

Ariela Mortara
Libera Università di lingue e Comunicazione IULM
Docente di Tecniche della Comunicazione Pubblicitaria I
ariela.mortara@iulm.it

Customer asset management: è proprio vero che il cliente ha sempre ragione?

1. Introduzione: dall'imposizione alla relazione.

Il cliente ha sempre ragione. Questa scritta appariva spesso incisa su targhette in finto legno appese ai muri di negozi di periferia. Ma era anche uno slogan utilizzato durante le convention rivolte ai venditori e doveva rappresentare la traduzione dell'assunto “the consumer is king”. Ma è proprio vero che il cliente ha sempre ragione o si tratta semplicemente di una frase priva di autentico significato e utilizzata per creare una cortina fumosa davanti agli occhi del consumatore che ha subito e che tuttora subisce gli assalti della produzione e, in tempi più recenti, della distribuzione?

I primi ad affermare che il consumatore era sovrano sono stati gli economisti neoclassici che ipotizzavano l'esistenza di un essere assolutamente razionale nel suo comportamento, le cui scelte d'acquisto erano quindi soggette solamente ai vincoli imposti dal reddito e all'effettiva presenza di bisogni da soddisfare. Marshall, infatti, sostiene che “i bisogni e i desideri umani sono infiniti come numero e svariati come specie, ma sono generalmente limitati, e suscettibili di essere soddisfatti. ... Egli [l'uomo civilizzato] non desidera semplicemente *quantità* maggiori delle cose che è abituato a consumare, ma *qualità* migliori; desidera cose più scelte, e cose che soddisfino i nuovi bisogni che si sviluppano in lui”¹. Il consumatore quindi non può essere considerato come un soggetto passivo facilmente manipolabile e vittima di attività persuasive; egli acquista beni e utilizza servizi solo se questi sono importanti per soddisfare i suoi bisogni e se servono a mantenere lo stile di vita acquisito o desiderato. Il consumatore è sovrano perché ha un controllo completo del proprio comportamento d'acquisto che diventa via via più razionale quanto più aumentano la varietà dei prodotti disponibili e le informazioni a cui ha accesso. In quest'ottica, è il consumatore che, con le sue azioni, è in grado di far muovere il mercato nell'una o nell'altra direzione, influenzando quindi direttamente la produzione. Come Marshall afferma “Quando un commerciante o un industriale acquista una cosa qualunque da impiegare nella produzione o da rivendere, la sua domanda si basa sulla previsione dei profitti che egli potrà ricavarne. Questi profitti dipendono in ogni tempo dai rischi di speculazione e da altre cause che dovremo esaminare più avanti. Ma a lungo andare, il prezzo che un commerciante o un industriale può permettersi di pagare per una cosa dipende dai prezzi che i consumatori pagheranno per essa, o per le cose fabbricate grazie ad essa. È quindi la domanda dei consumatori che regola in definitiva qualsiasi domanda”². Questa visione utopistica che attribuiva al consumatore un grande potere è stata sempre smentita dalle dinamiche del mercato che hanno dimostrato, al contrario, che il consumatore si è trovato spesso nell'impossibilità di scegliere perché, o manca di vere alternative, o è carente delle informazioni necessarie per operare una scelta ragionata.

Con l'avvento della produzione in serie, conseguente al fenomeno dell'industrializzazione, le imprese immettono sul mercato quantità crescenti di beni che, inizialmente, soddisfano la domanda potenziale, comunque molto elevata. È questo il periodo, il secondo e il terzo decennio del '900, che è caratterizzato dall'orientamento alla produzione: in cui, cioè, le imprese sono impegnate prevalentemente a soddisfare una domanda di beni sostanzialmente indifferenziata. I lustri

¹ Marshall, A., *Principi di economia*, UTET, Torino 1972, p. 168

² Marshall, A., op. cit., p. 175.

successivi mostrano un diverso andamento del mercato: la produzione di massa ha parzialmente saturato la domanda, che non è al tempo stesso in grado di soddisfare appieno le esigenze dei consumatori: questa situazione fa sì che l'interesse delle imprese si concentri sulle vendite. Le imprese, infatti, confidano nella capacità dell'organizzazione di vendita e nelle attività promozionali per "spingere" prodotti che, altrimenti, si sarebbero venduti con difficoltà. Questa fase, il cosiddetto periodo di orientamento alle vendite, dura fino agli inizi degli anni '50, quando subentra quello che verrà definito l'orientamento al mercato: le imprese comprendono che non è più sufficiente spingere i prodotti mediante le attività promozionali e la pubblicità, in quanto, se essi non soddisfano pienamente le esigenze dei consumatori non conquisteranno il mercato (questo, tuttavia, non implica una rinuncia alle attività di comunicazione che continuano a supportare la vita del prodotto dal momento del lancio fino alla sua, eventuale, fase di obsolescenza). Il nuovo orientamento coincide con la diffusione presso molte aziende, in particolare statunitensi, delle tecniche di marketing. Se è vero che il marketing si afferma definitivamente alla metà del '900, bisogna precisare che alcuni autori fanno risalire già agli anni '20 i primi studi relativi a questa disciplina³. Il marketing si sviluppa prevalentemente in ambito aziendale quando dall'ottica del produttore si passa a quella del consumatore. Il merito principale di questa disciplina è, infatti, quello di aver concentrato l'attenzione delle imprese produttrici sul consumatore, ed, in particolare, sui suoi bisogni; bisogni che, come si vedrà in seguito hanno subito un'evoluzione tale da diventare quasi dei desideri, dei sogni⁴. La volontà di comprendere a fondo i bisogni dei consumatori ha portato con sé la necessità di dividere gli individui in gruppi omogenei al loro interno, i segmenti di mercato, a cui le imprese possono proporre i loro prodotti. Con il progresso i prodotti aumentano, diventano più affidabili e vengono immessi sul mercato con grande rapidità: questo comporta la necessità, da parte delle imprese, di compiere una segmentazione sempre più raffinata. Per questo, se agli albori della sua applicazione si poteva parlare di marketing di massa e negli anni '80 si parlava di marketing segmentato⁵, nei primi anni '90 le imprese iniziano a rivolgersi ad un numero ristretto di consumatori, una nicchia⁶ che rimpicciolisce sempre sino a quando, nel 2000, la parola d'ordine sembra essere il marketing one to one.

