



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA AZIENDALE

**L’AFFERMAZIONE DEL MARKETING RELAZIONALE:
LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA
FIDELIZZAZIONE.
IL CASO LEGA DEL FILO D’ORO**

**The success of relationship marketing: technology in support of loyalty.
The case of Lega del Filo d’Oro**

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Alessia Grottini

Anno Accademico 2021/2022

“Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine incentrati sulle transazioni alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti”

-Philip Kotler-

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 <i>MARKETING 4.0</i>	3
1.1 Storia e introduzione al concetto di marketing.....	3
1.2 Consumatore digitale	7
1.3 Customer Journey.....	9
Capitolo 2 <i>MARKETING RELAZIONALE</i>	13
2.1 La combinazione tra Customer Loyalty e Customer Advocacy	13
2.2 Marketing Relazionale: un nuovo modo di generare valore	17
2.3 Il Customer Relationship Management e le sue evoluzioni.....	19
Capitolo 3 <i>IL CASO LEGA DEL FILO D'ORO</i>	22
3.1 La storia della Lega del Filo d'Oro	23
3.2 Strumenti di marketing: CRM e Direct marketing.....	25
3.3 Analisi campagne di telemarketing	28
Conclusioni	31
Bibliografia	34
Sitografia	35

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha come obiettivo illustrare i cambiamenti che la tecnologia, con le sue implicazioni, ha apportato ai tradizionali principi del marketing. Negli ultimi anni infatti, il marketing, come ogni altro processo sociale, è stato protagonista di un'evoluzione digitale che ha spinto a rivedere teorie, definizioni ed elementi che, un tempo, definivano la sua struttura.

Mai come in questo momento, reduci da un isolamento forzato, dettato dalla situazione pandemica, viene richiesto un costante aggiornamento alla moltitudine di stimoli esterni. Tutto diventa digitale e la connettività risulta essere ormai un bisogno essenziale nella vita di tutti i giorni.

Si è iniziato a parlare di economia digitale, di *social media marketing*, di *digital* e *web marketing*...ma cos'è veramente cambiato?

Tutto può essere ricondotto al passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale, che ha portato ad un mutamento radicale dei classici modelli di *business*.

Il focus, infatti, non viene più posto nello scambio di un determinato prodotto o servizio, ma nella generazione di valore tramite lo sviluppo di un rapporto duraturo con il cliente.

La tecnologia quindi, non deve essere, superficialmente, considerata come un elemento di scissione dalla precedente epoca, ma come un punto di forza da cui trarre un vantaggio competitivo. È infatti opportuno mirare verso una vera integrazione tra il marketing tradizionale e il marketing digitale.

Ogni organizzazione deve investire in un processo di *Digital Transformation*, finalizzato alla trasformazione di attività e processi tramite l'adozione delle tecnologie digitali.

Questa nuova prospettiva presuppone una consapevolezza delle opportunità che la tecnologia offre ai diversi contesti e, per questo, l'incremento stesso delle potenzialità digitali richiede costantemente alle imprese capacità e risorse crescenti.

Questi temi sono oggetto di studio della seguente tesi che viene articolata in tre capitoli.

Nel primo capitolo vengono messi in luce i tratti distintivi del Marketing 4.0, facendo riferimento ai cambiamenti che la tecnologia ha portato: alla definizione di marketing, alla figura del consumatore e al modello del *Customer Journey*.

Nel secondo capitolo viene illustrata la graduale affermazione nel tempo del concetto di Marketing Relazionale e, nello specifico, l'inversione del processo di generazione del valore ed il supporto concreto che la tecnologia offre in termini di redditività.

In conclusione, nel terzo capitolo viene riportato un modello strategico che mostra l'efficacia dell'ausilio della tecnologia ai fini della fidelizzazione.

Capitolo 1

MARKETING 4.0

1.1 Storia e introduzione al concetto di marketing

È opportuno soffermarsi sulla definizione del concetto di Marketing, concetto che non può essere ricondotto in maniera superficiale ad una mera funzione aziendale.

Seppur risulti difficile individuare un'unica definizione, in grado di cogliere tutti gli aspetti che lo caratterizzano, prendiamo in analisi due delle più attuali e omnicomprehensive definizioni.

L'American Marketing Association (AMA) lo definisce infatti come “l'attività, insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire e scambiare offerte che hanno valore per i consumatori, clienti, partner e la società in generale”¹.

A sua volta, Philip Kotler, colui che viene definito il padre del marketing moderno, nel 1967, nella sua opera *Marketing Management* ne ha dato una prima definizione: “Il marketing è la scienza e l'arte di esplorare, creare e fornire valore per soddisfare i bisogni di un mercato target con un profitto. Il marketing identifica bisogni e desideri insoddisfatti. Definisce, misura e quantifica la dimensione del mercato identificato e il potenziale di profitto. Individua i segmenti in cui l'azienda è in grado di servire al meglio e progetta e promuove i prodotti e i servizi appropriati”².

¹ American Marketing Association (AMA) associazione mondiale che riunisce professionisti ed esperti del marketing. Definizione di marketing approvata dall'AMA nel 2013.

² Philip Kotler, Kevin L. Keller, Fabio Ancarani, Michele Constabile, (2012), *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano.

Tramite queste citazioni, si può cogliere come il marketing possa essere ritenuto un vero e proprio stile imprenditoriale, un modo di pensare, un processo che va a caratterizzare l'orientamento delle imprese al mercato. L'obiettivo che questo si pone è di creare valore per il cliente e per l'impresa.

Il valore può, a sua volta, avere diverse accezioni, ed è anche esso un concetto multidimensionale, soggettivo, relativo che deve essere adeguatamente percepito e sperimentato. Può essere infatti intenso come: valore di scambio, ricavo netto di cessione influenzato dalla forma di mercato e dallo stato della concorrenza; valore per il consumatore, legame, differenza tra benefici e sacrifici ed infine valore per l'impresa, valore monetario degli input impiegati nella realizzazione di un determinato output.

Riassumendo è quindi opportuno, che l'impresa offra ai suoi clienti output con benefici superiori ai sacrifici e contestualmente, per aumentare la propria redditività, tali output devono avere un valore di scambio maggiore del loro valore costo.

Prima di trattare l'attuale contesto di riferimento, risulta necessario ripercorre brevemente l'iter storico che, ha portato oggi, a definire un determinato rapporto tra l'impresa e il mercato.

A partire dalle diverse condizioni storiche e sociali possiamo distinguere quattro fasi evolutive:

- Orientamento dell'impresa alla produzione: le aziende si focalizzavano sull'efficienza della produzione, sfruttando al massimo le economie di scala al fine di ridurre al minimo i costi. Non era necessario soffermarsi sulla realizzazione di un output dettagliato, tutti avevano bisogno di tutto;
- Orientamento dell'impresa al prodotto: rispetto alla fase precedente, le aziende iniziano a focalizzarsi sulla realizzazione di un prodotto migliore per ottenere un

vantaggio competitivo. Questa visione, oggi più che mai, dovrebbe essere superata, coscienti del fatto che il successo non dipende dalla qualità, ma dal valore e non è detto che le due nozioni siano legate tra loro. Non tutti i consumatori, infatti, sono in grado di cogliere la qualità di un determinato output ed è per questo che il concetto non deve essere assolutizzato;

- Orientamento delle imprese alla vendita: in questo caso, ciò che permette di differenziarsi sono gli strumenti, i mezzi che permettono la distribuzione. Tutto questo è stato supportato dallo sviluppo dei mass media che hanno rivoluzionato la vendita e la promozione aziendale.
- Orientamento delle imprese al mercato: l'elemento chiave diviene il legame tra l'impresa e il mercato, il focus principale diventano i clienti.

