



Dipartimento: Impresa e Management

Cattedra: Gestione del prodotto e della marca

TITOLO:

L'after-sale nel mondo del lusso: un'indagine sul ruolo delle emozioni

RELATORE:

Prof. Marco Francesco Mazzù

CANDIDATO: Mattia Boscolo Anzoletti
Matr. 676741

CORRELATORE:

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1.....	7
1.1 Il servizio <i>after-sale</i> : alcune possibili definizioni.....	7
1.2 <i>Customer satisfaction, Customer retention e customer loyalty</i>	10
1.3 After sale e customer service: una stretta relazione	12
1.4 Vendita e post-vendita: un confronto	13
1.5 L'integrazione tra prodotti e servizi: la servitizzazione	14
1.6 Il marketing dell'esperienza	17
1.7. La <i>Customer experience</i> attraverso la <i>Customer Journey</i>	19
1.8 Il <i>Customer Relationship Management</i>	22
CAPITOLO 2.....	25
2.1 L'importanza del <i>complaint management</i> : l'insoddisfazione dei clienti	25
2.2 La <i>service recovery</i> : l'assistenza per i clienti.....	25
2.3 Le lamentele dei clienti: alcuni vantaggi.....	28
2.4 Il <i>Customer Complaint Behaviour</i>	30
CAPITOLO 3.....	33
3.1 Il concetto di lusso: possibili definizioni.....	33
3.2 Il lusso e l'ordinario: possibili distinzioni	35
3.2 Le caratteristiche dei prodotti di lusso.....	37
3.3 I livelli e le fasi del lusso	38
3.4 Il settore <i>Fashion/ luxury</i> : alcuni cenni	40
3.5 L' <i>after-sale</i> nel lusso: alcuni trend	41
3.6 L' <i>after -sale</i> tra i principali player della <i>luxury/fashion industry</i> : l'esperienza <i>omnichannel</i>	42
3.7 Una best practice nell' <i>after sale</i> : il caso Gucci e l' <i>omnichannel customer experience</i>	46
CAPITOLO IV.....	51
4.1 Le emozioni: alcune nozioni e possibili misurazioni	51
4.2 L'indagine: ipotesi ed obiettivi.....	52
4.3 L'analisi del campione: connotati socio-demografici	53
4.4 La proposta esperienziale: l'analisi " <i>Experience.related</i> ".....	55
4.5 La proposta legata al prodotto: l'analisi " <i>Product-related</i> ".....	57

4.5 La proposta esperienziale: evidenze.....	58
4.6 La proposta legata al prodotto: evidenze.....	64
4.7 Gli scenari messi a confronto: evidenze e considerazioni.....	69
4.8 Implicazioni manageriali.....	75
CONCLUSIONI	76
BIBLIOGRAFIA	79

INTRODUZIONE

Oggigiorno ci troviamo di fronte ad uno scenario in cui nella maggior parte delle aziende c'è stata un'inversione di marcia rispetto alle tendenze degli anni passati in cui i prodotti venivano sempre posti al centro del business cercando di spingerli ai consumatori finali; di fatto oggi, le principali aziende stanno agendo sempre di più in un'ottica legata alla comprensione dei bisogni dei consumatori, alla loro soddisfazione mettendo sempre il cliente al centro. Tuttavia anche aziende che da molto tempo sono radicate nel mercato hanno dovuto rivedere una serie di aspetti che magari prima erano considerati come ancillari al loro core business ma che oggi sono diventati imprescindibili. Questa trattazione, di fatto, si propone di fare un'analisi del servizio *after-sale* nelle aziende che operano nelle *luxury-fashion industry* ma, più in profondità, capire ed indagare sul ruolo delle emozioni di questo particolare servizio.

La propensione di trattare una tematica simile nasce da un'esperienza lavorativa proprio nel settore *after-sale* in un brand di lusso e la curiosità di approfondire questa tematica è legata in primo luogo alla carenza all'interno della letteratura di marketing di articoli o studi che trattino il servizio post-vendita nel mondo del lusso, in secondo luogo dall'importanza che questo particolare tipo di servizio gioca in un'ottica di mantenimento della clientela, soddisfazione della stessa e in terzo luogo dalle emozioni che possono nascere soprattutto da clienti che acquistano prodotti di lusso e ne creano legami.

Ancora, molte aziende ancor oggi non riescono a vedere le opportunità che possono nascere da questo servizio mettendolo purtroppo da parte pensando che la gestione di clienti che fanno richiesta di questa assistenza siano complicati e di secondaria importanza.