2. L'era dell'individuo.

L'"era dell'individuo", per usare la terminologia di John Naisbitt e Patricia Aburdene⁷, porta con sé la supremazia del consumatore e quindi la necessità di instaurare con lui un rapporto diretto, mediante il quale ottenerne una duratura fedeltà. In quest'ottica la pubblicità tradizionale, quella volta a rafforzare l'immagine di marca, si rileverà sempre meno efficace e dovrà essere integrata da forme alternative e più moderne di comunicazione⁸ interattiva. A tal proposito, Kotler sostiene che il marketing, definito da molti come "l'arte di acquisire e mantenere i clienti", si debba ora definire come "la scienza e l'arte di acquisire, mantenere e sviluppare una clientela che assicuri un profitto"⁹; l'importante quindi non è più conquistare nuovi clienti, ma mantenere quelli che sono stati individuati come i più redditizi. L'impresa, infatti, ha già investito consistenti risorse per conquistare i suoi clienti e un loro passaggio alla concorrenza rappresenterebbe una perdita doppia, sia in quanto spreco di risorse già investite, sia in quanto perdita di potenziali e stimabili guadagni.

³ Hollander S., *The marketing concept: A déjà vu*, in Fisk G. (a cura di), *Marketing Management Thechnology as a Social Process*, New York, Praeger, 1986, p. 3.

⁴ Si veda su questo tema G. Siri, *Sogni e bisogni: il nuovo consumatore nell'età postconsumistica*, Lupetti, Milano, 1995

⁵ Rapp S., Collins T., *La grande svolta del marketing: aziende e clienti nell'era dell'individuo*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1992, p. 103.

⁶ Collesei U., *Marketing*, Cedam, Padova, 1994, p. 9.

⁷ Naisbitt J., Aburdene P. *Magatrens 2000*, William Morrow and Company, New York, 1990, p. 307.

⁸ Rapp S., Collins T., *op. cit.*, p. 43.

⁹ Kotler P., *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1999, p. 157.

Il marketing nel suo complesso, e non solo la comunicazione, si devono, pertanto, adeguare a questo nuovo paradigma: ne deriva “lo slittamento dal marketing di massa al coinvolgimento individualizzato con il consumatore”¹⁰; Rapp e Collins individuano dieci trend portanti della nuova era del consumatore (cfr. infra) che portano dal marketing tradizionale a quello che può essere definito marketing relazionale.

Allontanarsi da:	Andare verso:
1. Clienti e prospect anonimi	Clienti e prospect ben conosciuti
2. Enfasi sulla creatività (in pubblicità)	Enfasi sulla risposta (in pubblicità)
3. “Coprire a tappeto” il mercato	Riempire ogni nicchia
4. Contare il numero di contatti	Contare i clienti acquisiti
5. Monologo pubblicitario	Dialogo con il consumatore
6. Bombardare il mercato	Costruire un rapporto
7. Consumatori passivi	Partecipanti coinvolti
8. Marketing di massa	Direct marketing di massa
9. USP (unique selling proposition)	EVP (extra value proposition)
10. Distribuzione monocanale	Distribuzione multicanale

Fig. 1 - Tratta da: Rapp, Stan, Collins, Tom, op. cit., p. 51.

Tutti i dieci trend rilevati dai due autori testimoniano della tendenza e della necessità di costruire, anche attraverso la comunicazione, un rapporto con il consumatore che sia basato sulla fiducia e sulla trasparenza. Il consumatore pare quindi abbandonare definitivamente il ruolo di vittima passiva dell’impresa per assumere il ruolo di co-produttore, diventare un interlocutore responsabile a cui spesso si chiede collaborare all’ideazione di nuovi prodotti. Uno dei primi esempi di quello che McKenna chiama “l’approccio consultivo”¹¹ è stato adottato dalla Philips Electronics N.V. agli inizi degli anni ’90, in occasione della creazione di un prodotto on-line destinato ai bambini. I ricercatori della Philips, infatti, giravano per le provincie italiane, francesi ed olandesi allo scopo di raccogliere idee per i nuovi prodotti elettronici, chiedendo ai potenziali clienti quali fossero i loro desideri: “le aziende “illuminate” invitano i clienti a entrare a far parte di comitati consultivi, a lavorare in qualità di partner al perfezionamento delle specifiche e ai collaudi, a condividere dati di benchmarking, e a sintonizzare l’equilibrio tra domanda e offerta. I clienti hanno altresì voce in capitolo in aree quali il design e la gestione dell’inventario. I clienti così come i fornitori sono trattati come partner”¹².

3. **La creazione della relazione: la nascita del relationship marketing.**

Il termine marketing relazionale è diventato di uso comune tra coloro che si occupano di marketing, sia dal punto di vista professionale che da quello accademico, nell’ultimo decennio, quando le leve del marketing tradizionale, le quattro P di prodotto, prezzo, punto vendita (place – distribuzione) e promozione (promotion – comunicazione) si sono rivelate non più efficaci nella definizione di una strategia di marketing.