Ed è proprio in questo ultimo punto che occorre soffermarsi.

Nel corso degli anni, i mercati sono stati protagonisti di una serie di processi evolutivi (l'aumento della pressione competitiva, la diffusione di internet, nuovi modelli di impresa) che ne hanno alterato la loro natura originaria.

In particolar modo, l'avvento della tecnologia e l'aumento dei concorrenti hanno reso necessaria una vera e propria inversione della logica adottata dalle imprese ed è così che, oggi, servirsi di campagne pubblicitarie ad hoc o offrire un prodotto differente dai *competitors* non è più sufficiente. Al fine di ottenere un vantaggio competitivo, bisogna invertire il processo e ricorrere ad una logica incentrata ad individuare soluzioni, partendo dall'identificazione dei clienti, dei loro bisogni e, da questi, definire un'offerta che possa soddisfarli.

Il fenomeno della digitalizzazione ha favorito lo sviluppo di un nuovo modello di consumatore, da utente passivo a protagonista attivo nelle attività di comunicazione così

come nelle attività strategiche. Questo è stato il punto di partenza che ha spinto le aziende a rinnovare il modo di relazionarsi con il cliente, ormai parte attiva nella generazione del valore.

Con la nascita del Digital Marketing, si è assistito ad un superamento dei principi cardine del marketing tradizionale.

La teorizzazione del concetto Marketing 4.0³ segna la svolta, frutto della transizione da marketing 1.0 (*product centric*) a marketing 2.0 (*customer-centric*) fino alla definizione di marketing 3.0 (*human centric*). Dal marketing focalizzato al prodotto, siamo passati ad un marketing umanizzato, personalizzato e caratterizzato da relazioni connesse. Tutto questo anche grazie al potenziale delle tecnologie abilitanti come IoT⁴, in grado di migliorare la *Customer Experience* o l'analisi dei Big Data⁵, che rende più accessibile alle aziende l'elaborazione di strategie più mirate e personalizzate, grazie un processo di analisi coerente con gli obiettivi d'impresa.

A conferma del fatto, che il marketing debba essere inteso come un processo sociale in continua evoluzione, in questi ultimi anni, Kotler ha dato vita al Marketing 5.0 inteso come "...l'applicazione di tecnologie che imitano l'umano per creare, comunicare, offrire e aumentare il valore lungo il Customer Journey"⁶.

³ Philip Kotler, (2017), *Marketing 4.0*, Ulrico Hoepli, Milano.

⁴ Internet of Things (IoT): si tratta di oggetti "intelligenti" tra loro interconnessi attraverso la rete internet in modo da scambiare informazioni possedute, raccolte e/o elaborate.

⁵ Grande mole di dati posseduta dalle aziende, concetto iniziato a diffondersi nei primi anni 2000 quando l'analista Doug Laney ha articolato la definizione diffusa di Big Data come le cinque V (volume, valore, varietà, veridicità e variabilità).

⁶ Philip Kotler, (2021), *Marketing 5.0*, Ulrico Hoepli, Milano.

1.2 Consumatore digitale

Come introdotto precedentemente, l’impatto della rivoluzione digitale ha portato alla nascita di un nuovo modello di consumatore. La tecnologia ha influenzato direttamente abitudini, comportamenti e motivazioni che lo portano a compiere determinate scelte d’acquisto.

Non a caso, si parla di consumatore:

- connesso, ventiquattro ore su ventiquattro;
- informato, alla ricerca costante di informazioni anche su oggetti di uso quotidiano;
- sospettoso, non si fida più dell’azienda, si lascia influenzare dai suoi pari (*P2P*), soprattutto nel contesto odierno caratterizzato da un *Overload* informativo dove risulta difficile selezionare tra la moltitudine di stimoli esterni;
- impaziente, le nuove generazioni, anche conosciute con l’accezione “nativi digitali”, vivono la vita a portata di un *click* ed è per questo che ricercano una necessaria rapidità nelle operazioni d’acquisto;
- multitasking, utilizzano più dispositivi contemporaneamente e questo genera un basso livello di attenzione (*attention span*);
- omnicanale, spostandosi da un canale all’altro richiedono continuità e coerenza per un migliore *Customer Experience*.

A partire da queste caratteristiche, Kotler definisce “i tre paradossi che i marketer devono affrontare”⁷: l’interazione tra online e offline con possibili soluzioni ibride

⁷ Philip Kotler, (2017), *Marketing 4.0*, Ulrico Hoepli, Milano.

(*showrooming*⁸ e *webrooming*⁹); la consapevolezza che i nuovi clienti sono informati e al tempo stesso distratti ed infine la forte dipendenza dei consumatori dalle opinioni altrui, che sovrastano il pensiero personale.

La rivendicazione del loro diritto di soddisfazione (e il forte desiderio di vivere esperienze ed emozioni) ha portato il consumatore ad acquisire maggiore potere nei confronti delle imprese, le quali “vittime” di questa rivoluzione devono saper cogliere la volontà del consumatore di avere un ruolo attivo nei processi di creazione di nuovi prodotti e/o servizi. Ecco perché, si parla sempre di più di una logica collaborativa da cui prende vita un processo di co-creazione.

Al consumatore, considerato tradizionalmente attore passivo, mero destinatario del valore, viene associata una nuova espressione, introdotta da Alvin Toffler nel 1970: “*Prosumer*”¹⁰, frutto della coesione tra *producer* (produttore) e *consumer* (consumatore). I consumatori possono diventare *brand ambassador*, *influencer* e tutto questo grazie all’ausilio concreto della tecnologia.

La nascita del web, e nello specifico la sua evoluzione a web 2.0, è stata fondamentale in questa ottica. Per la prima volta, infatti, gli utenti hanno avuto la possibilità di modificare, creare contenuti che in qualche modo, potessero essere utili ad altri per future decisioni d’acquisto, come ad esempio recensioni, video, commenti ecc...

⁸ Comportamento d’acquisto secondo il quale un cliente visita un negozio fisico per esaminare un prodotto e poi decide di acquistarlo online.

⁹ Comportamento d’acquisto secondo il quale un cliente ricerca informazioni di un prodotto online per poi concludere l’acquisto in uno store fisico.

¹⁰ Alvin Toffler, (1980), *The Third Wave*, Morrow.

I social media, allo stesso modo, sviluppandosi sulla logica della *User Generated Content* (UGC), hanno incentivato e facilitato la collaborazione. In particolar modo, tramite la creazione di *community* permettono lo scambio di idee, consigli e la risoluzione di possibili problemi; così come lo è stato lo sviluppo del *Crowdsourcing*, una nuova forma di collaborazione tra aziende e clienti che stimola il coinvolgimento, incentiva l'innovazione e permette un risparmio di costi e tempi.