La presente trattazione ha dunque lo scopo di analizzare l'*after sale* nell'ambito dei servizi nello specifico nel mondo del lusso, ambito poco studiato: verrà dunque proposta una diversa categorizzazione del servizio post-vendita mettendo a confronto due diverse tipologie di risposte ad una lamentela. Verrà quindi analizzato come una delle due (che si vedrà essere quella legata all'esperienza) sia più forte dell'altra (legata al prodotto) perché suscita emozioni più forti e positive che inducono i clienti a compiere determinate azioni come, per esempio, il riacquisto o comunque farli vivere un'esperienza positiva ricca di emozioni anche in momenti che in realtà possono essere frustranti per i clienti.

Nel tentativo di realizzare questo progetto la trattazione è stata essenzialmente divisa in quattro parti: nel Capitolo uno vengono gettate le basi del servizio *after-sale* identificandone il suo significato e i contesti di applicazione: sempre di più oggi infatti si parla di *servitizzazione*

cioè di imprese che integrano sempre più prodotti e servizi. Nello specifico, nel mondo del lusso che è stato analizzato cioè nella *fashion industry* il *core business* delle aziende di questo settore è il prodotto ma vengono integrati una serie di servizi diretti a supportare il cliente proprio per rendere l'azienda sempre più vicina a lui.

In questo capitolo viene analizzato anche quello che è il marketing legato all'esperienza che risponde proprio all'esigenza di far vivere ai clienti vere e proprie esperienze d'acquisto o, in questo caso, di post-acquisto. Questo tipo di marketing ormai è diventato imprescindibile per tutte le aziende e gioca un ruolo ancora più preponderante quando ci si riferisce a clienti che acquistano prodotti di lusso dove il vivere una vera e propria esperienza fa parte del lusso stesso. A supportare ciò le aziende identificano alcuni strumenti che guidano l'attuazione di queste esperienze e riescono a costruire solide relazioni durature con i clienti: la *customer journey* e il *customer relationship management*.

Nel secondo capitolo, invece, si esamina la stretta relazione tra il servizio *after-sale* e il *Complaint management*. Di fatto, molto spesso, i clienti che si rivolgono a questo tipo di servizio manifestano un problema legato, per esempio, a dei prodotti che hanno acquistato. Il saper gestire le lamentele è quindi fondamentale oggi per aziende che offrono un servizio di assistenza clienti. Vengono dunque analizzati alcuni metodi per riuscire a gestire al meglio la lamentela e quali sono alcune tattiche per riuscire a minimizzarlo. In questo capitolo si sottolinea dunque l'importanza per le aziende di gestire la lamentela con i canali più appropriati e di incoraggiare i clienti a manifestare ciò che provano nei confronti delle aziende.

Il terzo capitolo propone un'analisi del mondo del lusso, delineando quali sono le caratteristiche dei prodotti di lusso, di come sia importante la gestione del servizio *after-sale* nel lusso e verrà analizzata una *best practice* di *after sale* nell'industria del settore *fashion/luxury*. Verrà poi trattata l'importanza del fornire ai clienti un'esperienza omni-canale fornendo alcune definizioni su questo nuovo approccio e sulle tendenze della gestione integrata di canali diversi. I nuovi servizi *after-sale*, come verrà evidenziato, puntano a lasciare un'esperienza omnichannel ai clienti facendoli vivere un'esperienza con cadenze simili ad una vera e propria cerimonia di vendita.

Nel quarto capitolo, infine, verrà condotto l'esperimento per l'indagine del ruolo che hanno le emozioni nel servizio post-vendita. Nello specifico, i rispondenti vengono posti di fronte a due scenari diversi di risoluzione ad un problema: alcuni vedranno un approccio legato all'esperienza, altri, legato al prodotto. Il tutto verrà mediato da emozioni che giocano un ruolo significativo nella risoluzione di un problema, soprattutto quando si tratta di beni di lusso che

hanno un significato profondo per questi soggetti. Attraverso questo esperimento, dunque, si è tentato di capire perché un approccio esperienziale anche in situazioni difficili possa essere vincente rispetto ad un approccio più concentrato sul prodotto.

CAPITOLO 1

1.1 Il servizio *after-sale*: alcune possibili definizioni

Con il termine anglosassone “*After-sale service*” si fa riferimento a tutto l’insieme di attività che le aziende offrono ai propri clienti una volta conclusa la vendita con lo scopo di offrire una pronta assistenza, di aumentare la soddisfazione e con il tempo di fidelizzazione della clientela di riferimento senza dimenticare l’aumento di redditività dell’azienda. Quando si parla di “*after-sale management*” si intende dunque il processo che gestisce e coordina le relazioni con i clienti nella fase del post acquisto.