Il concetto di marketing relazionale si diffonde inizialmente nell’Europa del Nord, alla fine degli anni ’70, principalmente nell’ambito delle transazione *business to business*, per poi estendersi all’area dei servizi che, date le loro caratteristiche, sono, infatti, prevalentemente intangibili e

¹⁰ Rapp S., Collins T., op. cit., p. 50.

¹¹ McKenna, R., *Real Time*, Etas, Milano 1999, p. 42

¹² McKenna, R., op. cit., pp. 43-44.

spesso inscindibili da un rapporto umano diretto, ben si prestano a portare in primo piano la necessità di interazione diretta con il cliente¹³.

Una delle prime definizioni conosciute di marketing relazionale si riferisce proprio al mondo dei servizi: «il marketing relazionale ha il compito di attrarre, mantenere e - nelle società di servizio - migliorare la relazione con i clienti. Offrire servizi e vendere ai clienti esistenti è, in un'ottica di marketing di successo nel lungo periodo, altrettanto importante che acquisire clienti nuovi (...). Il pensiero comune ritiene che conquistare nuovi clienti altro non sia che il primo passo nel processo di marketing; in realtà cementare la relazione, trasformare acquirenti indifferenti in clienti leali, offrire agli acquirenti gli stessi servizi dei clienti fa tutto parte delle strategie di marketing»¹⁴. Lo stesso autore, in un testo interamente dedicato al marketing dei servizi, sostiene che “*Il marketing delle relazioni cliente-società si occupa di creare, sviluppare e mantenere le relazioni con la clientela. Il suo compito principale consiste nella creazione di «clienti affezionati», clienti che sono soddisfatti di aver scelto una società, che pensano di ricevere valore e si sentono a loro volta apprezzati, che probabilmente compiranno altri servizi dalla società e che altrettanto probabilmente non passeranno mai alla concorrenza*”¹⁵.

Nell'ambito di questa nuova visione è la stessa concezione di marketing a cambiare; esso viene ora definito, infatti, come “l'insieme delle attività di un'impresa volte a costruire, mantenere e sviluppare relazioni con la clientela”¹⁶ e ancora, secondo Grönroos, “[il marketing] deve stabilire, mantenere ed esaltare la relazione con il cliente (di solito, ma non necessariamente, nel lungo periodo) e con gli altri partner dell'impresa, ottenendo al tempo stesso un profitto in modo che siano raggiunti gli obiettivi di tutte le parti in gioco. Tutto questo è possibile attraverso uno scambio reciproco e il mantenimento delle promesse fatte”¹⁷.

Le nuove tecniche relazionali hanno portato anche ad una rivisitazione del marketing mix tradizionale, trasformato in un marketing mix dalla parte del cliente; dalle quattro P si è passati alle quattro C: customer value, costo per il cliente, convenienza e comunicazione¹⁸. La ricerca del valore per il consumatore si sostituisce alla pura vendita del prodotto da parte dell'impresa.

Quello che distingue il marketing relazionale da quello tradizionale è che, mentre l'obiettivo ultimo di questo era l'incremento delle vendite, stimolando il cliente all'acquisto, il marketing relazionale cerca di creare un legame permanente con il cliente che lo coinvolga e generi fedeltà nei confronti dell'impresa: l'incremento delle vendite rimane sicuramente uno degli obiettivi, ma viene spostato nel lungo periodo. Si passa quindi da una visione orientata alla singola transazione - l'atto di vendita - ad un'ottica centrata sulla costruzione di relazioni durature.

Da quanto detto si evince che lo scopo primario del marketing “diventa quello di costruire il sistema di relazioni necessario a garantire il flusso di contatti e di informazioni tra azienda e cliente e, in particolare, di assicurare l'interazione fra la domanda e l'offerta”¹⁹ e che “la sfida con cui si devono confrontare gli specialisti del marketing delle relazioni consiste nel saper creare clienti fedeli in grado di comprendere di essere legati a una società che a sua volta comprende il valore del legame”²⁰; la via per ottenere questi risultati è quella di offrire vantaggi importanti per il cliente che siano distintivi dell'impresa e che non possano essere imitati dalla concorrenza.

Fra gli obiettivi che il marketing relazionale si pone è possibile individuare, oltre all'auspicabile convergenza fra i prodotti e i servizi offerti dall'impresa e le esigenze dei consumatori, anche il

¹³ Takala T., Uusitalo O., *An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis*, in “European Journal of marketing”, v. 30, n. 2, 1996, pp. 45-60.

¹⁴ Berry L.L., «Relationship Marketing», in Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (Editors) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, AMA, Chicago, IL, 1983.

¹⁵ Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services. Competere con la qualità*, Sperling & Kupfer, Milano 1992, p. 179.

¹⁶ Takala T., Uusitalo O., *op. cit.*, p. 46.

¹⁷ Grönroos C., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, 1990, p. 138.

¹⁸ Kotler P., *op. cit.*, p. 124.

¹⁹ Invernizzi E., *Comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 174.

²⁰ Berry L.L., Parasuraman A., *op. cit.*, p. 191.

conferimento di valore a prodotti e servizi tramite la relazione tra impresa e ambiente e questo è possibile in primo luogo se esiste un rapporto di fiducia tra impresa e clienti²¹.

