



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**Economia e Commercio**

**L'importanza del Marketing Relazionale tra  
Impresa e Consumatore**

**The importance of Relational Marketing  
between Business and Consumer**

Relatore:

Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:

Lorenzo Compagnucci

Anno Accademico 2018/2019

## INDICE:

L'IMPORTANZA DEL MARKETING RELAZIONALE TRA IMPRESA E CONSUMATORE .....	3
INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DEL MARKETING .....	4
1.1. CRISI E SUPERAMENTO DEL MARKETING TRADIZIONALE.....	4
1.2. IL MARKETING ESPERIENZIALE .....	5
1.3. IL MARKETING RELAZIONALE .....	12
1.4. I VANTAGGI DEL MARKETING RELAZIONALE .....	14
1.5. LA FEDELTA' .....	16
1.5.1. LA FEDELTA' COMPORTAMENTALE .....	17
1.5.2. LA FEDELTA' COGNITIVA .....	18
1.6. IL CRM .....	19
CAPITOLO 2: L'IMPORTANZA DEI CLIENTI.....	23
2.1. LA RILEVANZA DELLA CONOSCENZA SUL CLIENTE.....	23
2.2. PRINCIPALI METODOLOGIE DI CONOSCENZA DEI CLIENTI.....	26
2.3. LIFE TIME VALUE .....	31
2.4. IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE.....	33
2.5. UN'ESPERIENZA POST VENDITA .....	34
CAPITOLO 3: IL CLIENTE DALLA NOSTRA PARTE .....	43
3.1. CREARE RELAZIONI CON CLIENTI: EMOZIONI E FIDUCIA COME STRATEGIA	43
3.2. IL CLIENTE COME PARTNER.....	45
3.3. RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI DEI CLIENTI .....	46
CONCLUSIONE.....	48

## **L'IMPORTANZA DEL MARKETING RELAZIONALE TRA IMPRESA E CONSUMATORE**

### **INTRODUZIONE**

Attraverso l'utilizzo delle strategie di marketing l'impresa può riuscire più facilmente nel suo intento di creare un rapporto tra la stessa ed i suoi clienti.

Nel tempo il marketing ha subito delle trasformazioni e le imprese devono seguire tali cambiamenti se non vogliono incorrere in una perdita di clienti: il modello delle 4P ideato da McCarthy, il Marketing Esperienziale dove l'impresa non vende solo beni e servizi ma l'esperienza che da essi ne derivano ed il Marketing Relazionale che consente all'impresa di accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione.

L'obiettivo principale è trasmettere come la clientela sia il più grande patrimonio per un'impresa e come essa vada valorizzata, conservata ed incrementata perché è da qui che deriva il successo ed il profitto di un'impresa.

La prerogativa più importante è quella di conoscere a fondo il cliente e creare delle relazioni con essi, emozionarli e fidelizzarli, al fine di aumentare nel medio – lungo termine le vendite.

Il marketing relazionale non ha mai avuto molto peso nella pubblicistica di marketing, infatti si parla spesso di orientamento al consumatore senza soffermarsi troppo sulla possibilità di avere il consumatore come partner per poter ricevere da lui non solo una scelta d'acquisto ma anche un vero supporto di alleato.

Il marketing tradizionale significa conquista di nuovi consumatori, spesso anche sottratti alla concorrenza, mentre il marketing relazionale è mirato al consumatore, esso mira a salvaguardare e valorizzare il patrimonio dei consumatori tramite il loro mantenimento e fidelizzazione, integrandoli in un'alleanza.

## CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

### 1.1. CRISI E SUPERAMENTO DEL MARKETING TRADIZIONALE

Il concetto di Marketing indica il processo di pianificazione e realizzazione del concept (prodotto); del pricing (definizione e attribuzione del prezzo), della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di soddisfare gli obiettivi di individui e organizzazioni<sup>1</sup>.

Da questa definizione possiamo capire come, la finalità del marketing, non è solo la creazione di valore per l'impresa, ma anche per il cliente stesso.

L'attività di marketing persegue un duplice scopo: capire le esigenze del target di consumatori a cui si rivolge e raggiungere gli obiettivi che l'azienda si impone di perseguire.

Quando le aziende sono in grado di interpretare correttamente i bisogni e le aspettative della loro clientela, traducendo questa loro capacità nella creazione di prodotti e servizi specifici, riescono ad ottenere un ritorno economico maggiore rispetto ai loro diretti concorrenti. Il marketing, che a sua volta viene collocato tra il momento della produzione del prodotto e quello del consumo, se sapientemente utilizzato, può aiutare l'azienda a contenere i costi aziendali e al contempo soddisfare la clientela cui i prodotti sono rivolti.

Nel 1960 McCarthy introduce il modello delle "4P" (prezzo, prodotto, posizionamento, promozione) per la gestione delle politiche commerciali, così facendo ha dato vita alla teoria dominante del marketing orientata al prodotto, che fu, solo successivamente, affiancata da una nuova logica orientata al cliente.

Il 1960 fu un periodo di grande sviluppo economico, principalmente grazie ad una crescita del reddito da cui deriva una maggiore centralità dei bisogni secondari e dei fattori psicologici e sociologici nell'orientare le scelte dei consumatori; i consumi e le comunicazioni di massa come la radio e la televisione crearono le basi per un nuovo ruolo della funzione commerciale, con un duplice obiettivo: sostenere le vendite e differenziare l'immagine di marca per ridurre l'elasticità della domanda al prezzo. Nella seconda metà degli anni 60 si verifica una saturazione della domanda ed aumenta la pressione competitiva, la domanda mostra una maggiore articolazione in seguito alla complessità assunta dalla struttura sociale ed al crearsi di stili di vita molto diversi. Pertanto, in questo periodo, diventa vitale la capacità di differenziare l'offerta e soddisfare i consumatori mediante efficaci strategie di segmentazione del mercato e

---

<sup>1</sup>AMA – American Marketing Association

di posizionamento del prodotto, sostenute da elevati investimenti nelle politiche del marketing mix<sup>2</sup>.

Si passa da un orientamento alla produzione o alle vendite verso un orientamento al mercato il quale implica l'attribuzione un ruolo strategico – operativo alla funzione marketing.

## **1.2. IL MARKETING ESPERIENZIALE**

Il consumatore, nella sua attività di acquisto, cerca di ottenere un beneficio superiore rispetto ai costi di natura monetaria, che può derivare o dai beni e dai servizi acquistati, o dalla stessa attività di shopping.

Recenti studi hanno evidenziato come i consumatori, nel loro atto di acquisto, possono essere guidati non solo da motivazioni utilitaristiche, ma anche edonistiche ed emozionali, che attribuiscono valore non tanto all'acquisto in sé per sé, quanto al piacere e al divertimento legato alla visita dei punti vendita e quindi all'esperienza di shopping<sup>3</sup>.

In un mercato sempre più saturo, in cui i prodotti sono sempre più simili e in cui il consumatore è sempre più evoluto e meno fedele alla marca, le imprese hanno rilevato la necessità di spostare l'attenzione del consumatore su altri elementi e, in particolare, sulla creazione di esperienze che coinvolgano il consumatore emozionalmente. Il vantaggio competitivo verrà conseguito soprattutto se si riesce a far vivere al consumatore, attraverso tutti i sensi – vista, udito, tatto, olfatto e gusto - un'esperienza memorabile di acquisto e di consumo.

Negli ultimi anni si è andata affermando la prospettiva “esperienziale”, che pone particolare enfasi sulla percezione multisensoriale del consumatore, questa tecnica, nello specifico, prende il nome di Marketing Esperienziale e costituisce una novità assoluta in questo settore.

Il Marketing esperienziale è la prima tecnica che prende in considerazione il consumatore finale, non solo all'atto della vendita del prodotto, ma anche nelle fasi precedenti e successive all'acquisto, cercando di soddisfare il cliente e di fidelizzarlo, creando un valore aggiunto rispetto alla mera esperienza dell'acquisto in sé per sé.

L'esperienza non è altro che un processo ciclico caratterizzato da fasi continue e connesse fra di loro, che portano il consumatore a prendere delle decisioni, a creare delle sensazioni, e a farlo interagire con il bene ed il suo produttore.

*“Le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing per e post acquisto. Le*

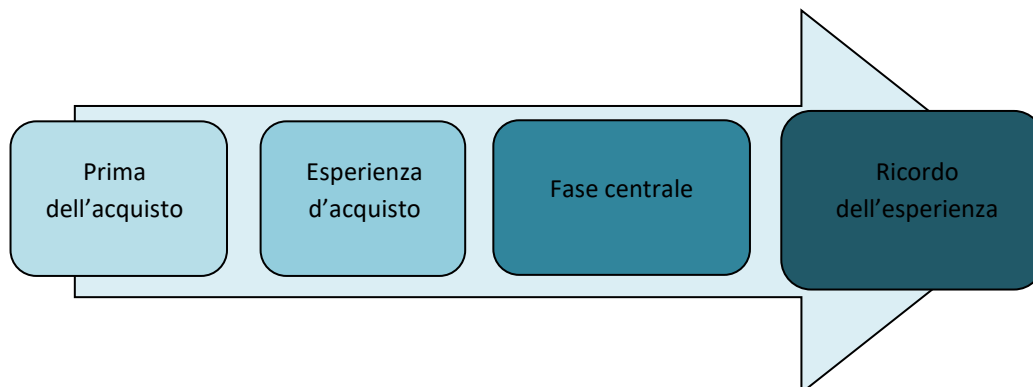
---

<sup>2</sup> Ferrero G., Marketing e Creazione del Valore, Giappichelli Editore, 2013.

<sup>3</sup> SCIARELLI, Management della distribuzione commerciale, McGraw-Hill, 2009.

*esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali<sup>4</sup>”*

L'esperienza di consumo può essere ricondotta a quattro fasi principali<sup>5</sup>:



La prima fase è quella prima dell'acquisto o anticipazione del consumo. In questa fase si crea il primo contatto tra il cliente ed il bene, essa è caratterizzata dalla ricerca e dalla pianificazione, è questo il momento in cui il consumatore pensa, prefigura, e definisce il livello di aspettativa che vorrebbe vedere soddisfatta dall'esperienza di consumo. È proprio in questo momento che l'interazione deve essere gestita accuratamente, tramite la comunicazione pubblicitaria, la distribuzione del prodotto, e le caratteristiche fisiche del punto vendita. Questo è un momento fondamentale per l'impresa, in quanto è adesso che viene comunicata al consumatore l'identità che la stessa vuole conferire alla sua marca.

La seconda fase è quella dell'esperienza dell'acquisto vero e proprio scaturito dalla scelta e dalle considerazioni che sono state effettuate dal consumatore nel primo stadio. Qui l'esperienza viene condizionata intervenendo sul punto vendita o su quello che è l'ambiente dove si svolge l'acquisto.

La terza fase è quella in cui avviene il consumo del prodotto e vi è l'interazione tra l'individuo ed il bene o il servizio acquistato. Questa è la fase centrale del processo ed è propedeutica a comprendere il comportamento del consumatore ed il suo ricordo del consumo.

È proprio nella quarta ed ultima fase che si parla di esperienza vissuta come ricordo, è il momento in cui si ripensa all'esperienza vissuta e la si racconta. Il ricordo in questa circostanza costituisce un concetto trasversale ad ogni fare esperienziale in quanto andrà a condizionare anche le esperienze future, costituendo in tale caso l'aspettativa iniziale di cui abbiamo parlato nella prima fase.

<sup>4</sup> SCIARELLI, Management della distribuzione commerciale, McGraw-Hill, 2009.

<sup>5</sup> Teoria a cura di Arnold, Price e Zinkhan, 2003.

Se l'impresa riesce a gestire bene queste fasi e a produrre un'esperienza positiva per il cliente, avrà una maggiore possibilità che la stessa venga ripetuta più facilmente nel futuro, ricordando anche il fatto che il consumatore vive in una società ed influenza gli altri consumatori, si potrà quindi creare una rete positiva di passaparola per avvicinare nuovi potenziali acquirenti.

Questa nuova concezione di esperienza sensoriale da far vivere al cliente segna il passaggio, da un'economia incentrata sul prodotto, ad un'economia basata sull'esperienza. In quest'ottica le imprese diventano "fornitrici" di emozioni e di esperienze e non solo di prodotti e servizi.

Oggi il consumatore non ricerca solo il prodotto in sé per sé, ma anche tutto quello che vi è intorno, quindi il brand e l'esperienza che l'acquisto di quello specifico prodotto permette di vivere al consumatore. Il consumatore, oggi, è alla ricerca di emozioni e di sensazioni che l'acquisto e l'utilizzo di un determinato prodotto gli possono suscitare.

Non si vendono più solamente scarpe da ginnastica, ma si vende la cultura dello sport e dell'attività fisica e del benessere che ne consegue. Il prodotto diventa sempre di più la forma attraverso cui comunicare un messaggio culturale. L'impresa diventa una vera e propria "regista di esperienze", non vende più solamente beni o servizi, ma vende l'esperienza che ne deriva.

L'acquisto di un bene o di un servizio diventa un'esperienza ricca di sensazioni, incentrata sul cliente, per il quale diventa sempre più importante la personalizzazione dell'offerta a lui dedicata e l'instaurazione di una relazione "personale" con l'impresa.

Il consumatore, quando acquista, non acquista solo il prodotto o servizio, ma acquista anche l'esperienza che ne può trarre. Infatti, egli non è razionale nelle sue scelte d'acquisto ma è motivato anche da fattori emotivi, è alla ricerca di esperienze d'acquisto e di consumo che siano coinvolgenti e piacevoli.

