POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

I metodi di contatto del cliente: classificazione e applicazione ad un caso studio reale

Relatore:

Prof.ssa Francesca Montagna

Candidato:

Michela Vola

Aprile 2019

Indice

1. Introduzione 3
2. Letteratura 6
2.1 Il lusso: un settore di nicchia 6
2.2 La strategia Multi-channel e Omni-channel 9
2.3 Customer touchpoints e metodi di engagement 12
2.4 Canali di comunicazione col cliente 17
2.5 L'email marketing 29
2.6 Effetti di breve e lungo termine nella pubblicità online 34
3. Metodologia e analisi 36
3.1 Evidenze dalla letteratura 36
3.2 Metodologia e indicatori di performance 39
3.3 Analisi e statistiche descrittive 52
4. Conclusioni 80
Bibliografia e sitografia 86
Ringraziamenti 88

1. Introduzione

Il presente lavoro di tesi si propone di esplorare alcuni temi che si inseriscono tutti nel contesto del CRM (Customer Relationship Management), vale a dire quella funzione aziendale che, con diversi strumenti, mira a costruire un'appropriata relazione col cliente, nell'ottica di ottenere profitti nel lungo periodo.
Il CRM può essere suddiviso in tre step: Customer Acquisition ovvero l'acquisizione di nuovi clienti, Customer Retention cioè il mantenimento di una relazione duratura con il cliente e infine Customer Development, così definita la fase in cui l'azienda cerca con vari strumenti di incoraggiare il cliente a consumare sempre di più i propri prodotti o servizi e mira quindi a costruire una forte brand loyalty.

La chiave del successo di questa funzione aziendale sta nel creare una buona e solida rete di comunicazione col cliente. A tal scopo le comunicazioni di marketing sono lo strumento per eccellenza al fine di ottenere tale risultato. Col termine *marketing communications* si vanno ad indicare tutti quegli strumenti che l'azienda adotta per deliverare ad un pubblico di consumatori specifici messaggi, sfruttando canali differenti. L'obiettivo principale è quello di creare un integrato, specifico e misurabile processo di comunicazione che aiuti le compagnie ad acquisire e mantenere i propri clienti e costruire una profonda relazione con essi.

Questo legame tra cliente e azienda si crea grazie ai cosiddetti "customer touchpoints". Un touchpoint può essere definito come un punto di contatto col cliente, o un mezzo tramite cui il cliente e l'azienda interagiscono. Tali contatti sono caratterizzati da due principali dimensioni: la frequenza e la positività. La frequenza di contatto tra cliente e impresa è definita come il numero di interazioni in un certo arco temporale. La frequenza va ad influenzare la brand awareness, cioè la riconoscibilità dell'azienda, e incoraggia le intenzioni di acquisto. Col termine positività si fa invece riferimento alla sfera emozionale del cliente ovvero alla soddisfazione e al coinvolgimento nei confronti dell'azienda. Anche quest'ultima sembra avere impatto sulla spesa e sulle intenzioni di acquisto del cliente.

Proprio in tale contesto di interazione tra consumatore e impresa, il principale obiettivo di questa tesi è quello di cercare di capire se è possibile identificare uno strumento ottimale di contatto del cliente. Riuscire ad ottenere una tale risposta sarebbe molto utile per le imprese, in quanto permetterebbe di capire come allocare al meglio l'effort necessario a sviluppare le campagne di marketing.

Tale ricerca verrà effettuata partendo da un caso reale, infatti le diverse valutazioni si baseranno su dati provenienti da una famosa azienda di moda

facente parte del settore dell'abbigliamento di lusso in Italia. Le attività di marketing in questo specifico caso spaziano dall'invio di email e newsletter, alla spedizione di cataloghi e mailer direttamente a casa del cliente o ancora all'organizzazione di eventi pensati per rafforzare il brand o farlo conoscere e incentivare i clienti o i potenziali tali ad acquistare. Capire quali tra queste diverse attività performa meglio è sicuramente uno degli aspetti chiave nella definizione di una strategia di marketing di lungo periodo.

Da tenere presente durante l'analisi dei dati è che tale ricerca è focalizzata su un settore di nicchia che è appunto quello dell'alta moda italiana. I risultati che emergeranno dovranno quindi essere contestualizzati in questo specifico ambiente.
Esistono diverse definizioni di lusso, ma tutte condividono un nucleo centrale di sei caratteristiche: (a) offrire al cliente un'esperienza edonica di alta qualità, (b) esperienza offerta ad un prezzo che supera di gran lunga quello che il valore funzionale del bene avrebbe consigliato, (c) legata al patrimonio e alla cultura, (d) disponibile in quantità ristretta e limitata, (e) con servizi di accompagnamento personalizzati e (f) rappresentativa di uno status sociale in cui l'acquirente si sente speciale per il privilegio di cui sta beneficiando. Si tratta pertanto di un settore o meglio dire di una nicchia di mercato con caratteristiche nettamente differenti rispetto a quelle che si possono incontrare per esempio per il settore del food e che per tale motivo rivela bisogni che non nascono da necessità di vitale importanza per l'individuo, ma dalla volontà di soddisfare un proprio piacere personale.

È importante perciò capire se proprio queste particolari caratteristiche del segmento di mercato siano da tenere in considerazione quando si cerca di instaurare un contatto col cliente e quando, in un secondo momento, si tenti di costruire una solida e duratura relazione con esso.

Risulta quindi di fondamentale importanza per il CRM capire se esiste un metodo più adatto rispetto ad altri per contattare questo particolare tipo di cliente, che possiede specifici bisogni e che si aspetta che questi vengano soddisfatti con determinate attenzioni.

Il focus principale di questa ricerca è dunque l'analisi e la classificazione dei vari metodi di contatto del cliente, distinguendo tra canali di comunicazione online e offline e tra metodi più tradizionali e metodi più innovativi.
In generale i metodi di contatto più tradizionali sono quelli offline ovvero quelli che non sfruttano Internet, tra questi le chiamate telefoniche, gli SMS, i cataloghi, la posta cartacea. I metodi più innovativi invece sono per esempio le generiche email, le newsletter.
Proprio in relazione a questi ultimi, si valuterà con maggiore attenzione quello che è lo strumento che oggi giorno è considerato il più efficace per interagire con il consumatore ovvero l'email marketing. Proprio per le sue caratteristiche di basso costo, rapidità e capacità di raggiungimento di una vasta gamma di

utenti, l'email marketing è oggi visto come principale mezzo di comunicazione con lo user.
Le newsletter, insieme con l'email marketing, sono considerate oggi come uno dei canali di comunicazione più efficaci in termini di ROI (Return on Investment) e più del 68% delle aziende definisce questo metodo di marketing come un eccellente strumento di interazione col cliente. Uno dei vantaggi di tale mezzo è la possibilità di personalizzazione. Con questo termine si intende il processo tramite cui una soluzione (prodotto o servizio) è creata o adattata in accordo ai bisogni e alle preferenze del consumatore. Le newsletter personalizzate sembrano essere molto più efficaci rispetto alle email standard, soprattutto in termini di tasso di click.

Riassumendo, il lavoro sarà così strutturato. Una prima parte sarà dedicata all'analisi della letteratura che negli anni è stata prodotta circa i vari argomenti sopra elencati. In particolare, verrà fatto un quadro su quello che è il settore del lusso in cui si andrà ad inserire l'analisi del caso reale; una breve spiegazione sarà riservata a due strategie che negli ultimi anni stanno sempre più prendendo piede ovvero la strategia multi-channel e omni-channel; in seguito si inizierà ad entrare nel vero cuore di questo lavoro ovvero il contatto col cliente. Si parlerà del concetto di "touchpoint" e di quello di "engagement" cioè il processo di generazione di esperienze che siano in grado di aggiungere valore alla vita dei consumatori e favorire una relazione con il brand. Ampio spazio verrà poi riservato alla definizione e valutazione dei vari metodi di contatto del cliente, riportando evidenze empiriche derivanti da studi di mercato condotti negli anni passati da molti studiosi nel campo del marketing. Un capitolo a parte verrà poi dedicato ad uno degli strumenti più in voga al momento ovvero l'email marketing e l'analisi della letteratura si concluderà con una valutazione di quelli che sono gli effetti di breve e lungo termine di alcuni di questi strumenti di marketing.

Successivamente si passerà alla vera parte di analisi che è il centro di questo lavoro di tesi, prendendo in considerazione dati provenienti da un'azienda realmente operante nel settore dell'abbigliamento di lusso in Italia e all'estero. Dopo una breve descrizione circa i criteri e la metodologia utilizzati per la creazione del database si procederà all'analisi dei dati, nell'ottica di cercare di confermare o smentire le evidenze emerse dalla letteratura. L'obiettivo principe sarà quello di capire se è possibile eleggere un metodo ottimale di contatto del cliente e se questo può variare a seconda di variabili come lo scopo per cui una campagna di marketing è stata creata o in base per esempio al Paese in cui questa è stata implementata.

2. Letteratura

2.1 Il lusso: un settore di nicchia

Il mercato dei beni di lusso è cresciuto su scala mondiale durante il periodo tra il 1995 e il 2007. I due principali fattori che hanno accelerato lo sviluppo di questo settore sono stati principalmente la crescita economica nel Sudest asiatico e l'aumento nell'utilizzo di quei prodotti definiti come il nuovo lusso. Comunque, è da evidenziare che nel 2008 il mercato dei beni di lusso ha sofferto gli effetti della crisi economica mondiale riscontrando un calo nelle vendite totali di circa il 2% rispetto al 2007.
Quando si analizza il consumo di questa particolare tipologia di prodotto alcuni ricercatori si focalizzano sul profilo dei clienti e sulle ragioni delle loro scelte; altri studi valutano invece il mercato del lusso da un punto di vista manageriale e si concentrano sul ruolo del brand nell'incentivare l'acquisto di questi beni di alta gamma.

In linea generale, il concetto di lusso è difficile da definire in quanto rappresenta un contesto sociale che segue una certa evoluzione culturale. Infatti, si tratta di un mondo altamente transitorio e soggettivo. Comunque, dall'analisi della letteratura, emergono due principali categorie di motivazioni che portano una persona ad acquistare un bene di lusso: da un lato, ragioni esterne e interpersonali; dall'altro, cause più soggettive e personali. Le motivazioni esterne fanno riferimento alla volontà di voler mostrare e affermare un certo status sociale, mentre le ragioni interne fanno maggiormente appello alla sfera emozionale e soggettiva tipica di ciascun individuo, legata quindi alla ricerca del proprio piacere personale.
I consumatori possono "esternalizzare" il lusso per mostrare agli altri il loro potere di spesa, per emulare persone che ammirano o perché spinte da uno spirito competitivo. Allo stesso tempo però possono "internalizzare" questo aspetto se motivati dal piacere estetico e dalla sensibilità personale a certi valori. Essi scelgono i prodotti sulla base del proprio gusto personale e del proprio stile individuale, andando oltre i criteri imposti esternamente dalla società. Questi due tipi di forze che spingono una persona a adottare uno stile di vita lussuoso, anche se contrastanti l'una con l'altra, possono coesistere nella personalità di un unico soggetto.

Quando si richiede ai clienti o ai potenziali tali di enunciare gli attributi che a primo impatto sembrano descrivere un prodotto di lusso gli aspetti maggiormente elencati sono quelli legati alla qualità, alla produzione manuale, al design e al valore estetico. Quello che emerge è un'idea di lusso strettamente

legata alla cultura e al senso artistico e in cui gli attributi più concreti tendono a prevalere su quelli più astratti. Tra tutti gli aspetti che possono essere connessi al mondo dei beni di lusso, la dimensione della qualità è quella che più di tutte viene associata ad un prodotto di alta gamma. Legato alla qualità c'è il fattore dell'artigianato, che è sinonimo di tempo e lavoro specializzato, impiegati nel produrre un oggetto di valore, un simbolo della tradizione trasferito da generazione in generazione e frutto di un manuale know-how. Un altro aggettivo usato per descrivere un bene di lusso è "innovativo", inteso soprattutto in termini di qualità, cioè legato ad un'attenta scelta dei materiali, scelta legata all'espressione estetica che si vuole far emergere alla vista del prodotto stesso. Strettamente connesso all'aspetto innovativo vi è quello di design che caratterizza i prodotti di alta qualità, acquistati per la loro eleganza e stile. Altri attributi più astratti che i soggetti ritengono importanti nel definire un oggetto di lusso sono "bellezza", "creatività" e "eleganza".

Oltre a questi aspetti descrittivi, quello che emerge però è un concetto di lusso strettamente legato alla cultura. Dalla letteratura risulta infatti che vi sono sostanziali differenze tra le intenzioni di acquisto nei mercati definiti maturi (es. Italia, Francia) e quelle nei mercati emergenti (es. Russia, India, Cina). Alcuni studi citano che i consumatori di beni di lusso provenienti da culture orientali acquistano tali prodotti in primo luogo per ostentare il loro stato di benessere, mentre gli acquirenti di origine occidentale lo fanno per lo più per soddisfare un proprio piacere personale e non necessariamente per essere notati dal resto della società.
Questi risultati possono essere di grande interesse per i manager nel campo del marketing che si ritrovano a dover gestire le comunicazioni coi propri clienti e desiderano focalizzare l'attenzione su quelli che sono considerati dai clienti stessi i valori fondamentali che un bene di lusso deve possedere. Tali aspettative devono essere considerate quando si tratta di dover definire una corretta strategia di comunicazione col cliente.[1]

A differenza di altri settori che nei decenni passati hanno visto molte imprese incorporare l'IT nel marketing e nel customer service, quello del lusso è uno di quelli che nell'economia globale ha riscontrato l'evoluzione più lenta nello sfruttare le tecnologie legate ad Internet.
Molte imprese del settore, da Rolls-Royce a Ferrari, da Louis Vuitton a Prada, da Tiffany a Cartier, si sono ritrovate a dover fare i conti con quello che è stato definito dagli studiosi della materia come "Internet Dilemma". Il termine si propone di identificare quella decisione che molte imprese sono state costrette a dover prendere relativamente a come riuscire a preservare l'immagine del proprio brand, gestire in modo ottimale un collegamento personale coi clienti,

mantenere un'aura di esclusività e allo stesso tempo fornire prodotti e servizi ad una platea di consumatori sempre più tecnologizzata.

Non tutti però accettano l'esistenza di questa sfida che per le imprese nel settore del lusso sembra essere all'ordine del giorno. Infatti, non ci sono immediate ragioni che provino che l'utilizzo di tecnologie legate ad Internet vada ad erodere l'esclusività del brand. Gli economisti hanno dimostrato matematicamente che l'utilizzo di Internet per aumentare le vendite non va ad intaccare la profittabilità dell'impresa e nemmeno il surplus del consumatore. Il dilemma rimane però quello di capire se per le aziende di lusso Internet e le tecnologie che ne derivano debbano essere utilizzate per rafforzare il brand (branding) o per aumentare le vendite (selling). Alcuni affermano che l'utilizzo di Internet debba essere confinato alla comunicazione coi clienti, in quanto la vendita invece andrebbe potenzialmente a diminuire quel senso di esclusività legato al brand, andando a diminuire quella percezione di personalizzazione che caratterizza la transazione tra cliente e impresa in questa particolare nicchia di mercato.

In aggiunta a questo primo step decisionale le aziende di tale settore si ritrovano anche a dover valutare se, in termini di comunicazione col cliente, sfruttare Internet per relazionarsi col proprio pubblico debba avvenire tramite una comunicazione unidirezionale o bidirezionale. Una comunicazione è definita unidirezionale se la trasmissione del messaggio avviene dall'azienda al consumatore, ma non nel verso opposto. Una comunicazione bidirezionale invece fa riferimento ad una reciproca comunicazione tra impresa e clienti. Molte imprese di lusso sono più predisposte ad un'interazione unilaterale, dato il loro desiderio di voler mantenere un'immagine esclusiva e preservare un senso di rarità e selettività. Internet è generalmente considerato un mezzo di comunicazione di massa e per tale ragione vede associati aggettivi che non comprendono affatto quelli di selettività e esclusività. Una comunicazione bidirezionale invece permette di incoraggiare con maggior veemenza la relazione col cliente, ma porta le imprese a dover selezionare solo una porzione di popolazione a cui rivolgersi.[2]

Riassumendo, le più rinomate imprese nel settore del fashion si ritrovano ogni giorno a dover fronteggiare difficili scelte nel campo della comunicazione col cliente. Per prima cosa la decisione circa le tecnologie da sfruttare per interfacciarsi col cliente e in secondo luogo che tipo di relazione instaurare, se uni o bidirezionale. Questo tipo di decisioni inoltre dipende fortemente da che tipo di strategia l'impresa sta adottando, cioè se ci si trova in un contesto di multi-channel, omni-channel o canale singolo.

2.2 La strategia Multi-channel e Omni-channel

La rapida espansione delle tecnologie di comunicazione ha nettamente aumentato l'opportunità per i clienti di interagire coi brand quando e dove preferiscono. Una conseguenza di questa crescente mole di punti di contatto personali ed elettronici tra cliente e impresa è la necessità di implementare strategie di comunicazione integrate attraverso i molteplici canali di vendita e durante l'intero ciclo di vita del consumatore. Tale obiettivo si inserisce all'interno di quella che viene definita una strategia omni-channel, ovvero un modo di condurre l'impresa che partendo dall'antenata strategia multi-channel vi affianca un sistema integrato di comunicazione tra i vari canali. Il fine è quello di garantire al cliente un'esperienza olistica non strettamente legata al canale prescelto, ma al brand in generale.

Neslin nel 2006 definisce la strategia multi-channel come "la progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e la valutazione dei vari canali di cui l'impresa dispone nell'ottica di incrementare il valore del consumatore tramite efficaci strategie di acquisizione e fidelizzazione". In tale contesto una delle principali sfide è quella di comunicare e offrire beni e servizi tramite due o più canali sincronizzati. In quest'ottica chi lavora nel marketing deve gestire efficacemente e in modo interattivo le relazioni coi clienti in accordo alle loro preferenze in termini di canali di vendita. Tra questi canali, che poi risultano coincidere con quelli che sono i principali canali di comunicazione col cliente, vi sono gli store fisici (i cosiddetti brick-and-mortar), i cataloghi, il telefono, la posta diretta, l'e-commerce, tra gli altri. Questo tipo di gestione rientra nell'interesse stesso dell'azienda in quanto è stato dimostrato che i consumatori multi-channel hanno un lifetime value più lungo e sono acquirenti più fedeli rispetto a coloro che prediligono un solo canale.

Un processo di comunicazione integrato gioca quindi un ruolo importante nella sincronizzazione tra i vari canali. Esso consiste nel pianificare, implementare e supervisionare i messaggi del brand, sulla base dei quali è costruita la relazione tra cliente e impresa. In questo modo il marketing è in grado di personalizzare le forme con cui comunicare coi clienti. Una delle principali limitazioni all'implementazione di questa strategia sta nella difficoltà di creare messaggi e soluzioni unificate attraverso i diversi canali che spesso non comunicano tra loro, ma sono gestiti a compartimenti stagni.

Proprio per cercare di risolvere questo problema si inserisce un più recente approccio che molte imprese hanno iniziato ad implementare ovvero la strategia omni-channel. Omnis in latino sta per "tutto" o "universale", in un contesto commerciale il significato è quello di "tutti i canali insieme". Il cuore di questa

strategia è il cliente che è posto al centro di tutto e per il quale l'impresa cerca di fornire un'olistica esperienza d'acquisto. In questo caso, l'interazione più critica non è con il singolo canale, ma con il brand in generale. La strategia omni-channel può quindi essere definita come "la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e dei punti di contatto col cliente, in modo che l'esperienza del cliente attraverso i vari canali e le relative performance siano ottimizzate".
Quindi si può affermare che le imprese che cercano di ottimizzare le performance di ciascun canale si stanno proponendo di implementare una strategia multi-channel, mentre se il focus è sulla profittabilità complessiva indistintamente da canale a canale la strategia che si sta adottando è quella dell'omni-channel.[3]

Il concetto di multicanalità, come già detto, si è notevolmente sviluppato negli ultimi anni. Visto il sempre più crescente numero di imprese che vendono i loro prodotti sia online che offline, cercare di integrare le vendite e i canali di comunicazione è diventato di grande importanza. Lo sviluppo di canali sempre più tecnologici come tutti gli strumenti mobile e i social media ha permesso alle imprese di costruire una relazione diretta coi propri clienti. Un'azienda può oggi fornire informazioni sui prodotti offerti tramite il proprio sito web o attraverso social network come Facebook e Instagram. Anche dal punto di vista del cliente il numero di mezzi tramite cui reperire informazioni sta crescendo sempre di più, è infatti possibile venire a conoscenza di quello che si sta cercando quando e dove si vuole tramite i siti web senza dover necessariamente visitare i negozi fisici. È pertanto fondamentale per le imprese capire come i clienti sfruttano i diversi canali a loro disposizione in modo tale da creare un ambiente sempre più integrato.

Un modo efficace per farlo è quello di definire delle strategie partendo dalla segmentazione dei clienti.
Negli anni tante segmentazioni sono state proposte, a volte anche in disaccordo le une con le altre. Una prima distinzione tra i vari tipi di clienti può essere fatta tra: "multichannel entusiast" ovvero coloro che mostrano la volontà di essere innovativi e che considerano piacevole l'esperienza di acquisto; "uninvolved shoppers" cioè quel segmento che non ritiene di valore l'esperienza di shopping e infine "store focused customers" vale a dire coloro che preferiscono il negozio fisico rispetto ai canali di vendita online.

Un altro tipo di segmentazione è quella che definisce alcuni tipi di clienti come "time-constrained customers", si tratta di persone che tendono a evitare i costi di transazione specialmente in relazione ai tempi di consegna dei prodotti. Al contrario, visto che possiedono una buona propensione all'innovazione, sono sensibili al prezzo e utilizzano diversi media per comunicare, i canali di

comunicazione digitali li raggiungono facilmente. Per questi clienti, è efficace proporre loro attività promozionali che li invitino soprattutto a visitare lo store fisico.
Un altro tipo di cliente è invece quello che viene definito "opinion-seeking customer", si tratta di una persona che fa un attivo uso dei social media, tende a seguire e a dare importanza alle opinioni altrui e in genere non sviluppa una forte brand loyalty. Questo tipo di segmento di clienti, principalmente motivato dalla volontà di un'interazione sociale con gli altri, preferisce acquistare nei negozi fisici rispetto ai canali online. Per soddisfarlo è essenziale per il brand riflettere una buona reputazione sui social media soprattutto nella fase di ricerca delle informazioni da parte di tali clienti. [4]

2.3 Customer touchpoints e metodi di engagement

L'importanza di avere numerosi punti di contatto tra cliente e impresa sta crescendo ad un ritmo molto sostenuto. Questo è sostanzialmente dovuto a cinque principali forze di cambiamento: i progressi scientifici e tecnologici, la crescente proliferazione di scenari mediatici, la presenza di consumatori sempre più scettici e responsabilizzati, un mondo ormai turbolento e sempre più iper-connesso e la nascita di modelli di business rivoluzionari.
Il termine "customer touchpoint", letteralmente punto di contatto col cliente, è stato concettualizzato in numerosi modi. Per esempio, Baxendale nel 2015 lo ha definito come "un episodio di contatto diretto o indiretto col brand". I ricercatori hanno identificato un vasto numero di touchpoint, tra questi: i media tradizionali, i negozi, il telefono, la forza vendite, i cataloghi, il servizio clienti, i pagamenti, i resi, i programmi fedeltà, le email, gli annunci online o in TV e molti altri ancora.
Questi strumenti possono essere categorizzati in personali e non personali. Si definisce punto di contatto personale quello in cui il cliente e l'azienda hanno un contatto diretto, faccia a faccia o via digitale. Un punto di contatto non personale è invece quello in cui il cliente interagisce col brand senza un incontro personale al momento del contatto.

Sfruttare questi punti di contatto è un modo per ottenere quello che in gergo è chiamato engagement ovvero il coinvolgimento del cliente nella vita dell'impresa. Anche se questo non è un costrutto nuovo, non vi è ancora un unanime consenso su come definirlo e su come misurarlo.[3] Può essere definito come lo sforzo delle aziende di creare un alto livello di coinvolgimento in una relazione di lungo termine e più profonda con il consumatore. Tuttavia, il mero acquisto di un prodotto non significa customer engagement; se l'acquisto è soddisfacente forse l'acquirente continuerà ad acquistare presso l'impresa, e quindi si avrà la fidelizzazione del cliente, che tuttavia ancora non significa necessariamente customer engagement. Solo se il cliente svilupperà sentimenti di intimità e attaccamento emotivo, e si sentirà "fan" del prodotto o del brand, si potrà parlare di customer engagement.[5]
Parte della confusione legata a questo concetto è dovuta alla proliferazione di nuovi punti di contatto col cliente che ha generato sempre più difficoltà nel reperire un modo con cui misurare questo engagement. Quest'ultimo ha un ampio strascico di conseguenze, che possono essere categorizzate in effetti sul brand, sul prodotto, sul cliente, sul contenuto e sul mercato. Gli effetti legati al brand includono la comprensione dell'identità del brand, l'awareness (l'essere a conoscenza dell'esistenza del brand), la brand loyalty (cioè la fedeltà nei confronti del brand); gli effetti sul prodotto fanno riferimento alla propensione

e alla frequenza di acquisto dei prodotti del marchio in questione; gli effetti legati al cliente sono sostanzialmente la sua responsabilizzazione e presa di potere nei confronti dell'impresa; gli effetti sul contenuto includono le attitudini dei clienti verso i contenuti legati al brand, come i feedback, le recensioni, le informazioni condivise e infine gli effetti di mercato si focalizzano sull'efficacia delle campagne, sulle intenzioni di acquisto e sulle vendite.
La misura dell'engagement in realtà non è di per sé sufficiente per valutare l'efficacia circa l'implementazione di una strategia omni-channel e di un processo di comunicazione col cliente integrato. Anche se i punti di contatto col cliente possono impattare le metriche di engagement, alla fine il successo degli sforzi di marketing implementati da un'azienda dipendono da misure di profittabilità come il tasso di conversione (quanti degli utenti raggiunti effettivamente poi fanno un acquisto), i margini, il ROI, le vendite, la customer retention e il customer lifetime value. L'evoluzione da una prospettiva multi-channel ad una omni-channel richiede una valutazione della profittabilità non come somma delle profittabilità di ciascun canale, ma come un'aggregazione di tutti i punti di contatto col cliente.[3]

Le nuove tecnologie, tra cui Internet e i social media, hanno dato vita ad un nuovo gruppo di canali di comunicazione definiti canali digitali. Si tratta di vie di comunicazione tra impresa e clienti che hanno giocato un ruolo fondamentale nella trasformazione digitale consentendo una connettività sette giorni su sette e 24 ore su 24. Questi trend digitali hanno permesso agli individui di accedere a dati e informazioni in tutto il mondo e di comunicare senza limiti di tempo e spazio.
Da un'analisi condotta considerando 100 aziende attraverso 16 diverse tipologie di industria sono stati identificati 34 punti di contatto digitali e quattro tipologie di canali, ottenuti clusterizzando questi touchpoint. Si è giunti a questa classificazione in quanto il sempre più crescente numero di persone che sfruttano Internet per interagire con le imprese ha reso necessario fare chiarezza e definire una tassonomia per tutti questi canali di interazione tra azienda e clienti. Tradizionalmente un cliente rimane fedele ad un certo canale finché la vendita non è conclusa, ma negli ultimi anni sempre di più è stata offerta al cliente la possibilità di cercare informazioni tramite un canale, acquistare tramite un altro e ritirare il prodotto attraverso un altro canale ancora. Questo crescente utilizzo di un'ampia varietà di canali digitali ha portato i clienti ad aspettarsi di poter interagire con la compagnia in ogni momento della giornata.