Il servizio *after-sale*, di fatto, è un elemento critico in un marketing di successo per molteplici prodotti. Ad esempio, i beni capitali, i beni manifatturieri e non solo necessitano di un servizio post-vendita organizzato e armonico come la manutenzione, il servizio di riparazione per far trarre ai clienti il pieno valore da essi¹.

Ciò che oggi i clienti si aspettano maggiormente sono tutta una serie di servizi che fanno da contorno a tutto il ciclo di vita del prodotto, infatti, come verrà discusso, oggi si parla di *Product Service System (PSS)*.

Secondo gli studi di Patelli et al. (2004) l’*after-sale* è a stretto contatto con tutte quelle attività che hanno luogo dopo la vendita del prodotto con alcuni chiari obiettivi:

- La garanzia di una continua disponibilità del prodotto e il ripristino della sua funzionalità in casi di difettosità o problematiche legate al prodotto
- La risoluzione di problemi riscontrati da parte dei clienti nell’uso del bene
- Il fornire supporto ai clienti nelle attività di gestione e controllo del bene
- L’assicurare una pronta assistenza ai clienti alla fine del ciclo di vita del prodotto
- Aumentare il livello di *Customer Satisfaction* e contribuire alla creazione del vantaggio competitivo.²

Sono state parecchie le definizioni attribuite al servizio *after-sale* che ricercatori e studiosi hanno fornito nel corso degli anni. Per esempio Gaiardelli et al. (2007) hanno definito l’*after sale* come l’insieme di attività che hanno luogo dopo l’acquisto del prodotto e sono dirette a supportare il cliente nell’ottica della fidelizzazione. E’ anche interessante la definizione che apportano Potluri e Hawariat (2010): gli studiosi si soffermano sul fatto che il termine *after*

¹ Cfr. Marek Szwajczewski, Keith Goffin and Zissis Anagnostopoulos, Product service systems, after-sales service and new product development, International Journal of Production Research, 2015, vol.53

² cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

sale è stato approcciato in letteratura sotto due prospettive. Da un lato, infatti, quando si fa riferimento a quelle aziende che forniscono servizi l'*after-sale* è trattato come uno fra i molti servizi supplementari che questi tipi di aziende offrono. Dall'altro lato, invece, quando ci si riferisce ad aziende manifatturiere che producono beni tangibili, l'*after-sale* è visto come un'attività operativa di alcune o tutte le componenti della catena distributiva.

Questo servizio, dunque, incorpora tutto il set di attività che hanno luogo durante il ciclo d'uso del prodotto – dal momento dell'acquisto fino a quando il consumatore decide di mettere “fuori uso” il prodotto. Generalmente, il servizio *after-sale* coinvolge molte attività e può essere fornito sotto vari formati come, ad esempio, consigli tecnici, manutenzione/riparazione, parti di ricambio e *upgrade* del prodotto.

Secondo Kurata e Nam (2010), l'*after-sale* fa riferimento anche a tutte quelle attività di supporto clienti, del prodotto, di supporto tecnico o semplicemente di servizio.

Tuttavia gli utilizzatori finali di alcune tipologie di prodotti hanno la necessità di poter consultare un servizio ad-hoc e per le aziende che hanno a che fare con beni di tipo durevole (come le automobili, i sistemi informatici, le applicazioni domestiche ma anche i beni di lusso) l'*after-sale* si rivela essere un vero e proprio generatore di ricavi e il più importante elemento di differenziazione competitiva.³

Lo studio di Lele (1997) enfatizza come le aziende manifatturiere compiano dei veri e propri sforzi per soddisfare le esigenze dei clienti usando un servizio dedicato di supporto. Questo tipo di aziende non hanno solo lo scopo ultimo di vendere i loro prodotti ma provano sempre più a mantenere una relazione con il cliente finale cercando di fornire un servizio *after-sale* di ottima qualità.

Questo servizio è dunque strategicamente importante anche perché, soprattutto per le aziende manifatturiere, gioca un ruolo assai importante nell'ottenimento di informazioni preziose sui prodotti/servizi offerti attraverso i clienti. Come afferma lo studio di Ahn e Sohn (2009), ciò che i clienti lasciano, ovvero *feedback* e vere e proprie recensioni, sono elementi così importanti per le aziende al punto che possono generare ricavi considerevoli e profitti direttamente da questi *feedback* da parte dei clienti sul design, sulla qualità del prodotto e del servizio, sulle vendite e sulle attività di marketing. Infatti sono molte, oggi, le aziende che sempre più si focalizzano sull'miglioramento della *Customer satisfaction* attraverso il processo dei servizi *after-sale*.