Non è più interessato solamente alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma per soddisfare bisogni e desideri cerca esperienze d'acquisto che lo coinvolgano e lo rendano protagonista della scelta fatta. Diventa "consumo Attore", acquista un prodotto non solo per soddisfare un bisogno funzionale, ma anche per trovare appagamento nel suo utilizzo.

Secondo B. Joseph Pine e James H. Gilmore<sup>6</sup>, l'esperienza è una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere alle commodity o i c.d. materiali fungibili, beni o i c.d. manufatti tangibili e servizi o c.d. attività intangibili.

Essi affermano che esistono quattro tipi di esperienze:

1. Esperienza di intrattenimento: si ha quando i consumatori sono passivi, ossia assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi. Possiamo fare l'esempio di un individuo che ascolta la musica.

---

<sup>6</sup>The Experience Economy, 1999

2. Esperienza educativa: si ha quando l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente. Possiamo fare l'esempio di un individuo che partecipa ad un evento formativo.
3. Esperienza estetica: si ha quando l'individuo si immerge fisicamente in un evento ma al tempo stesso resta passivo. Possiamo fare l'esempio di un individuo che partecipa ad una mostra in una galleria d'arte o di uno che va a guardare il tramonto in riva al mare.
4. Esperienza di evasione: si ha quando l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza, ovvero vi partecipa in maniera attiva. Possiamo fare l'esempio di un individuo che gioca in un casinò.

Bernd H. Schmittla propone di classificare le esperienze secondo “Moduli Strategici Esperienziali” (SEM, cioè Strategic ExperientialModule). Secondo la sua teoria i cinque moduli di esperienza che costituiscono la base del marketing esperienziale sono: Sense, Feel; Think; Act; e Relate. Analizziamoli nel dettaglio:

*Sense:*

Il marketing del *Sense* è quello che fa ricorso ai sensi ed ha lo scopo di creare esperienze sensoriali tramite la vista, l'udito, il tatto, l'olfatto ed il gusto; può essere usato per distinguere imprese e prodotti, per motivare i clienti ed aggiungere valore ai prodotti.

Un esempio di approccio integrato di marketing del *Sense* viene dato dalla Illy Caffè, la casa italiana produttrice di caffè. Il motto aziendale è “*dare una tazzina perfetta in ogni momento e luogo di consumo*”, per fare ciò ogni dettaglio dell'esperienza sensoriale viene minuziosamente programmato in modo tale che vengano coinvolti tutti e cinque i sensi, ed il consumatore finale provi un'esperienza talmente tanto indimenticabile da assicurarsi le successive.

Nelle sue campagne pubblicitarie Illy si propone di “deliziare i consumatori di tutto il mondo con un caffè eccellente ed una esperienza straordinaria che coinvolga i sensi e lo spirito”. Per raggiungere la sua mission aziendale Illy è ovviamente partita ha istituito nel lontano 1998 Aromalab, un laboratorio volto a studiare i processi chimico-fisici che stanno alla base dell'aroma del caffè, e ad oggi dispone di ben dieci centri di ricerca. Negli anni l'impresa ha sviluppato una collaborazione di lungo termine direttamente con i coltivatori allo scopo di mantenere costantemente il gusto del caffè all'altezza del suo famoso aroma. Un esempio lampante di questa ricerca costante da parte dell'impresa del coinvolgimento dei sensi, sono le tazzine della collezione Illy Caffè disegnate da artisti celebri.

*Feel*



Questa fase riguarda quel tipo di marketing che è volto a risvegliare dei sentimenti all'interno dei clienti, ed ha lo scopo di creare esperienze affettive che variano da umori leggermente positivi a forti emozioni di gioia; la maggior parte delle emozioni infatti ha luogo durante il consumo, e la pubblicità emozionale tradizionale non è quasi mai appropriata perché non si rivolge ai sentimenti dei consumatori. Affinché questo tipo di tecnica sia efficace bisogna capire e studiare affondo i consumatori finali e gli stimoli che possono suscitare in loro determinate emozioni.

In questo caso un esempio è dato dall'Acquario di Genova, il più grande acquario d'Europa. Per quanto riguarda il marketing del *Feel*, l'importanza di questo esempio sta nel coinvolgimento emotivo del pubblico, offrendo sia la possibilità di visitare gli spazi messi a disposizione, sia di immergersi, agirvi e viverli pienamente.

Ai bambini, all'interno di un contesto ludico, vengono trasmesse tutte le conoscenze relative al mare, agli animali marini, alla conservazione dell'ambiente ed alla gestione degli ecosistemi; per gli adulti invece il coinvolgimento sul piano emotivo e la ricerca del legame affettivo avviene attraverso la comunicazione, dentro e fuori l'Acquario. L'uso di questo tipo di marketing consente in questo caso d'instaurare un contatto immediato con il visitatore dell'Acquario, sia esso un bambino che un adulto, il sentimento principale che si cerca di suscitare è quello della meraviglia e dello stupore.

#### *Think:*

Le esperienze che si basano sul "Think" hanno lo scopo di coinvolgere ed impegnare dal punto di vista cognitivo il consumatore, attraverso il ricorso alla sorpresa o alla provocazione. Il marketing del *Think* fa ricorso all'intelletto e ha l'obiettivo di creare esperienze cognitive e di problem-solving che impegnino i clienti dal punto di vista creativo.

Le campagne del *Think* sono molto usate per i prodotti tecnologici, ma non si limitano a questi: vengono usate anche nel design dei prodotti, nella comunicazione ed in molte altre industrie.

Un esempio viene dato da una pubblicità Volkswagen di alcuni anni fa, in cui un gruppo di poliziotti scende velocemente dalle auto e sceglie di andarsi a riparare, fra tante auto molto grandi, dietro ad una piccola ma robusta Volkswagen Polo; lo spettatore immagina quindi che il gruppo di poliziotti si stia riparando da dei criminali e capisce che i poliziotti hanno scelto quell'auto per ripararsi poiché tutte le altre non sono Volkswagen.

#### *Act:*

Questo tipo di marketing si pone l'obiettivo di influenzare le esperienze fisiche e lo stile di vita dei consumatori. Sovente viene usato dalle imprese che producono prodotti sportivi e che quindi

attraverso la loro pubblicità tendono ad incoraggiare il consumatore ad uno stile di vita più attivo.

Famosissime sono le campagne pubblicitarie della Nike, con lo slogan “Just do it”, le quali invitano all’azione e che tramite atleti famosi in azione sono in grado di trasformare l’esperienza dell’esercizio fisico.

*Relate:*

Questo tipo di marketing prende spunto da tutti e quattro gli altri moduli ed ha come obiettivo quello di stimolare il cliente a riflettere non su sentimenti o pensieri privati, ma quello di relazionarsi con gli altri individui. Il marketing del *Relate* contiene aspetti del marketing del *Sense*, del *Feel*, del *Think* e dell’*Act*, ma non riguarda soltanto i sentimenti personali dei clienti, piuttosto mette loro in relazione con altri individui e altre culture. L’emblema del *Relate* è costituito dalla Harley Davidson; essa non è soltanto una marca di motociclette, ma è uno stile di vita: i clienti considerano infatti i prodotti Harley come parte della loro identità.

Un esempio italiano invece ci viene fornito da Smemoranda, il diario scolastico che dagli anni Novanta è diventato famosissimo e di vastissima diffusione. La dimensione *Relate* in questo caso si riscontra dal fatto che Smemoranda è diventata un modo attraverso il quale costruire la propria identità personale e culturale, tramite cui far conoscere sé stessi e relazionarsi con gli altri. Ciò può avvenire tramite annotazioni di emozioni e pensieri su di essa, o tramite la richiesta agli amici di scriverci alcune dediche.

Bernd e Farraresi nel loro libro “Marketing Esperienziale”<sup>7</sup>, introducono il concetto di Customer Experience Management (CEM), si tratta di una metodologia capace di elaborare strategie adattate alle dinamiche di funzionamento della psiche del consumatore e i conseguenti processi che regolano e determinano i meccanismi di socialità tra le persone. Questa metodologia ha lo scopo di supportare le imprese nell’applicazione di strategie di Customer Experience Management e di Marketing Esperienziale.

Le quattro leve che costituiscono il mix del modello sono:

1. Experience: l’esperienza che l’impresa decide di far vivere al cliente deve essere studiata nei minimi dettagli, ogni esperienza vissuta dal singolo consumatore sarà differente dalle altre, ed è proprio per questo motivo che in ogni esperienza bisognerà dare rilevanza ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri, a seconda del contesto in cui

---

<sup>7</sup> SCIARELLI, Management della distribuzione commerciale, McGraw-Hill, 2009

l'impresa opera, della tipologia di prodotto o servizio offerto e delle caratteristiche del processo di acquisto.

In questa fase bisogna analizzare il mondo esperienziale del cliente, il suo livello attuale di esperienze vissute, quali tipi di esperienza ha attuato e sviluppato fino a quel momento.

2. Interazioni: il secondo parametro è costituito dalla gestione ed il monitoraggio delle interazioni che hanno luogo tra i diversi soggetti che costituiscono il mercato: le imprese ed i clienti.

Una prima forma di interazione gli attori del mercato in questione è quella tradizionale della partecipazione agli eventi, dell'assistenza e del contatto diretto, fino a passare a quelle meno tradizionali come quelle digitali.

Nell'odierna società, dove ogni persona ha uno smartphone o un personal computer, dove tutti siamo connessi alla rete costantemente, i clienti interagiscono tra di loro mediante le brand community, i gruppi di acquisto e di consumo sociale, o mediante le nuove piattaforme come Instagram e Facebook dove i prodotti sono pubblicizzati direttamente dai personaggi famosi o i c.d. influencer.

I rapporti tra le imprese, invece, possono prendere forma attraverso partnership e collaborazioni, attraverso campagne di codesign dell'offerta o attraverso tutte quelle iniziative congiunte che vengono introdotte per fidelizzare il consumatore.

In questa fase il punto chiave è quello di individuare i momenti di comunicazione e di contatto tra i diversi attori del mercato, poiché è in tali punti critici che avviene il più delle volte la valutazione dell'esperienza vissuta dal consumatore. ed è in corrispondenza di tali punti critici che bisogna agire a livello di marketing esperienziale.

3. Space: Dopo aver analizzato l'esperienza e le interazioni, passiamo all'ambiente dove avviene l'esperienza, questo, che sia fisico o virtuale, costituisce il c.d. "palcoscenico" della nostra storia, volendo rifarsi alla metafora teatrale (Pine & Gilmore, 1999), in cui l'impresa mette in scena l'esperienza per i suoi consumatori, ma dove anche quest'ultimi recitano un ruolo fondamentale di co-sviluppo dell'esperienza di consumo.
4. Organizzazione: per garantire l'effettivo ottenimento degli obiettivi strategici prefissati è necessario costituire un'organizzazione interna o esterna che monitori l'andamento e lo sviluppo della strategia.

Il Marketing Mix Esperienziale garantisce una struttura coerente con gli elementi caratteristici degli approcci di Customer Experience e Marketing Esperienziale; quando si progetta l'offerta da sottoporre al mercato concorrenziale il fulcro della strategia, il

punto chiave al quale viene dedicata ed indirizzata l'offerta, è il cliente ed i suoi relativi bisogni. Il Marketing Esperienziale punta la sua attenzione sul cliente, creando delle interazioni personalizzate con questo, cercando di unire gli aspetti intangibili, come la psiche ed il contesto sociale in cui si trova, e gli elementi di livello strategico ed organizzativo.

In sintesi, il Customer Experience Management (CEM), attraverso lo studio delle esperienze vissute dai clienti e dei loro gusti, serve per studiare e prevede la partecipazione e l'integrazione dei clienti nel processo di articolazione dell'offerta esperienziale.

Questo tipo di analisi consente alle imprese da un lato, di ricevere feedback positivi eliminando progressivamente la distanza tra le aspettative dei clienti e l'esperienza realmente vissuta, dall'altro di instaurare relazioni significative e durature con i propri clienti per conquistare la loro fedeltà e far sì che il rapporto continui nel tempo.

### **1.3. IL MARKETING RELAZIONALE**

Negli ultimi anni le imprese hanno sempre più incentrato la loro attenzione verso il concetto di marketing relazionale<sup>8</sup>.

Secondo una definizione proposta da Hunt (1983), il marketing relazionale è la *“scienza comportamentale che si propone di spiegare le relazioni di scambio”*. La sfida che si prefigge il Relationship Management consiste dunque nel riuscire a sviluppare e mantenere relazioni durature e personalizzate con la clientela<sup>9</sup>.

In particolare, a partire dagli anni 80, il focus si è spostato dalla qualità dei prodotti alla qualità della relazione dove la durata del rapporto con il consumatore è più importante della redditività del singolo acquisto<sup>10</sup>.

Un cliente soddisfatto di un prodotto è un cliente fedele, conquistare la fedeltà del cliente, per le aziende, è la cosa più importante per la sopravvivenza stessa dell'azienda.

A differenza del marketing tradizionale, infatti, il marketing relazionale non analizza ampi segmenti di consumatori, ma tende a interessarsi a target molto precisi.