Un canale digitale è definito come una piattaforma che sfrutta Internet per connettersi coi clienti, fornire un'ampia gamma di contenuti e facilitare la comunicazione con numerosi livelli di interazione. Mentre il termine "digital touchpoint" o punto di contatto digitale è utilizzato per descrivere un canale di

comunicazione singolo col cliente (es. il sito web), il termine canale digitale è invece sfruttato per indicare un gruppo di touchpoint che hanno simili caratteristiche.
Questi punti di contatto possono a loro volta essere categorizzati in quattro tipologie. Email e siti web sono definiti punti di contatto funzionali, in questo caso la comunicazione è semplice e avviene dall'impresa al cliente. I siti web sono generalmente il primo punto di contatto tra l'impresa e il cliente, a cui si giunge a partire da una ricerca online o da una pubblicità. A partire dal sito web poi frequentemente in seguito ad un acquisto si porta il cliente a sottoscrivere l'invio di newsletter da parte del brand. Un'altra categoria di punti di contatto è definita sociale e in tal caso si fa per lo più riferimento a tutto il mondo dei social network che permettono alle aziende di avere una comunicazione bidirezionale coi propri clienti. Poi ci sono tutti quei punti di contatto come i Blog e i Forum che sono maggiormente legati all'aspetto di creazione di una community in cui i partecipanti possono scambiarsi informazioni e pareri sul brand. Infine ci sono quei touchpoint che appartengono alla categoria corporate. Si tratta di vie di contatto tra cliente e impresa nelle quali la comunicazione non avviene soltanto da impresa a cliente, ma anche nel verso opposto. In questa categoria di punti di contatto rientrano tutti quelli mirati ad ottenere dei feedback dai clienti, fornire supporto e informazioni, offrire promozioni (per esempio tramite cataloghi e campagne di marketing) e incoraggiare il coinvolgimento con l'impresa (tramite per esempio programmi fedeltà).[6]

La rapida diffusione dei dispositivi mobili ha profondamente modificato le attività giornaliere di ognuno di noi e ha portato a svilupparsi sempre di più quella tipologia di contatto tra cliente e impresa che sfrutta le applicazioni di messaggistica istantanea. Nel 2015 WhatsApp contava già 600 milioni di utilizzatori arrivando due anni dopo ad un livello di circa 1 miliardo di utenti. Uno studio condotto da Nielsen nel 2015 ha ipotizzato che nei due anni successivi circa il 67% degli user sarebbero stati in grado di comunicare col brand tramite applicazioni di messaggistica e che circa il 57% degli intervistati avrebbe dichiarato di essere più orientato ad acquistare da quelle imprese con cui poter interagire direttamente e in ogni istante. Coinvolgere i clienti nelle attività dell'impresa, il già sopracitato engagement, sembra aiutare le imprese a stabilire nuove interazioni col brand creando un legame non solo coi clienti già acquisiti, ma anche coi potenziali tali facilitandone i comportamenti di acquisto e rafforzando il legame col brand. Il processo di engagement è oggi la chiave del successo nei nuovi processi di marketing e le imprese devono necessariamente considerarlo se la volontà è quella di creare condizioni favorevoli per una relazione duratura coi clienti. In questo senso, i canali mobile sono i mezzi prediletti per lo scambio di opinioni, feedback e informazioni sul brand. Tra questi, i sistemi di messaggistica istantanea, che le imprese hanno

iniziato a sfruttare per comunicare coi propri clienti, sono però strumenti visti come innovazioni "disruptive" cioè in grado di rivoluzionare completamente le modalità di interazione con gli utenti. Per le loro caratteristiche di facilità, rapidità e personalizzazione queste tecnologie possono essere sfruttate come un mezzo di engagement estremamente efficace, specialmente se integrate con altri mezzi di comunicazione. Per tale motivo è importante capire quali tra le dimensioni che costituiscono l'engagement abbiano un impatto sulla soddisfazione del cliente, in quanto è stato empiricamente dimostrato che la soddisfazione del cliente è correlata positivamente all'engagement, più il cliente è soddisfatto, più è coinvolto col brand.
Oggi è possibile distinguere tre tipi di interazione tra cliente e brand (Fig. 1). La prima è quella iniziata dal cliente per esempio per chiedere informazioni (1c); la seconda è quella iniziata dal brand che contatta il cliente per fini promozionali, per esempio proponendo un nuovo prodotto o invitandolo ad un evento (1b); la terza è quella iniziata dal cliente ma che poi coinvolge anche l'organizzazione, in questo caso il cliente può per esempio chiedere delle informazioni e confermare la partecipazione ad un evento (1a).

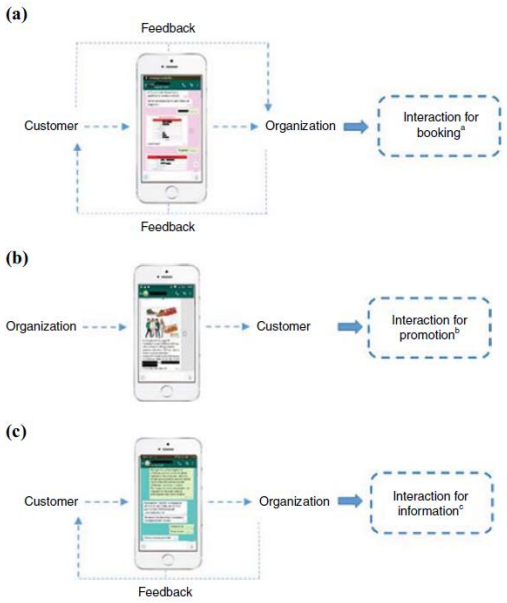

Fig. 1. Tipologie di interazione cliente-brand

Considerando come strumento di interazione i dispositivi mobili si può parlare di mobile customer engagement, in questo caso per mantenere una relazione tra cliente e impresa anche dopo la vendita si sfrutta la tecnologia.[7] Ciò che connota il customer engagement è la multidimensionalità, afferendo infatti contemporaneamente alla dimensione cognitiva, affettiva, comportamentale e

sociale, nonché alla natura interattiva della relazione che riguarda non solo i clienti attuali, bensì anche quelli potenziali e futuri.
Più in dettaglio, la dimensione cognitiva si riferisce alla concezione che l'individuo ha di sé stesso, e alla coerenza che esso percepisce tra i valori di un brand, ad esempio, e le dimensioni connotative della sua identità. Il customer engagement attiene però anche alla dimensione emozionale e affettiva. Quindi non solo la componente informativa e più strettamente razionale, ma anche lo slancio emotivo nei confronti del consumatore possono garantire una maggiore forza del brand. La dimensione comportamentale costituisce un ulteriore contesto di attenzione perché l'engagement analizzato secondo questa prospettiva risulta, infatti, in una serie di manifestazioni comportamentali, ad esempio nei confronti di un marchio o di una impresa. Questo aspetto fa scaturire nel cliente molteplici comportamenti come ad esempio il passaparola e il blogging.[5] Limitando le conclusioni al contesto del customer engagement attraverso l'uso di applicazioni di messaggistica è emerso che solo le dimensioni cognitiva e affettiva hanno un impatto sulla soddisfazione del cliente, mentre la dimensione sociale non risulta avere una correlazione. Più precisamente, la dimensione affettiva/emozionale ha l'impatto più consistente, seguita dalla dimensione cognitiva più razionale. Inoltre, solo l'aspetto legato alla sfera emotiva ha un effetto sul comportamento del cliente dopo l'acquisto, effetto che si concretizza in termini di retention e nella possibilità di continuare a sfruttare questi sistemi di messaggistica nel tenersi in contatto col brand. Tali risultati possono essere spiegati considerando che queste piattaforme di mobile engagement sono maggiormente proiettate a creare un'esperienza privata, una relazione uno a uno tra cliente e brand, piuttosto che un'esperienza sociale che coinvolga anche altri clienti e non sia più esclusiva.
Da un punto di vista manageriale è quindi importante che un'organizzazione che fa affidamento su questo tipo di canale di comunicazione col cliente faccia leva su entrambe le dimensioni cognitiva e emozionale nell'ottica di assicurare la soddisfazione del cliente e i propri ritorni. Inoltre, si deve fare il possibile per stimolare la componente emotiva nell'ottica di aumentare l'awareness sfruttando il passa parola degli attuali clienti.[7]

2.4 Canali di comunicazione col cliente

Anche se per il termine CRM non vi è una definizione accettata a livello universale, esso può essere considerato come il costruire una relazione coi clienti nell'ottica di produrre un profitto di lungo periodo. Lo scopo principale del CRM è aumentare la probabilità di riacquisto da parte del cliente fornendo la giusta offerta di prodotto, ad un prezzo corretto e tramite un preciso canale, in un tempo ben definito. La chiave del corretto funzionamento di questo processo risiede nelle comunicazioni col cliente. Il termine *marketing communications* va a descrivere tutti i più disparati mezzi tramite cui un'azienda instaura un dialogo coi propri clienti.
Tra questi, i più rilevanti e maggiormente sfruttati sono: la pubblicità, le promozioni di vendita (i cosiddetti saldi), il marketing diretto, le relazioni pubbliche, le vendite personali, gli eventi e gli sponsor.

Col termine pubblicità si va ad indicare un'offerta non personale e a pagamento di una serie di prodotti da parte di un'azienda attraverso vari tipi di stampa, trasmissione e media interattivi al fine di creare la consapevolezza e l'immagine del marchio e convincere i clienti a rispondere.
I saldi sono uno strumento che nel breve termine viene utilizzato dalle aziende per invogliare il cliente a provare il prodotto; un sovra utilizzo di tale mezzo può però danneggiare l'immagine del brand e diminuirne il profitto nel lungo periodo.
Il direct marketing è un processo di comunicazione diretto e interattivo che sfrutta le informazioni sui clienti contenute nei database aziendali per stimolarne una risposta nel breve periodo. Tra i principali strumenti di direct marketing si possono annoverare: l'email marketing, il direct mailing, il telemarketing, il door-to-door marketing. Il mailing è uno strumento di marketing diretto consistente nell'invio di proposte commerciali per corrispondenza (via posta elettronica o tradizionale) a potenziali clienti o prospect. Il direct marketing, a causa però della sua talvolta troppa persistenza, può finire per essere visto come uno strumento fastidioso da parte del cliente.
Le public relations garantiscono ai responsabili del marketing di costruire e rafforzare il brand controllandone le notizie e gli annunci pubblicati tramite gli altri numerosi mezzi di comunicazione.
Col termine personal selling si intende una relazione interpersonale attraverso la quale il rappresentante di vendita soddisfa le esigenze del cliente per ottenere benefici reciproci. La vendita personale è lo strumento di marketing più efficace e costoso. Per tale motivo infatti la gestione della forza vendite è una delle questioni più stimolanti per le organizzazioni.
Infine le aziende sfruttano l'organizzazione di eventi per sponsorizzare e rafforzare il loro marchio e pubblicizzare i relativi prodotti.

Particolare attenzione è quindi riservata a quello che da molti manager è considerato ancora oggi uno dei mezzi di comunicazione più efficaci in assoluto: l'evento.
L'evento si può considerare come un servizio in quanto: strategicamente rilevanti sono le risorse umane piuttosto che le strutture fisiche e i macchinari; vi è una coincidenza spazio-temporale tra produzione e fruizione e la percezione della qualità dell'esperienza è significativa.
L'evento si colloca anche nel processo del marketing relazionale ed esperienziale. Naturalmente, per essere più efficace, deve essere utilizzato in sinergia con gli altri strumenti di marketing, tenendo conto della sua specificità nell'influire sul processo decisionale. L'evento è un modo per comunicare l'identità dell'impresa e quindi influire sulla percezione che i pubblici di riferimento hanno della sua immagine. Per questa ragione è necessario che chi lo organizza verifichi in maniera accurata la pertinenza tra il contenuto dell'evento e il modo in cui tale contenuto è presentato con i tratti caratterizzanti l'identità dell'impresa.[8]
Lo scopo principale è quello di generare un orientamento positivo e di creare o aggiungere valore a un brand, un servizio, un prodotto, per mezzo di azioni di tipo emozionale ed esperienziale. Un evento con una strategia di marketing ben strutturata è un'evoluzione dell'attività di Public Relations ed è in grado di essere un forte veicolo promozionale grazie alla possibilità di far vivere ai partecipanti un'esperienza concreta e di creare empatia tra brand e utenti. La creazione di un evento è quindi uno strumento fondamentale da inserire all'interno del mix di attività di promozione e di comunicazione.
Un evento per essere considerato rilevante non può prescindere dalle seguenti caratteristiche:

- essere coerente con gli obiettivi e con la mission (aziendale, di prodotto, di servizio);
- avere un target ben definito ed essere coerente con le sue aspettative;
- essere unico e avere caratteristiche che lo contraddistinguano;
- essere attrattivo per gli stakeholders;
- essere ben comunicato.

Un evento ben pensato, ben organizzato e ben realizzato porterà alla realizzazione di una grande varietà di benefici, tra cui:

- creare valore. Un evento può valorizzare l'immagine di un'area, di un'azienda, di un prodotto o servizio;
- generare notorietà. Un evento può migliorare il posizionamento di un territorio, di un'impresa, di un prodotto, promuovendo e diffondendo l'immagine che si vuole trasmettere;
- permettere una comunicazione versatile. Un evento è uno strumento multidimensionale e multicanale che può adattarsi in pieno a ogni esigenza comunicativa;

- raggiungere il proprio target. Un evento ha un accesso privilegiato al raggiungimento del proprio target grazie al fatto che si svolge dal vivo ed è in grado di creare una comunicazione aggregante e allo stesso tempo selettiva;
- creare empatia. Un evento permette al pubblico di partecipare in maniera reale e interattiva creando un'esperienza ad alto contenuto emotivo;
- differenziarsi dai competitor. Un evento è più incisivo rispetto ad altre forme di comunicazione e può avere un accesso facilitato ai media attraverso attività di media relations;
- creare profitto. Un evento è in grado di generare nuovi flussi di clienti e di vendita.

L'evento viene considerato dalle aziende come un'esperienza reale in un mondo sempre più virtuale, come un elemento che distingue dai competitor e che aiuta a costruire community di brand e a rafforzare le relazioni con i clienti. L'evento è visto a tutti gli effetti come mercato tant'è che all'inizio del 2018 valeva nel mondo, nel solo segmento B2B, 512 miliardi di dollari. Stando alle statistiche di circa un anno fa le aziende dedicano il 24% del loro budget di marketing all'organizzazione di eventi, nella convinzione che niente possa sostituire il contatto faccia a faccia, qualunque sia l'obiettivo di business. Secondo il report Event Marketing 2018 condotto su responsabili marketing aziendali a livello internazionale, lo stato dell'arte dell'evento e le sue prospettive future sono le seguenti.
L'80% dei responsabili marketing pensa che gli eventi siano necessari per il successo dell'azienda.
Gli eventi non sono più considerati un qualcosa "in aggiunta a", ma uno strumento necessario a mantenere alta la competitività. Il report sottolinea inoltre che la percentuale di chi attribuisce grande importanza agli eventi è più alta (91%) fra le aziende con performance di business sopra la media di mercato, rispetto a quelle con performance nella media (80%) e sotto la media (65%).
Dopo la pubblicità tradizionale, dopo l'avvento del digitale e l'affermazione dei social media, gli eventi sono considerati il singolo canale di marketing più efficace dal 31% delle aziende, a fronte di un 27% che indica il content marketing e un 25% che segnala l'email marketing. I social media sono ritenuti il canale di marketing più efficace dal 6% delle aziende, e tutti gli altri mezzi, digitali e non, ottengono preferenze residuali.
Il 95% dei responsabili marketing pensa che gli eventi siano un'opportunità di creare relazioni "di persona" in un mondo sempre più digitale.
Le aziende investono ormai in maniera consistente nel marketing digitale, i cui canali sono sempre più affollati e difficili da presidiare efficacemente. Ogni minuto nel mondo vengono effettuate 3,8 milioni di ricerche su Google e inviate centocinquantamila email di marketing, e i video pubblicitari online (per esempio su YouTube) vengono sempre più spesso ignorati. Gli eventi sono il mezzo con cui le aziende si distinguono raggiungendo il proprio pubblico nel mondo reale e creando il contesto per il coinvolgimento diretto e personale di

clienti, prospect e partner.

Il 50% dei responsabili marketing organizza eventi per ragioni commerciali e di costruzione di community.
Per metà degli intervistati, le ragioni principali per cui un'azienda organizza eventi sono la lead/sales generation, cioè l'acquisizione di contatti commerciali e le opportunità di vendita (25%), e la costruzione di community legate al brand (25%). Il primo obiettivo è più comune nel B2B, il secondo nel B2C. Altre motivazioni diffuse sono la costruzione della brand awareness e il consolidamento delle relazioni con i clienti (soprattutto nel B2B). Motivi di formazione dello staff e di selezione del personale risultano minoritari. In generale, emerge dal report, che le aziende B2B focalizzano gli eventi su obiettivi commerciali e di relazione con i clienti, mentre quelle B2C hanno obiettivi più diversificati.[9]
Nonostante i numerosi vantaggi sopracitati bisogna tener presente che dietro l'organizzazione di un evento vi è una mole di tempo e costo non trascurabile. Va quindi fatto un attento trade-off tra costi e benefici che un evento implica; spesso infatti si organizzano eventi molto costosi il cui fine è quello di spingere le vendite per i clienti partecipanti, ma che poi si rivela un flop in quanto si nota che tali clienti dopo l'evento non mostrano un comportamento molto diverso da coloro che non vi hanno partecipato.

Tutti gli strumenti sopraelencati sono quello che il CRM di ogni azienda può decidere di sfruttare per creare il mix di marketing ottimale per l'implementazione della propria strategia.
Il CRM innanzitutto può essere categorizzato in tre passaggi: l'acquisizione del cliente (customer acquisition), la fidelizzazione (customer retention) e lo sviluppo di una relazione di lungo periodo (customer development). Anche se alcuni studiosi ritengono che l'acquisizione del cliente sia fuori dal dominio del CRM, visto però che le imprese perdono circa dal 20 al 40% dei loro clienti annualmente, questo primo passaggio risulta di fondamentale importanza. È infatti essenziale rimpiazzare quei clienti che non necessitano più dei prodotti forniti dall'azienda con clienti nuovi, pronti a creare una relazione profittevole e di lungo periodo con la compagnia.
Il vero cuore del CRM però è prevenire l'abbandono da parte di quei clienti già fidelizzati. Considerando i bisogni e le necessità dei clienti, le aziende sfruttano come canale principale il direct marketing e cercano di mantenere i clienti attuali tramite programmi fedeltà, aumentandone la soddisfazione offrendo prodotti e servizi di alta qualità, gestendone le lamentele e cercando di adempiere alle richieste di personalizzazione degli ordini. La customer retention è meno costosa rispetto alla customer acquisition e genera vendite e profitti maggiori. Acquisire un nuovo cliente risulta essere circa cinque volte più costoso che tentare di fidelizzarlo. Infine, nell'ultima fase di customer

development le aziende tentano di aumentare le vendite per quei clienti già acquisiti e fidelizzati.
Il primo step del CRM è quindi identificare e acquisire potenziali clienti sfruttandone la storia e le informazioni personali e di acquisto passate. Gli strumenti di marketing più adatti in questa fase sono la pubblicità, le promozioni, l'organizzazione di eventi e la vendita personale. In particolare, visto che il principale obiettivo risulta essere quello di promuovere la conoscibilità del brand mezzi come TV, radio, cataloghi e brochure sembrano essere i più adatti per perseguire tale scopo.
Una volta acquisiti questi nuovi clienti il focus per le aziende diventa la creazione e il mantenimento di una relazione di lungo periodo con essi al fine di incentivarne la fedeltà nei confronti del brand. Il servizio clienti in questa fase è uno dei principali strumenti in quanto fornisce una base per ricevere e gestire le lamentele dei clienti durante, ma soprattutto dopo la vendita. Un altro mezzo per garantire una buona customer retention è il marketing diretto. Sfruttando un'ampia gamma di media interattivi e indirizzabili, quali ad esempio chiamate telefoniche, SMS, posta, email, le imprese sono in grado di inviare ai clienti uno specifico messaggio, con le giuste tempistiche, nell'ottica di incentivarne gli acquisti.
L'ultimo step di customer development consiste nel vendere più prodotti ai clienti già acquisiti. Per quest'ultima fase gli strumenti più adatti sono la vendita personale, gli eventi e le promozioni.[10]

Clienti e imprese possono quindi interagire tra loro tramite negozi fisici, cataloghi, email, social media e in tale contesto il multi-channel marketing è diventato uno strumento sempre più importante per motivare i clienti ad acquistare più frequentemente facendo leva su un crescente numero di interazioni con essi. Le imprese che sfruttano la multicanalità stanno cercando strategie al fine di aumentare la customer retention e diminuire il tasso di abbandono, anche perché i costi di acquisizione dei clienti sono molto più alti di quelli necessari alla fidelizzazione e piccoli incrementi di customer retention sembrano generare larghi profitti aggiuntivi. Ricerche hanno dimostrato che un aumento del 5% in customer retention porta ad un drammatico incremento dal 22% al 37% nel customer lifetime value.

Vista la ormai netta prevalenza del contesto della multicanalità, è di cruciale importanza per chi lavora nel marketing capire come i diversi canali possono avere impatti diversi sulla customer retention.
I clienti possono essere considerati attivi o inattivi sulla base delle loro attività di acquisto. Le strategie di retention vengono appunto messe in atto per prevenire che clienti in uno stato di attività diventino inattivi e per cercare di riattivare quei clienti che da tempo hanno diminuito fino a perdere la

propensione all'acquisto. Le imprese, per le quali il lasso di tempo tra due acquisti successivi da parte del cliente è lungo, potrebbero confondere un cliente considerato ormai perso con un cliente semplicemente inattivo e con quindi qualche speranza di poter essere riattivato.
Evidenze empiriche hanno dimostrato che i diversi canali con cui l'impresa è in grado di interagire col cliente possono essere sfruttati per perseguire obiettivi differenti. I canali offline in genere vengono utilizzati per far migrare i clienti da uno stato inattivo ad uno attivo, l'obiettivo in questo caso è quello di "rieducare" il cliente e spingerlo a riprendere gli acquisti, mentre i canali online hanno un impatto più incisivo nel mantenere attivi i clienti già in stato di attività, svolgendo quindi effettivamente un ruolo di retention. Questi risultati sono consistenti con altre ricerche che suggeriscono che i canali offline sono da un punto di vista esperienziale più immersivi e migliori nel costruire una solida relazione tra cliente e brand, mentre i canali online forniscono convenienza e bassi costi di transazione per quei clienti che sono già familiari con la compagnia.
Un cliente attivo è più portato ad acquistare tramite più canali, mentre uno inattivo se decide di riacquistare nella maggior parte dei casi sceglie di tornare in negozio. Questo perché i clienti inattivi in genere hanno meno familiarità coi prodotti offerti dall'impresa in quanto hanno una minore propensione ad acquistare, comprano meno frequentemente e spendono relativamente meno dei clienti attivi. Essi preferiscono acquistare in store per ridurre il rischio di non avere il prodotto con le performance che desideravano. I clienti attivi invece mostrano tendenze nettamente diverse, mostrano una maggiore fedeltà nei confronti del brand in quanto fanno acquisti più frequentemente e quindi percependo meno il rischio di un calo di performance tendono a sfruttare più canali, soprattutto quelli online, e non solo il negozio fisico.[11]

Risulta chiaro quindi come ormai da molto tempo i manager dell'area marketing della maggior parte delle aziende si siano ritrovati nella situazione di dover decidere tramite quali canali inviare le comunicazioni ai propri clienti. La scelta è molto ampia e spazia dai più recenti canali basati sull'utilizzo di Internet come email e social network, ai mezzi più ortodossi quali messaggi, chiamate telefoniche o cataloghi e brochure, inviati direttamente a casa del consumatore.

Uno studio condotto dal dipartimento di marketing di un'Università australiana nel 2008 ha tentato di capire come i manager possano scegliere tra canali di comunicazione più tradizionali o più innovativi per inviare le comunicazioni ai loro clienti. Gli studiosi si sono chiesti quali fossero i mezzi preferiti dai clienti, quale fosse il canale più efficace in termini di risposta e hanno cercato di valutare se l'email marketing fosse in grado di rimpiazzare le chiamate telefoniche e affermarsi come canale di comunicazione dominante negli anni

successivi.
La ricerca è stata strutturata in due parti. La prima parte è un sondaggio rivolto ai manager e ai clienti per capire i vantaggi e gli svantaggi di 11 canali di comunicazione sia più tradizionali sia nuovi: posta cartacea personalizzata, posta cartacea generica, cataloghi, email, chiamate telefoniche, SMS, televisione, giornali, riviste, radio e vendita porta a porta. In questa prima sezione sono stati intervistati sia i riceventi delle comunicazioni sia coloro che le hanno spedite. Questo è stato fatto per catturare eventuali differenze tra come le comunicazioni vengono percepite da chi effettivamente le riceve e come invece coloro che le hanno spedite pensano che i riceventi le possano valutare. La seconda parte è invece un esperimento più pratico che mira a valutare l'efficacia percepita di due tipiche offerte di marketing deliverate tramite questi 11 canali. Tale efficacia è stata misurata tramite due dimensioni: l'engagement e la persuasione. Il primo è valutato sulla base di punteggi che cercano di definire quanto è piacevole e ben accettato ricevere una comunicazione tramite un certo canale, la seconda misura coincide invece con le intenzioni di acquisto.

Un primo risultato riguarda le email. Infatti, tale strumento è ritenuto, in modo troppo ottimistico da coloro che inviano le comunicazioni, come un ottimo mezzo per ottenere un elevato coinvolgimento del cliente. Essi infatti ritengono che l'email sia molto affidabile, più di quanto però lo pensino i riceventi. Questi ultimi categorizzano le comunicazioni più personali come la posta cartacea come altamente più affidabili delle chiamate telefoniche e delle email. Per quanto riguarda l'ambito business, è da evidenziare che in tal caso le email competono molto bene con gli altri canali di comunicazione per quanto riguarda attributi quali la convenienza e l'accettabilità. In questo contesto coloro che inviano tali comunicazioni quotano le email in modo più negativo rispetto a quanto fanno i riceventi, questo risultato è probabilmente dovuto al fatto che i manager sono più abituati ad utilizzare questo particolare mezzo di comunicazione e lo valutano quindi come abbastanza soddisfacente.

In termini più generali, dall'analisi emerge che tra i riceventi nel mercato dei generici consumatori vi è una chiara distinzione tra canali che sono visti come irritanti e di poco valore come chiamate telefoniche, vendite porta a porta, SMS e email e canali che invece sono considerati come più affidabili e informativi come i cataloghi, la radio, la tv e i giornali.

In termini di intenzioni di acquisto per i generici clienti il punteggio più alto si ha per un gruppo di canali per la comunicazione di massa ovvero radio, giornali e riviste. Al secondo posto ci sono i mezzi di comunicazione cartacei più diretti come i cataloghi, la posta cartacea personalizzata e generica. Il gruppo col punteggio più basso consiste nei canali digitali e telefonici che comprendono per l'appunto le chiamate, le email e gli SMS e le vendite porta a porta.

In termini di engagement è evidente che una promozione di marketing dovrebbe essere offerta tramite un canale per cui le comunicazioni sono percepite come appropriate e informative. Per quanto riguarda i cataloghi, la tv, la radio e i giornali essi sono valutati come equivalenti alla posta personale in termini di coinvolgimento del cliente, mentre le chiamate, le email e gli SMS generano molto meno engagement tra i clienti rispetto ai canali precedenti. Riguardo all'informazione stessa, non è sorprendente che un'offerta commerciale abbia una probabilità di successo molto più alta se viene considerata come importante dai riceventi.