Due variabili sembrano influenzare particolarmente la relazione cliente impresa: il valore (commitment) e la fiducia (trust)²². In particolare, il valore si riferisce al desiderio di entrambe le parti in gioco – impresa e cliente – di mantenere la relazione, e rappresenta “il beneficio totale che i clienti ricevono in cambio del «costo» complessivo cui vanno incontro”²³. Questa variabile pare particolarmente importante nell’ambito della produzione dei servizi nei quali il ruolo del consumatore è più rilevante; a questo concetto si collega direttamente la soddisfazione, sia del cliente che del dipendente, che nel tempo contribuisce ad incrementare la quota di clienti. Altrettanto importante è la seconda variabile: la fiducia che si stabilisce quando una delle parti si fida dell’affidabilità e dell’integrità della controparte. Ancora una volta quindi il consumatore non è più considerato, secondo la terminologia del marketing tradizionale, come un target, un obiettivo da raggiungere e da centrare grazie all’utilizzo delle diverse tecniche di comunicazione, ma assume invece un ruolo partecipativo.

4. Gli strumenti per la creazione della relazione.

La relazione con il consumatore non nasce dal nulla, e non è sempre vero che una volta instaurata si mantenga nel tempo: le imprese devono seguire delle procedure mirate per favorire il rapporto con il consumatore e per renderlo duraturo. Come si è detto, i concetti fondamentali, che emergono dalla letteratura, per la creazione di una relazione duratura sono prevalentemente il valore e la fiducia. La creazione del valore, in particolare, è possibile solo se preesiste un collegamento a livello di comunicazione tra i tre attori principali del mercato: produttori, distributori e consumatori fra i quali devono esistere delle relazioni gestite dal marketing relazionale.

Il concetto di valore si rivela particolarmente importante nell’ambito della costruzione della relazione tra impresa e consumatore; l’aggiunta di valore al prodotto base, infatti, è lo strumento principale attraverso cui l’impresa tenta di migliorare la soddisfazione dei suoi clienti e di creare con loro un legame più stabile e duraturo a dispetto della concorrenza. Al concetto di valore, direttamente collegato a quello di qualità, a sua volta prerequisito per la soddisfazione del cliente, viene spesso negata la sua componente finanziaria: un prodotto/servizio con un valore aggiunto maggiore è probabile che abbia un costo maggiore e che questo comporti, per il consumatore, una sorta di sacrificio. Nel considerare il valore occorre quindi prendere in esame, non solo quanto l’impresa è disposta a dare, ma anche quanto il consumatore è disposto a sacrificarsi per fruire di quel determinato prodotto/servizio²⁴. Se, infatti, il prodotto/servizio è connotato da un valore aggiunto crescente, a cui si accompagna, però, anche un incremento di prezzo, la percezione del consumatore non migliorerà in quanto il rapporto costo del prodotto/benefici che ne ricaverà rimane costante. Il vero valore aggiunto allora sarà quello che il consumatore ha deciso essere irrinunciabile in quanto, essendo il fruitore del prodotto/servizio, solo lui è in grado di valutarne il reale beneficio; “(...) sono necessari dei nuovi approcci per ottenere la fedeltà del cliente. Invece di concentrare l’attenzione su come incrementare la soddisfazione del cliente, aumentando la qualità percepita del prodotto, sarebbe opportuno ampliare la discussione estendendola alle reali necessità del cliente nei confronti di questa qualità e alla sua disponibilità a pagare per questa”²⁵

In questo contesto si colloca il concetto di valore per il consumatore (customer value), che viene definito “come il legame emotivo che si stabilisce tra il consumatore e il produttore dopo che il

²¹ Invernizzi E., *op. cit.*, p. 179

²² Tax S. S., Brown S. W., Chandrashekar M., *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*, in “Journal of Marketing”, v. 62, n. 2, Aprile 1998, pp. 60-77, p. 65

²³ *Ibidem*, trad. propria.

²⁴ Ravald A., Grönroos C., *The value concept and relationship marketing*, in “European Journal of Marketing”, v. 30, n. 2, 1996, pp. 19-30, p. 20.

²⁵ Ravald A., Grönroos C., *op. cit.*, p. 20, trad. propria.

primo ha utilizzato un prodotto, che si è rivelato importante, o un servizio, fornito dal produttore in questione, e vi ha riscontrato un certo valore aggiunto”²⁶. Il legame che si stabilisce fra impresa e consumatore spinge quest’ultimo a rivolgersi più spesso e, con ogni probabilità, in maniera esclusiva a quel determinato produttore. Il consumatore però, per mantenere questo legame deve essere certo che il valore aggiunto duri nel tempo e che l’impresa tenga sempre fede alle sue promesse. Monroe²⁷, a questo proposito, introduce il concetto di valore percepito dal consumatore (customer-perceived value) che risulta dal rapporto tra i benefici percepiti (che derivano da una combinazione degli attributi fisici, della componente di servizio, del supporto tecnico disponibile in relazione all’utilizzo del prodotto, del prezzo d’acquisto e da altri indicatori che stabiliscono la qualità percepita) e il sacrificio percepito (che comprende tutti i costi che l’acquirente deve affrontare nel momento dell’acquisto: prezzo del prodotto/servizio, costi di acquisizione, di trasporto, di installazione, la gestione dell’ordine, le eventuali riparazioni, la manutenzione, il rischio di una rottura o di una cattiva prestazione). Secondo questa concezione l’impresa ha a disposizione due strade per aumentare il valore per il consumatore: offrire maggiori benefici, aggiungendo al prodotto base qualche cosa che il cliente consideri importante, o diminuire il sacrificio percepito, riducendo lo sforzo che il consumatore deve affrontare quando decide di acquistare un prodotto oppure diminuendo il prezzo²⁸.

