di *marketing relazionale* iniziò a concentrare i propri sforzi sull'**applicazione degli strumenti informatici nella gestione del rapporto con i consumatori**. Due degli sviluppi più importanti di questi anni furono l'espansione delle transazioni basate su Internet e la gestione delle relazioni con i clienti (come esposto, ad esempio, da *Sheth e Sisodia, 2001*). Il nesso tra i due ambiti, ovvero la gestione delle relazioni con i clienti nei mercati elettronici, acquisì crescente importanza sia nelle trattazioni accademiche che commerciali della materia, sia nell'adozione delle tecnologie di gestione delle relazioni con i clienti (*Rigby, Reichheld e Schefter, 2002*). Tuttavia, le prospettive per la continua enfasi sul CRM, fossero esse principalmente basate sul Web o implementate utilizzando più processi e tecnologie, rimanevano di cauto ottimismo. Mentre le aziende si affrettavano a adottare il CRM, spendendo milioni per la tecnologia e la sua adozione, le ricerche condotte suggerivano che gli aumenti della redditività promessi dovevano ancora essere effettivamente ottenuti (*Rigby, Reichheld e Schefter, 2002*). È dunque necessario identificare cosa non funzionò nella forte corsa all'adozione di tecnologie CRM e alla loro implementazione, se il problema – dunque – fosse l'eccessivo ricorso a pratiche di *Relationship Marketing* o la mancanza di corretta gestione da parte del *management* aziendale.

Iyer e Bejou (2004) sostennero **che Internet diventò sia un vantaggio che una rovina per la gestione delle relazioni con i clienti**. Da un lato, infatti, la riduzione dei costi di accesso al mercato (o la creazione di un ulteriore canale di comunicazione e/o vendita) aumentò la concorrenza per l'attenzione e le vendite dei clienti, riducendo contemporaneamente i margini del venditore attraverso riduzioni dei costi di ricerca dell'acquirente (*Varadarajan e Yadav, 2002*). Ciò pose ulteriori pressioni sulle aziende affinché cercassero i loro clienti più preziosi ed escogitassero programmi e strategie per mantenerli. Internet aiutò le aziende a perseguire tali obiettivi: le aziende potevano ora comprendere meglio le esigenze dei clienti, sviluppare programmi più incentrati sui clienti per soddisfarne le esigenze, offrire maggiore valore attraverso la gestione delle informazioni e delle esigenze dei clienti e fornire di prodotti e servizi personalizzati (*Iyer, Miyazaki, Grewal e Giordano, 2002; Sheth, Sisodia e Sharma, 2000*). Internet, come strumento tecnologico, aggiunse maggior valore al CRM principalmente attraverso la realizzazione delle varie fasi/strategie di CRM più efficienti in termini di costi, consentendo inoltre una serie di altre attività che sarebbero altrimenti impossibili o ardue (*Greenberg, 2002*). Internet consentì una rapida identificazione del cliente/visitatore, raccolta dei dati, personalizzazione e interattività efficienti in termini di costi nel processo CRM. Queste avanzate attività di creazione di valore espansero anche le capacità delle imprese di "*stabilire, coltivare e sostenere relazioni con i clienti a lungo termine*

come mai prima" (Winer, 2001). Mentre le attività tradizionali di CRM erano però rimaste distinte dal CRM abilitato dal Web, o e-CRM, nei primi anni dell'era del "punto-com" venne sempre più riconosciuto che il CRM abilitato dal Web era diventato la norma piuttosto che l'eccezione (Greenberg, 2002).

Tuttavia, allo stesso tempo, il CRM lasciato completamente alla tecnologia ebbe anche i suoi svantaggi: studi dell'epoca suggerirono diversi fallimenti nell'adozione e nell'attuazione dei programmi CRM (Ebner, Hu, Levitt e McCrory, 2002; Rigby, Reichheld e Schefter, 2002; Ross e Weill, 2002). Nella maggior parte dei casi, i fallimenti sono stati dovuti a una chiara dipendenza della tecnologia, e dal presupposto errato che una soluzione ad alta tecnologia avrebbe necessariamente contribuito a relazioni migliori di una a bassa tecnologia (Rigby, Reichheld e Schefter, 2002).

Infatti, come dimostrato da Rebolledo, Ricard e Préfontaine (2005) in un'analisi condotta su un numero consistente di aziende canadesi¹⁶, **un legame diretto tra l'uso estensivo dell'IT e l'orientamento alle relazioni non è stato dimostrato**. In altre parole, un ampio uso dell'IT nel supporto alle relazioni non porta necessariamente allo sviluppo di relazioni più solide. D'altra parte, però, questi risultati non implicano che gli investimenti IT non abbiano alcun effetto sul *marketing* relazionale. Possiamo solo affermare che l'uso di tecnologie come *call center*, CRM e siti Web transazionali non si traduce automaticamente in una relazione migliorata con i clienti. In effetti, queste tecnologie contribuiscono a sviluppare una migliore comprensione dei clienti. Questa conoscenza potrebbe a sua volta favorire un orientamento più relazionale o avere un impatto sulla qualità della relazione (Cheikhrouhou, Ricard e Tomiuk, 2002).

Di conseguenza, al fine di adottare un approccio relazionale, i manager dovrebbero investire in tecnologie che aumentano la conoscenza dei clienti piuttosto che in tecnologie che limitano le loro funzionalità allo sviluppo di un orientamento relazionale. **Altri fattori citati per il fallimento delle tecnologie CRM** includono la mancanza di una visione aziendale, la mancanza di una strategia di segmentazione e relazione del cliente completa e a priori - lasciando le decisioni di business aziendale e *marketing* strategico al reparto IT - e il fallimento di integrare o allineare adeguatamente la cultura organizzativa e gli incentivi con il CRM basato sulla tecnologia (Ebner, Hu, Levitt e McCrory, 2002; Rigby, Reichheld e Schefter, 2002; Ross e Weill, 2002). Ma la preoccupazione principale per il CRM basato sulla tecnologia rimaneva la disattenzione ai fattori umani nello sviluppo e nella promozione della relazione acquirente-venditore. Questi fattori implicavano la costruzione e il mantenimento della fiducia nella relazione, lo sviluppo di legami affettivi e strutturali con i clienti e la dimostrazione di sincerità e impegno nella relazione, i quali trovano solo soluzioni parziali e imperfette se lasciati alla sola tecnologia.

¹⁶ Per l'analisi completa, si consulti Rebolledo C., Ricard L. e Préfontaine L. (2005) - The Potential of Information Technology in Facilitating Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No.1-2, pp. 57-71

Ad esempio, gli approcci CRM basati su Internet, pur riconoscendo l'importanza della fiducia, consideravano la fiducia nel contesto molto limitato di fornitura e garanzia della *privacy* e della sicurezza (Keen, Balance, Chan e Schrupp, 1999; Winer, 2001). Questa visione della fiducia trascurava l'enorme complessità e le origini sociologiche del costrutto, parte integrante degli approcci tradizionali al *marketing* relazionale. Ad un altro livello, era necessario considerare che i crescenti fallimenti degli approcci CRM sarebbero potuti derivare dalle errate applicazioni dei legami fondamentali tra soddisfazione del cliente, lealtà e redditività dell'azienda. È opinione diffusa che un'azienda che cerca di soddisfare consapevolmente e programmaticamente le esigenze dei clienti trae ovviamente beneficio da un'elevata soddisfazione del gruppo *target* di clienti.

Focus 2

Daskou e Mangina (2003) proposero addirittura un quadro teorico per lo sviluppo di un nuovo sistema software intelligente, progettato per integrare i database informativi di programmi di loyalty, sondaggi sui consumatori e studi qualitativi che consentissero all'azienda produttrice di essere in contatto con i modelli comportamentali e attitudinali dei consumatori. Il modello, autonomo, capace di auto-aggiustarsi e proattivo, era caratterizzato da un controllo e un'analisi dei dati a livello gerarchico distribuita tra diversi attori all'interno del mercato. Questo, ovviamente, avrebbe comportato alcune conseguenze. Come prima cosa, il livello di dipendenza tra rivenditore e produttore sarebbe aumentato: il produttore sarebbe dipeso dai dati raccolti dall'intelligence del rivenditore (ovvero database di programmi di fidelizzazione) per migliorare lo sviluppo del prodotto, le pratiche di comunicazione rivolte sia agli intermediari che ai consumatori e il posizionamento del marchio. La dipendenza dei rivenditori è legata alla loro necessità di ottenere buone fonti di approvvigionamento e profitti, poiché in molte occasioni produttori specifici contribuiscono a gran parte dei profitti dei rivenditori. I livelli di fiducia sarebbero aumentati automaticamente man mano che entrambi i membri del canale avrebbero riposto fiducia nelle reciproche capacità nello scambio.

Ganesan (1994) propose che la fiducia dipendesse dalle convinzioni dei clienti sulle motivazioni positive dei venditori per fornire benefici ai clienti. Dal momento che, dall'applicazione di questo strumento, si presume un orientamento a lungo termine, tale aspettativa di continuazione - che porta all'impegno - è presente nel sistema. I dati elaborati potevano fornire informazioni sui consumatori in modo continuativo. Ciò facilita il processo di approvvigionamento e aiuta i produttori a gestire la domanda. Questa idea di comunicazione integrata diretta tra i membri del canale rafforza il concetto di impegno. Per quanto riguarda la cooperazione e l'equità, invece, le relazioni sviluppate possono produrre risultati positivi congiunti per tutte le parti. I clienti cooperano con i fornitori consentendo di registrare elettronicamente i loro comportamenti e gli altri membri del canale condividono le informazioni per

raggiungere meglio i loro obiettivi di *marketing* a vantaggio del cliente finale. Quindi tutti beneficiano dei contributi reciproci per produrre risultati positivi congiunti (ad esempio, fornitura affidabile, aumento delle vendite, prodotti migliori).

In conclusione, si presenta un **case study** riguardante l'influenza e l'importanza dell'IT nel pratiche di *marketing* contemporanee. L'analisi condotta da Küster e Vila (2007)¹⁷ riguarda l'**industria tessile spagnola**. Lo studio comprendeva i 465 produttori tessili leader in Spagna. Questo settore venne scelto per il suo profilo interessante. Il settore tessile, all'epoca della ricerca, era soggetto a forti pressioni in un contesto economico in rapido cambiamento a causa di due fattori: volatilità del mercato e forte concorrenza in tutto il mondo. I produttori dovevano considerare attentamente quando e come innovare (Au e Yu, 2002). Gli autori osservarono che, storicamente, l'industria tessile aveva avuto una forte influenza su altri settori come l'industria dei macchinari o della carta. Questo effetto diminuì negli ultimi anni lasciando il posto alla logistica emergente e alle attività terziarie avanzate. In Spagna, il settore tessile è sempre stato un settore fortemente diversificato per bassi tassi di crescita della domanda e tecnologicamente non intensivo.

Tuttavia, alcune gamme di prodotti erano particolarmente richieste (calzature sportive e capi tecnici) ed erano presenti fattori tecnologici e differenziali (design, qualità, fama dei *designer*) che stavano diventando estremamente importanti. Per determinare il tasso di adozione del focus relazionale venne usata la proposta dei cinque livelli di Kotler risalente al 1994 (livello base, reattivo, statistico, proattivo e partner): a livello base, la società vende il prodotto al cliente e non ha ulteriori contatti con il cliente. A livello reattivo, l'azienda vende il prodotto e incoraggia il cliente a segnalare eventuali suggerimenti o reclami. A livello statistico, l'azienda contatta il cliente poco dopo l'acquisto per scoprire se il prodotto ha soddisfatto le aspettative del cliente e per ascoltare eventuali miglioramenti suggeriti al prodotto. A livello proattivo, vi è un contatto periodico con il cliente per informarlo di miglioramenti o nuovi usi del prodotto. Al quinto livello, a livello di partner, esiste un contatto permanente tra azienda e cliente per scoprire modi comuni di risparmiare o migliorare la produttività.

La classificazione non risulta particolarmente nuova, tuttavia quello che è interessante notare è che le seguenti variabili indipendenti individuate dallo studio - promozioni, vendite reciproche, gestione dei reclami e *call center* - non erano significative. In altre parole, per queste variabili non ci furono differenze significative nella media dei cinque gruppi identificati. Le altre variabili - qualità del servizio, competenze del personale, rispetto del cliente, *database*, attenzione differenziale e *follow-up* delle promesse - mostrarono invece grandi differenze tra i cinque gruppi di aziende individuati. Gli autori sostennero che ciò era dovuto al fatto che, probabilmente, le prime variabili indicate fossero "*innate al*

¹⁷ Per lo studio completo, si consulti Küster I. e Vila N. (2007) - Relational Strategies in the Textile Sector, Journal of Relationship Marketing, Vol. 5, No. 4, pp. 3-22

*focus relazionale o alle azioni tradizionali nel settore in esame e quindi [...] ugualmente importanti per tutti e cinque i livelli identificati” (Küster e Vila, 2007). È inoltre possibile ritenere che, dal momento che ogni azienda esercitava le pratiche sopra descritte ad un livello differente – con maggiore o minore intensità in base al livello – il ricorso a semplici promozioni o altre attività che non comportano alcun tipo di *engagement* della clientela non possono consentire una migliore esecuzione delle proprie pratiche di *Relationship Marketing*. Lo studio ha messo in evidenza, inoltre, come fosse ormai diventato fondamentale per le imprese - in contesto caratterizzato da elevata competitività e mutamenti di mercato frequenti – dare grande risalto alla posizione del clienti e distribuire un approccio relazionale all’interno dell’intera organizzazione.*

Come legare, dunque, e-CRM a soddisfazione e di conseguenza lealtà del consumatore? Secondo un’analisi condotta da *Ab Hamid e McGrath (2005)*, l’adozione dei fattori esposti di seguito - in una strategia di *marketing* online - avrebbero potuto portare ad un vantaggio strategico di lungo termine: la qualità dell’assistenza clienti e la consegna degli ordini vennero identificate come fondamentali e come le caratteristiche più importanti in cui le aziende avrebbero dovuto investire. Inoltre, era necessario che i rappresentanti del servizio clienti fossero ben informati sulle attività di ciascun consumatore in caso di domande o problemi relativi ad una transazione. Allo stesso tempo, un errore che le aziende avrebbero dovuto evitare era quello di turbare i consumatori con una cattiva gestione degli ordini, al fine di evitare la perdita la fiducia nel fornitore. In tal caso, l’efficienza del servizio clienti è fondamentale per risolvere i reclami dei consumatori.

Successivamente, la questione della navigazione sul sito Web e informazioni accurate erano altri due importanti fattori che le aziende avrebbero dovuto esaminare. Naturalmente i siti Web dovrebbero servire allo scopo di fornire facili collegamenti a informazioni aggiornate. Pertanto, la semplice progettazione del sito sarebbe sufficiente fintanto che i collegamenti sono chiaramente visualizzati e le informazioni richieste facilmente accessibili. Come infatti successivamente dimostrato da *Brun, Rajaobelina e Ricard (2016)*¹⁸, strumenti come *database*, motori di ricerca, risposte alle domande più frequenti, indici della struttura del sito, collegamenti a siti Web e una *home page* con informazioni essenziali consentono ai consumatori di individuare facilmente le informazioni che cercano. Considerando, inoltre, che la *sicurezza/privacy* rimane un problema importante, sarebbe saggio mettere in atto strategie che mostrino importanti segni di fiducia del sito o includano una sezione dedicata alle testimonianze di altri clienti.

¹⁸ Per la ricerca completa, si consulti Brun I., Rajaobelina L. e Ricard L. (2016) - Online Relationship Quality: Testing an Integrative and Comprehensive Model in the Banking Industry, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 219-246

È altrettanto importante elaborare e promuovere considerazioni sulla *privacy*, specificando come le informazioni personali vengono raccolte e utilizzate e se vengono condivise con terze parti. Un'azione simile può aumentare la credibilità e la benevolenza percepite (Toufaily, Souiden e Ladhari, 2013). Inoltre, poiché venne riscontrato che i consumatori più anziani preferivano il contatto diretto con i dipendenti (Simon e Usunier, 2007), avere un agente virtuale disponibile in tempo reale per rispondere a domande o dubbi potrebbe contribuire ad alleviare il disagio percepito. Inoltre, per migliorare i vantaggi percepiti della relazione, è possibile sviluppare un valore aggiunto utilizzando incentivi economici come programmi di fidelizzazione, coupon elettronici e sconti speciali. I programmi di fidelizzazione sono particolarmente preposti per costruire relazioni, promuovere il patrocinio e far sentire i clienti privilegiati (Lazarevic, 2012).

Nel complesso, beni e servizi personalizzati o adattati dovrebbero contribuire a favorire una migliore percezione del valore. Infine, dato che la comunicazione è importante, si consiglia ai fornitori di servizi di non trascurare questo costrutto. Cleveland et al. (2003) raccomandarono che le strategie *in-store* fornivano ampie possibilità di selezione, *display* interessanti, prezzi trasparenti e segnaletica e informazioni sufficienti sull'etichettatura dei prodotti. Ebbene, ciascuno di questi fattori può anche essere applicato in un'impostazione online. Successivamente, nella costruzione di relazioni, il *lock-in* dei consumatori è un imperativo che tende ad aiutare le aziende a rimanere competitive. È interessante notare che risultati dello studio indicarono che *rewards* interessanti erano uno degli elementi importanti nella costruzione di relazioni a lungo termine.

Una possibile spiegazione di ciò è che i consumatori nel mercato elettronico pongono maggiori aspettative sul servizio. La loro valutazione di un servizio superiore va oltre la qualità del materiale direttamente coinvolto nella produzione o nella consegna del servizio. Piuttosto, elementi che sono semplicemente allettanti o divertenti, come regali e punti di riscatto, fanno la differenza nella valutazione dei consumatori sulle prestazioni del servizio. L'integrazione dei canali di *marketing*, infine, svolge un ruolo significativo nella gestione delle relazioni con i consumatori. In effetti, la flessibilità e la convenienza derivanti da un canale c.d. "*serves-all*" (ad esempio, la verifica della disponibilità del prodotto in un negozio vicino tramite Internet) aumenta la propensione al ritorno. Ottenere la fiducia dei consumatori è un altro fattore di *lock-in* che doveva essere considerato. Le aziende avrebbero dovuto essere consapevoli del fatto che i consumatori cercano misure di sicurezza affidabili che li lascino quasi senza preoccupazioni quando decidono di fornire le loro informazioni finanziarie sul sito. Inoltre, la certezza della *promise delivery* è di grande importanza, prima ancora che un consumatore riponga la propria fiducia in un fornitore di servizi. Pertanto, elevati standard e prassi di sicurezza, nonché servizi affidabili, sono influenze fondamentali sul comportamento ripetuto del consumatore. Inoltre, i servizi personalizzati e la flessibilità sono altri due fattori che aiutano a migliorare le relazioni con i consumatori.

Se, invece, si ipotizzasse di spostare la prospettiva dal venditore al consumatore, cosa si potrebbe dire a riguardo dell'importanza per i consumatori del *Relationship Marketing nell'online retailing*? Nonostante l'esplosione delle vendite globali al dettaglio online fossero aumentate del 17% annuo, da 236 miliardi di dollari nel 2007 a 521 miliardi nel 2012 (Kearney, 2013; MarketLine, 2013), la ricerca scientifica a riguardo presentava ancora un *framework* frammentato sulle variabili di *marketing* da tenere in considerazione nell'*online retailing*. Verma, Sharma e Sheth (2016) dunque, basandosi sulla classificazione di Palmatier (2006) – precedentemente illustrata – e su un'analisi incrociata della letteratura, scoprirono che gli studi empirici sulla vendita al dettaglio online si erano concentrati esclusivamente sui risultati focalizzati sul cliente del *marketing* relazionale: concretamente su aspettative di continuità, passaparola e fedeltà dei clienti. Con aspettativa di continuità si intende "l'intenzione del cliente di mantenere la relazione in futuro e rappresenta la probabilità di continuare gli acquisti da parte del venditore" (Palmatier et al., 2006). Questo concetto viene spesso fortemente studiato usando vari costrutti simili, come l'intenzione di acquisto o la *switching intention*. L'intenzione di acquisto è la conseguenza più ampiamente studiata nella vendita al dettaglio online.

Un aspetto importante da notare qui, però, è che la probabilità di acquisto potrebbe non necessariamente significare che il cliente abbia un'alta lealtà verso il rivenditore. Precedenti studi indicarono, infatti, che sia i clienti leali che quelli non fedeli possono presentare elevate aspettative di continuità in determinate condizioni (Oliver, 1999). Ad esempio, un'elevata aspettativa di continuità può essere dimostrata dai consumatori che percepiscono dipendenza dal venditore, come elevati *switching costs* o che hanno vincoli di tempo. La lealtà del cliente è un impegno profondamente radicato a riacquistare un prodotto o servizio preferito in modo coerente in futuro, nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di *marketing* possano potenzialmente causare comportamenti di cambiamento (Oliver, 1997). *L'e-loyalty* viene spesso utilizzata come estensione del tradizionale concetto di lealtà nel settore del commercio al dettaglio online.

Per un *retailer online*, dunque, è necessario cercare di comprendere il motivo che spinge i propri consumatori all'acquisto, sia esso spinto da un vero e proprio legame con l'azienda o semplicemente necessità o passaparola. Anche se la tesi non intende spingersi a fondo nell'analisi specifica dell'*online retailing*, è importante riportare che i ricercatori evidenziarono che, in assenza di contatto umano, la comunicazione tra acquirente e venditore è essenziale per migliorare la qualità della relazione e creare fiducia. Ciò richiede uno sforzo aggiuntivo da parte del rivenditore ed è un investimento importante. Sviluppando adeguati meccanismi di *feedback* (come politiche di restituzione dei beni tempestive) e incoraggiando i consumatori a condividere la loro esperienza, è possibile migliorare la dimensione della comunicazione. La WOM è stata identificata come il modo più importante per i manager di identificare la lealtà e l'impegno tra i clienti. La WOM online, sia negativa che positiva, ha un impatto maggiore sui consumatori rispetto ad altre fonti di informazione (Bickart e Schindler, 2001; Kotler, 1967). Tuttavia, la

WOM non può essere sempre controllata direttamente dal *marketer* poiché i consumatori possono condividere senza restrizioni esperienze su varie piattaforme. Inoltre, la WOM è stata direttamente collegata alle vendite al dettaglio online. Pertanto, diventa fondamentale per i rivenditori online sviluppare strategie *Relationship Marketing* efficaci.

Service-Dominant Logic, co-creazione ed esperienza

Un paradigma fortemente legato al *Relationship Marketing* - ed anch'esso emerso nei primi anni del nuovo millennio - è quello della c.d. "**Service-Dominant Logic**" (**S-D Logic**). Secondo questa teoria, espressa per la prima volta da Vargo e Lusch (2004), il *marketing* si era spostato da una visione in cui i beni fisici occupavano il ruolo principale (in cui dunque la produzione e le transazioni erano centrali), a una visione dominata appunto dai servizi, in cui intangibilità, processi di scambio e relazioni assumono invece il ruolo centrale. Tradizionalmente, il *marketing* si concentra in gran parte sulle risorse, principalmente beni, come unità di scambio. Nella sua forma più rudimentale, la visione centrata sulle merci prevede che lo scopo dell'attività economica sia quello di produrre e distribuire oggetti che possono essere venduti. Per essere venduti, questi elementi devono essere integrati con utilità e valore durante i processi di produzione e distribuzione, e devono offrire al consumatore un valore superiore rispetto alle offerte della concorrenza. L'impresa, quindi, dovrebbe impostare tutte le variabili decisionali a un livello che le consenta di massimizzare il profitto dalla vendita della produzione. Per il massimo controllo ed efficienza della produzione, poi, il bene dovrebbe essere standardizzato e prodotto "lontano" dal mercato e può inoltre essere inventariato fino a quando non viene richiesto e quindi consegnato al consumatore.

La *S-D Logic*, invece, guarda al *marketing* come una serie continua di processi sociali ed economici che è in gran parte focalizzata sulle risorse operative con cui l'azienda propone offerte di valore maggiore rispetto ai propri concorrenti. In un sistema di libera concorrenza, un'impresa è in grado di comprendere se sta formulando proposte di valore migliori ai *competitor* grazie al *feedback* che riceve dal mercato in termini di performance finanziaria. **La logica può essere esplicitata nel modo seguente:**

- identificazione o sviluppo delle competenze di base, le conoscenze e le abilità fondamentali di un'entità economica che rappresentano un potenziale vantaggio competitivo;
- identificazione delle altre entità (potenziali clienti) che potrebbero beneficiare di queste competenze;
- coltivazione delle relazioni che coinvolgono i clienti nello sviluppo di proposte di valore personalizzate e competitive per soddisfare esigenze specifiche;
- misurazione del *feedback* sul mercato, analizzando le prestazioni finanziarie dagli scambi per imparare come migliorare l'offerta dell'azienda ai clienti e migliorare le prestazioni dell'azienda;

La vera novità consiste nell'idea che i beni siano apparecchi di servizio attraverso i quali i clienti traggono il loro valore d'uso. Ovviamente, questa visione del *marketing* implica l'ampliamento e la riformulazione di ciò che per convenzione conta come "servizio" e si oppone radicalmente a 200 anni di logica economica tradizionale nello spiegare la capacità produttiva (*Ballantyne e Varey, 2008*).

Questo superamento dei confini funzionali e intra-organizzativi si applica anche ai confini inter-organizzativi dei sistemi o delle reti di *marketing* verticali: le aziende, infatti, possono avere una fattibilità a lungo termine solo se imparano insieme e sono coordinate con altri partner di canale e di rete. **Quello che avvicina la S-D Logic al marketing relazionale**, però, è principalmente il terzo punto sopra riportato, ovvero il focus sul cliente (*Sheth, Sisodia e Sharma, 2000*) e l'orientamento al mercato (*Day, 1999*). Ciò significa molto più che essere semplicemente orientati al consumatore; significa collaborare e apprendere dai clienti ed essere adattivi alle loro esigenze individuali e dinamiche. Una logica incentrata sul servizio implica che il valore è definito e creato con il consumatore piuttosto che incorporato nell'*output*. Le aziende devono sempre essere in procinto di generare e testare continuamente ipotesi. I risultati (finanziari e non) non sono più qualcosa da massimizzare, ma qualcosa da cui imparare mentre le aziende cercano di servire meglio i clienti e migliorare le loro prestazioni.

Dal tradizionale punto di vista dell'industria basata sulla produzione dei beni, il produttore e il consumatore sono generalmente considerati come separati, per consentire la massima efficienza produttiva. Tuttavia, se l'obiettivo del *marketing* è la reattività derivante dalle esigenze del cliente, questa efficienza di produzione viene a scapito dell'efficienza e dell'efficacia del *marketing*. Dal punto di vista della *S-D Logic*, con una forte attenzione ai processi continui, **il consumatore è sempre coinvolto nella produzione di valore**. Anche con beni materiali, la produzione non termina con il processo di fabbricazione: la produzione è un processo intermedio. I beni diventano quindi apparecchi che forniscono servizi per e in collaborazione con il consumatore. Sempre più professionisti del *marketing* e accademici si stavano spostando verso una prospettiva di processo continuo, con la necessità di vedere **il consumatore come coproduttore**. Tra gli accademici, *Normann e Ramirez (1993)* affermarono che *"la chiave per creare valore è la co-produzione delle offerte che mobilitano i clienti"*.

Interattività, integrazione, personalizzazione e co-produzione sono i segni distintivi di una visione centrata sui servizi e la sua attenzione intrinseca al cliente e alla relazione. *Davis e Manrodt (1996)* affrontarono una visione incentrata sui servizi nella discussione del processo di interazione con il cliente: *"[Si inizia] con la definizione interattiva del problema dei singoli clienti, lo sviluppo di una soluzione personalizzata e la consegna della soluzione personalizzata al cliente. La soluzione può consistere in un prodotto tangibile, un servizio immateriale o una combinazione di entrambi. Non è il mix della soluzione (sia esso prodotto o servizio) che è importante, ma che l'organizzazione interagisca con ciascun cliente per definire la necessità specifica e quindi sviluppa una soluzione per soddisfare la necessità"*.

Sempre Vargo e Lusch (2006) ampliarono la loro teoria partendo dalla precisazione del concetto di co-creazione. Il concetto della co-creazione di valore rappresenta un allontanamento piuttosto drastico dalla "Goods-Dominant Logic" (G-D Logic), che considera il valore come qualcosa che viene aggiunto ai prodotti nel processo di produzione e nel punto di scambio viene catturato in valore in cambio (cioè prezzo). La S-D Logic, tuttavia, sostiene che il valore può essere creato e determinato dall'utente solo nel processo di "consumo" e attraverso l'uso (o ciò che viene definito valore in uso). Pertanto, si verifica all'intersezione tra l'offerente e il cliente nel tempo; sia nell'interazione diretta o mediata da un bene. Il secondo componente della co-creazione è quello che potrebbe essere più correttamente chiamato co-produzione. Implica la partecipazione alla creazione dell'offerta principale stessa. Può verificarsi attraverso l'inventiva condivisa, la co-design o la produzione condivisa di beni correlati e può verificarsi con i clienti e qualsiasi altro partner nella rete del valore. Come gli autori affermarono, "ciò che è cambiato oggi non riguarda il sorpasso dei servizi rispetto ai beni nell'attività economica, ma piuttosto che la relativa inadeguatezza del sistema di classificazione delle imprese basato sulle merci per catturare e informare i cambiamenti nell'attività economica sta diventando sempre più evidente" (Vargo e Lusch, 2008).

Esempio 1

A titolo di esempio, il coinvolgimento dei clienti nella creazione di una proposta di valore personalizzata è stata la base del successo di molti marketer, da **Build a Bear** – con la possibilità di creare il proprio peluche - all'i-Pod di **Apple** – le cui fasi di sviluppo hanno coinvolto diversi panel di consumatori e hanno condotto alla creazione del famoso design a ruota circolare (Leavy e Moitra, 2006). Il processo di co-creazione è stato persino utilizzato per beni durevoli di consumo ad alta tecnologia e ad alto costo, come nello sviluppo del SUV XC90 di Volvo (Dahlsten, 2004).

E ancora, siti come **Kiva.org** (un sito di micro-prestiti per l'imprenditoria sociale globale) creano valore e un elevato sentimento di comunità per i gruppi di utenti. Nella situazione di Kiva.org, i potenziali micro-istituti di credito possono visualizzare un assortimento di opportunità di prestito selezionate localmente (spesso con una breve biografia dell'imprenditore e un piano aziendale molto breve) nei paesi in via di sviluppo, quindi il finanziatore può finanziare (molto modestamente) l'imprenditore insieme ad altri istituti di credito socialmente consapevoli. Kiva.org suggerisce che nessuna persona presti più di venticinque dollari a qualsiasi imprenditore; e, così facendo, facilita sia la diversificazione dei finanziatori sia la creazione di una comunità virtuale e di un gruppo di supporto per l'imprenditore.

Infine, Il sito Web del vogatore indoor da palestra di **Concept2** offre molto di più rispetto alla vendita: in termini di allenamento, motivazione e creazione di club di allenamento virtuali (e fisici). Durante tutto l'anno, Concept2 sponsorizza eventi di rowing sia fisici che virtuali che collegano le persone che si motivano a vicenda. Questa combinazione di comunità e co-creazione di valore ha contribuito a rendere Concept2 il vogatore indoor dominante a livello globale.

Tuttavia, nonostante gli esempi sopra riportati, è lecito immaginare che laddove i livelli della comunità sono bassi, spesso è difficile – o addirittura impossibile – ottenere co-creazione o partecipazione. La *S-D Logic*, infatti, non mancò di **critiche ed osservazioni**. Come sostennero *Kasouf, Darroch et al. (2008)*, l'idea che l'impresa sviluppi prodotti con i propri clienti per garantire la soddisfazione poteva essere una strategia di *marketing* efficace, ma vi sarebbe stata una domanda più ampia se tutti gli scambi fossero stati sufficientemente importanti e rischiosi per entrambe le parti per giustificare il costo monetario incrementale e sforzi aggiuntivi associati con la co-creazione (sia per il cliente che per il *marketing*). In definitiva, le implicazioni della logica variano a seconda dei diversi livelli di impegno nelle relazioni con i clienti? Ad esempio, quando una o entrambe le parti incontrano rischi nella relazione, ciò influisce sulla strategia ottimale? Mentre è chiaro che in alcuni casi l'acquisto di un'auto o di un computer possano comportare la co-creazione di valore specifico per le esigenze di un cliente, le competenze di conversione degli *input* in un prodotto possono comportare l'offerta di un bene che non è personalizzato, ma che soddisfa efficacemente le esigenze di molti clienti in un segmento in modo altamente conveniente. La co-creazione, infatti, può ridurre il valore del cliente aumentando notevolmente i costi e il coinvolgimento degli acquisti. In molti casi, alcuni segmenti di consumatori potrebbero essere più soddisfatti di un prodotto fabbricato in serie piuttosto che di uno co-creato, a causa di maggiori costi, tempi e sforzi per l'acquisto e problemi di affidabilità del prodotto. Questa ipotesi si presenta in linea con quanto affermato a riguardo dell'implementazione (o meno) di pratiche di *Relationship Marketing*.

All'inizio di tale paragrafo, però, è stato premesso che la ***S-D Logic*** avesse aspetti in comune e fosse strettamente legata al ***Relationship Marketing***. Ebbene *Gruen e Hofstetter (2010)* hanno esaminato **il rapporto tra le due teorie**. Essi affermarono che *Vargo (2009)* esaminò pratiche e concetti derivati dal *marketing* relazionale, come il *Customer Lifetime Value (CLV)* e la gestione delle relazioni con i clienti (CRM), e – considerando l'aspetto della fedeltà e dell'acquisto ripetuto – li accostò in una certa misura alla *G-D Logic*. Da questa base, mise in discussione il grado in cui il *marketing* relazionale potesse evolvere nella *S-D Logic*. Sulla base delle definizioni di *marketing* relazionale - dalle relazioni individuali con i clienti alle reti globali - *Gruen e Hofstetter (2010)* conclusero – in maniera simile a *Vargo (2009)* – che il *Relationship Marketing* fosse radicato in una prospettiva basata sui beni, mentre l'aspetto della co-produzione era maggiormente legato al paradigma della *S-D Logic*. Gli autori giunsero alla conclusione che

ci fossero tre opinioni del cliente nel *Relationship Marketing*. La prima era chiaramente ancorata alla *G-D Logic*, poiché si concentrava su un aumento dei profitti per l'azienda con un focus sul mantenimento e sul miglioramento delle relazioni con i clienti esistenti. La seconda è stata in qualche modo creata da un'unione della logica G-D e la logica S-D, poiché si concentrava sul fornire di un valore migliore per il cliente attraverso una migliore comprensione delle esigenze di quest'ultimo, ma il cliente è coinvolto in una certa misura in questo processo. Esempi celebri sono i prodotti specifici co-sviluppati per il cliente, come quelli prodotti da *Bosch* per *Mercedes-Benz*, e l'allineamento di processi aziendali, come *Procter & Gamble/Walmart*, che si unirono per contrastare i costi complessivi di produzione, distribuzione e inventario. La terza opinione, infine, è totalmente derivata dalla *S-D Logic*, e prevede la co-creazione del valore del cliente attraverso il coinvolgimento con la società di vendita e/o la sua offerta.

Sulla base di quanto detto finora, tuttavia, è possibile inoltre ipotizzare **una visione ancor più specifica**. *Brodie, Coviello et al. (1996, 1997, 2000, 2001)* suddivisero originariamente il ***Relationship Marketing*** in tre sotto-categorie: *Database, Interaction e Network Marketing* (con la successiva aggiunta dell'*e-Marketing*). Ebbene, perché invece di considerare quali aspetti del *marketing* relazionale sono maggiormente affini o distanti ad una logica tradizionale, non **aggiungere la S-D Logic a questo paradigma?** È logico pensare che la piena partecipazione dei consumatori nella creazione di valore (sotto varie forme) e l'implementazione del *marketing* esperienziale fossero agli albori nel momento della prima formulazione teorica della logica *S-D*, anche in ragion del fatto che non erano molte le imprese che – nella pratica – adottavano un approccio di questo tipo. Tuttavia, come già più volte sottolineato, al giorno d'oggi questi due elementi sono al centro della strategia di *marketing* di molte imprese. L'approccio ottimale per un'azienda, dunque, potrebbe essere non solo quello della corretta applicazione di tecniche di *marketing* transazionale o relazionale a seconda del contenuto considerato, ma anche l'integrazione di approcci co-creativi e partecipativi alla propria strategia, per creare sinergie a vantaggio del consumatore (che potrà così ricevere prodotti e servizi il più possibile personalizzati) e dell'impresa (che vedrà maggiore efficienza nella produzione, lealtà e ritorno sugli investimenti da parte dei propri clienti).