Come noto, qualunque azienda ha come obiettivo primario quello di soddisfare i clienti già esistenti e attrarne di nuovi. Il ruolo del cliente, dunque, non deve assolutamente essere

³ *idem.*

sottostimato. La *Customer satisfaction* è così importante che non può essere trattata come funzione subordinata all'azienda.

Secondo gli studiosi Posselt e Gerstner (2005) una buona *Customer satisfaction* porta a migliorare la *Customer retention* e la *Customer Loyalty*.⁴ Come noto: “l’obiettivo del marketing è da sempre quello di attirare e conservare i clienti.”⁵ Per soddisfarli nel migliore dei modi, le aziende devono necessariamente concentrare la loro attenzione in alcuni servizi a loro dedicati che, in maniera efficace, vengano incontro ai loro bisogni ed esigenze.

E’ sempre più evidente che oggi tutti quei servizi aventi a che fare con le richieste dei clienti, con le loro lamentele, con l’assicurazione della soddisfazione dei loro bisogni e delle loro aspettative, con il miglioramento di tutte le relazioni interpersonali tra personale di contatto e clienti, con il costruire veri e propri centri di servizi e siti web (Armstrong, Stephens, 2005), giocano un ruolo cruciale nell’accrescimento della *Customer satisfaction*. Infatti tutti i programmi di servizio-assistenza stanno crescendo in modo importante anche nei settori manifatturieri. Questo trend ha indubbiamente reso inevitabile una rivisitazione dei servizi che le aziende offrono. Dunque, anche le aziende manifatturiere che da sempre producono appunto beni hanno concentrato la loro attenzione nei servizi che accompagnano i prodotti. Queste imprese, infatti, stanno sempre più diventando orientate ai servizi e stanno maggiormente considerando il servizio *after-sale* che include parti di ricambio, manutenzione, essere di vitale importanza per le aziende. (Johansson, 2006).

Come in seguito verrà discusso, attraverso l’offerta combinata in un pacchetto “prodotto-servizio”, le aziende (soprattutto quelle manifatturiere) stanno compiendo grossi sforzi per vendere i loro prodotti, per implementare sempre di più la *Customer satisfaction*, per fidelizzare i loro clienti e creare opportunità di crescita sempre maggiori nel mercato di riferimento.⁶

E’ però necessario aprire una parentesi e analizzare alcune variabili importanti di marketing che sono fondamentali per le tutte le aziende e, anche nell’*after-sale*, risultano essere di vitale importanza.

⁴cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

⁵ Antonio Borghese, *I processi di supply chain management , product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*

⁶cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

1.2 Customer satisfaction, Customer retention e customer loyalty

Come menzionato, il servizio assistenza post vendita è una vera e propria opportunità per molte aziende. E' di fatto vero che la qualità del servizio e la risultante *Customer Satisfaction* sono i principali driver della performance finanziaria aziendale.

Parlare di *Customer Satisfaction* è sempre stato un argomento di grande interesse per ricercatori e aziende. E' infatti risaputo che nessun tipo di azienda potrebbe esistere o rimanere sul mercato con quote rilevanti senza i clienti.

Tuttavia sono molteplici le definizioni che la letteratura nel corso degli anni ha dato a riguardo. Ad esempio, secondo Armstrong (2010) la *Customer Satisfaction* può essere percepita come il grado con il quale le aspettative del cliente riguardo un prodotto o un servizio si incontrano rispetto alla performance percepita. Dunque l'obiettivo ultimo delle imprese è quello di assicurare che ogni consumatore che acquista un prodotto o un servizio di una determinata azienda sia soddisfatto. Secondo gli studi di Stenberg (1997) l'implementazione della *Customer satisfaction* in qualsiasi tipo di azienda coinvolge l'identificazione del cliente, l'identificazione dei loro bisogni e delle loro aspettative e, in un momento finale, la misurazione delle loro percezioni. Dunque è evidente che se l'azienda conosce preventivamente i bisogni dei consumatori sarà poi più facile stabilire quale sia il set di prodotti e servizi che verranno richiesti ma, come afferma Rothschild (1984) nella maggior parte dei casi si è osservato come buona parte delle aziende sia incapace di capire cosa vogliano esattamente i consumatori, cosa si aspettino e i modi con cui soddisfarli⁷.