---

<sup>8</sup> Il Marketing relazionale è il frutto di un processo di evoluzione delle strategie che le aziende hanno messo in atto nel tempo, avendo come obiettivo ultimo quello del raggiungimento del vantaggio competitivo. Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

<sup>9</sup> Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

<sup>10</sup> Foglio A., *Marketing Relazionale e Consumatori Alleati*, FrancoAngeli, 2008.

Per ottimizzare il marketing relazionale è fondamentale costruire una relazione personalizzata con i clienti attraverso:

- la conoscenza delle loro caratteristiche, bisogni e preferenze;
- creazione di fasce di utenza, in funzione delle loro caratteristiche;
- creazione di una comunicazione bilaterale;
- creazione di azioni mirate alle fasce di utenza;
- conoscere e comprende i bisogni della clientela e creare delle campagne mirate ad essi.

Attraverso l'utilizzo del marketing relazionale, se sapientemente utilizzato, le imprese dovrebbero essere in grado di trattenere e fidelizzare la clientela, a tal proposito, per le stesse risulterà nel lungo periodo più conveniente conservare e fidelizzare la clientela già acquisita, piuttosto che andare a cercare nuovi possibili clienti interessati al prodotto.

La caratteristica più importante del marketing relazionale è lo studio dei bisogni del consumatore, in primo luogo bisogna valutare i bisogni del consumatore in relazione ad un determinato prodotto; in secondo luogo bisogna creare o progettare il concetto di tale prodotto, compatibilmente alle risorse e le competenze disponibili per la sua produzione; poi bisogna informare i consumatori potenziali della presenza sul mercato di un prodotto possibilmente rispondente alle loro esigenze; infine bisogna aggiornare costantemente lo studio dei bisogni del consumatore, a maggior ragione nella società di oggi, dove un prodotto da un giorno all'altro diventa obsoleto o "non più di moda"

L'eccellenza si attinge quando si identifica un bisogno a cui mai nessuno prima aveva pensato, quando questo bisogno può essere soddisfatto con le risorse che si hanno a disposizione e quando il successo riscosso dal messaggio crea domanda là dove prima domanda non c'era, spesso ciò si verifica quando i consumatori vengono messi al centro della nostra impresa e vengono ascoltati.

Lo studio dei bisogni della clientela al giorno d'oggi è diventata un'attività fondamentale che dovrebbe essere costantemente intrapresa da ogni azienda, quando l'azienda è in grado di comprendere i bisogni della sua clientela, è al contempo in grado di fornire dei prodotti che essendo essi stessi quello che i clienti cercano, avranno nella maggior parte dei casi successo sul mercato.

Di conseguenza, il consumatore sarà più propenso a mantenere una relazione con l'impresa quando riceverà prodotti e servizi di qualità e allo stesso tempo sarà meno attratto da offerte provenienti da altri concorrenti.

L'introduzione del marketing relazionale ha avuto degli effetti sugli strumenti tradizionali del marketing-mix, in particolare sulle 4P:

## Prodotto

- Più prodotti sono personalizzati secondo le preferenze dei clienti.
- I nuovi prodotti sono sviluppati e disegnati con l'aiuto di fornitori e distributori.

## Prezzo

- L'azienda stabilisce un prezzo basato sulla relazione che ha con il cliente e sull'insieme delle caratteristiche ordinate dal cliente stesso.
- Nei mercati B2B avremo maggiore negoziazione perché i prodotti sono spesso disegnati per ciascun cliente.

## Distribuzione

- Il marketing relazionale favorisce un maggior impiego di direct marketing nelle relazioni con il cliente, riducendo così la presenza di intermediari.
- Il marketing relazionale lascia più autonomia al cliente nella scelta delle modalità di ordinazione, pagamento, ricezione e installazione del prodotto.

## Comunicazione

- Il marketing relazionale agevola la comunicazione individuale e il dialogo con i clienti.
- Il marketing relazionale impiega diversi mezzi di comunicazione per esprimere il solito messaggio

## **1.4. I VANTAGGI DEL MARKETING RELAZIONALE**

Possiamo sottolineare come oggi il cliente debba essere inserito al centro delle attenzioni delle aziende, ogni manager dovrebbe cercare di soddisfare la sua clientela, fidelizzandola, comprendendone i bisogni e non pensare solamente all'impresa come un processo di produzione di beni e servizi.

I principali vantaggi nel mettere il cliente al centro dell'impresa sono:

1. migliore conoscenza del cliente, dei suoi gusti e bisogni;
2. capacità di anticipare le richieste future del cliente;
3. maggiore soddisfazione del cliente, attraverso una condizione particolare o un prezzo favorevole
4. fiducia e fedeltà di lungo periodo verso l'impresa.

Il cliente deve essere considerato simultaneamente *“come risorsa, co-produttore, compratore e, soprattutto, come un elemento attivo che coopera con l’organizzazione aziendale e contribuisce allo sviluppo dell’impresa condividendo esperienze e cultura e intrecciando relazioni sempre più strette”*<sup>11</sup>.

Il cliente viene visto come una risorsa dell’azienda, in quanto, fornisce alla stessa le linee guida sulle quali sviluppare le sue strategie; co-produttore in quanto è il cliente stesso ad aiutare l’azienda nella produzione del prodotto; compratore ed utilizzatore in quanto, per definizione, è il cliente il compratore e al contempo l’utilizzatore dei prodotti che le aziende vendono.

Quella del cliente è una figura complessa, soprattutto per le relazioni che quest’ultimo intrattiene con le varie imprese e con gli altri consumatori. Oggi, il passaparola, le recensioni ed i giudizi dei clienti, grazie ai social media, si diffondono istantaneamente in tutto il mondo, senza limiti temporali o logistici e non possono essere direttamente controllati dall’azienda, se non attraverso il contatto con la clientela e la loro fidelizzazione.

Il concetto di marketing relazionale è che *“clienti diversi vanno trattati in maniera diversa”*<sup>12</sup>. Il concetto appena descritto può essere considerato banale, ma dietro a questa affermazione vi è una struttura organizzativa fortemente orientata alla comprensione dei bisogni del cliente, in modo tale che ogni unità componente dia il suo contributo per creare dei rapporti di medio lungo termine con il cliente stesso.

È il ruolo dell’impresa all’interno della rete a determinare il suo potere contrattuale e l’ampiezza delle risorse che essa può mobilitare e il ruolo dell’impresa a sua volta dipende sia dalla sua capacità di stabilire connessioni con le risorse e le attività di altre imprese, sia delle posizioni degli altri soggetti appartenenti alla rete.

Non è possibile pianificare in modo completo né lo sviluppo nel tempo delle singole relazioni né l’evoluzione della rete, questo perché essi dipendono dalle complesse interazioni che condizionano i comportamenti dei soggetti coinvolti, per questo motivo la strategia deve formarsi ed evolvere gradualmente secondo logiche incrementalmente basate sui processi di adattamento e di apprendimento che si sviluppano mediante le interazioni con le altre imprese.

Il carattere interattivo della rete di rapporti che collega i soggetti interni ed esterni non consente il ricorso a meccanismi di standardizzazione delle procedure e di pianificazione, e da ciò consegue il prevalere di modelli flessibili di rapporti, così come la loro gestione.

Il coordinamento deve quindi basarsi su altri meccanismi:

---

<sup>11</sup>Farinet A., Plocher E., CustomerRelationship Management approcci e metodologie, 2002, Etas.

<sup>12</sup>Peppers D., Rogers M., Dorf B., Marketing one to one manuale operativo del marketing di relazione, 2000, Il Sole 24 Ore.

- L'adattamento reciproco
- L'assegnazione delle finalità da perseguire e delle risorse utilizzabili
- La definizione delle regole di comportamento
- Lo sviluppo di una cultura aziendale condivisa
- La creazione di linguaggi che facilitino la comunicazione fra competenze diverse<sup>13</sup>.

### **Un esempio di marketing relazionale**

Quanto è importante la figura del cliente? Alcune aziende pensano che sia meglio riportare una perdita di esercizio a fine anno piuttosto che avere dei clienti insoddisfatti, questo perché un cliente soddisfatto tornerà sempre ad acquistare, essendo stato fidelizzato all'acquisto dei prodotti della stessa.

Ne è un esempio clamoroso la Federal Express, che è diventata famosa per aver spedito un singolo pacco via learjet per mantenere la promessa fatta a un cliente.

Sembra pazzesco, spendere migliaia di dollari per consegnare un pacco che valeva 14 dollari

O la SWISSAIR chiede numerose volte all'anno, a migliaia di passeggeri che cosa pensano della compagnia e non si accontenta di una percentuale di soddisfazione inferiore al 96%, è così che queste società soddisfano i loro clienti.

È da sottolineare che non sono organizzazioni di beneficenza, e la domanda che sorge è: quanto tempo possono restare in attivo se vanno avanti così?

Esse sono state in attivo per molto tempo e sono fermamente intenzionate a restarci, eppure continuano a fare queste cose pazzesche perché sanno che i loro profitti derivano dal soddisfare i clienti.

## **1.5. LA FEDELTA'**

Un cliente fidelizzato è una risorsa imprescindibile per l'azienda, tanto più il cliente è soddisfatto del prodotto o servizio reso dall'azienda, tanto meno andranno in cerca di prodotti concorrenti.

Le società che applicano la strategia di aumentare al massimo la soddisfazione del cliente ottengono numerosi vantaggi competitivi e di vitale importanza, la loro capacità di profitto nel lungo termine è solitamente più alta di quella dei loro concorrenti, sono più protette nei confronti dei cambiamenti della tecnologia e dei bisogni dei clienti e non solo, se dovessero sbagliare, avrebbero migliori possibilità per riguadagnare i clienti e i mercati perduti.

---

<sup>13</sup>Marketing di Relazione strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management di Marco Castellet, il sole 24 ore, 2003.



Nel processo di soddisfazione del cliente la società arriva a conoscere i compratori così bene da ridurre il pericolo di false partenze, grazie al marketing relazionale l'azienda conosce ciò che i clienti desiderano, ciò permette alla società di anticipare i bisogni e i desideri dei clienti e di mettersi in una posizione vantaggiosa con un certo anticipo sulla concorrenza.

I clienti fedeli e soddisfatti sono meno disponibili a cambiare e passare a una nuova società con prezzi più bassi, possiamo dividere la fedeltà in due parti

### **1.5.1. La fedeltà comportamentale**

La fiducia è alla base della fedeltà comportamentale, si ha fedeltà comportamentale quando si determina un'elevata probabilità di riacquisto della marca, basata sulla convinzione che essa offra un prodotto che presenta un valore differenziale rispetto ai concorrenti.

Le relazioni si sviluppano attraverso un processo di due stadi:

- 1) il primo stadio è quello che pone le basi per l'avvio della relazione.  
Il consumatore sceglie la marca del prodotto da comperare in relazione al valore differenziale percepito, lo sperimenta ed esprime soddisfazione per la corrispondenza tra il valore atteso (rapporto tra benefici attesi e costi attesi) ed il valore sperimentato.
- 2) il secondo stadio riguarda il valore percepito, se è soddisfacente allora ciò stimolerà il riacquisto, se una sequenza di transazioni che si verificano nel tempo continua a generare soddisfazione, si determina un atteggiamento positivo verso l'affidabilità del prodotto e della marca, denominato fiducia ovvero il rapporto tra il valore che il cliente ritiene di aver ottenuto e quello che ritiene di aver generato per l'impresa nel corso della relazione, denominato anche valore diadico.

La fiducia è data dalla dimostrazione che l'azienda sia riuscita a svolgere un lavoro impeccabile, tramite il marketing relazionale, mettendo al centro del loro lavoro il consumatore, ascoltandolo e soddisfacendo i suoi bisogni.

Si genera così una preferenza verso la marca e la convinzione di equità che sulla base del principio di reciprocità conduce all'assunzione di atteggiamenti e comportamenti corretti e cooperativi, ne consegue la riduzione della ricerca di alternative e di confronti nella fase dell'acquisto<sup>14</sup>

Un elevato livello di fiducia influenza positivamente i successivi riacquisti a ragione delle economie di cui può avvantaggiarsi il cliente (cognitive, emotive e operative), in sostanza il cliente che riacquista un medesimo prodotto (o marca) non deve reiterare il processo di scelta, con conseguenti risparmi di tempo, costi e sforzi di vario genere, riducendo inoltre la percezione

---

<sup>14</sup> Ferrero G., Marketing e Creazione del Valore, Giappichelli Editore, 2013.

di rischio e sfruttando eventuali economie di apprendimento e di integrazione con altri beni e servizi compatibili; questo è un fattore molto importante perché ai tempi d'oggi i consumatori hanno sempre meno tempo e vogliono il prodotto subito, senza troppe riflessioni.

Nel breve periodo le economie della fiducia<sup>15</sup> rendono il cliente fedele, la lunghezza di questa fase dipende dalle pressioni competitive e dall'evolversi delle tecnologie che potrebbero rendere il comportamento del cliente un mero riacquisto.

La fedeltà comportamentale, nel tempo, trova momenti di criticità, creati dalle politiche dei concorrenti.

In queste fasi il consumatore inizia a mettere in discussione la fedeltà alla marca e sviluppa una comparazione tra il valore che essa gli assicura ed il valore che offrono i concorrenti, se l'impresa dimostra che grazie alle capacità distintive che possiede ed alla vicinanza con i consumatori, è stata in grado di innovare nel tempo la sua offerta e di continuare a proporre un sistema di prodotto che presenta un valore differenziale rispetto ai concorrenti, non solo la fedeltà comportamentale si ricostituisce, ma tende a divenire fedeltà mentale e cognitiva.