La tecnologia, quindi, rappresenta un canale di collegamento tra impresa e consumatore. L'impresa non genera più valore per il cliente, ma con il cliente.

Questa nuova ottica permette di ottenere un'utilità sia all'impresa in termini di redditività sia al consumatore, destinatario di un'offerta che rispecchia a pieno i suoi bisogni.

1.3 Customer Journey

L'approccio del Marketing 4.0 nasce dall'idea di raggiungere, con all'ausilio della connettività, una coesione tra il mondo offline e online, permettendo così una migliore interazione tra cliente e azienda. La presenza di un equilibrio tra marketing tradizionale e digitale è ormai necessaria nell'intero percorso d'acquisto del consumatore.

Come descritto nel paragrafo precedente, nel corso degli anni la classica figura del consumatore ha subito delle modifiche e questo consequenzialmente ha portato a dei cambiamenti anche nella definizione del *Customer Journey*.

Il consumatore, muovendosi online e offline, servendosi di più dispositivi simultaneamente e ampliando il suo *consideration set*, ha rimodellato il tradizionale percorso di acquisto a partire dall'introduzione di nuovi *touch point* (punti di contatto).

Facendo riferimento al modello di Google¹¹ si può vedere come tra la fase del *Purchase Trigger*, primo impulso che genera l’inizio del percorso e il *Purchase*, l’acquisto vero e proprio, viene introdotto il *Messy Middle* (cfr. Figura 1.1): attività di esplorazione e valutazione da cui scaturiscono una serie di interazioni che possono andare ad influenzare il consumatore prima dell’effettivo acquisto. A partire da questo, sono stati individuati diverse tipologie di *bais cognitivi* che vanno a modificare il comportamento e le motivazioni che spingono a scegliere un determinato prodotto e/o servizio rispetto ad un altro.

Figura 1.1: Messy Middle



Fonte: “Decoding Decisions. Making Sense of the Messy Middle” (2020).

Come riportato da una ricerca sviluppata da *Netcomm*¹² in collaborazione con *Dieneea*¹³, il potere acquisito dei “consumatori connessi” ha aumentato l’importanza di tracciare una mappa del viaggio del cliente, per poter intervenire tempestivamente negli eventuali punti di contatto critici e poter di conseguenza calibrare le strategie da adottare.

¹¹ Think with Google “Decoding Decisions. Making Sense of the Messy Middle” (2020).

¹² Consorzio del commercio digitale Italiano.

¹³ Agenzia specializzata nel Digital Marketing.

In particolare, viene sottolineato come sia rilevante per le imprese utilizzare strategie di marketing diretto e non sottovalutare il percorso che viene fatto prima di concludere un acquisto, dove ormai ci si serve sia di canali fisici che di canali online, al fine di ottenere informazioni aggiuntive. Emerge sempre di più la presunzione del cliente di vivere esperienze d'acquisto che suscitino emozioni. La componente affettiva, infatti, può attivare una risposta più rapida agli stimoli esterni andando ad influenzare il processo decisionale.

Il periodo storico attuale ha, inoltre, messo in luce come il consumatore desideri una costante personalizzazione del suo percorso e in generale dell'interazione con l'azienda. Motivo per cui, si evidenzia una crescita dell'importanza della *Customer Experience* a discapito di altri fattori, come il prezzo, che un tempo erano elementi primari nel processo decisionale. A sostegno di questa riflessione, si espone Luciano D'Arcangelo, senior Solutions Specialist di SAS¹⁴ "I clienti hanno tra loro esigenze diverse e sono poco inclini nei confronti delle aziende che offrono esperienze di acquisto e servizi non in linea con le loro aspettative; è quindi necessario che i brand riconoscano i clienti come individui, offrendo loro esperienze sempre più personalizzate e coerenti con i loro bisogni" e con questo quindi, una sola esperienza negativa può far decidere di abbandonare un brand.

Oltre al modello di Google già citato, un altro punto di riferimento per descrivere il cambiamento del viaggio del consumatore è quello di Kotler¹⁵, anche conosciuto come modello delle cinque A: scoperta (*aware*), attrattività (*appeal*), ricerca (*ask*), azione (*act*) e passaparola (*advocate*). Questo, frutto dell'evoluzione del marketing, enfatizza le

¹⁴ Azienda leader in analytics.

¹⁵ Philip Kotler, (2017), *Marketing 4.0*, Ulrico Hoepli, Milano.

differenze del *Customer Journey* pre e post connettività, evidenziando i cambiamenti nelle varie fasi di contatto.

A partire dalla prima fase (*aware*), l'impatto sociale esterno, può influenzare le decisioni del consumatore soprattutto perché la fedeltà, che prima veniva riposta nell'azienda, ora viene sostituita dalla cerchia ristretta di familiari, amici e dall'utilizzo sempre maggiore di internet. Tuttavia, la principale novità è stata la sostituzione della precedente fase dell'*act again* con la fase dell'*advocate*. I brand non devono trascurare le fasi relative al post-vendita e, per far questo, devono coinvolgere i clienti che sono stati protagonisti di un'esperienza positiva. Con il passar del tempo, il consumatore può sviluppare un forte senso di lealtà che lo spinge ad effettuare un nuovo acquisto e soprattutto a diventare un vero e proprio *brand ambassador* raccomandando spontaneamente il prodotto e/o servizio ad altri, tramite quello che oggi viene definito "passaparola positivo".

Riassumendo quindi, la rivoluzione digitale, oltre ad aver modificato l'orientamento dell'impresa al mercato e la figura del consumatore, ha condizionato fortemente anche il tradizionale modello del processo d'acquisto. Il tradizionale *funnel*, estremamente lineare e standardizzato, è stato sostituito dal modello delle cinque A, strumento innovativo per la sua flessibilità. I suoi momenti, infatti, non sono necessariamente fissi, il percorso può espandersi o restringersi, il consumatore può saltare delle fasi come può decidere di ritornare a quelle precedenti.

Il nuovo modello viene associato ad una forma a spirale, proprio per sottolineare la moltitudine di interazioni tra cliente e azienda che rendono il percorso d'acquisto più complesso.

Capitolo 2

MARKETING RELAZIONALE

2.1 La combinazione tra Customer Loyalty e Customer Advocacy

Come introdotto nel primo capitolo, il marketing 4.0 si fa portavoce di una nuova realtà digitale incentrata nell'utilizzo da parte delle imprese di strumenti a supporto delle loro attività. In questo contesto, lo sviluppo di relazioni stabili e durature con il cliente, a partire dalla soddisfazione dei loro bisogni e delle loro aspettative, rappresenta lo scopo primario delle organizzazioni orientate al marketing.

Infatti, seppur con le prime fasi della *Customer Journey* (*aware, appeal, ask e act*) si tende a considerare concluso il percorso d'acquisto, è invece necessario soffermarsi nelle fasi post-acquisto, che caratterizzano il vero passaggio dal marketing tradizionale al marketing digitale. A conferma di ciò, lo stesso processo di vendita è, a sua volta, influenzato da due variabili: il tempo e lo stato della relazione con il cliente. Creare una relazione con il cliente è il punto di partenza per dare vita al processo di co-creazione da cui possono essere individuati bisogni ed esigenze dei consumatori. Per l'impresa, questo significa identificare il cliente come un *partner* che non ha un solo valore economico, frutto degli scambi, ma anche valore per il volume di informazioni e conoscenze che mette a disposizione per lo sviluppo dell'offerta.