E ancora, il valore secondo Kotler²⁹ si realizza con la capacità del prodotto di differenziarsi nel panorama dei prodotti fungibili, con le caratteristiche di tipo fisico (connesse quindi all’essere del prodotto stesso), con i diversi sistemi di distribuzione (negozi, cataloghi di vendita per corrispondenza, Internet), con il tipo di servizio aggiunto (consegna, installazione, servizi post-vendita, garanzia), con il prezzo e, infine, ma forse più importante di tutti gli altri fattori, con l’immagine ed il valore connessi al marchio.

Il semplice prezzo d’acquisto non è l’unico costo che il cliente deve affrontare quando decide di acquisire un prodotto o un servizio; infatti, fanno parte del costo complessivo anche variabili quali il tempo impiegato per valutare un prodotto prima dell’acquisto, il tempo impiegato nell’impiego del prodotto ed eventualmente anche quello necessario per eliminarlo dopo l’uso tutte dimensioni che contribuiscono alla formazione del cosiddetto prezzo psicologico

Basilare per la creazione del valore è il concetto di fiducia in un’impresa, concetto questo che ha uno dei suoi elementi costitutivi nell’immagine di marca, composta da tutte quelle caratteristiche che sono, per il consumatore, distintive dell’impresa stessa. Secondo Kotler, vi sono cinque fattori che l’impresa deve necessariamente tenere in considerazione perché la sua immagine di marca sia recepita positivamente dai consumatori: gli *attributi* che devono essere immediatamente associati al nome, i *vantaggi* che la marca deve suggerire, i *valori dell’impresa* che devono essere coerenti con l’immagine, la *personalità* che la marca deve esprimere, gli *utilizzatori* che devono essere facilmente individuabili³⁰. L’immagine di marca ha quindi, con ogni evidenza, anche un forte aspetto relazionale in quanto contiene in sé tutti gli elementi che i consumatori richiedono per mantenere un rapporto stabile e di fiducia.

Altrettanto indispensabile per la creazione del valore di un’impresa è la fedeltà della clientela; anzi, questa è “inestricabilmente legata alla creazione di valore, di cui è a un tempo causa ed effetto”³¹: i clienti fedeli rappresentano un vero e proprio patrimonio per l’impresa, valutabile e quantificabile con precisione. “... I principi della fedeltà e la strategia aziendale fondata su di essi sono vivi e centrali per qualsiasi impresa che vanti risultati eccellenti e duraturi sul piano della produttività, dei

²⁶ Butz, Jr; Howard E., Goodstein, L. D., *Measuring customer value: gaining the strategic advantage*, in “Organizational Dynamics”, v. 24, n. 3, Winter 1996, pp. 63-78, p. 63.

²⁷ Monroe, K. B., *Pricing – Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York, 1991.

²⁸ Ravald A., Grönroos C., *op. cit.*, p. 25.

²⁹ Kotler P., *op. cit.*

³⁰ Kotler, Philip, *op. cit.*, p. 82.

³¹ Reichheld, F., Teal T., *Il fattore fedeltà. Clienti, dipendenti, investitori fedeli per la redditività dell’impresa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1997, pp. 22-23.

profitti e dell'espansione"³². Le imprese cosiddette *loyalty leader*, però, non si limitano al mantenimento di una clientela fedele, ma applicano le loro strategie ai diversi pubblici con cui intrattengono relazioni: i dipendenti, i fornitori, gli stakeholders³³.

Da ultimo, la relazione con i clienti è frutto dei "rapporti processi ricorsivi di auto-creazione di fiducia, a partire dalla fiducia creata nel precedente processo di interazione"³⁴; la relazione e la fiducia costituiscono quindi una sorta di circolo virtuale in cui l'una non può esistere senza l'altra.

Ma come è possibile, una volta acquisiti i clienti, renderli fedeli nel tempo? Le tecniche per garantirsi la fedeltà del cliente sono uno degli argomenti più in voga fra gli uomini di marketing: il problema che ci si propone di risolvere è univoco, aumentare il numero dei clienti e in particolare quello dei clienti fedeli: "le strategie di fidelizzazione cercano di costruire delle relazioni con i clienti che siano più forti e durature"³⁵ allo scopo di far diventare coloro che sono semplici clienti dei sostenitori della marca secondo un processo illustrato dalla figura che segue.

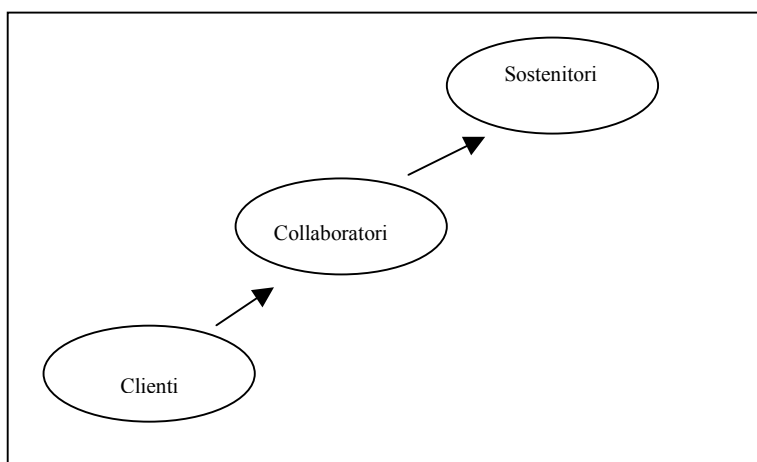


Fig. 2: La gerarchia della fedeltà. Fonte: Duffy, 1998, p. 435.