### 1.5.2. **La fedeltà cognitiva**

Mentre la fedeltà comportamentale si basa su una positiva valutazione del prodotto, la fedeltà cognitiva si fonda su una valutazione positiva dell'impresa che produce quel prodotto, nasce una forte convinzione che tale impresa sia in grado di mantenere nel tempo una superiore capacità di soddisfare le sue aspettative<sup>16</sup>.

Se il valore offerto dal fornitore, al netto dei costi di una eventuale transizione verso il concorrente, risulterà ancora maggiore rispetto alle alternative, allora il cliente entrerà nella fase della fedeltà mentale, in caso contrario, la sua fedeltà rimarrà solo comportamentale, fondata cioè dai costi di transizione che l'eventuale scelta di un'offerta concorrente comporterebbe.

La fedeltà mentale può essere definita come una forte convinzione relativa alla capacità dell'impresa di produrre le offerte migliori nel tempo.

Il legame tra il consumatore e l'impresa diventa molto forte e consente all'impresa opportunità di offrire tipologie di prodotti diversi o prodotti più costosi.

Col trascorrere del tempo il consumatore è indotto a fare una valutazione consuntiva di ciò che ha dato e ricevuto nel rapporto con la marca alla quale è rimasto fedele, giudica se la relazione ha dato vita a rapporti di scambio basati su un'equa ripartizione dei benefici o se la sua fedeltà ha favorito comportamenti opportunistici dell'altro contraente.

---

<sup>15</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

<sup>16</sup> Ferrero G., Marketing e Creazione del Valore, Giappichelli Editore, 2013.

La valutazione dell'equità della relazione genera lealtà da parte del cliente, cioè correttezza nei confronti dell'impresa, un forte legame, volontà di collaborare per superare eventuali problemi che dovessero sorgere e che potrebbero mettere in crisi la relazione.

Naturalmente solo una parte delle relazioni giunge allo stadio della lealtà per ottenere questo risultato le imprese devono adottare politiche appropriate focalizzate sui clienti di maggiore interesse.

## **1.6. IL CRM**

Una delle evoluzioni della comunicazione di un'impresa che meglio descrive come si possano ibridare tecnologie e marketing, incidendo sulla struttura dell'impresa stessa, è il customer relationship management (CRM).

Il CRM o Customer Relationship Management può essere definito come *“un vasto insieme di processi e di tecnologie per la gestione dei rapporti con i clienti potenziali e consolidati e con i partner commerciali, nel marketing, nelle vendite e nei servizi, indipendentemente dal canale di comunicazione<sup>17</sup>.”*

L'obiettivo primario diventa quello dell'ottimizzazione del grado di soddisfazione del cliente, delle vendite e dell'efficienza attraverso la costruzione di rapporti solidi e duraturi nel medio lungo termine.

I presupposti logici e organizzativi per adottare una soluzione di CRM risiedono nell'esistenza di una relazione B2B improntato al marketing relazionale e a una politica di marketing b2c del tipo one to one<sup>18</sup>.

Per creare efficaci processi di CRM è indispensabile una preliminare fase di analisi e di misurazione (CRM analitico) che in linea di massima si concentra sullo stato delle relazioni e sulla customer equity, dai risultati di tale fase emergono le conoscenze necessarie a disegnare le politiche di CRM (detto strategico) e le modalità realizzative (CRM operativo).

Al fine di disegnare e gestire un progetto di CRM è necessario esaminare il portafoglio clienti in una prospettiva relazionale, successivamente si rendono necessari due ordini di misurazioni: il primo riguardante lo stato delle relazioni; il secondo il valore dei clienti.

Infine, grazie agli esiti della misurazione è possibile esaminare il portafoglio clienti al fine di definire politiche commerciali e investimenti relazionali differenziati.

Abbiamo 4 categorie principali che emergono dall'incrocio dei possibili valori (CustomerEquity: alta o bassa e Tendenza: exit o loyalty):

---

<sup>17</sup>Intervista a Bruno Item, TMC Standard Time.

<sup>18</sup>Tunisini A., Marketing B2B, Ulrico Hoepli Milano, 2017.

- Per clienti ad alta equità e con stato della relazione che tende alla lealtà: le politiche di CRM dovrebbero tendere a consolidare la relazione e valorizzarne i ritorni economici;
- Per clienti ad alta equità che sono insoddisfatti o tendono all'abbandono: le politiche di CRM dovrebbero tendere a trattenere i clienti e intervenire sui complessi processi commerciali e organizzativi che determinano l'insoddisfazione;
- Per clienti a bassa equità ma con indicatori relazionali molto positivi: la priorità dovrebbe essere anzitutto la valorizzazione e poi il mantenimento;
- Per clienti con bassa equità e indicatori relazionali negativi: sono opportune politiche inerziali ovvero di attiva ricerca di un beautiful exit<sup>19</sup>.

Di seguito andremo ad analizzare dettagliatamente i punti sopra indicati e le azioni operative che sono opportune realizzare per rendere concrete le politiche sopra descritte:

- Per clienti ad alta equità e con stato della relazione che tende alla lealtà: custode service dedicato e offerte ad hoc, custode community, programmi di partnership e sperimentazione, personalizzazione dell'offerta, progetti pilota e testimonial, brand e business extension;
- Per clienti ad alta equità che sono insoddisfatti o tendono all'abbandono: piani di recupero dell'insoddisfazione, incentivi alla fedeltà (promozioni), offerte personalizzate, azioni di serve recovery, azioni win back;
- Per clienti a bassa equità ma con indicatori relazionali molto positivi: educazione/formazione all'uso, brand e business extension, offerte in network, loyaltyprogram, customer community;
- Per clienti con bassa equità e indicatori relazionali negativi: comportamento inerziale, infomediazione, multicanalità fisica e virtuale<sup>20</sup>.

Due sono le finalità dei progetti di CRM: migliorare le relazioni con la clientela e accrescerne il valore.

Investimenti e costi di ciascuna azione devono essere preventivamente valutati sia in termini di ritorno economico di breve periodo sia in termini di potenziale impatto sul miglioramento delle relazioni.

Per consolidare le relazioni con i clienti le aziende che intendono conquistare la leadership relazionale nei loro business investono su una particolare categoria di azioni: i loyaltyprogram (programmi e strumenti al fine di sviluppare le relazioni con i clienti fino a raggiungere la custode loyalty).

---

<sup>19</sup> Vicari S., Management Vendite e Trade Marketing, Università Bocconi Editore, 2005.

<sup>20</sup> Vicari S., Management Vendite e Trade Marketing, Università Bocconi Editore, 2005.

La comunicazione è un fattore cruciale per il quale impegnare le proprie core competences più qualificate, da un altro lato abbiamo la possibilità di affidare a terzi la gestione del prodotto.

Ciò significa che un'impresa può vendere il prodotto x senza avere la benché minima risorsa in grado di produrlo, occupandosi solo delle modalità e delle politiche di relazione e commercializzazione.

Realizzare le diverse fasi di un progetto di CRM richiede un mix di competenze specialistiche eterogenee, ciò rende i progetti di CRM complessi e molto rischiosi, soprattutto se non sono ispirati da una visione di lungo periodo.

Devono essere previsti la combinazione di competenze e investimenti di diversa natura: commerciali, tecnologici e organizzativi, dall'interazione di queste tre aree specialistiche emergono in genere conoscenze originali che arricchiscono il background delle convenzionali competenze aziendali.

**Competenze di marketing:** indispensabili per gestire con efficacia il CRM, non sono solo quelle tradizionalmente dominate dai venditori orientati a raggiungere obiettivi di breve periodo o da marketing manager.

Al fine di conseguire progetti di CRM efficaci è richiesta una forte sensibilità relazionale; la conoscenza del comportamento di acquisto e riacquisto dei clienti e dell'evoluzione della relazione nel tempo; la capacità di analizzare e gestire i processi da cui hanno origine la soddisfazione dei clienti, la fiducia, la fedeltà e la lealtà. Campagne pubblicitarie, sistemi distributivi, briefing per venditori, promozioni e politiche di prezzo, insomma tutte le operation di marketing vengono ripensate per rinforzare le relazioni con la base cliente attuale e accrescere il suo contributo alla creazione del valore d'impresa<sup>21</sup>.

**Competenze tecnologiche e analitiche:** le organizzazioni che hanno sempre operato in una logica di redditività dei prodotti, devono adottare la prospettiva della redditività dei clienti; le organizzazioni che hanno sempre operato con database informativi funzionali (le vendite, l'amministrazione e controllo, il custode service) devono convergere su sistemi unici per il tracking di tutti i comportamenti dei clienti.

Rendere operativo un progetto di CRM significa aver predisposto:

- a) Adeguate strutture per la raccolta dei dati ottenibili da tutti i tipi di interazione con i clienti (tracking), integrandoli con tutte le altre fonti di dati disponibili all'interno e all'esterno dell'azienda, secondari e primari (raccolti ad hoc);

---

<sup>21</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

- b) Sistemi e software per l'integrazione e l'intelligibilità dei dati provenienti da diverse fonti e con differenti formati;
- c) Sistemi e software per la fruizione dei dati da parte di tutti coloro i quali hanno interesse alla loro analisi e alla loro interpretazione ai fini di progettazione (back office) e di realizzazione (front office) di campagne di custode marketing, ossia di iniziative volte a rinforzare la relazione e ad accrescere il valore generato dalla base clienti.

**Competenze organizzative:** questo tipo di innovazioni sono difficili da realizzare con le strutture e i processi organizzativi preesistenti.

Pertanto, diventano indispensabili: nuovi profili direttivi, nuove funzioni di interfaccia fra i diversi centri di competenze aziendali, nuovi flussi di informazioni, una vera e propria innovazione nella cultura organizzativa. Nello specifico, parlando di informazioni, ogni cliente deve essere attentamente studiato, profilato e ascoltato nelle sue esigenze ultime.

La struttura, i processi e i meccanismi organizzativi devono dunque integrarsi in modo armonico con le altre due componenti del CRM.

La mancata attenzione a una sola delle tre componenti mette in crisi l'intera strategia di CRM

## CAPITOLO 2: L'IMPORTANZA DEI CLIENTI

### 2.1. LA RILEVANZA DELLA CONOSCENZA SUL CLIENTE

Come fa un'azienda a progettare nuovi prodotti o servizi che rispondano alle necessità dei clienti se non conosce i clienti e non tiene in considerazione i loro bisogni e desideri?

Molte aziende trascurano di mettere in atto un'efficace operazione di raccolta di informazioni sul pubblico al quale si rivolgono.

Questa mancanza è dovuta nella gran parte dei casi all'investimento di tempo e risorse necessario a portare a termine questa operazione, che oltretutto spesso non viene percepita neanche come così necessaria.

Diviene importante considerare che quante più informazioni si hanno sui clienti, tanto più si sarà in grado di strutturare una strategia in grado di intercettare i suoi desideri e proporre il prodotto nel momento in cui rappresenta una soluzione rilevante.

Le informazioni sui gusti dei clienti, sulle loro abitudini, sono una “merce” sempre più importante per le imprese; la raccolta di informazioni sui clienti dell'azienda è un processo che, se messo in atto, richiede delle tempistiche non di poco conto. Molto spesso le aziende non si rendono conto di essere già in possesso di numerose informazioni sulla loro clientela, vedi nel caso in cui il cliente entra in un negozio ed acquista con la sua fidelity card, questo è proprio uno di quegli strumenti che permette alle aziende di conoscere i gusti dei propri clienti senza dover investire nell'attività di ricerca e, quindi, appesantire l'azienda con il sostenimento di ulteriori costi.

Bisogna avviare un processo in tre fasi distinte:

- far trasferire le diverse informazioni, disperse in azienda, su un'unica scheda informativa;
- elaborare le informazioni e analizzarle;
- ricavare da queste un profilo dei clienti.

Ci troveremo di fronte consumatori/clienti uomini, donne, giovani, tutti con specifiche caratteristiche che dovranno essere tenute in considerazione. In generale, è possibile dividere la clientela in 3 macro-gruppi: uomini, donne, giovani<sup>22</sup>.

- 1) Uomini: l'acquisto del pubblico maschile si presenta informale, semplice, veloce, sportivo, ma allo stesso tempo anche attento ed esigente, nei suoi acquisti va alla ricerca della qualità, del marchio, della funzionalità, del look.

---

<sup>22</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

Ad acquisto fatto l'uomo manifesta una contentezza per essere riuscito a realizzare un acquisto valido e sicuramente utile; è per lui importante riuscire ad instaurare un rapporto con un'azienda e con un venditore che faccia leva sulla qualità dei prodotti e sul riscontro della sua personalità; è un acquirente più fedele rispetto alla donna e saprebbe ben apprezzare l'offerta di un'alleanza da parte di un'azienda, di un punto di vendita.

- 2) Donne: sovente le donne durante i loro acquisti accettano dei consigli, ma non si lasciano influenzare totalmente sul prodotto che dovranno acquistare, prendendo delle decisioni in piena autonomia. Rispetto all'uomo la donna cambia stile più frequentemente, tenendo a provare ciò che è nuovo, quindi a comperare di più.
- 3) Giovani: sono consumatori che richiedono un approccio particolare, essi restano al centro dell'interesse per quanto riguarda la spesa familiare, là dove sono i parenti a decidere siamo in presenza di situazioni diverse e spesso innaturali e forzate.<sup>23</sup>

La metodologia di ricerca non può essere generalizzata in quanto varierà in rapporto al tipo di prodotto, al settore merceologico, al segmento di mercato; una buona metodologia per effettuare un'efficace ricerca troverà una sua valida attuazione attraverso l'utilizzo di ricerche generali e specifiche.