Nella fase di marketing operativo, la marca¹⁶ ricopre una funzione importante nel rapporto tra consumatore e impresa, tanto da influenzare le percezioni e le decisioni d'acquisto.

¹⁶ P. Kotler (1980) "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente".

I fattori che incidono nello sviluppo della relazione sono molteplici e, nello specifico, prima di arrivare all'affermazione di una *Customer Loyalty* devono sussistere elementi alla base come: soddisfazione, fiducia e fedeltà.

L'apice del legame viene raggiunto successivamente alla conferma delle aspettative, allo sviluppo di un atteggiamento favorevole (che porta alla ripetizione del comportamento di acquisto) e solo dopo aver maturato una fedeltà tale da poter sviluppare un rapporto di cooperazione.

Il concetto di *Customer Loyalty*, quindi, descrive il comportamento dei clienti soddisfatti (*Customer Satisfaction*) che, fra le possibili alternative, scelgono di continuare ad acquistare nel tempo i prodotti e/o servizi di un determinato *brand*. Questo deve essere distinto dalla definizione di *Customer Retention* che, invece, sta ad indicare l'abilità dell'impresa di conservare nel tempo la relazione con il cliente. La differenza tra i due concetti viene individuata a partire dalle motivazioni che spingono il cliente ad un possibile riacquisto. Infatti, nel primo caso, si fa riferimento ad un elevato livello di soddisfazione mentre nel secondo, il riacquisto potrebbe dipendere da una mancanza di alternative o da un possibile cambiamento dei costi.

Il massimo grado di fedeltà si manifesta nella volontà del cliente di consigliare il *brand* ad altre persone. In particolare, viene definito come *Customer Advocacy* a cui viene associato il "passaparola", la nuova attività figlia dell'era digitale. Tutto questo motiva l'importanza della *Customer Loyalty* per le imprese che adottano un modello di marketing relazionale. I consumatori leali diventano promotori attivi del *brand* incentivando un passaparola positivo che può influenzare il cliente. Come sottolinea Kotler¹⁷, il

¹⁷ Philip Kotler, (2017), *Marketing 4.0*, Ulrico Hoepli, Milano. "La Zona O".

consumatore, nel prendere determinate scelte, durante il percorso d'acquisto, può essere infatti condizionato: dal proprio pensiero, dal pensiero altrui o da un'influenza esterna. L'impresa non può controllare direttamente le tre fonti, le quali, a sua volta, possono interagire tra di loro nei diversi momenti di contatto.

Anche in questo contesto, la connettività riveste un ruolo importante: le nuove tecnologie hanno introdotto un modo differente di vivere la relazione con il cliente.

L'esperienza del consumatore è, infatti, diventata estremamente interattiva grazie al supporto di sistemi come l'internet delle cose (IoT), la Realtà virtuale, i simulatori o l'analisi dei *Big Data*. I dispositivi permettono di interagire direttamente con il cliente, abbattendo barriere come la distanza, e di offrire un'esperienza fluida, personalizzata e sempre più omnicanale.

Inoltre, a seguito delle implicazioni economiche apportate dalla situazione pandemica degli ultimi anni, altri possibili esempi di supporto digitale possono essere lo sviluppo di programmi di fedeltà e scontistica riservata, che garantirebbero un incremento della *Customer Engagement*¹⁸. Oltre all'utilizzo di alcuni meccanismi del gioco (*gamification*), come appunto programmi di fedeltà o *community*, l'azienda può servirsi di *app*, utili per migliorare la *Customer Experience*, e di *software* per la gestione delle relazioni con il cliente. (Kotler, 2017)

¹⁸ Brodie, R. & Hollebeck, L.D., Ilic, A. & Juric, B. (2011), *Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions & implications for research*: Stato psicologico che si verifica in virtù di esperienze interattive e co-creative del cliente con un brand nell'ambito di una relazione e sotto una specifica serie di circostanze, dalle quali dipendono differenti livelli di engagement.

Infatti, consequenzialmente alla moltitudine di informazioni, che vengono raccolte tramite i diversi canali e i sistemi appena citati, è stato necessario lo sviluppo di una piattaforma, che prende il nome di *Customer Relationship Management* (CRM), frutto anche essa della trasformazione digitale del marketing 4.0, la quale verrà approfonditamente trattata nel paragrafo successivo.

A tal proposito, Giampaolo Fabris, nel 2008, con la pubblicazione del suo libro “*Societing. Il marketing della società postmoderna*” descrive ampiamente i tratti distintivi, ancora oggi attuali, dell’epoca post-moderna anche definita come l’era della complessità e del relativismo. L’autore prende in analisi dieci elementi, (tra cui il marketing relazionale e il valore della conoscenza) abitualmente utilizzati dagli operatori di marketing, e ne mostra i cambiamenti che la nuova società richiede: “il marketing deve porsi in modo nuovo nei riguardi degli individui e diventare *societing*”¹⁹. A partire dall’evoluzione dei vari contesti di operatività del marketing, le nuove dimensioni tecnologiche hanno spinto verso un differente modo di interpretare il mercato e il rapporto con il cliente. Questo, ha reso essenziale la considerazione di funzioni e attori, diversi dai tradizionali elementi di marketing, da cui si è sviluppata la prospettiva di “marketing olistico” che, a sua volta, comprende le dimensioni di marketing integrato²⁰ e di marketing relazionale.

¹⁹ F. Todesco, Giampaolo Fabris: *marketing addio, l’ora del societing*, in «Via Sarfatti 25 (UniBocconi)», (2008).

²⁰ “Si parla di marketing integrato quando vengono progettate e realizzate attività di marketing finalizzate a comunicare e trasferire valore ai clienti in modo che l’intero sia maggiore della somma”. Definizione tratta dal libro *Marketing Management* di Philip Kotler, Kevin L. Keller, Fabio Ancarani, Michele Constabile, (2012).

2.2 Marketing Relazionale: un nuovo modo di generare valore

“Il successo delle imprese dipende dalla capacità, dalle competenze e dalle risorse messe in campo piuttosto che dalle condizioni e dal contesto in cui operano”²¹.

L’evoluzione del fenomeno della concorrenza ibrida ha messo in crisi il tradizionale modello delle cinque forze di Porter secondo cui la redditività di un’impresa dipende dal settore di appartenenza. L’ambiente competitivo è stato infatti condizionato dall’emergere di nuovi fattori interni ed esterni, i quali hanno abbattuto i confini che, un tempo, permettevano l’identificazione dei settori e dei rispettivi concorrenti. Ecco perché si è iniziato a parlare di “metamercato” inteso come spazio in cui operano settori precedentemente distinti.

A partire da questa nuova prospettiva di convergenza, le imprese hanno iniziato a riconoscere nelle risorse un elemento di differenziazione da cui poter sviluppare un vantaggio competitivo e una contestuale redditività. Tra queste risorse si identificano, ad esempio: la conoscenza, la competenza ed i clienti. La nuova figura del consumatore digitale (descritta nel paragrafo 1.2), non a caso, ha portato ad una rivalutazione del ruolo del consumatore tanto da essere definito: consumAutore, consumAttore e consumatoRe²². La *Customer Based View* (CBV)²³, ad esempio, si focalizza sul potenziale del cliente, risorsa proattiva, nella generazione del valore, a partire della soddisfazione dei suoi bisogni fino all’instaurazione di un legame continuativo.