Il loyalty marketing altro non è, secondo Dennis Duffy, che un sinonimo di marketing relazionale, di frequency marketing, di one-to-one marketing, di marketing centrato sul cliente, ma il termine loyalty ha una capacità esplicativa maggiore e la fedeltà dei clienti altro non è che l'obiettivo ultimo delle imprese postmoderne. Kurt Johnson³⁶ definisce un programma di fidelizzazione come "ogni programma di marketing che ha l'obiettivo di aumentare il valore dei clienti attuali, per tutta la loro vita di consumatori, utilizzando una relazione interattiva nel lungo periodo". I programmi di fidelizzazione comprendono, secondo questo autore, cinque elementi fondamentali: un database che è utilizzato per la segmentazione dei clienti, per ricostruire la loro storia degli acquisti e per misurare l'efficacia delle attività; la suddivisione dei clienti ad alto potenziale dagli altri, i premi che si ottengono dimostrando fedeltà all'azienda, i benefici che conferiscono valore aggiunto al prodotto e che sono dei prerequisiti per instaurare qualsiasi relazione; il riconoscimento dei clienti che sono trattati come persone speciali, parte di una elite³⁷.

³² Reichheld, F., Teal T., *op. cit.*, p. 1

³³ Reichheld e Teal ipotizzano un modello di crescita dell'impresa basato proprio sulla fedeltà che presuppone un incremento progressivo, in termini di ricavi e quota di mercato, parallelo all'acquisizione di clienti remunerativi che permettono all'azienda di avere maggiori risorse a disposizione con cui attirare dipendenti migliori che, con il loro lavoro, contribuiscono ad aumentare il valore aggiunto dell'impresa che è in grado così di attirare gli investitori più motivati a far crescere l'impresa che aumenterà le risorse a disposizione per accrescere ulteriormente la sua capacità di generare valore ed attrarre, di conseguenza clienti migliori (p. 23).

³⁴ Vicari, S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano 1991, p. 59.

³⁵ Duffy, D. L., *Customer loyalty strategies*, in "Journal of Consumer Marketing", v. 15, n. 5, 1998, pp. 435-448, p. 439.

³⁶ Johnson, K., *Choosing the right program*, in "Direct Marketing", v. 2, June 1998, pp. 36-40, p. 36.

³⁷ Il primo settore in cui si sono messe in atto strategie volte ad incrementare la fedeltà è stato quello delle compagnie aeree che, dopo la deregulation avvenuta negli Usa nel 1978, hanno cominciato a proporre dei premi per i cosiddetti frequent flyers (si veda in Italia il programma Mille miglia promosso dall'Alitalia); dal semplice volo gratuito ottenuto

Si è visto come la fedeltà sia prerequisito indispensabile per la costruzione della relazione con il consumatore; non si deve dimenticare però che tale concetto deve essere alla base di ogni tipo di relazione che l'impresa instaura; in quest'ottica si collocano anche la fedeltà dei dipendenti, quella degli azionisti, quella dei partner, ecc.

5. **Customer Relationship Management.**

La letteratura, prevalentemente di matrice anglossassone, definisce l'insieme delle tecniche volte alla gestione dei clienti come *Customer Relationship Management* (CRM). Il CRM può essere interpretato come una nuova strategia di marketing, particolarmente utile in un momento in cui il mondo imprenditoriale appare soggetto a forze contrastanti come la globalizzazione, da un lato, e la necessità di una personalizzazione estrema dall'altro. Queste caratteristiche sono state sicuramente esasperate dalla diffusione del fenomeno dell'e-business che ha reso il mercato ancora più aggressivo e che ha permesso l'ingresso sul mercato di una serie di attori, che prima non esistevano - o che avevano delle dimensioni modeste - e che, grazie alle nuove regole imposte dalla rete, sono diventati di grande rilevanza e hanno assunto un ruolo importante nel mercato (si pensi ad Amazon.com, a Travelocity, ecc.). Il cliente è, per queste nuove realtà imprenditoriali, sempre più al centro di tutte le strategie di sviluppo dell'impresa; la necessità di instaurare un rapporto di tipo personale, one-to-one, appare il presupposto fondamentale per lo sviluppo della new economy.

“Il CRM è una strategia d'impresa che aiuta a comprendere, anticipare e gestire le necessità dei clienti attuali e potenziali di un'impresa; si tratta di un percorso che coinvolge cambiamenti strategici, di processo, organizzativi e tecnologici, grazie ai quali un'impresa cerca di gestire al meglio la propria attività in relazione al comportamento dei consumatori. Il CRM si basa sull'acquisizione e sullo sviluppo di conoscenze relative al proprio cliente, nonché sul successivo utilizzo di queste informazioni per ottenere un bilanciamento tra il reddito e i profitti, mantenendo sempre un alto livello di customer satisfaction”³⁸. Il CRM può quindi essere definito come “il processo di acquisizione, mantenimento e accrescimento del numero dei clienti che garantiscono un profitto; per la sua implementazione è necessario possedere una chiara visione di quelli che sono gli attributi di servizio che rappresentano, per il cliente, il valore del prodotto e che servano a mantenere ad aumentare il tasso di fedeltà del cliente stesso”³⁹.

Gli strumenti che compongono il CRM sono le nuove tecnologie necessarie per conoscere e segmentare i clienti: in particolare la costituzione di punti di incontro, virtuali e non, lo sviluppo di programmi volti ad incrementare la fedeltà, l'attuazione di una strategia di comunicazione multi canale e, ovviamente, lo sviluppo di Internet.