Gli studiosi all'epoca in cui questa ricerca fu effettuata conclusero dicendo che fosse senza dubbio assodato che Internet avrebbe continuato a cambiare il modo con cui il marketing sarebbe stato gestito nel futuro. Comunque si sarebbero dovuti tenere presente alcuni problemi come i virus, le frodi, gli spam e la proliferazione di messaggi pubblicitari non consentiti dal cliente. Essi affermarono che anche se nel lungo periodo fosse elevata la probabilità che la posta cartacea e la televisione avrebbero perso contro il proliferare dei canali digitali, i risultati del loro studio mostrarono che comunque anche negli anni successivi i canali più tradizionali avrebbero continuato a mantenere saldi i loro attributi di affidabilità e sicurezza.[12]

Le conclusioni a cui sono giunti questi studiosi australiani non si discostano troppo da quelle pervenute in un'altra ricerca condotta da due professori di marketing sempre in Australia, ma in tempi più recenti. Questi due studiosi sono partiti dallo stesso presupposto dei loro colleghi di qualche anno prima ovvero dal fatto che anche se i mezzi di comunicazione tradizionali fossero ancora altamente allettanti, il rapido e sostenuto sviluppo di Internet aveva introdotto canali di comunicazione nuovi e più attraenti. In tale contesto uno dei più pressanti dilemmi era capire in che modo i diversi canali competessero in termini di efficacia.

L'esperimento era stato così strutturato: venne creata una campagna promozionale per un certo prodotto destinato ad uno specifico target di clienti (donne dai 25 ai 54 anni) e tale campagna venne proposta, a livello nazionale, usando sei mezzi di comunicazione tradizionale (televisione, giornali, radio, riviste, cataloghi e posta diretta) e quattro mezzi più nuovi (pubblicità online, ricerca sponsorizzata, social media e email). A disposizione dei ricercatori vi erano i dati di circa 3000 clienti relativamente all'esposizione pubblicitaria a questi canali (misurata in termini di opportunità nel vedere l'annuncio tramite ciascun veicolo promozionale) e agli acquisti effettuati. Utilizzando queste informazioni venne calcolata l'elasticità di ciascun mezzo di comunicazione e vennero valutate anche eventuali sinergie. Di conseguenza, le imprese

avrebbero potuto sfruttare queste elasticità per determinare l'allocazione ottimale del budget da destinare a ciascuno di questi canali pubblicitari.

Brevemente, in questo specifico esempio, è emerso che tra i canali più tradizionali i cataloghi, la televisione e la posta diretta hanno l'influenza maggiore sulle vendite e sui profitti, seguiti da radio e giornali. Tra i nuovi mezzi, solo le email e la ricerca sponsorizzata (in tal caso tramite Google) hanno un effetto sugli acquisti. Le riviste, gli annunci online e i social media non hanno mostrato un'associazione significativa con le vendite o i profitti. Comunque, in particolare gli annunci online e i social media hanno portato ad un incremento del traffico sul sito web del retailer, autore della promozione deliverata. Concludendo, tali risultati hanno mostrato che, almeno in questo specifico caso, i media tradizionali rimangono efficaci, mentre gli annunci online e i social media non sembrano influenzare almeno in modo diretto le vendite offline e i profitti dell'impresa. Tra i nuovi mezzi, solo la ricerca online e le email sono risultati efficaci nell'instaurare un contatto coi clienti, ma essi rimangono comunque meno incisivi rispetto ai canali più tradizionali.[13]

Come la letteratura nel campo del marketing ha dimostrato, la cultura ha un forte impatto su come una pubblicità o una comunicazione vengono percepite a seconda di tramite quali canali vengono mostrate al pubblico. Uno studio condotto dall'università di Aachen in Germania nel 2009 ha cercato di investigare come appunto la cultura impatti sulla percezione delle pubblicità nel mondo online.

La ricerca prende in analisi due Paesi in particolare, la Francia e gli Stati Uniti, scelti proprio per le significative differenze culturali presenti tra loro. Se da un lato standardizzare una comunicazione rivolta ai clienti può essere un vantaggio, spesso differenze significative dovute alla nazionalità, al comportamento del cliente e alla cultura devono comunque essere prese in considerazione. L'utilizzo di pubblicità non differenziate a seconda del Paese destinatario si fonda sull'idea che il comportamento del consumatore non è poi così fondamentalmente diverso da Paese a Paese. Basandosi sull'assunzione che, a meno del linguaggio, i bisogni base dei clienti sono gli stessi, usare messaggi e strategie uguali per tutti sembra essere ragionevole, soprattutto attraverso Internet, dove le comunicazioni pubblicitarie possono essere disseminate rapidamente. Nonostante ciò, studiosi come Whitelock e Chung hanno criticato l'utilizzo della standardizzazione e hanno enfatizzato l'importanza delle differenze culturali in relazione alla pubblicità. Includendo considerazioni sulle differenze culturali questo può cambiare la scelta di quale tipo di pubblicità e di mezzo di comunicazione sia più efficace in un determinato Paese.

Connesso a questo discorso, l'antropologo Hall ha distinto due tipi di culture: le culture "high-context" e le culture "low-context". La Francia appartiene al primo tipo in quanto in tale realtà il contesto in cui l'informazione è inserita è molto più importante delle parole effettivamente utilizzate. In tal caso, nei Paesi facenti parte di questa prima tipologia, troppi dettagli nella comunicazione possono avere un effetto negativo, e le circostanze durante la trasmissione dell'informazione, come per esempio l'espressione dell'interlocutore, sono importanti. La pubblicità in Francia fa leva sulle emozioni dei destinatari, includendo relazioni interpersonali. Questo deriva dal fatto che nelle culture dove il contesto prevale sul contenuto il singolo individuo tende a prediligere il collettivismo, anziché essere individualista ed è per questo che le pubblicità cercano di far si che il cliente si immedesimi nel contesto e si senta parte di un gruppo.
Al contrario, gli Stati Uniti sono un Paese la cui cultura è classificata da Hall come una "high-context culture", ovvero in cui il focus non è tanto sul contesto, ma sul contenuto della comunicazione in sé. In generale negli USA le comunicazioni sono un mezzo per trasmettere un messaggio nel modo più chiaro possibile. La comunicazione serve per convincere gli altri, influenzarne il comportamento e le attitudini e per questo è molto diretta e contiene molti dettagli. In questi tipi di culture prevale l'aspetto individualistico rispetto invece all'appartenenza al gruppo.

Lo studio analizza quattro importanti canali di comunicazione: i canali per la comparazione di prezzo (in cui i visitatori del sito vedono le offerte per lo stesso prodotto fatte da compagnie differenti), la ricerca online (Google o Yahoo), le newsletter e i programmi fedeltà. Per ciascun canale vengono valutate le reazioni dei clienti alla comunicazione in termini di conversione in acquisti reali e si cerca di capire come tali risposte siano influenzate da quattro dimensioni culturali.
La prima variabile è il grado di disuguaglianza tra le persone che la popolazione in un Paese considera come accattabile. La seconda è l'individualismo, cioè il grado con cui le persone in un certo Paese hanno imparato ad agire singolarmente o come membri di un gruppo. La terza dimensione è la mascolinità cioè il grado con cui valori "maschili" come la performance, il successo e la competizione prevalgono su valori "femminili" come la qualità della vita, le relazioni personali, la solidarietà. Infine, vi è l'ultima variabile cioè il grado con cui le persone prediligono situazioni più strutturate (più certe) rispetto a situazioni meno nitide e quindi più incerte (con quest'ultima dimensione si fa riferimento per esempio alla propensione di un individuo nell'acquistare un prodotto online, più incerto e proveniente da una fonte non conosciuta, o acquistarlo in un negozio fisico, che per natura infonde una maggiore sicurezza).

Quattro ipotesi sono state fatte. La prima consiste nel ritenere che la relazione tra i siti per la comparazione di prezzo e le vendite sia più forte nelle culture con un più elevato grado di mascolinità e in cui si tende a prediligere situazioni meno strutturate (es. gli USA) rispetto a culture basate su valori più "femminili" e con una maggiore necessità di certezza nelle situazioni (es. la Francia). Questa prima ipotesi si fonda sul fatto che nelle culture più "maschili" così come definite da Hall, le persone tendono ad enfatizzare la performance e il successo monetario; proprio il forte focus su quest'ultimo aspetto implica un'elevata sensitività al prezzo che si ribalta nel prediligere i siti di comparazione di prezzo dove poter scovare l'offerta migliore. La scelta di questo canale si ha soprattutto in quei Paesi dove la provenienza del prodotto non è il primo criterio di scelta, ma a guidare l'acquisto sono altre variabili come per esempio il prezzo. Questi siti vengono invece evitati da quei clienti per i quali la loro cultura li porta ad affidarsi maggiormente a negozi di fiducia e già conosciuti in quanto utilizzare questi canali di comparazione di prezzo è vero che fornisce la possibilità di reperire il prodotto al prezzo più basso sul mercato, ma proveniente da un venditore sconosciuto e incerto.
La seconda ipotesi afferma che la ricerca tramite per esempio Google o Yahoo porti ad una maggiore probabilità di acquisto per quei Paesi come gli Stati Uniti dove non si temono situazioni meno certe, ma i clienti sono disposti ad acquistare anche se non conoscono con esattezza il venditore. La terza assunzione ipotizza che l'utilizzo di programmi fedeltà sia più efficace in termini di generazione delle vendite per quei Paesi dove prevale l'aspetto individualistico rispetto ad un comportamento più collettivistico. Infine, si ipotizza che nei Paesi come la Francia in cui i clienti tendono a prediligere fonti conosciute e attendibili, le newsletter e le email hanno un impatto maggiore sulle vendite rispetto agli Stati Uniti. Questo deriva dal pensiero che culture che mirano ad evitare contesti più incerti sono più attente alla sicurezza e tendono a rispondere alle newsletter perché già conoscono il soggetto promotore.

I risultati della ricerca hanno confermato tutte le ipotesi tranne l'ultima per la quale non è stato riscontrato un effetto maggiore nelle vendite per la Francia che ci si sarebbe aspettati vista l'ipotesi di una maggiore propensione e preferenza nell'utilizzare le newsletter come canale di comunicazione. In generale è emerso che i canali on-demand (comparazione di prezzo e ricerca online) hanno un impatto maggiore rispetto a canali più spinti dall'offerta come le email e le newsletter. In altre parole, gli effetti almeno nel breve termine hanno mostrato che i clienti risultano annoiati e infastiditi dalle tecniche di marketing di tipo "push" come le newsletter, ma prediligono ricercare le informazioni e le offerte sui prodotti in modo autonomo. Inoltre, è stata confermata l'importanza della cultura nel moderare tali impatti, infatti si è visto come clienti appartenenti a nazionalità differenti rispondano diversamente alle stesse comunicazioni.[14]

Proprio relativamente a questo ultimo aspetto è legato il concetto di etnocentrismo del consumatore. Lo studioso Summer lo ha definito come "la visione delle cose in cui il proprio gruppo di appartenenza è il centro di tutto e tutti gli altri sono ridimensionati e valutati in riferimento ad esso. Ogni gruppo nutre il proprio orgoglio e la propria vanità, si vanta della propria superiorità e guarda con disprezzo agli outsider". Nel campo del marketing questo comportamento si trasforma in una propensione sfavorevole nei confronti delle pubblicità e dei prodotti provenienti da Paesi che non sono quello di appartenenza.
La teoria del contatto ha però ipotizzato che se ciascun individuo appartenente ad una certa nazionalità inizia ad accrescere la conoscenza di culture diverse dalla propria, questo può portare ad un'attitudine più favorevole nei confronti dei processi e dei prodotti del mercato straniero. Per tale ragione gli esperti dichiarano che l'etnocentrismo può essere mitigato aumentando il contatto tra culture differenti per esempio sfruttando le comunicazioni commerciali. Uno degli strumenti più adatti è l'email marketing. In particolare, la personalizzazione o customizzazione da parte delle imprese dei messaggi inviati ai propri clienti tramite email può fornire ai consumatori una maggiore familiarità coi prodotti stranieri. Avendo a disposizione maggiori informazioni essi potrebbero essere indotti a ridurre quel comportamento restio nei confronti dei prodotti non provenienti dal proprio Paese.[15]

2.5 L'email marketing

Col termine Digital marketing communications si fa riferimento ai nuovi canali di comunicazione digitali che mirano a creare un integrato, targettizzato e misurabile processo di comunicazione che possa aiutare le aziende ad acquisire e fidelizzare i propri clienti costruendo una solida relazioni con essi. Altri termini utilizzati per definire lo stesso fenomeno sono "e-marketing", "Internet marketing" e "new media".
Questi nuovi canali rappresentano dei mezzi personalizzati in cui i clienti diventano creatori stessi del contenuto della comunicazione e non più soltanto target passivi. Alcune ricerche hanno evidenziato che i principali obiettivi delle imprese che decidono di affidarsi a questo strumento sono quattro:

1. Aumentare l'efficienza della comunicazione
2. Favorire le comunicazioni e l'interazione con i clienti
3. Aiutare il brand a rafforzarsi e a farsi conoscere
4. Generare vendite aggiuntive

Alcune ricerche hanno dimostrato come il creare la brand awareness e rafforzare il brand siano due degli obiettivi più importanti.[16]

Fa parte di questi canali digitali l'email marketing che è ritenuta come uno dei canali di comunicazione col cliente più diffusi. È considerato anche uno tra i mezzi più efficaci in termini di ROI (Ritorno sugli investimenti), infatti circa il 68% delle imprese lo definiscono come un eccellente o buono canale di comunicazione (Fig. 2).

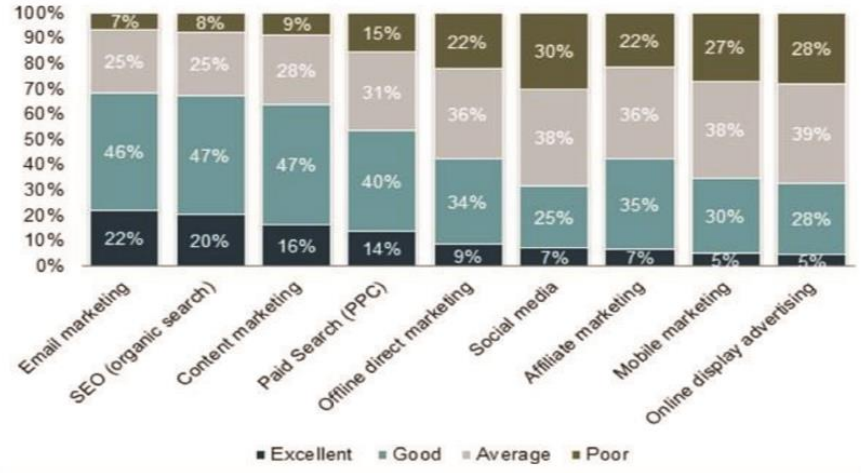

Fig. 2. Valutazione in termini di ROI dei vari canali di comunicazione

Per tale motivo numerose imprese sfruttano proprio l'email marketing per distribuire newsletter e inviare notizie circa eventi o promozioni ai loro clienti. Più precisamente, col termine email marketing si intende l'invio di messaggi occasionali di carattere commerciale e non ad una dettagliata lista di riceventi. La newsletter invece è una comunicazione di marketing che viene inviata regolarmente agli utenti registrati e che hanno acconsentito a ricevere periodicamente tali informazioni.[17]

L'efficacia percepita dell'email risiede probabilmente nel fatto che essa sembra essere molto simile ad una interazione faccia a faccia in termini di scambio di contenuti. Per tale motivo le imprese stanno sempre più lavorando sul rendere le email maggiormente personalizzate e targettizzate.
I messaggi, il cui contenuto è creato tenendo conto delle caratteristiche del ricevente, sono un potente strumento con cui le imprese riescono a comunicare efficacemente con i propri clienti. Le aziende possono raggiungere una maggiore incisività delle loro comunicazioni adattando i siti web, le newsletter, le email e la pubblicità stampata in modo tale da incontrare le preferenze e i bisogni unici del cliente. È emerso infatti che le newsletter personalizzate sono molto più efficaci di quelle standard in termini di tasso di click cioè di apertura dell'email. Inoltre, i messaggi con indicazioni meno generiche sono percepiti come meno intrusivi e fastidiosi.

Se da un lato è vero che un messaggio personalizzato viene valutato come più rilevante dal ricevente, dall'altro lato raggiungere tale rilevanza può richiedere un certo sforzo in termini di energia e tempo per il cliente, in quanto a lui è richiesto di fornire le informazioni circa le proprie preferenze e i propri bisogni. Di conseguenza, la personalizzazione richiede un dialogo tra i clienti e la compagnia nell'ottica di creare insieme l'output che più si conforma alle esigenze del cliente. Per tale ragione, lo sforzo nella personalizzazione è visto come un investimento e genera elevati costi di switching che portano così i clienti ad essere più fedeli alla compagnia e non essere tentati di passare ad un concorrente.[18]

Uno studio condotto dalle università di Stanford e Chicago intorno al 2016 ha analizzato l'effetto che ha sul consumatore un contenuto che è personalizzato e adattato alle sue esigenze. Allo stesso momento, è stato preso in considerazione anche l'effetto di quel contenuto che per sua natura non fornisce alcuna informazione diretta sul prodotto. Alcuni aspetti come il genere e l'etnia della persona presente nella comunicazione, che hanno poco o niente a che fare con il prodotto pubblicizzato, possono però influenzare le decisioni del destinatario del messaggio.
Un primo esperimento è stato fatto per verificare se la presenza del nome del ricevente nell'oggetto dell'email potesse avere un qualche effetto sull'efficacia

della comunicazione stessa. Sono stati presi in considerazione misure come il tasso di apertura dell'email e il tasso di disiscrizione dalla newsletter. Quello che è emerso è stato che includere il nome del ricevente nell'oggetto dell'email ha aumentato la probabilità di apertura della stessa del 20% e ha portato ad una riduzione del 17% del tasso di disiscrizione. Tali risultati hanno dimostrato, seppur con un semplice esempio, che la personalizzazione e la presenza di informazioni non legate al prodotto impattano sull'efficacia che la comunicazione può avere. Gli stessi effetti si sono riscontrati nel caso in cui anziché aggiungere il nome del destinatario si è incluso nell'oggetto il luogo di lavoro della persona; questo piccolo adattamento ha ulteriormente dimostrato l'importanza della personalizzazione nelle comunicazioni, percepita dal cliente come un'attenzione da parte dell'impresa.

Nonostante la personalizzazione in sé non fornisca informazioni persuasive circa il prodotto sponsorizzato, i risultati precedenti dimostrano che comunque questa tattica impatta sul comportamento che il cliente mostra una volta ricevuta la comunicazione. Questo deriva dal fatto che la personalizzazione va ad impattare più su aspetti psicologici dell'individuo e gioca sul fatto che ci sono dei meccanismi che naturalmente si attivano quando determinate accortezze vengono prese. Un primo modo con cui la personalizzazione può impattare sul successo di un'email promozionale è tentando di guidare l'attenzione all'email stessa. Questo perché le informazioni associate all'individuo ne attirano inconsciamente l'attenzione. Un'email contenente il nome del destinatario ha una probabilità molto più alta di essere notata e letta. Le persone infatti sono per loro natura attratte da qualsiasi cosa richiami il proprio essere e la propria identità.
Questo meccanismo può poi in seconda battuta favorire anche la percezione che il cliente manifesta nei confronti del prodotto sponsorizzato e avere un effetto positivo sullo stesso in termini di risposta, aumentandone le probabilità di acquisto. Infine, un terzo aspetto fa riferimento al fatto che una comunicazione più personale è vista come più elaborata e di conseguenza come anche più rilevante da parte del ricevente e per tale motivo ne attira maggiormente l'attenzione.[19]

Per le ragioni elencate precedentemente, risulta chiaro quindi come per le imprese sia molto importante che i loro contenuti digitali non siano soltanto rilevanti, ma anche interessanti, al fine di catturare il più possibile l'attenzione del cliente. Questo richiede di focalizzarsi non solo sui contenuti, ma anche su aspetti di design legati per esempio al formato della comunicazione stessa. Entrambi gli elementi infatti hanno un impatto sull'efficacia della comunicazione perché fanno leva su aspetti psicologici e di euristica visiva che caratterizzano l'attenzione dell'essere umano. Come già detto le imprese

sfruttano vari tipi di digital media, come siti web, email, social media, per comunicare spesso lo stesso tipo di messaggio. Accade però di frequente che le risposte dei consumatori possano modificarsi a seconda di come la stessa informazione è organizzata in modo diverso attraverso i vari canali. Dato che la maggior parte dei contenuti digitali ha carattere per lo più visivo, l'organizzazione della comunicazione in termini di spazio, posizione e ordine può influenzare le risposte dei consumatori. L'efficacia del messaggio in termini di capacità nel catturare l'attenzione è quindi influenzata non solo dal brand, ma anche dal contenuto stesso e da come questo è organizzato in termini di layout.

Spesso le campagne di email marketing soffrono di bassi tassi di apertura delle comunicazioni da parte dei riceventi. E anche una volta aperte i clienti sono abbastanza titubanti circa la decisione di cliccare sul link oppure no. Di conseguenza, un'importante considerazione da fare quando si pianifica una strategia di email marketing è cercare di ottimizzare il layout dell'email, disponendo il link in modo tale da guidare l'attenzione del consumatore e magari aumentare la probabilità di un'ulteriore interazione. In particolare, quando l'obiettivo di una campagna di email marketing è quello di spingere il consumatore a visitare il sito web della compagnia o influenzarne i comportamenti di acquisto, la decisione su dove collocare i link nella comunicazione diventa un elemento cruciale nel design dell'email. Proprio nel contesto dell'email marketing ci sono evidenze empiriche che dimostrano che in termini di tasso di click ci possono essere risultati differenti a seconda di dove viene posizionato il link all'interno della comunicazione. È emerso che i collegamenti localizzati nella parte sinistra di una newsletter hanno una probabilità maggiore di essere cliccati rispetto a quelli piazzati nella regione di destra, stesso comportamento per i link che si trovano nella parte superiore dell'email rispetto a quelli che si trovano al fondo. Gli esperti inoltre raccomandano di posizionare i link nella parte superiore a sinistra di una newsletter per quelle informazioni che sono più familiari e generali per il ricevente, mentre informazioni più distanti dal cliente dovrebbero essere collocate nella zona inferiore sinistra della comunicazione. Altro aspetto che impatta sull'efficacia di una comunicazione è la lunghezza del contenuto, evidenze empiriche dimostrano che il corpo di un'email non deve avere una lunghezza eccessiva, ma essere preciso, succinto e senza elementi ridondanti che finirebbero per portare il lettore ad una perdita immediata dell'attenzione.[20]

Sfruttando strumenti come il tracciamento dello sguardo, passati esperimenti hanno determinato quali parti dovrebbero essere contenute in ogni email. Una classica comunicazione inviata tramite posta elettronica dovrebbe includere un'introduzione, un cuore centrale e una conclusione.

Una parte importante è rivestita poi dalla linea dedicata all'oggetto dell'email che sembra avere un grande impatto sul lettore. La tecnologia del tracciamento visivo è stata utilizzata proprio per dimostrare l'importanza della linea dell'oggetto nel determinare una prima conversione (apertura dell'email) del ricevente. In molti casi i rispondenti puntano lo sguardo direttamente alle prime tre parole dell'oggetto; analisi hanno dimostrato che la maggior parte dei lettori legge quattro parole al massimo e che queste non sono nemmeno le prime, ma la seconda e la terza (Fig. 3).

Fig. 3. Eyetracking technology

Una volta aperta l'email, studi hanno dimostrato che la parte più interessante del messaggio è la sezione di promozione principale, in particolare il banner in alto visualizzato immediatamente dopo aver aperto l'email. Le seconde parti più interessanti delle email pubblicitarie (nel 90% dei casi) sono le sezioni collocate immediatamente dopo il banner principale, contenenti l'offerta di prodotti o servizi. Infine, il terzo e il quarto segmento di interesse sono l'intestazione e la sezione di introduzione della comunicazione.[17]

2.6 Effetti di breve e lungo termine nella pubblicità online

Valutare l'efficacia dei vari mezzi pubblicitari è stato, soprattutto negli ultimi anni, un argomento di continuo e sempre maggiore interesse nel campo del marketing. I ricercatori hanno dimostrato che strumenti più tradizionali come la TV, la radio e la pubblicità stampata hanno effetti sia di lungo che di breve periodo e che per lo più quelli a lungo termine variano a seconda della tipologia di pubblicità. Lo stesso vale per quella categoria di mezzi pubblicitari più innovativi come la pubblicità online. È infatti interessante capire quali sono gli effetti di breve e lungo periodo sulle vendite e per quanto tempo i diversi tipi di pubblicità riescono ad indurre un comportamento d'acquisto nel cliente.

Restringendo l'analisi a tre tipi di strumenti pubblicitari online, i siti per la comparazione di prezzo, i banner pubblicitari e l'email marketing, si è giunti a risultati che potrebbero essere di grande aiuto per le imprese che si trovano a dover decidere come allocare il proprio budget di marketing.
Dalle ricerche è emerso che la pubblicità online ha effetti sia di lungo che di breve periodo, ma che la durata e l'intensità di tali effetti è differente a seconda del mezzo che si sta considerando. Tutti e tre i canali hanno un significativo impatto positivo sulle vendite. In particolare, i banner sono 1.6 volte più efficaci dell'email marketing se l'obiettivo è un effetto rapido in termini di conversione in acquisti, mentre se si guarda agli effetti cumulati di lungo e breve periodo insieme l'email risulta essere circa otto volte più incisiva dei banner pubblicitari. Per quanto riguarda invece la comparazione di prezzi online, essa ha un forte impatto nel breve termine mentre risulta meno efficace degli altri due mezzi se ci si focalizza sul lungo periodo.
In conclusione, l'email marketing è lo strumento che sul comportamento di acquisto del cliente ha tra i tre l'effetto più lungo. Questo probabilmente è dovuto alla natura stessa dell'email, la quale può essere archiviata nella posta e poi ripresa successivamente in caso di necessità; il messaggio è quindi soggetto a esposizioni successive agli occhi del cliente e rimane accessibile anche molto tempo dopo la ricezione. Al secondo posto ci sono poi i banner pubblicitari e infine i siti di comparazione di prezzo, i quali hanno la vita più breve tant'è che infatti l'utente non può accedere allo stesso annuncio più volte, ma soltanto una, al momento della consultazione. In realtà la durata dell'effetto non va di pari passo con l'intensità dell'impatto stesso, per esempio i banner pubblicitari hanno una maggiore esposizione visiva rispetto alle pagine di comparazione di prezzo, ma performano in modo peggiore in termini di impatto di lungo periodo sulle vendite.[21]

Per quanto riguarda l'email marketing, se da un lato è vero che essa può perdurare a lungo tra i messaggi del cliente, molti manager sono a conoscenza

del fatto che se un consumatore ritarda la decisione di acquisto, la probabilità che poi tale scelta venga accantonata definitivamente è molto alta. In risposta a questa sfida, i manager dell'area marketing spesso fissano delle scadenze o dei limiti temporali per la durata di una certa offerta promozionale. Comunque, alcune ricerche hanno evidenziato che, mentre fissare delle deadline può incentivare il cliente ad acquistare subito anziché in un momento successivo, limiti di tempo o troppo restrittivi o troppo permissivi possono urtare la risposta anziché aiutare.
Sono quindi stati sviluppati dei modelli di calcolo per cercare di trovare il limite ottimo della durata di una certa promozione deliverata tramite posta elettronica. Per arrivare al risultato, che ovviamente cambia da email a email in quanto soggetto a fattori variabili a seconda del contesto, gli studiosi hanno scomposto l'effetto di tale limite temporale in due forze. La prima è l'awareness, più la scadenza dell'offerta è dilazionata nel tempo più i consumatori hanno un'elevata probabilità di venire a conoscenza della promozione e di conseguenza fornire un riscontro. La seconda dimensione è l'urgency, in tal caso avere un limite temporale troppo ampio per rispondere alla comunicazione può portare il cliente a non sentirsi costretto ad approfittare subito dell'offerta, ma posticiparla e infine portarlo a non acquistare affatto.