Quando si parla di *Customer Retention* si fa riferimento all' "interesse di continuare a far affari con una specifica azienda in modo prolungato nel tempo"⁸. Questo fenomeno è rilevante per tutti i tipi di aziende perché si trova più profittevole seguire passo a passo un cliente già esistente anziché investire ingenti somme per attrarne di nuovi. Di fatto l'acquisizione di nuovi clienti è un duro compito e richiede uno sforzo molto grande per le aziende, richiede grossi investimenti, sforzi e tempo. Quindi le aziende stanno sempre più focalizzando la loro attenzione nel pianificare tattiche basate sulla *Customer loyalty* anziché puntare alla sola acquisizione di nuovi. La *retention* è dunque un risultato della *loyalty*, che è positivamente correlata agli indicatori di performance finanziari come la quota di mercato e la profittabilità (Anderson et al. 1994). Reichheld e Sasser (1990) hanno ulteriormente rafforzato questo

⁷Cfr. Rothschild, W.E., 1984. How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business. McGraw-Hill, New York.

⁸ Zineldin, M., 2000. Manag. Audit. J. 15 (1/2), 20–28.

aspetto, il loro studio mostra che un miglioramento della *Customer loyalty* porta a ricavi maggiori, una maggior quota di mercato porta a minori costi di acquisizione clienti e ad un complessivo profitto. Infine, la *Customer retention* è spesso analizzata come un indicatore di *customer loyalty*.

Secondo la definizione di Singh (2006), la *Customer loyalty*, è il risultato di un'azienda che crea un beneficio per il cliente tale da farlo continuare ad acquistare la stessa quantità di prodotto o servizio o addirittura tale da farne aumentare l'acquisto. Anche nel definire cosa sia la *Customer loyalty* moltissimi ricercatori e studiosi hanno pubblicato articoli o testi in merito. Per esempio, secondo la definizione di Seyed (2007) la *customer loyalty* sarebbe la volontà da parte di un consumatore di "prediligere" per una specifica azienda nel lungo termine, comprando e usando i suoi prodotti e servizi ripetutamente, raccomandandoli volontariamente ad amici e conoscenti. La *Customer loyalty* è davvero significativa per le aziende dal momento in cui influenza in modo importante la performance di servizi aziendali impattando sulla quota di mercato e conseguentemente, sui profitti dell'azienda. La fedeltà quindi contribuisce al fenomeno del ri-acquisto del prodotto o del servizio e, da non sottovalutare, contribuisce all'atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda condividendo questa attitudine positiva con altri.⁹

Per qualsiasi azienda la *customer loyalty* deve essere di primaria importanza e cercata di essere implementata sempre di più per il semplice fatto che un cliente soddisfatto genera ricavi, efficienza operativa per l'azienda.

Secondo gli studiosi Godes e Mayzlin (2004); Kotler e Armstrong (2001) un cliente leale e affezionato riduce quelli che sono i costi per acquisirne di nuovi. La *Customer Satisfaction*, inoltre, sembra avere un effetto assolutamente positivo sulla *Customer loyalty*. Nel corso degli anni. Infatti, la soddisfazione ha sempre più condotto alla fedeltà tanto che la *Customer Satisfaction* è stata identificata come il driver principale della *Customer Loyalty*.

Berman ed Evans (2012) affermano che : "Solo i clienti più soddisfatti rimangono fedeli nel lungo periodo"¹⁰.

⁹ cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

¹⁰ Berman, B.R., Evans, J.R., 2012. Retail Management: A strategic Approach (Twelfth Edition). Prentice Hall, Upper saddle River.

Altri studi, come quelli di Bolton et al. (2000), Farnell e Wernefelt (2002), hanno dimostrato come tanto più alto è il livello della *Customer Satisfaction* quanto più alto è il livello di *Customer Loyalty*.¹¹

1.3 After sale e customer service: una stretta relazione

Come già menzionato, oggi le richieste e le aspettative dei clienti sono sempre maggiori e più complesse.