Come si è già potuto notare, la soddisfazione dei bisogni del cliente, che recentemente è diventata la soddisfazione dei desideri, è il centro di ogni strategia aziendale: si tratta del presupposto fondamentale indispensabile per lo sviluppo di ogni forma di relazione con il consumatore. Non è più sufficiente, infatti, immettere sul mercato prodotti di buona qualità, ma che non rispondono ad esigenze precise, in quanto il nuovo consumatore non è più disponibile a diventare un utilizzatore di un prodotto qualsiasi. In quest'ottica anche gli strumenti di comunicazione tradizionali, in particolare la pubblicità sui mezzi classici, pare che abbiano in parte perso la loro efficacia: infatti, mentre un tempo le imprese erano relativamente sicure che il loro annuncio pubblicitario avrebbe raggiunto una vasta audience, in particolare se trasmesso in televisione, adesso esistono molte possibilità per sottrarsi all'invasività della pubblicità (televisione via cavo o satellite, diffusione dell'*home theater* e delle videocassette) e, di contro, si conoscono altri mezzi più elitari che

dopo un certo numero di viaggi i programmi fedeltà si sono evoluti comprendendo alberghi convenzionati, autonoleggi e carte di credito.

³⁸Brown S. A., *Customer Relationship Management. A Strategic Impertative in the World of e-business*, John Wiley & Sons Canad, Etobicoke, Ontario, 2000, p. XX, trad. propria.

³⁹Brown, S. A, *op. cit.*, p. 8.

permettono di raggiungere il target preciso e non solo di pescare nel mucchio contando sulla quantità dei messaggi.

6. *La comunicazione relazionale.*

Nel 1990 Rapp e Collins sostenevano che agli occhi degli utenti si stesse sviluppando “una terza via (alla comunicazione) ... l’uso della pubblicità per iniziare un rapporto a lungo termine con clienti potenziali e acquisiti, da continuare poi con le promozioni”⁴⁰; questo per ovviare, da un lato all’intrusività della pubblicità tradizionale e dall’altro al rischio che l’uso continuo di attività promozionali contribuisse a svilire la marca la cui importanza, come si è già notato, è fondamentale per la creazione della relazione. Grazie all’impiego delle nuove tecniche di comunicazioni, si deve essere in grado di “fermare i clienti potenziali più probabili mentre se ne vanno frettolosi per la loro strada oppure di andare a stanarli, attirandoli in un rapporto interattivo di reciproca soddisfazione che duri nel tempo”⁴¹. La comunicazione relazionale deve essere in grado di rivolgersi al singolo cliente e quindi “le imprese devono attrezzarsi a riconoscere i singoli clienti, ad ascoltarne le esigenze specifiche e a soddisfarle. Tutto ciò comporta attivare una tecnologia relazionale che ha certamente importanti contenuti comunicazionali, ma anche una forte elasticità, nel contenuto dei servizi, per poterli adeguare in tempo reale ai bisogni del singolo cliente”⁴².

In quest’ottica sembra che la soluzione più semplice per trasformare la comunicazione tradizionale in comunicazione relazionale sia l’uso di Internet, il mezzo interattivo per eccellenza che consente anche la massima personalizzazione del messaggio.

I primi studi effettuati sulla comunicazione on line, però, hanno portato alla luce alcuni problemi connessi alla sua efficacia: il conteggio dei click del mouse su un banner pubblicitario, infatti, a tutt’oggi il metodo considerato più illuminante per misurare gli effetti della pubblicità, si sta rivelando del tutto insufficiente ai fini di individuare quale sia la reale fruizione dell’utente. Attualmente si stanno sperimentando nuove tecniche alternative, fra cui le pop up windows che, pur essendo più intrusive del banner, sembrano avere anche una maggiore attrattività in quanto consentono un’interazione più completa.

Secondo alcuni esperti⁴³, però, sembra che il futuro della comunicazione on-line stia, da un lato, nell’utilizzo di tecniche che vanno sotto il nome di permission marketing⁴⁴ e di viral marketing che permettono di sostituire la comunicazione imposta con quella richiesta: è l’utente infatti che autorizza l’impresa a comunicare con lui, dall’altro nel cosiddetto community ed entertainment marketing. Le comunità virtuali, che stanno rapidamente prendendo piede nella rete, stanno diventando luogo d’incontro privilegiato tra aziende e cliente in cui scambiare informazioni e mettere a punto nuovi prodotti.

7. *Il punto di vista del consumatore.*

Se il marketing mix è cambiato, se il consumatore non è più un target, un obiettivo da raggiungere, ma un individuo “*esigente, selettivo, maturo*”⁴⁵, se l’importante è la creazione di una relazione univoca con il cliente, se non si soddisfano più i bisogni, ma i sogni, come è possibile che, mai come in questo periodo, nel nostro paese, le associazioni in difesa dei consumatori assurgano agli onori della cronaca? È proprio di questi giorni, ad esempio, la notizia che le assicurazioni sono in

⁴⁰ Rapp S., Collins T., *op. cit.*, p. 151.

⁴¹ Rapp S., Collins T., *op. cit.*, p. 155.

⁴² Invernizzi E., *op. cit.*, p. 188.

⁴³ Relazione di Andreina Mandelli al Congresso Nazionale della Pubblicità, tenutosi a Roma il 25-27 ottobre 2001.

⁴⁴ Si veda sul tema Godin S., *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*, Simon & Schuster, New York, 1999.