In realtà, sebbene questa tesi si sia spesso concentrata nell'analisi del rapporto con il consumatore, quello che si intende proporre è stato sintetizzato correttamente da *Wieland, Hartmann e Vargo (2017)*. L'idea sottostante l'unione delle varie correnti di pensiero e i diversi paradigmi del *marketing* qui presentati mira alla **creazione di un ecosistema** (Figura 9).

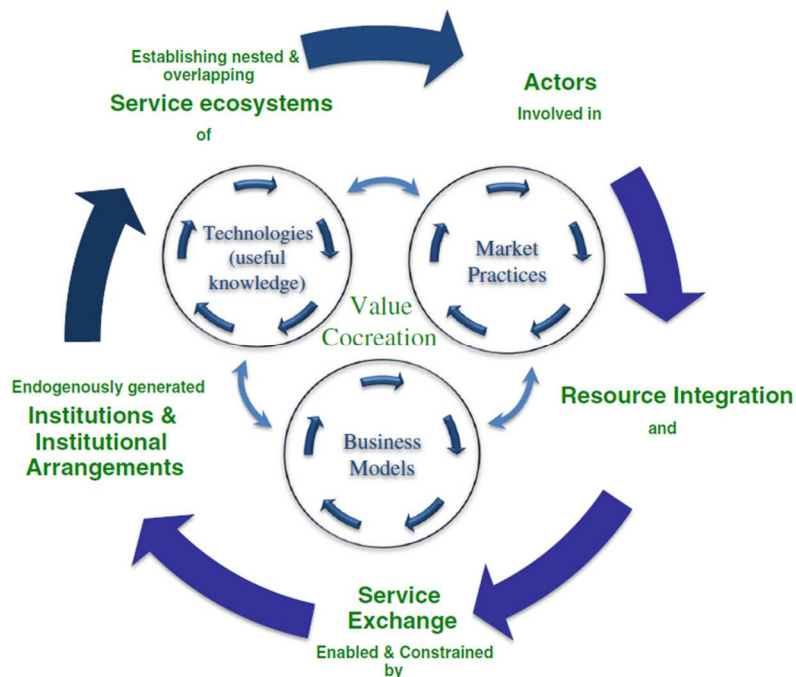


Figura 9. Fonte: Wieland H., Hartmann N. e Vargo S. (2017) – Business models as service strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, pp. 925-943

Come si può ben vedere nella figura sopra riportata, il *framework* prevede che i vari attori (le aziende) presenti sul mercato – con le proprie specifiche pratiche – integrino le loro risorse materiali (ad esempio, produzione, materiali, impianti ecc.) e immateriali (*know-how*, *database* ecc.) per creare un modello di business nel quale lo scambio di servizi tra aziende e consumatori – mediato da accordi interaziendali e dalle istituzioni – utilizza le tecnologie per co-creare valore. L'ecosistema, quindi, fa della tecnologia e della partecipazione/condivisione i due pilastri fondamentali sui quali si regge la creazione del valore per tutti i soggetti presenti nella catena.

Dai, Hu e Zhang (2019) poi, nel caso delle aziende di *social e-commerce*, hanno recentemente confermato che - secondo la *S-D Logic* - il cliente e l'impresa costruiscono relazioni interattive sulla base di uno scambio di competenze e risorse specializzate. Il *social commerce* comprende, infatti, l'utilizzo dei *social media* e delle relazioni tra i consumatori per creare *user-generated content*. Il ruolo collaborativo del cliente nella co-creazione del valore del servizio lo rende una risorsa operativa per l'azienda, che apprende e ottiene il valore del servizio co-creato dalle interazioni in termini di lealtà dei clienti e effetti WOM favorevoli, che possono essere realizzati e massimizzati come miglioramento delle prestazioni aziendali complessive e dei processi aziendali (*Baethge et al., 2016; Hu et al., 2019; Zhang e Benyoucef, 2016*). **Il valore del servizio creato dal cliente ha un effetto positivo significativo sia sulla fidelizzazione del cliente che sulla WOM**, indicando che un livello più elevato di co-creazione del servizio porta a un livello più elevato di lealtà e passaparola. Questi risultati confermano l'utilità dell'integrazione dei vari paradigmi descritti, poiché gli effetti ottenuti e confermati dai diversi autori

sopracitati rappresentano una valida conferma del rapporto da *marketing relazionale*, co-creazione ed esperienza. Dal momento che, oggi, la maggior parte delle relazioni con un'impresa iniziano o si perpetuano nel contesto online, perché non sfruttare la partecipazione degli stessi consumatori nel co-creare valore? Il tutto, poi, dovrebbe essere correttamente corredato da attività per la creazione di relazioni forti ed esperienze uniche.

L'aspetto fondamentale, che rimane da comprendere, riguarda quali sono gli **strumenti che derivano da questa logica**, e che emergono dall'approccio partecipativo. *Vargo e Lusch (2014)* forniscono nuovamente la risposta a tale quesito. In primo luogo si evidenzia come il grande sviluppo dell'IT abbia anche in questo caso favorito l'applicazione di moltissimi strumenti, specialmente nelle creazione di reti per la fornitura di servizi. Produzione digitale, progettazione collaborativa attraverso la modellazione virtuale, generazione di idee attraverso sale conferenze virtuali e standard condivisi sono solo alcuni degli strumenti che consentono alle imprese di interagire con i propri clienti e con gli *stakeholder* nella loro totalità (fornitori, partner, centri di ricerca, università ecc.).

Per quanto riguarda invece il mercato diretto ai consumatori, l'aspetto maggiormente rilevante riguarda forse le infinite possibilità di **connessione** e di creazione di **reti** che caratterizzano la società odierna. Sono questi fattori, infatti, che consentono alle imprese di operare co-produzione, co-creazione e co-creazione di valore. Un primo metodo al quale le aziende possono fare ricorso consiste nella condivisione di processi o *insight* sulla produzione di beni o sull'erogazione di servizi, fornendo allo stesso tempo ai consumatori i mezzi o le linee guida per risolvere un determinato problema. Ad esempio, con la sua ultima campagna *#TimeTo*, *Ray-Ban* lascia il palcoscenico alle personalità eclettiche degli artisti che sono in grado di esprimersi condividendo il loro messaggio e la loro visione personale del mondo, ridisegnando e ri-interpretando così il logo e l'immagine del celebre *brand* di occhiali da sole (*Luxottica.com, 2020*).

Tuttavia, risulta opportuno operare **alcune precisazioni**. Come *Zhang, Jahromi e Kizildag (2018)*¹⁹ hanno riportato nella loro indagine relativa alla celebre piattaforma *Airbnb*, è **necessario** – nel processo di co-creazione del valore – **tenere in considerazione lo stato di consumo** (con relativo pre e post-consumo) **e il valore che il consumatore intende ottenere**. Venne dimostrato, infatti, che la *"willingness to pay"* (ovvero la disponibilità a pagare dei diversi consumatori) variava a seconda della tipologia di valore percepito nelle attività di co-creazione a seconda dello stadio di consumo. In termini pratici, questo significa che – nella strutturazione della strategia di co-creazione – i responsabili del *marketing* dovrebbero in primo luogo adottare un approccio olistico nel considerare il valore che il consumatore intende ottenere (sia esso personale, sociale, emotivo, economico ecc.). Infine, il tutto

¹⁹ Per la ricerca completa, si consulti Zhang T. C., Jahromi M. F. e Kizildag M. (2018) - Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 71, pp. 51-58

implica aggiustamenti in base allo stadio specifico nel quale avviene il consumo: se, ad esempio, nella fase di consumo i clienti non riescono a percepire adeguatamente i benefici funzionali di un determinato prodotto/servizio, l'esperienza di co-creazione dovrebbe necessariamente puntare ad evidenziare tali benefici. In alternativa, qualora nella fase di pre-consumo sia difficile riconoscere i possibili benefici acquisibili in termini di status o riconoscimento (ad esempio), il *marketing* co-creativo dovrebbe porre in primo piano l'ottenimento di questa tipologia di valore. Ovviamente, come più volte ribadito nel corso della trattazione, un'accurata segmentazione dei clienti può senza dubbio aiutare tale processo, indirizzando diverse tipologie di clienti verso differenti modalità di co-creazione.

Non bisogna poi dimenticare l'aspetto riguardante i profili dei consumatori che sono maggiormente incentivati a co-creare, le loro motivazioni chiave ed i relativi ostacoli (argomento che ha suscitato diverse critiche, tra cui quella precedentemente presentata di *Kasouf, Darroch et al., 2008*). *Mandolfo, Chen e Noci (2020)*²⁰, infatti, adottarono la dicotomia tra prodotti *high-tech/high-touch* al fine di osservare le barriere specifiche al prodotto e le motivazioni che spingono a partecipare alla co-creazione, basandosi sul presupposto (ampiamente validato dalla letteratura) che la tipologia di prodotto e le caratteristiche dei singoli consumatori influenzano notevolmente la propensione a partecipare ad attività di co-creazione. I prodotti *high-tech*, in questo caso, identificano prodotti tecnologicamente avanzati e complessi, che richiedono competenze specialistiche da parte dei consumatori (che sono generalmente mossi da esigenze utilitaristiche), mentre i prodotti *high-touch* riguardano maggiormente l'aspetto emozionale e l'immagine gioca un ruolo rilevante. Nonostante entrambe le tipologie di prodotti possano essere associate a un livello significativo di coinvolgimento dei consumatori, si presentano come molto diverse: possono infatti suscitare risposte diverse da parte dei consumatori alla co-creazione e attrarre diversi tipi di co-creatori. Attraverso un sondaggio online su un campione di consumatori italiani, gli studiosi hanno raccolto dati su due tipologie di prodotto: un'attività di co-creazione riguardante un prodotto *high-touch* (una *t-shirt*) e una relativa a un prodotto *high-tech* (un'*app* per *mobile*).

I risultati di interesse per questa ricerca riguardano le motivazioni estrinseche, la cui irrilevanza venne verificata per tutti i segmenti di consumatori presi in considerazione. Ciò suggerì che le imprese non avrebbero dovuto investire in premi o incentivi monetari per spingere i consumatori a co-creare, ma su *driver* reali e più profondi di partecipazione. Inoltre, si evidenziò come le attività di co-creazione sarebbero dovute essere progettate non solo in base ai partecipanti che l'azienda avrebbe voluto attrarre, ma anche sulla base dell'offerta che voleva sviluppare.

²⁰ Per la ricerca completa, si consulti Mandolfo M., Chen S. e Noci G. (2020) - Co-creation in new product development: which drivers of consumer participation?, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 12, pp. 1-14

Per i prodotti *high-touch*, poiché solo le motivazioni intrinseche sembravano rilevanti, le aziende avrebbero dovuto concentrarsi su come migliorare l'impegno, il lato divertente dell'attività di co-creazione e migliorare l'apprendimento dei consumatori su marchi o prodotti amati. L'utilizzo di giochi e concorsi o attività creative sui propri canali potrebbe dunque rivelarsi una trovata efficace. Ad esempio, i produttori di abbigliamento possono fornire piattaforme in cui i consumatori possono progettare magliette o scarpe artistiche, salvare e condividere il prodotto progettato con i loro colleghi e la comunità. Per i prodotti *high-tech* invece, anche le motivazioni intrinseche sono importanti, le motivazioni estrinseche interiorizzate, tuttavia, assumono maggiore rilevanza. Si tratta, ad esempio, della possibilità di accrescere la propria conoscenza personale su una determinata tecnologia (grazie allo sviluppo del prodotto stesso o all'interazione con altri) o l'accesso ad informazioni private riguardo ad un *brand* o un prodotto. Pertanto, le imprese dovrebbero migliorare l'interazione e la comunicazione con il consumatore, ad esempio, attraverso un *forum* online in cui i consumatori possono scambiare informazioni o chiedere consulenza direttamente all'azienda o ad altri consumatori. Un'altra opzione è lanciare eventi di *brainstorming* online per orientare la creatività dei partecipanti sulla risoluzione di problemi complessi. Tutto ciò può portare a nuove offerte commerciali basate su soluzioni di consumo piuttosto che sull'esclusivo sviluppo interno di un prodotto o servizio – come verrà attentamente illustrato all'interno dei casi considerati nella sezione finale del paragrafo "*Sviluppi, casi e ricerche empiriche*".

A questo punto della trattazione, un secondo aspetto che si intende affrontare in questo paragrafo riguarda il già menzionato **marketing esperienziale**. Questo tipo di approccio comprende un'interazione bidirezionale in tempo reale, una *brand experience* dal vivo e, quindi, un processo di legame con il consumatore significativamente più profondo. Tali esperienze si manifestano solitamente sotto forma di eventi dal vivo che consentono al consumatore di vivere, respirare e percepire il marchio attraverso connessioni e attività sensoriali interattive. Le attività sono generalmente progettate per aggiungere valore al pubblico *target* all'interno propri ambienti. Come per la *S-D Logic*, non solo si ritiene che la creazione di un'esperienza unica sia parte fondamentale ed integrante delle *Contemporary Marketing Practices*, ma – come verrà mostrato nell'illustrazione di casi concreti – che sia inoltre uno strumento efficace nella creazione di conversazioni (tra consumatori e consumatori/azienda) ed *engagement*. Ovviamente, questa logica non implica in alcun modo un utilizzo esclusivo di questa tipologia di *marketing*; quello che invece viene suggerito è l'implementazione e l'utilizzo congiunto di più tecniche e strategie di *marketing* (transazionali, relazionali, co-creative ed esperienziali) al fine di creare un unico sistema coeso ed integrato.

Il motivo originale per il quale un'azienda dovrebbe decidere di **adottare un strategia esperienziale** risale con grande probabilità al grandissimo sviluppo di Internet all'interno della società, e dunque alla possibilità del consumatore di essere costantemente connesso e di condividere in tempo reale i propri pensieri ed esperienze, creando allo stesso tempo un dialogo con la comunità in rete. Inoltre, all'interno

di mercati caratterizzati da alta competitività e popolati da aziende che – spesso – offrono prodotti e servizi con caratteristiche simili, l’offerta di valore aggiunto sotto forma di un’esperienza che mette al centro il consumatore può sicuramente garantire una notevole differenziazione dai propri *competitor*; nonché *word-of-mouth*, *brand awareness* e possibile aumento delle vendite.

Smilansky (2009, 2017), nel fornire indicazioni alle imprese per la creazione di una **strategia di marketing esperienziale** coerente ed efficace, utilizzò l’acronimo “*STRATEGIES*” come mezzo per illustrare strumenti da tenere in considerazione nella formulazione della propria campagna:

- **S per “servizio”**: il servizio viene qui inteso come qualcosa da fornire come elemento a valore aggiunto per il pubblico *target*. Il servizio, dunque, può significare molte cose: un servizio di lavanderia, lavaggio auto, trasporto, consegna o addirittura un *restyling*. In questo contesto, tutto ciò che gli esseri umani (o, in alcuni casi, le tecnologie) fanno come processo che aggiunge valore, può essere considerato un servizio. Utilizzando l’elemento di servizio nella strategia, si può dare vita alla personalità del *brand* e favorire i consumatori. Il servizio, infatti, può facilitare un’interazione a due vie ed è quindi visto come fondamentale nella creazione dell’esperienza stessa, poiché fornisce l’*input* iniziale per i consumatori;
- **T per “teatro”**: ci sono stati numerosi dibattiti riguardanti il *marketing* esperienziale e la nozione che, in realtà, fosse semplicemente “*brand theatre*”. Tuttavia, non si tratta di una semplice “*branded performance*”, ma il teatro è un elemento chiave di molte strategie esperienziali e può essere integrato con altri elementi per creare una strategia entusiasmante. Questo elemento può essere particolarmente efficace se integrato con l’elemento della pubblicità, e viene qui inteso come mezzo per creare un’esperienza la cui immersività è simile a quella di un coinvolgente spettacolo teatrale;
- **R per “ricerca”**: il *marketing* esperienziale si presta perfettamente per fornire ricerca sia qualitativa che quantitativa nell’ambito della campagna. Le strategie di ricerca possono essere facilmente integrate nell’interazione in modo discreto per i consumatori, fornendo comunque informazioni di notevole valore. In effetti, l’elemento di ricerca è molto popolare perché rappresenta un’occasione sfruttare al meglio un’interazione con il pubblico di destinazione. Inoltre, risulta relativamente semplice raccogliere dati preziosi sotto forma di conversazioni e sondaggi con i consumatori per via del contatto diretto, e molte *brand experiences* dal vivo comportano interazioni faccia a faccia;
- **A per “advertising”**: in questo contesto, l’elemento *advertising* è rappresentativo di uno dei numerosi elementi che si combinano per formare la strategia esperienziale. Proprio come una pubblicità può amplificare una *brand experience*, una *brand experience* può dare vita ad una campagna pubblicitaria. In primo luogo, infatti, l’esperienza dal vivo può rafforzare la pubblicità a cui il pubblico *target* potrebbe essere già stato esposto, e in secondo luogo dà ai consumatori la sensazione di essere più vicini al marchio e che esso sia parte reale della loro vita quotidiana.

Le esperienze di questo tipo possono essere utilizzate per comunicare il contenuto di una pubblicità in situazioni in cui è improbabile che il pubblico di destinazione possa vederla. Ad esempio, se non esiste la possibilità di installare tabelloni per le affissioni in un'area *target* o un evento, allora una *brand experience* dal vivo, che riflette il tema e il contenuto dell'annuncio, è l'alternativa perfetta. Se, ad esempio, in un evento sportivo la sponsorizzazione è fuori budget, a volte è più conveniente (e più interessante) dare vita alla campagna pubblicitaria con un elemento esperienziale. Inoltre, l'utilizzo di una strategia esperienziale per trasmettere il messaggio pubblicitario può essere un buon modo per rendere la campagna più memorabile e consentire al consumatore di interagire con il marchio, risultando in una relazione più profonda che stimola il passaparola;

- **T per “televised” o broadcast:** la portata dell'esperienza può essere notevolmente amplificata formando una *partnership* con i media e trasmettendola su canali televisivi, radiofonici o – ancora meglio - online. Una *partnership* con i media che riesca ad informare i consumatori di un'esperienza prima che accada e che poi trasmetta l'esperienza, può avere molto successo nel far trasparire l'idea il *brand* si prenda cura dei propri consumatori. Questa percezione può essere raggiunta sia con coloro che non partecipano all'esperienza del marchio dal vivo, sia con quelli che lo fanno;
- **E per “entertainment”:** l'aspetto relativo all'intrattenimento non è rilevante per tutti i marchi, ma quando è in linea con la personalità del marchio, questo elemento della strategia esperienziale può essere prezioso in termini di valore aggiunto, raccolta di un gran numero di persone e posizionamento il marchio nella mente dei consumatori. Ad esempio, molte aziende utilizzano festival o fiere musicali rilevanti per il marchio come elementi chiave nelle loro strategie esperienziali. Alcuni casi famosi di esperienze di marchi dal vivo che includono l'elemento di intrattenimento sono il *Sundae Festival* di *Ben & Jerry* e il *village fête* di *Innocent Smoothies* e *Fruitstock*. In questo contesto, l'elemento di intrattenimento può rappresentare attività di musica, moda o cultura, ma andare ben oltre la partecipazione ad un evento organizzato. Molti marchi, ad esempio, preferiscono creare la propria esperienza per fornire un particolare tipo di intrattenimento (come nel caso di *Hunter Boots* che verrà analizzato in “*Sviluppi, casi recenti e ricerche empiriche*”) per stimolare una particolare emozione o immagine nei propri consumatori. Può essere una buona alternativa o un partner alla sponsorizzazione. L'intrattenimento può fornire una favolosa fonte di passaparola e costruire relazioni tra i marchi e il loro pubblico *target*;
- **G per “gaming”:** il gioco e le competizioni sono ottimi modi per creare interazioni bidirezionali rilevanti per il marchio e i consumatori. Ovviamente, se il prodotto in questione è un gioco, creare un'esperienza che includa l'aspetto del *gaming* è un'opzione piuttosto semplice. Ma ciò non significa che questo elemento debba essere utilizzato solo per *brand* di *videogame* o giocattoli.

Se si desidera utilizzare il gioco come elemento della strategia esperienziale, è possibile cercare ispirazione nei giochi esistenti e assicurarsi di selezionarli e adattarli affinché siano pertinenti al marchio e coinvolgenti per il pubblico di destinazione. Anche i giochi *arcade* e i giochi di un parco di divertimenti o in una fiera sono opzioni possibili, se inclusi in una visione coerente. Anche i giochi semplici o giochi da tavolo, come parole crociate, *Sudoku* e sasso-carta-forbici, possono essere d'ispirazione quando rilevanti. L'utilità dei giochi nel contesto del *marketing* esperienziale consiste nella possibilità di personalizzarli in base al marchio e agli obiettivi. Anche quando un elemento di gioco non è del tutto pertinente o appropriato nel senso tradizionale, si può creare un meccanismo di competizione in cui il premio è un mezzo per dare personalità del marchio o fornire delle ricompense ai propri consumatori. Molti *brand* famosi, da *Coca Cola* a *McDonald's* infatti, hanno fatto ricorso al fenomeno della "*gamification*". Integrando un gioco semplice ma efficace nella tua strategia esperienziale, è possibile creare un'esperienza memorabile e divertente per i partecipanti, e innumerevoli ricerche e casi empirici hanno dato rilevanza e sostenuto le possibilità e i risultati rilevanti da processi di *gamification*;

- **I per "*interactive technology*":** la tecnologia può facilitare una straordinaria gamma di interazioni bidirezionali faccia a faccia e remote. Quando integrata nella strategia esperienziale, la tecnologia può essere un ottimo modo per interagire con il tuo pubblico di destinazione, sia che venga utilizzata per raccogliere dati, educare, dimostrare o provocare reazioni. Anche quando il prodotto o servizio si trova in un settore non basato sulla tecnologia, l'elemento tecnologico interattivo può essere formulato in un modo innovativo che è divertente e trasmette messaggi di marca complessi. La tecnologia da utilizzare, poi, può essere di diverse tipologie: da visori 3D ad *app* che consentono di provare capi di vestiario o creare il proprio *look*. Il principio fondamentale, tuttavia, è che oltre a fornire un'esperienza unica e nuova risultato di facile uso ma soprattutto contribuiscano a facilitare il consumatore nell'utilizzo del prodotto o del servizio di riferimento;
- **E per "*educazione*":** il *marketing* esperienziale è un metodo efficace per educare i consumatori su un prodotto o servizio. L'elemento "*educazione*" può essere integrato per comunicare l'eredità di un prodotto, le sue caratteristiche e i suoi benefici, o soggetti che riflettono la sua personalità di marca e mostrano rilevanza per lo stile di vita aspirazionale del pubblico *target*. Le strategie di *marketing* esperienziale basate sull'istruzione sono state storicamente popolari tra gli enti governativi, che desideravano educare le parti interessate su questioni come il voto, la salute e il crimine. Allo stesso modo, se la campagna – ad esempio - riguarda un marchio automobilistico che è superiore alle altre auto della sua categoria, uno degli obiettivi principali potrebbe essere quello di educare i consumatori sulla sua tecnologia utilizzata, nel qual caso l'educazione è probabilmente un elemento chiave dell'esperienza strategica. Questo elemento

può essere particolarmente utile quando trasmette messaggi razionali e può essere parte integrante della strategia, indipendentemente dal settore;

- **S per "set":** l'elemento "set" della strategia esperienziale rappresenta un ambiente appositamente progettato per l'esperienza del marchio dal vivo, sia per eventi *face-to-face* che virtuali. Il *set* può far parte o rappresentare la totalità dello spazio di un *retailer*. Il *set* è qualsiasi ambiente che diventa il luogo per l'esperienza del marchio dal vivo. Dovrebbe essere progettato pensando a tutti gli elementi del *brand message* e delle comunicazioni chiave e dovrebbe riflettere l'identità visiva del marchio e la sua personalità. Un buon *set*, progettato come un ambiente sensoriale immersivo, potrebbe essere ricordato dai partecipanti per gli anni a venire. È consigliabile integrare l'elemento tecnologico interattivo con l'elemento *set* nella tua strategia esperienziale, poiché più innovativo e interattivo è il *set design*, più coinvolgente sarà l'esperienza del marchio.

Ovviamente tutti gli strumenti proposti, sebbene presentati come diverse alternative, non sono e non devono essere mutuamente escludibili. Se inseriti correttamente all'interno dell'esperienza, possono concorrere contemporaneamente alla creazione di valore. Un esempio rilevante, che dimostra quanto detto finora, riguarda **Vodafone** Australia, che nel 2006 volva assicurarsi che i clienti *Vodafone Live! 2.5G* passassero al nuovo servizio *3G* di *Vodafone* anziché alla concorrenza, attirando allo stesso tempo nuovi clienti. Poiché *Vodafone* possedeva meno clienti e un'importanza inferiore nel mercato *3G*, la campagna doveva stabilire una maggiore connessione emotiva con il pubblico. Fu presto presa la decisione che fosse necessaria una strategia di *marketing* esperienziale per integrare un'offerta di prodotti basata sull'esperienza.

Le persone dovevano avere la possibilità di sperimentare *Vodafone Live! 3G* di persona, in quanto era difficile articolare cosa fosse il *3G* e i suoi benefici attraverso la pubblicità tradizionale. *Vodafone*, dunque, decise di voleva mettere cellulari nelle mani delle persone per farli parlare di *Vodafone Live! 3G*. Il fenomeno dei giochi su *mobile* è stato identificato come un momento in cui le persone avevano maggiori probabilità di giocare con i loro telefoni cellulari, di solito durante i periodi di inattività, come quando si aspetta ad una fermata dell'autobus o in attesa di un amico in un pub. La strategia di ingaggio venne pianificata per indirizzare questi momenti di gioco come un'opportunità perfetta per provare *Vodafone Live! 3G*. La maggior parte del pubblico *target* più giovane identificato viaggiava con i mezzi pubblici, nelle ore di punta dei pendolari e prendeva gli autobus e i treni più affollati.

Tuttavia, non esistevano opportunità per i media per ottenere accesso in questi "tempi di inattività", ovvero su autobus o treni. Pertanto, *Vodafone* creò il mezzo perfetto. Due autobus vennero spogliati dai loro interni e progettati per formare *set* che riflettesse la vibrante identità rossa e bianca dei negozi *Vodafone*, inclusi sedili imbottiti rossi e cuscini bianchi in pile, completi di schermi e impianti stereofonici. Con 18 *handset pods* montate a bordo di ciascun autobus, è stato fornito un servizio di

trasporto gratuito lungo le principali zone pendolari e di cambio linee durante il periodo estivo. I fine settimana, invece, si concentrarono su attività ricreative - eventi sulla spiaggia, sport e musica e attività sponsorizzate da *Vodafone*.

I partecipanti sono stati aiutati da diversi *brand ambassador* che hanno presenti nell'ambiente emozionante e interattivo in cui hanno stimolato e coinvolto i partecipanti. Altre offerte *Vodafone*, poi, includevano opuscoli 3G e 100 dollari di buoni sconto per aumentare il traffico nei negozi. Venne inoltre sviluppata una promozione per gli ascoltatori dello show "*Merrick e Rosso*", i quali hanno chiamato casualmente i cellulari installati sugli autobus, per incoraggiare le persone ad interagire con loro. *Vodafone* riconobbe anche l'opportunità che gli aeroporti, un ambiente ricco di uomini d'affari e *early adopters*, rappresentavano per il lancio del 3G. Le *lounge* offrivano una grande opportunità per coinvolgere le persone con il prodotto, con un tempo di permanenza medio di circa 30 minuti. Una volta identificati le *lounge* come punto di collegamento, venne sviluppata una strategia di coinvolgimento tramite un barista professionista a tempo pieno che preparava caffè espresso. Alle persone che decisero di approfittare del caffè gratuito venne quindi chiesto di guardare una dimostrazione del prodotto di 30 secondi.

Molte esperienze diverse, innovative e interattive vennero inoltre sviluppate dai partner dell'agenzia incaricata della campagna - dagli ologrammi alle pareti audio interattive. Altri componenti della campagna includevano partenariati radiofonici, *flash spot* di 15 secondi direttamente dopo i titoli di coda di *South Park* e posizionamento dei prodotti sui canali TV, a dimostrazione delle offerte di contenuti di *Vodafone Live!*. I nuovi clienti *Live!* Aumentarono del 45% sugli obiettivi fissati, che erano stati basati su altri lanci 3G sulla rete globale *Vodafone*. La campagna di *marketing* esperienziale ha rappresentato il miglior lancio 3G fino ad oggi. I risultati includevano 40.000 dimostrazioni di prodotti, 100.000 interazioni e 8 milioni di *impression* lorde sul *brand*.

Smith e Hanover (2016) invece, nella loro presentazione sulla creazione di una strategia di *marketing* esperienziale, forniscono dei principi generali che dovrebbero guidare l'azione - piuttosto che soffermarsi nelle azioni specifiche da attuare per assicurarsi la perfetta riuscita dell'esperienza. In primo luogo, infatti, gli autori affermarono che qualsiasi *brand experience* doveva causare una **connessione**. L'emozione, l'informazione, la prova dei prodotti, sentimenti di solidarietà e altro ancora sono tutti sentimenti che un'azienda dovrebbe usare per far leva sui consumatori. Per aumentare il traffico verso i punti vendita al dettaglio nei mercati chiave durante la stagione dello *shopping* natalizio, ad esempio, **The North Face** - celebre fornitore di prodotti e abbigliamento tecnico per esterni - ha messo in scena combattimenti con palle di neve in stile *flash mob*. I vari *brand ambassador*, equipaggiati con l'abbigliamento *The North Face*, si sono dunque scontrati uno contro l'altro e ai consumatori che si sono fermati sorpresi dall'azione sono stati consegnati delle finte palle di neve fatte di schiuma che contenevano le istruzioni per andare nel negozio più vicino per "aprire una borsa". La palla conteneva

un codice QR che mostrava le regole della campagna. Quando i consumatori armati di palle di neve sono arrivati al negozio, sono stati indirizzati a un tavolo con una scatola piena di chiavi e un borsone *North Face* chiuso a chiave pieno di *gift cards*. Ogni consumatore poteva selezionare una chiave dalla casella e provare ad aprire il borsone. Coloro che ci sono riusciti hanno avuto la fortuna di vincere *gift card* di 25, 50 o 100 dollari (in totale, ne vennero regalate 275). Coloro che non avevano vinto hanno comunque ricevuto un buono sconto del 10% per la partecipazione all'evento. Oltre 22.400 consumatori parteciparono all'evento.

Il secondo elemento riguarda il **controllo**. La quantità di controllo esercitato dall'azienda sull'esperienza determinerà profondamente i risultati stessi dell'esperienza. In situazioni di eccessivo controllo, i partecipanti potrebbero sentirsi oltremodo vincolati e non particolarmente inclini a partecipare. D'altro canto, una situazione nella quale il visitatore è completamente lasciato alla propria iniziativa rende impossibile per l'impresa stessa controllare l'esperienza ed ottenere il risultato sperato. Non esistono delle regole fisse sulla quantità di controllo da applicare (in fin dei conti, si comprende chiaramente che ciò sarebbe impossibile); tuttavia, gli autori – basandosi sullo studio di innumerevoli *brand experiences* precedenti – sono riusciti a creare un grafico riportante la correlazione tra livello di controllo e tipologia di esperienza che dovrebbe presentarsi come strumento di guida nella decisione di quale tipologia di esperienza implementare (illustrato in Figura 8).

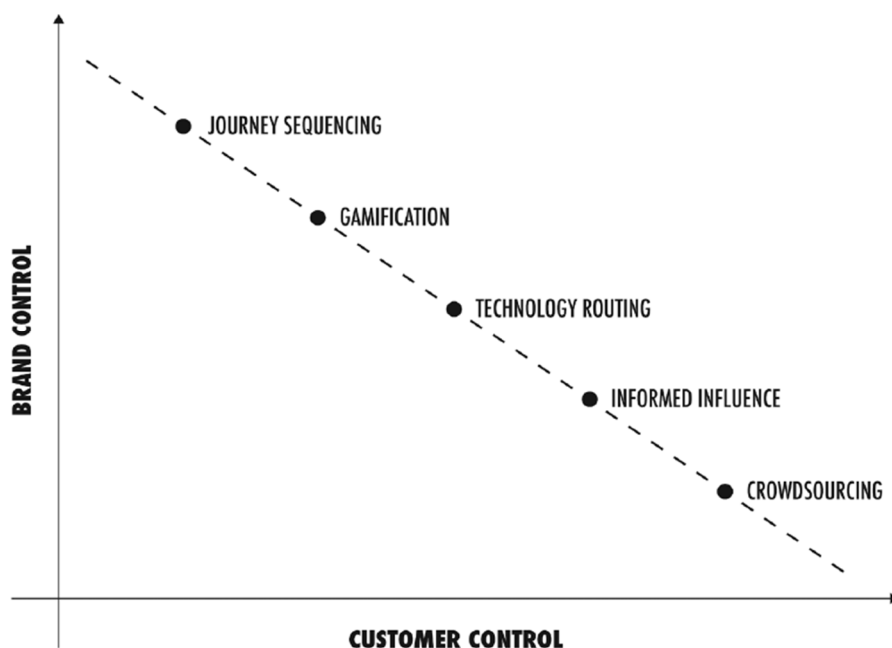


Figura 8. Fonte: Smith K. e Hanover D. (2016) – *Experiential marketing: secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.

Il terzo aspetto preso in considerazione riguarda il **contenuto** e la sua generazione. Una *live brand experience* fornisce alle aziende l'occasione non solo di coinvolgere i clienti nell'immediato, ma può fornire anche materiale molto utile che può essere riutilizzato in futuro: concretamente, ci si riferisce alla possibilità di filmare l'evento per creare *spot* pubblicitari, video virali, *post* con l'opinione dei soggetti coinvolti, foto, *podcast*, *FAQ*, *live stream* ecc. sono solamente alcuni dei contenuti che sono ricavabili da un'esperienza correttamente strutturata e che potranno creare valore in futuro.

È necessario poi considerare quella che gli autori definiscono con il termine "*currency*" che – in questo contesto – può essere tradotto con il termine scambio, o **oggetto di scambio**. Con questa espressione ci si riferisce a quello che i soggetti desiderano ottenere in risposta alla partecipazione all'esperienza. Anche in questo caso, risulta complesso fornire una risposta univoca a tale quesito, poiché le ricompense possono essere le più svariate: dalle semplici informazioni, a consulenze specifiche, alla prova di prodotti, a incentivi monetari, riconoscimento pubblico e sociale, l'oggetto di scambio può essere il più vario. Per questo, è necessario che sia coerente con la strutturazione della campagna esperienziale ma soprattutto tarato *ad hoc* per il segmento di clientela che si intende coinvolgere.

L'ultimo punto, invece, riguarda la **conversione**. È impossibile pensare che, a fronte della creazione di una *brand experience*, un'azienda si aspetti un ritorno di qualche tipo – sia esso diretto o indiretto, monetario o non monetario, a breve o a lungo termine. Per questo è utile (nella fase preliminare di creazione dell'esperienza) avere ben chiaro qual è l'obiettivo ultimo che si intende ottenere. Tale obiettivo può essere un semplice aumento delle vendite o l'ottenimento di ulteriori contatti di vendita, la creazione di *influencer* che condivideranno la loro esperienza con soggetti terzi, il desiderio di ottenere riconoscimento dai *media*, l'aumento o la creazione dell'attuale tasso di *retention* dei propri clienti o, ancora, la creazione di *awareness* sul proprio *brand*.