²¹ Lorenzini (1992).

²² Giampaolo Fabris, (2008), *Societing. Il marketing della società postmoderna*, Egea.

²³ Valdani e Busacca (1999).

Tutti questi sono stati i presupposti per la svolta epocale dal marketing transazionale, fondato su un approccio *win-lose*, al marketing relazionale incentrato su una logica *win-win*²⁴.

Il marketing relazionale si fa portavoce di una nuova strategia di marketing dove l'obiettivo non è più rappresentato dalla singola transazione, ma dalla costruzione di relazioni di lungo periodo con il cliente. L'impresa, infatti, si concentra non più nelle prime fasi della *Customer Journey*, ma nelle decisioni e nelle azioni successive alla vendita.

La finalità di questa strategia non è più ricondotta al processo e alla produzione, ma ad un approccio *Customer centric* volto alla soddisfazione dei bisogni del consumatore.

Il cliente, il fattore chiave di questa nuova prospettiva, non deve essere visto con un utente generico, ma come un attore attivo con cui l'impresa deve interfacciarsi quotidianamente per lo sviluppo di un'offerta sempre più personalizzata. L'obiettivo del marketing relazionale non deve più essere l'acquisizione di nuovi clienti, ma la conservazione dei clienti acquisiti, che possono in futuro trasformarsi in promotori attivi.

L'innovazione dal lato tecnologico e l'innovazione dal lato utente hanno richiesto un nuovo modello di comunicazione che permettesse di interagire e sviluppare un dialogo incentrato su un'ottica di collaborazione. Si è passati infatti, da un modello *one to many*, caratterizzato da un messaggio indifferenziato, rivolto ad un pubblico ampio, destinatario passivo, ad un modello *one to one*, che esprime a pieno i caratteri distintivi del marketing relazionale. Questo nuovo approccio si basa sui principi cardine del web 2.0 e dei social media, i quali permettono di stabilire un dialogo bidirezionale e interattivo, necessario in

²⁴ Roger Fisher e William Ury, (1991), *Getting to yes*, Penguin.

un processo di cooperazione. Il consumatore stesso, avendo modificato le sue abitudini di acquisto e non fidandosi più dell'azienda, tramite l'utilizzo dei social media, ricorre al modello di comunicazione *peer to peer* inteso come “comunicazione tra pari” da cui prende vita il passaparola, frutto di una relazione profittevole.

Per poter raggiungere il fine ultimo, che il marketing relazionale si pone, è necessario avvalersi di un processo costituito da una serie di fasi: identificazione del target di riferimento e dei rispettivi interessi, elaborazione di attività volte alla conservazione e misurazione dei risultati ottenuti.

L'impresa, sotto questo aspetto può servirsi di *database* utili per la gestione e l'elaborazione di informazioni a supporto delle attività decisionali, come ad esempio: l'*Enterprise Resource Planning* (ERP), la *Business Intelligence* e il *Customer Relationship Management* (CRM).

2.3 Il Customer Relationship Management e le sue evoluzioni

Il contesto odierno spinge l'impresa verso la necessaria riorganizzazione e rielaborazione della grande mole di dati di cui dispone. Per far questo, come già sottolineato, si avvale di *software* che rispondono ad un'esigenza gestionale e normativa. Tra i sistemi informativi, il *Customer Relationship Management* (CRM) è uno dei più utilizzati dalle organizzazioni.

Nasce come semplice database per la raccolta delle informazioni dei singoli clienti fino ad arrivare ad oggi, dove rappresenta un vero strumento di *business*, che permette lo

sviluppo di “attività, processi per la gestione, l’analisi e la valorizzazione delle relazioni con il cliente”²⁵.

L’impresa, ad esempio, mediante l’analisi del flusso relativo al sito internet o all’*engagement* nei vari *social network* può raccogliere informazioni che permettono di individuare caratteristiche utili per definire un determinato segmento di clientela. A partire da questo, si possono sviluppare strategie e attività mirate al singolo cliente sviluppando proposte personalizzate. Allo stesso modo, partendo dai dati ottenuti dalle performance giornaliere, dalle analisi svolte abitualmente e dalle informazioni relative agli anni precedenti, contenuti nel database, si possono elaborare previsioni dei costi e ricavi da poter confrontare poi a consuntivo.

Come riporta Francis Buttle²⁶, oltre all’utilizzo ai fini strategici, il CRM può essere adottato come strumento operativo, analitico e collaborativo.

Il CRM operativo permette di migliorare tutti i processi che mettono in contatto l’azienda con il consumatore, sia sotto il profilo del marketing, come campagne promozionali e di comunicazione, sia sotto il profilo della forza vendita e dei servizi di assistenza post-vendita. Il CRM analitico rappresenta il presupposto dell’aspetto operativo tramite la raccolta e la successiva analisi dei dati. Infine, il CRM collaborativo integra i vari processi e le funzioni dell’azienda. Proprio per questo, molto spesso viene utilizzato

²⁵ Philip Kotler, Kevin L. Keller, Fabio Ancarani, Michele Constabile, (2012), *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano.

²⁶ Francis Buttle, (2009), *Customer Relationship Management. Concept and Technologies*, Butterworth-Heinemann.

congiuntamente ad altri sistemi, come l'*Enterprise Resource Planning*²⁷(ERP) o il *Corporate Performance Management System*²⁸(CPM).

La trasformazione digitale ha portato, anche in questo caso, ad un'evoluzione della tradizionale idea di *Customer Relationship Management* arrivando a definire il CRM 4.0 e il *Social CRM*.

Il CRM 4.0 nasce a partire dal progresso offerto dai nuovi strumenti digitali, che hanno migliorato la gestione del legame impresa-cliente. In primo luogo, le tecnologie abilitanti hanno permesso di elaborare delle stime del valore del cliente durante il ciclo di vita commerciale e, di conseguenza, di poter calibrare attività e strategie. Lo sviluppo di piattaforme *cloud* ha inoltre permesso all'azienda di poter usufruire dei servizi in ogni momento e in ogni luogo, avendo così una visione sempre aggiornata e completa dei singoli clienti. Questo, rappresenta un contributo soprattutto ai fini della personalizzazione dell'offerta, fortemente richiesta dai consumatori. In generale quindi, le migliorie apportate dall'innovazione tecnologica hanno collaborato verso una sempre maggiore integrazione delle varie funzioni e verso l'affermazione di una *Omichannel Customer Experience*.

In conclusione, con l'avvento dei social media e i relativi effetti scaturiti dal loro utilizzo, si è verificata un'ulteriore innovazione, che ha portato all'origine del *Social CRM*.

²⁷ L'*Enterprise Resource Planning* è un software che integra i vari aspetti relativi alla gestione dell'impresa come contabilità, produzione, logistica e finanza.

²⁸ Il *Corporate Performance Management System* identifica l'insieme degli strumenti, dei metodi e dei processi che supportano le aziende nel monitoraggio della performance, a partire dalla definizione delle variabili strategiche fino alla visualizzazione delle dashboard con i dati in tempo reale.