⁴⁵ Fabris G., *Consumatore & Mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995, p. 45

procinto di aumentare i premi delle polizze RC auto e questo nonostante sia proprio il settore delle assicurazioni uno fra quelli che maggiormente si è impegnato in pratiche di CRM e di fidelizzazione (sono ben note le case histories di Usaa e Allstate), pur rimanendo uno dei settori in cui il cliente è meno soddisfatto. Recenti sono anche le polemiche nei confronti delle compagnie che gestiscono la telefonia mobile, le cui campagne pubblicitarie non danno informazioni in grado di aiutare il consumatore nella scelta, e che pure hanno abbracciato il marketing relazionale sin dai loro primi passi nel mercato (nonostante questo sia uno dei settori che ha avuto maggiore espansione negli ultimi anni e che più facilmente di altri è in grado di conoscere davvero le caratteristiche di ogni singolo utente, sono molti i clienti che hanno cambiato gestore dimostrando una scarsa fedeltà).

Di grande attualità sono anche le polemiche contro la globalizzazione, sintomo che le grandi imprese, le multinazionali da anni presenti nella vita del consumatore non sono riuscite a diventare dei partner ma, al contrario, sono viste come una minaccia per l'individualità di ognuno di noi.

E ancora, chi non si lamenta di ricevere nella propria casella di posta elettronica messaggi pubblicitari non richiesti, che informano in merito all'uscita di nuovi prodotti, aggiornamenti che si continuano a ricevere grazie, o per colpa, dei cookies che sono stati installati nel computer quando si è deciso di visitare qualche sito Internet?

È davvero questa l'era dell'individuo o si tratta invece dell'era del grande fratello Orwelliano in cui gli elettrodomestici di casa parlano con l'ipermercato e provvedono ad ordinare i prodotti abituali, che al momento mancano dal frigorifero (e se nel frattempo il consumatore avesse cambiato gusto)? Si può parlare di relazione quando il concessionario avvisa che è ora di fare la revisione, ma suggerisce di farla nella città in cui risiede il proprietario della vettura e non in quella in cui è domiciliato, perché evidentemente gli manca qualche informazione?

Può darsi che l'impresa si sia fortemente impegnata, negli ultimi anni, per costruire un rapporto one-to-one con il cliente finale, utilizzando anche i nuovi mezzi a disposizione, ma forse il negoziante di una volta, quello che conosceva a fondo i suoi clienti e che li chiamava per nome quando entravano nel negozio, era in grado, meglio di una multinazionale oggi, di soddisfare i sogni dell'individuo.

Bibliografia

- BERRY L.L., «Relationship Marketing», in Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (Editors) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, AMA, Chicago, IL, 1983.
- BERRY L.L., PARASURAMAN A., *Marketing Services. Competere con la qualità*, Sperling & Kupfer, Milano 1992, p. 179 (tit. orig. *Marketing Services, competing through quality*, The Free Press, New York, 1991).
- BROWN S. A., *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of e-business*, John Wiley & Sons Canada, Etobicoke, Ontario 2000.
- BUTZ, JR; HOWARD E., GOODSTEIN, L. D., *Measuring customer value: gaining the strategic advantage*, “Organizational Dynamics”, v. 24, n. 3, Winter 1996, pp. 63-78.
- COLLESEI U., *Marketing*, Cedam, Padova 1994.
- DUFFY, D. L., *Customer loyalty strategies*, in “Journal of Consumer Marketing”, v. 15, n. 5, 1998, pp.435-448.
- FABRIS G., *Consumatore & Mercato. Le nuove regole*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995
- GODIN S., *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*, Simon & Schuster, New York, 1999.
- GRÖNROOS C., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, 1990.
- HOLLANDER S., *The marketing concept: A déjà vu*, in Fisk G. (a cura di), *Marketing Management Thechnology as a Social Process*, Praeger, New York, 1986.

- INVERNIZZI E., *Comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano 2000.
- JOHNSON, K., *Choosing the right program*, in “Direct Marketing”, v. 2, June 1998, pp. 36-40.
- KOTLER P., *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999 (*Kotler on Marketing. How to Create, Win and Dominate Markets*, The Free Press, New York, 1999).
- MARSHALL, A., *Principi di economia*, UTET, Torino 1972, p. 168 (tit. orig. *Principles of Economics*, Macmillan, London, 1920).
- MCKENNA, R., *Real Time*, Etas, Milano 1999 (tit. orig. *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997).
- MONROE, K. B., *Pricing – Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York, 1991.
- NAISBITT J., ABURDENE P., *Magatrens 2000*, William Morrow and Company, New York, 1990
- RAPP S., COLLINS T., *La grande svolta del marketing: aziende e clienti nell'era dell'individuo*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1992 (tit. orig. *The great marketing turnaround: the age of the individual, and how to profit from it*, Plume, New York, 1990)
- RAVALD A., GRÖNROOS C., *The value concept and relationship marketing*, in “European Journal of Marketing”, v. 30, n. 2, 1996, pp. 19-30.
- REICHHELD, F., TEAL T., *Il fattore fedeltà. Clienti, dipendenti, investitori fedeli per la redditività dell'impresa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1997 (tit. orig. *The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Bain & Company, Boston, 1996).
- SIRI G., *Sogni e bisogni: il nuovo consumatore nell'età postconsumistica*, Lupetti, Milano, 1995
- TAKALA T., UUSITALO O., *An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis*, in “European Journal of Marketing”, v. 30, n. 2, 1996, pp. 45-60.
- TAX S. S., BROWN S. W., CHANDRASHEKARAN M., *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*, in “Journal of marketing”, v. 62, n. 2, Aprile 1998, pp. 60-77.
- VICARI, S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano 1991.