Una questione che ancora rimane aperta, tuttavia, è come misurare in maniera efficace alcune **metriche della propria attività di marketing esperienziale**, i cui valori – confrontati con alcuni *benchmark* stabiliti a priori – determineranno se l'obiettivo prefissato è stato effettivamente raggiunto o meno. Nonostante si tratti di un'attività senz'altro innovativa e particolare, *Smilansky (2009, 2017)* ritiene che le metriche tradizionali utilizzate per monitorare una tradizionale campagna di *marketing* siano applicabili anche ad un evento esperienziale, che ben si presta alla raccolta di misure quantitative e qualitative. L'aspetto importante, ovviamente, è che tali indici vengano decisi a priori per l'evento specifico, nonché per le tecnologie e risorse utilizzate, così da poter garantire una raccolta di dati e un'esperienza fluida. Tra le misurazioni e gli strumenti illustrati troviamo dunque:

- presa in nota di *feedback*, domande ecc. fatte dai consumatori di persona
- somministrazione di questionari, con domande rilevanti (qualitative e quantitative)
- numero di interazioni con il prodotto/servizio, l'installazione, la tecnologia ecc.
- numero di dimostrazioni del prodotto/servizio

- monitoraggio della *word-of-mouth* online tramite l'attività di *referral*
- ricerche su motori di ricerca, *click* su sito ecc.
- *post* sui *social media* con *tag* specifici
- aumento delle vendite
- numero di *voucher*/sconti riscattati
- numero dei contatti diretti ricevuti post esperienza

Smith e Hanover (2016) concordano sul fatto che il *marketing* esperienziale debba misurare non tanto il costo pagato per raggiungere ogni persona, quanto la possibilità di creare o accelerare benefici di breve o lungo termine. Tuttavia, le metriche proposte dai due autori sono leggermente differenti da quelle sopra esposte e appartengono ad una visione meno tradizionalistica del *marketing*. Alcune delle metriche rilevanti, dunque, che si discostano maggiormente da quelle sopra presentate sono:

- *mindshare*: ovvero, in che modo l'esperienza ha cambiato la *brand awareness* e la conoscenza dei consumatori. Il soggetto effettuerà un acquisto? Lo raccomanderà ad altri? È in grado di ricordarsi chi ha sponsorizzato l'evento?
- *event* e *digital body language*: la prima considera quali parti dell'esperienza il consumatore ha seguito o partecipato con maggiore interesse (ad esempio, un'esposizione di prodotto o un gioco divertente per far provare il prodotto); la seconda, invece, misura l'attività online del partecipante, che può consistere in una e-mail, una visita sul sito Web, un *post* sui *social* e così via. Il tutto aiuta a comprendere se il visitatore è solamente predisposto all'acquisto o ad un'ulteriore *advocacy* del prodotto/servizio, in modo tale da predisporre correttamente un eventuale *follow-up*;

Esempio 2

L'utilizzo di tecnologie, combinato con la creazione di un'esperienza unica, hanno dato vita ad un servizio esclusivo nel caso del colosso spagnolo del fast-fashion **Zara** (*The Independent.com*, 2018). Nel 2018, infatti, era stato inaugurato un *pop-up store* a Londra di 200 m² che – oltre a consentire le ormai note possibilità di ritiro degli ordini e pagamenti attraverso *smartphone* – venne allestito con specchi "intelligenti" dotati di tecnologia *RFID* capaci di mostrare le taglie disponibili dell'abito scelto con alcuni possibili abbinamenti.

L'esempio forse più emblematico, però, per quanto riguarda la creazione di uno spazio fisico – definibile quasi come "tempio del brand" – riguarda **Samsung** 837, il *flagship store* dell'omonima marca inaugurato nel *Meatpacking District* di New York nel 2016 (*The Verge.com*, 2016). Lo spazio, una sorta di "parco giochi tecnologico", occupa una superficie di più di 5000 m² con lo scopo di far sì che i visitatori vivano un'esperienza

per nulla incentrata sull'acquisto. L'unica area all'interno dello store nel quale è possibile effettuare un acquisto, infatti, è il punto ristoro; e la motivazione sottostante questa scelta risulta semplice: i clienti sanno già dove comparare i prodotti Samsung. Pertanto, il tutto è stato concepito sul tema della celebrazione della marca, del retail e della tecnologia del futuro. È possibile infatti sedersi, rilassarsi, chiacchierare o guardare i 96 pannelli da 55 pollici presenti all'interno per seguire eventi, concerti o tour guidati a particolari siti artistici. Oppure, in alternativa, provare l'esperienza del VR Tunnel.

Ulteriori e attuali *case studies*, riguardanti la *S-D Logic* e il *marketing* esperienziale, sono reperibili nella relativa sezione all'interno del paragrafo "Sviluppi, casi recenti e ricerche empiriche". Tali esempi illustreranno quanto detto all'interno del presente paragrafo, ovvero non solo l'utilità derivante dall'applicazione di questi due paradigmi ma anche il ritorno che essi possono avere sull'azienda, strettamente legato agli obiettivi che si intendo realizzare con l'applicazione di pratiche di *Relationship Marketing* (come lealtà, relazioni durature e soddisfazione).

Critiche e contrapposizioni

Nella stesura di questo documento, un principio sottostante la trattazione del *Relationship Marketing* è che, per la maggior parte dei casi, la creazione di una relazione duratura con i propri clienti sia conveniente per le aziende. A partire infatti dalle critiche mosse al *marketing mix* tradizionale – e attraverso i casi presentati – è emerso che la corretta gestione di relazioni a lungo termine può risultare profittevole per un'impresa. Tuttavia, al fine di fornire un'analisi completa, è necessario esaminare anche posizioni contrastanti o – per meglio dire – comprendere in quali casi sia effettivamente utile ricorrere ad una strategia di *marketing* relazionale. Le **critiche** che spesso sono state mosse a questa corrente di pensiero non riguardano infatti la concreta effettività di questi programmi – spesso empiricamente verificata. Riguardano piuttosto i loro contesti di applicazione.

In diversi articoli emersi nel 2000 infatti, *Bell, Campos, Weylman e Michaud* portarono numerose **prove a sostegno del fatto che molti clienti** non volessero – e **non vogliono - avere un rapporto con** la maggior parte dei **prodotti e servizi (e quindi delle aziende) che acquistano**. Molto spesso, infatti, le persone semplicemente non hanno il tempo, l'interesse o l'energia emotiva per stabilire relazioni con un'ampia varietà di prodotti e servizi. Questo in quanto le relazioni implicano fiducia bidirezionale, impegno, condivisione di informazioni, partenariato tra persone di pari livello ecc. Nei mercati B2C, la natura di una relazione venditore-cliente talvolta diventa alquanto paradossale: il paradosso è stabilire una relazione con i clienti, cercando allo stesso tempo di realizzare un profitto vendendo loro prodotti e servizi. La natura sociale di una relazione giustapposta alla realtà commerciale suggerisce che solo in alcuni tipi di situazioni saranno realizzabili relazioni speciali con i clienti.

Le ricerche, poi, suggeriscono che i clienti comprendono questo paradosso: essi non confondono gli scambi commerciali e la falsa intimità offerta dalle aziende come una relazione interpersonale (O'Malley e Tynan, 2001). Quando alcuni accademici e professionisti estesero la visione del *marketing* relazionale al mondo dei beni di largo consumo (noti come FMCG), ciò portò a mettere in discussione prima l'applicazione di questa teoria a questi prodotti a basso coinvolgimento, e in secondo luogo la sua più ampia applicabilità ad altri prodotti e servizi (Uncles e Laurent, 1997; Sharp, 2001). Una seconda critica riguardante i FMCG e il *marketing* relazionale è che, ad un'analisi superficiale, esso potrebbe sembrare persino inutile. È possibile dire, ad esempio, che molti acquirenti sviluppano un legame emotivo con il loro *brand* di caffè preferito? Senz'altro vi saranno alcuni consumatori che possono risultare emotivamente coinvolti e legati ad una marca specifica, ma la ricerca sostiene anche il contrario.

Ad esempio, due studi condotti su consumatori australiani e britannici dal *Carlson Marketing Group* suggerirono che solo l'11% delle persone affermò di sentirsi "estremamente vicino" ai marchi (Burbury, 2001). Inoltre, la ricerca suggerisce che la decisione principale al momento dell'acquisto di marchi alimentari è se acquistare o meno dalla categoria di prodotto, prima ancora di decidere quale *brand* acquistare. La scelta del marchio, per la maggior parte delle persone, è una decisione molto meno importante (Foxall, 1996). Vi sono senza dubbio istanze nelle quali è importante stabilire una relazione con un marchio e/o rivenditore – come anche precedentemente illustrato – specialmente nei mercati in cui il valore psicologico e sociale risulta essere dominante (come beni di lusso, cosmetici e *lifestyle brand*), nei quali potrebbe esserci una significativa "componente del marchio" che guida la scelta e l'impegno del consumatore. Inoltre, qualora i clienti non desiderassero una relazione con un prodotto o servizio, possono comunque apprezzare una relazione con il rivenditore che li vende. Molti programmi CRM al dettaglio, infatti, hanno avuto successo aggiungendo valore all'esperienza del cliente. Un altro potenziale valore aggiunto per i programmi CRM è quello di aiutare i clienti a stabilire un dialogo con l'azienda. Numerosi *call center*, programmi di fidelizzazione e siti Web dei clienti sono stati utilizzati per creare tale canale di comunicazione.

Tuttavia, il vero dialogo è una comunicazione a due vie, richiede dati aggiornati, accurati e completi sui clienti. Proprio in ragione del grande dispendio di tempo, economico ed organizzativo un'azienda potrebbe scegliere di non avere affatto una relazione con i propri clienti. La strategia potrebbe essere quella di fornire buoni prodotti e servizi a prezzi competitivi o riuscire a fare affari facilmente con la propria organizzazione, senza vincoli. L'obiettivo dell'azienda è fornire il miglior valore per il cliente attraverso i suoi prodotti e servizi, ma senza alcun beneficio aggiuntivo. Molti clienti potrebbero rispondere a questa offerta con un grado elevato di lealtà, ripetendo l'acquisto e facendo raccomandazioni positive ad altri. Questo tipo di clienti saranno sicuramente meno costosi da servire rispetto a molti clienti di "relazione". La ricerca suggerisce che in questi mercati non relazionali si possono sviluppare atteggiamenti favorevoli nei confronti dei marchi, ma è più probabile che si basino su un uso frequente e soddisfatto piuttosto che su qualsiasi attributo di personalità del marchio o su una

relazione con esso (*Dall'Olmo Riley, Ehrenberg et al., 1997*). Inoltre, la stabilità nel tempo di questi atteggiamenti non è elevata, perché non riflettono l'impegno o la fedeltà alla marca. Dal punto di vista del *management* – in questo caso – l'obiettivo ultimo dei programmi CRM è un aumento della posizione competitiva e maggiori profitti.

Contrariamente all'argomentazione secondo cui i clienti di lunga durata sono più redditizi, *Dowling e Uncles (1997)* trovarono che **i clienti fedeli erano spesso meno redditizi**. Uno dei motivi che spiega tale affermazione è che essi possono aspettarsi vantaggi per la loro lealtà. Questo può essere sotto forma di uno sconto sul prezzo (per volume accumulato) o di servizi extra gratuiti. Inoltre, i clienti a breve termine (o "*spot-market*") potrebbero essere pronti a pagare il prezzo richiesto e aspettarsi solamente un piccolo extra dal fornitore. In particolare, *Dowling e Uncles* misero in discussione tre delle ipotesi di base che sostenevano la redditività dei clienti di lunga durata, vale a dire: i costi per servire questi clienti sono inferiori, pagano prezzi più alti e spendono di più. Tuttavia, le loro critiche sono state testate direttamente da uno studio empirico sostanziale di *Reinartz e Kumar (2000)*²¹, i quali studiarono i clienti di un grande rivenditore per vedere se potessero trovare supporto le tre ipotesi sopra elencate. Gli studiosi riscontrarono che l'utile netto medio attuale per clienti di lunga durata non era di molto superiore rispetto a quello dei clienti di corta durata (o che operavano uno o poche transazioni). Anche se nella ricerca non vennero considerati i benefici non strettamente economici dei clienti di lunga durata (come ritorno in termini di *brand image, reputation, word of mouth* ecc.) e il fatto che i clienti *spot market* possono avere un alto tasso di defezione, la conclusione degli autori fu la seguente: la necessità per un'azienda di segmentare accuratamente la propria base di clienti secondo la frequenza dei loro acquisti e il tipo di relazione che volevano avere con l'impresa – un concetto già espresso in precedenza nella trattazione.

Pertanto, la strategia di *marketing* dovrebbe essere focalizzata sulla generazione di entrate (ARPU, come illustrati in Figura 7, pag.84) e sulla gestione dei costi di transazione, preferendo la creazione di clienti fedeli. Ad esempio, dato un budget in grado di supportare solamente un programma di *cross-selling* o di affinità con il cliente, sarebbe preferibile l'approccio *cross-selling* – qualora non risulti necessario creare una relazione con i clienti. Un modo per verificare i risultati dello studio di *Reinartz e Kumar* è esaminare la capacità dei programmi di fidelizzazione dei clienti di migliorare la redditività dei clienti. L'obiettivo ultimo, dunque, dovrebbe essere quello di realizzare un programma di *customer loyalty* – specialmente per i rivenditori di beni di largo consumo – coerente con i comportamenti del consumatore.

²¹ Per lo studio completo, si consulti Reinartz W. e Kumar V. (2000) - On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 17-35

Già nel 1995, *Ehrenberg* e i suoi colleghi condussero centinaia di studi che dimostrarono che solo il 10% circa degli acquirenti di un'ampia varietà di FMCG è fedele al 100% a un determinato marchio nell'arco di un anno. Anche per quanto riguarda i servizi, la fedeltà esclusiva è limitata a una piccola percentuale di acquirenti. Inoltre, gli acquirenti fedeli al 100% tendono ad essere acquirenti "leggeri" del prodotto o del servizio. La ricerca indicò che, in mercati relativamente stazionari, la lealtà dei consumatori aveva maggiori probabilità di essere suddivisa in un portafoglio di marchi. Pertanto, la maggior parte dei clienti non acquistava un singolo marchio in una categoria di prodotto per un periodo di tempo ragionevole. La maggior parte dei consumatori, dunque, presentava acquisti multi-marca o "lealtà poligama". Ci sono molte ragioni per questo, ad esempio:

- marchi diversi vengono utilizzati in diverse occasioni (ad esempio, champagne francese per le celebrazioni, semplice vino rosso per i pasti);
- i marchi non sono sostituti complementari (ad esempio, il Sole 24 Ore per notizie sui mercati e sulla finanza, il Corriere della Sera per notizie quotidiane);
- è necessario combinare vari marchi per creare un prodotto completo (ad esempio con abbigliamento, cosmetici, cucina, viaggi);
- alcuni marchi non offrono l'intera gamma di servizi desiderati (ad esempio una stazione radio e un canale televisivo);
- la varietà è un vantaggio desiderabile (ad esempio, ristoranti italiani, messicani, cinesi e indiani)
- il desiderio di novità (la voglia di provare qualcosa di nuovo);
- membri diversi di una famiglia vogliono marchi diversi (ad esempio, shampoo diversi per capelli secchi, grassi e sottili);
- in una situazione di esaurimento delle scorte al supermercato, molte persone acquistano un altro marchio nella categoria piuttosto che andare in un altro negozio;

Che cosa può sperare di ottenere un semplice programma di fidelizzazione della clientela? Se progettato come un'arma offensiva, e dunque ad una semplice scontistica, probabilmente potrebbe ottenere un vantaggio temporaneo sui *competitor*. Tuttavia, potrebbe essere contrastato velocemente, spesso con l'introduzione di uno schema simile o (leggermente) migliore. Ad esempio, due settimane dopo il lancio del primo programma "*Frequent Flyer*" di *American Airlines*, *United Airlines* lanciò il suo programma "*Mileage Plus*" (*Nalebuff, 1996*). È necessario dunque considerare se i consumatori – nella partecipazione ad un programma fedeltà - desiderano cambiare i loro modelli di acquisto consolidati o instaurare una relazione profonda con la società coinvolta. In molti mercati di beni consumo, quindi, programmi di CRM dovrebbero essere meglio riformulati come CPM: "*Customer Profitability Management*" (gestione dei profitti dei clienti).

Tuttavia, quando il CPM viene implementato con una forte propensione al CRM, spesso motiva i responsabili del *marketing* a cercare di "acquistare" piuttosto che di "vincere" il patrocinio dei loro

clienti. Il tutto porta anche a una strategia incentrata sulla quota di clienti ("*share of customer*") anziché sulla quota di mercato ("*market share*"). Quando si applicano condizioni come queste, una strategia di *marketing* che cerca di aumentare la "*share of wallet*" di un cliente dedicato a un singolo marchio può essere controproducente. In alcuni casi, se ci sono buoni motivi per cui i clienti sono fedeli a più marchi in una categoria di prodotti, allora sarà un processo difficile e costoso cercare di convincerli a comportarsi diversamente. Sarà ancora più difficile ottenere un ritorno su questo tipo di investimenti di *marketing* quando altri importanti concorrenti cercheranno di fare la stessa cosa.

Di conseguenza, **quali accorgimenti sono necessari nel creare un programma accurato di *customer loyalty* coerente con le esigenze della propria azienda e del proprio mercato?** Consci del fatto che un programma fedeltà non sarà assolutamente l'unico mezzo mediante il quale un'azienda potrà sperare di aumentare la lealtà – e forse le relazioni – con i propri clienti, si presentano qui alcune considerazioni basandosi su quanto proposto da *Berman (2006)*²². L'autore fondò i propri suggerimenti partendo dal presupposto che i tradizionali programmi fedeltà (ad esempio di compagnie aeree e grandi *retailer*), nei quali spesso vengono offerti sconti o beni in omaggio rispetto al numero di acquisti effettuati, possono risultare inefficaci. Oltre a quanto detto finora, è possibile operare due precisazioni:

- **saturazione del mercato:** in molti mercati maturi come *hôtellerie*, compagnie aeree e programmi di carte di credito, le aziende concorrenti offrono programmi di fidelizzazione con disposizioni di affiliazione, requisiti di acquisto e vantaggi molto simili tra loro. In questo contesto competitivo, le imprese si vedono "costrette" ad onorare le promesse del loro programma fedeltà a causa della paura di perdere le vendite, ma – allo stesso tempo - non sono in grado di garantire un vantaggio competitivo a lungo termine rispetto ad altre imprese a causa dei costi elevati o della preoccupazione di far fronte ai concorrenti (*Dowling e Uncles, 1997*). In casi come questo, è necessario che un'azienda riconosca la necessità di fornire un valore particolare/unico ai propri clienti per evitare bassi livelli di commitment dei consumatori nei programmi di fidelizzazione. È possibile affermare che, a seconda del prodotto/servizio venduto, una precisa segmentazione dei propri clienti – affiancata ad una corretta gestione dei loro dati – possa essere lo strumento migliore. Ovviamente è più intuitivo pensare come una strategia di questo tipo possa essere di più facile implementazione all'interno di un'azienda fornitrice di servizi – nei quali la personalizzazione è maggiore – piuttosto che un *retailer* o nel caso di FMCG. Tuttavia, *rewards* e attenzioni differenti per tipologie di consumatori differenti possono fare la differenza tra un semplice *membership* e un legame più profondo all'azienda.

²² La questione verrà ulteriormente approfondita in seguito, nella sezione dedicata ai *loyalty program* del successivo paragrafo "*Sviluppi, casi recenti e ricerche empiriche*".

- **eccessiva concentrazione su ricompense monetarie:** invece di limitarsi a sconti o beni in regalo, le aziende possono utilizzare altri vantaggi per instillare la fedeltà in base ai volumi di acquisto. Ad esempio, un operatore di *marketing* può offrire ai suoi clienti migliori o più fedeli vantaggi aggiuntivi come l'accesso preferenziale a fiere, feste speciali, modifiche gratuite, privilegi di imbarco anticipato sugli aerei, disponibilità di *personal shoppers* e numeri di telefono di assistenza clienti speciali. Questi vantaggi possono essere percepiti come più preziosi per questi clienti rispetto a regali o sconti extra. Questo stratagemma è applicabile a tutti i tipi di programma.

Sviluppi, casi recenti e ricerche empiriche

Negli ultimi anni, le ricerche riguardanti le *Contemporary Marketing Practices* – e in particolare il *Relationship Marketing* – hanno trovato grande spazio all'interno della letteratura. Gli attuali argomenti di ricerca includono, tra gli altri, l'estensione della teoria all'ambito internazionale (*Mahmoud, Kastner e Lartey, 2017; Samaha, Beck e Palmatier, 2014; Samiee, Chabowski, e Hult, 2015*), la digitalizzazione (*Bebber, Milano, De Toni, Eberle e Slongo, 2017; Hajli, Shanmugam, Papagiannidis, Zahay e Richard, 2017; Toufaily, Fallu e Ricard, 2016*), il passaggio da una visione statica a una dinamica delle relazioni con i clienti (*Palmatier, Houston, Dant e Grewal, 2013; Zhang, Watson, Palmatier e Dant, 2016*), approcci orientati al processo (*Grönroos, 2017; Hütten, Salge, Niemand e Siems, 2018*), nonché l'influenza dei singoli stili di attaccamento dei clienti (*David, 2016; Mende, Bolton e Bitner, 2013*). Come conseguenza della posizione ormai stabile e fondata della disciplina, la domanda non solo di dimostrazioni empiriche di teorie esistenti, ma anche di nuove scoperte attraverso studi teorici innovativi, è in aumento (*Gummesson, 2017; Hütten et al., 2018; Kodish e Pettegrew, 2008; MacInnis, 2011*).

Il seguente paragrafo intende presentare i **maggiori contributi integrativi forniti dalla ricerca recente**, addentrandosi nell'analisi di casi empirici emblematici a sostegno di quanto esposto. Il primo apporto alla ricerca che qui viene considerato è stato fornito da *Dost, Phielier et al. (2019)*²³. Poco prima della sezione riguardante critiche e contrapposizioni mosse nei confronti del *Relationship Marketing*, si era brevemente parlato di **word-of-mouth (WOM) nel contesto online**. Ebbene, nella ricerca in questione, gli studiosi esaminano il passaggio verso l'integrazione della WOM nel *marketing mix* dei FMCG (ovvero i beni di largo consumo), considerato alla luce dei cambiamenti che questi mercati da trilioni di dollari hanno sperimentato negli ultimi anni, compresi cambiamenti significativi nei gusti dei consumatori, cambiamenti nell'efficacia dei canali mediatici e il passaggio all'*e-commerce*. Con l'obiettivo di adattare i loro marchi a un mondo in continuo cambiamento, i *marketer* di FMCG hanno

²³ Per il caso completo, si consulti Dost F., Phielier U. et al (2019) - Seeding as Part of the Marketing Mix: Word-of-Mouth Program Interactions for Fast-Moving Consumer Goods, *Journal of Marketing*, Vol. 83, No. 3, pp. 62-81

spostato budget verso la pubblicità digitale e i *social media*, sebbene permangano molte domande aperte sull'efficacia di tali sforzi (Neff, 2017; Sloane, 2016). Pertanto, non sorprende che molti marchi di FMCG che sperimentano altri modi per acquisire clienti abbiano mirato a integrare la WOM nel *marketing mix*, adottando un approccio spesso riservato a beni di grande valore o che implicano un maggiore coinvolgimento - anche emotivo - da parte dei consumatori. Infatti, secondo un'analisi della concorrenza che ha riguardato 348 campagne in tutta Europa nel periodo 2007-2011, oltre l'80% di tutte le campagne di *marketing* commissionate era destinato ai marchi di FMCG.

Tuttavia, la gestione di queste campagne - che vede l'integrazione della WOM - è in gran parte aperta e fonte di confusione. I ricercatori si concentrarono su quattro prodotti (caffè istantaneo, dentifricio, cosmetici *anti-age* e cioccolato biologico) provenienti da tre diversi mercati europei. I casi analizzati presentano diversi tipi di pubblicità (ad esempio, TV, digitale, stampa) e/o attività promozionali (come coupon per punti vendita, coupon per corrispondenza diretta) nei rispettivi piani di *marketing*. Inoltre, i dati differiscono nella loro struttura (cioè, misurazione settimanale o mensile e numero di unità trasversali) e nell'operatività di diverse variabili (ad esempio misure per la WOM amplificata).

Il quadro generale che emerge da precedenti ricerche è che la WOM principalmente integra, anziché sostituire, la pubblicità (Armellini e Villanueva, 2010). I ricercatori considerano la WOM uno strumento più efficace e convincente che può convincere le persone a chiudere un acquisto, seguendo la consapevolezza creata dalla pubblicità (Hanssens, Villanueva e Yoo, 2015). Da un altro punto di vista, la pubblicità è vista come un primo passo dell'acquisizione del cliente che sarà seguito da un'ondata di clienti acquisiti da WOM (Hogan, Lemon e Libai, 2004). Inoltre, la pubblicità stimola la conversazione, sia online che offline (Tirunillai e Tellis, 2017). Studi di settore suggeriscono che circa il 25% delle discussioni sui marchi implicano la discussione di un annuncio per quel marchio (Keller e Fay, 2012). Se la WOM completa la pubblicità, ci si aspetta un'interazione positiva tra di loro. I manager possono essere incoraggiati a investire di più dunque, in combinazione con un investimento maggiore nella pubblicità.

Tuttavia, non è chiaro se questo sia effettivamente il caso dei FMCG, in quanto potrebbero esserci differenze sostanziali nel potere della WOM e quindi nella dinamica delle interazioni. A seguito della ricerca, vennero dimostrati consistenti effetti di interazione negativa tra la WOM creata dall'azienda e vari tipi di pubblicità (TV, *banner* digitale e stampa). Tuttavia, vennero identificati effetti di interazione positiva tra WOM creata dall'azienda e vari tipi di promozioni (*point-sale* e *direct e-mail*), con un effetto complessivo integrato. Generalmente, le dimensioni di tali effetti sono da piccole a medie. Data l'interazione negativa tra la WOM creata dall'azienda e la pubblicità, è lecito chiedersi quale il contributo essa abbia realmente, dato che le società di FMCG impiegano tipicamente investimenti su larga scala nei media. Le interviste condotte con gli utenti indicarono che, a differenza della promozione di nuovi prodotti - che possono essere ampiamente spinti in vari canali di influenza sociale - le campagne che

spingono la WOM per i supermercati (o per meglio dire le “*Seeded Marketing Campaign*”, SMC) non mirano a sostituire i metodi di comunicazione tradizionali, ma piuttosto ad integrarli.

Ad esempio, campagne di questo tipo vengono condotte quando gli esperti di *marketing* desiderano informare gli utenti su un nuovo sviluppo in una linea di prodotti correnti come un'estensione di linea (ad esempio, un nuovo gusto o una nuova forma del prodotto). In questo contesto, si può immaginare che alcuni consumatori di FMCG possano essere raggiunti più facilmente dalla pubblicità tradizionale rispetto ad altri. Qui, le SMC possono essere un metodo efficiente per raggiungere i consumatori che sono meno esposti ai media tradizionali o scettici sul suo contenuto. Più è grande questo gruppo, maggiore è il contributo delle SMC. Se, in un tale contesto, un'azienda aumenta la spesa pubblicitaria “tradizionale”, alcune (ma non necessariamente tutte) le persone potrebbero essere già interessate al prodotto anche prima dell'inizio della SMC, il che potrebbe spiegare l'interazione negativa tra pubblicità e SMC.

Per le promozioni, invece, è differente. Gli esperti di *marketing* investono in promozioni per convincere gli acquirenti a trarre vantaggio dalle offerte sui prezzi. Maggiore è l'intensità delle offerte sui prezzi, migliore è la capacità della SMC di contribuire alle vendite, quindi l'interazione positiva con gli sforzi di promozione. Uno degli aspetti interessanti di questi risultati riguarda il modo in cui i ricercatori si avvicinano ai programmi WOM amplificati rispetto alla WOM organica. Mentre originariamente il termine “passaparola” si riferiva ai colloqui organici tra gli individui, il crescente coinvolgimento delle imprese nella gestione delle loro interazioni con i clienti ha offuscato la distinzione, in modo tale che gli effetti WOM possano riferirsi sia a forme organiche che amplificate (*Berger e Schwartz, 2011; Godes et al, 2005*).

Tuttavia, potrebbe essere necessario distinguere tra le varie forme di WOM: la WOM creata dall'azienda dai programmi di SMC per i prodotti del supermercato può funzionare come sostituto della pubblicità, mentre la WOM organica per i prodotti complessi può funzionare meglio invece o in aggiunta alla pubblicità. Esaminare le interazioni di WOM con altri strumenti di *marketing* può aiutare nel comprendere il ruolo della WOM in mercati specifici. Inoltre, è evidente che – come beneficio indiretto – l'implementazione di una campagna che punta ad aumentare il passaparola prevede un'ulteriore segmentazione dei clienti (in base a quanto esposto). Se quindi, come detto in precedenza, la WOM si presenta come un ottimo strumento per comprendere la lealtà e il *commitment* dei clienti, i manager dovrebbero quindi considerarla come uno dei metodi per istaurare dialogo e relazioni con i propri clienti. Infine, in maniera simile ai precedenti studi sulle SMC, vi erano prove di un effetto positivo delle SMC sulle vendite di FMCG.

L'analisi rivela che tali campagne basate sulla WOM possono aumentare le vendite totali tra il 3% e il 18% nel corso delle campagne. Un contributo ulteriore sulla WOM venne fornito da *Cambra Fierro, Melero Polo e Sesé Oliván (2014)*, il cui studio – all'interno dell'industria di servizi di telefonia mobile

spagnola - aveva come obiettivo principale determinare fino a che punto un cliente inizialmente insoddisfatto - attraverso un'adeguata gestione del processo di "recovery" del servizio - può essere trasformato in un "evangelista" che diffonde informazioni positive sull'azienda e sui suoi prodotti tramite il passaparola. L'attenzione riservata alla *word-of-mouth* nella ricerca recente è comprensibile, specialmente se considerato quando già enunciato da Villanueva et. al. (2008), ovvero che i clienti acquisiti mediante il passaparola risultano essere più proficui nel lungo termine rispetto a quelli acquisiti mediante altri strumenti di pubblicità o attività di *marketing*. Un risultato provato in termini finanziari è dunque conseguibile attraverso la WOM e la sua corretta gestione.

Venne provato che, oltre al livello di soddisfazione, un maggiore coinvolgimento dei clienti avrebbe avuto anche una maggiore predisposizione a diffondere opinioni favorevoli sull'azienda. Tuttavia, i risultati non supportarono l'ipotesi che collegava i clienti leali e passaparola. Nell'attuale settore della telefonia mobile, che include un numero sempre maggiore di lamentele da parte dei clienti, la fedeltà dei consumatori non è sempre vera. Tale lealtà è più comportamentale che attitudinale: i clienti, infatti, continuano a operare con l'azienda per vari motivi quali comodità, posizione, ambiente, ecc. ma il loro atteggiamento nei confronti di essa non è positivo, quindi non sentono il bisogno di diffondere opinioni favorevoli sull'azienda. Infine, il semplice fatto che l'azienda mostri interesse e si impegni a risolvere i problemi relativi ai servizi e fornisca una soluzione equa, non è sufficiente per i clienti.

Lo studio evidenzia l'importanza dello sforzo percepito dai clienti e della giustizia nella soluzione proposta come presupposti per la soddisfazione del cliente nel recupero post-servizio e conferma che nessuna variabile, da sola, è sufficiente per avere un impatto diretto sul passaparola. Inoltre, lo sforzo percepito ha un forte impatto sulla giustizia percepita e sulla soddisfazione del cliente. Questo risultato consente di dedurre che i clienti apprezzano il fatto che i dipendenti siano coinvolti nei loro problemi, lavorando ogni giorno per risolvere i loro reclami e informandoli dello stato esatto del processo di recupero del servizio. Considerando le conseguenze del modello, i risultati ottenuti consentono di sostenere che la lealtà e la volontà del cliente - non solo di impegnarsi ma anche di diventare un sostenitore dell'impresa - aumentano in correlazione con la soddisfazione del cliente.

Quindi, le premesse di base del *Relationship Marketing* sono soddisfatte in contesti inizialmente definiti dall'insoddisfazione. Le organizzazioni, quindi, dovrebbero fare tutto ciò che è in loro potere per evitare che i clienti diffondano opinioni negative nei loro ambienti sociali a causa della cattiva gestione del *service recovery*. È essenziale che le imprese risolvano i guasti del servizio in modi che i clienti ritengono soddisfacenti. In questo senso, acquisire familiarità con le esigenze e le preferenze dei clienti, in modo personalizzato - ovvero scoprire quale tipo di indennizzo preferiscono i clienti (indennità economica, sconti su acquisti futuri, regali, ecc.) e ottenere *feedback* su quale delle diverse potenziali soluzioni clienti preferiscono sono strategie molto efficaci che possono portare a migliori prestazioni aziendali. I dati

suggeriscono che i consumatori attribuiscono la massima importanza alla giustizia distributiva - basata sul risarcimento - e alla giustizia procedurale, o su come viene gestita la lamentela sul cattivo servizio.

Pertanto, i clienti si sentiranno più indebitati verso le imprese che rispondono rapidamente, gestiscono efficacemente il loro reclamo, li rimborsano con l'importo esatto della fattura in questione e riparano o sostituiscono i prodotti difettosi in modo tempestivo; tuttavia gli stessi clienti apprezzeranno quando i dipendenti sono gentili, si scusano e sanno come instaurare un rapporto basato sull'empatia. L'impatto dello sforzo percepito nella risoluzione del problema sulla giustizia percepita e sulla soddisfazione, quindi, è dovuto al fatto che i clienti apprezzano gli sforzi dei dipendenti per risolvere i loro problemi e tenerli informati durante il processo di risoluzione del servizio. Perché queste strategie abbiano successo, quindi, le aziende devono investire nella formazione del personale, poiché l'atteggiamento e la professionalità dei dipendenti saranno essenziali per raggiungere la soddisfazione del cliente; devono sottolineare l'importanza di essere pazienti, interagire con i clienti e affrontare i reclami in modo efficace. Tutti gli sforzi, infatti, saranno premiati a posteriori.

Infine, secondo quanto affermato da *Watson G. IV, Beck et al. (2015)* nel loro studio, **le strategie per capitalizzare sulla WOM dovrebbero essere separate dalle strategie volte ad aumentare la fedeltà dei clienti.** Questo poiché è probabile che i clienti con un'alta lealtà attitudinale facciano passaparola, ma potrebbero non contribuire molto ai profitti di un venditore nonostante i loro comportamenti. Pertanto, i manager che adottano un approccio di portafoglio agli investimenti di *marketing* - in modo tale da riconoscere il valore dei *referral* del cliente come separato dal valore del *lifetime value* del cliente - dovrebbero investire nella fidelizzazione attitudinale solo nella misura in cui essa massimizza il loro valore di vita complessivo del portafoglio clienti. Questa implicazione può essere rilevante per le aziende fornitrici di servizi, in cui l'effetto della fedeltà sulla WOM è molto forte. In ogni caso, risulta complesso affermare con certezza in quali circostanze il ricorso alla WOM - sia essa organica o meno - fornisca sempre un contributo positivo. Le diverse caratteristiche di mercati, prodotti, servizi e i consumatori stessi, infatti, non lo permettono. Tuttavia, considerata la notevole importanza (verificata dalla ricerca) che i consumatori ripongono nelle opinioni altrui - specialmente dei consumatori più prossimi a loro - nonché gli studi presentati, è evidente che al giorno d'oggi le aziende debbano considerare la WOM come una componente importante della propria strategia di *marketing*.

Un ulteriore aspetto, non ancora considerato dalla letteratura esistente, riguarda **il dono e gli effetti che questo può avere sulle relazioni con un determinato brand** (*Eggert, Steinhoff e Witte, 2019*). Lo studio riguarda un rivenditore internazionale monomarca di prodotti di bellezza di fascia alta - attraverso negozi sia fisici che online. La *beauty industry* è un contesto appropriato, dal momento che i regali rappresentano un'alta percentuale delle vendite complessive di queste aziende (*National Retail*

Federation, 2015). I ricercatori scoprirono che l'acquisto di un regalo rispetto all'acquisto di un prodotto per uso personale comportava un aumento delle vendite di \$ 27,43 nell'anno successivo all'acquisto del regalo, a supporto dell'ipotesi secondo cui i clienti che acquistano dei regali mostrano un comportamento d'acquisto futuro maggiore nei confronti del *brand* selezionato. Il tutto rappresenta un aumento delle vendite del 63%.

Gli autori considerarono anche come un precedente rapporto cliente-marchio avrebbe potuto influenzare l'effetto degli acquisti di regali sulle vendite future. Si identificò che l'acquisto del regalo rispetto all'acquisto per uso personale e l'esperienza di acquisto esercitavano un effetto negativo e significativo sulle differenze di vendita, in linea con l'ipotesi secondo cui gli effetti positivi derivanti dall'acquisto di un dono sono inferiori per i clienti con una maggiore esperienza d'acquisto per il *brand* considerato. Questo risultato si può spiegare nel modo seguente: l'effetto dell'acquisto di un regalo può variare in base alla relazione precedente tra il cliente e il marchio focale, che riflette l'esperienza di acquisto precedente dei clienti o l'impegno nella scelta precedentemente al primo acquisto di regali. I clienti con molte esperienze di acquisto passate probabilmente hanno una maggiore conoscenza e atteggiamenti più forti nei confronti del marchio (*Garnefeld et al., 2013; Krosnick et al., 1993*), mentre i clienti con meno esperienza con il marchio possono avere atteggiamenti più deboli. L'effetto catalizzatore dell'acquisto di un dono potrebbe quindi essere più influente per quest'ultimo gruppo, i cui atteggiamenti deboli al momento del loro primo acquisto di regali consentono un aumento maggiore della forza dell'atteggiamento e del comportamento di acquisto futuro.