Il primo livello potrà essere raggiunto tramite l'utilizzo di quelle ricerche e di quei documenti di dominio pubblico che in genere vengono pubblicati da organismi pubblici come ministeri, camere di commercio, associazioni di categoria, quindi è una raccolta di informazioni già esistenti ed elaborate.

Successivamente sarà necessario intervenire con un'azione conoscitiva più appropriata di ordine qualitativo ed ogni azienda la dovrà modellare in base alle sue specifiche esigenze.

Le ricerche di mercato si svolgono secondo un procedimento ben definito e strutturato, composto dalle seguenti fasi:

- Definire obiettivi e ambiti di ricerca;
- Raccogliere il maggior numero di informazioni;
- Realizzare dei contatti preparatori alla ricerca: per individuare i problemi e conoscere le eventuali reazioni;
- Analizzare i dati raccolti;
- Ridefinire gli obiettivi;
- Realizzare la ricerca specifica;

---

<sup>23</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.



- Utilizzare in maniera efficiente i dati ottenuti<sup>24</sup>.

Nonostante i limiti che hanno tutte le indagini, è chiaro che se compiute con metodo rigoroso e con una finalizzazione mirata (conoscenza del consumatore cliente a fini relazionali) sicuramente si estrapoleranno indicazioni ed orientamenti di grande utilità per la messa in atto del marketing relazionale.

Le tecniche d'indagine previste per la conoscenza del consumatore riguarderanno due tipologie di analisi:

- analisi estensiva: si indirizzerà verso un numero piuttosto consistente di consumatori, l'analisi si attuerà attraverso indagini, interviste, sondaggi, si baserà su un campione e estenderà i risultati che ne conseguiranno. Il processo d'analisi estensiva dipenderà da tutta una serie di elementi (determinazione del campione, sua rappresentatività, metodologia d'indagine, questionario, più il campione sarà rappresentativo e più risulterà valida l'analisi.
- Analisi intensiva: si rivolgerà a gruppi ridotti di consumatori, l'esame verrà fatto attraverso dei campioni rappresentativi, bisogna dire che i risultati saranno molto più approfonditi rispetto a quelli ottenuti con l'analisi estensiva. Anche questa analisi si attuerà attraverso indagini, interviste, sondaggi<sup>25</sup>.

Le fonti da cui deve attingere sia l'analisi intensiva che estensiva riguarderanno:

- Ricerca diretta: si rivolge direttamente al consumatore attraverso interviste sondaggi, è la cosiddetta ricerca in campo, essa raccoglie informazioni sul consumatore (abitudini, comportamenti, opinioni, motivazioni, bisogni, caratteristiche, propensioni) il consumatore diventa l'informatore dell'azienda.
- Ricerca indiretta: raccoglie informazioni di tipo socio-economico disponibili gratuitamente, ma anche a pagamento presso istituti, associazioni, pubblicazioni varie, le informazioni per lo più riguardano dati statistici e di tipo socio-economico; quelle in possesso dell'azienda sono per lo più di ordine organizzativo (fatturati, vendite per area geografico, per tipo di prodotto) presentano bene il quadro quantitativo (dati statistici, concreti, facilmente accessibili ed esprimibili anche da parte degli stessi intervistati, i risultati ottenuti saranno oggettivi e misurabili) ma non quello qualitativo (aspetti

---

<sup>24</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

<sup>25</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

difficilmente percepibili per cui si ricorre all'utilizzo della psicologia, si raccolgono informazioni attraverso l'osservazione le interviste, i sondaggi, i focus group<sup>26</sup>).

## 2.2. PRINCIPALI METODOLOGIE DI CONOSCENZA DEI CLIENTI

### **Interviste:**

Prevedono un colloquio sulla base di un questionario; supportano test e indagini esplorative, indagini quantitative e qualitative - motivazionali, sondaggi.

L'intervista è importante per accogliere informazioni nel momento in cui si deve indagare su possibili opinioni e comportamenti dei consumatori; potrà essere fatta al singolo, ma anche in gruppo.

L'importanza dell'intervista risiede negli intervistatori, questi infatti se saranno validi assicureranno un'altrettanta validità alle interviste.

Le interviste possono dividersi in 3 tipi:

- 1) Intervista personale diretta: è l'intervista che viene fatta di persona, per cui è possibile rilevare direttamente dall'intervistato le risposte, ma anche capirne particolari aspetti; l'intervistatore ha modo di verificare la spontaneità degli intervistati, la loro disponibilità a fornire i dati necessari; l'intervista dovrà essere condotta in condizioni ottimali, senza alcuna fretta o disturbo, e le modalità e nei tempi dovuti.
- 2) Intervista telefonica: il tempo disponibile concesso dall'intervistato è molto ridotto, quindi bisogna prevedere un'intervista molto succinta, con domande facilmente comprensibili da permettere risposte chiare e concise; i risultati che si conseguono sono sufficienti, ma sicuramente inferiori a quelli ottenuti con un'intervista a quattro occhi, al telefono gli intervistati sono sicuramente meno obiettivi.
- 3) Intervista per posta: mette l'intervistato, ammesso che sia propenso a rispondere, nella condizione di ponderare con calma tutte le domande; l'intervistato non subisce l'influenza dell'intervistatore; qui si possono avere risposte da persone che non rientrano nel campionario previsto, infatti gli indirizzi e i nominativi spesso non

---

<sup>26</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

corrispondono alle richieste del campionario; queste interviste mancano di verifica sull'attendibilità delle risposte inviate<sup>27</sup>.

### **Questionario:**

È uno strumento fondamentale per raccogliere dati, tuttavia, affinché raggiunga gli obiettivi di ricerca prefissati, andrà ben strutturato; per questo dovrà prevedere una compilazione di domande mirate all'ottenimento diretto dello scopo aziendale e non contraddittorie, proporre domande in maniera chiara, coordinata, progressiva e codificata così da facilitare al tempo stesso l'intervistato, l'intervistatore e chi dovrà elaborare poi le informazioni.

Si consiglia di costruire un questionario il cui numero di domande non sia troppo elevato. Sono possibili varie tipologie di domande:

- Domande di apertura: sono quelle che mirano a formare un ambiente più favorevole per il proseguimento del questionario;
- Domande di supporto: sono domande formali che riguardano aspetti secondari;
- Domande in serie: sono fatte in maniera consequenziale su argomenti inizialmente generali e successivamente sempre più particolari;
- Domande leggere: esse vengono messe al solo fine di diminuire la tensione psicologica, servono come momenti di pausa durante la stessa intervista;
- Domande aperte: solitamente prevedono risposte libere, la risposta però può essere articolata e andare nei particolari;
- Domande chiuse: richiedono solo risposte affermative o negative, in questo modo le risposte, avendo una loro omogeneità, possono essere codificate e classificate con semplicità;
- Domande conclusive: sono le domande più riservate e più impegnative, vengono fatte alla fine visto che all'inizio o durante l'intervista non si è raggiunto ancora il necessario livello di confidenza tra intervistato ed intervistatore<sup>28</sup>.

Tutte le domande saranno libere per cui il soggetto non si sentirà obbligato a rispondere; il questionario può prevedere risposte dirette o indirette:

- Questionario con risposte dirette: in questo caso il soggetto scrive autonomamente le risposte (questionari per posta o a stesura collettiva) le risposte potranno così essere scritte o date pubblicamente visto che le domande prevedono delle risposte in numero

---

<sup>27</sup>Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, *Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente*, Franco Angeli, 1989.

<sup>28</sup> Foglio A., *Marketing Relazionale e Consumatori Alleati*, FrancoAngeli, 2008, (pag. 86).

- Questionario con risposte indirette: le domande vengono fatte ad ogni soggetto individualmente attraverso un intervistatore, il questionario resta sempre nelle mani dell'intervistatore che raccoglie le risposte date, non è da escludere in questo caso qualche influenza condizionatrice da parte dell'intervistatore sulle risposte<sup>29</sup>.

### **Sondaggio:**

Per arrivare ad avere un quadro ben definito di chi sono i nostri consumatori i sondaggi possono essere di grande utilità, essi sono in grado di ottenere delle risposte su questioni e problemi mirati, infatti è possibile acquisire informazioni dirette dai consumatori su specifici argomenti.

I sondaggi se ben condotti, capiti, efficacemente utilizzati saranno un valido strumento conoscitivo, pur sempre rilevando che da essi non possiamo aspettarci stime precise, previsioni certe, la loro attendibilità resta discutibile, non assicura prospettive di medio - lungo periodo per l'attivazione di eventuali politiche e strategie di marketing relazionale<sup>30</sup>.

Esiste un margine di errore e resta strettamente collegato al sondaggio in base a come sia stato condotto, al campione indagato, alla variabilità del fenomeno analizzato, alla diffidenza degli intervistati che spesso nei sondaggi danno risposte derivanti facendone accrescere il tasso di errore.

Il sondaggio oltre ad essere un mezzo conoscitivo resta anche un ottimo strumento di controllo da attivare in qualsiasi momento nel processo di marketing relazionale, quando si vuole verificare una particolare situazione.

### **Sampling/campionamento<sup>31</sup>:**

Si inizia fissando il numero dei consumatori-clienti che bisogna analizzare affinché le informazioni raccolte risultino apprezzabili e significative.

Il campionamento si rivelerà fondamentale per indirizzare nella giusta direzione interviste e sondaggi; pertanto bisognerà stabilire quale approccio utilizzare, quali saranno i soggetti e / o gli eventi che dovranno essere oggetto di campionamento, ed infine quindi il numero totale degli intervistati.

I soggetti che verranno intervistati dovranno essere rappresentativi del gruppo nel quale sono stati ricompresi, sapendo al contempo che tutte le ricerche su campione sono soggette ad un

---

<sup>29</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008, (pag. 87).

<sup>30</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008, (pag. 88).

<sup>31</sup> Il campionamento **a grappolo** consiste in un metodo in cui, invece di procedere alla selezione diretta delle singole unità di interesse, si selezionano di *gruppi* (grappoli o *cluster*) di unità. Nella pratica, spesso i cluster sono già preformati, e comprendono un numero limitato di unità (es. nidi di suinetti, box di vitelli, ecc.). In alternativa, i cluster possono essere individuati artificialmente (es. cluster di allevamenti raggruppati su base geografica).

marginale di errore, ciò è causato dalle caratteristiche e dalle dimensioni del campione e dalla variabilità del fenomeno oggetto di verifica.

Gli obiettivi di questo tipo di ricerche dipendono da una serie di fattori:

- Quanto è rappresentativo il campione dei soggetti che dovranno essere intervistati degli intervistati: il campione può essere determinato in vari modi, o casualmente ovvero un sondaggio probabilistico o con il metodo delle quote: nel primo (molto più difficile da applicare) il campione viene scelto per sorteggio (estrazione dai repertori, sondaggi per aree geografiche, sondaggi a grappoli sondaggi a strati, sondaggi a campione precostituiti; nel secondo caso (metodo delle quote) invece s'individua un modello ridotto da interrogare e si attribuisce ad ogni intervistatore un numero di persone (quota).
- Consistenza del campione: disporre di un campione vuol dire avere un consistente numero di consumatori da intervistare, maggiore sarà il numero degli intervistati, maggiori le possibilità di ottenere indicazioni valide
- Tecnica intervista: diverse sono le possibilità ( telefono, incontro occasionale o predisposto, visita a domicilio, compilazione di un questionario) diventa fondamentale il ruolo e la capacità dell'intervistatore al fine di ottenere tutte le informazioni previste.

Il campione che rappresenta gli intervistati è oggetto di alcune distinzioni.

- Campione casuale o semplice: viene scelto tramite l'estrazione casuale, il campione si basa tramite il calcolo delle probabilità, e ciò comporta pro e contro, la casualità per esempio potrebbe causare una scarsità di rappresentatività;
- Campione su aree specifiche di campionamento (cluster sample): il campione oggetto d'indagine viene individuato non già in maniera indifferenziata, bensì in specifiche aree di campionamento (uomini, professionisti, pensionati) all'interno delle quali avviene l'estrazione;
- Campione a più strati: viene presa in considerazione una specifica area "per esempio una città), essa viene divisa in più aree; alcune di queste vengono estratte in modo completamente casuale; il passo successivo è sorteggiare i quartieri in ciascuna area, all'interno di questi alcune vie, in queste vie alcune case o palazzi , quindi in questi palazzi alcuni piani, arrivando così a scegliere il campione;
- Campione ragionato: si basa su un campione stratificato; si sceglie il campione non già casualmente, ma su specifiche caratteristiche (socio-economiche, psicologiche, ecc) il

campione è valido sempreché ridotto, in caso contrario può comportare sensibili distorsioni<sup>32</sup>.

### **Focus group:**

E' formato da 5 a 10 partecipanti gestiti da un conduttore che espone le domande cercando di far emergere le varie opinioni e quindi registrandone le risposte, il focus group è una particolare intervista di gruppo che mira ad ottenere dati qualitativi su un particolare argomento; da qui possono così emergere situazioni di soddisfazione ed insoddisfazione.

Rispetto il sondaggio, il focus group presenta il vantaggio di essere più soggettivo e di fornire risposte aperte, più complete ed interessanti ai fini sia di analisi che di controllo; proprio perché è un confronto il focus group permette un immediato controllo su argomenti di primaria importanza; un pericolo di devianza potrebbe essere provocato dal fatto di avere intervistati che tendono a rispondere più per compiacere che per dire cosa pensano.