Il social CRM, infatti, si sviluppa a partire dalla necessità di gestire le interazioni tra gli utenti e permettere la risoluzione di possibili problemi in tempo reale. In quest'ottica Kotler afferma che il Social CRM viene utilizzato: per ascoltare la voce del cliente, per coinvolgere il *brand* nelle conversazioni generali e per rispondere ad eventuali reclami, che potrebbero compromettere l'immagine del brand.

Differentemente dal tradizionale CRM orientato all'azienda, il *Social CRM* è indirizzato al cliente e permette di sviluppare un dialogo aperto non solo tra *brand* e clienti, ma anche tra clienti che si confrontano all'interno delle *community*.

Capitolo 3

IL CASO LEGA DEL FILO D'ORO

Premessa

Prima di approfondire l'analisi svolta, è necessario presentare la Lega del Filo d'Oro, il più importante punto di riferimento nazionale per l'assistenza, l'educazione, la riabilitazione, il recupero e la valorizzazione delle potenzialità residue delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali.

Mediante l'esperienza di tirocinio curricolare, messo a disposizione dall'Università Politecnica delle Marche, ho avuto la possibilità di affiancare il personale dedicato ad attività e processi di Fundraising all'interno dell'Area Comunicazione e Raccolta Fondi. Seguirà una breve introduzione del contesto di riferimento, presupposto per la successiva presentazione delle metodologie e degli strumenti utilizzati ai fini di attività volte alla fidelizzazione.

Verranno poi prese in analisi due attività di campagna di telemarketing, quali “Buon Compleanno” e “*Thank you*”, spiegandone la strategia da cui scaturiscono e i relativi effetti su una determinata categoria di sostenitori.

3.1 La storia della Lega del Filo d'Oro

La Lega del Filo d'Oro nasce nel 1964 dalla volontà di Sabina Santilli divenuta sordocieca durante la sua infanzia, a seguito di una meningite. Fin dalla tenera età si contraddistinse per l'impegno rivolto a coloro che si trovavano nella sua stessa situazione, costretti all'isolamento. L'associazione prende vita nel dicembre del 1964, a San Benedetto dei Marsi, città natale della fondatrice, dopo un incontro con Don Dino Marabini, allora sacerdote di Osimo. Successivamente, nel 1967, l'attuale fondazione si sposta nel cuore della cittadina Osimana e viene riconosciuta come Ente Morale.

Le prime attività consistevano in soggiorni estivi che permettevano di mettere in contatto le persone sordocieche, grazie a quello che Sabina aveva definito “filo dorato”, da cui deriva il nome stesso della fondazione.

Nel 1998 la Lega del Filo d'Oro viene riconosciuta dallo stato come organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS), per poi dare inizio allo sviluppo delle altre sedi residenziali e territoriali. Nel 2020, a seguito dell'approvazione da parte dell'assemblea dei soci, è stato approvato il passaggio da Associazione Onlus a Fondazione Onlus e successivamente a Fondazione ETS (Ente del terzo settore).

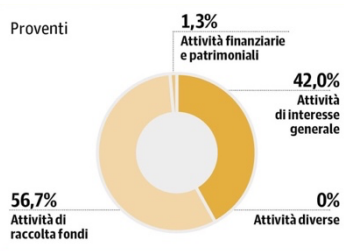
Fin dalla sua origine offre assistenza, riabilitazione e supporto costante alle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali, rappresentando inoltre un punto di riferimento per le famiglie dei suoi utenti.

La Lega del Filo d'Oro si è sempre contraddistinta negli anni per l'impegno messo in materia di ricerca e sviluppo volta a garantire un maggiore rafforzamento nel territorio

nazionale, in risposta alle necessità degli utenti e delle loro famiglie. La Fondazione, ad oggi, è presente in dieci regioni Italiane, di cui cinque sedi territoriali (Padova, Pisa, Novara, Roma e Napoli) e cinque sedi residenziali (Osimo, Lesmo, Modena, Molfetta e Termini Imerese). In particolare, nel 2017, ad Osimo, sede del primo centro di riabilitazione della Fondazione, è avvenuta l'inaugurazione del primo dei due lotti del nuovo Centro Nazionale. Le attività di Comunicazione e Raccolta Fondi ricoprono un ruolo importante per la costante crescita della fondazione e nel mettere a disposizione degli utenti i servizi di riabilitazione, supporto, assistenza e cura.

Come riporta il Bilancio Sociale del 2021²⁹, i proventi complessivamente generati sono stati superiori del 15% rispetto al precedente anno e questo è stato in parte determinato da un risultato positivo dell'attività di Raccolta Fondi (57% del totale) e dei contributi del 5 per mille (cfr. Figura 3.1).

Figura 3.1: Ripartizione dei proventi per gestione



Fonte: Bilancio Sociale 2021.

Proprio per questo la Fondazione investe molto in termini di comunicazione, conservazione e acquisizione di nuovi donatori mediante attività di Direct Marketing, come ad esempio il *telemarketing*, il *face to face* o il *Direct Mailing*.

²⁹ <https://www.legadelfilodoro.it/it/bilancio-di-sostenibilita>

Tutte queste attività sono fortemente connesse tra loro per il raggiungimento di un unico obiettivo che si identifica nei principi di fondo del marketing relazionale, tema chiave di questo elaborato.

3.2 Strumenti di marketing: CRM e Direct Marketing

All'interno della fondazione, il *Fundraising*, letteralmente tradotto raccolta fondi, rappresenta una delle modalità di reperimento delle risorse necessarie al supporto della *mission*. Il donatore è l'elemento chiave del processo che permette lo sviluppo di reti sociali, utili ai fini della raccolta. In generale, come ogni processo strutturato, l'attività di *fundraising* è articolata in una serie di fasi, tra cui la fondamentale scelta degli strumenti da utilizzare per poter raggiungere gli obiettivi che vengono prefissati.

Nelle politiche di comunicazione risulta infatti rilevante riscontrare una coerenza tra gli obiettivi che vengono identificati e la scelta del mezzo per poterli raggiungere. All'interno di questa realtà, tra gli strumenti che costituiscono il tradizionale mix-comunicazionale³⁰, viene maggiormente utilizzato il *Direct Marketing* che, diversamente dagli altri elementi tipicamente impersonali, permette di sviluppare una comunicazione personalizzata per raggiungere specifici segmenti di sostenitori. Questa tecnica, comunemente conosciuta come marketing diretto, prevede a sua volta una molteplicità di canali attraverso cui entrare in contatto con il cliente e/o, in questo specifico caso, con il sostenitore. Prendiamo in analisi due degli strumenti utilizzati dalla fondazione: il direct mailing e il telemarketing.

³⁰ Strumenti di comunicazione che veicolano i messaggi dall'impresa verso specifici destinatari target.

Le attività che vengono sviluppate possono avere diversi obiettivi: acquisire nuovi donatori, rinnovare una prima donazione, ringraziare per un costante sostegno o richiedere una fidelizzazione tramite una donazione regolare. Questi strumenti, oltre a garantire una personalizzazione del messaggio, volta ad accrescere la fidelizzazione dei sostenitori, permettono alla fondazione di poter misurare l'efficacia delle azioni svolte tramite dei KPI³¹ come, ad esempio, il tasso di riposta (*redemption*) o il tasso di conversione (*conversion*).