Per gli acquirenti di regali che cercano il miglioramento personale - per rafforzare la propria identità di donatore - acquistare un marchio con cui hanno poca esperienza è una scelta particolarmente rischiosa. Tuttavia, se il regalo ha esito positivo (vale a dire, fa piacere al destinatario), l'acquisto rischioso costituisce un evento di relazione positiva e trasformativa per il donatore (*Harmeling et al., 2015*). A seconda della fase di relazione con il cliente, eventi diversi esercitano impatti variabili: inizialmente, la fiducia relazionale è più bassa e i rischi sono maggiori, quindi è più probabile un evento di relazione trasformativa, che può stimolare forti reazioni dei clienti e alterare la traiettoria delle relazioni. Pertanto, per i clienti meno esperti nelle prime fasi del rapporto con un *brand*, rispetto a quelli più esperti, l'acquisto di regali può creare un evento di relazione di trasformazione positiva, che più probabilmente induce cambiamenti comportamentali favorevoli.

È stato verificato, poi, che i clienti che avevano effettuato l'acquisto di un regalo hanno riportato livelli più alti di gratitudine del cliente e "*public commitment*" (inteso come "*la presa di posizione positiva nei confronti di un brand*", *Kiesler, 1971; Nyer e Dellande, 2010*). Gli acquirenti di regali mostrarono maggiori intenzioni di acquisto, mediate dalla gratitudine del cliente e quindi dalla forza dell'atteggiamento. Gli acquirenti di regali mostrano anche maggiori intenzioni di acquisto mediate dal *public commitment* e quindi dalla forza dell'atteggiamento. Pertanto, la risposta affettiva della gratitudine del cliente e la sua

successiva influenza sulla forza dell'atteggiamento è in grado di spiegare l'effetto indiretto dell'acquisto di un regalo sulle intenzioni di acquisto future.

Infine, com'era prevedibile, venne riscontrato che gli acquirenti di regali che avevano ricevuto assistenza (anziché nessuna assistenza) nella fase di scelta e acquisto di tale regalo esprimevano maggiore gratitudine. Pertanto, la ricerca suggerisce che gli acquisti di regali rappresentano un'opportunità per i rivenditori di coinvolgere i clienti con il loro marchio, in particolare ex acquirenti con pochi acquisti alle spalle e poca esperienza di acquisto. I responsabili del *marketing* possono sfruttare gli acquisti di regali come efficaci strumenti di *marketing* relazionale in contesti monomarca. In primo luogo, i manager dovrebbero identificare i prodotti da posizionare come regali e promuoverli come tali. Molte promozioni di regali sono guidate solo dalle festività natalizie e quindi i *brand* non sfruttano appieno il loro potenziale per costruire forti relazioni cliente-marchio.

I responsabili del *marketing* dovrebbero sistematicamente evidenziare i prodotti selezionati nelle comunicazioni di *marketing* e offrire incentivi promozionali agli acquirenti che cercano un regalo. I ritorni su tali iniziative possono essere sostanziali, soprattutto se collegati alla WOM discussa nel caso precedente. Nello studio sul settore della bellezza, gli acquirenti di regali hanno speso il 63% in più nell'anno dopo l'acquisto del regalo rispetto a un campione abbinato di clienti che acquistano per uso personale. I risultati chiariscono anche come questo effetto di spesa incrementale possa emergere: rispetto alle persone che acquistano per uso personale, gli acquirenti di regali intraprendono più viaggi per lo shopping (25%), spendono di più per viaggio (41%) e acquistano di più (49%).

Pertanto, gli acquisti di regali hanno impatti profondi e sfaccettati sul comportamento di acquisto futuro, un collegamento che, apparentemente, non appare in alcun precedente studio di *marketing*. A differenza di altri strumenti di *marketing* relazionale (come i programmi di fidelizzazione) che spesso richiedono ingenti investimenti e costi immediati nella speranza di rendimenti futuri (*Meyer-Waarden, 2007*), la promozione degli acquisti di regali richiede pochi costi aggiuntivi e produce un duplice effetto: rendimenti immediati dall'acquisto del regalo, e ulteriori vendite dal comportamento di acquisto futuro ampliato degli acquirenti di regali.

In secondo luogo, i manager dovrebbero anche rivolgersi a clienti nuovi, anziché esperti, con promozioni di acquisto di regali, in riconoscimento dell'effetto di interazione negativa dell'esperienza di acquisto sul collegamento tra acquisti di regali e comportamento di acquisto futuro. L'incremento delle vendite è infatti significativo per i clienti che non hanno effettuato shopping più di una volta prima dell'acquisto iniziale del regalo. La letteratura sul *marketing* relazionale ha già identificato vari effetti in diverse fasi della relazione con il cliente (*Harmeling et al., 2015; Palmatier et al., 2013; Zhang et al., 2016*). Nelle prime fasi, i clienti hanno atteggiamenti di marchio più deboli e sono più ricettivi alle azioni di *marketing* (*Garnefeld et al., 2013; Krosnick et al., 1993*), quindi l'effetto catalizzatore degli acquisti di regali è più forte tra i nuovi clienti. Gli acquisti di regali potrebbero anche aiutare ad attivare clienti sporadici, che

spesso rappresentano una grande parte della base clienti delle imprese (Romaniuk, 2011) ma non sono affrontati da strumenti di *marketing* relazionale rivolti a clienti più esperti e frequenti (ad esempio, programmi fedeltà).

In terzo luogo, i manager dovrebbero intraprendere azioni per facilitare il processo di selezione dei regali dei clienti. Aiutare i clienti a trovare il regalo giusto stimola la loro gratitudine, il che aiuta a spiegare l'impatto positivo degli acquisti di regali sulla relazione cliente-marchio. I sentimenti di gratitudine a breve termine possono determinare risultati di lunga durata nelle relazioni con i clienti (come già affermato da *Palmatier et al., 2009*), quindi i responsabili dei negozi al dettaglio dovrebbero formare e incoraggiare i dipendenti in prima linea ad assistere i clienti in modo proattivo nel processo di selezione dei regali. Le aziende potrebbero anche sviluppare filtri online avanzati per aiutare i loro clienti a identificare un prodotto appropriato per occasioni specifiche per regali.

Esempio 3

*Ad esempio, il negozio online europeo **Radbag** offre un sofisticato strumento di "ricerca regali" sul suo sito Web, consentendo ai clienti che cercano un regalo di filtrare i prodotti in base al destinatario e alla sua personalità (ad esempio, "party animal", "globetrotter", maniaco del lavoro, hipster, ecc.), la propria disponibilità a pagare e il significato inteso del regalo (ad esempio, romantico, divertente, esclusivo, innovativo). Infine, i rivenditori dovrebbero incoraggiare i clienti esistenti a raccomandare il marchio come una buona scelta per le prossime occasioni di regali. Ad esempio, i rivenditori potrebbero fornire strumenti per la "wish list" digitale o strumenti più tradizionali che facilitano il consumatore a dar voce alle preferenze sui regali dei clienti. Oltre al principale effetto di vendita del regalo, un'iniziativa di questo tipo potrebbe anche portare nuovi clienti con forti attitudini verso il brand considerato.*

*Ad ulteriore titolo d'esempio, in Germania, il rivenditore di mobili **IKEA** consente ai genitori, che sono membri del Family Club di IKEA (IKEA, 2018), di registrare i propri figli di età inferiore ai 17 anni e di premiarli con ulteriori regali di compleanno. Il giorno del compleanno, infatti, ai clienti arriva un'e-mail (IKEA, 2018) contenente certificati regalo e contenuti scaricabili (come modelli da costruire e idee per ricette). In tal modo, l'azienda rivela interesse per la vita dei suoi clienti e per i suoi ecosistemi, ed è probabilmente in grado di attrarre nuovi clienti all'interno di ambienti familiari raggiungibili.*

*Inoltre, a seconda delle impostazioni dell'account individuale, il rivenditore online **Amazon** consente ai clienti di creare liste acquisti e desideri che possono essere visualizzate da altre persone, come amici o familiari (Amazon.com, 2018; Curty e Zhang, 2013). Questi elenchi forniscono informazioni sulle preferenze dei prodotti dei clienti, i prossimi eventi (come compleanni o matrimoni) e hanno lo scopo di semplificare lo*

shopping di regali (Curty e Zhang, 2013). In questo modo, i clienti possono fare rete digitale con gli altri e coordinare i loro acquisti.

Tuttavia, nel contesto di vendita al dettaglio monomarca considerato nella ricerca, il produttore e il rivenditore dei regali acquistati coincidono. Quando i prodotti da regalo sono fabbricati da una società e commercializzati da un'altra, una possibile domanda di ricerca riguarda quale azienda raccoglierà i benefici della vendita di regali ai clienti. I clienti cambieranno le loro attitudini e comportamenti a favore dell'azienda che produce il regalo, del rivenditore che supporta il processo di selezione del regalo o di entrambi? Inoltre, in che modo il produttore e il rivenditore del marchio possono collaborare efficacemente per condividere la responsabilità di fornire al cliente un'esperienza di acquisto di regali efficace (ad esempio, assistenza) e raccogliere congiuntamente i vantaggi relazionali della vendita di regali? Ulteriori ricerche dovrebbero indagare gli acquisti di regali in cui il produttore e il rivenditore di regali differiscono, per determinare i loro effetti simultanei sui diversi tipi di relazioni con i clienti, nonché il rapporto tra regalo fornito dall'azienda al consumatore e la creazione di una relazione (più o meno duratura).

Altro contributo alla ricerca è stato fornito da *Jindal, Zhu et al. (2020)*²⁴, nel loro **studio riguardante il commercio al dettaglio di generi alimentari e l'industria dei servizi alimentari negli Stati Uniti**. Tale studio viene riportato in quanto, pur non essendo strettamente collegato alla ricerca sul *Relationship Marketing*, si ritiene possa risultare utile nell'effettuare un collegamento interessante con la disciplina – a quanto pare non ancora esaminato e dimostrato dalla letteratura esistente. Dal 2004 al 2010, i *merchandiser* di massa hanno aumentato la loro quota di spesa per generi alimentari dal 19% al 25%, mentre la percentuale dei negozi di alimentari tradizionali è diminuita dal 63% al 57% (*Dhar, Middlebrooks e Nestorov, 2014*). Allo stesso tempo, però, si è verificato un aumento significativo delle vendite di generi alimentari nei minimarket rispetto a supermercati e *merchandiser* di massa (vedi, ad esempio, *Fitzgerald, 2019*), e comprendere le differenze di sensibilità alle variabili del *marketing mix* tra i formati dei rivenditori è importante poiché i produttori si contendono una copertura distributiva aggiuntiva in formati non tradizionali come farmacie, minimarket e *merchandiser* di massa, che differiscono nel loro margine all'ingrosso (*Ailawadi et al., 2010*).

²⁴ Per lo studio completo, si consulti Jindal P., Zhu T. et al. (2020) - Marketing-Mix Response Across Retail Formats: The Role of Shopping Trip Types, *Journal of Marketing*, Vol. 84, No. 2, pp. 114-132

Per l'analisi empirica vennero considerate le seguenti categorie di prodotti: succo d'arancia, cibo per cani secco, cereali pronti, caffè macinato, pizza surgelata, yogurt refrigerato, latte refrigerato, detergenti liquidi per uso intensivo, carta igienica e carta assorbente da cucina. Queste categorie di prodotti coprono una vasta gamma di articoli, includono articoli deperibili e conservabili, differiscono nei loro prezzi medi e hanno un impatto differenziale sui tempi e sulla scelta della visita in negozio. L'analisi empirica studiò gli effetti di tre strumenti di *marketing mix*: promozioni sul prezzo, promozioni non legate al prezzo e lunghezza della linea attraverso diversi tipi di viaggi d'acquisto: maggiore, minore programmato (o di "rifornimento") e minore non pianificato; in quattro diversi formati di vendita al dettaglio: negozi di alimentari, minimarket, farmacie assortite e *merchandiser* di massa. L'attenzione al solo formato di vendita al dettaglio offline, poi, è dipesa dal fatto che la spesa online è attualmente ancora intorno al 6% e solo del 2%-3% durante il periodo di raccolta dati.

Quello che venne individuato è che per acquisti importanti (e dunque per i viaggi maggiori) vi era una spesa sostanzialmente più elevata, più categorie di prodotti e articoli acquistati e un numero maggiore di acquisti di categoria superiore specifici per le famiglie. Nei viaggi non pianificati, poi, i consumatori avevano effettuato meno acquisti nei dipartimenti a cui appartenevano le categorie considerate e avevano pagato un prezzo più elevato. I viaggi d'acquisto nell'ultimo gruppo, invece, avevano maggiori probabilità di essere viaggi di rifornimento, dato il maggior numero di articoli acquistati nei dipartimenti di interesse, un prezzo più basso pagato e più acquisti associati alle offerte. Come conseguenza, si evince che i viaggi verso i *merchandiser* di massa e i supermercati tendevano ad essere associati a spese più elevate e all'acquisto di più prodotti in più categorie. Al contrario, i viaggi nei minimarket tendevano ad avere una spesa inferiore (ma una maggiore variazione dell'importo speso) e un prezzo più elevato pagato in media.

Fin qui, i risultati ottenuti dall'indagine sembrano essere intuitivi, dal momento che risulta logico pensare che per acquisti rapidi e dettati da necessità un consumatore sia più incline a recarsi in un piccolo negozio vicino alla propria abitazione – e dunque a spendere un prezzo leggermente maggiore – per avere comodamente un prodotto del quale ha bisogno. Infatti, anche se un gran numero di viaggi viene effettuato nei supermercati - il che rende questo formato dominante su tutti i tipi di viaggio - è probabile che i minimarket siano frequentati per viaggi non pianificati, farmacie assortite per viaggi di rifornimento e supermercati e *merchandiser* di massa in misura minore in viaggi importanti. Coerentemente con la letteratura convenzionale e con *Leibtag, Barker e Dutko (2010)*, i *merchandiser* di massa hanno, in media, prezzi dell'11% più bassi rispetto ai supermercati di piccole dimensioni e presentano un assortimento maggiore per le varie categorie di prodotto. Questa tendenza, ovviamente, tende a ripetersi fino a livello dei piccoli negozi di alimentari, che presentano i prezzi più elevati e (talvolta) l'assortimento più ridotto. Il fatto che i minimarket si impegnino raramente in promozioni è coerente con la natura dei viaggi di shopping realizzati in questo formato: i prezzi, infatti, spiegano la maggior parte delle variazioni delle quote dei marchi nei minimarket, delle caratteristiche delle

farmacie assortite e della lunghezza delle linee nei supermercati e nei *merchandiser* di massa. Inoltre, mentre i supermercati e i *merchandiser* di massa sono simili nell'importanza della lunghezza della linea, i prezzi sono più importanti nello spiegare le quote di marca nei supermercati rispetto ai *merchandiser* di massa.

Dalle conclusioni tratte da questo studio, si ritiene plausibile avanzare la seguente ipotesi. Nel corso della trattazione è stata evidenziata più volte l'importanza di una precisa segmentazione dei propri clienti per un'azienda, specialmente nell'applicazione di strategie di *Relationship Marketing*. Qualora un'azienda produttrice fosse in grado di distinguere, tramite tale accurata segmentazione, i clienti che sono soliti acquistare beni nei negozi minori (quali minimarket e negozio di alimentari) da quelli che invece sono soliti recarsi nei supermercati o nei *retailer* di grandi dimensioni, potrebbe essere in grado di operare due distinte strategie di *marketing*. Se infatti, come evidenziato da *Jindal, Zhu et al. (2020)*, i clienti del primo gruppo hanno una minore sensibilità al prezzo e all'ampiezza della linea, essi effettueranno comunque acquisti per necessità e non saranno strettamente interessati a stringere una relazione con l'azienda i cui prodotti stanno acquistando.

Pertanto, un approccio maggiormente tradizionale e dettato dalle classiche 4P del *marketing mix* potrebbe risultare sufficiente. D'altro canto, per far fronte ad acquisti pianificati, attenzione al prezzo e alla linea di prodotti dei consumatori dei centri di maggiori dimensioni, potrebbe risultare adeguato attuare strategie di *customer loyalty* quali programmi fedeltà, regali, coupon, attività di *in-store display*, informazione dei clienti, *mailing list* ecc. - nonché le diverse attività elencate durante la trattazione - per creare e mantenere una relazione a lungo termine con i propri consumatori. La presente ipotesi è in linea con quanto precedentemente esposto nella trattazione riguardante la diversa tendenza dei consumatori ad instaurare o meno relazioni con un determinato *brand*.

Nella letteratura presente, secondo l'indagine condotta nella stesura dello scritto, non risulta che esista uno studio che abbia esaminato il rapporto tra il *marketing* relazionale e la strategia da adottare a seconda della tipologia di *retailer*, motivo per cui l'ipotesi qui presentata andrebbe verificata da ulteriori ricerche. Inoltre, è realistico pensare che non sempre sia possibile suddividere precisamente i clienti secondo la tipologia di *retailer* che più viene scelto nella fase di spesa. Tuttavia, qualora ciò sia possibile, una distinzione nelle politiche e nell'approccio di *marketing* potrebbe risultare efficace e rappresentare un risparmio di sforzi ed investimenti per un'azienda. Quanto affermato è inoltre in linea con quanto da tempo suggerito dalla letteratura (vedi, ad esempio, *Bell, Campos, Weylman e Michaud, 2000*), ovvero che non sempre tutti i consumatori sono interessati a stringere una relazione significativa con un'azienda e che, dunque, non convenga sempre adottare un approccio deciso verso l'instaurazione di una relazione.

A tal proposito, risulta interessante lo studio condotto da *Chaudhuri, Voorhees e Beck (2019)* sui **programmi di customer loyalty**. Nel 2017 negli Stati Uniti vi erano 3,8 miliardi di iscritti a programmi fedeltà (PF), ma solo il 46% di questi membri partecipava attivamente a questi programmi (*Colloquy, 2017*). Queste semplici statistiche sottolineano la sfida che devono affrontare i dirigenti del *marketing* quando scelgono di investire in un'iniziativa di PF. In particolare, la natura onnipresente dei PF rende i dirigenti del *marketing* preoccupati che la loro azienda sia in svantaggio strategico senza un PF, anche se questi comportano notevoli costi di investimento diretto, potenziali aumenti del costo dei beni venduti e spesso maggiori spese di responsabilità nei bilanci di un'impresa. Di conseguenza, i manager devono considerare attentamente i grandi costi derivanti da questi investimenti prima di impegnarsi in un programma.

Ad aggravare questi problemi si aggiunge il fatto che la maggior parte dei costi dei PF sono variabili, quindi man mano che i programmi crescono, le spese continuano ad aumentare. Affinché l'investimento renda nel lungo termine, le imprese sostengono aumenti costanti e significativi delle prestazioni complessive di queste iniziative per recuperare sia l'investimento iniziale che quello in corso. Sfortunatamente, la ricerca accademica ha fornito solo un'analisi limitata degli effetti dell'introduzione di PF sulle prestazioni dell'azienda. In assenza di solide prove empiriche, alcuni studiosi sono arrivati al punto di definire come "falsi" i PF, suggerendo che le imprese potrebbero star meglio senza questi programmi (*Shugan, 2005*). Nel tentativo di indagare su queste affermazioni, i ricercatori di *marketing* hanno intrapreso una serie di progetti che cercavano di identificare come i comportamenti dei consumatori e la spesa cambiassero con la partecipazione ai PF (ad esempio, *Liu 2007; Kopalle et al., 2012*). I risultati di questi studi hanno prodotto esiti contrastanti e suggerirono che le imprese potevano aspettarsi aumenti delle entrate tra i partecipanti che andavano dallo 0% al 100% tra i segmenti di clienti in uno studio (*Liu, 2007*) e dal 29% al 34% in un altro (*Kopalle et al., 2012*).

Nonostante la grande varianza nelle stime dei cambiamenti della spesa, queste indagini a livello di consumatore fornirono le prove iniziali che i PF potevano indurre i consumatori a modificare le loro abitudini di spesa e diventare acquirenti più frequenti. Tuttavia, questi studi tradizionalmente soffrono di alcune carenze che impediscono alle loro conclusioni di informare il processo decisionale manageriale. In primo luogo, questi studi tendono a concentrarsi sui cambiamenti nel comportamento di acquisto dei consumatori, non riuscendo a catturare i crescenti costi associati ai programmi; quindi, forniscono poche informazioni su come possano essere redditizi.

In secondo luogo, tendono a concentrarsi solo sui clienti che si iscrivono al programma, ignorando la crescita totale dei ricavi rispetto all'intera base di clienti. Dato che solo un sottogruppo di clienti si iscriverà a un PF, è logico che gli aumenti delle entrate totali siano in ritardo rispetto alle metriche evidenziate dalla ricerca attuale, e la letteratura precedente non affronta l'entità di questa discrepanza.

Infine, la maggior parte degli studi si limita a singole indagini aziendali che valutano singoli periodi di performance, quindi la traduzione dei loro risultati nel tempo e in tutti i settori è limitata.

Nel tentativo di estendere i risultati degli studi sui consumatori, alcune indagini hanno cercato di spiegare gli effetti dei PF tra le imprese. In particolare, *Meyer Waarden e Benavent (2006)* hanno dimostrato che meno della metà dei rivenditori di generi alimentari studiati nella loro ricerca registrarono entrate maggiori a causa dell'adesione a PF. Inoltre, questa ricerca non affrontò il problema critico della redditività aziendale. Pertanto, la varianza degli utili potrebbe essere collegata a fattori legati all'azienda o decisioni di progettazione del programma. Per estendere questi risultati, *Liu e Yang (2009)* valutarono l'efficacia dei PF nel settore delle compagnie aeree, dimostrando che tali programmi potevano fornire guadagni significativi per le imprese con quote di mercato elevate e che la saturazione del mercato non influiva negativamente sugli effetti di un PF sui ricavi delle imprese. Nel loro insieme, questi risultati suggeriscono che a volte i PF possono avvantaggiare un'impresa attraverso un aumento delle entrate, ma questi effetti dipendono da fattori intrinseci di impresa e dall'implementazione del programma. La questione della redditività dei PF rimane, dunque, in parte senza risposta.

Di conseguenza, i soggetti incaricati di prendere le decisioni potrebbero essere incerti sull'aumento che dovrebbero aspettarsi dalle vendite e dai profitti lordi, su quanto tempo ci si può aspettare che questi guadagni dureranno e quali decisioni strategiche di progettazione possono essere prese per aumentare questi rendimenti. I risultati dell'indagine condotta da *Chaudhuri, Voorhees e Beck (2019)*, quindi, mostrarono che le aziende che avevano introdotto PF avevano registrato prestazioni significativamente più elevate, sia nelle vendite che nei profitti lordi per i primi tre anni successivi all'introduzione. I dati hanno suggerito che, in media, le imprese avevano registrato un aumento del 7% delle vendite totali e un aumento del 6% degli utili lordi nel primo anno dopo l'introduzione di PF. Pertanto, per un'azienda come *Expedia* che ha registrato vendite annue di 3,45 miliardi di dollari e profitti annuali di 2,69 miliardi di dollari l'anno prima dell'introduzione del loro programma di premi, ci si poteva aspettare un aumento relativo di \$ 241,5 milioni nelle vendite totali e \$ 161,4 milioni negli utili lordi nell'anno successivo all'introduzione del PF, che potrebbero essere attribuito al lancio del programma.

Tre anni dopo l'introduzione dei PF, le imprese avevano registrato un aumento dell'11% delle vendite totali e un aumento del 6% degli utili lordi rispetto al periodo di introduzione pre-PF. L'introduzione di PF, tuttavia, non ha avuto alcun effetto sul registro degli utili lordi per il primo trimestre, ma a partire dal secondo trimestre gli effetti dell'introduzione sono diventati significativi. I risultati hanno rivelato che l'introduzione del programma aveva influenzato significativamente le vendite e gli utili lordi in tutti e tre i periodi a lungo termine. Le stime indicarono, tuttavia, alcuni risultati interessanti riguardanti le caratteristiche di tali programmi: i PF che utilizzavano un sistema a più livelli – in termini di classificazione dei clienti - miglioravano sia le vendite sia gli utili lordi rispetto ai programmi che non

effettuavano distinzione della clientela iscritta. Gli effetti sono stati significativi in tutti e tre i periodi, dimostrando un effetto duraturo dei livelli sulle prestazioni.

Per quanto riguarda invece gli effetti dei benefici ottenuti dal programma dovuti agli acquisti, è emerso un modello simile, poiché l'inclusione di tale meccanismo ha aumentato sia il livello delle vendite sia degli utili lordi. Infine, venne indentificato che quote di iscrizione al programma avevano avuto un impatto diretto sulle vendite in tutti e tre i periodi, ma un impatto significativo sugli utili lordi solo nell'anno 2. Questi risultati misti suggeriscono che le quote associative potrebbero avvantaggiare l'impresa sotto forma di un incremento iniziale delle vendite, ma sembra che i benefici associati alle quote associative potrebbero comportare costi che impediscono ad esse di essere una spinta costante degli utili lordi.

Venne valutato, inoltre, l'effetto di interazione tra la divisione in livelli della clientela e i benefici ottenuti dal programma in base agli acquisti. Questo in quanto i ricercatori intendevano comprendere se esistesse una correlazione tra i benefici c.d. "di status" relativi all'appartenenza ad una determinata categoria di clienti e i benefici maggiormente economici derivanti dai propri acquisti – e tipici dei PF. I risultati suggeriscono un effetto di sostituzione e un'interazione negativa significativa tra i livelli e i possibili benefici per quanto riguarda le vendite, ma nessuna interazione riguardante gli utili lordi. Ciò implica che livelli e benefici interagiscono in modo sostitutivo per influenzare le vendite quando entrambi sono presenti nel programma. Nel tempo, la forza di questa interazione si riduce, suggerendo che l'interazione tra le caratteristiche del programma è più forte durante l'avvio del programma e, nel tempo, livelli e benefici possono fornire un impatto più indipendente sulle vendite dell'azienda man mano che l'interazione svanisce. La mancanza di significato dell'interazione sui profitti lordi potrebbe essere considerata incoraggiante, in quanto suggerisce che i principali effetti dei livelli e dei benefici non hanno un effetto sostitutivo sui profitti lordi come fanno sulle vendite.

In conclusione, per la **creazione di un efficace customer loyalty program** che possa portare non solo ad un ritorno economico ma anche alla costruzione di relazioni durature con i propri clienti, è evidente che risulti necessario avere un orizzonte di medio-lungo termine nella quantificazione dei risultati attesi. Inoltre, dal momento che i risultati suggeriscono alcuni effetti sostitutivi tra livelli e benefici derivanti dagli acquisti, durante la decisione di progettazione del programma i dirigenti dovrebbero essere consapevoli del fatto che l'aggiunta di ulteriori vantaggi potrebbe non fornire costantemente aumenti additivi nelle vendite. Per quanto riguarda invece le quote associative e l'eccessiva enfasi posta su ricompense immediate (in termini di prezzo) per i clienti, la questione sembra essere più complicata e rimane parzialmente incerta. È evidente che ulteriori ricerche debbano essere compiute a riguardo ed è comprensibile la difficoltà nel fornire una risposta univoca, in ragione della grande eterogeneità di

prodotti, mercati e clienti. Tuttavia una risposta, seppur limitata, è stata fornita da Liu e Ansari (2020) – di seguito analizzati.

Esempio 4

*Nastasoiu e Vandebosch (2019) hanno presentato, nella loro ricerca, celebri esempi di PF efficaci. È risaputo come la catena di negozi di cosmetici **Sephora** consenta ai propri clienti di creare – attraverso l'utilizzo della propria applicazione su mobile - un profilo di bellezza per i membri del programma fedeltà. Questo profilo viene utilizzato per generare raccomandazioni specifiche per prodotti diversi a seconda del tipo di capelli e pelle di ciascun acquirente o dei problemi della pelle. Sephora può applicare con successo questa strategia perché non vi è incertezza sui prodotti che vende, e i consumatori traggono un reale vantaggio utilizzando i suggerimenti. Ciò conferisce alla catena un vantaggio competitivo rispetto ad altri rivenditori che vendono prodotti di bellezza. O ancora, il programma "Beauty Insider" che, oltre a garantire sconti alla cassa grazie ai punti accumulati (una caratteristica fortemente voluta dagli stessi consumatori), prevede un sistema di moltiplicatore di punti e l'accesso a contenuti esclusivi – in base alla categoria a cui si appartiene: interazione con i fondatori di alcuni brand, trattamenti al viso da "guru della skin care" o accesso al dietro le quinte per assistere al processo di produzione di alcuni prodotti (WWD.com, 2020).*

*Il campione indiscusso della personalizzazione nel commercio al dettaglio, tuttavia, è il già citato **Tesco**. Dunhumby, la società che gestiva il programma di fidelizzazione per l'azienda, utilizzava le informazioni d'acquisto per profilare i clienti e costruire modelli in grado di prevedere accuratamente le loro esigenze future. Il sistema CAT ("Coupons at Till") ha permesso a Tesco di attirare i clienti nei suoi negozi con offerte che ritenevano pertinenti e interessanti. Nel corso di un periodo di 3 mesi, Tesco inviò ai propri clienti 6 milioni di combinazioni personalizzate di coupon per diversi prodotti (Tesco, 2018). Ma affinché la strategia delle offerte personalizzate funzioni efficacemente come strumento competitivo, non è sufficiente attirare i clienti nel negozio con l'offerta giusta. Altro passaggio fondamentale è assicurarsi che i clienti acquistino altri articoli, non solo quelli per i quali hanno ricevuto il coupon. Ogni volta che le offerte personalizzate vengono utilizzate solo per attirare i clienti al negozio, possono o meno essere efficaci nella creazione di un vantaggio competitivo. Il risultato dipende dalla propensione dei consumatori a scegliere accuratamente i propri acquisti o consolidarli (relativamente al rivenditore di riferimento). Il primo tipo di consumatori acquista selettivamente solo gli articoli presentati nell'offerta personalizzata; con il consolidamento, invece, i clienti si recano al negozio attratti dall'offerta ma acquistano anche altri articoli non scontati. Tesco sembra aver sperimentato entrambi i risultati. All'inizio, i suoi incentivi erano efficaci nel fidelizzare i clienti. Tuttavia, la crescita di discount come Aldi e Lidl ha reso i consumatori più attenti ai prezzi e ha reso vulnerabile Tesco. La personalizzazione implica due decisioni chiave: chi scegliere come target e quale tipo di offerte o promozioni*

dovrebbe ricevere ogni cliente target. Il primo punto è importante perché decisioni sbagliate possono portare a selezioni avverse (ad esempio, offrire incentivi a coloro che avrebbero acquistato anche in loro assenza). Il secondo punto si concentra sulla giusta corrispondenza tra promozioni e consumatori.

Infine, come ultimo punto, è necessario considerare che spesso **i consumatori sono spinti da molti e diversi obiettivi** (ad esempio, fare più esercizio fisico, perdere peso, smettere di fumare ecc.) e **non necessariamente spinti dal desiderio di risparmiare il loro denaro in ogni occasione**. Garantire l'impegno è la chiave per il successo di qualsiasi programma di fidelizzazione. Ogni volta che i clienti raccolgono punti senza usufruirne, i PF non riescono a fornire alcun vantaggio competitivo e possono diventare un onere per l'azienda che li offre. Pertanto, una buona strategia per garantire o aumentare il coinvolgimento dei clienti è quella di integrare l'obiettivo di ottenere una ricompensa con gli obiettivi esistenti dei clienti, offrendo inoltre la possibilità di soddisfare un desiderio aggiuntivo e mostrare il proprio *commitment* verso un tema che il consumatore ritiene importante per sé stesso.

Questo allineamento degli obiettivi viene raggiunto assegnando punti fedeltà ai consumatori non solo per acquisti con la società – o le società, nel caso di PF di coalizione - ma anche per attività che sono già motivati a intraprendere. La catena di supermercati australiana *Coles* ad esempio, insieme alla compagnia di assicurazioni sanitarie *Medibank*, ha collaborato con *Flybuys* e ha lanciato la sfida “*Move More*”, un programma che si è svolto nel Marzo del 2015. I partecipanti che hanno accettato la sfida dovevano percorrere almeno 10.000 passi ogni giorno durante l'intero mese per guadagnare \$100 di frutta e verdura fresca da *Coles* (*McCormack, 2015*). La catena farmaceutica americana *Walgreens*, invece, adotta una strategia simile su base continuativa. I clienti che partecipano al suo programma di ricompensa “*Balance Rewards*” ricevono punti se camminano, si allenano o compiono attività relative al monitoraggio della salute. Concretamente, i partecipanti ricevono 20 punti per ogni miglio percorso, che equivale a 2 centesimi di premi (*Baumgardner, 2018*). Certo, il legame tra l'obiettivo estraneo e le ricompense di *Walgreens* è debole. Ma potrebbe essere sufficiente stabilire la connessione tra l'obiettivo di essere un cliente fedele *Walgreens* e l'obiettivo più forte e più resistente di mantenere uno stile di vita attivo. I programmi di *Walgreens* e *Coles* sono entrambi abilitati da tecnologie di tracciamento del fitness che consentono ai consumatori di segnalare accuratamente i loro livelli di attività fisica. Premiare i consumatori per altri tipi di obiettivi può essere difficile in assenza di tecnologie in grado di monitorare in modo trasparente i progressi verso tali obiettivi.

Ad esempio, se l'obiettivo di un consumatore è smettere di fumare, qualsiasi operatore di *marketing* che tenta di allineare il suo PF con questo obiettivo si trova di fronte al compito di corroborare i rapporti dei consumatori sui loro progressi. Un'idea è quella di fare affidamento su obiettivi che possono essere validati attraverso i *social media*. Ma è più probabile che questa strategia funzioni come un promotore della presenza sui *social media* piuttosto che un potenziamento per lo schema di fidelizzazione perché i

post, le condivisioni o i *retweet* sui *social media* non sono probabilmente percepiti come attività utili per le quali le persone possono usare la spinta extra per una utile ricompensa. Un esempio è la campagna estiva 2016 di *Coca-Cola* “*My Coke Rewards*” (MCR), chiamata “*Share a Coke and a Song*”. In questa campagna, i partecipanti sono stati incoraggiati a condividere la loro canzone estiva su *Twitter* e includere un certo *hashtag* collegato a *Coca-Cola* per la possibilità di vincere due viaggi ai *BET Awards* (*Shopper Marketing*, 2016). A differenza della corsa o del mantenimento di uno stile di vita sano, la condivisione della propria canzone preferita sui *social media* non comporta alcun costo. Coloro che hanno risposto all'appello della campagna non avevano la sensazione che la *Coca-Cola* li stesse aiutando a raggiungere un obiettivo personalmente importante; piuttosto ad ottener qualcosa di difficile. Questi tipi di programmi possono coinvolgere i consumatori, generare WOM e persino diventare virali, anche se non saranno percepiti come allineati con altri obiettivi personali importanti.

La letteratura, tuttavia, non aveva ancora esaminato **le dinamiche che incorrono nel momento in cui un consumatore è posto di fronte all'acquisto in due programmi fedeltà differenti**. A questo proposito, *Liu e Ansari (2020)* hanno recentemente studiato il fenomeno, sfruttando uno scenario competitivo che coinvolge due compagnie aeree che differiscono nelle loro offerte di prezzo e nella progettazione del programma di fidelizzazione, mantenendo uguali altri aspetti, come la qualità dell'offerta (la medesima tra imprese). Il modello presenta dei limiti e delle semplificazioni per motivi empirici: nel mondo reale, ogni impresa può avere più livelli di prezzo; qui, invece, per semplicità venne ipotizzata una combinazione di prezzi alto-basso che coinvolge un livello di prezzo regolare e un livello di prezzo di vendita, per entrambe le compagnie aeree. Inoltre, un consumatore spesso è posto di fronte alla scelta tra più compagnie, e non è sempre detto che le conclusioni tratte dall'indagine siano applicabili ad ogni tipologia di bene o mercato.