### **Brainstorming:**

E' una tecnica che aiuta a generare idee; il brainstorming fu elaborato da Alex Osborn nel 1935, egli proponeva di utilizzare il cervello per scuotere un problema.

Spetta al gruppo che partecipa al brainstorming focalizzare il problema e generare delle idee che possono risolverlo, diventano molto importanti i contributi forniti da tutti i partecipanti in quanto offrono differenti punti di vista per l'identificazione di un problema e successivamente per la sua soluzione<sup>33</sup>.

Una sessione di brainstorming dovrà attenersi ad una serie di regole:

- La durata non deve superare i 30 min;
- I partecipanti da 6 a 12 possono essere persone all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno; è importante che abbiano diverse provenienze per allargare la varietà dei contributi;
- La disposizione dei partecipanti deve essere semicircolare, senza tavolo;
- Il conduttore deve definire il problema all'inizio della sessione, invogliare i partecipanti a dare il loro contributo, permettere a tutti di parlare, ridefinire il problema nel corso della sessione, raccogliere i contributi dei partecipanti, predisporre la lista di quelli utili;

---

<sup>32</sup>Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008, (pag. 88-89).

<sup>33</sup> Osborn A., Applied Imagination, Scribners, New York, 1953.

- La presentazione del tema deve essere fatta in maniera chiara e sintetica in grado di alimentare idee creative e innovative;
- Ogni membro del gruppo è invitato ad esprimere le sue idee e tutti i contributi verranno messi per iscritto;
- Ogni partecipante per un certo periodo riflette sul tema (fase creativa individuale) e registra su un foglio le sue idee;
- I contributi sono liberi e non sono consentite critiche alle idee altrui, la critica potrebbe ottenere l'effetto contrario a quello sperato;
- Ogni contributo anche il più originale, è ben accetto;
- Più sono i contributi più sono le probabilità di individuare le giuste soluzioni;
- Le idee di tutti di devono integrare da apportare alle stesse dei miglioramenti
- I suggerimenti vengono ordinati per gruppi analogici (riclassificazione delle idee) eliminando dall'elenco eventuali ripetizioni;
- Si discutono le varie idee fino a giungere ad un elenco ottimale d'idee (valutazione idee);
- Il brainsotmirng può anche avere un'attuazione individuale, di gruppo o anche entrambe; nel brinsotmirng individuale si dà molto spazio all'individuo; il fatto di non essere soggetto a nessun membro del gruppo consentirà ad alcune persone di dare il massimo contributo, invece nel gruppo si avranno contributi più ampi ed efficaci<sup>34</sup>.

### **2.3. LIFE TIME VALUE**

I clienti rappresentano il patrimonio più grande che un'impresa possa avere, a tal proposito basti pensare che i clienti, se ben gestiti e fidelizzati, possono garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Oggi l'attenzione delle imprese si concentra sempre più sulla creazione di una relazione stabile e leale con la clientela e, non più, sulla quantità delle vendite. Qualità non quantità. Alcune aziende sono arrivate a considerare il cliente come una vera e propria parte del patrimonio aziendale, essendo essi stessi un vettore delle opportunità di crescita ossia delle opzioni reali di sviluppo dell'impresa.

Ma la costruzione di relazioni forti e fidelizzate con il cliente determina veramente un valore aggiunto per le imprese?

---

<sup>34</sup>Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008, (pag. 90-91).

Per comprendere l'origine di questo vantaggio competitivo<sup>35</sup> partiamo dall'esame dei due elementi che costituiscono il valore d'impresa:

- il valore attuale;
- il valore delle opportunità di sviluppo.

Ciascun cliente ha un valore attuale (CLV: CUSTOMER LIFETIME VALUE) e un valore potenziale, legato alle opportunità di sviluppo della relazione con l'impresa, la somma di valore attuale e valore delle opzioni di sviluppo di un cliente rappresenta quella che viene definita custode equity (capitale cliente).

La custode equity dei singoli clienti è ricomponibile, fino a considerare e computare il valore globale dell'impresa quale sommatoria del valore di ogni singola relazione con i propri clienti.

Il valore attuale che rappresenta il valore d'impresa si determina come:

$$\sum_{t=1}^n = Ft / (1+i)^t$$

Tutte e tre le componenti del valore attuale sono positivamente influenzate da relazioni durature e leali:

t: delimita l'orizzonte temporale lungo il quale i flussi di cassa (F) sono proiettabili negli anni a venire.

i: indica il tasso al quale i flussi di cassa futuri vengono scontati.

I flussi di cassa: che un'impresa genera nel tempo sono il risultato della sua capacità di sviluppare le relazioni con i clienti mediante acquisizione e mantenimento.

Relazioni solide e stabili con i clienti consentono di proiettare i risultati economico finanziario dell'impresa su un orizzonte temporale relativamente più lungo, clienti fedeli e leali generano una maggiore redditività rispetto a clienti di recente acquisizione<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Il vantaggio competitivo di un'impresa può definirsi come ciò che costituisce la base delle *performance* superiori registrate dall'impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio - lungo termine.

<sup>36</sup> Vicari S., Management Vendite e Trade Marketing, Università Bocconi Editore, 2005.



## 2.4. IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE<sup>37</sup>

Il ciclo di vita del cliente rappresenta il viaggio che il cliente vive dal momento in cui entra in contatto con la realtà professionale dell'azienda fino a quando il contatto ha la sua fisiologica fine. Ed è proprio attraverso lo studio e l'applicazione pratica del marketing relazionale che possiamo capire l'importanza per le aziende di porre al centro della loro attenzione il consumatore e le sue richieste; andando a spostare il ciclo di vita aziendale attorno a quello del cliente.

Nell'ambito della gestione dei clienti, una precisa analisi permette di capire quali sono i costi e gli investimenti sostenuti per mantenere un cliente (telefonate, e-mail, follow-up, attività social, ecc.) in rapporto ai benefici in termini economici che questo ti ha riconosciuto continuando ad acquistare servizi o prodotti

Il ciclo di vita del consumatore si compone dei seguenti stadi: acquisizione, ingresso, sviluppo, maturità e discesa.

- Durante la fase di acquisizione il cliente non ha ancora deciso se effettuare i suoi acquisti presso la nostra azienda, ma al momento è appena entrato in contatto con essa, iniziando al contempo a maturare una propria percezione del valore aggiunto che la stessa potrebbe offrirgli.
- La seconda fase, quella dell'ingresso, ha inizio quando il cliente effettua il suo primo acquisto; questa fase è molto critica in quanto il cliente ha effettuato un solo acquisto e l'azienda non può ancora identificarlo come un cliente fidelizzato.
- sviluppo: mantenere un sano rapporto con loro, se li hai già conquistati una volta, puoi sempre convincerli ad acquistare di nuovo, mese dopo mese o anno dopo anno.
- Maturità e discesa: si entra in questa fase quando gli acquisti da parte del cliente diventano più diradati e la relazione con l'impresa perde di intensità.

Il processo di acquisto del cliente non è immediato ma passa attraverso 4 fasi:

- Awareness: costituisce il momento in cui i consumatori vengono in contatto con l'azienda
- Consideration: rappresenta il momento in cui il cliente sta considerando se il prodotto venduto dall'azienda sono rispondenti alle proprie esigenze, ed è proprio in questo momento che lo si potrebbe convincere.

---

<sup>37</sup> Il ciclo di vita del marketing, come suggerisce il nome, implica lo studio dell'intero percorso del cliente in modo integrato ovvero dal primo contatto alla gestione delle relazioni con i clienti.

- Decision: rappresenta il momento in cui il cliente entra in contatto con l'impresa e comincia a chiedere informazioni sui prodotti commercializzati dalla stessa
- Action: compiono l'azione richiesta convertendosi da lead a cliente che acquista, se non sono state svolte in maniera impeccabile le fasi precedenti, qualunque cosa venga fatta in questa fase è tempo e denaro sprecato

La parte più importante di aumentare il valore del ciclo di vita del cliente è il rapporto che si ha con il cliente dopo la vendita.

## **2.5. UN'ESPERIENZA POST VENDITA**

Il contatto con il cliente non deve avere fine nel momento in cui lo stesso ha finalizzato il suo acquisto, a tal proposito, una buona azienda è quella che fornisce un buon servizio post vendita; ed è proprio in questa fase che avviene la fidelizzazione migliore del cliente. L'assistenza post vendita comprende tutte le attività che possono concorrere ad elevare al massimo la soddisfazione dei clienti dopo che hanno acquistato i prodotti e iniziano a usarli.

Molte imprese hanno cura dei clienti durante il processo di vendita, ma la maggior parte li dimentica nelle fasi successive; quindi, molti clienti tendono successivamente a spostarsi verso i concorrenti.

Per beni di consumo durevoli, attrezzatura industriale e per uffici, l'assistenza post-vendita include pezzi di ricambio, servizio di assistenza, diritti di garanzia, addestramento dell'utente e del tecnico di servizio e occasionalmente anche l'assistenza al momento della vendita o di un diverso utilizzo della vecchia attrezzatura.

Mentre molte aziende istruiscono i propri dipendenti nel deliziare il cliente mediante processi rapidi, offrendo regali e sconti, la maggior parte di esse, però, vacilla quando si tratta di garantire adeguati servizi una volta che la vendita si è conclusa.

Anzi, frequentemente il centro di costo del servizio post-vendita viene visto in un bilancio come una voce negativa ma necessaria.

La maggioranza delle attività delle aziende legate al marketing relazione e alla sua soddisfazione, cominciano dopo la vendita, dal banco di assistenza al cliente o dall'ufficio reclami.

Oggi, assicurare la soddisfazione del cliente dopo la vendita è il più grande interesse di quasi tutti i produttori.

Le attività di assistenza del post vendita sono aumentate notevolmente, fino a includere il filo diretto, i servizi di informazioni e avvertenze, servizi promemoria e avvisi ai consumatori, oltre

ai servizi di prima necessità, come la riparazione dopo la vendita e i servizi di assistenza, i magazzini dei pezzi di ricambio, le garanzie normali e quelle più estese, l'assistenza e l'addestramento dell'utente, l'addestramento per il personale che si occupa dei clienti, i sistemi per gestire le modifiche e i cambiamenti e così via.

Per alcuni tipi di prodotti come macchinari industriali e i prodotti durevoli, per esempio: lavatrici e asciugatrici o elettrodomestici di cucina, questi servizi di assistenza sono essenziali, visto che il consumatore prende in considerazione la società produttrice al momento dell'acquisto; tali società offrono ampi servizi di assistenza post vendita.

Negli ultimi anni si è diffuso anche per i prodotti confezionati, un esempio ne è la Procter & Gamble che ha deciso di fornire, stampandolo direttamente sulla busta, un numero telefonico gratis per il cliente su tutte le etichette dei suoi prodotti, nel primo anno la società ha ricevuto più di 250 mila chiamate dai clienti che le hanno fornito feedback e una conoscenza dei bisogni e degli interessi dei consumatori.

Un altro esempio è la Federal Express che ha installato un sistema di individuazione con il quale la società può localizzare il pacco del cliente ad ogni tappa della sua rete organizzativa<sup>38</sup>.

Con tali servizi le aziende sembrano valorizzare ulteriormente le prestazioni del prodotto base per aumentare la soddisfazione del cliente.

Le imprese vincenti, forniscono regolarmente un'assistenza post vendita di qualità superiore, tra sono le differenze chiave tra loro e le altre aziende concorrenti:

- 1) Le imprese che nel lungo periodo potranno essere considerate come vincenti vedono l'assistenza post-vendita come un'opportunità per rafforzare i loro legami con i clienti.

Moltissime aziende, sbagliando, percepiscono le esigenze di assistenza postvendita del cliente come un qualcosa di negativo, che sperano finisca il prima possibile.

Le aziende vincenti sanno che la vera vendita inizia dopo l'acquisto.

- 2) Le aziende vincenti sanno che un adeguato design del prodotto è necessario per far fronte alle richieste di assistenza postvendita.

Altrimenti l'azienda quasi sicuramente si ritroverà nella condizione di correre ai ripari, dovendo lavorare molto per compensare le carenze di base, se un prodotto non è affidabile e i guasti non sono riparabili con pochi sforzi dal

---

<sup>38</sup> Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.

servizio di assistenza, ciò comporterà un drastico aumento dei prezzi per le riparazioni.

- 3) Le aziende vincenti sono consapevoli che un approccio integrato è essenziale per portare al massimo la soddisfazione del cliente, per l'assistenza post vendita e per l'insieme del prodotto.

I vari elementi della progettazione del prodotto e dell'assistenza post-vendita devono integrarsi l'un l'altro per assicurare risultati migliori<sup>39</sup>.

In riferimento all'assistenza post vendita si possono identificare 4 situazioni:

- Imbattibile: quando l'assistenza dopo la vendita si sposa con una buona progettazione del prodotto, l'unione di questi due fattori è ottima.
- Bomba ad orologeria: un prodotto scadente che è sostenuto da una buona assistenza è una bomba a orologeria pronta a scoppiare, se il progetto di base non è adeguatamente orientato alle esigenze chiave del cliente per l'assistenza, un buon sistema di supporto postvendita rinvia semplicemente l'inevitabile.

Per un periodo limitato i clienti saranno disponibili a dare alla società una seconda chance, tuttavia se l'azienda non migliora la progettazione dei suoi prodotti o se si impone un concorrente affidabile i clienti lasciano la barca.