Gli studi alla fine supportano l'ipotesi che, nel caso di email promozionali, la strada migliore è comunque quella di fissare delle scadenze relativamente corte, perché è vero che aumentando la durata del gap temporale si ha una maggiore awareness dell'offerta, ma allo stesso tempo è anche vero che i clienti ricevono dozzine di email ogni giorno e quindi la probabilità che una volta archiviata la comunicazione non venga mai ripresa è molto alta. Al contrario, un'offerta inviata tramite posta cartacea o tramite un catalogo in genere impiega un tempo superiore a raggiungere il destinatario e lo stesso cliente impiega più tempo a processare l'informazione. Questo suggerisce quindi che in questi casi uno spettro temporale più ampio sia la soluzione più adatta.[22]

3. Metodologia e analisi

3.1 Evidenze dalla letteratura

Dalla letteratura analizzata nella sezione precedente, numerose sono le conclusioni a cui gli studiosi sono giunti in seguito alle varie analisi ed esperimenti condotti nel campo della comunicazione col cliente. Prima di procedere all'analisi dei dati provenienti dall'azienda presa sotto esame è bene fare un riassunto di quali sono queste evidenze empiriche che sono emerse, in modo tale da avere ben chiaro quali saranno le domande di ricerca che alimenteranno l'analisi del database. L'obiettivo è infatti quello di valutare se vi sia un riscontro di queste evidenze anche nel caso sotto osservazione o se invece i risultati a cui si giungerà andranno a smentire tali conclusioni.

L'utilizzo sempre più crescente dei dispositivi mobili ha portato a ritenere che uno tra gli strumenti più efficaci per comunicare coi clienti siano le applicazioni di messaggistica istantanea. Tramite un SMS l'azienda può comunicare in modo diretto, rapido e con costi molto bassi coi propri clienti, informandoli su eventi e promozioni pensate dal brand appositamente per loro. Gli eventi, per l'appunto, sono un altro dei metodi di contatto che molte aziende ritengono fondamentale inserire nel loro mix di marketing. Sono infatti considerati dal 31% delle aziende il singolo canale di marketing più efficace se comparato con la pubblicità tradizionale, i canali digitali e i social media. Il 95% dei responsabili marketing pensa che gli eventi siano un'opportunità per creare relazioni "di persona" in un mondo sempre più digitale. Per il 50% dei responsabili marketing le ragioni principali per cui si organizzano gli eventi sono di natura commerciale, cioè incremento della brand awareness e delle vendite, e di costruzione di una community fedele al brand.

Già da questo esempio si evince che a seconda di quelli che sono gli obiettivi che un'impresa si prefigge, diversi sono i metodi di contatto del cliente che vengono prediletti. Se il fine risulta essere quello di acquisire nuovi clienti e quindi promuovere il brand e i relativi prodotti l'utilizzo di mezzi come i cataloghi, i mailer cartacei e l'organizzazione di eventi sembra essere la strada più efficace. Nella fase successiva di retention gli obiettivi cambiano e diventano quelli di creazione di una relazione di lungo periodo nell'ottica di creare una forte brand loyalty. In questo caso il marketing diretto risulta essere lo strumento preferito: chiamate telefoniche, SMS, posta cartacea e email sono i mezzi tramite cui le imprese sono in grado di inviare ai clienti uno specifico messaggio, con le giuste tempistiche, nell'ottica di incentivarne gli acquisti. Nell'ultima fase di customer development in cui le aziende cercano di spingere

sempre di più le vendite da parte di quei clienti già acquisiti un mix di eventi e invio di promozioni tramite il direct marketing è il mezzo più selezionato.

Tra i vari obiettivi sopra elencati quello di retention dei clienti sembra essere il più sfidante, a questo si aggiunge anche quello di riattivare clienti che da tempo non acquistano più e che quindi hanno ridotto la loro brand loyalty. Da alcuni studi è emerso che i canali offline, quindi per esempio la pubblicità tradizionale tra cui la posta cartacea, sono maggiormente adibiti a riattivare clienti inattivi, mentre i canali online hanno per lo più un ruolo di retention.

Dalla prospettiva delle aziende quello che oggi è ritenuto il metodo più efficace per contattare il cliente, se si considerano come criteri decisionali la rapidità, i bassi costi e la potenzialità di raggiungere con un basso effort un ampio spettro di utenti, è l'email marketing. In particolare, molti brand fanno largo affidamento sull'invio di newsletter e nello specifico di newsletter personalizzate che sembrano generare risultati migliori in termini di tasso di click rispetto alle email standardizzate. Le performance di questo strumento variano da Paese a Paese in quanto ci sono alcune dimensioni che vanno tenute in considerazione e che sono specifiche delle varie nazionalità.

Da un punto di vista dei riceventi invece i mezzi di comunicazione che rientrano nella categoria del marketing diretto ovvero le email, le chiamate, i messaggi sono spesso valutati in modo negativo e posizionati all'ultimo gradino del podio quando si richiede di elencare quali siano gli strumenti promozionali prediletti. Infatti al primo posto rimangono i canali per la comunicazione di massa, al secondo posto i mezzi di comunicazione cartacei come cataloghi e mailer e al terzo e ultimo posto i canali digitali e telefonici quindi per l'appunto le chiamate, gli SMS e le email. Va però precisato che queste evidenze sono da contestualizzare tenendo conto della tipologia di azienda che si sta considerando. Quindi nel caso reale qui preso in considerazione bisognerà considerare il fatto che in tal caso l'utente non è il generico consumatore di un retailer che vende prodotti generici, ma si tratta di un consumatore di beni di lusso e che quindi può valutare una chiamata da parte del negozio non come intrusiva o irritante, ma come una particolare attenzione a lui rivolta che lo porta ad apprezzare questo metodo di contatto. In ogni caso dai risultati emergono nette preferenze da parte dei consumatori per quei canali più tradizionali che per loro natura sono ritenuti più affidabili come i cataloghi e la posta cartacea, mentre le email e la ricerca online, seppur tra i nuovi mezzi siano i prediletti, rimangono comunque meno incisivi rispetto a canali più consolidati.

Infine, un'ulteriore differenza che è emersa tra metodi di contatto più tradizionali e metodi di contatto più innovativi riguarda gli effetti nel breve e lungo termine. Quello che dalle ricerche passate è scaturito è che l'email

marketing genera risultati migliori in termini di vendite nel breve periodo. Questo perché nonostante vi sia la possibilità di riprendere e rileggere più volte una newsletter, il rischio che questa venga dimenticata è molto alta data la ingente mole di email che ogni persona riceve nell'arco di una giornata. Inoltre, molto spesso associata ad una email vi è una promozione che ha un certo limite temporale e questo spinge i riceventi ad approfittare subito dell'offerta. Diverso invece è il caso dei cataloghi o dei mailer cartacei che sembrano avere un maggior effetto nel lungo periodo, in questo caso infatti il lasso di tempo per raggiungere il destinatario è superiore rispetto all'immediatezza di consegna di una newsletter e quindi gli effetti nel tempo sono prolungati.

3.2 Metodologia e indicatori di performance

Per cercare di trovare un riscontro o una smentita alle evidenze sopra elencate è stato costruito un database partendo dai dati relativi alle varie attività di outreach e di contatto del cliente sviluppate dall'azienda sotto analisi. Come già detto si tratta di un'azienda operante nel settore dell'abbigliamento di lusso, la quale, all'interno del suo team di Customer Relationship Management, sviluppa diverse strategie e metodi per entrare in contatto coi propri clienti.

Tali iniziative, pensate per instaurare un contatto coi clienti, possono essere classificate sotto tanti punti di vista. In primo luogo, vanno differenziate le iniziative sviluppate a livello locale da quelle aventi invece un carattere globale. Le prime sono in genere pensate per i singoli mercati e hanno carattere locale proprio perché basate su aspetti che sono tipici di un certo Paese e che quindi non possono essere estese ai clienti di tutto il mondo. Per esempio, le iniziative pensate per l'arrivo del Capodanno cinese saranno implementate solo in quei Paesi dove tale festività è celebrata o comunque destinate ai clienti aventi nazionalità cinese. Un altro caso sono per esempio quelle iniziative correlate con lo svolgersi di certi eventi sportivi, in tal caso i destinatari sono quei clienti che risiedono nel Paese ospitante la competizione e ai quali viene offerta un'esperienza che sia in grado di associare il brand con l'evento sportivo stesso. A volte invece il carattere locale di un'iniziativa non ha tanto a che fare con il contesto in cui si trova un certo Paese, ma è relativa al fatto che è destinata ad un selezionato target di clienti di un particolare Paese. Spesso infatti molte iniziative sono pensate per quei clienti che hanno raggiunto un certo livello di spesa, ai quali vengono per esempio fatti dei piccoli regali in modo da farne aumentare la fedeltà nei confronti del brand. In questi casi non avrebbe senso estendere tali progetti a livello globale in quanto sarebbe un eccessivo sgravio di costi che molto probabilmente non fornirebbe gli effetti sperati. Per determinare questi metodi tramite cui instaurare un contatto coi clienti, la segmentazione per spesa è solo uno dei tanti criteri su cui ci si basa. Infatti, molto spesso, si guarda per esempio all'attività dei clienti intesa in termini di frequenza di acquisto. Ci sono infatti iniziative appositamente focalizzate sui clienti inattivi e che hanno quindi come scopo principale quello di cercare di riattivarli. Anche in tal caso queste strategie non vengono implementate a livello globale, ma solo in quei Paesi dove si ritiene che i benefici derivanti possano andare a più che controbilanciare i costi sostenuti.
I progetti sviluppati invece a livello globale possono avere come fondamento diverse motivazioni. Ci sono infatti iniziative che sono collegate con la stagionalità tipica del settore della moda, quindi piani mirati per esempio a promuovere la nuova collezione dei capi autunno/inverno o primavera/estate. In

questo caso si tratta di iniziative implementate due volte all'anno e che non vengono sviluppate in un singolo mercato, ma coinvolgono i clienti di tutto il mondo in quanto il fine ultimo è lo stesso: lanciare i nuovi capi della collezione indipendentemente dal mercato di riferimento.
In altri casi vi sono invece dei collegamenti con festività celebrate a livello globale come per esempio la Festa del Papà o il giorno di San Valentino. Per questi avvenimenti le iniziative vengono appunto sviluppate in modo da coinvolgere i clienti di tutto il mondo.

Un secondo tipo di criterio sulla base di cui suddividere le varie iniziative è legato all'aspetto di chi implementa questi metodi di contatto. Nell'azienda sotto analisi le differenti attività di contatto dei clienti possono essere gestite a livello personale o a livello corporate. Nel primo caso sono i commessi dei negozi ad avere l'interazione coi clienti, mentre nel secondo caso la fonte è l'Headquarter stesso. Ovviamente a seconda che l'attività abbia origine personale o corporate la tipologia di canale e di formato della comunicazione cambiano, in quanto non tutti i metodi di contatto che un commesso può sfruttare possono essere implementati anche a livello corporate. In genere le attività di outreach di tipo corporate consistono in comunicazioni di massa che sfruttano per esempio l'invio di email e newsletter, si tratta pertanto di comunicazioni standardizzate che vengono inviate allo stesso modo a tutti i clienti. Oppure possono consistere nell'invio di cataloghi o cartoline promozionali a casa del cliente o da ritirare in negozio. Nel caso invece di comunicazioni provenienti dagli addetti alla vendita il messaggio stesso può in primo luogo essere personalizzato e in secondo luogo può avere formati diversi, si può trattare per esempio di una telefonata, di un messaggio oppure di un'email. Rientrano anche nella categoria personale tutti i metodi di contatto legati alla creazione di un'esperienza pensata appositamente per il cliente quindi la partecipazione ad un evento o la ricezione di un presente da parte del brand.

In relazione a quest'ultimo aspetto va infatti precisato che inizialmente la maggior parte delle attività implementate dall'azienda per entrare in contatto coi propri clienti consisteva esclusivamente nell'organizzazione di eventi o esperienze in collaborazione con altri brand. In un secondo momento, visti comunque gli ingenti costi e sgravi di tempo che un evento richiedeva e data inoltre la ristretta mole di clienti che si andava a coinvolgere, si è iniziato a pensare se non ci fossero altri metodi di contatto in primo luogo meno onerosi su entrambi gli aspetti di tempo e costo e in seconda battuta tali da permettere un coinvolgimento di clienti più ampio rispetto a quelli legati ad un evento. Questo tipo di ragionamento ha preso piede anche dalla considerazione che essendo gli eventi molto costosi il target di clienti a cui erano destinati era costituito soprattutto da clienti alto spendenti. Ma quello che si notava era che

trattandosi di clienti con un Life Time Value consistente quindi con un comportamento di acquisto già molto rilevante per il brand la loro attività e la loro mole di spesa rimanevano sostanzialmente invariate in seguito alla partecipazione all'evento. Per tale ragione si è iniziato a pensare a come raggiungere non solo la punta della piramide di clienti, quelli alto spendenti, ma anche la restante maggioranza alla base dell'iceberg, che in termini di numeriche risulta tuttora essere la più consistente. È stato proprio in quest'ottica che sono iniziate quelle attività più propriamente definite di "outreach" ovvero basate sull'utilizzo di telefonate, messaggi e email da parte dei commessi dei negozi per contattare i clienti del rispettivo portafoglio. È stato quindi sviluppato un progetto pilota che ancora oggi si sta cercando di estendere a tutto il mondo che prevede che ogni Customer Advisor partecipante abbia un certo numero di clienti da contattare al mese usando il mezzo che lui più ritiene opportuno. A fine mese ogni commesso deve riportare i clienti che effettivamente ha contattato, quando li ha contattati e con quale mezzo e infine il feedback ricevuto. Tutte queste informazioni vanno via via a creare la base di tutte le operazioni di tracking che l'azienda implementa nell'ottica di valutare l'efficacia di questo progetto.

Quindi, come appena accennato, i canali che l'azienda sfrutta per inviare o trasmettere le comunicazioni o per implementare le diverse iniziative sono molteplici. Ogni canale a sua volta può poi essere ulteriormente partizionato a seconda di qual è il formato prescelto per deliverare le varie comunicazioni. Sicuramente un primo canale è la posta elettronica, in tal caso il formato può essere una email o una newsletter. Questo canale risulta essere ampiamente sfruttato grazie soprattutto alle sue caratteristiche di rapidità, basso costo e elevata capacità di raggiungimento di un'ampia gamma di utenti. Il fatto poi che si tratti di una email o di una newsletter è da collegare alla tipologia del contenuto stesso della comunicazione. Le newsletter sono messaggi di posta elettronica che in genere contengono informazioni su eventuali promozioni o offerte e che vengono inviate periodicamente a quei clienti che in fase iniziale hanno dato il loro consenso a ricevere comunicazioni da parte dell'azienda. Se invece si parla di email si fa riferimento all'invio di una comunicazione che può avere senz'altro dei contenuti promozionali, ma che in genere ha carattere personale. Spesso infatti sono i commessi stessi che inviano le email ai clienti facenti parte del loro portfolio, in questo caso non si tratta di messaggi standardizzati ma ogni addetto alla vendita può personalizzare il messaggio stesso nel modo che più ritiene idoneo in relazione al cliente che dovrà riceverlo. Un secondo canale è quello che sfrutta le applicazioni di messaggistica istantanea. In questo caso il formato può essere quello di un generico SMS di testo o il più innovativo messaggio WhatsApp. La scelta di questo tipo di canale si basa senz'altro sulla sua rapidità e sul basso costo. C'è però da considerare

che questa tipologia di veicolo comunicativo nell'azienda sotto esame viene al momento soltanto sfruttato dai commessi per interagire direttamente coi propri clienti. Non è ancora in effetti stato testato l'invio di comunicazioni a livello globale, quindi di origine corporate, che abbia come formato proprio l'SMS.
Un terzo canale consiste nelle telefonate. Molte iniziative implementate sfruttano proprio questo canale per interagire coi clienti. Si tratta di uno strumento con alte potenzialità in quanto permette di avere un confronto verbale diretto col cliente. Le chiamate possono essere fatte direttamente dai commessi e le motivazioni, che poi verranno delucidate meglio a seguire, possono essere molteplici. Per fare un esempio, un cliente può essere contattato telefonicamente per essere informato circa una certa promozione oppure si può decidere di sfruttare questo canale per cercare di riattivare clienti che da un certo numero di mesi o anni non acquistano più, invitandoli magari a visitare il negozio o ricordandogli ad esempio l'uscita della nuova collezione. Anche se in genere questo strumento è sfruttato dai commessi stessi quindi ha carattere più personale, vanno comunque menzionati e inclusi nel database i casi in cui invece l'origine della comunicazione è di tipo corporate, in questo caso le chiamate ai clienti sono fatte da un'agenzia esterna e in linea di massima hanno un carattere maggiormente standardizzato.
Quando le telefonate vengono effettuate direttamente dai commessi solitamente l'approccio utilizzato è quello secondo il quale ogni commesso chiama i clienti del proprio portfolio. Infatti, ogni addetto alla vendita ha un certo numero di clienti che gli sono stati assegnati in base alla loro storia di acquisto. Si tratta in genere di clienti che hanno fatto la maggior parte degli acquisti nel negozio in cui il commesso in questione lavora e che durante la vendita sono stati seguiti proprio da lui. Risulta quindi sensato che la chiamata venga effettuata dal commesso di fiducia, in modo tale da sfruttare l'eventuale confidenza e conoscenza che è nata tra lui e il cliente.
Un canale aggiuntivo che però non è ancora ampiamente sfruttato come lo è in molte altre realtà nel campo della moda è quello che sfrutta i social media. Sono infatti molto rari i casi in cui la comunicazione col cliente avviene tramite questo canale. L'azienda possiede una pagina Facebook e una pagina Instagram, ma queste vengono per lo più sfruttate come strumenti promozionali e non come metodi per entrare in contatto col cliente. Va però precisato che questa scelta al momento è motivata dal fatto che il target di clienti a cui la maggior parte dei prodotti è destinata fa parte di una generazione che non sfrutta troppo queste nuove tecnologie, ma è ancora radicata a metodi di comunicazione più tradizionali. Proprio per tale ragione un canale che è invece molto utilizzato per instaurare un contatto coi clienti è la posta tradizionale. Questo canale comprende diverse forme di comunicazione, tra queste i cataloghi, i mailer cartacei e le più obsolete lettere.

I cataloghi sono uno strumento che in genere viene spedito direttamente a casa del cliente oppure viene lasciato in negozio e consegnato personalmente. Tra le varie attività del CRM vi è per l'appunto quella relativa alla creazione delle liste dei clienti a cui spedire questi cataloghi. Visto che l'utilizzo di tale tipo di comunicazione è soggetto a costi nettamente più elevati di quelli che possono essere associati per esempio all'invio di una email o ad una telefonata è importante definire correttamente il target dei clienti destinatari. Innanzitutto, vi possono essere diverse tipologie di catalogo, da quello con contenuti più formali a quello più casual, fino ad arrivare a quello contenente solo accessori o relativo ad una certa sottocategoria di prodotti (ad esempio la collezione di prodotti in pelle). Ogni cliente in base alla sua storia di acquisto può quindi risultare come papabile ricevente delle diverse tipologie di catalogo, in alcuni casi infatti ad uno stesso cliente vengono inviati due cataloghi aventi contenuti diversi, ma che comunque possono incontrare il suo gradimento visto il comportamento passato. Quindi in genere si tratta di clienti che comunque hanno già sviluppato una fedeltà nei confronti del brand e che per tale ragione hanno una buona probabilità di continuare la relazione con esso. Il catalogo pertanto non viene inviato ai clienti potenziali in quanto ancora le loro preferenze non sono note; si rischierebbe infatti di inviare un certo tipo di catalogo ad un cliente che poi magari rivela interesse per tutt'altra tipologia di prodotto. Questo canale comunicativo viene in genere sfruttato quando si vuole promuovere la nuova collezione pertanto due volte all'anno e non più frequentemente come accade per altre tipologie di prodotto. Tale scelta è dovuta al fatto che dietro la creazione e l'invio di un catalogo si nasconde un'ingente mole di lavoro, soprattutto in termini di tempo. Si parte infatti dalla creazione dei contenuti creativi, quindi la parte di shooting e di scelta delle immagini e didascalie da inserire. Si procede poi alla creazione delle liste dei papabili clienti destinatari, questo step può risultare semplice ad uno sguardo esterno, ma in realtà richiede molto tempo in quanto per ogni potenziale cliente che possiede i criteri tali per poter ricevere il catalogo bisogna valutare se effettivamente ha dato il consenso a ricevere tali comunicazioni e se in caso affermativo ha fornito un indirizzo a cui poter spedire il catalogo stesso. Un ultimo lasso di tempo è poi dovuto al periodo fisicamente necessario per effettuare la spedizione ai clienti risedenti nelle diverse parti del mondo.
Un iter molto simile è riservato ad un'altra tipologia di comunicazione che sfrutta però sempre la posta tradizionale e che è il mailer cartaceo. Col termine mailer si intende una sorta di cartolina avente contenuti promozionali o comunicazioni rivolte al cliente. Per esempio, si può decidere di sfruttare questo tipo di comunicazione per invitare il cliente in negozio a vedere i capi della nuova collezione oppure insieme alla cartolina viene inviato un panel coi diversi tipi di tessuto con cui il cliente potrà andare a comporre il suo abito. Con

quest'ultima modalità il cliente è in grado di toccare con mano i diversi tessuti e eventualmente già scegliere da casa quello che più incontra le sue esigenze. Il canale della posta diretta è sfruttato non solo per l'invio di comunicazioni cartacee come per l'appunto cataloghi o cartoline, ma spesso per cercare di aumentare la fedeltà del cliente nei confronti del brand, spedendogli dei piccoli regali direttamente a casa. Ovviamente questo particolare metodo di interazione è sviluppato per dei target di clienti molto ristretti, che rispondono a specifiche caratteristiche e per i quali si pensa che la ricezione di un regalo possa incentivarne in modo consistenze le intenzioni di acquisto. Esempi di questo metodo di contatto sono molteplici, per citarne alcuni l'invio di una bottiglia di vino in onore del compleanno di certi clienti o ancora biglietti per assistere ad una certa competizione sportiva per quei clienti che oltre ad essere alto spendenti nei confronti del brand hanno anche una forte passione per quello sport. Ci sono stati poi casi in cui sono stati inviati altri tipi di regalo per esempio un libro contenente la storia dell'azienda oppure un presente per le mogli dei clienti nel giorno delle Festa della Mamma. Si tratta in tutti i casi di mezzi per cercare di dimostrare al cliente una certa attenzione e cura in modo tale da spingerne gli acquisti in futuro e contare su un positivo passaparola.
Una variante al metodo precedente consiste nello sfruttare come canale per la consegna del regalo il negozio stesso. Spesso infatti i clienti sono invitati a prelevare il regalo direttamente in store, in questo modo il cliente può ricevere il presente e con l'occasione farsi un giro in negozio e magari essere portato ad acquistare qualche capo. In altri casi la consegna di un regalo è legata al comportamento di acquisto del cliente, sono infatti frequenti quelle promozioni per le quali si ha diritto a ricevere un omaggio, che può consistere per esempio in un prodotto come una cravatta o un altro accessorio, ma solo se si supera una certa soglia di spesa.
Infine, un ultimo metodo e canale per instaurare un contatto col cliente è l'evento. Generalmente si tratta di eventi in negozio come per esempio aperitivi, in questi casi al cliente vengono presentati gli ultimi capi arrivati e si cerca di spingerne gli acquisti. Questo tipo di metodo è sicuramente molto oneroso sia in termini di tempo, ma soprattutto in termini di costo e per tale motivo è necessaria un'attenta selezione di coloro che vi sono invitati a partecipare. Oltre a numerosi aperitivi vengono organizzate saltuariamente anche delle cene, queste generalmente sono riservate ai clienti alto spendenti che magari per l'occasione decidono proprio di acquistare un capo del brand. Ci sono poi dei casi in cui l'evento non mira a promuovere direttamente un certo prodotto, mostrandolo e facendolo provare al cliente, ma consiste nel coinvolgere il cliente in un'esperienza, in alcuni casi anche rivolta ai cosiddetti "prospect" quindi clienti potenzialmente da acquisire. Sono state infatti frequenti partnership con altre aziende in modo tale da un lato di far conoscere il brand a

clienti di altre aziende nell'ottica di convertirli e in secondo luogo offrire ai propri clienti delle esperienze slegate dal mondo della moda, ma che come fine ultimo avessero comunque quello di far sentire il cliente coccolato e circondato di attenzioni in modo da portarlo ad incrementare i suoi acquisti.

Le varie iniziative inserite nel database oltre ad essere categorizzate in base alle dimensioni elencate precedentemente, ovvero in base all'area geografica di riferimento, alla fonte che le implementa, al canale e al formato prescelti per metterla in atto, sono state differenziate anche in base allo scopo per il quale sono state pensate e realizzate.
Il fine principale e ampiamente più utilizzato è quello commerciale. La maggior parte delle attività mirate a instaurare un contatto col cliente cercano di incentivare e spingere le intenzioni di acquisto. Prima fra tutti la newsletter, in questo caso l'obiettivo principe è puramente quello di spingere le vendite informando i clienti della nuova collezione o di alcuni nuovi prodotti in circolazione; stessa cosa per i cataloghi e le cartoline spedite a casa del cliente. Questi metodi infatti sfruttano un approccio puramente visivo in quanto basati su immagini e fotografie dei capi realizzati dal brand. In relazione proprio all'invio di cataloghi o mailer spesso si utilizza una strategia che combina diversi metodi di contatto. In prima battuta il cliente riceve a casa il catalogo o la cartolina e poi dopo un certo periodo viene ricontattato tramite una chiamata o una email che servono da richiamo della comunicazione precedente, viene cioè effettuato quello che in gergo è chiamato follow-up. L'obiettivo è quello di ricordare l'oggetto della comunicazione precedente e spingere il cliente ad intraprendere certe azioni.
Per quanto riguarda invece il caso di chiamate, messaggi o delle generiche email, se da un lato uno dei motivi per cui questi metodi sono utilizzati è sicuramente quello commerciale, il loro utilizzo non è puramente focalizzato su tale aspetto. Infatti, spesso questi strumenti vengono sfruttati anche per valutare la situazione di un cliente, in termini di frequenza di acquisto e di fedeltà nei confronti del brand. Per esempio, tra le tante iniziative, ogni mese, vengono fornite ai vari Paesi le liste di quei clienti che da un certo numero di mesi risultano inattivi. Una volta valutata la possibilità di raggiungere il cliente con uno dei tanti metodi a disposizione, cioè tramite chiamate, email o SMS, si entra in contatto con lui per cercare di capire quali sono state le motivazioni di questo periodo di inattività e in un secondo momento lo si invita a dare un'occhiata alla nuova collezione e alle novità presenti in store.
Spesso il contatto col cliente è invece instaurato per ottenere delle informazioni, in tal caso l'interazione è molto simile ad un sondaggio cioè mirata a capire quali sono ad esempio i driver di acquisto, le preferenze in relazione ai vari prodotti o informazioni più personali, ma comunque sempre legate al brand. Tutta la parte di metodi di contatto invece che comprende l'organizzazione di

eventi o la volontà di far vivere al cliente una certa esperienza ha due focus principali. Da un lato l'obiettivo è quello di deliziare il cliente, farlo sentire importante agli occhi del brand e questo primo scopo è rivolto soprattutto a quei clienti già acquisiti e con cui l'azienda ha già instaurato una relazione. Un secondo obiettivo è invece quello di rafforzare il brand, in questo caso gli eventi sono per lo più destinati a potenziali clienti, quindi il fine è quello di acquisirne di nuovi. In realtà rientrano sotto quest'ultima categoria anche tutte le attività mediante le quali si comunicano al cliente delle variazioni circa eventuali chiusure o aperture di store, infatti lo si fa per tenere il cliente aggiornato in modo tale che anche se il negozio a cui era assegnato non c'è più lui possa comunque fare affidamento su un altro store. Va precisato poi che il primo tipo di eventi, categorizzati come strumenti di "delighting", sono in genere molto ristretti, in termini di clienti coinvolti, in quanto i costi di organizzazione sono nettamente più elevati rispetto agli altri metodi di contatto e per tale ragione il bacino di clienti a cui sono destinati è selezionato con estrema cura. Vengono definiti come strumenti di "delighting" non solo gli eventi, ma anche tutti gli altri metodi di contatto che in qualche modo sono mirati a compiacere il cliente e fargli capire che il brand pone su di lui una grande attenzione. Per esempio, tutte le email o lettere cartacee contenenti semplicemente degli auguri di Buon Anno o auguri in occasione del compleanno stesso del cliente sono categorizzate sotto quest'ultimo filone di metodi di contatto. Legato alla volontà di compiacere i clienti c'è una sottocategoria di metodi di contatto che è quello che prevede la donazione di piccoli gift al cliente, cioè di regali che possono essere o prodotti del brand stesso o un tutt'altro tipo di prodotto e il cui fine è comunque sempre riconducibile a deliziare il cliente e farlo sentire importante agli occhi del brand.