Tuttavia, i risultati dell'indagine risultano interessanti: venne dimostrato che i consumatori faticano a guardare al futuro nelle loro attività di acquisto e sono particolarmente vulnerabili in particolari stati decisionali, come quando sono disponibili biglietti gratuiti. Com'era prevedibile, i risultati mostrarono anche che sia i risultati a livello di mercato che le prestazioni di aziende specifiche dipendono dall'ambiente competitivo e dal livello che il consumatore considera come ottimale. Questi fattori influenzano congiuntamente le entrate di un'impresa, nonché i suoi costi di gestione del programma di fidelizzazione e, pertanto, il presupposto che si facciano delle strategie decisionali sui consumatori è fondamentale nel determinare quale ambiente competitivo sia più o meno interessante per l'intero mercato o per una particolare azienda. Tuttavia, venne evidenziato che le decisioni dei consumatori si discostano costantemente da quelle ottimali, anche se alcuni individui sono in grado di realizzare i maggiori benefici futuri dei programmi di fidelizzazione. Queste deviazioni derivavano dal fatto che gli individui non pensano in maniera adeguata al futuro e non riescono a resistere alla tentazione di benefici immediati derivanti da prezzi più bassi.

A livello aggregato, i consumatori tendono a sottovalutare un'impresa che offre un prezzo regolare più elevato, ma una soglia inferiore per ottenere i benefici derivanti dal programma. Venne però riscontrato che, rispetto alla probabilità di promozione e ai prezzi di vendita, le variazioni della soglia di riscatto dei benefici del programma hanno un impatto maggiore sulle decisioni/preferenze dei partecipanti in tutti i contesti. Inoltre, scambiare i vantaggi immediati delle promozioni di vendita con quelli ritardati dei programmi di fidelizzazione è particolarmente difficile per i partecipanti. È importante sottolineare che le preferenze e il raggiungimento di uno stato ottimale per i consumatori variavano significativamente in base ai modelli di mercato. In particolare, è più probabile che i consumatori si discostino di fronte a un ampio orizzonte decisionale (vale a dire quando rimane un gran numero di decisioni). Tuttavia, è proprio questo il momento in cui un comportamento lungimirante è più rilevante ma anche difficile.

Si evidenzia, inoltre, una notevole eterogeneità nelle regole decisionali utilizzate dagli individui e nella loro capacità di comportarsi in modo ottimale. Infatti, indipendentemente dalla classificazione della clientela adottata (ad esempio, clienti sensibili al prezzo, clienti sensibili alle ricompense del programma, indecisi, razionali ecc.), le strategie adottate nella scelta sono fortemente eterogenee e non presentano uno schema definito preciso. Anche se tutti e cinque i segmenti individuati nello studio sono generalizzabili tra i diversi modelli di mercato, la probabilità che un determinato partecipante adotti una determinata strategia risulta variabile.

In base a quanto riportato, dunque, è evidente che sia necessario per i dirigenti del *marketing* strutturare un programma che sicuramente metta in evidenza i vantaggi immediati derivanti dalla sottoscrizione a tale programma. D'altro canto, se è vero che le variazioni della soglia di riscatto dei benefici hanno un impatto maggiore sulle decisioni/preferenze dei partecipanti, e che la costruzione e il mantenimento di una relazione di lungo termine è l'obiettivo ultimo, allora per i segmenti di clientela interessati è necessario che l'esperienza e il valore ottenuto dal PF nel medio-lungo termine siano superiori all'immediato risparmio. La ricerca in questione non fornisce soluzioni a riguardo, tuttavia è lecito pensare che la semplice diminuzione di sconti immediati non risulti sufficiente, in quanto in un contesto competitivo i clienti potrebbero rivolgersi ad un concorrente con un PF fortemente basato su incentivi monetari. Ulteriori studi dovrebbero analizzare tale questione.

Un elemento che, tuttavia, non è stato considerato all'interno della ricerca precedentemente illustrata è il fatto che **i clienti presentano diversi livelli di lealtà e che questa, nel tempo, è soggetta a mutamenti anche in ragione delle pratiche di marketing intraprese dall'azienda e dai retailer.** A questo proposito, lo studio condotto da Ngobo (2017)²⁵ cerca di mettere in relazione i due concetti sopracitati, con un esame condotto su diversi consumatori e diversi formati di *retailer* di beni di largo consumo. Venne evidenziato che il 65,2% delle famiglie, durante il periodo di studio (in linea con il modello di Dick e Basu, 1994), si trovavano nella condizione di "non fedeltà": avevano dunque atteggiamenti relativi e una *share of wallet* inferiori alla media e avevano dedicato circa l'11,997% della spesa a un singolo negozio. Il 19% delle famiglie, invece, avevano dedicato una *share of wallet* media del 47,599% e si trovavano in una condizione di c.d. "lealtà latente" (ovvero uno stato intermedio). Infine il 15,8% delle famiglie, con una spesa media dell'89,615% in un singolo negozio, mostravano una condizione di lealtà molto superiore alla media. Fin qui, i risultati possono non sorprendere, restava infatti da capire come e perché i clienti passano attraverso diverse condizioni di lealtà. L'autore considerò quattro fattori:

- ***share della marca commerciale***: i risultati mostrarono che le marche commerciali erano efficaci tra i clienti classificati nella sola condizione di fedeltà latente o nella vera condizione di fedeltà. Riducono la probabilità per i clienti classificati nella condizione di fedeltà latente di tornare indietro alla condizione di non fedeltà, ma anche la probabilità per i clienti veramente fedeli di passare alla condizione di fedeltà latente. Tuttavia, all'aumentare della quota del marchio del distributore aumenta anche la fedeltà dei clienti, in quanto si provoca una transizione dei clienti classificati nella condizione di fedeltà latente al vero stato di fedeltà. I clienti di marche commerciali tendono ad essere più sensibili ai prezzi e focalizzati sul risparmio rispetto agli acquirenti di marchi industriali. Di conseguenza, maggiore è la percentuale di marchi commerciali nell'assortimento del negozio, maggiore è la probabilità che i clienti siano soddisfatti del negozio e fedeli a quel negozio piuttosto che un'azienda produttrice di un bene specifico. Un importantissimo fattore da tenere in considerazione, specialmente se si intende creare delle relazioni con i propri clienti.
- ***display dei prodotti***: operare *display* dei prodotti più spesso di quanto non facciano i concorrenti incoraggia i clienti attualmente in condizione di non fedeltà a passare alla condizione di fedeltà latente. La disposizione dei prodotti a "testata di gondola" può influire sulla spesa in quanto la visibilità dei prodotti nel negozio rende gli acquisti più facili. La *share of wallet* può anche aumentare se la visualizzazione del prodotto porta ad acquisti non pianificati. Inoltre, un accurato *product display* sposta i clienti nella condizione di fedeltà latente fino alla condizione

²⁵ Per lo studio completo, si consulti Ngobo P. V. (2017) - The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, pp. 229-250

di fedeltà reale. In altre parole, è anche uno strumento di *marketing* che migliora la lealtà tra i clienti che attualmente stanno dedicando una quota minore al negozio che preferiscono. La visualizzazione del prodotto funge quindi da fattore scatenante per questi clienti, con possibili acquisti non pianificati.

Tuttavia, scopriamo che essa aumenta la probabilità per alcuni clienti nella condizione di fedeltà reale di passare alla condizione di fedeltà latente. Diversi motivi possono spiegare questo risultato. In primo luogo, nella ricerca esaminata, la vera condizione di lealtà è caratteristica dei clienti più anziani che sono meno disposti a impegnarsi in acquisti d'impulso (a causa delle loro abitudini di acquisto stabilite) e/o ad acquistare confezioni più grandi poiché le famiglie anziane sono di dimensioni più piccole. In secondo luogo, i clienti veramente fedeli sono sensibili al prezzo e molto sensibili a politiche di *merchandising*. Poiché la maggior parte dell'esposizione dei prodotti è condotta da marchi industriali, questo risultato può anche riflettere la maggiore sensibilità al prezzo dei clienti veramente fedeli.

- ***feature advertising***: il *feature advertising* fa sì che i clienti passino da condizioni di fedeltà inferiori a condizioni di fedeltà superiori. Ad esempio, i clienti classificati nella condizione di assenza di lealtà passano alla condizione di lealtà latente o alla vera condizione di lealtà quando il *feature advertising* aumenta. Allo stesso modo, esso provoca una transizione dalla condizione di fedeltà latente alla vera condizione di lealtà. Questi risultati riflettono il fatto che il *feature advertising* fornisce informazioni su promozioni, sui prezzi e offerte speciali per i consumatori. Aumenta inoltre l'accessibilità del negozio nella serie di considerazioni del cliente. Infine, venne evidenziato che il *feature advertising* riduce la probabilità per i clienti che si trovano nella condizione di fedeltà latente di tornare indietro alla condizione di non fedeltà.
- ***indice dei prezzi del negozio***: prezzi più alti riducono la volontà dei clienti che si trovano in una condizione di lealtà inferiore di rafforzare il rapporto con il negozio passando a condizioni di lealtà più elevate. Ad esempio, se un cliente si trova attualmente nella condizione di non fidelizzazione, è più probabile che rimanga in quella condizione piuttosto che passare alla condizione di fidelizzazione latente o alla vera condizione di fidelizzazione quando i prezzi del negozio aumentano. I prezzi del negozio sono anche negativamente correlati alla transizione del cliente dalla condizione di fedeltà latente alla condizione di fedeltà reale. Infatti, prezzi più elevati sono associati alla transizione dei clienti all'indietro: dalla vera condizione di fedeltà alla condizione di fedeltà latente. I prezzi causano anche una transizione all'indietro dalla condizione di fedeltà latente alla condizione di non fedeltà. Questi risultati riflettono la disutilità dei clienti per prezzi più elevati. Quando i negozi presentano prezzi più elevati dei loro concorrenti, i clienti scendono dalla scala di fidelizzazione. I clienti nella vera condizione di fedeltà passano alla condizione di fedeltà latente e quelli nella condizione di fedeltà latente passano alla condizione

di non fedeltà. Ovviamente questi risultati intuitivi non presentano alcuna novità, ma meritavano di essere inseriti per operare un'analisi completa.

La *share of wallet* dei clienti veramente fedeli e quella di clienti classificati nella condizione di non fedeltà è più sensibile all'aumento dei prezzi rispetto a quella di clienti nella condizione di fedeltà latente. Il *feature advertising* ha un impatto maggiore sulla *share of wallet* di clienti classificati nella condizione di non fedeltà e nella condizione di fedeltà latente rispetto ai clienti classificati nella condizione di fedeltà reale. Ciò significa che esso è più efficace tra i clienti che stanno dedicando una quota minore del loro portafoglio al negozio. Allo stesso modo, l'attività di *product display* ha un effetto maggiore sulla *share of wallet* di clienti classificati nella condizione di non fedeltà rispetto ai clienti classificati nella condizione di fedeltà reale. Per quanto riguarda l'atteggiamento relativo, questa variabile è influenzata positivamente dall'attività di *feature advertising* indipendentemente dalla condizione di lealtà. Tuttavia, rispetto alle altre condizioni di lealtà, l'aumento della quota di marche commerciali nell'assortimento è meno efficace tra i clienti classificati nella condizione di non lealtà.

A fronte di questi risultati, è possibile operare un precisazione. Secondo quanto detto nel lavoro precedentemente presentato di *Jindal, Zhu et al. (2020)*, i clienti più sensibili al prezzo, alle promozioni e all'ampiezza della linea si recheranno nei *retailer* di maggiori dimensioni. *Ngobo (2017)* ha precisato, inoltre, che questa tipologia di clienti varia maggiormente la propria spesa in base alla sensibilità al prezzo, identificando questi clienti come appartenenti alla categoria dell'alta fedeltà o, alternativamente, della non-fedeltà. Sempre *Jindal, Zhu et al. (2020)* affermarono invece che clienti meno sensibili a prezzi, promozioni e ampiezza delle linee di prodotti si recheranno in minimarket e *cornerstore*. È possibile immaginare, dunque, che se è vero che la maggior parte dei clienti sensibili al prezzo si recheranno da distributori di maggiori dimensioni (clienti ad alta fedeltà), esista anche una fascia di clientela fedele a distributori di dimensioni inferiori (non-fedeltà).

Di conseguenza, è probabile che in ragion del fatto che questi ultimi saranno disposti a pagare prezzi più elevati pur essendo sensibili al prezzo, essi saranno molto fedeli al negozio più che ad uno specifico *brand* – in quanto disposti ad acquistare comunque, pagando un prezzo più alto e prestando meno attenzione alla marca specifica. Pertanto, l'ultimo gruppo di consumatori che non viene considerato, e dunque i consumatori definiti “dalla lealtà latente” (*Ngobo, 2017*) rimangono una sfida particolare per le imprese. *Steinhoff e Palmatier (2016)* scoprirono, inoltre, che i consumatori definiti “*bystanders*” (cioè che osservano) il trattamento preferenziale riservato ad altri clienti derivante da programmi fedeltà possono avere una relazione peggiore con l'impresa. Ulteriori ricerche potrebbero quindi esaminare tecniche per catturare questa parte di clientela non fortemente influenzata da specifici *brand*.

Per quanto riguarda, invece, **le aziende fornitrici di servizi** molto esaminate dalla letteratura – in quanto spesso si ritiene che ad esse corrisponda una più facile formazione di relazioni rispetto ad aziende produttrici di beni fisici - *Guo, Gruen e Tang (2017)* notarono che sebbene ricerche precedenti sui programmi di fidelizzazione avessero fornito prove empiriche del fatto che i consumatori potessero rispondere in modo diverso agli investimenti nelle relazioni di un'azienda (ad esempio, *Liu, 2007*), la comprensione del perché e del modo in cui le risposte dei consumatori potessero differire era limitata. *Mende et al. (2013)* fornirono spunti iniziali per questa differenza dal punto di vista delle preferenze individuali dei tratti caratteristici dei consumatori.

Lo studio considerato estende questa prospettiva teorica e mostra come le differenze nelle risposte dei consumatori derivino dai diversi modelli mentali che i consumatori interiorizzano e adottano per gestire le relazioni. A seconda delle risorse e capacità proprie del consumatore e delle offerte di *Relationship Marketing* di un'azienda di servizi, un certo tipo di modello mentale può essere attivo e predominante nella mente dei consumatori durante uno scambio particolare per guidare il processo di scambio di risorse. Dato che ciascuno dei quattro modelli mentali identificati nello studio differisce l'uno dall'altro - combinando varie norme relazionali e credenze di scambi di risorse - lo stesso investimento in relazione potrebbe non necessariamente portare a risultati relazionali simili. La ricerca ha dimostrato che i clienti di diversi servizi formano vari tipi di contratti psicologici, che riflettono la natura della relazione che essi hanno con il fornitore di servizi.

È importante che le società di servizi, dunque, identifichino i gruppi di clienti che detengono diversi contratti psicologici in modo che possano differenziare le strategie di *marketing* relazionale e allocare le risorse di *marketing* di conseguenza. Il 24% degli intervistati, appartenenti al gruppo di contratto di tipo “relazionale”, sono risultati chiaramente interessati a sviluppare una stretta relazione con la società di servizi. In alternativa, il gruppo di “contratto standard”, rappresentante il 46% degli intervistati, non è chiaramente interessato a sviluppare una relazione con la società di servizi oltre uno scambio di base, nonostante sia molto soddisfatto delle offerte delle imprese. Infatti, sebbene sembrino maturi per lo sviluppo relazionale a causa dei loro alti livelli di soddisfazione e fiducia, uniti a un interesse medio per gli scambi sociali, non sono interessati a un'ulteriore profondità delle relazioni. L'attributo che li separa dagli altri è principalmente la loro mancanza di interesse verso gli altri. Le loro relazioni con il fornitore di servizi potrebbero essere in una fase matura, dato che non cercano una relazione oltre uno scambio economico di base.

Pertanto, le aziende che limitano la loro misurazione alla soddisfazione del cliente al fine di prendere decisioni sullo sviluppo delle relazioni e sull'allocazione delle risorse, si troveranno probabilmente a spendere proporzionalmente di più per coloro che non desiderano un ulteriore sviluppo relazionale rispetto a quelli che lo fanno. Continuando con la suddivisione, gli appartenenti al gruppo di “contratto di transizione” (il 21% degli intervistati) sembrano pronti a cambiare la loro relazione, avendo risposto

positivamente agli investimenti nella relazione da parte dell'organizzazione di servizi o ad aperture della concorrenza che potrebbero fornire un migliore proposta di valore. Sebbene chiaramente interessato a sé stesso, questo gruppo presenta anche un medio livello di scambio sociale, che indica il potenziale per una relazione più forte. Presenta inoltre un medio livello di soddisfazione, suggerendo che può avere aspettative inferiori o essere semplicemente meno chiari su ciò che dovrebbero o potrebbero aspettarsi. Abbinando questi risultati a livelli moderati di fiducia e impegno, è chiaro che questo gruppo potrebbe rispondere positivamente agli investimenti nella relazione, in particolare quelli diretti a migliorare lo scambio economico percepito. La ricerca, tuttavia, non fornisce informazioni su ciò che accadrà a questo gruppo in assenza di ulteriori investimenti relazionali da parte dell'organizzazione del servizio, ma dati i livelli medi di soddisfazione e impegno, sono chiaramente vulnerabili alle offerte della concorrenza. Pertanto, una maggiore comprensione di questo gruppo potrebbe rivelarsi un investimento solido in quanto può aiutare a mantenere e stimolare la domanda aggiuntiva da parte dei clienti esistenti. Questa comprensione potrebbe essere applicata anche nel tentativo di strappare questi clienti alla concorrenza.

Il gruppo più piccolo, il gruppo “contrattuale vincolato”, che rappresenta solo il 9% del totale, è il più difficile da comprendere in termini di continuazione del rapporto con l'azienda. Dal momento che presenta un livello molto alto di interesse personale, i consumatori di questo gruppo hanno bassi livelli di ogni altro attributo. È lecito chiedersi, dunque, perché queste persone mantengano qualsiasi tipo di relazione con l'organizzazione. Questo contratto è stato trovato principalmente nel settore delle soluzioni di servizi standardizzati, tra cui compagnie aeree, carte di credito e servizi Internet, tra gli altri. Le dichiarazioni qualitative riflettevano chiaramente una mancanza di scelta e un senso di “blocco” nella relazione. Sebbene non sia stato specificamente esaminato nella ricerca in questione, è probabile che questo gruppo potesse diffondere il passaparola negativo, rendendoli così contribuenti alla perdita netta.

Le organizzazioni di servizi che forniscono soluzioni standardizzate dovrebbero essere particolarmente consapevoli della presenza di questo tipo di contratto e dei suoi potenziali effetti negativi. Gli sforzi per sviluppare le relazioni non sarebbero prudenti a causa dei livelli estremamente bassi di scambio sociale e di altri interessi. Piuttosto, le imprese potrebbero fare appello al forte interesse personale di questo gruppo di contratti migliorando gli scambi economici. Offrire vantaggi o bonus occasionali che forniscono la percezione di benefici extra potrebbe contrastare la sensazione di essere bloccati nella relazione.

Un altro spunto interessante fornito da *Palmatier e Steinhoff (2019)* – riguardante un'altra azienda fornitrice di servizi – è quello della creazione di una struttura c.d. “*customer-centric*” (ovvero basata sul cliente). Si tratta di un approccio che consiste nel suddividere internamente l'azienda per ottenere un maggiore ritorno sulle relazioni, concentrandosi su specifici segmenti di clientela (consumatori, piccole-

medie imprese, clienti premium, clienti giovani ecc.). Quando, ad esempio, la società di assistenza sanitaria *Anthem* – una delle più grandi società di *health benefits* degli Stati Uniti – implementò questo tipo di struttura, cercò di soddisfare le esigenze scoperte della propria clientela, come maggiore trasparenza, minori costi e maggiore qualità. Il tutto portò ad un aumento del 36% del rendimento delle proprie attività in quattro anni. Tuttavia, è necessario valutare se effettivamente una tale suddivisione interna risulta proficua caso per caso, in quanto è stato inoltre dimostrato che rispetto alle aziende incentrate sul prodotto, le aziende *customer-centric* hanno performance inferiori dell'11%.

L'analisi della letteratura condotta da *Gremler, Van Vaerenbergh et al. (2020)* fornisce **tuttavia delle linee guida interessanti, che pongono un'enfasi minore sui prezzi e benefici diretti ottenuti dalle relazioni**. Infatti, gli studiosi evidenziarono che nel progettare strategie per migliorare i benefici derivanti dalle relazioni, i manager potrebbero focalizzarsi maggiormente sulla determinazione (o sul rafforzamento) di benefici in termini di fiducia per l'acquirente e sui benefici sociali. Venne infatti dimostrato che entrambi avevano un effetto molto più forte sul valore percepito, sulla qualità della relazione e sugli *switching costs* - e quindi sulla fidelizzazione dei clienti - rispetto benefici derivanti da un trattamento speciale (come migliori offerte, prezzi minori e servizio migliore). Per fornire vantaggi in termini di fiducia, le aziende dovrebbero stabilire esperienze coerenti, senza soluzione di continuità e di alta qualità per i clienti (*Lemon e Verhoef, 2016*), in modo che essi sappiano cosa aspettarsi e abbiano fiducia nell'interazione con l'azienda.

I manager dovrebbero descrivere chiaramente i ruoli dei clienti nel processo di servizio e investire nello sviluppo delle competenze dei clienti per ottenere il massimo da un servizio, nonché fornire agli impiegati in prima linea *script* chiare che specificano l'erogazione del servizio, oltre a formarli affinché questo sia coerente e infonda fiducia nei clienti. La creazione di linee guida chiare, dunque, e di sviluppo delle capacità del cliente risultano essere di grande importanza. Inoltre, offrire garanzie di servizio potrebbe aiutare a ridurre i rischi di acquisto e aumentare i benefici della fiducia (*Hogreve e Gremler, 2009*). Anche la gestione delle aspettative è fondamentale: ad esempio, la pubblicità che raffigura accuratamente un livello di servizio atteso, purché venga consegnato in modo coerente, può anche rafforzare i benefici della fiducia. I benefici sociali sono importanti per le aziende di servizi che desiderano aumentare la fidelizzazione dei clienti.

E ancora, i dipendenti in prima linea devono essere in grado di interagire socialmente con i clienti e la cultura aziendale deve incoraggiare e premiare i loro investimenti in tali attività. A tal fine, è fondamentale stabilire obiettivi misurabili per le interazioni, premiare i progressi, rendere l'impegno sociale con i clienti una parte della *job description* e fornire formazione ai dipendenti su come esercitare il maggior impatto in tali interazioni. Le aziende possono facilitare lo sviluppo di benefici sociali strutturando i processi di erogazione del servizio per incoraggiare interazioni di durata sufficiente;

interazioni più lunghe possono offrire maggiori opportunità per lo sviluppo di benefici sociali. Tuttavia, incoraggiare interazioni più lunghe richiede un processo decisionale strategico per le imprese se, ad esempio, le norme del settore abbracciano interazioni rapide ed efficienti per massimizzare i rendimenti nel tempo dei dipendenti. Un approccio più lungo ma personale può consentire alle aziende di distinguersi in un settore affollato con molti fornitori di servizi alternativi. Per superare gli aspetti negativi di lunghe interazioni, l'uso della tecnologia può aiutare alcune aziende a sfruttare la loro prestazione di benefici sociali.

Ad esempio, una società di vendita al dettaglio di abbigliamento potrebbe incoraggiare i dipendenti a utilizzare un account *Snapchat* aziendale per informare i clienti sulle nuove offerte, consentendo a ciascun dipendente di interagire con molti clienti online e stabilendo dialoghi sulle loro esigenze. Una tale innovazione consentirebbe a un singolo dipendente di raggiungere più clienti in modo efficiente per coltivare benefici sociali. Come indicato in precedenza, i benefici derivanti da un trattamento speciale sembrano meno efficaci dei benefici relazionali. Nello studio, i ricercatori faticano nel trarre conclusioni definitive sulla ragione sottostante tale principio, ma una possibile spiegazione è che i benefici derivanti da un trattamento speciale sono relativamente prevalenti oggi, rispetto alla fiducia e ai benefici sociali. Quando i clienti prevedono di cambiare fornitore di servizi, ad esempio, potrebbero presumere che eventuali benefici di trattamento speciale che hanno rinunciato a lasciare saranno sostituiti dalla nuova società. I programmi di ricompense più popolari (ad esempio di compagnie aeree, hotel ecc.) rafforzano questa nozione di trattamento speciale.

Ad esempio, l'assicurazione auto *Allstate* offre la clausola "*accident forgiveness*" ai clienti dopo un periodo di tempo specificato (relativamente breve) senza ulteriori incidenti; l'assicurato si qualifica per il beneficio di non incorrere in un aumento dei prezzi per l'assicurazione auto, anche in caso di un incidente futuro, che rappresenta una forma di trattamento speciale. In passato, questo vantaggio sarebbe stato fornito solo ai clienti a lungo termine. Come spiegazione alternativa, gli autori ritengono che gli incentivi promozionali comunemente usati e diretti ai nuovi clienti possano essere percepiti come più preziosi di qualsiasi beneficio di trattamento speciale, che potrebbe non apparire così "speciale" per i clienti. I manager potrebbero porre meno enfasi sui benefici del trattamento speciale oppure sviluppare opzioni di trattamento speciale che sono difficili da replicare e apprezzate dai consumatori. In un certo senso, la scarsa importanza dei benefici del trattamento speciale potrebbe rappresentare una buona notizia per le aziende: questi benefici possono essere costosi da fornire e le aziende che scelgono di non fornirli possono avere un impatto diretto sui loro risultati finanziari. Poiché questi vantaggi possono essere copiati facilmente dai concorrenti, è meno probabile che portino a un vantaggio competitivo sostenibile. I clienti guidati da benefici legati ad un trattamento speciale possono rimanere fedeli solo fino a quando un concorrente non offre vantaggi migliori; i risultati suggeriscono che una minore enfasi sui benefici del trattamento speciale può essere una strategia vincente.

Tuttavia, quando il cliente considera essenziale un beneficio di trattamento speciale (ovvero esiste una sorta di dipendenza basata sui benefici - *Scheer et al., 2010*), la mancata offerta potrebbe escludere l'impresa dal set di considerazioni del cliente. Un simile scenario può sorgere se la maggior parte dei concorrenti ha migliorato la propria offerta con questo vantaggio, in modo tale che quello che una volta era considerato un fattore di trattamento speciale (differenziante) ora è semplicemente un punto di parità e uno standard del settore. Tuttavia, questa scoperta è una buona notizia per i manager, i cui investimenti in benefici relazionali possono ripagare in due modi. Da un lato, tutti i vantaggi relazionali aumentano il valore percepito dai clienti, migliorando la qualità delle relazioni e la fedeltà dei clienti. D'altro canto, la fiducia e i benefici sociali aumentano la dipendenza dalle relazioni con i clienti e aumentano i costi del passaggio a un'altra azienda. Gli *switching costs*, dunque, aumentano quindi la fidelizzazione dei clienti.

Ovviamente sarebbe impossibile parlare degli sviluppi recenti delle pratiche contemporanee di *marketing* senza menzionare aspetti fondamentali della società moderna quali **il ricorso ai social media (SM), ai big data e IoT ("Internet-of-Things")**. I *big data* possono essere un potente mezzo, in parallelo con le ricerche di mercato, i dati CRM e i canali dei *social media*, poiché i profili personali dei clienti su *Facebook* – ad esempio - o altri siti rivelano informazioni preziose sulle circostanze di vita, stili di vita e avvenimenti importanti dei consumatori (ad esempio, una laurea, il matrimonio, nascita dei figli ecc.). Questi eventi hanno il potenziale per alterare il rapporto con l'azienda, quindi l'impresa deve sfruttare queste informazioni per progettare e indirizzare investimenti relazionali efficaci. Tali informazioni psicografiche possono anche servire a segmentare i clienti, in modo tale che l'azienda possa progettare offerte pertinenti per specifici segmenti di stile di vita.

Esempio 5

Buttle e Maklan (2016), nell'illustrare concetti e applicazione del CRM, ha riportato a riguardo due casi interessanti. Il primo vede un'implementazione strategica del CRM all'interno di Honda Australia. Produttrice di un'ampia gamma di successo di motociclette, automobili, apparecchiature elettriche e prodotti marini, il marchio Honda ha una reputazione per qualità, tecnologia e prestazioni. Tuttavia Honda Australia riconobbe che, anche se coltivava diligentemente le relazioni individuali con i propri partner, rivenditori e clienti, ognuno di essi era "chiuso" agli altri. Inevitabilmente, ciò significava che i preziosi dati dei clienti venivano intrappolati nelle tasche dell'organizzazione e non disponibili per i potenziali utenti. Honda capì che il consolidamento e la liberazione del flusso di dati avrebbe potuto avere un enorme impatto positivo sull'efficacia e l'efficienza del business. Honda sviluppò dunque una strategia chiamata "Customers for Life", basata sull'integrazione dei dati e una visione a 360 gradi del cliente. I dati relativi ai clienti in numerosi fogli di calcolo e database in tutta

l'azienda vennero integrati in un'unica piattaforma CRM - fornita da salesforce.com - e ospitata nel cloud. Tutto venne arricchito con le informazioni sui clienti fornite da Honda Australia Rider Training (HART), dalle iscrizioni all'Associazione Automobilistica e da numerose altre fonti, per creare un'unica fonte di dati completa e un sistema di reportistica. Honda ha quindi rimosso la responsabilità per la gestione delle relazioni con i clienti dai singoli reparti e l'ha trasferita all'unità CRM. Una visione integrata del cliente ha permesso a Honda di impedire a diverse unità operative di bombardare i clienti con più comunicazioni. Invece, Honda ora consolida i contatti in uscita con i clienti in comunicazioni significative e pertinenti, e misura accuratamente l'efficacia delle comunicazioni. Honda integrò inoltre workflows nei touchpoint con i clienti, come sondaggi sulla soddisfazione dei clienti, garantendo il follow-up di eventuali commenti negativi. L'effetto immediato è stato una riduzione dei tempi di risoluzione dei reclami da mesi a minuti. Honda, quindi, fece un passo in più per diventare un marchio unificato che conosce e capisce davvero i suoi clienti. Tuttavia, è chiaro che il CRM vada ben oltre una ri-organizzazione dei messaggi e della gestione dei clienti.

*I potenti mezzi forniti dalle tecnologie moderne non solo permettono l'incrocio di dati disponibili a molti livelli, ma consentono anche di creare dei modelli predittivi per aumentare le proprie performance. La compagnia di assicurazioni spagnola **AXA Seguros e Inversiones (AXA)** fattura in media quasi due miliardi di euro, possiede due milioni di clienti ed è membro del colosso mondiale The AXA Group. AXA organizza campagne di marketing in Spagna per i suoi numerosi prodotti e servizi. La società desiderava una migliore comprensione dei propri clienti, al fine di poter fare offerte più personalizzate e implementare campagne di fidelizzazione dei clienti. AXA ha utilizzato la soluzione di data mining di SAS – un'azienda venditrice di sistemi di CRM - per creare un modello predittivo di cancellazione delle polizze. La soluzione adottata crea profili e modelli predittivi dai dati dei clienti che consentono una gestione più mirata delle campagne, della gestione dei call center, dell'automazione della forza vendita e altre attività coinvolte nella gestione delle relazioni con i clienti. Il modello è stato applicato alle polizze attuali e cancellate in vari uffici, in modo da convalidarlo prima di distribuirlo in tutta la Spagna. Inoltre, il modello è stato utilizzato per creare due gruppi di controllo (suddivisi in alta e bassa probabilità) che non sono stati coinvolti in alcun modo, mentre altri gruppi, divisi in modo simile in alta e bassa probabilità, sono stati presi di mira da varie azioni di marketing.*

Il risultato è stato che il tasso di annullamento della polizza assicurativa è stato ridotto di un massimo di nove punti percentuali in specifici segmenti target. Con la conoscenza dei clienti ottenuta dal modello, AXA è ora in grado di progettare ed eseguire azioni personalizzate e campagne di fidelizzazione dei clienti su misura per le esigenze e le aspettative dei clienti di alto valore.

Esempio 6

Anche organizzazioni storicamente affermate e che puntano su un alto coinvolgimento dei propri clienti hanno dovuto rivedere la propria strategia di marketing relazionale a fronte degli sviluppi forniti da sistemi di CRM. Courchesne, Ravanas e Pulido (2019), infatti, mostrano come il **Cirque du Soleil (CDS)** – fondato in Canada nel 1984 - anche con un alto livello di riconoscimento del marchio e ben consapevole del fatto che il coinvolgimento dei consumatori attraverso l'interazione dal vivo rimane l'obiettivo principale dell'azienda, si è visto costretto a migliorare la tecnologia utilizzata, attraverso la mappatura del customer journey e il miglioramento dell'esperienza complessiva del Cirque. Integrando i social media nel suo CRM, il CDS ha cambiato la natura transazionale e diadica della sua relazione con i clienti in uno scambio interattivo con una rete di clienti, utilizzando, ad esempio, strumenti di social media listening come Talkwalker.

Il CDS ha cercato di stimare il grado di soddisfazione dei propri clienti attraverso una serie di punti di misurazione, che prevede un protocollo di comunicazione coerente. Dopo ogni esibizione, il dipartimento di Digital Marketing e CRM della società invia un sondaggio a tutti i possessori di biglietti per misurare il loro livello di soddisfazione. Il Dipartimento utilizza queste informazioni per tracciare non solo il livello di soddisfazione di ciascun cliente, ma anche il livello specifico di soddisfazione per ogni prestazione; questi livelli vengono quindi confrontati con una base relativa alla produzione esaminata e della città in cui si svolgono le prestazioni. Le risposte dei clienti vengono quindi comunicate al team creativo della produzione per avvicinare lo spettacolo alle loro aspettative.

La seconda dimensione, invece, è l'acquisizione di informazioni: al fine di costruire solide relazioni con i clienti, un'organizzazione deve acquisire tutte le informazioni utili sui singoli clienti, a cominciare (ma non solo) dalle transazioni finanziarie. Al termine di uno spettacolo, quindi, un messaggio viene inviato per e-mail ai possessori di biglietti invitandoli a visitare il negozio di articoli da regalo; se segue una transazione, queste informazioni sono archiviate nel database del CDS.

La terza dimensione è l'integrazione delle informazioni: al fine di sviluppare la fiducia e l'impegno con i propri clienti, un'organizzazione deve integrare tutte le fonti qualitative e quantitative in modo coerente ed efficiente. La qualità della customer experience è uno dei principali indicatori monitorati dal Dipartimento Digital e CRM del Cirque, in particolare durante le prime settimane di una nuova produzione. Un sondaggio inviato a ciascun titolare del biglietto include domande aperte e, in seguito, il CDS abbina le informazioni qualitative risultanti con i dati raccolti dai social media. Un team di circa dieci dipendenti monitora e modera le conversazioni sui social media, conduce sondaggi e analizza i dati in tempo reale, quindi condivide i loro risultati e tutti gli avvisi attraverso il dipartimento Digital e CRM.

La quarta dimensione è l'accesso alle informazioni: tutti i dipendenti che hanno contatti con i clienti dovrebbero avere accesso a informazioni aggiornate e integrate sui clienti, in modo che possano interagire

con loro in modo efficiente. Una delle opportunità chiave che devono essere colte, secondo Martin Céré (Vicepresidente del Dipartimento Digital e Customer Relationship Management), è quando un cliente inizia una conversazione attraverso i social media o via telefono. Il cliente viene automaticamente identificato come appartenente a uno degli otto o nove segmenti del Cirque e, se pertinente, seguirà una conversazione. In quel momento, il dipendente deve avere pieno accesso alle informazioni qualitative e quantitative del cliente, affinché la conversazione sia pienamente efficace. Quando un cliente contatta un venditore per telefono o tramite social media, questo venditore ha accesso diretto al profilo dei dati del cliente e alla sua storia transazionale e qualitativa con il CDS.

La quinta dimensione, infine, riguarda il modo in cui un'organizzazione utilizza le informazioni raccolte, al fine di comprendere le esigenze e i comportamenti dei propri clienti e di offrire prodotti e servizi specifici per i clienti. Per Céré, è importante "comprendere il percorso del cliente, il suo rapporto personale con il CDS ed essere in grado di seguirlo al fine di aumentare la soddisfazione del cliente con l'intera esperienza del Cirque". Questa conoscenza consente al CDS di indirizzare con attenzione i clienti nelle sue campagne promozionali, in base alle connessioni su diversi social network e all'attrattiva finanziaria del cliente. Attraverso la mappatura di conversazioni, interazioni con i social media, e-mail e comunicazioni verbali, il Cirque cerca di monitorare il comportamento dei clienti nella ricerca e acquisizione, consumo e valutazione delle sue produzioni. Di conseguenza, il CDS è in grado di personalizzare accuratamente le comunicazioni di marketing, identificare eventuali incongruenze che potrebbero essere rilevate nelle reazioni dei clienti e costruire un impegno graduale che porterà la fidelizzazione dei clienti.