I clienti, dunque, si aspettano un servizio *after sale* di alta qualità e se questo funziona, il risultato si riflette nel ri-acquisto di prodotti di una determinata azienda, nella raccomandazione dello stesso a terzi. Nella letteratura di riferimento è tuttavia stato riconosciuto che il servizio e il supporto sono essenziali per acquisire sia *Customer Satisfaction* sia buone relazioni con i clienti nel lungo periodo. (Armistead e Clark, 1992). Come affermato da Anderson et al (1994), un servizio eccellente ha una fortissima influenza nella *Customer retention* di clienti già esistenti e induce nuovi consumatori ad avvicinarsi all'azienda con il conseguente risultato di ottenimento della *satisfaction* e *retention*. Inoltre, come è stato osservato da Kurata e Nam (2010) il servizio *after sale* può assolutamente contribuire alla creazione di relazioni profittevoli e durature con i clienti e può contribuire significativamente all'aumento di *Customer Satisfaction*". Se vengono offerti diversi tipi di servizi *after-sale* durante i vari passaggi del ciclo di vita del prodotto, il fornitore di servizio può dunque assicurare la funzionalità del prodotto e la soddisfazione non potrà che aumentare. Come affermano Ahn e Sohn (2009) tutto ciò porta indubbiamente ad una fruttuosa relazione (nel tempo) tra il fornitore del servizio e il cliente.

Secondo Saccani et al. (2006), il dipartimento *after-sale* agisce come una vera e propria leva per incrementare la *Brand Image* e fa sì che il prodotto sia più attraente implementando la *Customer satisfaction* e la *Customer retention*¹².

Fornendo un *after sale* di grande qualità è pure abbastanza possibile per le aziende di convincere potenziali clienti ad acquistare i loro nuovi prodotti aumentando, nel lungo periodo, *Customer Satisfaction*, *Customer Loyalty* e *Brand Image*.

¹¹ cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

¹² cfr. Patelli L., Pelizzari M., Pistoni A., Saccani N., 2004. The after-sales service for durable consumer goods: methods for process analysis and empirical application to industrial cases. In: Proceedings of 13th International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, Austria

Lo studio di Giardelli et al (2007) sottolinea che un servizio *after sale* efficace è essenziale per incontrare le aspettative dei clienti. Questo può “deliziare” nel vero senso della parola i consumatori e allo stesso tempo per le aziende avere un aumento di profitto.

E' necessario sottolineare che, nonostante ci sia questa evidente relazione positiva tra il servizio *after sales* e l'impatto della *Customer Satisfaction*, la maggior parte delle aziende difetta nello stabilire e nel capire che ci sia. Questa sottovalutazione può sfociare in una disastrosa relazione dal momento in cui questa mancanza di comprensione può portare ad avere clienti non soddisfatti che si rivolgono a competitor o addirittura alla perdita di potenziali nuovi clienti per effetto del passaparola negativo.¹³

1.4 Vendita e post-vendita: un confronto

Gli OEM (Original Equipment Manufacturers) riconoscono rilevante importanza all'orientamento al cliente e al servizio offerto al cliente con lo scopo di differenziarsi dai competitor. Oggi giorno l'offerta esclusiva di prodotti primari non può più essere considerata come un unico punto di vendita. Tuttavia i beni stanno sempre più diventando intercambiabili e simili tra loro in termini di prezzo e di quantità. Per questo fatto, molte aziende, soprattutto quelle manifatturiere, stanno concentrando la loro attenzione in questo tipo di servizio con lo scopo di trarre un significativo vantaggio competitivo.

Ad oggi, il 60% delle aziende manifatturiere offre un servizio *after-sale*. Questo fatto avviene principalmente per un semplice motivo: i servizi che completano i beni sono responsabili per il 75- 80% dei profitti delle aziende.¹⁴

E' dunque utile capire quali sono le differenze tra la vendita di un prodotto e il servizio post-vendita. Dalla tabella sottostante è possibile evincere che il servizio *after-sale* presenta alcuni chiari vantaggi. Come mostrato nella tabella il servizio post-vendita è molto indipendente dalla congiuntura economica, offre margini elevati ed è stabile in periodi di crisi.

¹³ cfr. S. Murali, S. Pugazhendhi, C. Muralidharan, *Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty- A case study of home appliances business.*, Journal of retailing and Consumer services 30 (2016) 67-83

¹⁴ Uwe Dombrowski, Constantin Malorny, *Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for “Lean After Sales Service”*

Inoltre si evince come ci sia un grande potenziale di crescita in termini di ricavi, un contatto intenso con i clienti soprattutto duraturo. Sebbene i vantaggi di questo servizio siano numerosi è opportuno sottolineare che vi sono pure delle difficoltà; ad esempio, le aspettative sempre più crescenti da parte dei clienti e quindi il servizio deve sempre più puntare ad un'altissima qualità quindi, ad esempio, l'aver un punto di contatto disponibile in ogni momento per qualsiasi dubbio o necessità. E' necessaria, dunque, una persona di contatto disponibile a 360° che dia supporto ogni qual volta sia necessario da parte dei clienti. (come ad esempio nel mondo del lusso).