- Il morto che cammina: un buon prodotto affiancato ad un'assistenza post-vendita scadente sopravvive per qualche tempo, se prodotti del genere non ricevono assistenza alla fine muoiono.

Solitamente questi prodotti attirano molti nuovi acquirenti, catturarli dal design, dal prezzo o da altre caratteristiche, ma da non sottovalutare è la scadenza della qualità del servizio assistenza che lascia i clienti sempre più insoddisfatti.

- Morto sul nascere: un prodotto mediocre unito a un'assistenza post-vendita scadente è un prodotto morto sul nascere, sono pochi gli aspetti del prodotto che attirano i compratori, coloro che lo acquistano lo fanno perché pensano sia un affare e sono immediatamente delusi<sup>40</sup>.

La gran parte delle aziende e dei prodotti non sono imbattibili ma nemmeno Doa (dead on arrival) , frequentemente si piazzano nella fascia intermedia e questo avviene perché non sono

---

<sup>39</sup> Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.

<sup>40</sup> Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.

consapevoli dell'importanza dell'assistenza postvendita nel soddisfare i clienti e nell'incentivare la continuità degli acquisti, inoltre non hanno individuato o risposto alle esigenze dei clienti e non capiscono del tutto quanto le necessità dei consumatori influiscano sia sulla progettazione del prodotto che sull'assistenza post vendita o continuano ad usare strategie non adatte.

In tutti questi aspetti è evidenziata l'importanza del cliente, se il cliente non è tenuto in una posizione centrale rispetto all'azienda e ai loro obiettivi, se il cliente non viene ascoltato nella fase post-vendita, l'azienda rischia risultati poco soddisfacenti.

### **Fasi chiave del supporto post vendita**

Le fasi chiave dell'assistenza post vendita si concentrano sulla modalità di empatia che si riesce a creare con il cliente e, a come replicare le esperienze positive eventualmente anche nei mercati globali.

Fase 1: aiuto immediato dopo l'acquisto

Secondo una vecchia regola, chi vive un'esperienza negativa di acquisto di un prodotto ne parla con mediamente sette persone, mentre un'esperienza positiva di vendita di solito la condivide solo con una persona. Ma oggi, grazie all'introduzione dei social media come Twitter, Facebook e Instagram, il passaparola riguarda un cattivo acquisto di un consumatore potrebbe arrivare all'attenzione di circa 200 persone.

Per quanto sopra, se ne deduce che uno scarso supporto al cliente in questa fase, possa comportare costosi ritorni dei prodotti e costosi investimenti nella gestione dei reclami.

Inoltre, questo può avere un impatto significativo e duraturo sulla reputazione del marchio e di tutti i prodotti e servizi che l'azienda offre.

Quindi, una volta che il cliente ha terminato la sua esperienza di acquisto, la principale preoccupazione dell'aziende dovrebbe essere assicurarsi che l'esperienza abbia avuto un riscontro positivo, nonché rendersi disponibili attraverso una molteplicità di canali, tra cui forum di supporto online, numeri del servizio clienti , chats ed e-mail.

Fase 2: impegnare continuamente i clienti

Se la prima fase del supporto post vendita è paragonabile ad un corteggiamento, la seconda fase è il matrimonio.

Solitamente questa tende ad essere la parte più ardua e lunga della tempistica dell'assistenza, quindi ci saranno sfide continue tra cui la gestione di resi e rimborsi.

Le aziende di successo utilizzano il supporto post vendita per aiutare i propri clienti a riconfermare la propria esperienza di acquisto, in questa fase si possono verificare anche nuove

occasioni di guadagno, come vendite di prodotti aggiuntivi o vendite di servizi correlati, ne sono un esempio le: garanzie estese, abbonamenti, aggiornamenti e altro ancora.

Sebbene il contatto diretto con il cliente continuerà ad essere importante, anche il marketing sarà rilevante.

Importante utilizzare mailing di prodotti, annunci e social media per mantenere il cliente collegato al marchio; questo è anche un momento perfetto per attuare dell'analisi aziendale, con lo scopo di capire i comportamenti dei clienti relativamente ai prodotti e servizi offerti.

Fase 3: creare una comunità e uno stile di vita

Questo punto dell'assistenza post vendita coinvolge l'intera comunità di acquirenti, questo è il momento in cui l'azienda afferma: "Non sei solo un consumatore, sei un membro importante della nostra famiglia di clienti e condividi un comune amore per i nostri prodotti e servizi, ti apprezziamo, sei importante per il nostro sviluppo. "

In questo modo, l'azienda passa dall'essere solo un venditore all'essere un facilitatore; le aziende di successo in questa fase creano ambienti attraverso i quali gli acquirenti condividono le loro esperienze con il marchio, coi suoi prodotti e i suoi servizi, incoraggiano i clienti a condividere foto, si organizzano contests e concorsi, si raccolgono opinioni sui prodotti e sul loro utilizzo, anche innovativo, ed ulteriori aspetti.

Questa fase del supporto post vendita si trasforma in una strategia pre-vendita per gli aggiornamenti di prodotto, i rinnovi e gli acquisti degli altri prodotti e servizi del brand; ogni fase richiede determinate abilità, strumenti, servizi e persino personale ma l'intero ciclo di vita del coinvolgimento del cliente, dall'immediato post vendita al coinvolgimento continuo e alla costruzione della comunità, porta al punto di partenza per la prossima opportunità di vendita<sup>41</sup>.

### **Feedback e rimborso**

Ciò comprende attività specifiche come la gestione dei reclami, i rimborsi, la soluzione delle controversie e le opinioni del management sul contributo di queste attività alla soddisfazione del cliente.

Molte imprese non si rendono conto che i reclami dei clienti possono essere qualcosa di più di un problema serio, sono anche una grandissima opportunità.

Se i clienti che si lamentavano vengono ignorati o trattati in maniera poco soddisfacente, possono diventare una minaccia per il rivenditori, l'affiliato, il concessionario, d'altra parte se

---

<sup>41</sup> Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.

questi soddisfa realmente le esigenze dei clienti, essi diverranno il tramite per numerose vendite in futuro.

Un cliente non soddisfatto potrebbe rappresentare per l'impresa una seria minaccia, questo perché, in caso di lamentele da parte di un consumatore, lo stesso non andrà a lamentarsi con la società produttrice ma con i familiari, gli amici, creando un pericolosissimo passaparola, per l'impresa.

I reclami devono essere gestiti repentinamente e nel modo giusto, offrendo all'azienda una seconda opportunità e cercare di conservare il cliente che, diversamente, potrebbero abbandonarla, per aumentare la soddisfazione del cliente e incrementare l'utile pubblicità del passa parola e per ottenere informazioni utili sulle principali cause di insoddisfazione. Un modo adeguato per gestire i reclami può incidere notevolmente sulle vendite.

Analizzando i reclami i manager possono affrontare le cause dei problemi modificando il design, migliorando la qualità, istituendo migliori comunicazioni e così via, queste iniziative mostrano ai clienti che l'azienda risponde alle loro necessità e ai loro interessi e aumenta la loro soddisfazione nei confronti dei prodotti e dei servizi della società.

Le aziende devono quindi riconoscere che:

- I clienti non si lamentano
- I clienti sono pessimisti sul modo in cui le società trattano i loro problemi
- Il comportamento della società tende a confermare il loro pessimismo
- I clienti vogliono essere trattati onestamente
- I modi con cui le società rispondono ai reclami incide in misura rilevante sulla soddisfazione e fedeltà dei clienti
- Le società devono passare da una strategia di gestione dei reclami a una strategia di comunicazione con i clienti per portare al massimo al loro soddisfazione.

I clienti che reclamano rappresentano generalmente una minoranza degli acquirenti insoddisfatti, secondo le statistiche circa il 90% di clienti insoddisfatti non si lamentano, questo perché la maggior parte di essi non crede sia utile, le loro ragioni sono: è troppo problematico, non porta ad alcun risultato positivo o non vale la pena per il tempo che si perde e il fastidio che si ha, i reclami richiedono spese di tempo, denaro e impegno, risorse che la maggioranza della gente possiede in poca quantità, la decisione di reclamare è molto motivata e di solito riguarda merci e servizi di alto costo.

Quando il prodotto non è molto importante è meno probabile che il cliente si lamenti, da uno studio, i ricercatori hanno anche scoperto che i clienti con alcune caratteristiche sociali hanno una probabilità maggiore di sporgere reclami che non altri, in particolare:

- È meno probabile che si lamentino i clienti con poca o scarsa istruzione
- È più probabile che i clienti ad alto reddito e più istruiti si lamentino
- Più il prodotto o il problema è costoso e più facilmente le persone si lamentano.

Il modo in cui una società soddisfa le esigenze dei clienti quando sono delusi ha un'importanza rilevante sulla fedeltà del cliente, un modo scadente di gestire i reclami dei clienti riduce la fedeltà del cliente, invece efficaci risposte ai reclami dei clienti aumentano la soddisfazione e la sua fedeltà alla casa produttrice; i clienti che reclamano sono spesso clienti affezionati e hanno una grande influenza sugli altri; i clienti richiedono attenzione sincera, una risposta personalizzata che faccia sentire importante e prezioso il rapporto con l'azienda e non un semplice cenno di riscontro o una risposta prestampata.

Le aziende possono ascoltare i reclami dei clienti che arrivano al loro interno o possono raggiungere i clienti e sollecitare il loro giudizio; le aziende possono curare i sintomi dei reclami ed eliminare le cause che li determinano.

È possibile scegliere tra quattro possibili strategie nel relazionarsi con l'insoddisfazione del cliente:

- 1) Sviare i reclami: fornire una spiegazione, una scusa, un coupon di sconto o anche un rimborso, l'intento generale è chiudere l'incidente il prima possibile, senza spendere troppo.

Questo metodo pone problemi minimi all'azienda ma è anche vero che produce pochi benefici, per lo più a breve termine, alla lunga questo metodo allontana i clienti e finisce per trasformare i minimi problemi in grosse questioni.

- 2) Esprimere parole di circostanza: alcune aziende sostengono attivamente il loro desiderio di ottenere un feedback dal cliente, attraverso un ampio uso di questionari per conoscere i giudizi dei clienti e tramite cartoline postali, messaggi pubblicitari, domande e risposte dei dipendenti.

Tuttavia tutto ciò è puramente superficiale: sebbene la società solleciti un segnale da parte del cliente, si cura solo dei sintomi, i problemi di fondo sembra non scompaiano mai.



In breve l'azienda dice ai clienti: “ siamo contenti di avervi aiutato a sentirvi meglio, ora che vi siete sfogati, torniamo al punti in cui eravamo”.

- 3) Rispondere alle esigenze: alcune aziende non si limitano ad ascoltare passivamente, ma sono pronte ad eliminare le cause specifiche dei problemi una volta che il cliente ha sporto il reclamo.

Ciò spesso è sintomatico di un errore tecnico o tecnologico all'interno dell'azienda, in altri casi, quando i reclami vengono da clienti importanti come ad esempio distributori chiave, le società ha un atteggiamento molto più reattivo.

- 4) Costruire ponti: poche aziende incoraggiano la comunicazione e nello stesso tempo trattano i problemi che stanno alla base, invece di aspettare che i clienti insoddisfatti si mettano in contatto con loro, cercano attivamente questi clienti e scoprono cosa non li soddisfa.

Non si limitano poi a risolvere il particolare problema, essi tengono continuamente sotto osservazione i reclami e i problemi dei clienti, per isolare , dove possibile, le loro cause di insoddisfazione. Le società che utilizzano una strategia di comunicazione con il cliente si distinguono per queste caratteristiche chiave:

- Impegno totale: si tratta di una garanzia al 100%, la società specifica ai suoi clienti: “ se non siete soddisfatti del prodotto, rendetecelo quando volete, indipendentemente da quando l'avete acquistato o dal tempo in cui l'avete usato”
- Strategie innovative: alcune aziende, riconoscendo che i clienti sono essi stessi sicuri sulle modalità di reclamo, hanno introdotto nuovi sistemi, per esempio, una catena inglese di negozi di scarpe fornisce ai clienti una facile guida in cui è precisato dove e a chi rivolgersi in caso di problemi con gli acquisti.
- Ampi investimenti nei sistemi di feedback: le aziende di successo hanno fatto significativi investimenti nel creare e conservare sistemi di comunicazione e di feedback con i clienti.

Ad esempio Xerox intervista il 10% delle persone che posseggono una delle sue macchine, inoltre il suo personale è incoraggiato a far seguire ogni visita di servizio da una telefonata, per accertarsi se il problema è stato risolto o se ce ne sono altri e per ottenere un ulteriore feedback dal cliente

- Gli incentivi e le valutazione manageriali che sottolineano l'importanza del feedback del cliente: molte delle società intervistate sottolineano ai loro manager l'importanza di fare attenzione a ciò che dicono i clienti, i manager sono incoraggiati a parlare con i clienti e ad ascoltare i loro reclami.

## CAPITOLO 3: IL CLIENTE DALLA NOSTRA PARTE

### 3.1. CREARE RELAZIONI CON CLIENTI: EMOZIONI E FIDUCIA COME STRATEGIA

Come precedentemente ribadito, per l'azienda rappresenta un minore sforzo mantenere fidelizzato un cliente piuttosto che acquisirne uno nuovo, riuscendo ad ammortizzare nel tempo i costi di acquisizione.