Ad esempio, i clienti fedeli sono invitati a eventi speciali e hanno accesso a contenuti esclusivi. Secondo Céré, questo approccio ha permesso al CDS di passare da una strategia "push" (tramite e-mail) a una strategia multidirezionale ("push e pull"). Céré ritiene che, per rafforzare le relazioni con i clienti, le aziende debbano coinvolgere i clienti attraverso contenuti personalizzati. Ecco perché il CDS ha istituito un programma di fidelizzazione, il "Cirque Club", che offre sconti e offerte personalizzate in base al valore finanziario delle transazioni di ciascun cliente. Il Cirque Club è un veicolo che raggiunge oltre cinque milioni di fan e offre contenuti esclusivi e offerte speciali. Ad esempio, i fan di Montreal sono stati invitati alle anteprime di "Bazaar", l'ultima produzione dell'azienda destinata al mercato indiano.

I clienti interagiscono con un'azienda attraverso il suo sito Web o le applicazioni mobili, e tracciando il comportamento di utilizzo *omnichannel* dei clienti (come la frequenza di utilizzo, durata dell'utilizzo, funzionalità utilizzate e altro), l'azienda ottiene informazioni dettagliate sul coinvolgimento complessivo della relazione. Inoltre, i **social media (SM)** e i siti di recensioni fungono da piattaforme importanti per i clienti con cui parlare o di un'azienda. Tracciare le conversazioni dei clienti su Internet relative ai venditori arricchisce la comprensione sul perché i clienti si comportano in questo modo. L'analisi del *sentiment*, applicata per indagare il *feedback* e le recensioni online dei clienti, può offrire indizi sullo status quo della relazione. L'identificazione di forti sentimenti nei commenti dei clienti aiuta i manager a capire cosa ha portato al cambiamento dirompente della relazione e ad adottare i passi successivi appropriati.

Secondo *Achen (2017)*, ad esempio, l'impatto emotivo dei contenuti di *Facebook* influenza la probabilità di partecipare sui *social media*, portando a intenzioni di acquisto e aumenta la probabilità che i clienti facciano riferimento ai prodotti di un'azienda. I clienti che hanno esperienze positive con i contenuti di un marchio su *Facebook* hanno maggiori probabilità di condividere contenuti o commentare su *Facebook*, effettuare un acquisto futuro e raccomandare il marchio ad altri. È stato anche dimostrato che il coinvolgimento dei clienti su una pagina *Facebook* porta a visite di shopping più frequenti (*Rishika et al., 2013*) e ad aumenti degli acquisti (*Goh, Heng e Lin, 2013*). È stato anche riscontrato che i contenuti creati dall'organizzazione e pubblicati sui *social media* hanno un impatto positivo sulle transazioni basate sui dati di acquisto in negozio (*Kumar, Bezawada, Rishika, Janakiraman e Kannan, 2016*).

Allo stesso modo, *Hudson, Huang, Roth e Madden (2016)* hanno scoperto che i consumatori che interagivano con i loro marchi preferiti sui *social media* avevano relazioni più forti con i marchi rispetto a quelli che non lo facevano. Secondo un'analisi comparativa condotta da *Abeza, O'Reilly et al. (2018)*, gli usi condivisi di SM includono aggiornamento delle notizie, creazione di contenuti, servizio clienti, offerte promozionali, arricchimento dell'identità del marchio, umanizzazione e interazione. L'utilizzo principale, dunque, è a fini di interazione (sia da parte dei consumatori che delle organizzazioni), seguito da aggiornamenti di notizie e servizio clienti. Nell'interagire sui SM in tempo reale, le organizzazioni e i consumatori parlano e si ascoltano a vicenda e si impegnano in un dialogo continuo. Attraverso il dialogo continuo, una varietà di esigenze dei consumatori può essere soddisfatta e potenzialmente tradotta nella costruzione, nella manutenzione e nel miglioramento delle relazioni.

Inoltre, le organizzazioni avranno l'opportunità di conoscere le mutevoli esigenze dei propri consumatori da queste interazioni. È stato riferito, inoltre, che i SM venivano utilizzati come fonte di informazioni rapide e aggiornate, a cui si accede prima, durante e dopo un'esperienza di servizio. Allo stesso modo, i consumatori hanno affermato che i SM offrivano l'opportunità di ricevere aggiornamenti in tempo reale. Il servizio clienti è uno dei principali vantaggi che i SM offrono sia alle imprese che ai consumatori. I consumatori hanno ribadito che i SM consentono loro di ricevere supporto in tempo reale

e diretto al servizio clienti su richieste che vanno dal servizio ai problemi tecnici con *app*, collegamenti Web, ecc. Ricevere o offrire promozioni sulle vendite sono vantaggi segnalati dagli intervistati nello studio.

Le organizzazioni, inoltre, possono comunicare attività che stimolano le vendite attraverso concorsi, omaggi, ecc. Oltre a ciò, come *hub* per i consumatori, le piattaforme fungono da sede in cui le conversazioni su un'organizzazione vengono condotte tra consumatori altamente coinvolti. Diverse implicazioni emergono quindi dai risultati: attraverso un dialogo continuo, le organizzazioni possono ascoltare e comprendere le esigenze dei consumatori, rispondere di conseguenza e sono in grado di creare e co-creare valore aggiuntivo per i consumatori. Vale la pena notare che, con lo sviluppo dei SM, è necessario passare dalla semplice pubblicazione di messaggi su una piattaforma alla generazione di contenuti creativi e ricchi che risuonano in modo diretto o indiretto. Come i risultati dello studio hanno dimostrato, la natura di tale contenuto non è solo creativa, diversa e interessante, ma aggiunge l'esperienza del consumatore.

Questo studio ha osservato che i consumatori desiderano essere coinvolti e mantenere un rapporto con le organizzazioni che supportano. Dato che i consumatori sono collaboratori attivi nei SM, si raccomanda alle organizzazioni di capitalizzare i benefici che i consumatori vedono nei SM per favorire le c.d. "*brand communities*" e le loro interazioni indirette. Utilizzando le varie piattaforme, le organizzazioni sarebbero in grado di mantenere una base di consumatori entusiasta e intensificare la lealtà e il coinvolgimento dei consumatori attraverso interazioni dirette, offrendo un servizio clienti rapido e offrendo diversi programmi di ricompensa. Allo stesso modo, è stato riferito che alcune organizzazioni sottoutilizzano la propria piattaforma SM e si impegnano solo in interazioni limitate, se non rare. Per questo, mentre tutte le piattaforme di SM possono essere utilizzate per scopi di comunicazione di *marketing* come aggiornamento, vendite, è consigliabile di sfruttare l'unicità delle singole piattaforme. Ad esempio, alcune organizzazioni si concentrano su *Facebook* per inviare informazioni sui propri servizi e per parlare con i consumatori, *Twitter* per aggiornamenti e contenuti in tempo reale, *Periscope* per eventi dal vivo come formazione e conferenze stampa e *Pinterest* per la vendita di gadget e *merchandising* vario.

In base a quanto detto finora, è evidente che il ricorso al Web e alle nuove tecnologie sia essenziale ai fini comunicativi per un'azienda. Come infatti è stato affermato da *Barnes e Griswold (2016)*, l'84% delle aziende nella lista *Fortune 500* mantengono profili *Facebook* e *Twitter* per condividere contenuti e aumentare il proprio *customer engagement*. **Ogni azienda, ovviamente, ha poi la facoltà di creare feedback ed interazione nella maniera che preferisce, utilizzando approcci più o meno creativi.** *Banovic (2017)* riporta il celebre caso di *Nike* e del suo slogan "*Just do it*", utilizzato sotto forma di *hashtag* e accompagnato – ad esempio – dal più specifico *#NikeWoman*, che riceve regolarmente centinaia di migliaia di *like* da *follower* specifici (ovvero il segmento femminile).

O ancora, la campagna “*Do us a flavor*” di **Lay’s** indirizzata ai *millennials*, che hanno inviato più di 3,8 milioni di gusti all’azienda e hanno comportato un aumento delle vendite dell’8,5% (Capgemini, 2017). In secondo luogo, le *app* dedicate delle aziende possono accompagnare sempre i propri clienti e sono accessibili a loro discrezione. I dispositivi mobili sono un metodo ampiamente preferito di coinvolgimento online e l’80% del tempo che i clienti trascorrono su Internet si verifica attraverso l’utilizzo di *app*, quindi l’importanza di questo canale per il *online Relationship Marketing* è innegabile (Arora, Hofstede e Mahajan, 2017).

Ad esempio, la popolare promozione “*Monopoli*” di **McDonald** viene gestita attraverso l’apposita *app* della società, che i clienti utilizzano per scansionare i codici *token* per rivelare premi riscattabili online o nei negozi. L’*app* stimola efficacemente la comunicazione e incoraggia i clienti a condividere le loro informazioni personali (ad esempio, iscrizione, dati sulla posizione) (Verheul, 2017). Tuttavia, nell’era digitale, i consumatori si aspettano anche un trattamento unico e personalizzato dalle aziende con le quali interagiscono, dal momento che queste ultime sono in grado di sfruttare i dati da loro raccolti. E, allo stesso tempo, i *marketers* stessi ritengono che la personalizzazione sia la chiave per aumentare le relazioni con i consumatori (Researchscape International, 2018).

Una prima strategia, dunque, potrebbe essere quella di fornire servizi basati su abbonamento attraverso *app* o una combinazione di canali. Questo perché la personalizzazione *one-to-one* attraverso tecnologie di *machine learning* e algoritmi predittivi dinamici consentono di fornire ai clienti esperienze e raccomandazioni rilevanti per il singolo individuo (Hyken, 2017). Si consideri l’esempio della *startup* tedesca **8fit** (8fit, 2018; O’Hear, 2017). L’apposita *app* funge da *personal trainer* online per accompagnare le persone nel loro cammino verso uno stile di vita più sano, combinando allo stesso tempo piani per i pasti e programmi di allenamento basati sulle ricette o sui programmi di allenamento. Al momento dell’iscrizione, ai clienti viene chiesto di scegliere tra tre obiettivi prioritari, ovvero perdere peso, mantenersi in forma o aumentare la massa muscolare. Successivamente, gli abbonati indicano dati personali dettagliati relativi alle loro misure fisiche attuali e previste, alle loro preferenze dietetiche e di preparazione dei pasti, nonché al loro stato di forma e alle loro abitudini. Da questi dati quindi, *8fit* genera un’agenda personalizzata per ogni abbonato. Nel tentativo di offrire ai clienti un’esperienza omnicanale totale, l’azienda accompagna la sua *app* personalizzata tramite il profilo *Facebook* e sito Web, dove coinvolge i clienti in contenuti aggiuntivi come sfide settimanali, video di preparazione dei pasti per ricette selezionate o articoli di base relativi alla salute.

In secondo luogo, le aziende possono cercare di imitare o addirittura andare oltre le visite fisiche ai negozi dei clienti, dal momento che questi ultimi possono provare le opzioni di prodotto personalizzando l’esperienza di acquisto anche attraverso tecnologie di realtà aumentata. La realtà aumentata è abilitata da interfacce tecnologiche interattive che modificano gli ambienti fisici sovrapponendo elementi digitali multimodali e facendo appello a una serie di *input* sensoriali umani

(Javornik, 2016). Tali applicazioni consentono agli esperti di *marketing* di mitigare alcuni degli svantaggi sensoriali che i clienti devono affrontare online, ad esempio nel visualizzare come le offerte di prodotti specifici si adatteranno al loro ambiente personale (Hilken et al., 2017).

Le app “*Style My Hair*” e “*Makeup Genius*” di **L’Oréal** consentono ai clienti di provare i prodotti e di visualizzare i risultati su foto reali prima di acquistarli. **Topology Eyewear**, invece, utilizza la tecnologia di scansione del volto 3D per offrire ai clienti un mezzo per provare una varietà di occhiali personalizzati utilizzando un’interfaccia di realtà aumentata basata su *smartphone* (Buhr, 2017). L’applicazione “*IKEA Place 3D*” consente ai clienti **IKEA** di visualizzare come apparirebbero oltre 2.000 prodotti nelle proprie case e quindi effettuare acquisti di prodotti più informati (Lunden, 2017). Tali immagini possono anche evocare uno stato psicologico di controllo e proprietà, consentendo impegno esplorativo, responsabilizzazione dei consumatori e un migliore processo decisionale (Huang e Liao, 2017; Marinova et al., 2017; Rafaeli et al., 2017).

Infine, l’ultimo punto che si intende presentare risulta essere collegato al concetto di status precedentemente menzionato nel paragrafo, nella sezione dedicata ai programmi di *customer loyalty*. Il perseguimento dello status è un potente fattore motivante per i clienti, specialmente nei programmi di fidelizzazione gerarchica. Oltre ai classici programmi di fidelizzazione, molte comunità online utilizzano gerarchie di stato, in modo tale che gli utenti possano raggiungere obiettivi sempre più difficili per raggiungere livelli di status più elevati. Ad esempio, **TripAdvisor** fornisce *badge* ai clienti (ad esempio, “*local expert*”), che segnalano il loro elevato stato e competenza al resto della comunità online (Anderson, Hildreth e Howland, 2015). Con il programma “*Nike Fuel*”, invece, gli utenti monitorano e condividono i loro risultati di allenamento con altri membri della *online community Nike* e ricevono anche *feedback* giornalieri, il che migliora il loro impegno con l’azienda (Muoio, 2017). Infatti, i clienti che ottengono un elevato status online tendono a impegnarsi in comportamenti di rafforzamento dello stato, anche se comportano costi (Ivanic, 2015).

Esempio 7

*Si intende ora riportare due casi – esaminati da Lo e Campos (2018) – riguardanti l'introduzione di soluzioni IoT in una strategia di Relationship Marketing. Il primo riguarda l'azienda **EasyCamp**, fondata a Taiwan nel 2015, e che ora è la più grande piattaforma di camping della nazione. Questo case study offre diverse strategie di marketing basate sull'IoT per collegare i campeggiatori e i proprietari dei campeggi. Oltre alle strategie di marketing di base dei siti Web per PC e smartphone, EasyCamp ha creato "App Line" per offrire un servizio 24 ore su 24 ai campeggiatori. Utilizza Facebook, Ads e Pages per creare una vasta base di fan e gestire attivamente gruppi costituiti da campeggiatori.*

La vera novità lanciata da EasyCamp, però, riguarda il sistema online per aiutare tutti i campeggiatori a trovare e cercare facilmente i camping, dal momento che non esisteva una piattaforma dedicata ai campeggi a Taiwan, senza EasyCamp i campeggiatori dovrebbero cercare i singoli siti Web o Facebook dei campeggi uno per uno. Le esperienze degli utenti precedenti erano difficili da ottenere, e il loro costo di ricerca era davvero elevato. Molti campeggiatori, poi, non hanno il tempo di acquistare cibo, mentre altri non hanno abbastanza esperienza per sapere come preparare il cibo adatto per il campeggio. Pertanto, EasyCamp collabora con gli agricoltori locali per fornire prodotti agricoli freschi e biologici sotto l'aspetto della responsabilità sociale delle imprese, consentendo ai campeggiatori di sperimentare prodotti locali e la cultura locale unica. I nuovi campeggiatori, poi, probabilmente non hanno l'attrezzatura adeguata per andare in campeggio, mentre altri tendono a non comprare molta attrezzatura.

EasyCamp ha quindi creato una piattaforma per aiutare i consumatori a noleggiare tutta l'attrezzatura necessaria per qualsiasi campeggio. EasyCamp promuove anche un tipo di attività chiamata "campeggio senza attrezzatura". Per raggiungere ed espandersi per nuovi campeggiatori, EasyCamp condivide anche molte conoscenze e attività di campeggio attraverso l'IoT su YouTube, Facebook e Instagram. EasyCamp produce video per insegnare ai campeggiatori come cucinare con vino rosso caldo e birra al latte durante il campeggio invernale.

EasyCamp punta inoltre a creare un nuovo modello di strategia di marketing: l'azienda collabora con diverse imprese per aiutarle a svolgere le attività di viaggio annuali dei dipendenti o le giornate dedicate famiglie. Il vantaggio per un'impresa è che questo tipo di attività può creare comunicazioni e relazioni informali tra i dipendenti di quella specifica impresa, nonché aumentare la popolazione complessiva del campeggio.

*Il secondo e ultimo caso qui riportato, invece, riguarda **Delta Electronics Inc.** L'azienda è uno dei leader mondiali nelle soluzioni di gestione dell'energia e della gestione termica. La società è impegnata nella ricerca, sviluppo, produzione, progettazione e vendita di sistemi di controllo elettronico, display digitali, dispositivi di comunicazione, elettronica di consumo, applicazioni di energia rinnovabile, applicazioni di illuminazione a risparmio energetico, ricarica EV e prodotti di servizi di tecnologia energetica. La società offre anche servizi di*

consulenza per soluzioni di gestione e controllo degli edifici. Comprendere le esigenze e il comportamento dei clienti è essenziale per l'azienda e per farlo in modo efficace, la raccolta di informazioni e l'analisi di questi sono fasi cruciali per lo sviluppo di una strategia di successo. L'uso della tecnologia per acquisire informazioni è diventato comune e la domanda sta rapidamente aumentando per lo sviluppo di soluzioni innovative che sono interessanti per l'utente e convenienti per il fornitore per raccogliere informazioni intelligenti.

Lo stesso project manager ha dichiarato: "La domanda di soluzioni interattive per elettrodomestici, come i frigoriferi intelligenti che possono essere controllati con i telefoni cellulari, è cresciuta molto. Il venditore desidera offrire prodotti innovativi e di alta qualità per essere all'avanguardia rispetto alla concorrenza e stabilire nuovi standard di differenziazione; nel frattempo, acquisisce informazioni sul modo in cui il prodotto viene utilizzato, le abitudini dei clienti e approfondimenti per i nuovi prodotti ". Il project manager ha inoltre osservato: "L'uso di nuove tecnologie come l'IoT per accedere alle preferenze e ai modelli di comportamento dei clienti ha creato un mondo completamente nuovo da esplorare; rende possibile essere ancora più vicini ai clienti e capire meglio quali sono le loro esigenze. Incide positivamente sulla relazione."

Entrambi le aziende in questione utilizzano l'IoT nel marketing relazionale in diversi modi. Poiché EasyCamp è un'azienda giovane, piccola e innovativa, utilizza i servizi di e-commerce per esplorare nuovi segmenti di mercato. Sebbene i campeggiatori tradizionali di solito preparino da soli tutte le attrezzature da campeggio, EasyCamp fornisce una nuova piattaforma e una nuova tecnologia per creare una nuova soluzione aziendale che attinge ad un mercato esistente in modo innovativo. Integra le compagnie di autonoleggio e si rivolge anche al nuovo segmento di mercato delle famiglie che decidono di andare in campeggio per la prima volta. EasyCamp offre anche servizi alle imprese che svolgono le attività di viaggio annuali dei propri dipendenti. Per quanto riguarda il secondo caso, Delta è un'azienda consolidata e di grandi dimensioni nel settore degli elettrodomestici, dell'elettronica, ecc., che è un mercato esistente e maturo. Applica dunque l'IoT per migliorare i prodotti esistenti che si concentrano sullo stesso mercato, propone nuove soluzioni e servizi completi ai propri clienti e rafforza anche le relazioni con questi ultimi.

È possibile affermare che operando in un settore maturo come quello di Delta, l'IoT può migliorare prudentemente i suoi attuali servizi ai clienti e contribuire a consolidare le sue strategie di marketing relazionale. I manager stanno già notando l'influenza dell'IoT sulla vita e le abitudini delle persone e le aziende devono pensare a modi innovativi per catturare questa tendenza in atto. Tuttavia, in un nuovo settore come il campeggio per EasyCamp, l'IoT può completamente sopraffare il modello di business tradizionale. Le aziende hanno dunque la facoltà di creare un modello di business innovativo per espandersi in nuovi segmenti di clienti.

Lo studio rileva inoltre che un legame più forte implica una maggiore qualità delle informazioni ottenute, mostrando così un allineamento con la teoria del marketing relazionale e aggiungendo anche l'aspetto

importante alla pertinenza dei dati forniti dai clienti. Le relazioni a lungo termine hanno dimostrato che è possibile estrarre dati più pertinenti, soprattutto nel contesto in cui i clienti sono disposti a fornire feedback diretto alle aziende, portando a informazioni di alta qualità che supportano meglio le strategie aziendali. L'introduzione dell'IoT nel Relationship Marketing poi - o nelle aziende in generale - ha i suoi svantaggi soprattutto quando si tratta di garantire la sicurezza dell'uso delle informazioni, proteggerle dalle perdite e non gestirle in modo scorretto. La sicurezza dei dati è cruciale, infatti qualsiasi problema che potrebbe verificarsi con i dati dei clienti avrà un impatto sulla relazione tra un'azienda e i suoi clienti.

I risultati mostrano anche che la preoccupazione per la sicurezza delle loro informazioni personali potrebbe frenare i clienti, che potrebbero non essere disposti a impegnarsi in piattaforme online con cui non hanno familiarità, il che evidenzia l'importanza delle aziende di costruire la fiducia con i loro clienti attuali e potenziali al fine di superare questo ostacolo. L'IoT offre inoltre uno scenario più ampio per ascoltare meglio le aspirazioni dei clienti e creare forti punti di coinvolgimento, migliorando successivamente l'esperienza del cliente attraverso strategie di marketing relazionale efficienti.

Hollensen (2019) ha riportato l'interessante caso di **Volkswagen**, illustrando come l'azienda riesca a fornire ai propri clienti validi motivi per i quali diventare – e soprattutto rimanere – fedeli al *brand*. Il concetto di *customer loyalty*, specialmente per quanto riguarda i servizi post-vendita offerti dall'azienda, risultava particolarmente rilevante, poiché – come dimostrato – anche se all'invecchiamento del mezzo corrispondeva una maggiore domanda di servizi (parti, accessori, manutenzioni ecc.) si verificava allo stesso tempo una diminuzione di lealtà verso il marchio. Per molti anni, *Volkswagen* ha rappresentato un punto di riferimento in termini di *service development* nell'industria dell'automobile. Lo sviluppo di servizi non offerti dai concorrenti, quali *service guarantee*, piani d'emergenza, garanzia di mobilità per i clienti, club clienti e numeri verdi gratuiti, sono stati alcuni dei motivi che hanno contribuito al successo dell'azienda. *Volkswagen* fornisce inoltre in un unico *bundle* alcune opzioni di servizio, in un *concept premium* chiamato *Volkswagen Exclusive Service*. Questa tipologia di servizio include mobilità garantita per i partecipanti (ad esempio, in caso di guasto o manutenzione al veicolo), linea telefonica prioritaria, servizio di *pick-up* e consegna e noleggio. Il *customer club* viene considerato come prioritario dall'azienda, e ha consentito l'introduzione di un programma di contatto clienti individuali: si tratta di un programma di mail individuali nelle quali i clienti ricevono un pacchetto di benvenuto, offerte stagionali e presentazione di nuovi prodotti.

Infine, grazie alle numerose *partnership* con organizzazioni come *German Rail* o *Hapag Lloyd*, viene concessa la possibilità di ottenere dei punti bonus ogni qualvolta che si acquista un prodotto (come un'auto, ma anche un accessorio o qualsiasi altro servizio), scambiabili con altri prodotti o servizi. Inoltre, da qualche anno l'azienda ha introdotto *forum* di clienti e *focus group* come sforzo permanente per incoraggiare la comunicazione tra clienti e rivenditori.

Sempre *Hollensen (2019)*, *Andersen e Ross (2016)* ed *El Sawy e Amsinck (2016)* hanno invece esaminato il caso di **LEGO**, e di come il *brand* sia riuscito a riorganizzarsi all'interno della moderna era digitale, incoraggiando la condivisione di contenuti e conversazioni che hanno portato all'instaurazione di profonde relazioni. *LEGO*, infatti, si è ramificata all'interno di film, giochi per computer e parchi a tema per interagire ulteriormente con la sua base di clienti e diffondere il messaggio del loro prodotto. Il passaggio a un approccio reattivo e in tempo reale - oltre alle campagne pianificate - ha richiesto un cambiamento nella mentalità e uno spostamento dai media a pagamento a quelli di proprietà, poiché la società mira a orchestrare campagne a 360 gradi su tutte le piattaforme. Il marchio ha introdotto centri media in tempo reale per "ascoltare" i propri consumatori, aumentando al contempo la produzione di contenuti digitali. Oltre a lavorare con società cinematografiche e televisive e nel settore delle licenze, *LEGO* sta lavorando con i suoi fan per co-creare contenuti. Un esempio ha visto i fan creare un mini-film per apparire in "*The Lego Movie*". Questa collaborazione con i fan continuerà a essere una parte importante della strategia del marchio.

Oltre a creare i propri contenuti, *LEGO* incoraggia i propri fan a creare e distribuire contenuti. Quando, ad esempio, *Felix Baumgartner* si tuffò dallo spazio come attività promozionale per la *Red Bull*, ventiquattro ore dopo è apparsa su *YouTube* una versione *LEGO* dello stesso evento. I *social media* hanno incoraggiato e diffuso la creazione di contenuti e relazioni, e attività di *marketing* sincronizzato hanno l'opportunità non solo di incrementare le vendite e rafforzare un marchio, ma di costruire una comunità di sostenitori del marchio che creerà contenuti, avvierà un dialogo e promuoverà le vendite per conto dell'azienda. Un passo importante verso il rinnovato successo di *LEGO* è da attribuire alla digitalizzazione, sia dei prodotti che delle attività di *marketing*. Già a partire dal 2011, infatti, l'azienda iniziò ad integrare fisico e digitale affiancando *app* ai propri prodotti (ad esempio, *LEGO Fusion*) e videogiochi (come *LEGO Dimensions*). L'utilizzo dei *social media* e di diversi strumenti per il *networking* crearono enormi opportunità per relazionarsi con i consumatori. L'azienda utilizzò *fan pages*, gruppi e reti per accrescere e rafforzare la propria *fan base*. L'amministratore delegato riferì che, dall'inizio della crescita delle comunità online, il numero di persone presenti ai raduni passò da 500/1000 persone ad eventi di grandissime dimensioni che ospitano più di 5000 persone. Il canale *YouTube* "*the LEGO Group*" divenne il secondo *brand* più visto, il cui contenuto era per la quasi totalità *user-generated*. In questo modo, l'azienda riuscì anche a riconnettersi con la fascia adulta della clientela - che considerava il marchio come un *love brand* collegato alla propria infanzia - e lanciò quindi la linea *LEGO Architecture* (una linea di iconici palazzi e celebri strutture fatti di mattoncini).

È chiaro, dunque, che l'ascolto dei bisogni, delle lamentele e dei consigli forniti dai consumatori sia essenziale per attuare in modo corretto una strategia di *Relationship Marketing*. Non è da meno **Dell**, una delle storiche aziende leader nel settore tecnologico. *Chaffey* ed *Ellis-Chadwick* (2019), nel riportare le soluzioni adottate dall'azienda, hanno evidenziato come *Dell* – in primo luogo – dia ascolto alla voce dei propri clienti per sviluppare rilevanti tecnologie innovative e servizi di fiducia e valore. In una sezione interattiva del sito "*Dell IdeaStorm*", infatti, è possibile offrire suggerimenti riguardanti prodotti esistenti e non ancora sviluppati. Inoltre, per il segmento di clientela delle grandi aziende, l'azienda offre un programma detto "*Premier*": un sito di supporto (o *extranet*) sicuro e che consente acquisti personalizzabili.

Il fine ultimo di questo servizio è far risparmiare tempo e denaro alla propria clientela grazie a tre caratteristiche principali, ovvero un *online customer store* con prezzi unici per ogni cliente, tracciamento online del prodotto (con relativa fattura e cronologia acquisti) e facile controllo delle proprie operazioni. Senza considerare le più tradizionali promozioni offerte dall'azienda (quali spedizioni gratuite, sconti, *upgrade* o gadget in omaggio ecc.), la peculiarità riguarda la creazione del *Social Media Listening Command Centre*, una sezione incaricata di monitorare le conversazioni dei clienti maggiormente influenti, i *trend topic* relativi al *brand*, la *share of voice* e il *sentiment* relativo alla marca. In media, vengono monitorati circa 25.000 *post* in undici lingue al giorno. *Dell* è in grado di esaminare l'importanza di tali commenti e identificare quelli che necessitano di un *follow-up*.

Ad esempio, tramite l'analisi condotta su *Twitter* e la risposta alle lamentele dei consumatori, è stata identificata una possibilità del 30% di conversione dei clienti insoddisfatti. *Dell*, tuttavia, si è spinta ben oltre la semplice gestione e risoluzione delle lamentele, creando l'*Online Influencer Relations Program*. Il tutto consiste nell'identificare *key influencer* utilizzando un *tracker* di conversione. A tali soggetti, poi, vengono consegnati prodotti dei quali potranno fare una recensione o semplicemente condividere. La creazione di relazioni, però, prosegue anche sul piano fisico grazie al *Dell Customer Advisory Panel*, ovvero sia degli eventi dedicati nei quali viene fornito *feedback* dai clienti e si affrontano problemi rilevati dalla clientela, come eccessive chiamate perse e trasferimenti. Uno di questi eventi menzionati, ad esempio, ha portato alla creazione di un *software CRM ePhone* per migliorare la reportistica e il tracciamento di problematiche relative alle comunicazioni telefoniche e la diminuzione dei tempi d'attesa. Infine, per mantenere viva la conversazione e l'*engagement* con la propria clientela, *Dell* riserva grande importanza ai *forum*, nei quali l'azienda incoraggia i propri clienti a condividere idee e commenti di qualunque tipo.

Per quanto riguarda invece la **co-creazione**, secondo quanto riportato nel paragrafo riguardante la **Service-Dominant Logic**, si presenteranno ora dei *case studies* di aziende che fanno dell'utilizzo dei *social media*, dell'interazione con i clienti e fornitori e della partecipazione alla catena del valore il loro modello di business primario. Il primo (Kim e Choi, 2019) riguarda **RecordFarm**, una *start-up* sudcoreana fondata nel Gennaio 2015, composta da soli 10 membri dello staff, incluso il CEO. La società è interamente di proprietà dei suoi due co-fondatori ed è rigorosamente centralizzata. I co-fondatori, infatti, prendono tutte le decisioni manageriali e tecniche, contattano potenziali musicisti e gestiscono le risorse degli iscritti. La missione dell'azienda è quella di creare una piattaforma audio aperta e basata sui *social network* che consenta agli utenti di registrare, caricare, ascoltare, condividere e promuovere i propri file audio originali. A tale scopo, *RecordFarm* ha sviluppato un prototipo di servizio di *audio social platform*, che è stato lanciato nel Settembre del 2014.

Dopo aver sviluppato la piattaforma, tuttavia, la società ha dovuto affrontare due problemi. Innanzitutto, la natura stessa della piattaforma ha richiesto a *RecordFarm* di creare sia il lato della domanda che dell'offerta (Eisenmann, Parker e Van Alstyne, 2006; Kim, 2016). La società ha affrontato questo problema utilizzando i *social media*; il tutto è iniziato gestendo cinque pagine *Facebook* per raccogliere utenti e avviare una campagna di *marketing* virale. Oggi, ciascuna di queste pagine di *Facebook* ha almeno 450.000 *follower* e l'afflusso di utenti dalle pagine ha iniziato a creare valore per la piattaforma. Man mano che un numero maggiore di utenti *social* si è unito al servizio, *RecordFarm* ha istituito il lato della domanda della piattaforma, avviando un processo di *cross-marketing* per integrare i fornitori di contenuti come lato dell'offerta.

Con una strategia di *social media marketing* di successo, l'azienda ha quindi iniziato ad aggiungere altre pagine, come *Instagram*, *Blogger* e *Weibo*. Inoltre, dopo aver sviluppato il servizio iniziale, l'azienda ha iniziato a fornire servizi attraverso le pagine stesse della piattaforma (*My Page*, *Newsfeed*, commenti e *Timeline*) per la co-creazione attraverso i *social media*. Il team di *marketing* di *RecordFarm* si affida principalmente ai *social media* per ottenere utenti, con due aspetti critici relativi al loro uso. Innanzitutto, sebbene esistano molti siti *social*, *RecordFarm* si concentra solo su due: *Facebook* e *YouTube*. Questo perché le analisi indicarono che i singoli musicisti che forniscono contenuti per la piattaforma *RecordFarm* partecipavano principalmente su queste due piattaforme. In secondo luogo, *RecordFarm* inizialmente si concentrò sull'acquisizione di ascoltatori che erano consumatori e non su singoli musicisti che sono anche fornitori di contenuti. Questo in quanto il mercato della musica online differisce dal mercato della musica tradizionale, poiché i consumatori si divertono a costruire comunità tra loro e a condividere informazioni, e ai musicisti piace interagire con loro.

In tal modo *RecordFarm* ha implementato questa strategia attirando 50.000 utenti utilizzando contenuti vari e forti, in seguito ha cercato di attrarre fornitori di contenuti verso queste comunità di utenti iniziali. Inoltre, *RecordFarm* ha interagito con gli utenti sul mercato per ottenere 300.000 utenti attivi sui *social media* e attirarli verso il vero servizio *RecordFarm*. In altre parole, *RecordFarm* ha scelto i fornitori di contenuti e i consumatori di contenuti in base alle caratteristiche della piattaforma di mercato domanda-offerta. Inoltre, ha utilizzato le interazioni dei *social media* per creare valore. Pertanto, le strategie *social* dell'azienda sono state elementi chiave di *marketing* che hanno portato alla sua rapida crescita.

Nonostante *RecordFarm* debba la sua accresciuta popolarità a diversi fattori, tra i quali la possibilità di accedere alla *timeline* e alla *newsfeed* di altri utenti (attraverso una funzione "*My Page*") e una piattaforma audio *online-to-offline* (O2O) che permette la creazione di file audio per eventi offline (come concerti all'aperto), il successo dell'azienda dipende forse dal servizio unico e dalle funzionalità offerte agli utenti, poiché consente ai suoi utenti di condividere, discutere e votare i propri file musicali e audio attraverso il proprio sito Web e la pagina *Facebook* ufficiale; così facendo, offre nuovi contenuti musicali creativi, innovativi e guidati dall'utente e offerte di file audio sui suoi siti, a differenza di altri servizi di *streaming* musicale. Ciò rende i contenuti di *RecordFarm* davvero distintivi e basati sulle esigenze degli utenti. Inoltre, *RecordFarm* utilizza i *social media* sia come strumento di connessione sia come ricompensa, in quanto promuove gli utenti attivi sulla sua pagina principale, così come le sue pagine *Facebook* e *YouTube* ufficiali, per connettersi con i non utenti. Di conseguenza, gli utenti gestiscono attivamente i propri contenuti per indicare una maggiore lealtà, poiché desiderano ricevere questa esposizione come premio; ciò consente loro di essere visti da oltre due milioni di altri utenti attraverso questo singolo canale di esposizione. Infine, non bisogna dimenticare il fatto che la piattaforma – utilizzabile principalmente da *mobile* – soddisfa il desiderio del consumatore attuale di essere sempre connesso e accedere ai propri contenuti in qualsiasi momento e luogo.

L'impostazione del servizio offerto da *RecordFarm* ha consentito la creazione di un servizio unico nel suo genere; l'intero sistema, infatti, può funzionare solamente grazie al continuo coinvolgimento degli utenti stessi che – in un certo senso – controllano la piattaforma creando un unico ecosistema funzionale basato sulla creazione e sulla condivisione.

Anche colossi aziendali come *PepsiCo* hanno fatto – e fanno tutt’ora – grande ricorso al potere e all’influenza dei *social media* per promuovere l’iniziativa dei propri consumatori nella creazione di contenuti. È il caso infatti di ***PepsiCo India*** che, nel 2015, lanciò una campagna di co-creazione di pubblicità e coinvolgimento dei clienti nota come "*Crash the Pepsi IPL*", il primo caso di co-creazione di clienti nella pubblicità in India (Yadav, Kamboj e Rahman, 2016).

Le ideologie sottostanti la creazione di tale campagna erano: la creazione di *advertisement* basato sul consumatore (piuttosto che basato su quello che l’azienda credeva avrebbe voluto il consumatore), l’ascolto del consumatore – per creare un’interazione stabile ed efficace e comprendere le esperienze e i sentimenti relativi al *brand* – e, quindi, aumentare l’*engagement* con l’azienda. Stimolando dunque la creatività dei clienti, sarebbe stato possibile ottenere approfondimenti su varie situazioni di utilizzo del prodotto che avrebbero potuto aiutare nella futura segmentazione e far capire ai clienti che essi erano veramente importanti per l’azienda, migliorando le relazioni con quest’ultimi e il valore del marchio. L’obiettivo principale della campagna era la co-creazione di un annuncio pubblicitario di 30 secondi, che sarebbe stato mostrato durante l’IPL 2015 di *Pepsi* (ovvero la finale della Lega di cricket indiana).