I dati utilizzati per la costruzione del database fanno riferimento alla maggior parte delle iniziative sviluppate dall'azienda sotto analisi durante il 2018. Ormai da qualche anno l'iter procedurale collegato all'implementazione di un'iniziativa è il seguente.
Se si tratta dell'organizzazione di un evento o di un'esperienza l'apporto del team di CRM avviene in genere dopo lo svolgersi dell'attività, cioè nel momento in cui si effettua il tracking. In questo primo caso una volta svolto l'evento il mercato che è stato fautore dell'iniziativa invia la lista di clienti che effettivamente ha partecipato al team CRM, che successivamente procede alla creazione del gruppo di controllo e alla generazione del report. Un percorso diverso avviene invece per tutte quelle iniziative che effettivamente possono essere categorizzate come outreach. Il termine outreach fa letteralmente riferimento al raggiungimento del cliente, contatto che può avvenire sfruttando diversi metodi: dalle email, alle chiamate, ai messaggi, tutti strumenti che i commessi possono utilizzare per entrare in comunicazione coi clienti del loro

portafoglio. Alcune di queste iniziative sono implementate mensilmente dai vari mercati, altre invece sono occasionali perché magari destinate ad un certo target di clienti o perché riferite ad un certo evento temporale ad esse collegato. In ogni caso, a meno che non si tratti di iniziative proposte dai mercati dove in quel caso la lista dei clienti da contattare è fornita ai commessi direttamente da loro, in tutti gli altri casi è il team CRM a definire queste liste. Per esempio, tutti i mesi vengono fornite ai mercati le liste di quei clienti da contattare il mese successivo e che sono clienti che risultano inattivi da 6, 12, 18 o 24 mesi. Ogni mercato a questo punto esamina la lista ricevuta e poi la passa ai commessi in negozio. Ogni commesso legge la lista e valuta se ci sono dei clienti associati al rispettivo portafoglio che rientrano tra quelli da contattare, in caso affermativo si dedica inizialmente a quelli, in caso negativo può contribuire comunque contattando clienti a lui non assegnati alleggerendo il lavoro dei colleghi. La lista, oltre a mostrare le informazioni di base per l'identificazione del cliente quindi il codice cliente e i dati personali a lui associati, contiene l'assegnazione del cliente in termini di portafoglio quindi negozio e commesso di riferimento. In aggiunta sono presenti alcune informazioni più strettamente legate alla storia degli acquisti passati del cliente quindi il Customer Life Time Value, cioè l'ammontare di spesa che complessivamente il cliente ha prodotto da quando ha iniziato la relazione col brand, e la data relativa all'ultima transazione. Infine, parte fondamentale affinché un'iniziativa di questo tipo possa avvenire, c'è tutto l'insieme di coordinate per poter contattare il cliente quindi i numeri di telefono da lui rilasciati (personale o di lavoro) e l'email. Ogni commesso seleziona i clienti che gli competono e decide in che modo contattarli, in genere il mezzo più utilizzato è l'email in quanto è possibile scriverne una abbastanza standardizzata e inviarla a tutta la lista. Spesso però per avere un feedback reale e istantaneo si tenta come primo approccio la chiamata, nel caso in cui questa non vada a buon fine allora si può optare per un'email o un messaggio (SMS o WhatsApp). Verso fine mese ogni commesso riporta poi nel file inizialmente fornitogli chi sono i clienti che ha effettivamente contattato. Possono quindi generarsi diversi casi: clienti che si è cercato di contattare, ma per problemi relativi alle informazioni di contatto tale azione non ha prodotto risultati; clienti non contattati e clienti realmente raggiunti. Per questi ultimi oltre al tipo di canale utilizzato, viene precisata anche la data in cui il contatto è avvenuto e in alcuni casi il feedback ricevuto. Una volta inserite tutte le informazioni richieste queste liste vengono rimandate indietro al team CRM nell'Headquarter che può quindi effettuare il tracking relativamente a quei clienti effettivamente contattati.

Ogni iniziativa è poi stata categorizzata, cioè è stato precisato se si trattasse di un progetto sviluppato a livello locale o globale, il mercato di riferimento, la sorgente ovvero se fosse un'iniziativa personale o di tipo corporate, il canale e

il formato utilizzati per implementarla, lo scopo, in alcuni casi una breve descrizione (nel caso delle newsletter è stata inserita la frase contenuta nell'oggetto della comunicazione) e il periodo dell'anno in cui è stata messa in atto.
Ad ogni iniziativa è associata una data che indica il giorno in cui per esempio una newsletter è stata inviata o qualsiasi altro tipo di comunicazione cartacea è stata spedita o ancora quando un evento è stato organizzato. Partendo da tale data sono stati presi in considerazione i risultati dell'iniziativa facendo riferimento di volta in volta a quattro lassi temporali diversi. Sono stati inseriti i dati dopo una settimana dall'implementazione dell'iniziativa, dopo due settimane, poi un mese e infine dopo tre mesi dalla data di inizio. Un'eccezione va fatta per le newsletter, in tal caso i risultati sono stati inseriti soltanto dopo una settimana e dopo due settimane, in quanto non avrebbe senso associare all'invio di tale tipo di comunicazione una vendita che avviene un mese dopo o tre mesi dopo il suo recapito. Ogni giorno infatti ogni persona riceve dozzine di newsletter promozionali, che nella maggior parte dei casi finiscono per essere dimenticate appena lette o addirittura nemmeno aperte. Si ritiene pertanto che se una vendita avviene oltre le due settimane dall'invio dell'email non possa esserne considerata direttamente un effetto.

Per ogni periodo temporale i dati inseriti fanno riferimento a diversi aspetti. Primo fra tutti il numero di persone a cui l'iniziativa è rivolta. Si può trattare del numero di persone che hanno partecipato ad un evento o di quelle che hanno ricevuto un certo regalo o ancora del numero di clienti a cui è stata recapitata una newsletter o un qualsiasi altro tipo di comunicazione. In secondo luogo, è stato valutato chi tra i destinatari dell'iniziativa ha poi effettivamente acquistato; in questo modo è stato possibile calcolare il cosiddetto *conversion rate*, cioè il rapporto tra il numero di persone che hanno fatto almeno un acquisto e il numero totale di persone a cui la comunicazione o l'iniziativa era rivolta. Ovviamente più è alto questo tasso più significa che l'iniziativa ha prodotto gli effetti sperati e per i quali era stata pensata. Successivamente è stato inserito il dato circa le vendite relative ai clienti che hanno acquistato; questo valore fa riferimento agli acquisti effettuati dal cliente dal giorno in cui ha ricevuto la comunicazione fino al termine del periodo di osservazione sotto analisi. Si vanno quindi solo a considerare quelle vendite che possono essere ritenute riconducibili alla ricezione della comunicazione. Per gli eventi o la partecipazione a certe esperienze organizzate dal brand in genere non si va a considerare come data, a partire dalla quale considerare le vendite, il giorno effettivo in cui l'evento ha avuto luogo, ma si fa riferimento al giorno in cui il cliente è venuto a conoscenza del futuro svolgersi dell'iniziativa. Questa decisione è basata sul fatto che se per esempio un cliente è invitato ad un evento, quindi una cena o un aperitivo in store, potrebbe essere invogliato ad acquistare uno o più capi del brand proprio

per l'occasione. Se si prendessero in considerazione solo le vendite successive all'evento questi casi andrebbero persi e sarebbe un peccato in quanto tali vendite sono state generate proprio grazie all'iniziativa e vanno quindi a dimostrarne l'effettiva efficacia.

Per tentare di capire se una certa iniziativa ha prodotto gli effetti sperati si vanno a calcolare le vendite incrementali che il target ha generato rispetto ad un altro gruppo di clienti usato come controllo. Questo tipo di analisi è legata al fatto che se venissero considerate come indicatore di performance soltanto le vendite nette si rischierebbe di ritenere profittevole qualsiasi iniziativa che produca delle vendite superiori al costo sostenuto. Per tale ragione è più corretto considerare soltanto le vendite che con un'alta probabilità sono l'effetto diretto dell'implementazione dell'iniziativa. Per farlo si va quindi a confrontare il comportamento del target con quello di un gruppo di clienti di controllo che non sono stati toccati dall'iniziativa.
Per definire questo gruppo di controllo il primo step è capire com'è fatto il target, per fare ciò in genere si vanno a valutare due aspetti. Il primo è lo *spending tier*, cioè il segmento in termini di spesa a cui il cliente è associato. Questa dimensione è data dal rapporto tra il *life time value* (LTV) del cliente e il suo numero di anni di attività (si considerano solo gli anni nei quali il cliente ha fatto acquisti con il brand). L'LTV è un indicatore che misura la spesa totale che un cliente ha generato da quando ha iniziato la relazione col brand. In modo molto più semplice si può definire customer Life Time Value come il guadagno che ogni cliente può generare nel tempo, basandosi su quello che è stato il suo comportamento passato.
Dalla definizione di LTV emergono subito alcune caratteristiche:

- viene calcolato considerando i comportamenti di acquisto;
- è un indicatore che misura la profittabilità dei clienti;
- viene calcolato su un arco temporale definito, la "vita del cliente", intesa come relazione con l'azienda.

Una volta associato il cliente ad un certo segmento di spesa, si va a valutare un secondo aspetto che lo contraddistingue che è l'*activity*. Questo indicatore va a catalogare i clienti in base alla loro frequenza di acquisto, quindi in base al numero di mesi trascorsi dall'ultima transazione effettuata col brand. Si potranno quindi avere clienti attivi oppure clienti che da molto tempo non fanno più acquisti col brand e che quindi sono ritenuti ormai persi. Per ogni cliente pertanto si avranno due misure che lo contraddistinguono, l'activity e lo spending, e che sono utili per andare a definire qual è la distribuzione del target di una specifica iniziativa. Queste due dimensioni vengono valutate prima che l'iniziativa sia messa in atto in modo tale da non essere soggette ad alcun tipo di influenza, ma riflettere quella che è l'effettiva situazione in cui si trova il cliente prima che l'iniziativa lo coinvolga.

Partendo quindi da tale distribuzione è possibile andare a creare un gruppo di clienti utilizzati come controllo e grazie al quale è possibile valutare l'efficacia o meno di una certa iniziativa. L'idea è quella di andare a confrontare il comportamento del target e quello del controllo nei periodi successivi all'invio della comunicazione o allo svolgersi dell'evento. Per tale ragione è importante che i clienti selezionati per diventare il gruppo di controllo non siano stati contattati dal brand, infatti in genere questi vengono scelti tra un pull di potenziali clienti che non hanno dato il consenso a ricevere comunicazioni dall'azienda, in questo modo si è sicuri che il loro comportamento non sia stato influenzato da alcun tipo di evento che abbia un collegamento con il brand. Per quanto riguarda le numeriche, in genere il gruppo di controllo viene creato con una dimensione pari al 10% di quella del target, nel caso in cui le numeriche siano consistenti, mentre si crea un controllo di pari dimensione del target nel caso in cui i clienti siano pochi (in tal caso infatti prendere soltanto un 10% non sarebbe sufficientemente rappresentativo). Nel caso in cui la popolazione di clienti toccata dall'iniziativa abbia dimensioni dell'ordine di grandezza delle centinaia si ritiene che considerare un 10% della dimensione del target sia una percentuale tale da essere rappresentativa della restante parte della popolazione. Una volta creato il gruppo di controllo si possono calcolare le vendite incrementali. Tutti i report delle varie iniziative prendono in input le vendite di target e controllo a partire dalla data di inizio dell'evento e restituiscono le vendite incrementali come output. Queste vendite incrementali IR_{incr} sono calcolate nel modo seguente:

$$IR_{incr} = [S_{target} - (n * AVG_{control} * CVR_{control})]$$

Dove:

S_{target} = vendite del target;

n = numerosità del target;

$AVG_{control}$ = spesa media del gruppo di controllo, data dal rapporto tra le vendite totali del controllo e il numero di acquirenti del controllo;

$CVR_{control}$ = conversion rate del controllo, cioè il rapporto tra il numero di acquirenti del controllo e la dimensione totale del controllo.

Si va quindi a valutare quanto in più (o in meno) ha speso il gruppo di clienti target rispetto a quanto avrebbe speso sempre il target, ma se si fosse comportato come il controllo, cioè se non fosse stato influenzato dagli effetti dell'iniziativa. Infatti, alle vendite del target si vanno a sottrarre le vendite che potenzialmente si sarebbero generate se il target avesse avuto le caratteristiche del controllo, cioè spesa media e conversion rate del controllo.
Una volta ottenute le vendite incrementali è possibile andare a calcolare altri due indicatori. Il primo ottenuto dividendo tali vendite per il numero di clienti

contattati o comunque raggiunti dall'iniziativa. Questa metrica dà un'idea di quante vendite addizionali per persona contattata è in grado di portare il progetto implementato. Quest'ultima offre quindi una stima della profittabilità di una certa iniziativa, informazione utile anche per prendere future decisioni strategiche circa i vari progetti da realizzare. Un secondo indicatore che è utile andare a valutare è quello che prende le vendite incrementali e le divide per il numero di clienti che effettivamente ha fatto un acquisto. Questa misura fornisce il dato reale di quanto ogni acquirente ha effettivamente portato in termini di vendite addizionali al brand.

Ogni iniziativa ha poi associato un costo, pertanto partendo dalle vendite incrementali e dividendole per il relativo costo si ottiene il ROMI, cioè il Return On Marketing Investment. Quest'ultima è una metrica ampiamente utilizzata nel campo del marketing per valutare l'efficacia complessiva di una certa campagna e per aiutare i manager a prendere decisioni circa i futuri investimenti. Il ROMI è un sottoprodotto del ROI (Return On Investment) in quanto valuta il ritorno derivante da una certa iniziativa in base soltanto all'investimento di marketing che essa ha richiesto, mentre il ROI tiene in considerazione anche altri tipi di costo.
In linea generale si può affermare che un ROMI positivo indica un'iniziativa profittevole, mentre un ROMI negativo una non profittevole. In realtà va ricordato che questo indicatore tiene conto soltanto degli investimenti di marketing, per cui è emerso che un ROMI inferiore a 2 indica in realtà che l'azienda sta perdendo soldi e che l'iniziativa non ha quindi prodotto esiti positivi. Infatti un ROMI pari a 2 indica il raggiungimento del punto di breakeven, ovvero l'aver pareggiato i costi di marketing sostenuti per lo sviluppo dell'iniziativa. Visto che non esistono soltanto costi di marketing, ma dietro lo sviluppo di un'attività vi sono un'ingente molte di tempo e risorse umane necessarie un'iniziativa risulta profittevole quando inizia a generare un ROMI superiore ai due punti, in modo da garantire al brand un margine del 50%.

3.3 Analisi e statistiche descrittive

Un primo tipo di analisi che può essere fatta a partire dal database è un confronto tra le iniziative in base alla sorgente di implementazione. Si tratta quindi di andare a paragonare i risultati delle iniziative di tipo corporate con quelle di tipo personale fatte per esempio dai Customer Advisor (CA, cioè i commessi dei negozi). In tal caso tutte le altre misure di segmentazione, dall'area geografica di riferimento, al tipo di canale e formato utilizzati, allo scopo di creazione dell'iniziativa non vengono prese in considerazione. Il confronto viene fatto per i diversi lassi di tempo su cui i dati sono stati raccolti, quindi una settimana, due settimane, un mese e tre mesi.

Quando si parla di iniziative di tipo corporate, come già detto, si vanno a includere quelle comunicazioni che generate dall'Headquarter sono rivolte ad uno spettro di clienti molto ampio. Si tratta quindi di comunicazioni altamente standardizzate, prima fra tutti la newsletter (questo tipo di canale e formato rappresenta infatti il 98% del totale della categoria, com'è possibile vedere dalla Figura 4 sotto riportata). Rientrano poi in questo primo tipo di iniziative anche i cataloghi e i mailer cartacei, che essendo stampati sono uguali per tutti i clienti, e infine le telefonate che in genere vengono commissionate ad un'agenzia esterna all'azienda. Va tenuto presente che le newsletter vengono prese in esame soltanto nei primi due lassi di tempo sotto analisi in quanto per questo particolare metodo di contatto i dati oltre le due settimane non sono stati raccolti per i motivi già precedentemente citati.

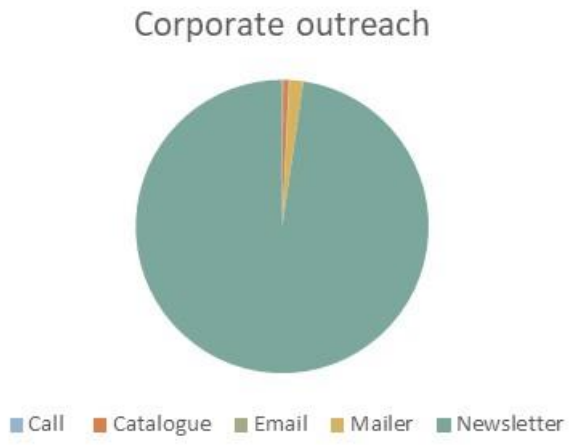

Fig. 4. Tipologie di corporate outreach

Quando si parla invece di iniziative di tipo personale si fa riferimento a quei metodi di contatto che in genere hanno come soggetti promotori i commessi dei negozi o nel caso degli eventi persone affiliate al brand (Fig. 5). Questi metodi di contatto comprendono quindi le chiamate, i messaggi, le email inviate dai commessi ai clienti del loro portfolio o comunque a quei clienti associati al negozio in cui essi lavorano. Oltre a queste iniziative che possono essere definite più digitali ci sono anche tutte quelle in cui vi è un contatto diretto con i clienti, quindi tutti gli eventi organizzati dal brand per promuovere i propri prodotti o le esperienze organizzate per fare acquisizione di potenziali nuovi clienti, e quelle definite di "gifting", cioè situazioni in cui il cliente riceve un piccolo regalo da parte dell'azienda, in genere per incentivarne gli acquisti o semplicemente come strumento di "delighting".

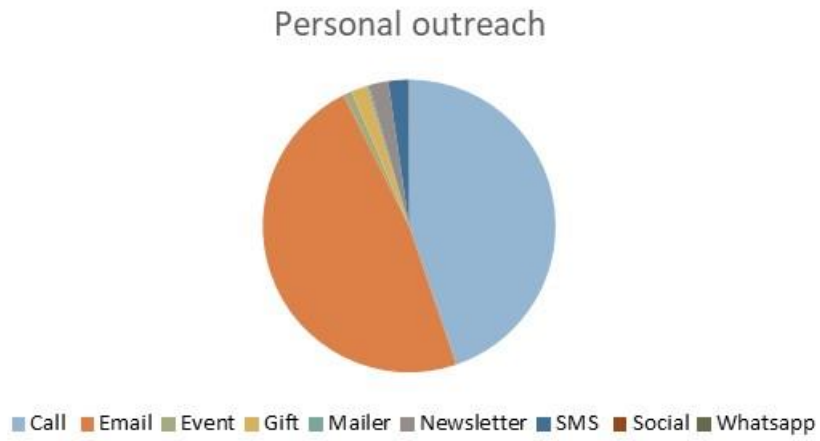

Fig. 5. Tipologie di personal outreach

Il confronto tra le due sorgenti promotori delle varie iniziative viene fatto sulla base di quattro misure, che poi verranno sfruttate anche per le analisi seguenti.

$$CVR\ (Tasso\ di\ conversione) = \frac{N°\ acquirenti}{N°\ clienti}$$

$$NSP\ (Vendite\ per\ acquirente) = \frac{Vendite\ nette\ totali}{N°\ acquirenti}$$

$$IRA\ (Vendite\ incrementali\ per\ cliente) = \frac{Vendite\ incrementali}{N°\ clienti}$$

$$IRP\ (Vendite\ incrementali\ per\ acquirente) = \frac{Vendite\ incrementali}{N°\ acquirenti}$$

dove per cliente si intende ogni persona toccata dall'iniziativa, quindi ogni persona contattata se si tratta di iniziative di outreach o ogni persona partecipante se si tratta di un evento o di un'esperienza. Mentre per acquirente si intende ogni cliente che ha poi fatto un acquisto successivamente al contatto.

La prima misura sulla base di cui fare il confronto è la media del tasso di conversione delle varie campagne che rientrano in ciascun gruppo. Quindi una volta considerate solo le iniziative di tipo corporate e poi solo quelle di tipo personale è possibile andare a definire due valori di Conversion Rate, dati dalla media dei tassi delle singole attività facenti parte di ciascun cluster. Va sottolineato che nel gruppo di iniziative scelte per questa analisi ne sono state escluse due in particolare, in quanto ritenute degli outlier. Col termine outlier si identifica infatti un valore estremo di una distribuzione che si caratterizza per essere estremamente elevato o estremamente basso rispetto al resto della popolazione. Nel caso in analisi si tratta infatti di iniziative per le quali i risultati si discostano molto dalla media generale e che sono state quindi scartate in quanto se considerate avrebbero provocato un bias nel risultato finale. Tornando al confronto, questo è implementato ovviamente per ogni lasso di tempo preso in esame, in modo da ottenere alla fine due spunti di analisi. Il primo concerne la valutazione di come evolve la media del tasso di conversione per ciascun gruppo di iniziative nel tempo, si tratta quindi di un'analisi sull'andamento temporale del tasso di conversione medio dopo che l'iniziativa è stata implementata. In secondo luogo, mantenendo fisso il periodo temporale di osservazione, è possibile confrontare il tasso di conversione medio tra le due tipologie di iniziativa, personale e corporate.
Come è possibile notare dai due grafici sottostanti (Fig. 6 e 7), sia per le iniziative di tipo corporate sia per quelle di tipo personale il tasso medio di conversione aumenta nel tempo, crescendo sempre di più a partire dal giorno in cui il contatto col cliente è avvenuto. Nonostante però il trend sia crescente per entrambe le tipologie di iniziativa salta subito all'occhio come quelle di tipo personale abbiano un valore assoluto nettamente superiore a quelle di tipo corporate. Uno dei possibili driver che guida questo andamento è la personalizzazione del contatto. Dalla letteratura era infatti emerso che i clienti sono molto più propensi a dare importanza e attenzione a quei metodi di contatto maggiormente personalizzati. Le iniziative di tipo corporate per loro natura sono

altamente standardizzate, mentre quelle personali come già il termine lascia intendere sono molto più soggette all'influenza di chi le implementa. Infatti, per fare un esempio, un commesso che deve interagire con un cliente lo può fare in mille modi diversi adattando anche l'approccio utilizzato a seconda della tipologia di cliente che sta cercando di contattare. Un secondo motivo che potrebbe spiegare questo scostamento tra gli andamenti ha a che fare con la tipologia di metodo di contatto che rientra nei due diversi rami. Infatti, nelle iniziative di tipo personale rientrano tutte quelle attività di "delighting", quindi di compiacimento del cliente, come gli eventi, le esperienze e l'invio di regali che sicuramente per loro natura hanno un maggior potere nell'incentivare gli acquisti di coloro che ne sono coinvolti.

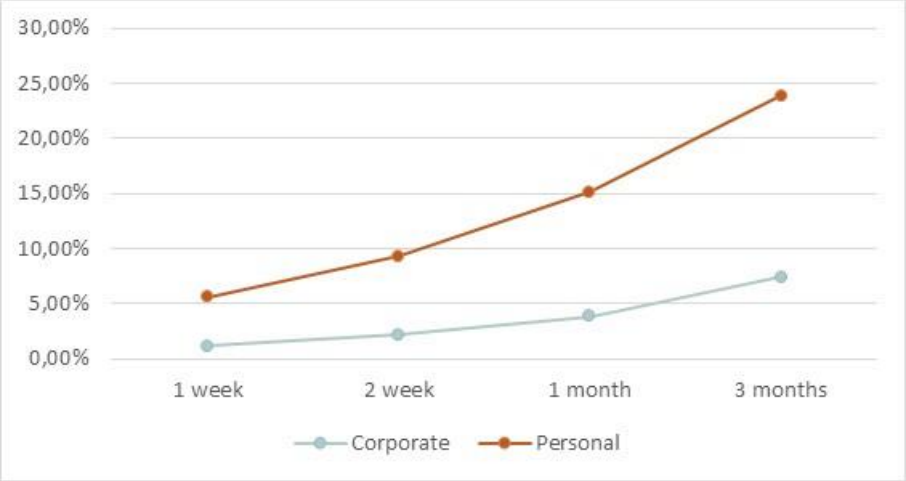

Fig. 6. Trend Conversion Rate medio

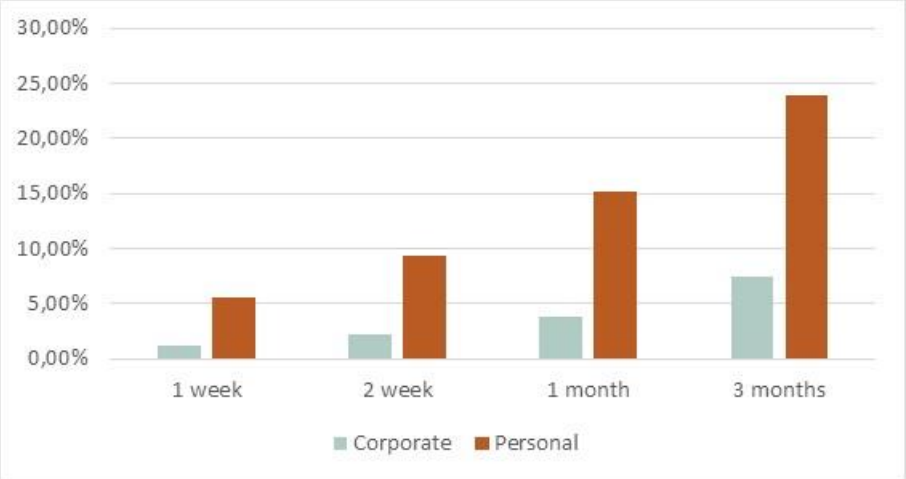

Fig. 7. Bar Chart Conversion Rate medio

Una seconda misura sulla base di cui fare delle valutazioni è data dal rapporto tra la somma delle vendite nette prodotte da ciascuna iniziativa e il numero complessivo di clienti toccati dalle diverse attività, ottenendo così un valor medio di vendita netta per acquirente. Come si può notare dai grafici sotto riportati (Fig. 8 e 9) per entrambe le tipologie di iniziativa il trend è crescente, quindi man mano che passa il tempo aumenta anche la spesa media per cliente; però mentre per i primi due lassi di tempo il tasso di crescita delle due curve risulta pressoché lo stesso, a partire dal terzo "time frame" le iniziative di tipo corporate registrano un tasso di crescita più pronunciato rispetto alle iniziative di tipo personale. Va sottolineato che mentre nei primi due intervalli di tempo sotto analisi sono presenti anche le newsletter, nei due periodi successivi queste non vi rientrano in quanto per motivi già precedentemente citati i dati oltre le due settimane per questa tipologia di metodo di contatto non sono raccolti. Quindi tra le iniziative di tipo corporate per i lassi di tempo pari a un mese e tre mesi vi sono principalmente i cataloghi, i mailer cartacei e le chiamate.