Il Direct Mailing rappresenta una delle possibili forme di operatività del Direct Marketing. Questo consiste nell'invio di materiale informativo tramite il servizio postale o altro servizio di recapito e rappresenta il canale principale per la raccolta della donazione one-off³². Il mailing permette di: accompagnare il donatore durante tutto il suo ciclo di vita, aggiornare costantemente i sostenitori sull'impatto positivo delle loro donazioni (raccontando storie e progressi degli utenti) e promuove la visibilità dell'ente a potenziali donatori. Il Trilli nell'Azzurro, il notiziario ufficiale della fondazione, ne è un esempio esplicito.

Analogamente, il telemarketing è una modalità di contatto diretto per via telefonica che permette di selezionare il target destinatario e di poter veicolare il messaggio sulla base delle caratteristiche del donatore.

³¹ Acronimo "Key Performance Indicator". Indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un'organizzazione in termini di risultati conseguiti.

³² Le donazioni one-off rappresentano la modalità principale di sostegno alle attività della Lega del Filo d'Oro. Nel 2021 costituivano il 34,3% (di cui 12,7% digital) del totale nella ripartizione delle donazioni per canale.

Questo strumento di marketing presuppone una formazione degli operatori dediti all'attività di *call center*, al fine di poter trasmettere informazioni attendibili e inerenti alle iniziative della fondazione. L'adozione di un *database* per la raccolta di tutti i dati, relativi ai sostenitori e all'organizzazione, rappresenta un prerequisito alla base di ogni strategia di *Direct Marketing*. Pertanto, la Lega del Filo d'Oro, a partire dal 2017, ha introdotto l'utilizzo del software CRM, a seguito di un lungo processo di sviluppo e adozione in collaborazione con una società esterna. Precedentemente, per la gestione dei dati si serviva di file Excel e del *software Access*³³, che differentemente dall'attuale CRM, non permettevano un'integrazione tra le attività svolte nelle diverse aree interne agli uffici.

Il CRM quindi, sotto questo punto di vista, permette un migliore coordinamento interno a livello strategico e, soprattutto, in termini comunicativi una profilazione più dettagliata dei sostenitori. In particolare, tramite delle *query*³⁴ è possibile selezionare, tra la moltitudine di anagrafiche, una lista di sostenitori a cui associare poi uno specifico messaggio e un contestuale canale (sulla base delle preferenze espresse dal sostenitore). Il software, entrato effettivamente in uso a partire dal 2018, permette inoltre di poter elaborare analisi predittive dei costi e dei ricavi ed infine di identificare i punti di forza e di debolezza di ogni attività di campagna, svolta dalle diverse aree.

³³ Software per la gestione dei dati di tipo relazionale che permette di archiviare tutti i dati in modo organizzato e logico.

³⁴ Interrogazione di una raccolta di dati per filtrare o raggruppare in base a qualsiasi attributo dell'account CRM che si sceglie, ad esempio: tipo di anagrafica, gestione, stato o numero di donazioni.

Proprio per questo, il CRM rappresenta ormai un elemento essenziale all'interno della Lega del Filo d'Oro. Consente infatti di integrare le attività delle diverse aree (contabilità, gestione, raccolta fondi, comunicazione) e di collaborare unitamente al sostegno della causa sociale.

3.3 Analisi campagne di telemarketing

Tramite l'esperienza di tirocinio, ho avuto la possibilità di verificare l'utilità del software CRM per lo sviluppo strategico e analitico delle attività di campagna.

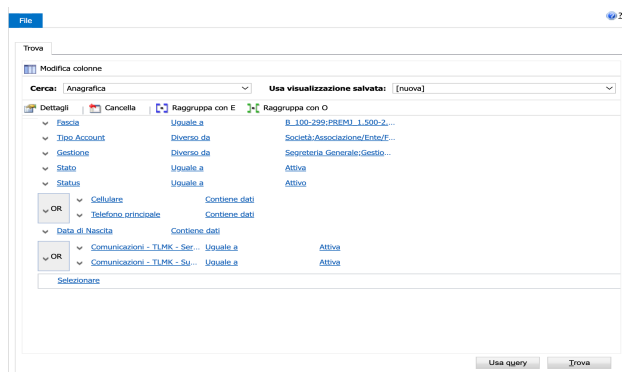
Sebbene si riferiscano ad un contesto differente dalle tipiche aziende di produzione, prendiamo in analisi due delle attività di telemarketing, che si riconducono al tema principale di questo elaborato. Nella fattispecie, è più corretto parlare di attività telefoniche di *donor care*. I destinatari di queste campagne sono rappresentati da un segmento specifico di donatori (*Middle*³⁵), classificati sulla base delle loro caratteristiche in termini di importo di donazione, in un determinato arco temporale. A questa categoria di sostenitori è infatti riservata una gestione "DM" che li distingue, ad esempio, dai donatori regolari, a cui spetta un trattamento differente. La tecnica operativa, con cui vengono individuati i donatori, richiede l'utilizzo del software CRM, che presuppone quindi un costante aggiornamento per garantire l'attendibilità e la correttezza delle informazioni delle singole anagrafiche.

A partire da questo, tramite delle visualizzazioni caratterizzate da *query* specifiche (fascia, tipo account, gestione, stato), vengono selezionati i sostenitori che andranno a costituire la lista dei destinatari del messaggio.

³⁵ Categoria facente parte del canale "one-off", segmentata in base alla fascia (B-C-PM) di appartenenza distinta dai diversi importi di donazione.

In riferimento alle due campagne, trattandosi entrambi di attività di telemarketing, oltre alla specifica fascia e gestione della categoria già citate, risulta essenziale la presenza nel *database* dei contatti (cellulare o telefono principale) e del contestuale consenso al ricevimento di comunicazioni per via telefonica (cfr. Figura 3.3).

Figura 3.3: Visualizzazione per l'individuazione della lista dei sostenitori per la campagna "Buon Compleanno"



Fonte: software CRM utilizzato.

Una volta avvenuta l'identificazione del target, viene stabilito il contenuto della comunicazione, che sarà poi messo a disposizione degli operatori telefonici. Queste informazioni vengono adattate al singolo sostenitore per garantire un'esperienza personalizzata, tema in cui la fondazione investe, con lo scopo di instaurare una relazione duratura con i suoi sostenitori. Conclusa la parte strategica, tutte le informazioni raccolte (anagrafiche e contenuti), nel rispetto di quanto previsto dalla normativa sul trattamento dei dati personali, verranno fornite al *contact center* che, tramite le indicazioni ricevute, potrà iniziare a contattare direttamente i soggetti selezionati.

In particolare, l'attività di campagna "Buon Compleanno" prevede delle estrazioni mensili della lista dei sostenitori, i quali saranno contattati il giorno stesso o successivo al loro compleanno. Contattare il sostenitore il giorno del suo compleanno si dimostra un

ottimo strumento di fidelizzazione. Il destinatario apprezza l'attenzione che gli viene rivolta e questo migliora il legame instaurato, incentivando un continuo supporto futuro. Diversamente, la campagna "*Thank You*", nonostante sia utilizzata con lo stesso scopo volto alla fidelizzazione, richiede delle estrazioni settimanali. Tutti coloro che hanno effettuato una donazione vengono infatti contattati tempestivamente, per ringraziarli ed informarli sul concreto utilizzo che viene fatto del loro dono.