Il concorso è iniziato il 3 Marzo 2015 ed è durato fino al 15 Maggio 2015. Tutto ciò che un partecipante doveva fare era realizzare uno spot di 30 secondi che esprimesse il proprio amore per *Pepsi* a proprie spese. I clienti, poi, avrebbero dovuto caricare lo *spot* su *YouTube* tramite il proprio *account* personale chiamandolo "*Crash the Pepsi IPL*" e aggiungendo il loro titolo. In seguito, dopo aver condiviso il proprio video anche sul sito Web dedicato alla campagna, una giuria interna avrebbe selezionato gli annunci che rispettavano tutti i termini e le condizioni della campagna e ottenuto i finalisti, il cui numero non poteva superare i 50. Nell’ultima fase, una giuria indipendente di giudici di diversi settori venne invitata a giudicare i finalisti e dichiarare cinque vincitori. Secondo *PepsiCo India*, "*la giuria composta da cinque membri comprende la star del cinema più in voga di oggi e l’ambasciatore Pepsi Ranbir Kapoor, il famoso regista e produttore Gautham Menon e il celebre compositore musicale Pritam. A contribuire con le proprie competenze di marketing al tavolo di valutazione sarà Ruchira Jaitly, Senior Director Marketing PepsiCo India, e Anuja Chauhan, acclamata autrice e veterana della pubblicità*". La presenza di celebrità come giudici venne integrata per migliorare il coinvolgimento dei clienti e anche per dimostrare la trasparenza e la grandiosità dell’evento. Venne poi incoronato un sesto vincitore, definito "vincitore della scelta popolare", in quanto scelto votando sul sito Web della campagna. In questo passaggio, gli utenti dovevano votare il loro video pubblicitario preferito dall’elenco degli annunci dei finalisti e condividere quel video sulle loro pagine dei *social media*, come *Facebook* e *Twitter*.

Per migliorare ulteriormente il coinvolgimento dei clienti e partecipazione, *Pepsi* annunciò un buono regalo *Flipkart* di circa \$ 27 per i 50 fortunati vincitori i cui video votati e condivisi sarebbero risultati vincitori. Il video dell'unico e vero vincitore finale, però, sarebbe stato trasmesso durante l'IPL 2015 e ai vincitori, insieme ai loro amici, venne data l'opportunità di assistere ad una partita nell'IPL 2015 e al loro debutto pubblicitario dal *VIP Box Pepsi*, oltre a un premio in denaro del valore di circa \$ 1.300.

PepsiCo India ricevette una grandissima risposta da parte dei propri consumatori. Secondo il sito ufficiale di *PepsiCo* India, i risultati della campagna furono i seguenti:

- numero di annunci pubblicitari ricevuti dai clienti: oltre 2.600;
- totale annunci selezionati: più di 900;
- numero totale di finalisti: 33;
- vincitori della giuria: 5;
- numero di *like* di *Facebook* sulla sua pagina, "*YEH HI HAI MOMENT #LIVE IT ABHI*": 33 milioni;
- la pagina *Twitter* "*YEH HI HAI MOMENT #LIVE IT ABHI*" ebbe oltre 18.000 *tweet* e 147.000 *follower*;

Si può dire osservando questi fatti e cifre che *PepsiCo* India ebbe successo nella co-creazione di un annuncio pubblicitario e nel coinvolgere correttamente i propri clienti durante tutta la campagna. La travolgente risposta mostra che i clienti furono particolarmente coinvolti, infatti, nella co-creazione di annunci. Il coinvolgimento dei clienti è stato possibile grazie alla presenza di piattaforme di *social media*, come *YouTube*, *Facebook* e *Twitter*, che alla fine portarono migliori prestazioni e vendite dell'azienda, maggiori profitti e vantaggio competitivo – anche se in modo indiretto. Alla base di queste dichiarazioni, però, rimane comunque il fatto che i consumatori coinvolti svolgono un ruolo importante nel processo di *marketing* virale offrendo ad altri *referral* e/o raccomandazioni per prodotti, servizi o marchi specifici.

Lavino (2019) invece, sempre all'interno dell'ambiente *digital*, ha riportato il caso di ***Glossier***: un *brand* di cosmetici che, dal 2014, opera vendendo ai consumatori statunitensi esclusivamente sul Web. L'origine del marchio risulta essere particolarmente inusuale, poiché deriva da un popolare *blog* di bellezza chiamato "*Into The Gloss*", appartenente alla fondatrice e Amministratore Delegato Emily Weiss, la quale ha saputo sfruttare appieno la popolarità del suo *blog* e degli strumenti forniti dalla rete per creare un vero proprio culto del prodotto. Questo poiché seppe riconoscere il potenziale dei contenuti e dei *social media* per creare una comunità e concentrarsi sull'accessibilità ed inclusività da essi fornita.

Infatti, prima ancora di citare la strategia di co-creazione utilizzata da *Glossier*, è interessante far notare alcuni aspetti. Innanzitutto, al fine di presentarsi ai propri consumatori con autenticità e semplicità, l'azienda utilizza telefoni cellulari – anziché macchine fotografiche professionali – per la realizzazione delle proprie campagne pubblicitarie, così da far trasparire il proprio ideale di immediatezza ed avvicinarsi ancora di più al *modus operandi* dei consumatori, specialmente quelli *social*. Inoltre, molto

spesso i soggetti ritratti all'interno degli scatti sono gli stessi dipendenti di *Glossier* o *fan* che vengono reclutati tramite *Instagram*.

Come può, dunque, un *brand* nato e presente solo sul Web - e con una fortissima competizione - emergere dalla massa? I principi sottostanti la strategia di *marketing* del *brand* possono essere riassunti in tre punti principali: coinvolgimento dei clienti in qualità di "esperti" - dai quali si riceve utile *feedback* usato come spunto per l'offerta iniziale, creazione di *buzz* (tramite dialogo, condivisione e monitoraggio continuo dei rapporti e degli scambi con i consumatori) e infine la creazione di una *brand image* che posizioni *Glossier* nella mente dei consumatori con un marchio "amico" e facilmente accessibile (come verrà a breve illustrato).

Un elemento che con grande probabilità rappresenta un forte vantaggio competitivo dell'azienda è la creazione di *user-generated content* (UGC). Nella creazione di nuovi prodotti, infatti, *Glossier* si rivolge ai propri consumatori per fragranze, colori e addirittura prezzi. Con 2.8 milioni di *follower* su *Instagram*, infatti, il *brand* riceve all'incirca 5 messaggi al minuto contenenti idee dei propri clienti, e consente ai propri selezionati *brand advocates* di ottenere una pagina dedicata nella quale i propri *follower* personali potranno acquistare i prodotti *Glossier*, ricevendo una commissione o in alternativa credito per l'acquisto dei propri prodotti. È dunque possibile creare partecipazione di valore condivisa, utilizzando una cerchia di *micro-influencer* che diffondono i prodotti e gli ideali rappresentati dal *brand*.

Il prodotto *Glossier* che ha rappresentato il più importante caso di co-creazione riguarda il detergente per la pelle chiamato *Milky Jelly Cleanser*. Il lancio di questo prodotto venne causato dal fatto che, nel 2015, nell'*hashtag* condiviso dalla community *Glossier #igTopShelfie* i clienti non avevano incluso un detergente preferito tra le foto dei propri prodotti da bagno. Emily Weiss, allora, pubblicò sul proprio *blog* un *post* dal nome "*What's Your Dream Face Wash?*", con l'intento di chiedere alla *community* quali caratteristiche avrebbe dovuto avere il loro detergente preferito. Oltre all'individuazione delle caratteristiche ideali di prodotto, *Glossier* fu in grado di capire - grazie ai commenti sottostanti il *post* - che per la maggior parte dei consumatori la detersione del viso prevedeva essenzialmente due passaggi: struccaggio e applicazione del detergente.

Il *brand*, dunque, decise non solo di pubblicare a sua volta le caratteristiche che il detergente avrebbe avuto, ma con una audace mossa decise di realizzare un prodotto due-in-uno, contrariamente alla grande maggioranza di altri *brand* di cosmetici che preferiscono due versioni distinte (specialmente per garantirsi proventi separati di vendita) e, a quattro anni dal suo lancio, *Milky Jelly* rimane ancora una dei *best-seller* di *Glossier*.

Un esempio riguardante un'azienda più conosciuta, invece, è quello relativo a **BMW** (De Rosa, 2016) e alla creazione del "*Co-creation Lab*". Questo "laboratorio" di idee consiste in un luogo di incontro virtuale per persone interessate o appassionate al mondo delle automobili e che vogliono condividere le loro opinioni o idee in merito ai futuri sviluppi di nuovi modelli, tecnologie o *design* unici. La piattaforma Web consente alle persone di unirsi a più attività connesse a vari settori automobilistici posizionati in diverse fasi dello sviluppo di nuovi prodotti, rendendo il laboratorio una sorta di "meta-piattaforma". Quest'ultima si avvale di *contest* di idee, *toolkit* degli utenti, *concept test* virtuali e studi di ricerca sull'innovazione per avere accesso a nuove idee innovative. Ogni interazione dell'utente inoltre viene tracciata e comunicata alla piattaforma, in modo che il risultato sia una cronologia visualizzabile di idee suggerite dai clienti.

L'idea originaria lanciata dal laboratorio, risalente al 2010, venne chiamata "*Tomorrow's Urban Mobility Services*". Da allora, il laboratorio ha promosso innumerevoli iniziative per il gruppo, ma la prima riguardò l'innovazione dei servizi di mobilità nelle città e aree metropolitane del futuro. Ai soggetti interessati vennero forniti 5 aree specifiche sulle quali lavorare: mobilità, parcheggio, auto elettriche, *network* e comunicazioni e applicazioni. I risultati furono buoni, e dopo sole sei settimane più di 500 partecipanti da tutto il mondo si unirono alla comunità per dimostrare il loro talento e presentare le loro idee. Vennero dunque creati più di 300 *concept* in diversi segmenti e la *web community* creò relazioni e fornì *feedback* sui miglioramenti grazie a 5000 commenti che vennero pubblicati dagli utenti stessi. Attraverso uno schema di valutazione, poi, vennero fornite oltre 8600 valutazioni, fornendo quindi notevoli nuovi spunti e idee per il gruppo **BMW**.

A partire dal 2010, tuttavia, vennero lanciati molti altri progetti e la folla crebbe fino a cinquemila utenti con una media di circa 1300 idee offerte (al momento nel quale l'analisi del caso venne effettuata). Venne quindi creato uno spazio dedicato all'interazione tra co-creatori, in cui ogni persona in qualsiasi parte del mondo poteva avere accesso alle informazioni relative a un altro utente, come aree di interesse, paese di origine, età e auto di proprietà. Nel 2016, il *contest* esistente riguardava il miglioramento del bagagliaio delle **BMW** e comprendeva tre categorie: variabilità, sistema di ritenuta e copertura del bagagliaio. La piattaforma Web consentì di invitare utenti che avevano già mostrato la loro creatività e abilità in precedenti attività di innovazione e attirò altre persone che non hanno familiarità con la piattaforma stessa. Un aspetto interessante, però, riguarda il fatto che molti utenti si registrarono come membri solo per rimanere informati sulle sfide dell'innovazione o su progetti particolari del gruppo, senza essere utenti attivi.

Due sono state le idee più innovative che hanno visto la propria nascita all'interno del *Co-creation Lab*: la prima, inizialmente chiamata "*Lifeboat*" (ovvero "scialuppa di salvataggio"), venne perfezionata da **BMW** per creare un veicolo con connessione Wi-Fi integrata che avrebbe garantito comunicazioni in caso di incidenti. **BMW** chiamò questa invenzione il sistema "*Connected Drive*" che è oggi disponibile

su richiesta per ogni modello della flotta. Il veicolo dotato di questa tecnologia dispone di una scheda SIM installata in modo permanente, che consente agli utenti di utilizzare facilmente funzioni innovative come *BMW Teleservices*, servizi di *conciierge*, Internet, servizi remoti e informazioni sul traffico in tempo reale in molti paesi del mondo, senza bisogno di proprie cellule. La scheda SIM integrata, quindi, è un prerequisito per l'utilizzo di questi servizi, ma rende l'utente e il veicolo a prova di incidente e assicura un collegamento diretto con il mondo esterno anche in situazioni difficili attraverso l'opzione "chiamata di emergenza intelligente". Un'altra caratteristica è che, se viene installato un *airbag*, l'*Intelligent Emergency Call* contatta automaticamente il *BMW Call Center* tramite un'unità telefonica a prova di incidente installata permanentemente nel veicolo, indipendentemente dal telefono cellulare personale, sia in patria che all'estero. In seguito, il personale *BMW* stabilirà il contatto con lo sfortunato utente, informerà i servizi di emergenza e gli fornirà assistenza telefonica, se possibile nella sua lingua madre.

Il secondo esempio dell'uso delle invenzioni del *Co-Creation Lab* riguarda l'implementazione dei concetti basati sulla ricezione di informazioni sugli spazi di parcheggio disponibili tramite segnali GPS. Questi progetti sono stati perfezionati e riprodotti da *BMW* nella realizzazione dell'app *ParkNow*. Il funzionamento si basa sulla ricezione via telefono di un identificatore di parcheggio, che corrisponde a uno spazio di parcheggio. Le informazioni sulla sessione di parcheggio possono essere trasmesse al dispositivo mobile da un *server* di rete in comunicazione con il dispositivo mobile sulla rete.

Anche se in questa tesi si è per la maggior parte trattato di co-creazione riferendosi al coinvolgimento dei consumatori (in quanto campo d'analisi scelto), ciò non significa assolutamente che essa riguardi esclusivamente gli utenti finali – come nel caso sopra illustrato di *BMW*. Come infatti venne analizzato da *Kuo, Luarn e Chen (2017)* nel seguente caso esaminato, per comprendere l'applicazione della *S-D Logic*, la tecnologia *Xiaomi*, sin dalla sua fondazione nel 2010, ha adottato un modello di business "fan-centric" e si presta come un caso emblematico. (*Shih et al., 2014*). Utilizzando un modello di rete per vendere, interagire e formare relazioni, i *fan* del brand *Xiaomi* sono stati in grado di co-creare attivamente contenuti aziendali e di *brand marketing*.

Allo stesso tempo, Lei Jun, fondatore di *Xiaomi*, ha costruito una catena per fare sì che l'azienda stessa potesse investire in aziende che potevano fornire concetti innovativi. I partner attuali con idee innovative, dunque, possono tutt'oggi collaborare con *Xiaomi*. Ciò significa che la co-creazione di valore non esiste solo nel rapporto con i consumatori, ma anche da un business all'altro. *Xiaomi*, infatti, non ha una sua fabbrica: i suoi prodotti sono sviluppati dai suoi partner. L'azienda ha inoltre istituito l'app *Miliao* per interagire con i consumatori, tenendosi al passo con la domanda e creando un modello incentrato sui *fan* (*Shih et al., 2014*). La più grande differenza tra *Xiaomi* e altri produttori simili risiede nel suo modello collaborativo: *Xiaomi* è disposta a stabilire *partnership* con fornitori e clienti, consentendo a questi di creare nuovi prodotti. Questa è anche la chiave per la rapida introduzione di

nuovi prodotti da parte di *Xiaomi*, che non solo consente ai clienti di co-sviluppare *software*, ma risponde personalmente alle richieste dei clienti (anche con risposte del fondatore stesso).

Per quanto riguarda i suoi partner, *Xiaomi* organizza regolarmente conferenze con i fornitori per scambiare e fornire condizioni operative. Possono risolvere congiuntamente i problemi della catena di approvvigionamento e trovare nuove opportunità di sviluppo. Questa catena della comunità aziendale consente ai clienti di *Xiaomi* e alle attività correlate di co-creare prodotti. Il modello di co-creazione è il seguente: in primo luogo, *Xiaomi* conversa con i clienti attraverso *Miliao* per comprendere le loro esigenze e si tiene al passo con la quantità potenziale di prodotto richiesta attraverso i preordini; successivamente, utilizza le conferenze con i fornitori per stabilire *partnership* e spiegare la sua proposta di valore; e infine, co-produce offerte di servizi con i suoi fornitori e clienti.

Per i marchi di *smartphone* in Cina, infatti, è meglio conoscere in anticipo la quantità richiesta per controllare i costi, in modo che il prodotto possa essere lanciato sul mercato a un prezzo inferiore (una grande competizione basata sul prezzo, infatti, ricalca il modello di business di *Xiaomi*). Ciò attirerà l'attenzione dei clienti e aumenterà efficacemente le vendite nel più breve tempo possibile. Quando *Xiaomi* sviluppa prodotti, rilascia prima il codice per lo sviluppo del *software* su *Miliao* in modo che i clienti possano preordinare e assistere lo sviluppo. In questo modo, *Xiaomi* comprende velocemente la quantità richiesta. Successivamente, condivide le informazioni sui clienti e discute delle difficoltà di produzione con i fornitori durante le conferenze con quest'ultimi, sviluppando congiuntamente prodotti correlati.

Grazie a questa struttura di business, *Xiaomi* è in grado di soddisfare le esigenze dei clienti attraverso un modello (l'*app Miliao*) di interazione semplice ed efficace. Allo stesso tempo, utilizza i preordini per comprendere la quantità richiesta e consente ai fornitori di unirsi alla catena (la rete del valore) attraverso le conferenze dei fornitori. I fornitori possono quindi assistere nello sviluppo di nuovi prodotti ed entrare nel mercato con il marchio *Xiaomi*. Infine, *Xiaomi* promuove il proprio sistema con *Miliao* in modo che i *fan* possano fornire assistenza e raccomandazioni, raggiungendo così l'obiettivo di trasmettere proposte di valore e creare offerte di servizi e creare così un circolo virtuoso (co-creazione di conversazioni, reti di valore, proposte di valore e offerte di servizi).

Il fondatore di *Xiaomi*, Lei Jun, vede ogni partner come uno dei suoi stessi dipendenti. Lei offre inoltre ai fornitori condizioni contrattuali migliori qualora decidessero di collaborare con l'azienda. Di conseguenza, molti fornitori sono disposti ad assistere *Xiaomi* nella produzione e nello sviluppo del prodotto. Inoltre, Lei risponde personalmente alle domande dei *fan*. Gli intervistati nella ricerca hanno osservato che: "[...] nel Luglio 2014 si è diffusa la voce di problemi di liquidità per un fornitore. Si diceva che il fornitore avrebbe cessato l'attività entro Settembre. Lei Jun ha aiutato il fornitore con denaro contante per aiutarlo a superare le difficoltà, perché Lei considerava la relazione di *Xiaomi* con vari fornitori come una *partnership*. Lei non voleva alcun problema che potesse spezzare la catena di fornitura

di Xiaomi. Una volta mi sono lamentato delle carenze del software Xiaomi e con mia sorpresa, è stata Lei Jun a rispondere. Ero lusingato. Mi ha anche dato l'impressione che Xiaomi fosse un business che valorizzava i clienti". La chiave del modello di Xiaomi sta nel convertire direttamente i suoi clienti in fan in modo che siano disposti a progettare e modificare prodotti con Xiaomi. Inoltre, ai clienti viene consentito di scaricare i software per provarli gratuitamente. Un forum, poi, consente ai clienti di inviare i rapporti sull'esperienza di prova ogni martedì, mentre il software di conseguenza viene aggiornato ogni venerdì.

Non è sempre detto, tuttavia, che per instaurare relazioni sia necessario ricorrere a soluzioni tecnologiche, che – sebbene efficaci – possono risultare anche molto costose. Nel corso della trattazione, infatti, è stata spesso menzionata l'esperienza d'acquisto come uno degli elementi che un'impresa può decidere di sfruttare per dare inizio ad una relazione con i propri clienti. Ancora maggior rilievo è stato dato alla trattazione del **marketing esperienziale**. Ebbene, di seguito verranno riportati diversi casi emblematici relativi a questa tematica. Come il caso di **Hunter Boots Ltd** (Hollensen, 2019), un'azienda britannica con più di 150 anni di storia che è diventata simbolo di stile a livello mondiale grazie alla sua iconica linea di stivali. In un universo digitale caratterizzato da mode di breve durata e prodotti e servizi in continua evoluzione, molti marchi storici si vedono obbligati a rivalutare le loro strategie di marketing per cercare di rimanere pertinenti e di successo con il passare del tempo (Skyword.com, 2018).

Il primo *flagship store* globale di Hunter a Londra è stato aperto solamente nel 2014, il secondo a Tokyo nel 2016 e il terzo a Toronto nel 2017. Può sembrare strano che, nella lunga storia dell'azienda, essa non avesse ancora dei negozi "brick and mortar" (i prodotti, infatti, sono sempre stati distribuiti attraverso rivenditori all'ingrosso). Nel 2014, tuttavia, in un momento in cui molti marchi stavano chiudendo le loro sedi fisiche a causa dell'aumento dello shopping online e della concorrenza di colossi come Amazon, Hunter ha scelto di aprire la sua primo store, seguito presto da altre due. La decisione ha riguardato non tanto la creazione di più luoghi dove vendere la propria merce, bensì il marketing esperienziale. I negozi Hunter, infatti, sono progettati come ambienti immersivi che trasportano i clienti nei paesaggi selvaggi delle Highlands scozzesi. Elementi come l'architettura di un fienile e i soffitti dipinti come un cielo in movimento ricordati ambienti rurali ed evocativi. La compagnia ha anche organizzato alcuni eventi e collaborazioni *pop-up* esperienziali che richiamano la vivacità emotiva e la forte dimensione dello stile di vita di Hunter. "I marketer dovrebbero chiedersi: in che modo tutti i punti di contatto dei nostri clienti contribuiscono a rafforzare il nostro marketing esperienziale? Come possiamo portare più immagini aspirazionali dei nostri marchi, personaggi ricchi e componenti dello stile di vita nel mix in modo interattivo e coinvolgente? Penso che la chiave per qualsiasi marchio storico di successo che va avanti sia la capacità di conservare ciò che è importante, ed essere molto felice e in grado di gettare via ciò che non lo è", secondo Alasdair Willis, Creative Director di Hunter Boots.

L'azienda, tuttavia, non si fermò qui. Progettò infatti due esperienze per coinvolgere intimamente i propri clienti. Nel primo caso, un gruppo intimo di buongustai vennero invitati ad un pranzo privato con lo chef Dan Barber al suo ristorante stellato *Blue Hill* a *Stone Barns*, classificato come l'undicesimo miglior ristorante al mondo. A *Stone Barns*, inoltre, è presente un'azienda agricola perfettamente funzionante in cui Barber guida lo sviluppo dell'agricoltura e dei prodotti animali tenendo presente innovazione, sapore ed etica. In questo ambiente agricolo, gli ospiti sono stati invitati a provare la linea di stivali tecnici *Hunter Field* mentre cenavano con lo chef e visitavano i terreni della fattoria.

L'allineamento aveva senso. *Hunter* è sempre stato ancorato agli ambienti rurali e all'aria aperta, ma il senso di qualità, e persino il lusso rustico, è stato un allineamento continuo con *Blue Hill*, che nonostante tutta la sua creatività è, dopo tutto, una fattoria. Questo fu inoltre il luogo in cui venne girata la successiva campagna di *Hunter*. Esperienze come queste non sono nuove nella moda, le aziende infatti compiono spesso lanci di prodotti unici che sono perfetti per il c.d. "buzz", anche se a volte mancano di un vero allineamento. *Blue Hill* rappresenta invece il modello comportamentale e lo stile di vita di quel particolare pubblico per *Hunter Field*. La seconda esperienza, solo pochi giorni dopo l'escursione di *Blue Hill*, ha avuto come *target* un pubblico più ampio in cui il marchio ha ricreato i nebbiosi altopiani scozzesi nel mezzo della frenetica *Grand Central Station* di New York. Con una maggiore attenzione alla moda, allo stile e alle categorie come l'attrezzatura per la pioggia, una struttura ispirata alla serra in stile contemporaneo è stata collocata nella sala *Vanderbilt* della stazione e riempita di nebbia, muschio e prodotti *Hunter*. Una colonna sonora in *loop* che simulava i suoni della campagna, diminuendo il rumore esterno, ha creato un momento coinvolgente che ha portato le persone al di fuori dalla *Grand Central Station* e all'interno del mondo di *Hunter*.

Il risultato, sebbene abbia contribuito alla raccolta dei dati dei consumatori e creato grande discussione all'interno dell'ambiente *social*, è indicativo di un *trend* degli ultimi anni, durante i quali Willis ha lavorato per rafforzare la presenza digitale omnicanale di *Hunter*. Le loro vendite online sono cresciute fino a comprendere il 27% delle attività del marchio attraverso una strategia che supporta la vendita al dettaglio con una presenza digitale significativa stratificata con momenti esperienziali. "La cosa importante per me è che dimostriamo ai nostri consumatori, alla stampa e all'industria l'ampiezza della proposta di *Hunter*. Voglio dare un'esperienza completa a tutti gli aspetti del marchio" (Forbes, 2017).

Nella stessa direzione di *Hunter Boots* sono andati anche **altri brand** (Kotler e Stigliano, 2018) come **Kiko Milano** che, nell'ambito della cosmetica, non solo ha reso i propri *store* come una vera e propria destinazione, ma ha anche cercato di coinvolgere la comunità in maniera più attiva creando diversi eventi all'interno dei propri *flagship store*. L'iniziativa non solo è volta alla generazione di traffico all'interno del punto vendita, ma anche come luogo in cui trascorrere un *happy hour* in compagnia e generare *buzz* intorno alla *brand*.

E ancora, l'iconico *brand* di jeans (e non solo) **Levi Strauss** – al fine di creare una connessione emotiva con gli amanti della marca – ha concepito un programma di *loyalty* non tradizionale: si tratta di un'*app* ideata per spingere le persone a vivere più esperienze possibili nella loro città grazie al contributo degli utenti della *community* che segnalano luoghi di interesse (come ristoranti, luoghi particolari in cui fare sport o shopping ecc.). In seguito, attraverso l'utilizzo dell'apposita applicazione e la partecipazione a piccoli *mini-game*, è possibile accedere ad esperienze esclusive, servizi personalizzati e sconti.

La creazione di un'esperienza, poi, può anche servire da volano a quei *brand* che intendono inserirsi all'interno di un mercato nel quale non sono ancora presenti, come un mercato straniero. È proprio questo il caso di **Polaris** e del mercato indiano (Arora e Chatterjee, 2017). *Polaris India Pvt. Ltd.* è stata fondata nel 2011 come filiale al 100% di *Polaris Industries Inc.* (USA), azienda produttrice di veicoli fuoristrada, un marchio indiano di motociclette, motoslitte, veicoli commerciali e governativi e vari accessori e abbigliamento correlati.

Sebbene i veicoli commerciali fuoristrada e sportivi *Polaris* fossero ben noti negli Stati Uniti, erano una categoria completamente nuova per il mercato indiano, che non possedeva una storia di vendite di veicoli fuoristrada (o ATV, "*all-terrain vehicles*") e nessuna industria ATV locale. L'azienda, inoltre, decise che tutti i prodotti *Polaris* sarebbero stati importati in India come unità completamente costruite, il che significava adattarli alle condizioni della domanda una volta arrivati nel paese. Il prezzo del modello base negli Stati Uniti, \$ 5.000, sarebbe dunque salito a \$ 16.700 una volta incluse le tasse e i margini dei rivenditori. Pertanto, un marchio considerato relativamente economico negli Stati Uniti sarebbe diventato un prodotto di lusso nell'economia emergente dell'India.

Inoltre, la volatilità del tasso di cambio della rupia indiana rispetto al dollaro USA minacciava di rendere inaccessibili i prodotti *Polaris* alla maggior parte dei consumatori indiani. In breve, due erano i problemi significativi legati alla commercializzazione dei prodotti *Polaris* in India: la necessità di creare un nuovo segmento di mercato, per costruire una cultura *off-road* mai esistita in precedenza, e commercializzare il prodotto in modo che le persone sarebbero state disposte a pagare quello che potevano considerare un prezzo elevato.

I dati sulle vendite iniziali per i veicoli *Polaris* in India rivelarono che il 45% dell'utilizzo dei veicoli riguardava l'uso ricreativo, inclusi piccoli parchi di divertimento e fuoristrada; un altro 45% proveniva da individui con reddito elevato; e il restante 10% proveniva da agenzie governative. Per *Polaris* era importante trovare usi diversi per lo stesso prodotto di base. Ad esempio, gli ATV commercializzati per scopi agricoli negli Stati Uniti sarebbero dovuti essere commercializzati come articoli di lusso in India. La società doveva modificare le sue comunicazioni di *marketing* e proporre idee che potessero rendere il prodotto di successo nonostante la volatilità dei tassi di cambio e la mancanza di competitività in termini di prezzo.

I tradizionali canali di *marketing* della pubblicità su giornali e TV e *l'endorsement* di diverse celebrità erano stati già provati, ma con scarso successo. Anche le campagne di sensibilizzazione attraverso riviste come *AutoCar* non produssero alcuna risposta significativa. Sebbene una campagna televisiva *Polaris* su "*Ben Ten*", un cartone animato per bambini, fosse popolare, non influì significativamente sulle vendite. Ciò che generò molta eccitazione, tuttavia, è stato l'uso dei *social media*, in particolare *Facebook* e *Twitter*. Ciò è spesso in contrasto con ciò che le multinazionali statunitensi normalmente si aspettano in un mercato emergente, data la portata e la connettività di Internet limitate. Normalmente, i supporti come la stampa sarebbero dovuti essere più forti nei mercati emergenti. Tuttavia, questo approccio non si tradusse in vendite e *Polaris* doveva trovare una nuova idea.

Defexpo, la più grande mostra di sistemi di difesa e sicurezza dell'India, che si tenne a Nuova Delhi, offrì però l'opportunità che il team *Polaris* stava cercando. *Polaris*, infatti, è stata l'unica azienda a fornire corse per gli spettatori diretti alla fiera, e questo ha dato alle persone la possibilità di provare, in prima persona, l'esperienza di guidare in un ATV *Polaris*. Il successo di questa mostra ha portato l'azienda a esplorare il *marketing* esperienziale e alla fine a sviluppare le proprie "*Polaris Experience Zones*" (PEZ). Si tratta di strutture fuoristrada gestite professionalmente dove i potenziali clienti possono guidare veicoli *Polaris*. Fondata a Chennai, la prima PEZ consisteva in una pista lunga 25 km su una spiaggia di 5 acri, e presentava dossi sabbiosi creati artificialmente. Includeva anche tracciati più piccoli progettati per i bambini. Tre dozzine di veicoli *Polaris* erano disponibili per l'uso presso la struttura.

Nei giorni feriali, la pista attirava circa 30 clienti al giorno, ma questo numero era destinato ad aumentare a circa 200 nei fine settimana, con picchi durante i periodi estivi e invernali. La maggior parte dei visitatori erano professionisti in cerca di un cambiamento dalla routine, giovani in cerca di avventura, studenti in cerca di divertimento e individui facoltosi che volevano provare gli ATV prima di acquistarli per uso ricreativo personale. Una vasta gamma di influenti clienti ATV *Polaris*, tra cui Narendra Modi (Primo Ministro dell'India) e vari capi di stato, hanno partecipato a manifestazioni e altri eventi organizzati da *Polaris*.

Le PEZ portarono un grande successo per *Polaris* India, sia in termini di vendite sia come attività commerciale. Operando come *franchising*, infatti, le PEZ potevano offrire un'interessante opportunità di investimento. L'investimento minimo di circa \$ 30.000 copriva i costi di costruzione della pista e comprendeva tre veicoli *Polaris* modello base. Gli ATV aggiuntivi erano generalmente venduti alla PEZ e talvolta inclusi in un accordo di compartecipazione alle entrate. *Polaris* avrebbe inoltre fornito supporto per prestiti e assicurazione dei veicoli. A seconda del modello di ATV utilizzato, i costi operativi in genere ammontavano a circa \$ 740 a settimana. In media, ogni PEZ genera ricavi per \$ 1.450 a settimana per un'intera stagione. L'utile sul capitale investito, dunque, si ri-otteneva normalmente entro due anni. Nel 2017, vi erano circa 58 PEZ in funzione in India, con altre pianificate. Nonostante gli alti costi di investimento iniziali, il numero di PEZ è cresciuto costantemente negli ultimi anni. Ciò ha aiutato

Polaris ad aumentare la sua capacità di promuovere i suoi prodotti per potenziali clienti, che a sua volta ha migliorato costantemente le vendite. Tuttavia *Polaris* partecipa anche ad altre attività esperienziali, come il “*Raid de Himalaya*”, il più alto raduno di corse fuoristrada a lunga distanza e considerato uno dei raid di rally più impegnativi al mondo. L’evento più importante del calendario indiano degli sport motoristici consente all’azienda di dimostrare le capacità dei suoi veicoli in condizioni estreme di fuoristrada. Nonostante la natura di alto profilo di tali eventi, tuttavia, il *marketing* esperienziale tramite PEZ rimane il metodo chiave che *Polaris* utilizza per connettersi con potenziali clienti.

L’esperienza di *Polaris* India, inoltre, presenta molte similarità con il caso analizzato da *Maradufu, Musau e Munyao (2017)*²⁶ riguardante quattro prodotti *Unilever* in Tanzania. Alcuni risultati di interesse dello studio, il cui intento era dimostrare l’effetto delle pratiche di *marketing* esperienziale per l’azienda, hanno dimostrato che il 25.3% e il 23.8% dei consumatori avevano acquisito informazioni sui prodotti rispettivamente tramite passaparola e esperienze dal vivo. Nell’analisi della frequenza relativa dei diversi canali informativi, non venne nemmeno considerato il Web come canale attraverso il quale i consumatori avrebbero potuto ottenere informazioni sui prodotti (probabilmente, considerata la bassa percentuale – pari al 25% - di utilizzatori di Internet in Tanzania nel 2017; *Worldbank.com*). Il dato dimostra come, specialmente nelle economie del terzo mondo o in via di sviluppo, la creazione di campagne esperienziali sia un mezzo utilissimo per diffondere *brand awareness* sui propri prodotti (proprio come *Polaris* fece per i suoi ATV). Soprattutto in ragion del fatto che il 33% e il 26% del campione considerato avevano interagito con *Unilever* in occasione di dimostrazioni dal vivo/eventi pianificati e in *road shows*.

Nonostante gli ottimi risultati ottenuti su metriche relative a *brand engagement, brand visibility, brand resonance* e molte altre, i sondaggi rivelarono una fortissimo effetto di influenza (talvolta superiore all’80/90% dei casi) della campagna di *marketing* esperienziale su comportamento d’acquisto e lealtà nei confronti della marca. Questo in quanto la conoscenza e l’utilizzo dal vivo di prodotti che fino ad allora potevano essere sconosciuti o mai utilizzati si è rivelato essere un fattore determinante per le decisioni dei consumatori.

Tuttavia, non bisogna commettere l’errore di ritenere che le pratiche di *marketing* esperienziale siano attuabili solamente per beni fisici o servizi. La creazione di un’esperienza, infatti, è applicabile a praticamente qualsiasi ambito, anche per prodotti dell’industria dell’intrattenimento come film, musica e teatro, i quali non sono necessariamente accompagnati da un bene o un servizio dal momento che loro stessi consistono nell’esperienza sensoriale (sia essa visiva, uditiva o entrambe). In quest’ambito, si cita

²⁶ Per la ricerca completa, si consulti Maradufu M. E., Musau C. e Munyao J. (2017) - Effect Of Experiential Marketing In Building Brand Equity: a case of selected Unilever Tanzania brands, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-31

il caso della celebre serie televisiva statunitense chiamata **Mr. Robot** (Martinez J. L., 2016), trasmessa su *USA Network*.

Sin dal suo annuncio e dalla successiva uscita nel 2015, *Mr. Robot* è stato accompagnato da una campagna di *marketing* molto speciale che, insieme alla qualità dello spettacolo, ha reso il programma un enorme successo. Usare un *marketing* basato sull'esperienza per promuovere uno *show* televisivo potrebbe sembrare un paradosso, in quanto di per sé una serie TV è già un'esperienza per lo spettatore, o almeno ha elementi abbastanza ovvi che rimandano ad un'esperienza: l'intrattenimento e una narrazione forte o particolare che, generalmente, sono uniti ad un senso di comunità, il cosiddetto "*fandom*". Questo è creato quasi istantaneamente dalla necessità dello spettatore di esprimere e confrontare la propria opinione con gli altri dopo che è stato esposto al contenuto. Nel corso degli anni la rete, poi, ha facilitato diversi modi per stimolare questa interazione, contribuendo a facilitare la co-creazione (con *hashtag* o *forum* di discussione dedicati).