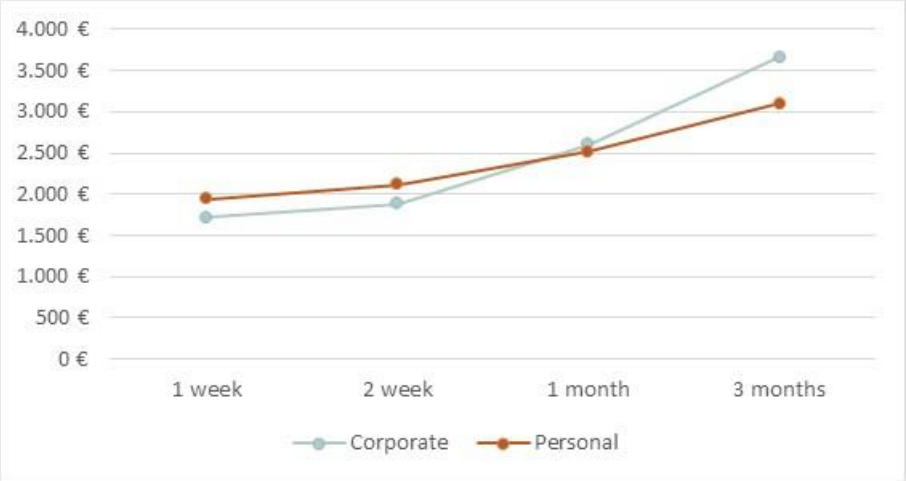

Fig. 8. Trend vendita media per acquirente (NSP)

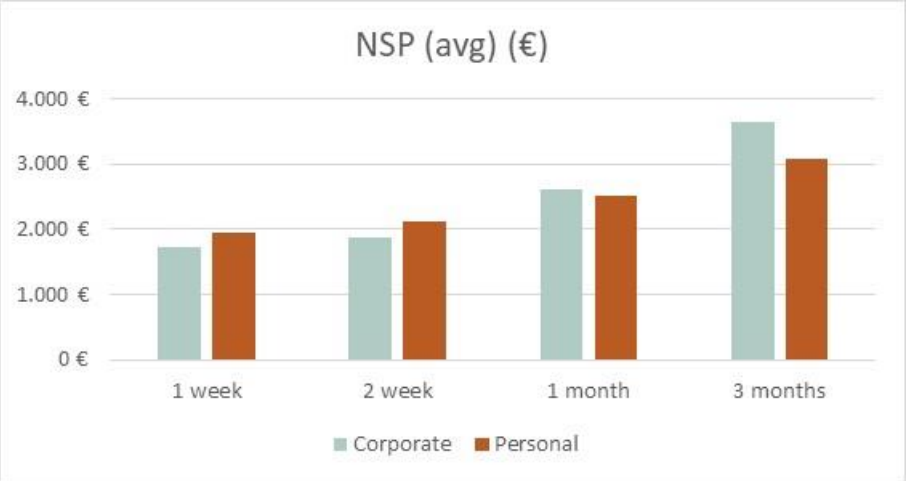

Fig. 9. Bar Chart vendita media per acquirente (NSP)

Come già anticipato precedentemente però le vendite nette non danno un chiaro messaggio sul risultato di una certa iniziativa in termini di ritorni per l'azienda. Per cercare di capire se effettivamente un'attività ha avuto successo quelle che si prendono in considerazione sono le vendite incrementali rispetto ad un gruppo di clienti usato come controllo. Per confrontare le due tipologie, corporate e personale, si possono analizzare due indicatori medi. Il primo divide le vendite incrementali totali per il numero complessivo di clienti toccati dall'iniziativa, il secondo per il numero di persone che poi effettivamente ha fatto un acquisto. Quello che emerge e che è visibile anche dai grafici sottostanti (Fig. 10 e 11) è che per le iniziative categorizzate come personali entrambe le misure hanno un trend positivo e crescente. Quindi rispetto ad un gruppo di controllo il target non solo genera vendite addizionali, ma queste crescono anche nel tempo. Per quanto riguarda invece le iniziative di tipo corporate vi è un andamento diverso. Infatti, se nella prima settimana si registrano in media vendite incrementali molto basse ma positive, la seconda settimana riporta invece valori negativi per entrambi gli indicatori. Ricordando che in questi primi due "time frame" vi rientrano le newsletter che in termini di persone raggiunte registrano i numeri superiori e quindi molto impattanti all'interno della categoria corporate, molto probabilmente il risultato è imputabile proprio ad esse. Il trend infatti cambia se ci si concentra sugli ultimi due periodi di osservazione, cioè un mese e tre mesi, nei quali non vi è più l'influenza degli effetti delle newsletter, ma i canali di contatto rimangono quelli che sfruttano la posta cartacea e le chiamate telefoniche. Essi mostrano quindi, in termini di vendite incrementali, un trend positivo e crescente anche se ad un tasso inferiore rispetto alle iniziative di tipo personale.

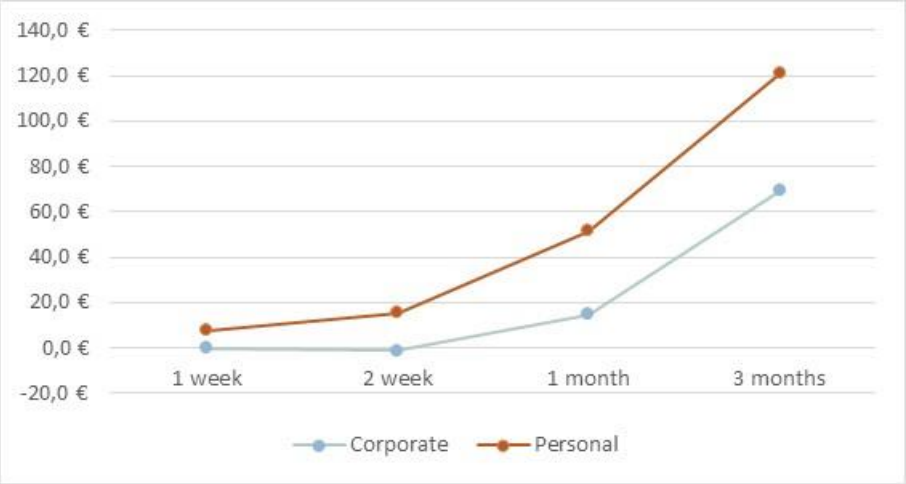

Fig. 10. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

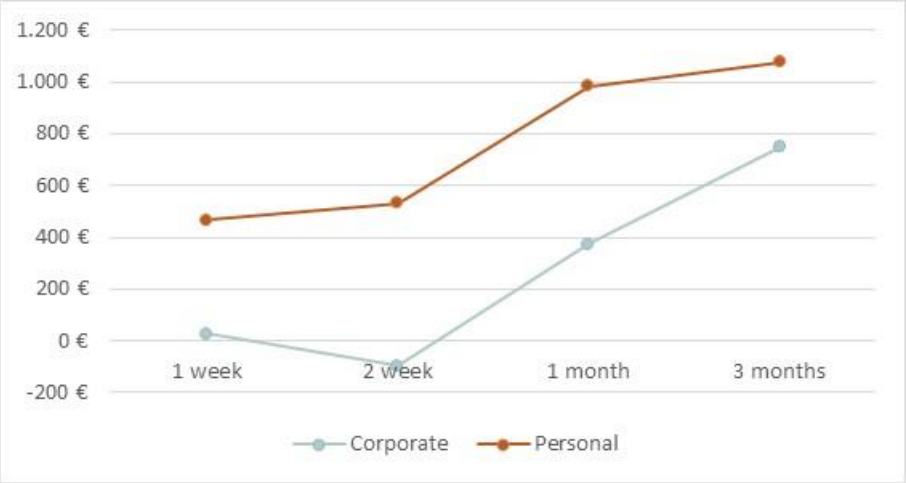

Fig. 11. Trend vendita incrementale media per acquirente (IRP)

Una volta fatto un primo confronto tra iniziative di tipo corporate e iniziative di tipo personale è possibile indagare i trend e le caratteristiche dei vari canali che compongono le due categorie.
Iniziando dai metodi di contatto definiti personali vengono analizzati sia canali digitali come chiamate, messaggi e email sia canali più tradizionali come la posta diretta, lo store e gli eventi in generale. Come si può osservare dal grafico sottostante (Fig. 12) tutti i canali mostrano una Conversion Rate crescente nel tempo. Ma quello che più colpisce è la differenza in termini di ordine di grandezza tra i tassi di conversione di eventi, attività in negozio e posta diretta rispetto ai tassi di conversione dei metodi di contatto quali chiamate, messaggi e email. È possibile quindi definire due cluster all'interno dei quali approfondire le analisi: il primo costituito sostanzialmente dai metodi mirati a coinvolgere il

cliente in un'esperienza, quindi gli eventi organizzati dal brand fuori e dentro lo store e tutte quelle iniziative di "gifting" che sfruttano la posta diretta per deliverare al cliente un piccolo dono da parte del brand. Il secondo cluster è formato invece da quelle attività che più precisamente vanno a far parte delle iniziative definite di "outreach", ovvero metodi di contatto in cui non vi è un rapporto diretto col cliente, ma esso è raggiunto tramite un contatto telefonico o per posta elettronica.

Fig. 12. Conversion Rate

All'interno del primo cluster di metodi di contatto, l'evento è quello che genera una Conversion Rate maggiore, al secondo posto vi è il negozio che in realtà è riconducibile ad un evento e infine sul terzo scalino del podio si trova il canale della posta diretta. In relazione a quest'ultimo è bene specificare che esso non comprende le comunicazioni in formato di cataloghi o cartoline promozionali, le quali come già detto fanno parte delle iniziative di tipo corporate, ma ingloba le attività di "gifting" mirate quindi a compiacere il cliente tramite dei regali consegnati appunto per posta. La superiorità in termini di conversione del negozio rispetto alla posta si delinea in realtà non immediatamente, ma dalla seconda settimana in avanti. Infatti, mentre i risultati ad una settimana dall'iniziativa vedono prevalere seppur debolmente la posta diretta sul contatto in negozio, nel lungo periodo vi è un'inversione di tendenza che vede il negozio portare una Conversion Rate superiore e crescente ad un tasso molto simile a quello dell'evento.
Guardando alla spesa media per acquirente (Fig. 13) si nota come il contatto avvenuto sfruttando come canale il negozio abbia un effetto maggiore nel breve periodo, dove si osserva competere bene in termini di ordine di grandezza con il generico evento e la posta diretta. Nel lungo periodo invece le performance

del negozio come mezzo di interazione vengono sovrastate dagli altri due metodi di contatto che generano vendite medie per acquirente superiori e crescenti ad un tasso maggiore. La superiorità in termini di vendita media per cliente che l'evento genera rispetto agli altri due metodi di contatto è comunque da imputare in grande maggioranza al target di clienti a cui è destinato; in genere infatti i clienti coinvolti in queste esperienze sono clienti alto spendenti che quindi contribuiscono ad alzare notevolmente i valori di questo indicatore.

Fig. 13. Trend vendita media per acquirente (NSP)

Focalizzandosi invece sulle vendite incrementali che in media ogni cliente coinvolto nell'iniziativa sotto analisi ha generato rispetto ad un gruppo di controllo, avente le medesime caratteristiche, si nota come per tutte e tre le tipologie di iniziativa questo valore è positivo, ma inserito in curve aventi trend diversi per i tre canali (Fig. 14). L'evento presenta non solo vendite incrementali maggiori rispetto agli altri due canali, ma in aggiunta cresce anche nel lungo periodo ad un tasso nettamente superiore. Se per le vendite nette per cliente la superiorità dell'evento poteva essere imputata al target di destinazione, quindi clienti con un Life Time Value consistente, quando si parla di vendite incrementali questo effetto è moderato in quanto il confronto viene fatto con un gruppo di controllo che presenta le stesse caratteristiche del target, rendendo quindi equo il paragone. Le attività di "gifting" che inizialmente sembrano generare vendite incrementali inferiori dei concorrenti registrano però un trend positivo e crescente nel tempo che le porta nel lungo periodo a superare gli effetti delle iniziative che sfruttano come canale il negozio fisico. Bisogna però precisare che queste conclusioni prescindono dal considerare i costi associati alle diverse iniziative. Infatti, seppur le vendite incrementali di un evento possano essere superiori rispetto a quelle di tutti gli altri metodi di contatto non

va dimenticato che si tratta però anche della tipologia di iniziativa più costosa, quindi per valutarne la convenienza economica va considerato anche il costo dell'iniziativa stessa e non solo le vendite aggiuntive che è in grado di generare. Per effettuare questa analisi si prende in considerazione un ulteriore indicatore che è il ROMI, ovvero come già detto una misura che fornisce il ritorno dell'iniziativa in relazione ai costi di marketing di cui questa ha necessitato. Impostando un margine del 50% per ogni iniziativa implementata il punto di pareggio dei costi di marketing verrà raggiunto con un ROMI pari a due. Risulta quindi chiaro come ogni iniziativa debba generare un ROMI superiore a due per essere ritenuta profittevole.
Se si osserva quindi per ciascuno dei tre canali sotto analisi il ROMI generato quello che emerge è che le attività di "gifting" raggiungono il punto di pareggio già nel breve periodo, mentre l'evento inizia a generare i primi benefici dopo un mese dal contatto. Le performance peggiori si hanno per gli eventi in store che soltanto nei tre mesi riescono a bilanciare i costi sostenuti per la loro organizzazione e implementazione.

Fig. 14. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Lo stesso tipo di statistiche descrittive possono essere utilizzate per analizzare le performance degli altri tre canali sfruttati per entrare in contatto col cliente e che rientrano, in base alla precedente segmentazione, nel secondo cluster di iniziative di tipo personale. Si fa quindi riferimento alle email, alle chiamate telefoniche e ai canali di messaggistica (SMS principalmente). Si tratta di canali ampiamente sfruttati dall'azienda sotto esame in quanto presentano molti vantaggi in termini di facilità di gestione e organizzazione. Rispetto infatti alla programmazione che un evento richiede o rispetto alla pianificazione di invii di regali al cliente, effettuare una chiamata, mandare un messaggio o scrivere

un'email garantiscono un risparmio di tempo e costo altamente preferibile per le aziende in generale. A differenza del primo cluster di iniziative queste tipologie di contatto non prevedono un incontro faccia a faccia col cliente e in più sono destinate ad uno spettro di clienti molto più ampio e in genere con caratteristiche nettamente diverse rispetto a quelli coinvolti nel primo tipo di attività. Per tale motivo è preferibile fare un confronto interno ai due cluster e non tra iniziative appartenenti ai due gruppi differenti.

In termini di Conversion Rate sia le chiamate, sia i messaggi, sia le email presentano come si può notare dal grafico (Fig. 15) un andamento positivo e crescente a tassi crescenti nel tempo. Tra i tre canali quello che converte maggiormente i clienti da persone puramente contattate in acquirenti attivi del brand è il canale che sfrutta le chiamate da parte dei commessi dei negozi. Al secondo posto si attestano i messaggi e al terzo le email.

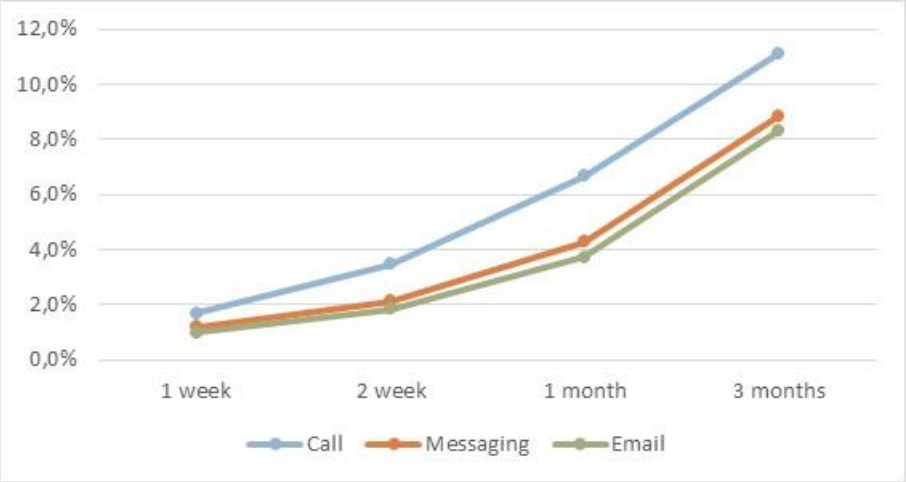

Fig. 15. Conversion Rate

Per quanto riguarda le vendite nette per ogni cliente che ha effettuato un acquisto non si registra un metodo che prevale sugli altri in tutti gli intervalli di tempo sotto analisi (Fig. 16). Si evidenzia però che le email mostrano i valori più bassi in ogni "time frame". Tra le chiamate e i messaggi nel breve periodo si osservano valori superiori per le chiamate che poi però nel lungo periodo subiscono un sorpasso da parte dei canali di messaggistica.

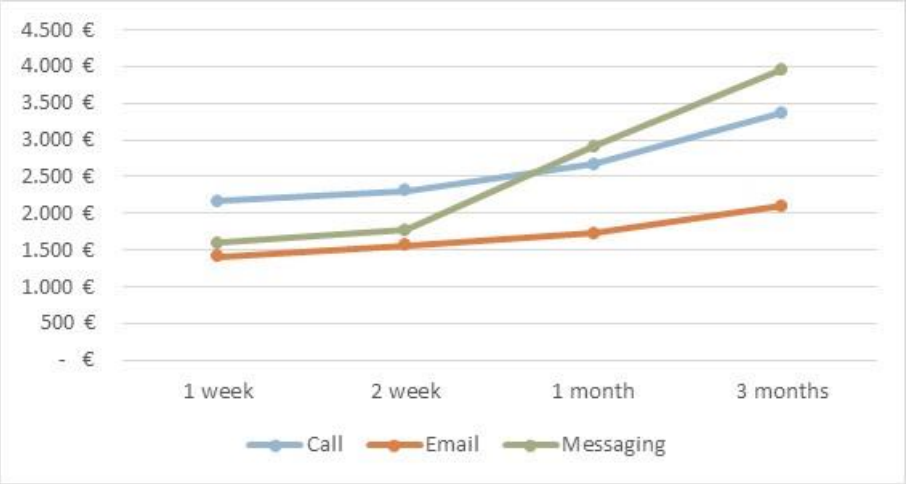

Fig. 16. Trend vendita media per acquirente (NSP)

Se si confrontano però le vendite incrementali per contatto effettuato generate rispettivamente dai tre canali in confronto ad un gruppo di controllo quello che si può notare è rappresentato nel grafico sottostante (Fig. 17). Questo indicatore va ricordato fornisce una stima di quanto ogni cliente raggiunto dal canale in esame porta all'azienda rispetto ad un cliente con simili caratteristiche che però non è stato contattato dal brand. Quello che emerge è che nonostante le email registrino dei valori medi di vendita per cliente inferiori rispetto alle chiamate e ai messaggi, in termini di vendite incrementali invece nel breve periodo competono bene con le chiamate e i messaggi. Più precisamente se si considerano le due settimane come intervallo temporale le email si posizionano prime in classifiche in termini di potenziali vendite addizionali generate. Dalla letteratura era infatti emerso che le email hanno un effetto più pronunciato proprio nel breve periodo in quanto nel lungo periodo rischiano di essere dimenticate o perse tra le tante comunicazioni che via posta elettronica ogni cliente riceve ogni giorno. Se ci si focalizza invece su intervalli di tempo più lunghi a primeggiare sono le chiamate, seguite dai messaggi e infine dalle email.

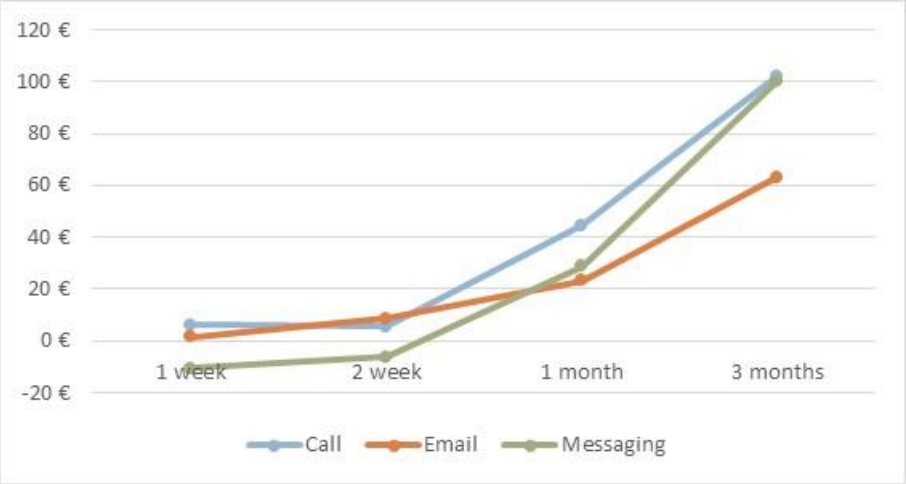

Fig. 17. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Considerando ora tutti i metodi di contatto di tipo personale e facendo un confronto in termini di ROMI, ovvero dividendo le vendite incrementali medie per cliente contattato per il costo associato a ciascuno di questi clienti (ottenuto dividendo il costo totale per il numero di clienti raggiunti dall'iniziativa) emerge che le attività di gifting e le chiamate sono gli unici due mezzi che generano in ogni orizzonte temporale un ROMI superiore ai due punti. Per quanto riguarda gli altri canali, le esperienze e gli eventi in store iniziano a dare i primi benefici soltanto nel lungo periodo in quanto il punto di pareggio coi costi di marketing viene raggiunto soltanto a partire da un mese dal contatto. Per quanto riguarda le email invece si riscontra un ROMI maggiore di due a partire dalla seconda settimana, mentre ad una settimana dal contatto le vendite incrementali generate non sono sufficienti nemmeno a bilanciare i costi di marketing sostenuti. Per quanto riguarda infine il canale che sfrutta i messaggi in questo caso sembra che questo metodo di contatto inizi ad essere profittevole soltanto nel lungo periodo, in quanto nel breve termine le vendite incrementali non sono in grado di bilanciare i costi.

Terminata l'analisi dei metodi di contatto personali è possibile immergersi ora all'interno del secondo raggruppamento di iniziative ovvero quelle di tipo corporate. In questo caso, è possibile andare a confrontare le performance di tre tipologie di canale: l'email, la chiamata e la posta diretta. All'interno del canale della posta elettronica rientrano in primis le newsletter e in aggiunta quei pochi casi di email inviate a livello di Headquarter ad una platea consistente di destinatari non a scopo commerciale come lo sono le newsletter, ma con finalità di acquisizione o "delighting". Vi sono poi le chiamate aventi come sorgente agenzie esterne a cui a volte il brand si appoggia per implementare campagne telefoniche rivolte ad un'estesa gamma di utenti. Si tratta in genere di campagne

a scopo commerciale sfruttate per esempio per informare i clienti di saldi anticipati pensati appositamente per loro. Infine, all'interno del canale della posta diretta vi rientrano i cataloghi e le cartoline promozionali (mailer). Visto che il canale email comprende in grande maggioranza le newsletter e dato che relativamente a questo formato di comunicazione i dati sono riportati soltanto a una e due settimane si è deciso di effettuare un confronto non a livello di canale, ma di formato in modo tale che sia chiaro che negli ultimi due intervalli di tempo cioè quelli pari a un mese e tre mesi all'interno del canale email non si stanno più considerando le newsletter, ma soltanto quei casi di email generate dall'Headquarter con fini non puramente commerciali. Analizzando le curve relative al tasso di conversione dei vari tipi di mezzi di comunicazione (Fig. 18) è possibile trarre alcune considerevoli conclusioni. Se ci si focalizza inizialmente sul breve periodo si nota come i vari formati competono bene in termini di Conversion Rate, riportando dopo una settimana valori all'incirca dello stesso ordine di grandezza. A partire dalla seconda settimana si iniziano però a delineare i primi scostamenti che vedono le chiamate al primo posto, seguite dalle newsletter, dal canale della posta cartacea (cataloghi e mailer) e infine dalle generiche email. Spostandosi poi su un orizzonte temporale più ampio pari ad un mese e tre mesi quello che emerge dal grafico è che le chiamate dopo aver raggiunto un picco massimo un mese dopo il contatto iniziano a diminuire in termini di Conversion Rate, mentre sia i cataloghi sia i mailer registrano una curva che non solo cresce, ma lo fa anche a tassi crescenti. Quest'ultima evidenza va a sostegno di quello che era emerso dalla letteratura ovvero che le comunicazioni che sfruttano la posta diretta come canale di interazione col cliente mostrano i loro effetti non nel breve termine, ma nel lungo periodo in quanto soggette ad un primo gap temporale dovuto al tempo materiale di raggiungimento del cliente. È bene ricordare che queste conclusioni relativamente alle performance delle chiamate e delle generiche email sono da contestualizzarsi all'interno della categoria corporate, nella quale appunto entrambe le comunicazioni sono generate da un'agenzia esterna e non dai commessi affiliati al brand. Nelle analisi che seguiranno verrà infatti proposto un confronto tra telefonate a livello corporate e chiamate effettuate dagli addetti alla vendita, nell'ottica di valutarne eventuali differenze o similarità.

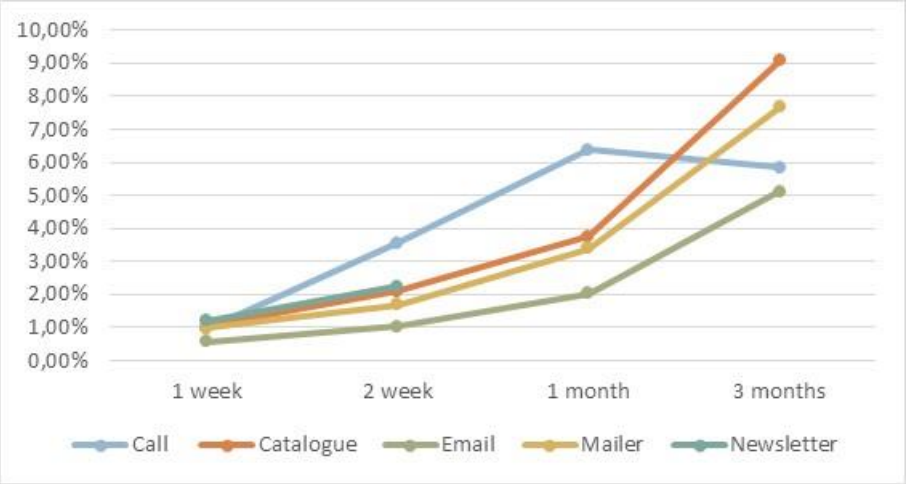

Fig. 18. Conversion Rate

In termini di vendita media per acquirente (Fig. 19) quello che è importante sottolineare è un trend crescente per quanto riguarda i cataloghi e i mailer cartacei, che quindi non solo presentano un tasso di conversione crescente nel tempo, ma registrano un valor medio degli acquisti sempre più grande per ogni nuovo acquirente. Per quando riguarda le newsletter la spesa media per cliente cresce se ci si sposta dalla prima alla seconda settimana, ma ad un tasso inferiore rispetto a quello registrato dal canale della posta diretta. Per quanto riguarda le generiche email oltre a riportare una curva decrescente esse mostrano una spesa media per cliente avente un ordine di grandezza nettamente superiore a quella degli altri formati; tale risultato è probabilmente dovuto al fatto che le campagne che vi rientrano hanno come scopo o l'acquisizione o il "delighting", quindi rivolte a clienti che nel primo caso si ritengono essere potenzialmente alto spendenti e che nel secondo caso lo sono per certo.