In queste fasi iniziali gli acquirenti sono solitamente innovatori, pionieri o quantomeno anticipatori nell'adottare nuove offerte rispetto al resto del mercato.

Tali acquirenti in media, consumano quantità maggiori e sono disposti a pagare prezzi più elevati, a ragione del maggiore valore che percepiscono nelle nuove offerte<sup>42</sup>.

La combinazione tra minori costi di mantenimento e maggiori ricavi dei clienti già presenti in portafoglio, permette di capire le ragioni della più alta redditività ottenuta dalle aziende che sono in grado di fidelizzare i propri clienti rispetto a quelle che invece dovessero sistematicamente perderli e quindi essere obbligate a investire per conquistarne di nuovi.

Un cliente fedele, soprattutto se soddisfatto e leale, diventa relativamente meno sensibile al prezzo e dunque riconosce all'offerta dell'impresa un premio rispetto a concorrenti.

Fidelizzare un consumatore è vantaggioso in termini economici, un cliente di ritorno è meno sensibile al prezzo e più propenso a provare nuovi prodotti o servizi, può divenire ambasciatore del brand e soprattutto punto di forza contro la concorrenza<sup>43</sup>.

I clienti fidelizzati garantiscono un reale ritorno sull'investimento nel medio - lungo periodo e una base di fatturato stabile.

I clienti fedeli, grazie alla conoscenza cumulata nel tempo, utilizzano relativamente meglio i prodotti e le strutture aziendali, generando minori costi di gestione e diventando più sensibili alle offerte dell'impresa.

Il marketing relazionale non è focalizzato su vittorie a breve termine o transazioni di vendita: piuttosto, si concentra sulla soddisfazione di un pubblico e dei vostri clienti per il lungo raggio, si basa sulla capacità dell'impresa di sviluppare relazioni di alta qualità con i clienti in tale modo di garantire vantaggi a lungo termine per entrambi le parti, sviluppiamo le relazioni fidelizzando i clienti.

---

<sup>42</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

<sup>43</sup> Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.

Fidelizzare vuol dire indurre gli utenti a tornare, a scegliere di nuovo la nostra impresa, ma non dipende solo da azioni che fanno leva esclusivamente sulla componente commerciale del rapporto tra consumatore e azienda.

Il punto forte di questo legame è l'aspetto emozionale: creare relazioni significa instaurare rapporti di comprensione reciproca basati sui sentimenti; in questo modo la soddisfazione del consumatore acquista un valore esclusivo perché generata dalla fedeltà<sup>44</sup>.

La fiducia crea nelle persone la volontà di fare affidamento sulla controparte, riduce il livello di incertezza della relazione e pone il consumatore nella condizione di nutrire aspettative specifiche sul comportamento futuro dell'impresa.

Anche il più semplice degli errori può risultare fatale per il cliente e compromettere la stabilità della relazione.

Come può l'azienda generare fiducia nei consumatori?

#### 1. Una comunicazione efficace

Comunicare bene allinea percezioni e aspettative delle persone, che è fondamentale per generare fiducia nei confronti dell'impresa.

Una comunicazione efficace costruisce e rafforza nel tempo l'immagine dell'azienda ma è legata anche alle volontà delle persone.

Il dialogo è un'attività reciproca e continuativa: dialogare significa anche saper ascoltare i desideri e le esigenze dei consumatori, non solo in concomitanza con campagne di vendita.

Le chiavi del successo sono:

- semplicità, per instaurare un dialogo chiaro e che risulti coinvolgente: dobbiamo comunicare con le persone in maniera chiara e far intendere apertamente ciò che vogliamo esprimere, in questo caso, tanto maggiore sarà la comprensione del dialogo, migliore sarà il risultato finale che verrà raggiunto.
- coerenza, usare un registro linguistico e un tono di voce appropriati che rispettino l'identità dell'azienda ma che siano anche vicini alle persone.  
Essere coerenti dà riconoscibilità ma soprattutto influenza i comportamenti dei consumatori: la coerenza è solitamente associata a stabilità e onestà e per questo ha sempre un'accezione positiva nella mente inconscia del cliente;

---

<sup>44</sup> Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.

- attenzione, intesa come cura dei dettagli. Dialogare, utilizzare quelle parole che esprimono ciò che il cliente desidera e che stimolano le sue emozioni.

## 2. Condivisione dei valori

Ogni azienda ha dei valori, condividerli dà solidità alla relazione con i clienti.

Un principio sul quale fondare la propria missione è un valore, ovvero un ideale di grande potenza poiché stabilisce fiducia con l'ambiente esterno, in questo caso le persone, ma affinché sia condivisibile deve essere oggettivamente corretto e ben integrato nella visione dell'impresa.

## 3. Rispetto delle promesse

Un'impresa che non in grado di mantenere promesse genera delusione, sentimento che sgretola la fiducia.

Rispettare quanto affermato è compito dell'azienda, il rispetto riguarda l'identità dell'impresa, ciò che essa dice e condivide con le persone, quindi l'insieme dei suoi valori.

Sono questi a dare forza alla relazione perché fautori della parte emozionale del rapporto.

## 3.2. IL CLIENTE COME PARTNER

Per far sì che il proprio cliente diventi un vero e proprio partner dell'azienda, bisogna costruire un rapporto fiduciario tra lo stesso e l'azienda. Questo rapporto di fiducia si costruisce attraverso quattro passaggi fondamentali:

**1. Impressione e percezione:** è importante riuscire fin dal primo contatto con il cliente, ad ottimizzare le impressioni e le percezioni verso l'impresa e i suoi prodotti, superando eventuali timori e/o pregiudizi.

**2. Interazione:** il passaggio consente di creare le basi per interagire in modo efficace e costruttivo con il cliente e per stringere con lui una forte relazione interpersonale.

**3. Direzione:** grazie alla creazione di una solida e proficua relazione, viene assicurato l'interesse e la conseguente collaborazione di coloro con cui si interagisce, l'impresa verrà percepita come un partner strategico, un esperto, capace di aiutarli ad individuare la miglior soluzione.

Valorizzando ciò che l'impresa è in grado di fornire, supporterà il cliente nel prendere le giuste decisioni.

**4. Consultazione:** diventare per il cliente un punto di riferimento consentirà di mantenere la relazione viva e permanente, di progettare insieme a lui strategie e di individuare ed accettare insieme nuove sfide.

Se sono clienti dell'impresa significa che hanno fatto una scelta, che preferiscono i loro prodotti e servizi offerti.

Questo significa che tra impresa e consumatore c'è un rapporto che dovrà essere protetto perché questa persona è già contenta del servizio e che quindi fa già guadagnare; un approccio sbagliato per cercare di sponsorizzarla potrebbe provocare la perdita del cliente.

La cosa più importante da tener presente è che se un cliente volesse mai diventare partner lo diventerebbe per dei motivi e delle aspirazioni che sono diverse sia da quelle dell'impresa sia da quelle di altri clienti e che se non verranno capite e si cercherà di reclutarlo invocando le ragioni e le aspirazioni dell'impresa questo non riconoscimento o mal riconoscimento del suo volere potrebbe farle ottenere un no.

### **3.3. RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI DEI CLIENTI**

Fondamentale è conoscere i propri clienti, ovvero l'analisi delle informazioni che provengono dalla raccolta delle anagrafiche e l'esplorazione delle loro abitudini, è un argomento al centro dell'interesse delle aziende, che al giorno d'oggi cercano di adottare le migliori strategie di marketing per trasformare i propri lead in clienti, mettendo in pratica un processo di fidelizzazione di lungo periodo.

I dati dei clienti sono il nuovo oro dell'era digitale, sono oggi una delle risorse di maggior valore per le aziende, che se ne servono per orientare le strategie di business, delimitare lo sviluppo di nuovi prodotti ma principalmente per aumentare l'efficacia delle attività di marketing e personalizzare l'esperienza di brand.

Per avere vantaggi di business, un'azienda deve assolutamente scoprire dati e abitudini dei clienti; i vantaggi principali sono:

- Un vantaggio dei processi interni: l'analisi dei dati su lead e clienti permette di visualizzare strade e processi più snelli e soprattutto mirati con lo scopo di raggiungere precisi obiettivi di business, ottimizzando tempi e gli investimenti.
- Miglioramento della Customer Service: avere una conoscenza dei clienti approfondita, tramite l'analisi e la gestione dei dati, garantisce una migliore customer care e un approccio personalizzato.
- Una relazione consolidata con il cliente: la conoscenza delle abitudini di un cliente consente all'azienda di lavorare sull'engagement e sull'experience, rinforzando il rapporto di lealtà e fiducia che porta alla fidelizzazione del cliente nel lungo periodo.

Si evidenzia l'importanza per le aziende di riuscire ad ottenere, in primis, una raccolta anagrafica ben costruita e in seguito, saper analizzare i dati e le abitudini di consumo dei consumatori al fine di poter creare servizi a valore aggiunto che puntano su una customer experience personalizzata.

È fondamentale per l'azienda essere a conoscenza del comportamento tipico dei propri clienti ma anche di quelli potenziali che è un elemento essenziale, prima di tutto, per migliorare ed accelerare il processo di attrazione del consumatore (engagement) e anche per portare il nuovo lead in un percorso di qualifica e reale interesse per il proprio brand.

Per ottenere un ritorno sugli investimenti effettuati bisogna curare la gestione dell'intero processo di raccolta dati e studiare azioni di marketing mirate per raggiungere il proprio target in maniera adeguata, conquistando il proprio pubblico passo dopo passo.

Non tenere conto delle considerazioni appena fatte è grave perché si rischia di commettere errori che deludono le aspettative dei consumatori.

I punti salienti a cui attenersi per gestire con successo le anagrafiche clienti sono:

1. Il rispetto della privacy
2. Immediatezza e semplicità nel processo di raccolta dati.
3. L'offerta di un reale vantaggio per il cliente, come valore aggiunto in cambio dei propri dati personali.
4. Mantenere sempre vivo l'interesse dei clienti, creando aspettativa.
5. Onestà, coerenza e attenzione per i propri clienti, perché i dati personali sono preziosi e bisogna averne cura.

## **CONCLUSIONE**

Come precedentemente trattato possiamo affermare come l'applicazione del Marketing Relazionale nelle imprese sia una prerogativa molto importante per il successo delle stesse.

L'utilizzo del Marketing Relazionale accresce il valore delle relazioni con i clienti per poi fidelizzarli; questo permette di trasformare il cliente da un semplice individuo che acquista prodotti dell'azienda ad un cliente fidelizzato, portando con sé una redditività maggiore per le stesse.

Fidelizzare un consumatore è vantaggioso in termini economici, un cliente di ritorno è meno sensibile al prezzo e più propenso a provare nuovi prodotti o servizi.

A tal proposito, come precedentemente anticipato ad ogni impresa conviene maggiormente fidelizzare la clientela già presente, piuttosto che acquisirne di nuova, quindi la conservazione della clientela diviene uno degli obiettivi prioritari.

Un cliente fidelizzato e quindi fedele all'impresa acquisterà un suo prodotto anche se il prezzo sarà maggiore, perché si fida, conosce il suo modo di lavorare e comprerà senza pensarci troppo, portando quindi una redditività maggiore.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Castellet M., Marketing di Relazione strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management, il sole 24 ore, 2003.
- Costabile M., Il capitale relazionale, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- Farinet A., Plocher E., CustomerRelationship Management approcci e metodologie, Etas, 2002.
- Ferrero G., Marketing e Creazione del Valore, Giappichelli Editore, 2013.
- Foglio A., Marketing Relazionale e Consumatori Alleati, FrancoAngeli, 2008.
- Lawrence A., Trade Marketing gestione strategica e operativa della clientela commerciale, FrancoAngeli, 1990.
- Milind M. Lele con Jagdish N. Sheth, Il Cliente è la chiave come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, 1989.
- Peppers D., Rogers M., Dorf B., Marketing one to one manuale operativo del marketing di relazione, Il Sole 24 Ore, 2000.
- Pine B.J. con Gilmore J.H., The Experience Economy, Einaudi, 1999.
- SCIARELLI, Management della distribuzione commerciale, McGraw-Hill, 2009.
- Tunisini A., Marketing B2B, Ulrico Hoepli Milano, 2017.
- Vicari S., Management Vendite e Trade Marketing, Università Bocconi Editore, 2005.

## **SITOGRAFIA**

- <https://www.diritto.it/dal-marketing-tradizionale-al-web-marketing/>
- <http://www.biscomarketing.it/il-buon-marketing-e-sempre-relazionale/>
- <https://www.marketingpost.it/mp-strategy/marketing-relazionale/>
- [www.didattica.unitus.it](http://www.didattica.unitus.it)
- <https://blog.boraso.com/4-strumenti-per-conoscere-davvero-i-tuoi-utenti-e-i-loro-bisogni>
- <https://tomura.it/come-tenersi-stretti-i-propri-clienti-analizza-il-ciclo-di-vita-e-crea-unesperienza-unica/>
- <https://retevenditadisuccesso.it/2017/12/06/post-vendita-strategia-aziendale/>
- <https://blog.codencode.it/creare-relazioni-con-i-clienti-emozioni-e-fiducia-come-strategia/>
- <http://www.dalecarnegie.it/trasformare-la-relazione-cliente-un-vero-valore-aggiunto/>
- <http://www.infonetworkmarketing.org/come-trasformare-un-cliente-in-incaricato-alle-vendite-o-partner/>
- <http://www.mediacontents.it/blog/la-raccolta-delle-anagrafiche-strumento-marketing/>