Ciò che il *marketing* di *USA Network* ha fatto fin dal lancio della serie, però, è andato oltre il *marketing* tradizionale e aveva come obiettivo amplificare l'esperienza già esistente che lo *show* offriva. La campagna si concentrò sulle specificità della serie per rendere l'esperienza più grande e coinvolgente, amplificando in questo modo il coinvolgimento dello spettatore e la sua soddisfazione. Per prima cosa, la serie riesce a comprendere il suo gruppo *target* e il modo in cui coinvolgerlo: la campagna, infatti, prende l'emozione derivante dallo spettacolo (principalmente ansia sociale, legata a *hacking*, computer e temi reali combinati con il genere *thriller*) e la utilizza per attirare il pubblico e metterlo al centro di ogni singola attività della promozione.

Quando l'emittente americana ha iniziato a promuovere lo spettacolo, una delle mosse più efficaci è stata quella di collaborare con *Twitch* (una piattaforma di videogiochi in *streaming*). La promozione, in questo caso, consisteva nel far credere agli spettatori della piattaforma (potenziali spettatori e *target group* dello spettacolo) che la trasmissione fosse stata *hackerata* da qualche organizzazione cyber-terrorista, attraverso una raccolta di video interattivi completamente orchestrati dalla campagna. In questi video, i personaggi legati allo spettacolo condividevano codici casuali per scaricare e accedere a contenuti esclusivi della piattaforma. Questo è un ottimo esempio di esperienza di *marketing* che richiede la partecipazione attiva e l'interazione degli spettatori, avendo di conseguenza la co-creazione e il raggiungimento di un'esperienza positiva nel potenziale spettatore dello spettacolo.

Un altro aspetto che la campagna esperienziale di *Mr. Robot* utilizzò in modo straordinario prima del lancio era il cosiddetto "*guerrilla marketing*". In generale, questo tipo di pratiche consente di arrivare a molte persone con un minimo spreco di risorse, che sono considerate non solo "fastidiose" ma anche invadenti (distribuzione dei volantini, in particolare) perché aggressive e non basate sul consenso del potenziale cliente. Alla *SXSW Convention* del 2015 (Jürgens, 2015), *USA Network* ha quindi distribuito volantini, ma includendo una svolta importante nel processo: ha infatti posizionato diverse persone

vestite in modo simile al personaggio principale dello spettacolo, le quali distribuivano segretamente i volantini. Il loro contenuto, infatti, era stato descritto misteriosamente come proveniente da una fonte anonima e includeva codici e sconti per altre attività e *download* all'interno dell'evento, facendo emergere dall'evidente *guerrilla marketing* un'esperienza personale per i partecipanti, generando un legame e curiosità per lo spettacolo.

Questo esempio di *marketing* pre-lancio è culminato con la mossa finale durante il lancio della seconda stagione: il *leaking* della prima puntata della serie. *USA Network* decise di far trapelare il primo episodio dello *show* prima della data di uscita ufficiale attraverso diverse piattaforme *social* allo stesso tempo (McCormick, 2016). Una mossa geniale, se considerato che il tema principale dello *show* ruota intorno ad *hacker* e attività segrete. Questa trovata, infatti, ha fatto sì che gli spettatori si sentissero ancor più in sintonia con la serie stessa: durante una *live Q&A* con il *cast* di *Mr. Robot* a New York, poi, i *fan* sono stati invitati a unirsi digitalmente e incoraggiati a presentare domande che avrebbero trovato risposta dal vivo. A quindici minuti dall'inizio del *live streaming*, il pubblico online ignaro è rimasto scioccato quando un soggetto mascherato è apparso sullo schermo e ha interrotto le domande e risposte rivelando la prima parte della prima puntata della seconda stagione. Alla conclusione dello *stream* di *Facebook*, è apparso un singolo *tweet* da *@whoismrrobot* che annunciava una finestra limitata di disponibilità per vedere la prima parte della prima puntata su più piattaforme *social*: *Twitter*, *Snapchat*, *YouTube* e *usanetwork.com*. La notizia si diffuse rapidamente e la *stunt* ottenne oltre 750.000 visualizzazioni video in meno di tre ore in cui era disponibile e generò 15 milioni di *impression* totali.

Inoltre, nella pagina ufficiale che il sito del *Network* dedica allo spettacolo, è presente molto materiale extra. Il contenuto va da informazioni gratuite (come i c.d. "*easter eggs*") a prodotti specifici (come magliette, quaderni e oggetti personalizzati). Anche un libro (sotto forma di diario del protagonista) è stato lanciato dalla rete, per espandere ulteriormente le dimensioni della storia. Ciò stabilisce un forte *branded content* con obiettivi chiari per incoraggiare e coinvolgere il più possibile i *fan*, disposti a stabilire una connessione più profonda e significativa che ben oltre il singolo episodio ogni settimana. Attraverso questo tipo di approccio, la campagna voleva trasformare *Mr. Robot* in una sorta di *love-mark*, affermando un pubblico fedele che sarebbe stato pienamente coinvolto nello spettacolo.

La campagna, infine, ha raggiunto il suo apice con il sito *whoismrrobot.com* (Whoismrrobot.com, 2016), una pagina Web lanciata durante la seconda stagione dello spettacolo. Il sito funziona in modo molto atipico, poiché il suo *design* ricalca quello un computer vintage anni '80. All'utente viene letteralmente chiesto di "*hackerare*" il sito Web, e così facendo - in un certo senso - diventa parte dello spettacolo. Attraverso semplici comandi e del *coding* di base, l'utente naviga attraverso l'interfaccia e accede a indizi e giochi extra, alcuni dei quali estratti direttamente dallo spettacolo, per far sentire ogni spettatore come un attore all'interno dello spettacolo stesso.

Esempio 8

Il marchio **Bud Light** di Anheuser-Busch ha riscritto le regole sulle esperienze di creazione di contenuti con il suo programma "Whatever USA". Il marchio di birra più venduto della nazione aveva notato che l'età media dei suoi clienti principali stava aumentando e, in alcuni casi, abbandonando la birra in favore del vino o cocktail occasionali. Per sviluppare il consumatore Bud Light di domani, dunque, il marchio doveva concentrarsi sulla creazione del nuovo cliente Bud Light di oggi. Perciò, con una mossa audace, il gigante della birra ha reimpostato lo sguardo su un nuovo pubblico: i millennials. Un nuovo pubblico ha richiesto un nuovo messaggio, così Bud Light ha creato una nuova piattaforma di marketing, soprannominata "Up for Whatever" (lett. "disposto a tutto").

La campagna si intrecciava perfettamente con millennial in movimento, spontanei, attivi e sempre pronti a tutto. Questa nuova Bud Light era, secondo lo slogan, "la birra perfetta per qualsiasi occasione". La campagna iniziale di "Up for Whatever" è stata svelata durante il Super Bowl, con uno spot televisivo su un consumatore di 27 anni che pensava di essere diretto a un focus group, ma ha trascorso invece una notte selvaggia che ha incluso un re-styling del proprio look con Minka Kelly, una vittoria a ping-pong contro Arnold Schwarzenegger e un'esperienza sul palco con gli OneRepublic. Lo spot, poi, introdusse una domanda che Bud Light avrebbe chiesto a millennials per mesi: sei #UpForWhatever?

A pochi secondi dalla messa in onda del Super Bowl, Twitter esplose. I millennials in tutto il paese condivisero l'hashtag per far sapere a Bud Light che erano davvero pronti a tutto. I team di Mosaic, l'agenzia di gestione della campagna erano in attesa di trasformare quei social hand-raiser in feed di contenuti in tempo reale, eseguendo inizialmente il reverse engineering dei loro tweet per localizzare gli utenti e quindi offrire loro esperienze live che potevano essere catturate e caricate sul canale YouTube di Bud Light. Alcuni esempi: un consumatore che ha twittato di essere #UpForWhatever mentre ordinava un pick-up di Uber ha visto in pochi minuti una Lamborghini gialla, il cui autista gli chiese persino se fosse pronto a tutto mentre la porta si apriva. Un altro consumatore che stava guardando una partita in un bar mentre postava di essere #UpForWhatever ha avuto un intero "half-time show" in stile Super Bowl, con cantanti, ballerini e il fenomeno della musica EDM Krewella. Il consumatore che ha twittato di essere #UpForWhatever nel suo party del Super Bowl ha avuto il suo party interrotto pochi minuti dopo dall'Hall of Famer Warren Sapp. Il tutto stava accadendo in pochi minuti dallo spot televisivo trasmesso e caricato sui social media in tempo reale.

Nel caso della presentazione inaugurale di Bud Light "Up for Whatever", tutti i contenuti, dallo spot televisivo alle azioni a sorpresa, sono stati catturati e pubblicati online. E decine di milioni di millennial si sono sintonizzati su YouTube, Twitter e Instagram. Mentre alcuni marchi trascorrono mesi cercando di capire se una campagna ha avuto qualche tipo di effetto, Bud Light impiegò poche ore per sapere che aveva per le mani qualcosa di grosso. La campagna si è estesa alla stagione invernale/primaverile dell'NBA, con relativi annunci

“Up for Whatever” e contenuti virali catturati e pubblicati. I millennial stavano rispondendo sia nella parte superiore che inferiore del funnel d’acquisto. Con l’avvicinarsi della stagione critica delle vendite estive, Bud Light vide l’opportunità di portare “Up for Whatever” al livello successivo.

A Marzo, venne presa la decisione di abbracciare un mantra "win or go home". Ma per entrare in contatto con i millennials (dai 21 ai 27 anni, divisi equamente tra uomini e donne) durante l'estate, quando ogni marchio cercava di connettersi con loro, Bud Light doveva creare qualcosa che non era mai stato creato. Il team doveva produrre qualcosa di virtualmente irrealizzabile. Ciò che seguì fu l'iniziativa estiva più audace nella storia del marchio, un programma di marketing estivo che comprendeva decine di migliaia di eventi dal vivo per connettersi con i millennial e coinvolgerli come fonte di contenuto e amplificatore della campagna. La premessa era creare un'intera città – chiamata “Whatever USA” - e i millennial che avrebbero voluto andare per un fine settimana avrebbero dovuto dimostrare di essere #UpForWhatever per tutta l'estate. La posizione della città e i dettagli esatti del fine settimana vennero all’inizio tenuti segreti. I consumatori impazzirono per l'idea.

Media, pubbliche relazioni e sforzi digitali/sociali vennero avviati con un unico messaggio: " Bud Light sta trasformando una vera città in Whatever USA e tu puoi venire". Un sindaco fittizio della città venne descritto in tutte le attività di marketing. La campagna nazionale iniziale portò ogni forma di engagement verso UpForWhatever.com. I video virali vennero rilasciati in più fasi, creando un grandissimo buzz per l'intera campagna Bud Light e, naturalmente, la città. Poiché i Millennial sono iper-digitali, la spesa per i media venne spostata con un rapporto 3:1 verso i posizionamenti social e digitali. Tutti i contenuti vennero progettati e rilasciati pensando alla condivisione sui social, offrendo opportunità costanti di commenti e reindirizzamenti virali da parte dei millennials.

A Giugno era dunque tempo di confrontarsi con i consumatori. Bud Light attivò oltre 22.000 eventi “Whatever USA” in bar e discoteche in tutto il paese. I consumatori che volevano provare a partecipare a “Whatever USA” potevano prendere un Bud Light blue phone per un'intervista virtuale con il sindaco. Ad una delle 19 domande casuali come: " In base alle tue capacità, che tipo di record del mondo pensi di poter stabilire?" o "Quale sarebbe il tuo animale spirituale e perché?" o "Se potessi fare qualsiasi cosa per vivere, quale sarebbe e perché?" i consumatori ebbero 10 secondi per rispondere alla domanda. L'intera audizione venne filmata e caricata come video di 15 secondi su YouTube e sui social network di quel consumatore e, ancora una volta, i contenuti vennero raccolti durante eventi dal vivo e distribuiti ovunque.

Ad Agosto, moltissimi millennials chiesero l'accesso a “Whatever USA” e ha condivisero più contenuti di quanto l’azienda avesse previsto. Più di 200.000 di loro hanno effettivamente fatto il provino per cercare di entrare nella città. A Settembre si è tenne una last call per “Whatever USA” si tenne in 350 bar e locali notturni mentre il marchio aveva contattato, convalidato e prenotato i 500 vincitori diretti a Crested Butte, in

Colorado, che era stata svelata essere la città che si sarebbe trasformata in "Whatever USA". Per tutta l'estate, i vari team avevano preparato la città del Colorado per una trasformazione che nessun marchio aveva mai tentato prima. Intere strade sarebbero state ripristinate; negozi, ristoranti e hotel sarebbero stati rinnovati; le destinazioni dei voli sarebbero state alterate. Alcuni vincitori vennero informati tramite delle stunt in cui i team hanno consegnato carte d'imbarco per "Whatever USA" mentre le troupe cinematografiche hanno filmato e poi caricato i video su YouTube. Ognuno di loro, poi, poteva portare un amico.

Poiché i vincitori vennero selezionati in base alla loro personalità, passione, social network e potere influenzante, molti avevano un gran seguito sui social network ed erano predisposti a condividere l'esperienza- avevano solo bisogno di qualcosa che valesse la pena condividere. Questo è il motivo per cui Bud Light non creò "Whatever USA" per i 1.000 partecipanti, ma per il resto del mondo che si sarebbe sintonizzato sul contenuto pubblicato da quelle 1.000 persone. Se fornite le giuste esperienze, quei 1.000 partecipanti avrebbero potuto portare "Whatever USA" a decine di milioni di altri. E lo hanno fatto! Da portale a portale, touchpoint a touchpoint, "Whatever USA" prese vita.

I vincitori sono stati trasportati in aereo al vicino aeroporto di Gunnison, Colorado, in aerei "Whatever USA".. Anche i monitor di volo all'aeroporto internazionale di Denver sono stati modificati per i loro collegamenti, elencando "Whatever USA" come destinazione effettiva. Quando gli autobus di Gunnison attraversarono Crested Butte, Bud Light aveva trasformato l'intera città in una massiccia brand experience, con un livello di dettagli raramente visto prima. Il famoso quartiere storico di Elk Avenue venne colorato di Bud Light Blue. A tutti e otto i quartieri della città vennero dati Bud Light make-over: il negozio Mountain Top Tees divenne il "Whatever general Store", il cioccolatiere RM si trasformò in "Whatever Chocolates" e persino il salone di bellezza Avalon divenne il "Whatever Hair Salon", con acconciature gratuite. Ai ristoranti di Elk Avenue vennero apportate modifiche ai menu e ritocchi ambientali, dalle opere d'arte di Bud Light per le pareti al design Bud Light. Ci furono più di 80 diversi eventi organizzati dal venerdì sera alla colazione d'addio di domenica mattina, e proprio come i consumatori usano un telecomando per guardare i diversi programmi televisivi a casa, gli ospiti di "Whatever USA" usarono un'app apposita per rimanere al passo con il programma ricco di eventi e scegliere in quali attività impegnarsi.

In ogni momento i partecipanti potevano scegliere tra più eventi simultanei come yoga a 10.000 piedi, commedie improvvisate o kunga running, una degustazione di Bud Light e pancetta, band camp o rilassarsi in una vasca idromassaggio ascoltando un dj set di Questlove. Si tennero poi eventi denominati "Stumble Upons", eventi non programmati come il karaoke con Lil Jon e Vanilla Ice che servivano gelato alla vaniglia!

Fonte: Smith K. e Hanover D. (2016)

In conclusione, basandosi sui casi illustrati ed esaminati nel presente paragrafo, è possibile affermare che le pratiche di *marketing* contemporaneo si differenziano da azienda a azienda, in ragione del fatto che ognuna delle organizzazioni prese in considerazione opera in contesti differenti in termini di prodotto/servizio fornito, dimensione, organizzazione interna, strategia applicata, tipologia di mercato e clientela servita. Pertanto, è lecito supporre che non potranno mai esistere delle pratiche “*one-fits-all*” utili in ogni situazione, come spesso è stato dimostrato dalla letteratura del *Relationship Marketing* e dalla grande diversità di pratiche messe in atto da diversi *player*. Tuttavia, esistono anche dei fattori esogeni (e non solo) alle imprese che hanno contribuito a creare delle azioni e delle strategie comuni nell’approcciare il *marketing* contemporaneo. In primo luogo, lo sviluppo tecnologico e la diffusione dei *social media* avvenuto con particolare rilievo nell’ultimo ventennio.

Se, infatti, i consumatori al giorno d’oggi risultano onnipresenti all’interno del mondo digitale in moltissimi siti, piattaforme e applicazioni, un’azienda deve a sua volta essere presente nel mondo digitale e far fronte a tre aspetti fondamentali: in primo luogo, alta saturazione di molti mercati e legata ad un consumo veloce di prodotti e servizi, e un consumatore notevolmente informato e posto di fronte a un numero quasi infinito di alternative; in secondo luogo, invece, un’azienda deve riuscire a sfruttare la presenza online dei consumatori per ascoltarli, cogliere nuove opportunità di business e rendere maggiormente efficace la propria strategia. Il risultato, dunque, è che l’applicazione di programmi di CRM e e-CRM assuma grandissimo risalto a livello organizzativo, in particolar modo l’accurata segmentazione dei propri clienti che, come si è riscontrato, oggi più che mai desiderano ottenere un servizio il più personalizzato possibile. Inoltre, la velocità di risposta quasi istantanea nel far fronte non solo a cambiamenti della domanda (nuove tendenze) ma anche a imprevisti di qualsiasi tipo (recensioni e commenti negativi, avvenimenti socio/politici ecc.) è diventato un fattore determinante che – agli occhi dei consumatori – separa l’azienda *customer-driven* da quella che non lo è.

Ad ogni modo, la mera applicazione di *software* e tecnologie non risulta essere sufficiente. La creazione e il mantenimento delle relazioni implica un orientamento totale da parte dell’organizzazione (Gummesson, 2017), che parte dalla raccolta e dall’esame dei dati per arrivare fino all’approccio diretto con i clienti all’interno dei *retailer* fisici e alle eventuali lamentele o resi. Il processo, inoltre, coinvolge anche qualsiasi altro attore rilevante all’interno della catena del valore (come i fornitori) e soggetti totalmente esterni ad essa (istituzioni, università, centri di ricerca ecc.), i quali con il loro *know-how* contribuiscono sempre di più al *network* della co-creazione.

Se, però, il ricorso a tecnologie e *social media* risulta ormai affermato come mezzo essenziale per essere presenti e competitivi sul mercato (o per esplorare nuove aree di business), allo stesso modo lo è anche il valore creato e offerto dall’azienda e l’esperienza che viene fornita al consumatore. Nello scenario odierno, infatti, è necessario fornire ai consumatori un motivo valido per creare un legame con un *brand*. Concretamente, questo legame può essere stabilito in diverse modalità – come si evince dai casi

esaminati: da programmi fedeltà che si discostano dalle semplici offerte e coupon per offrire contenuti e ricompense uniche, ad allestimenti dal carattere fortemente emotivo ed originale del proprio *store* (il cui ruolo è più simile a quello di uno *showroom*) e persino a partecipazione o co-creazione di contenuti, idee e prodotti per l'azienda stessa con la quale si intende interagire.

Tuttavia, per un'azienda risulta importante comprendere in anticipo i benefici attesi dai propri consumatori – specialmente attraverso una suddivisione attraverso i vari stadi del consumo – al fine di realizzare una strategia co-creativa che non risulti generica e che sia in grado di coinvolgere al meglio i soggetti che intendono partecipare, i quali saranno maggiormente incentivati (anche inconsciamente) ad essere coinvolti con un determinato *brand*. La co-creazione infatti, sebbene sia un termine e una proposta alla quale molte aziende ricorrono al giorno d'oggi, non dovrebbe assolutamente ridursi ad un mero scambio di messaggi o *post* sui *social media*, il cui intento è semplicemente quello di dimostrare intenzioni pari a quelle dei propri concorrenti.

L'omnicanalità, la creazione di passaparola, la risposta immediata e la personalizzazione diventano le parole chiave che caratterizzano la creazione di un'esperienza di valore, che può condurre a relazioni profittevoli. Tali relazioni, che nel breve termine possono anche non condurre ad un ritorno economico immediato, non sono sempre economicamente profittevoli – come è stato più volte presentato nella trattazione. Tuttavia, la promessa che deriva dal *Relationship Marketing* non è necessariamente di una maggiore penetrazione nei mercati, che indubbiamente porta ad un aumento delle vendite, ma di un aumento dell'efficienza del *marketing* in termini di creazione di fedeltà a lungo termine ai consumatori esistenti. Il tema dell'esperienzialità, poi, tocca diverse industrie e ognuna di loro con i propri tratti tipici: dalla conoscenza della tecnologia utilizzata nella fase produttiva, alla scoperta della storia dietro ai singoli prodotti e molto altro (*ThisMarketersLife.it, 2020*). Quello che conta è stupire il consumatore e fornire un motivo valido e profondo per il quale si sceglie un'azienda a dispetto di quella di un concorrente.

Infine, si ritiene sia necessario considerare l'aspetto relativo alla creazione di relazioni e *loyalty* in congiunzione con la *S-D Logic* e al *marketing* esperienziale: quello che in questa sede viene suggerito, infatti, è innanzitutto l'eliminazione di sistematiche divisioni all'interno della letteratura (senza distinzioni specifiche tra metodi e approcci alle pratiche di *marketing*), in una sorta di *marketing contemporaneo 2.0* il cui fine ultimo è creazione di valore per tutti gli attori del mercato e della società. Come infatti molte ricerche recenti hanno proposto (*Gummesson, 2017; Rooney, Krolikowska e Bruce; 2020; Steinhoff, Arli, Weaven e Kozlenkova, 2018* e altri) la sola creazione di relazioni necessita di essere integrata con personalizzazione, umanizzazione del *brand* e l'utilizzo di tecnologie. Così facendo, si creerà un ecosistema azienda-consumatore nel quale i modelli di business tradizionali lasceranno spazio ad un sistema che – grazie alle diverse interazioni tra attori – è in grado di evolversi e adattarsi costantemente al mercato stesso e alle mutevoli esigenze dei consumatori.

Fonti

- Ab Hamid N. R. e McGrath M. (2005) - The Diffusion of Internet Interactivity on Retail Web Sites: A Customer Relationship Model, *Communications of the IIMA*, Vol. 5, No. 2, pp. 35-46
- Abeza G., O'Reilly N. et al. (2018) - The role of social media in the co-creation of value in relationship marketing: a multi-domain study, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.1, pp. 1-23
- Achen R. (2017) - Measuring social media marketing: moving towards a relationship-marketing approach, *Managing Sport and Leisure*, Vol. 22, No. 1, pp. 33-53
- Ailawadi K., Lehmann D. e Neslin S. (2001) - Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 44-61
- Allen E. e Fjermestad J. (2001) - E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis, *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1-2, pp. 14-23
- Andersen P. e Ross W. (2016) - Transforming the LEGO Group for the Digital Economy, Massachusetts Institute of Technology
- Arora S. e Chatterjee R. (2017) - Using experiential marketing to sell off-road vehicles in India: The Polaris way, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 36, No. 5, pp. 20-25
- Bagozzi R. (1995) - Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 272-277
- Ballantyne D. e Varey R. (2008) - The service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 11-14
- Bauer H., Grether M. e Leach M. (2002) - Customer Relations Through the Internet, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 2, pp. 39-55
- Berman B. (2006) - Developing an Effective Customer Loyalty Program, *California Management Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 123-147
- Berry L. (1995) - Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245
- Bloise R., Keith J. et al. (2000) - Relationship Marketing in Consumer Markets, *Oxford Textbook of Marketing*
- Brodie R., Coviello N. et al. (1996) - Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 501-522

- Brodie R., Coviello N. et al. (1997) - Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 383-406
- Brodie R. e Coviello N. (1998) - From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 171-186
- Brodie R., Coviello N. e Winklhofer H. (2008) - Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 84-94
- Brun I., Rajaobelina L. e Ricard L. (2016) - Online Relationship Quality: Testing an Integrative and Comprehensive Model in the Banking Industry, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 219-246
- Buttle F. A. e Maklan S. (2016) - *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Londra, Routledge
- Cambra Fierro J., Melero Polo I. e Sesé Oliván F. J. (2014) - From dissatisfied customers to evangelists of the firm: A study of the Spanish mobile service sector, *Business Research Quarterly*, Vol. 17, pp. 191-204
- Chaffey D. ed Ellis-Chadwick F. (2019) - *Digital Marketing, strategy, implementation and practice*, Londra, Pearson
- Chaudhuri M., Voorhees C. e Beck J. (2019) - The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47, pp. 640-658
- Courchesne A., Ravanis P. e Pulido C. (2019) - Using Technology to Optimize Customer Relationship Management: The Case of Cirque du Soleil, *International Journal of Arts and Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 83-93
- Coviello N., Milley R. e Marcolin B. (2001) - Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 4
- Coviello N., Brodie R. et al. (2002) - How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 33-46
- Coviello N., Brodie R. et al. (2003) - Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice, *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, No. 7-8, pp. 857-881
- Dai H., Hu T. e Zhang Y. (2019) - Exploring Co-Created Service Value and Interactions of Social Commerce in China: A Service-Dominant Logic Perspective, *Journal of Global Marketing*, Vol. 32, No. 5, pp. 356-376
- Das K. (2009) - Relationship marketing research (1994-2006) An academic literature review and classification, *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 27, No. 3, pp. 326-363

- Daskou S. e Mangina E. (2003) - Artificial Intelligence in Managing Market Relationships, Journal of Relationship Marketing, Vol. 2, No. 1-2, pp. 85-102
- Day G. (1998) - Organizing for Interactivity, Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 47-53
- De Rosa (2016) – Open Innovation and Crowdsourcing in the Automotive Industry: the BMW case – Tesi di Laurea Magistrale in Business Administration (Economia e Direzione Aziendale), Università degli Studi di Padova
- Dost F., Phielers U. et al (2019) - Seeding as Part of the Marketing Mix: Word-of-Mouth Program Interactions for Fast-Moving Consumer Goods, Journal of Marketing, Vol. 83, No. 3, pp. 62-81
- Dowling G. (2002) - Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More, California Management Review, Vol. 44, No. 3, pp. 87-103
- Egan J. (2011) – Relationship Marketing, Exploring relational strategies in marketing, Londra, Pearson
- Eggert A., Steinhoff L. e Witte C. (2019) - Gift Purchases as Catalysts for Strengthening Customer-Brand Relationships, Journal of Marketing, Vol. 83, No. 5, pp. 115-132
- El Sawy O. e Amsinck H. (2016) - How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership, MIS Quarterly Executive, Vol. 5, No. 2, pp. 141-166
- Forbes.com - <https://www.forbes.com/sites/rebeccasuhrawardi/2017/10/30/how-160-year-old-brand-hunter-is-focused-on-experiential-marketing-in-the-age-of-shaky-retail/#1453ae676a10>
- Gomez M., McLaughlin E. e Wittink D. (2004) - Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation, Journal of Retailing, Vol. 80, pp. 265-278
- Gremler D., Van Vaerenbergh Y. et al. (2020) - Understanding and managing customer relational benefits in services: a meta-analysis, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 48, pp. 565-583
- Grewal D., Lindsey-Mullikin J. e Jeanne Munger J. (2004) - Loyalty in e-Tailing, Journal of Relationship Marketing, Vol. 2, No. 3-4, pp. 31-49
- Grönroos C. (1994) - From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 2, No. 1
- Grönroos C. (1996) - The rise and fall of modern marketing – and its rebirth, pubblicato in Shaw S.A. e Hood N. (1996) - Marketing in Evolution: Essays in Honour of Michael J. Baker., Macmillan Press, pp. 14-35
- Grönroos C. e Ravald A. (1996) - The value concept and relationship marketing - European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30

Grönroos C. (1999) - Relationship Marketing: Challenges for the Organization, Journal of Business Research, Vol. 46, pp. 327-335

Gruen T. e Hofstetter J. (2010) - The Relationship Marketing View of the Customer and the Service Dominant Logic Perspective, Journal of Business Marketing Management, Vol. 4, pp. 231-245

Guo L., Gruen T. e Tang C. (2017) - Seeing relationships through the lens of psychological contracts: the structure of consumer service relationships, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, pp. 357-376

Hagel J. (1999) - Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities, Journal of Interactive Marketing, Vol. 13, No. 1, pp. 55-65

Hollensen S. (2019) - Marketing Management, a Relationship Approach, Amsterdam, Pearson Benelux

The Independent.com (2018) - <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/zara-click-and-collect-store-westfield-stratford-london-temporary-pop-up-flagship-a8180956.html>

Iyer G. e Bejou D. (2004) - Customer Relationship Management in Electronic Markets, Journal of Relationship Marketing, Vol. 2, No. 3-4, pp. 1-13

Jindal P., Zhu T. et al. (2020) - Marketing-Mix Response Across Retail Formats: The Role of Shopping Trip Types, Journal of Marketing, Vol. 84, No. 2, pp. 114-132

Kasouf C., Darroch J. et al. (2008) - Service dominant logic Implications at the marketing/entrepreneurship interface, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 10, No. 1, pp. 57-69

Kim E., Beckman S. e Agogino A. (2018) - Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a Customer-Experience-Focused Strategy, California Management Review, Vol. 61, No. 1, pp. 43- 70

Kim J. e Choi H. (2019) - Value co-creation through social media: a case study of a star-up company, Journal of Business Economics and Management, Vol. 20, No. 1, pp. 1-19

Kotler P. e Stigliano G. (2018) - Retail 4.0, 10 regole per l'era digitale, Milano, Mondadori Editore

Kozlenkova I., Palmatier R. et al. (2017) - Online Relationship Formation, Journal of Marketing, Vol. 81, pp. 21-40

Kuo H., Luarn P. e Chen I. (2017) - Value Co-creation of Xiaomi in China, International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, Vol. 11, No.1, pp. 26-33

Kushwaha T. e Shankar V. (2013) - Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics, *Journal of Marketing*, Vol. 77, pp. 67 –85

Küster I. e Vila N. (2007) - Relational Strategies in the Textile Sector, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 3-22

Lavino C. (2019) – Customer Centricity e Co-creation come vantaggio competitivo nell’era digitale: il caso Glossier, Tesi di Laurea Triennale in Economia e Management, Università Luiss Guido Carli, Roma

Levens M. e Casarin F. (2014) – Marketing definito, spiegato, applicato, Londra, Pearson

Leverin A. e Liljander V. (2006) - Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 4, pp. 232-251

Lichtenthal D. J. (2004) - Business Buyer Relationship Management Through Seamless Internet Integration, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 3-4, pp. 67-83

Lindgreen A., Davis R. et al. (2000) - Pluralism in contemporary marketing practice, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 294-308

Lindgreen A. (2001) - An exploration of contemporary marketing practices in the New Zealand wine sector: evidence from three cases, *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 5-22

Lindgreen A., Palmer R. e Vanhamme J. (2004) - Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications, *Marketing Intelligence & Planning*, Ottobre, pp. 673-692

Liu J. e Ansari A. (2020) - Understanding Consumer Dynamic Decision Making Under Competing Loyalty Programs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 57, No. 3, pp. 422-444

Lo F. e Campos N. (2018) - Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 137, pp. 10–18

Luxottica.com - <http://www.luxottica.com/en/ray-ban-time-express-yourself>

Mandolfo M., Chen S. e Noci G. (2020) - Co-creation in new product development: which drivers of consumer participation?, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 12, pp. 1–14

Maradufu M. E., Musau C. e Munyao J. (2017) - Effect Of Experiential Marketing In Building Brand Equity: a case of selected Unilever Tanzania brands, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-31

Martinez J. L. (2016) - How USA network's "Mr. Robot" dared to "hack us" with its experience marketing campaign, *Researchgate.net*,

<https://www.researchgate.net/publication/322343563> How USA network's Mr Robot dared to hack us with its experience marketing campaign

McIntyre S. (2004) - Building Consumer Relationships Electronically, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 3-4, pp. 15-30

Moeller S., Fassnacht M. e Klose S. (2008) – Defensive Relationship Marketing: Avoiding Decreasing Sales From Customers in Consumer Goods Mass Markets, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 197-215

Mumuni A. e O'Reilly K. (2014) - Examining the Impact of Customer Relationship Management on Deconstructed Measures of Firm Performance, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 89-107

Nastasoiu A. e Vandenbosch M. (2019) - Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs, *Business Horizons*, Vol. 62, pp. 207-214

Nitzan I. e Libai B. (2011) - Social Effects on Customer Retention, *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 24-38

Ngobo P. V. (2017) - The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, pp. 229-250

O'Malley L. e Tynan C. (2000) - Relationship marketing in consumer markets: Rhetoric or reality?, *European Journal of Marketing*

Palmatier R. W. (2008) – Relationship Marketing, Marketing Science Institute, Massachusetts, Stati Uniti d'America

Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D. et al. (2006) - Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 136-153

Palmatier R. W. e Steinhoff L. (2019) - Relationship Marketing in the Digital Age, New York e Londra, Routledge Taylor and Francis Group

Payne A., Christopher M. et al. (1999) – Relationship Marketing for Competitive Advantage, *Winning and Keeping Customers*, Londra, Butterworth Heineman

Pels J., Coviello N. e Brodie R. (2000) – Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 3, pp. 11-20

Pels J. e Saren M. (2006) - The 4Ps of Relational Marketing, Perspectives, Perceptions, Paradoxes and Paradigms, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 3-4, pp. 59-84

- Peppers D. e Rogers M. (2004) – Managing Customers Relationship – a strategic framework, John Wiley & Sons, New Jersey, Stati Uniti d’America
- Rebolledo C., Ricard L. e Préfontaine L. (2005) - The Potential of Information Technology in Facilitating Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No.1-2, pp. 57-71
- Reinartz W. e Kumar V. (2000) - On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 17-35
- Reinartz W., Thomas J. e Kumar V. (2005) - Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.1, pp. 63–79
- Saath M., Schönitz M.S. et al. (2018) - Benefits of Convoy Model Theory for Explaining and Controlling Business-to-Customer Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 292-310
- Shapiro J., Romano N. Jr. e Mittal B. (2004) – Emergent Internet Technology Applications for Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 3-4, pp. 85-108
- Sharma A. (2007) - The Metrics of Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 33-50
- Sheth J. e Parvatiyar A. (1995) – Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No.4, pp. 255-271
- Skyword.com - <https://www.skyword.com/contentstandard/how-heritage-brand-hunter-stays-relevant-yet-timeless/>
- Smilansky S. (2009, 2017) – Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences, Londra e Philadelphia, Kogan Page Limited
- Smith K. e Hanover D. (2016) – Experiential marketing: secrets, strategies, and success stories from the world’s greatest brands, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Steinhoff L. e Palmatier R. (2016) - Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, pp. 88–107
- Vargo S. e Lusch R. (2004) - Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1–17
- Vargo S. e Lusch R. (2006) - Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281-288
- Vargo S. e Lusch R. (2008) - Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10

Vargo S. e Lusch R. (2014) – Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities, Cambridge University Press, Cambridge, Londra

Vargo S. e Lusch R. (2017) - Service-dominant logic 2025, International Journal of Research in Marketing, Vol. 34, pp. 46–67

The Verge.com (2016) - <https://www.theverge.com/2016/2/23/11099014/samsung-837-nyc-walkthrough>

ThisMarketersLife.it (2020) - <https://www.thismarketerslife.it/marketing/shopping-esperienziale-retail/>

Verma V., Sharma D. e Sheth J. (2016) - Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, pp. 206-217

Watson G. IV, Beck J. et al. (2015) - Building, measuring, and profiting from customer loyalty, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43, pp. 790-825

Wieland H., Hartmann N. e Vargo S. (2017) – Business models as service strategy, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 45, pp. 925-943

Worldbank.org -

<https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?end=2017&locations=TZ&start=2015&view=chart>

WWD.com - <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/sephora-new-loyalty-reward-cash-1203641631/>

Yadav M., Kamboj S. e Rahman Z. (2016) - Customer co-creation through social media: The case of “Crash the Pepsi IPL 2015”, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 17, No. 4, pp. 259-271

Zhang J., Watson G. IV et al. (2016) - Dynamic Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 80, pp. 53–75

Zhang T. C., Jahromi M. F. e Kizildag M. (2018) - Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars?, International Journal of Hospitality Management, Vol. 71, pp. 51-58

Zeng M. (2018) - Alibaba and the Future of Business, Harvard Business Review, Settembre-Ottobre, pp. 88-96