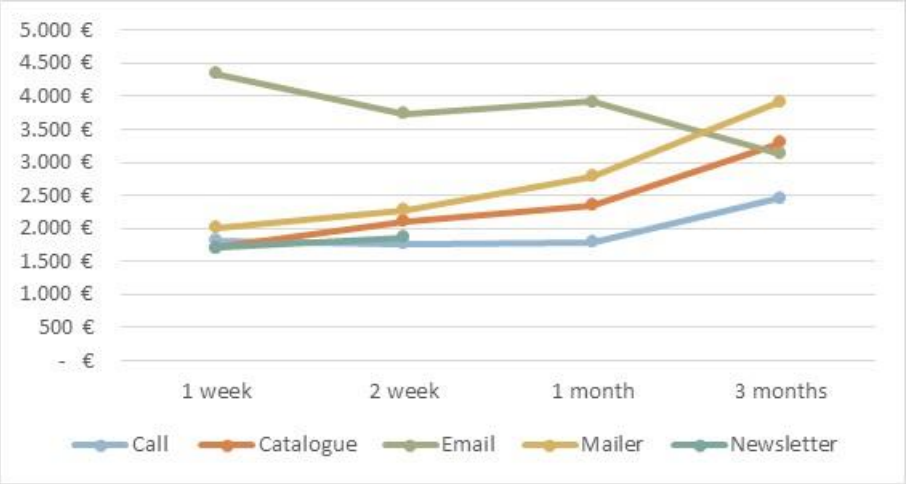

Fig. 19. Trend vendita media per acquirente (NSP)

Analizzando ora le vendite incrementali medie per ogni contatto raggiunto (Fig. 20 e 21) si evidenzia che nel breve periodo registrano valori positivi e crescenti le email, le chiamate e i cataloghi dimostrando quindi l'efficacia di tali mezzi rispetto ad un gruppo di clienti non coinvolti dall'iniziativa. Le newsletter invece non risultano avere delle buone performance in quanto rispetto ad un gruppo di controllo se si guarda ad un orizzonte temporale pari ad una settimana esse mostrano vendite incrementali medie pressoché nulle portando quindi alla conclusione che sia che un cliente riceva o non riceva una newsletter il suo comportamento non si modifica. Se ci si sposta poi all'arco temporale pari alle due settimane i risultati sembrano peggiorare ulteriormente in quanto si registrano vendite incrementali medie non più nulle, ma addirittura negative. Guardando invece nel lungo periodo si nota come gli unici formati ad avere delle buone performance siano soltanto i cataloghi e i mailer cartacei, andando a confermare ulteriormente le evidenze provenienti dall'analisi della letteratura. Altra conferma si ha per le generiche email per le quali dalla teoria emergeva un effetto positivo nel breve periodo, ma non nel lungo e infatti dai grafici si nota come a partire dalla seconda settimana successiva al contatto le vendite incrementali medie iniziano a crollare. Andamento simile si ha per le chiamate che riportano un trend crescente fino ad un orizzonte temporale pari ad un mese, ma le cui performance iniziano a crollare man mano che ci si sposta oltre i trenta giorni dal contatto iniziale. Quest'ultimo risultato è imputabile al contenuto stesso della chiamata di tipo corporate, essa infatti viene sfruttata per invitare i clienti ai cosiddetti pre saldi ovvero i saldi anticipati riservati soltanto ad alcuni clienti; per la loro natura queste offerte hanno una scadenza che è proprio pari ad un mese ed è per questo quindi che le performance di questo metodo di outreach iniziano a crollare dopo trenta giorni dal contatto.

Fig. 20. Bar Chart vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

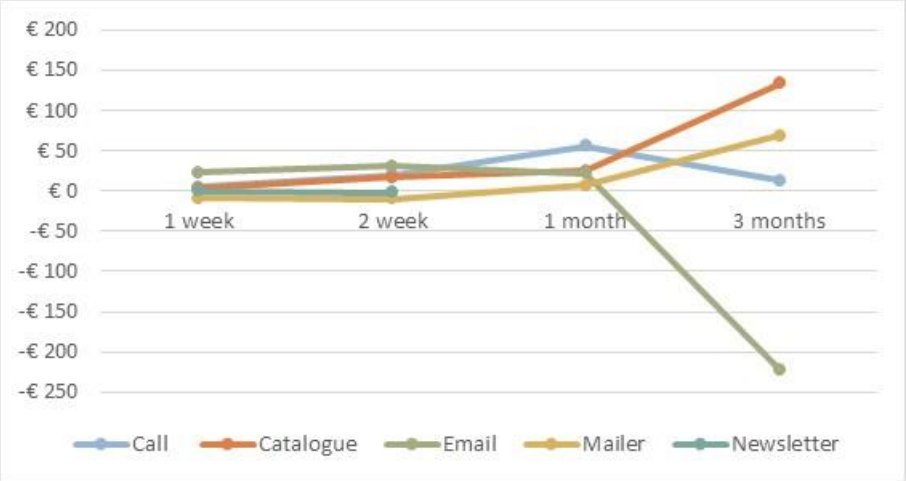

Fig. 21. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Come precedentemente accennato un interessante confronto può essere fatto sui risultati riportati dall'implementazione di campagne telefoniche a livello personale e a livello corporate. Le chiamate che fanno parte della prima categoria sono quelle fatte direttamente dai Customer Advisor dei negozi, mentre quelle appartenenti alla seconda tipologia vengono effettuate su commissione da operatori di agenzie esterne con cui il brand collabora. Come emerge dai grafici sotto riportati (Fig. 22 e 23) le chiamate di tipo personale hanno delle performance superiori rispetto a quelle effettuate dalle agenzie. In termini di tasso di conversione, ad eccezione della seconda settimana dove il valore tra le due tipologie di chiamata è molto simile, in tutti gli altri orizzonti di osservazione le telefonate fatte dai commessi generano un numero

maggiore di clienti che in seguito al contatto procede all'acquisto. In aggiunta, per le chiamate fatte dai CA le vendite medie per acquirente hanno un andamento nel tempo che risulta crescente a tassi crescenti (come si può vedere nel grafico in Fig. 16), mentre per le chiamate nella categoria corporate nel breve periodo vi è un andamento, seppur debole, ma decrescente che poi però registra un miglioramento nel lungo termine (Fig. 19). In ogni caso questo valore di vendita per cliente risulta in valore assoluto sempre superiore per le chiamate di tipo personale rispetto a quelle corporate in tutti gli archi temporali sotto analisi.

Fig. 22. Conversion Rate

Se dal confronto tra i tassi di conversione e le vendite medie per acquirente si era giunti alla conclusione che le chiamate fatte dai commessi avessero delle performance migliori dei loro concorrenti, con l'analisi delle vendite incrementali questo risultato viene solo parzialmente confermato. Guardando infatti il grafico (Fig. 23) relativo alle vendite incrementali medie che ex-post ogni contatto della campagna ha generato (si tratta quindi di un valor medio in quanto effettivamente queste vendite incrementali sono da imputarsi totalmente a quei clienti che hanno fatto un acquisto) si può notare che mentre la prima settimana e poi nell'orizzonte pari a tre mesi a prevalere sono le chiamate fatte dai CA, nelle due settimane e nel mese risultano portare maggiori benefici le chiamate dell'agenzia. Analizzando invece il ROMI delle due tipologie di chiamata quello che emerge è in generale le chiamate personali hanno un ROMI superiore a due fin dalla prima settimana successiva al contatto, mentre le chiamate corporate recuperano l'investimento passati quindici giorni dal contatto. In linea di massima quindi sono le chiamate personali ad avere performance superiori rispetto alle chiamate corporate se si considerano i vari

indicatori sopra citati. Nell'analisi di tali risultati bisogna tenere anche presente che le tipologie di chiamata che rientrano nelle due categorie hanno in genere obiettivi differenti, in quanto molte delle campagne telefoniche di tipo personale sono mirate a riattivare dei clienti che da tempo non acquistano più mentre nella categoria corporate vi rientrano anche campagne con fini di acquisizione e "delighting", rivolte quindi ad un target di clienti nettamente diverso. Il fatto poi che le performance della categoria di chiamate corporate inizino a crollare dopo un mese è legato alla natura stessa e al contenuto della chiamata. Si tratta in genere infatti di chiamate effettuate per informare i clienti di saldi anticipati da poter sfruttare entro un mese dal contatto.

Fig. 23. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Un interessante confronto può quindi essere fatto in termini di "scope", questo consiste nell'andare a valutare le performance relative all'utilizzo della chiamata come mezzo di contatto a seconda dei diversi obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. La telefonata può infatti essere implementata con fini molto diversi: in primo luogo a scopo commerciale, ivi vi rientrano per esempio tutte le campagne fatte per informare i clienti dell'imminente periodo di saldi o quelle fatte per invitarli a particolari eventi sponsorizzanti nuovi prodotti; poi vi sono le chiamate con scopo di acquisizione, in genere si tratta di telefonate per inviti ad eventi del brand; come terzo fine vi è quello che può essere definito di "check-in", questo comprende le telefonate fatte dai commessi dei negozi per aggiornarsi sulla situazione di quei clienti inattivi da cercare di riattivare; poi vi sono le chiamate di follow-up quindi di richiamo di una precedente comunicazione e infine i casi di chiamate mirate ad ottenere dati e informazioni dal cliente.
In termini di tasso di conversione, come si può notare dal grafico (Fig. 24), le

chiamate di follow-up sembrano avere le performance migliori sia nel breve che nel lungo periodo, anche se nel lungo termine mentre le altre curve registrano un andamento crescente la curva relativa alle chiamate di richiamo di comunicazioni passate inizia ad avere un trend decrescente. In effetti questo risultato ce lo si poteva aspettare in quanto essendo tali chiamate un modo per riportare alla memoria del cliente comunicazioni già avvenute, e che fino a quel momento non avevano prodotto risultati in termini di Conversion Rate, è corretto aspettarsi un effetto che poi nel lungo termine inizia a scemare in quanto ulteriore conferma che né il primo né il secondo contatto hanno fornito i risultati sperati. Per i contatti telefonici mirati invece al perseguimento degli altri quattro fini, quello di acquisizione registra i tassi inferiori in tutti gli orizzonti temporali di osservazione, mentre le chiamate di check-in, quelle commerciali e quelle finalizzate alla raccolta di informazioni, nel breve periodo, hanno andamenti e ordini di grandezza simili. Spostandosi nel lungo termine quello che si nota è che le chiamate definite di check-in registrano un trend positivo, ma soprattutto crescente a tassi crescenti, dimostrando quindi l'efficacia di tale tipo di contatto nell'ottica di riattivazione di clienti inattivi.

Fig. 24. Conversion Rate

Analizzando le vendite incrementali, che in media si possono ottenere per ogni cliente contattato rispetto ad un gruppo di controllo che non è stato toccato dall'iniziativa, quello che si evince dal grafico sottostante (Fig. 25) è che complessivamente le chiamate di follow-up sono quelle che performano meglio su tutti gli orizzonti temporali. Le chiamate mirate ad ottenere dati dal cliente registrano vendite incrementali crescenti per il primo mese, ma poi iniziano a decrescere significativamente. Tuttavia, quest'ultimo risultato non è molto significativo in quanto si basa su un campione di analisi ristretto che quindi

potrebbe essere poco rappresentativo delle reali performance di questo metodo di contatto avente appunto come scopo quello di reperire informazioni dal cliente. Per quanto riguarda gli altri tre obiettivi per i quali una campagna telefonica può essere implementata si notano andamenti pressoché simili e con ordini di grandezza inferiori rispetto alle chiamate di follow-up. Nonostante ciò però il trend è positivo, in particolare focalizzandosi sulle chiamate di check-in questo risultato si rivela essere di notevole importanza. Infatti, essendo tali telefonate mirate a riattivare clienti dormienti, queste evidenze dimostrano che effettivamente se un cliente inattivo riceve una chiamata da parte di un Customer Advisor le sue intenzioni di acquisto si riaccendono e viene così evitata la perdita definitiva del cliente stesso che tornerà ad essere, almeno si spera, più attivo che in passato. Inoltre, comparando le vendite incrementali generate da queste chiamate di check-in con il costo sostenuto per ognuna di esse, emerge un ROMI positivo e superiore a 2 in quanto in ogni time frame le vendite incrementali per contatto sono superiori e almeno pari al doppio del costo medio della singola chiamata. Quest'ultima osservazione è un'ulteriore conferma dell'efficacia di questo tipo di contatto avente questo preciso scopo, risultato importante in quanto questa tipologia di iniziativa mirata alla riattivazione di clienti inattivi è una di quelle implementate mensilmente nei vari mercati e ritenuta di grande importanza dal brand.

Fig. 25. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Un'analisi simile per quanto riguarda l'utilizzo del marketing diretto nelle diverse fasi di sviluppo della relazione col cliente può essere fatta per quanto riguarda le email. In tal caso si prendono in considerazione sia le email di tipo corporate (le generiche email, non le newsletter per le quali verrà fatto successivamente un discorso a parte) sia quelle di tipo personale e

indipendentemente dalla fonte di provenienza si vanno a valutare le diverse performance di questo metodo di contatto a seconda dei vari risultati che si vogliono ottenere. Come per le chiamate, anche per le email sono numerosi e differenti gli obiettivi per i quali questo strumento è implementato. I due fini più ricercati sono sicuramente quello commerciale e quello di check-in, ma vi sono anche casi di email inviate nell'ottica di acquisire nuovi clienti, invitandoli per esempio a partecipare ad un evento, o email di follow-up di comunicazioni precedenti o ancora con scopo di "delighting", per esempio comunicazioni con auguri e inviti a visitare nuovamente lo store.
In termini di Conversion Rate, come emerge dal grafico sottostante (Fig. 26), tutte le curve hanno un trend con un andamento molto simile: nel breve periodo le curve risultano crescenti, ma presentano una bassa pendenza, mentre man mano che ci si sposta verso il lungo termine il tasso di crescita si fa sempre più pronunciato.

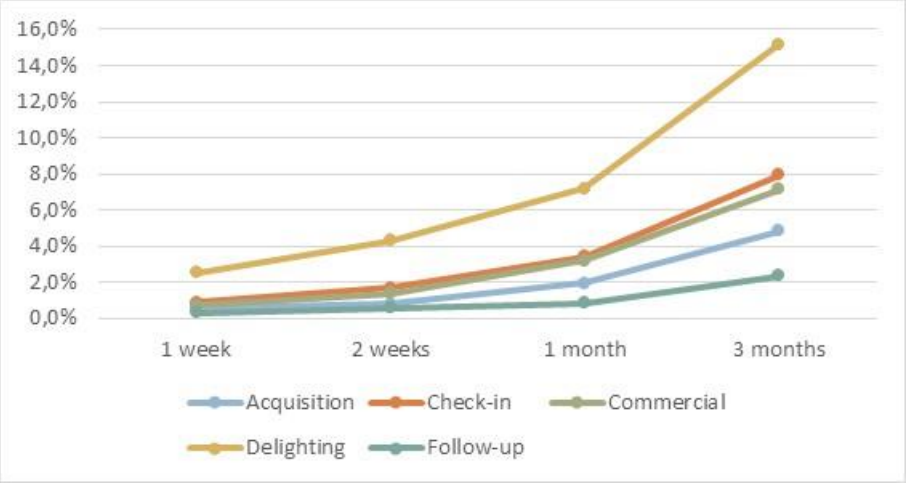

Fig. 26. Conversion Rate

Focalizzandosi però sulle vendite incrementali medie (Fig. 27) quello che si può notare è un trend che, almeno nel breve periodo, risulta molto simile tra i vari tipi di email che si stanno analizzando, ad eccezione di quelle con scopo di "delighting" che presentano un diverso ordine di grandezza. Più precisamente le email finalizzate all'acquisizione di nuovi clienti sono quelle con le performance peggiori perché mostrano vendite incrementali positive soltanto una settimana dopo il contatto col cliente, ma poi perdono di efficacia. Tale risultato potrebbe essere dovuto al fatto che utilizzare questo mezzo di comunicazione come primo strumento di approccio del cliente potrebbe risultare agli occhi del cliente stesso come troppo distaccato e poco convincente. Per quanto riguarda gli altri obiettivi, ad eccezione delle email di "delighting"

che presentano risultati molto buoni nonostante un'accettabile diminuzione nel lungo periodo, le email con scopo commerciale e di check-in presentano risultati mediocri nel breve periodo, ma subiscono una ripresa se si osservano orizzonti temporali più estesi. Più precisamente, guardando al ROMI, le email di stampo commerciale recuperano l'investimento in marketing soltanto a partire da un mese dall'invio, mentre le email di check-in risultano profittevoli già dalla seconda settimana successiva al contatto. Anche le email di follow-up mostrano un comportamento simile, infatti seppur nelle prime settimane dal contatto le vendite incrementali risultano, anche se debolmente, comunque negative, nel lungo termine vi è un miglioramento e la curva inizia a presentare un tasso di crescita positivo.

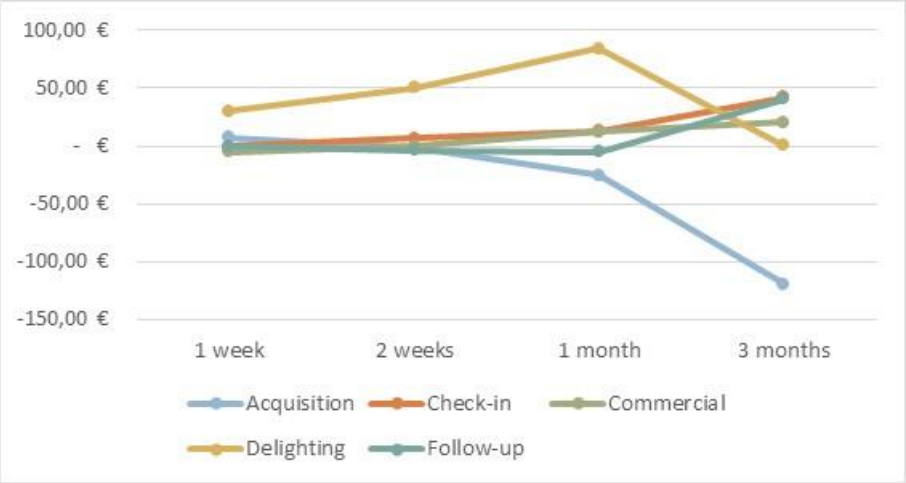

Fig. 27. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

Dai risultati precedenti viene confermato quello che era emerso dalla letteratura circa l'utilizzo del marketing diretto nelle varie fasi di sviluppo della relazione col cliente. Infatti, essendo le chiamate e le email proprio due dei mezzi facenti parte di questa categoria, le evidenze emerse hanno mostrato come esse sono utili soprattutto nella fase di retention e di customer development. Si è detto prima infatti che sia le chiamate che le email di follow-up, sia quelle di check-in, sia quelle a scopo commerciale, che sono per l'appunto mirate a ritenere i clienti, riattivarli e spingerne le vendite, presentano vendite incrementali crescenti nel tempo.

Se le chiamate e le email sono per lo più sfruttate nelle due fasi successive all'acquisizione del cliente, un metodo di interazione che invece permette lo sviluppo di questa prima fase è l'evento. Nel database sono stati catalogati come eventi sia gli eventi che sfruttano come canale il negozio fisico sia tutte le

esperienze organizzate dal brand fuori dallo store e magari in collaborazione con altre aziende. I tre principali obiettivi che l'organizzazione di un evento si prefigge di raggiungere sono: l'acquisizione di nuovi clienti, lo scopo commerciale quindi la promozione di nuovi capi e prodotti del brand e il "delighting" ovvero il compiacimento e il dedicare attenzioni al cliente. In termini di Conversion Rate (Fig. 28) gli eventi finalizzati a perseguire i tre obiettivi sopracitati presentano tutti andamenti crescenti. In particolare, gli eventi a scopo commerciale sono quelli con le performance più alte in termini di tasso di conversione, seguiti poi dagli eventi di "delighting" e infine da quelli mirati all'acquisizione di nuovi clienti.

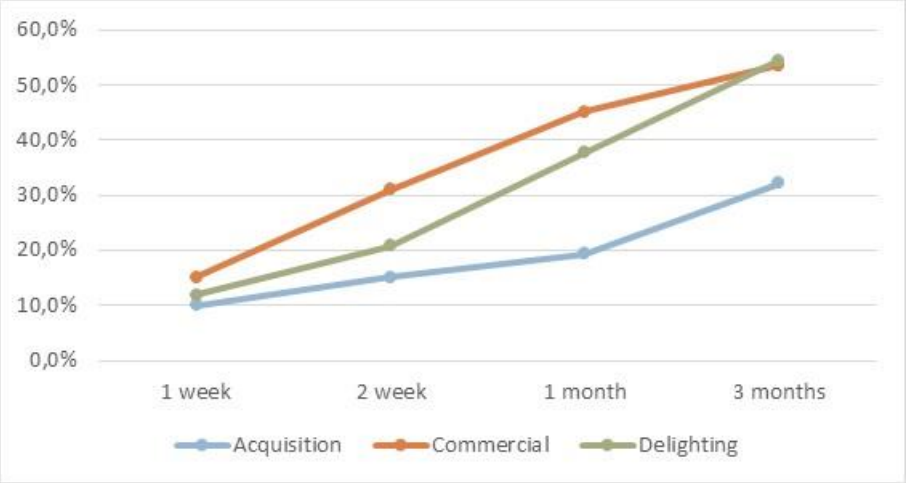

Fig. 28. Conversion Rate

Per quanto riguarda le vendite medie per acquirente queste sono crescenti nel tempo per tutte le tipologie di evento. Più interessante è vedere l'andamento delle vendite incrementali che in media ogni partecipante ha portato rispetto al relativo costo medio che si è dovuto sostenere, calcolando quindi il ROMI, ovvero il ritorno dato dall'investimento in marketing (Fig. 29). Si è già detto che valutare le vendite incrementali medie per partecipante non fornisce un dato reale in quanto effettivamente tali vendite addizionali sono state generate soltanto da quei clienti che hanno effettivamente fatto un acquisto. Questo dato, che in realtà non è nient'altro che una stima, permette però di valutare, se confrontato con il costo medio, l'efficacia di tali tipologie di iniziativa. Dall'analisi è emerso che le vendite incrementali medie per partecipante hanno un andamento crescente nel tempo a tassi crescenti per tutte le tipologie di evento. Ma se si prende in considerazione anche il costo sostenuto si nota come almeno nel breve periodo (una settimana e due settimane dal contatto) né gli eventi a scopo commerciale, né quelli di "delighting", né quelli finalizzati

all'acquisizione risultano profittevoli. Più precisamente gli eventi di "delighting" sono quelli che raggiungono il punto di breakeven prima di tutti, si registra infatti un ROMI superiore a 2 tra la seconda settimana e i 30 giorni dallo svolgersi dell'evento. Per quanto riguarda invece gli eventi a scopo commerciale e quelli finalizzati all'acquisizione di nuovi clienti, come si evidenzia dal grafico, essi raggiungono il punto di pareggio soltanto nel lungo periodo, ovvero oltre un mese dal contatto iniziale. In conclusione, l'evento è una tipologia di metodo di contatto che apporta i primi benefici soltanto nel lungo periodo. Va però precisato che queste conclusioni prescindono dal considerare tutti i costi aggiuntivi a quelli di marketing che un evento richiede, come anche la mole di tempo necessaria per l'organizzazione. Inoltre un attento trade-off va fatto tra l'effort speso per l'implementazione di un evento e la base clienti che si va a colpire, che in genere è molto ristretta.

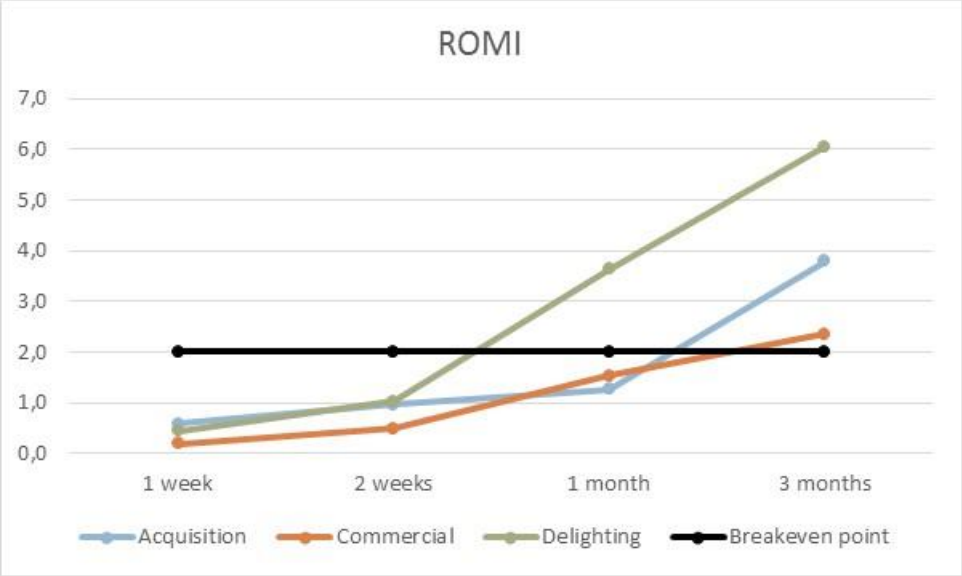

Fig. 29. ROMI (Return On Marketing Investment)

Com'è stato fatto precedentemente un focus sulle chiamate e sull'evento, un discorso importante e a sé stante dev'essere fatto per le newsletter. Si tratta di un potente strumento di contatto all'interno della categoria del marketing diretto e che nel caso dell'azienda in esame viene sfruttato per fini commerciali e soprattutto nella fase di customer development. Nella maggior parte dei casi le newsletter hanno target di clienti specifici a seconda dei prodotti che la comunicazione vuole sponsorizzare. Quindi per definirne i potenziali riceventi tramite delle analisi si individuano, all'interno della base dati di cui il brand dispone, quali sono i clienti che rispondo a determinati criteri, criteri settati precedentemente e in base ai quali si diventa potenziali destinatari della

newsletter. Se per esempio l'obiettivo è promuovere la nuova collezione di accessori in pelle non avrebbe alcun senso inviare la comunicazione a coloro che non hanno mai acquistato prodotti simili, ma vanno identificati coloro che almeno una volta hanno acquistato un prodotto in pelle del brand e che sono quindi nuovamente potenziali acquirenti.
In altri casi invece si decide di mandare l'email a tutto il database di clienti contattabili e che hanno acconsentito a ricevere informazioni dal brand, in genere l'invio a livello globale viene fatto per esempio in occasione dei saldi o per festività condivise da tutti i clienti, indipendentemente dalla loro storia di acquisto. In entrambi i casi si tratta di invii di comunicazioni aventi delle numeriche molto consistenti e con un ordine di grandezza nettamente diverso rispetto a quello associato agli altri metodi di contatto. La newsletter è sicuramente il metodo che permette di raggiungere con il minimo sforzo, sia in termini di tempo che di costo, il più ampio spettro di utenti rispetto agli altri strumenti di interazione col cliente. D'altro canto, per sua natura, è anche il mezzo in cui il contatto tra brand e cliente viene maggiormente spersonalizzato. Appartiene infatti alla categoria di metodi di contatto definita corporate in quanto il mittente non è una persona fisica come lo è il commesso del negozio nel caso di chiamate, messaggi e email, ma è l'Headquarter stesso e questo già di per sé rende tale strumento molto più standardizzato rispetto agli altri. Nel caso dell'azienda sotto osservazione il contenuto della newsletter rimane invariato in termini di immagine principale e layout a seconda del Paese di destinazione. Mentre il contenuto risulta geolocalizzato se si fa riferimento al testo e alla selezione prodotto. Quindi a seconda del Paese destinatario le immagini dei prodotti sponsorizzati possono variare, come anche il linguaggio utilizzato. Ovviamente non verranno create newsletter diverse per ogni singolo Paese ricevente, ma per le principali nazionalità. Per tutte le altre si utilizza la versione più generale che è quella inglese. Questo tentativo di ridurre la standardizzazione della comunicazione viene fatto soprattutto per evitare di creare una distanza ulteriore tra il brand e i clienti, distanza che nella newsletter è comunque molto forte. Infatti, dalla letteratura era emerso il fenomeno dell'etnocentrismo del consumatore, quindi la tendenza di certi Paesi a respingere tutto quello non strettamente legato alla cultura di origine. Era emerso inoltre che uno degli strumenti per abbattere questa barriera fosse proprio l'email marketing e in particolare le newsletter.
In quest'ottica a partire dal database di iniziative preso in analisi è stato fatto un focus proprio sulle newsletter. In questo caso i risultati sono stati raccolti per tre macroaree geografiche: le Americhe (AMERICAS), l'Europa (EMEA) e i Paesi del continente asiatico e dell'Oceania (APAC, aventi come maggior rappresentante ovviamente la Cina). In termini di Conversion Rate come si nota dal grafico (Fig. 30) un primo aspetto da sottolineare è il diverso ordine di

grandezza rispetto agli altri metodi di contatto. Infatti, il tasso di conversione riporta valori molto bassi se confrontato con quello delle altre iniziative. Confrontando poi le performance delle tre principali aree geografiche si evidenzia un tasso crescente tra la prima e la seconda settimana per tutte e tre le aree con la classifica che rimane invariata. In particolare, al primo posto ci sono i Paesi dell'Asia e dell'Oceania, seguiti dai Paesi del continente europeo e in ultima posizione i Paesi del Nord e Sud America. Va comunque fatta una precisazione, queste considerazioni derivano dall'aggregazione dei risultati dei singoli Paesi facenti parte delle tre zone geografiche prese in analisi e quindi forniscono un'indicazione generale sulla propensione delle varie culture a rispondere ad una newsletter. All'interno poi di ciascuna area geografica ci sono Paesi con un trend magari differente da quello emerso a livello macro, ma considerando un'aggregazione dei differenti risultati ovviamente sono i Paesi con il peso più consistente in termini di numeriche a dettare l'andamento generale.
Per quanto riguarda le vendite medie queste riportano valori crescenti passando dalla prima alla seconda settimana di osservazione, ma come già detto più volte non forniscono un quadro obiettivo della reale efficacia della newsletter come metodo di contatto.