In entrambe le casistiche, i sostenitori vengono messi al corrente su evoluzioni, attività e scene di vita quotidiana interne alle strutture degli utenti: per avvicinarli maggiormente alla realtà, cogliere l'importanza del loro sostegno e soprattutto per unire, tramite il prezioso filo, le persone sordocieche con il mondo esterno.

Terminata la parte tecnica-operativa, per poter indagare sull'efficacia delle campagne messe in atto, si utilizza lo strumento SQL Server. Questo viene adoperato per ovviare alcuni limiti imposti dal CRM come: il numero massimo di estrazione delle righe, il tempo tecnico dell'operazione di scarico e la mancanza di misurazioni aggregate alle singole anagrafiche.

In relazione alle due attività di campagna, mediante la stesura di un codice, che si serve del linguaggio SQL, è possibile definire dei KPY aggregati che permettono di indagare sulla loro utilità. Sono stati infatti presi in considerazione: numero di telefonate effettuate, importo donato nell'intervallo, numero medio delle donazioni e tempo minimo intercorso tra la chiamata e la donazione. Queste misurazioni sono state prese in riferimento ad un arco temporale di dodici mesi relativo all'anno 2021, mettendo a confronto coloro che hanno ricevuto il telemarketing, contro coloro che non lo hanno ricevuto, carenti del contatto telefonico.

In conclusione, analizzate le numeriche appartenenti al campione di riferimento, si può affermare come il Direct Marketing e, nello specifico l'attività telefonica di *donor care*, possa essere ritenuto un valido strumento da utilizzare ai fini della fidelizzazione, soprattutto nei confronti di determinate categorie di sostenitori. Le ragioni possono essere ricondotte, senza dubbio, al contatto diretto che viene incentivato da queste attività.

L'interazione tra la fondazione e i suoi sostenitori rappresenta, ad oggi, una risorsa in cui investire con lo scopo di instaurare un rapporto fiduciario, che duri nel tempo.

CONCLUSIONI

A conclusione del presente elaborato, si può affermare come, nel tempo, la tecnologia abbia influenzato direttamente attori, processi, attività e ambienti caratteristici del mondo del marketing.

Si è assistito, infatti, all'affermazione di: una nuova concezione del marketing, una nuova figura del consumatore, un nuovo percorso d'acquisto, una nuova relazione tra impresa e mercato...il tutto riassumibile in un'evoluzione "digitale" del marketing. Questa nuova prospettiva incarna, e non abbatte, i tradizionali principi, adattandoli al contesto odierno. Le aziende, infatti, sono state costrette a rivedere la relazione con il cliente, sviluppando strategie sempre più personalizzate, allineate alle esigenze del singolo e, in questo, la tecnologia costituisce un elemento di supporto.

Con la trattazione di questi argomenti si cerca infatti, di mostrare il miglioramento dei vari aspetti, focalizzandosi sui vantaggi che le organizzazioni possono ottenere a seguito di un graduale processo di adozione delle tecnologie digitali.

La consapevolezza delle capacità, che la connettività offre, è alla base del processo.

Una scarsa conoscenza dell'utilizzo porterebbe ad una riduzione dell'efficacia e renderebbe fallimentare l'investimento.

Tuttavia, la tecnologia non deve essere erroneamente intesa come strategia, ma come supporto pratico da integrare al prodotto e/o servizio, per migliorare l'esperienza d'acquisto. Nello specifico, mette a disposizione grandi capacità, utili ai fini dell'interazione con il consumatore, che rappresenta ormai il fattore chiave da cui trarre un vantaggio competitivo.

L'importanza rivolta alle fasi conclusive del *Customer Journey* e l'incremento dei *touch point*, prevalentemente online, presuppone infatti, un'interazione tra fisico e digitale, da cui scaturisce il nuovo neologismo "*Phygital*" che mira verso la scoperta della nuova realtà del "Metaverso".

Il marketing relazionale, nel raggiungere i suoi obiettivi si serve di strumenti, figli dell'era digitale, che rappresentano a pieno la concezione della tecnologia intesa come strumento abilitante. Il CRM ne è un esempio concreto.

Il caso pratico della Lega del Filo d'Oro, a sua volta, ne conferma l'utilità e dimostra l'importanza che le tecnologie digitali hanno ai fini della relazione con il cliente e/o sostenitore. Seppur facente parte di un contesto differente da una tipica azienda produttrice di beni; gli obiettivi raggiunti nel tempo dalla fondazione, mediante azioni volte alla fidelizzazione, dimostrano l'efficacia di questa prospettiva, scaturita dall'affermazione graduale di una nuova concezione del marketing.

BIBLIOGRAFIA

Alvin Toffler, “*The Third Wave*”, Morrow, (1980).

Diletta Acuti, Gaetano Aiello, Sara Bartoloni, Nicoletta Buratti, Silvio Cardinali, Gianni Cozzi, Raffaello Donvito, Giancarlo Ferrero, Fulvio Fortezza, Laura Grazzini, Gian Luca Gregori, Simone Guercini, Luca Marinelli, Silvia Ranfagni, Andrea Runfolo, Cinzia Panero, Federica Pascucci, Andrea Perna, Giorgia Profumo, Elisabetta Savelli, Valerio Temperini, “*Marketing e creazione del valore*”, Giappichelli, (2018).

M. Cavallone, “*Oltre la fidelizzazione: il marketing nell’era della complessità*”, Franco Angeli, (2003).

P. Kotler, K.L. Keller, F.Ancarani, M. Costabile, “*Marketing Management*”, Pearson Italia, (2012).

P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, “*Marketing 4.0*”, Hoepli, (2017).

P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, “*Marketing 5.0*”, John Wiley & Sons Inc, (2021).

Roger Fisher e William Ury, “*Getting to yes*”, Penguin, (1991).

R.J. Brodie, L. D. Hollebeck, A.Ilic, B. Juric, “*Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions & implications for research*”, Journal of Service Research, (2011).

SITOGRAFIA

FORBES, (2020), *“Covid-19 ha creato un nuovo consumatore: basta una sola esperienza negativa per abbandonare un brand”*

<https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

<https://www.glossariomarketing.it/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/>

<https://www.legadelfilodoro.it>

LA REPUBBLICA, di A. Frollà, (2019), *“Ora il cliente detta legge e il marketing si riorganizza”*

https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/rapporti/2019/05/28/news/ora_il_cliente_detta_legge_e_il_marketing_si_riorganizza-227432899/

LA REPUBBLICA, (2021), *“I trend di acquisto per il 2022 sono già qui: scopri cosa vuole il consumatore”*

https://www.repubblica.it/tecnologia/dossier-native/customer-360/2021/12/22/news/i_trend_di_acquisto_per_il_2022_sono_gia_qui_scopri_cosa_vuole_il_consumatore-331089675/

<https://www.legadelfilodoro.it>

UNIBOCCONI, di F. Todesco, (2008), *“Giampaolo Fabris: marketing addio, è l'ora del societing”*

<https://www.viasarfatti25.unibocconi.it/notizia.php?tipo=r&rubrica=13&canale=&azione=&idArt=3573&kgiorno=1&kmese=7&kanno=2022>