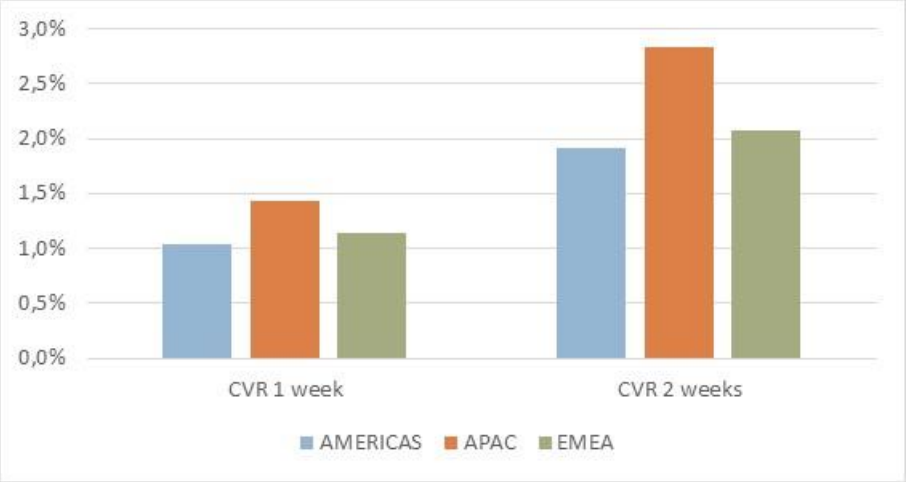

Fig. 30. Conversion Rate

Per capire se vi siano differenze a livello geografico per quanto riguarda l'efficacia dell'email marketing come strumento "push" della domanda è bene focalizzarsi sulle vendite incrementali che il target dei riceventi ha generato rispetto ad un gruppo di controllo, nei due orizzonti temporali sotto osservazione, cioè dopo una settimana e dopo due settimane dalla ricezione della newsletter. Quello che si può notare dal grafico sottostante (Fig. 31) è che

i Paesi del Nord e del Sud America mostrano complessivamente non solo vendite incrementali negative, ma anche decrescenti nel tempo. Rispondono invece in media positivamente alla ricezione di email promozionali sia i clienti del continente europeo sia i clienti di nazionalità asiatica. In particolare, però mentre per l'APAC l'andamento è decrescente nel tempo, per l'Europa il trend rimane sostanzialmente costante.
In aggiunta, comparando tali valori di vendite incrementali medie con il costo medio associato all'invio di ogni singola newsletter è emerso che per l'Europa e l'Asia il costo medio è inferiore alla vendita incrementale per cliente ricevente, andando ulteriormente a confermare il risultato precedente circa l'efficacia di tale strumento nelle due aree territoriali. Complessivamente quindi, almeno da quanto emerso da questa sommaria analisi, vi sono Paesi più propensi a rispondere positivamente a questo tipo di comunicazioni che sfruttano la posta elettronica come canale di contatto e altri meno. Sempre collegandosi al concetto dell'etnocentrismo del consumatore questo risultato non dovrebbe smuovere troppo stupore in quanto è risaputo che gli Americani sono molto patriottici e legati alle proprie origini e quindi meno propensi ad accettare comunicazioni provenienti da brand di altra origine geografica.

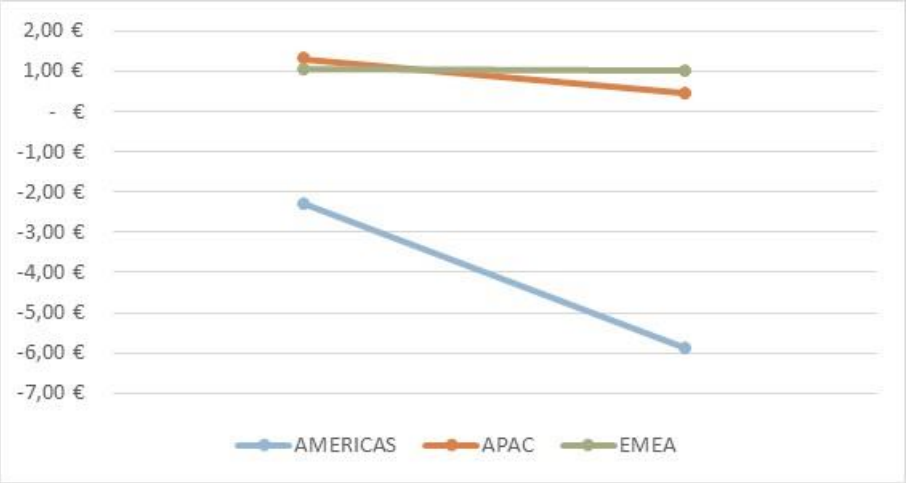

Fig. 31. Trend vendita incrementale media per cliente contattato (IRA)

4. Conclusioni

Il lavoro di tesi che si è svolto si è proposto di analizzare i vari metodi con cui un'azienda può entrare in contatto coi propri clienti, costruendo con essi una relazione solida e di lungo periodo. Per fare ciò si è sfruttato un caso reale di un'azienda operante nel settore dell'abbigliamento di lusso in Italia e all'estero. È bene quindi precisare che le conclusioni a cui si è giunti sono da contestualizzarsi nel caso preso in esame e che quindi possono in linea generale essere estese ad altre aziende, aventi però caratteristiche simili a quella sotto osservazione.
L'obiettivo che ci si era prefissati era quello di capire se esiste un metodo ottimale per contattare il cliente, tra i tanti mezzi che un'azienda dispone. Dalle analisi condotte è emerso che eleggere un unico metodo che prevale sugli altri non è possibile in quanto ci sono mezzi di comunicazione con caratteristiche e obiettivi così differenti l'uno dall'altro che risulta difficile andare a fare un unico confronto. Infatti, il lavoro di analisi è stato articolato andando a realizzare numerose statistiche descrittive sul database a disposizione nell'ottica di confermare o smentire quanto emerso dalla letteratura analizzata.

Come prima cosa è stata fatta una classificazione delle varie iniziative implementate. Si è distinto tra metodi di contatto di tipo personale e metodi di contatto di tipo corporate. Nella prima tipologia rientrano sia le attività propriamente definite di "outreach", cioè email, chiamate e messaggi implementate direttamente dai commessi dei negozi sia metodi di contatto mirati maggiormente a coinvolgere il cliente in un'esperienza quindi gli eventi in negozio, le attività in collaborazione con altri brand e le iniziative di gifting. Nel gruppo di iniziative di tipo corporate rientrano invece, oltre a chiamate e email, che in tal caso sono realizzate da un'agenzia esterna, le newsletter e altri mezzi di comunicazione più tradizionali come i cataloghi e le cartoline promozionali, inviati direttamente a casa del cliente sfruttando la posta diretta. Queste numerose iniziative sono poi state categorizzate anche in base all'obiettivo per il quale sono state implementate in quanto le finalità possono essere molteplici. Riassumendo brevemente, uno dei principali obiettivi è quello commerciale quindi promuovere i nuovi prodotti e incentivare gli acquisti da parte di quei clienti già acquisiti. Un altro obiettivo, che risulta essere uno dei più difficili da perseguire, è proprio relativo all'acquisizione di nuovi clienti. Un terzo fine è quello che è stato definito di "check-in", rientrano in questa categoria tutte quelle iniziative mirate a valutare la situazione di un cliente in termini di attività di acquisto e spesso destinate a riattivare quei clienti inattivi. Poi ci sono le iniziative mirate invece a reperire informazioni dal cliente, informazioni sia legate agli acquisti, ma soprattutto legate all'esperienza del

cliente col brand. Poi ci sono le campagne definite di follow-up, si tratta soprattutto di chiamate e email destinate a richiamare comunicazioni precedenti. Infine, ci sono le iniziative maggiormente rivolte a coinvolgere il cliente in un'esperienza o comunque mirate a compiacere e deliziare il cliente. Si tratta infatti della categoria di metodi di "delighting" che sfruttano l'organizzazione di eventi e attività in collaborazione con altre aziende e di cui fanno parte anche le iniziative definite di "gifting" dove l'interazione col cliente avviene tramite un regalo a lui destinato e avente finalità commerciali o di compiacimento.

Un primo confronto è stato fatto tra le tipologie di iniziativa di tipo corporate e quelle di tipo personale, prescindendo dallo scopo di implementazione. Quello che è emerso è che le comunicazioni di tipo personale mostrano performance migliori sia nel breve che nel lungo periodo. Infatti, non solo presentano tassi di conversione più alti, ma anche le vendite incrementali presentano valori superiori rispetto all'altra categoria. Va evidenziato che nella categoria corporate vi rientrano le newsletter che dalle analisi effettuate non presentano buoni risultati e visto che in termini di peso sono quelle più consistenti nella categoria molto probabilmente parte dei risultati emersi nella prima e seconda settimana di osservazione sono imputabili proprio ad esse. Infatti, se ci si focalizza sul lungo periodo le performance della categoria corporate presentano netti miglioramenti in quanto in tal caso si vanno a considerare soprattutto metodi di contatto più tradizionali come le chiamate e la posta diretta (cataloghi e mailer cartacei). In linea generale però le iniziative di tipo personale scavalcano quelle di tipo corporate e molto probabilmente tale risultato ha a che fare con il grado di standardizzazione su cui si basa ciascuna delle due categorie. Dalla letteratura era infatti emerso una predilezione da parte dei clienti per quelle comunicazioni maggiormente personalizzate che infondessero una maggior sensazione di engagement grazie ad un contatto diretto col brand. Le comunicazioni di tipo corporate sono infatti altamente standardizzate e ciò è dovuto in alcuni casi alla natura stessa della tipologia di contatto, i cataloghi e i mailer cartacei sono uguali per tutti, e in altri casi alla fonte di implementazione, le chiamate e le email sono infatti effettuate da operatori di agenzie esterne ed essendo rivolte ad una platea molto ampia di destinatari soffrono di una mancanza di personalizzazione che viene percepita dal cliente e che si ribalta sui risultati finali.

Una volta dimostrata la prevalenza delle iniziative di tipo personale sono state indagate le performance di quei metodi di contatto rientranti in questa categoria. Il confronto è stato fatto suddividendo le tipologie di iniziativa in due cluster principali. Il primo comprendente gli eventi/esperienze in store e non e le attività di gifting e il secondo le iniziative di outreach. Per quanto riguarda il primo gruppo è emerso che per tutte le tipologie le vendite incrementali sono positive

e crescenti nel tempo, ma con una netta prevalenza degli eventi/esperienze fuori store rispetto agli altri due canali. Dal confronto in termini di ROMI si registra un valore superiore ai due punti già nel breve periodo solo per le attività di gifting. L'evento/esperienza recupera i costi di marketing oltre un mese dal contatto, mentre le performance peggiori si hanno per gli eventi in negozio i quali iniziano a diventare profittevoli soltanto oltre i tre mesi dalla loro implementazione.
Per quanto riguarda il secondo cluster di iniziative che comprende le email, le chiamate e i messaggi effettuati direttamente dai Customer Advisor, è emerso che le email rispetto agli altri due canali di contatto registrano performance superiori soltanto nel breve periodo, a conferma di quanto emerso dalla letteratura. Nel lungo termine infatti questa tipologia di comunicazione ha una maggiore probabilità di essere accantonata e dimenticata dal cliente in quanto ogni persona è sommersa ogni giorno da decine di messaggi di posta elettronica. Nel lungo periodo a primeggiare sono le chiamate che non solo presentano vendite incrementali positive e crescenti, ma anche superiori ai costi in ogni orizzonte temporale. Le email recuperano i costi a partire dalla seconda settimana, mentre per i messaggi i primi risultati positivi si hanno solo nel lungo termine.

Passando poi alla seconda categoria di iniziative ovvero quella corporate è emerso che in termini di Conversion Rate nel primo mese di osservazione primeggiano le chiamate, mentre nel complesso le performance migliori si hanno per la posta diretta (cataloghi e mailer promozionali) che presenta curve crescenti a tassi crescenti. In termini di vendite incrementali registrano valori positivi nelle prime due settimane le chiamate, le email e i cataloghi. Le newsletter invece presentano valori nulli o addirittura negativi. Nel lungo termine le chiamate iniziano a soffrire dopo un mese dal contatto, mentre registrano valori positivi e crescenti i cataloghi e i mailer cartacei, dimostrando le evidenze della letteratura sull'efficacia di tali mezzi proprio nel lungo periodo. Altra conferma si ha per le email per le quali le vendite incrementali iniziano a diminuire passato un mese dall'interazione col cliente.

Uno dei mezzi maggiormente sfruttati dall'azienda presa in esame sono risultate le chiamate, per questo è stato effettuato un focus di analisi proprio su questo metodo di contatto, in particolare andando a confrontare le chiamate effettuate da agenzie esterne al brand con quelle dei commessi. Va precisato che nel database rientrano tra le chiamate effettuate da operatori esterni non solo telefonate di natura commerciale, ma anche quelle mirate all'acquisizione di nuovi clienti, tramite inviti ad eventi, e chiamate di delighting, mentre per le chiamate effettuate dai commessi si parla soprattutto di telefonate volte a valutare la situazione di un cliente e in altri casi a riattivare clienti inattivi. Per

tali ragioni non sono emersi risultati che mostrano per tutte le dimensioni di osservazione una netta prevalenza di una tipologia di chiamata sull'altra. In termini di Conversion Rate e vendite medie per acquirente le chiamate fatte dagli addetti alla vendita mostrano valori superiori in tutti gli orizzonti di osservazione. Se si valutano però le vendite incrementali medie per contatto non si registra una netta superiorità delle chiamate personali su quelle corporate. È emerso infatti che le chiamate personali registrano valori superiori la prima settimana e poi complessivamente nei tre mesi dal contatto. Nei due time frame intermedi a primeggiare sono invece le chiamate effettuate dall'agenzia. Se si effettua però una valutazione in termini di ROMI generato emerge che in linea generale le performance migliori si hanno per le chiamate effettuate dai commessi, infatti ad eccezione della seconda settimana dove i valori competono per i rimanenti lassi di tempo a primeggiare sono le chiamate di tipo commerciale.

Un'ulteriore analisi descrittiva è stata effettuata andando a valutare le performance di due strumenti rientranti nella categoria del marketing diretto: le chiamate e le email. Tale valutazione è stata svolta nel tentativo di valutare quanto emerso dalla letteratura che propone il direct marketing come un mezzo finalizzato soprattutto a ritenere i clienti e ad incentivarne la relazione col brand mentre lo indica come inadatto a perseguire la fase di acquisizione di nuovi clienti. Per fare ciò è stato effettuato sia per le chiamate sia per le email un confronto a livello di "scope" cioè in base all'obiettivo che ci si era prefissati di raggiungere.
Per quanto riguarda le chiamate, in termini di Conversion Rate, è emerso che le telefonate di follow-up registrano valori superiori alle altre tipologie di chiamata su tutti gli orizzonti temporali anche se nell'orizzonte pari a tre mesi il tasso di conversione inizia a decrescere. Un importante risultato da evidenziare riguarda invece le cosiddette chiamate di check-in che mostrano un trend positivo e crescente nel tempo andando a dimostrare l'efficacia di tale mezzo di contatto mirato soprattutto alla riattivazione di clienti inattivi. Per quanto riguarda le vendite incrementali medie per contatto effettuato le chiamate di follow-up risultano prevalenti in ogni time frame, ma si registrano buone performance anche per quelle di check-in che mostrano non solo vendite incrementali positive e crescenti, ma soprattutto con valori superiori al costo medio sostenuto. Infine, le chiamate finalizzate all'acquisizione sono quelle con le performance peggiori.
Se si passa ad analizzare le email emerge che in termini di Conversion Rate si hanno andamenti simili (crescenti a tassi crescenti) per tutte le tipologie, quindi per quelle con fine commerciale, di acquisizione, di check-in, di follow-up e di delighting. I valori superiori si registrano per le email di delighting, ma tale risultato è probabilmente imputabile al target di destinazione. Per quanto

concerne le vendite incrementali a contatto le email con scopo l'acquisizione di potenziali nuovi clienti registrano le performance peggiori (vendite incrementali negative e decrescenti nel tempo). Per le email a scopo commerciale, di check-in e follow-up si registrano andamenti abbastanza costanti in tutti gli orizzonti temporali con vendite incrementali debolmente positive.
Tali risultati hanno quindi confermato quanto evidenziato dalla letteratura, dimostrando l'inadeguatezza del marketing diretto nella fase di acquisizione del cliente e mostrando la sua maggiore bontà nell'essere sfruttato nelle fasi successive di retention e di customer development.

Infine, due ulteriori analisi sono state condotte prendendo come oggetto due metodi di contatto nettamente diversi tra loro e categorizzabili uno come più innovativo e l'altro come più tradizionale. La prima valutazione ha avuto come focus principale uno dei mezzi che è oggi tra i più sfruttati dalle aziende ovvero la newsletter, mentre in seconda battuta l'attenzione si è spostata su uno strumento che probabilmente è il più antico e ben assimilato mezzo di interazione col cliente che è l'evento.
Per quanto riguarda la newsletter, essendo un metodo di contatto di tipo corporate in quanto generato dall'Headquarter, è stato effettuato un confronto delle performance a livello geografico andando a paragonare sommariamente i risultati emersi a livello delle tre macroaree geografiche sotto osservazione: l'Europa, l'America e l'Asia. In termini di Conversion Rate la newsletter presenta valori di tale indicatore aventi un ordine di grandezza nettamente inferiore degli altri metodi di contatto. Confrontando le performance delle tre principali aree geografiche si evidenzia un tasso crescente tra la prima e la seconda settimana per tutte e tre le aree con la classifica che rimane invariata nel tempo. In particolare, al primo posto ci sono i Paesi dell'Asia e dell'Oceania, seguiti dai Paesi del continente europeo e in ultima posizione i Paesi del Nord e Sud America. I Paesi del continente americano mostrano complessivamente non solo vendite incrementali negative, ma anche decrescenti nel tempo. Quest'ultimo risultato è potenzialmente riconducibile al fenomeno dell'etnocentrismo del consumatore che porta i clienti a rispondere meno efficacemente a comunicazioni non provenienti dal Paese di origine. Rispondono invece in media positivamente sia i clienti del continente europeo sia i clienti di nazionalità asiatica. In particolare, però mentre per l'APAC l'andamento è decrescente nel tempo, per l'Europa il trend rimane sostanzialmente costante.

Focalizzandosi infine sull'evento (andando a considerare sia gli eventi in store, sia le esperienze organizzate fuori dal negozio fisico) sono state analizzate le performance delle tre principali ragioni per cui si organizza un evento: lo scopo commerciale, l'acquisizione di nuovi clienti e il delighting. Per quanto riguarda

la Conversion Rate gli eventi a scopo commerciale sono quelli con le performance più alte, seguiti poi dagli eventi di delighting e infine da quelli mirati all'acquisizione di nuovi clienti. In termini di vendite incrementali medie focalizzandosi in prima battuta sull'orizzonte temporale pari alla prima settimana dal contatto nessuna delle tre tipologie di evento risulta profittevole. Per gli eventi di tipo promozionale i primi benefici si hanno oltre le due settimane dallo svolgersi dell'iniziativa. Gli eventi di delighting sono quelli che tra i tre apportano i primi ritorni già nel breve periodo (due settimane dal contatto) mentre gli eventi finalizzati all'acquisizione mostrano le performance peggiori, ma ciò è imputabile al fatto che si tratta anche dello scopo più difficile da perseguire. In termini di ROMI, ad una settimana dal contatto nessuna delle tre tipologie di evento risulta profittevole. Per gli eventi di delighting i primi benefici si hanno oltre le due settimane dallo svolgersi dell'iniziativa. Gli eventi a scopo commerciale e di acquisizione raggiungono il pareggio dei costi di marketing soltanto nel lungo periodo.
In linea generale l'evento risulta essere un'iniziativa che genera risultati positivi soltanto nel lungo periodo e per il quale vanno valutati attentamente i numerosi costi aggiuntivi, oltre a quelli di marketing, e la mole di tempo necessari per l'organizzazione. Va quindi effettuato un attento trade-off tra l'effort necessario e la base clienti che si va a colpire, in genere molto ristretta, prima di allocarci la maggior parte del budget di marketing a disposizione.

Bibliografia e sitografia

1. Amatulli, C. & Guido, G. Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *J. Fash. Mark. Manag.* **15**, 123–136 (2011).
2. Baker, J., Ashill, N., Amer, N. & Diab, E. The internet dilemma: An exploratory study of luxury firms' usage of internet-based technologies. *J. Retail. Consum. Serv.* **41**, 37–47 (2018).
3. Manser Payne, E., Peltier, J. W. & Barger, V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *J. Res. Interact. Mark.* **11**, 185–197 (2017).
4. Nakano, S. & Kondo, F. N. Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data. *J. Retail. Consum. Serv.* **41**, 142–152 (2018).
5. Rullani. Intelligenza relazionale. *Google libri* (2015). Available at: https://books.google.it/books?id=4VXKCgAAQBAJ&pg=PA108&lpg=PA108&dq=le+varie+dimensioni+dell%27engagement&source=bl&ots=KV7UqokXiP&sig=ACfU3U03lAV-oqzIO-FdvVSF2DNaaYk-pQ&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwic_Z6Ml4vgAhXF0KQKHY8AC60Q6AEwDXoECAAQAQ#v=onepage&q=le varie d.
6. Straker, K. *et al.* Typologies and touchpoints : designing multi-channel digital strategies. (2015). doi:10.1108/JRIM-06-2014-0039
7. Marino, V. & Lo Presti, L. Engagement, satisfaction and customer behavior-based CRM performance: An empirical study of mobile instant messaging. *J. Serv. Theory Pract.* **28**, 682–707 (2018).
8. Sempre più uno strumento di marketing e comunicazione: l'evento. *Gema Business School* Available at: https://www.gema.it/blog/marketing-comunicazione-e-management/sempre-piu-uno-strumento-di-marketing-e-comunicazione-levento/.
9. L'evento come strumento di marketing: 6 statistiche che ne indicano le prospettive future. *Event report* Available at: https://www.eventreport.it/stories/mercato/137648_levento_come_strumento_di_marketing_6_statistiche_che_ne_indicano_le_prospettive_future/.
10. Ekhlassi, A. Determining the Integrated Marketing CommunicationTools for Different Stages of Customer Relationship inDigital Era. *Int. J. Inf. Electron. Eng.* **2**, 761–765 (2012).

11. Chang, C. W. & Zhang, J. Z. The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings. *J. Interact. Mark.* **36**, 77–90 (2016).

12. Danaher, P. J. & Rossiter, J. R. *Comparing perceptions of marketing communication channels*. *European Journal of Marketing* **45**, (2011).

13. Danaher, P. J. & Dagger, T. S. Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign. *J. Mark. Res.* **50**, 517–534 (2013).

14. Brettel, M. & Spilker-Attig, A. Online advertising effectiveness: A cross-cultural comparison. *J. Res. Interact. Mark.* **4**, 176–196 (2010).

15. Kwak, H., Jaju, A. & Larsen, T. Consumer ethnocentrism offline and online: The mediating role of marketing efforts and personality traits in the United States, South Korea, and India. *J. Acad. Mark. Sci.* **34**, 367–385 (2006).

16. Karjaluoto, H., Mustonen, N. & Ulkuniemi, P. The role of digital channels in industrial marketing communications. *J. Bus. Ind. Mark.* **30**, 703–710 (2015).

17. Hudák, M., Kianičková, E. & Madleňák, R. The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Eng.* **192**, 342–347 (2017).

18. Dantas, D. C. & Carrillat, F. The relational benefits of personalized communications in an online environment. *Can. J. Adm. Sci.* **30**, 189–202 (2013).

19. Sahni, N. S., Wheeler, S. C. & Chintagunta, P. Personalization in Email Marketing : The Role of Noninformative Advertising Content Personalization in Email Marketing : The Role of Noninformative Advertising Content. (2018).

20. Kumar, A. & Salo, J. Effects of link placements in email newsletters on their click-through rate. *J. Mark. Commun.* **24**, 535–548 (2018).

21. Breuer, R., Brettel, M. & Engelen, A. Incorporating long-term effects in determining the effectiveness of different types of online advertising. *Mark. Lett.* **22**, 327–340 (2011).

22. Hanna, R. C., Berger, P. D. & Abendroth, L. J. Optimizing time limits in retail promotions: An email application. *J. Oper. Res. Soc.* **56**, 15–24 (2005).

Ringraziamenti

Desidero ringraziare in primo luogo la mia relatrice, la professoressa Francesca Montagna, per il suo supporto e la sua attenzione durante questo periodo di stesura della tesi. La sua disponibilità e flessibilità sono state due componenti fondamentali per la riuscita del lavoro qui presente.

In seconda battuta un enorme ringraziamento va alla mia Famiglia che in tutti questi anni non ha mai smesso di credere in me sostenendomi e incoraggiandomi anche di fronte ad ostacoli che sembravano insuperabili e in quei momenti più tosti in cui, lo ammetto, starmi accanto non dev'essere stato così semplice. Per tale motivo questo traguardo oltre che dedicarlo a me stessa lo dedico a loro che, spesso inconsapevolmente, hanno contribuito a farmi raggiungere questa che per me è una grande vittoria e soddisfazione.

Infine, un grazie va ai miei amici e con amici intendo proprio tutti, gli amici di sempre, gli amici d'infanzia, la mia Family Poli e gli amici che la nuova vita a Milano mi ha regalato. Loro hanno saputo capire i miei sacrifici e le mie rinunce e nonostante tutto mi sono sempre stati vicini e sono sempre stati pronti a strapparmi un sorriso nei momenti di sconforto. Quindi grazie per tutti gli abbracci, le risate e i "non mollare, vedrai che ce la fai!" che mi hanno portato ad arrivare fin qui, vi voglio bene!