	Sales	After Sales Service
Independency of economic situation	Very high	Low
Margin	Low	High
Behavior in times of crisis	Profit and sales collapse	Stable
Forecast horizon	Short product life cycles	Long service intervals
Contact to customer	Singular customer contact	Intensive, long lasting contact
Gathering customers needs	Limited	Good, due to intensive contact with the customer
Growth and innovation potential	Often already limited	High

fonte: ¹ Uwe Dombrowski, Constantin Malorny, Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for "Lean After Sales Service"

1.5 L'integrazione tra prodotti e servizi: la servitizzazione

Prima concentrare l'attenzione sul servizio *after-sale* nel mondo del lusso è opportuno capire come e dove si inserisce questa disciplina. Il servizio post-vendita, infatti, è un service a tutti gli effetti ma rientra in quel processo che dagli anni '80 la letteratura definisce come "Servitizzazione"¹⁵. Esattamente nel 1988 i ricercatori Vandermerwe e Rada pubblicarono uno studio che letteralmente trasformò lo scenario economico mondiale. Nello specifico

¹⁵ cfr. Sandra Vandermerwe, *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*, European Management Journal, 1988

introdussero nella loro ricerca *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services* questo nuovo concetto che oggi la letteratura largamente riconosce come un fenomeno in continua evoluzione. Dopo la pubblicazione dell'articolo di Vandermerwe e Rada sono stati numerosissimi gli studiosi che hanno approfondito la tematica dandone altrettanto numerose definizioni. Dall'articolo si evince che la servitizzazione è un fenomeno che coinvolge un molteplice numero di ambiti.

E' indispensabile però fare un passo indietro e distinguere la differenza tra prodotti e servizi. Secondo Kotler un prodotto è : “ Una qualsiasi cosa posta sul mercato per soddisfare una necessità”¹⁶.

Solitamente le caratteristiche principali del prodotto sono la materialità, la tangibilità. Quanto ai servizi risulta più complicato trovarne una definizione tant'è che si tende a spiegare cosa esso non sia.¹⁷ Secondo Valarie A. Zeithaml i servizi sono : “atti, processi e performance” e ciò che li differenzia dai beni sono l'intangibilità, l'eterogeneità, la produzione e il consumo simultanei, la deperibilità.¹⁸ Un altro aspetto interessante sui servizi viene definito da Johnston e Clark: gli studiosi affermano che un servizio è composto da due diversi elementi: *l'experience e l'outcome*. Dalla combinazione di questi due fattori emerge quello che gli studiosi chiamano il “pacchetto servizio”. Per quanto riguarda *l'experience*, essa riguarda al modo in cui il cliente viene gestito dal fornitore del servizio e il modo in cui viene trattato durante tutto il processo. L'esperienza dunque include come un cliente viene trattato dall'azienda, il percorso che un cliente fa con tutti i punti di contatto dell'azienda quindi i mezzi attraverso i quali avviene l'interazione, il personale di contatto e la tecnologia usata. Questa esperienza che il cliente ha avuto modo di vivere, genera alcuni *outcome*: benefici, emozioni, intenzioni e giudizi. Quando parliamo di benefici intendiamo il risultato atteso, spesso tangibile, del servizio. Per esempio l'acquisto di un'automobile. Le emozioni invece sono dei risultati istintivi che si provano durante il processo d'acquisto¹⁹. Non è facile dare una definizione di emozione e nel corso degli anni sono numerosissimi gli studi che affiorano attorno a questo tema. Secondi Ekman (1992) e Tomkins (1962) sono: “configurazioni di risposta complesse e organizzate, selezionate nel corso dell'evoluzione per favorire

¹⁶ cfr. Philip Kotler, Kevin L. Keller *Il marketing Del nuovo millennio*, 2010, Pearson Editore, Milano-Torino

¹⁷ cfr Matteo Meneghello: *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova

¹⁸ cfr. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Enrico Bonetti. *Il marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano

¹⁹ Matteo Meneghello: *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova

l'adattamento dell'organismo" e ancora, secondo Frijida (1988) e Lazarus (1991) esse implicano l'integrazione di vari sistemi psicologici e fisiologici che si attivano quando le persone percepiscono che gli eventi sono per loro rilevanti.²⁰ Le emozioni possono essere causate sia dai benefici sia dall' *experience*. Per fare un esempio un cliente di un hotel potrebbe essere non soddisfatto dal soggiorno o dalla stanza che non era di suo gradimento o dal modo in cui è stato trattato dal personale. I giudizi, dunque, sono delle opinioni fondate sulle emozioni che si sono provate. Ad esempio la soddisfazione che come la definisce Kotler è :” una sensazione personale di piacere o di delusione risultante dalla prestazione percepita di un prodotto in relazione alla prestazione attesa”²¹, la fedeltà o il valore percepito che lo stesso Kotler identifica come :” La differenza tra la valutazione prospettica (che il cliente fa) di tutti i benefici e i costi di un'offerta e quelli delle alternative proposte”²².

Per dare dunque un'univoca definizione di quella che gli studiosi chiamano “servitizzazione” è necessario partire dai precursori Vandermerwe e Rada. Essi la descrissero come “*l'aumento dell'offerta di pacchetti completi che comprendono una combinazione di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza col fine di aggiungere valore all'offerta dei prodotti*”²³. Sono molteplici però gli articoli e gli studi che, a partire da da quelli di Vandermerwe e Rama, hanno fatto esplodere una vera e propria guerra di diverse interpretazioni e definizioni in materia. Se si volessero citare solo alcune delle innumerevoli definizioni si potrebbero annoverare quelle di Robinson et al. (2002) è “*un pacchetto integrato di prodotti e di servizi*”, quelle di Lewis et al. (2004) è “*una strategia che cerca di cambiare il modo in cui la funzionalità di un prodotto è fornita sul mercato*”, quelle di Ren e Gregory (2007) è “*un processo di cambiamento in cui le aziende manifatturiere abbracciano una orientazione verso i servizi e/o sviluppo più servizi, con lo scopo di soddisfare i bisogni dei clienti, ottenere un vantaggio competitivo e migliorare le performance aziendali*”, quelle di Desmet et al. (2003) è “*un trend nel quale aziende manifatturiere adottano sempre più servizi all'interno delle loro offerte*”²⁴. Da ultimo Baines (2008) fornendone una definizione che ha tenuto conto di tutto ciò che era stato precedentemente studiato è “*l'innovazione delle capacità di un'organizzazione e dei suoi processi per creare valore aggiunto attraverso lo spostamento*

²⁰ cfr. Prof.ssa Steca, *Le Emozioni e l'esperienza affettiva*, Università degli studi di Milano Bicocca

²¹ Philip Kotler, Kevin L. Keller *Il marketing Del nuovo millennio*, 2010, Pearson Editore, Milano-Torino

²² idem

²³ cfr. Sandra Vandermerwe, *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*, European Management Journal, 1988

²⁴ Matteo Meneghello: *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova

dalla vendita di prodotti alla vendita di una combinazione integrata di prodotti e servizi”²⁵.

Da queste diverse definizioni emerge però un comun denominatore e cioè la centralità del cliente, la *customer orientation*. La servitizzazione dunque nasce sia con lo scopo di concentrare l’attenzione sul cliente, di capire quali sono le sue esigenze e come soddisfarle in modo ottimale sia con lo scopo di offrire un pacchetto completo, che comprenda prodotti e servizi per migliorare e ottimizzare l’offerta. Ancora, essa comporta l’espansione del portafoglio servizi, la creazione di valore per i clienti. Dunque la servitizzazione trasforma in un certo qual senso l’azienda, dalle dinamiche interne a quelle esterne, dai valori alla sua offerta.²⁶

1.6 Il marketing dell’esperienza

Quando si parla di servizio post- vendita non bisogna dimenticare che tutto questo insieme di servizi si inseriscono in un contesto di marketing oggi ben radicato, discusso e affrontato da numerosi studiosi a partire dagli anni ottanta del secolo scorso ossia il così detto “marketing dell’esperienza”.

Il pioniere che ha avanzato studi a riguardo è stato *Bernd Schmitt*, il quale, nel 1999 all’interno del *Journal of Marketing* pubblicò il famosissimo articolo intitolato: “*Experiential Marketing*”. Da allora, gli studi e le ricerche su questo tipo di marketing sono innumerevoli tant’è che questa letteratura è diventata così rilevante da far sì che anche le aziende hanno concentrato sempre più la loro attenzione nel lasciare al cliente una vera e propria esperienza.²⁷

Tuttavia non è questa la sede adatta per approfondire questo tipo di marketing ma è necessario gettare alcune basi al riguardo perché nel mondo dei servizi e in quello del lusso sono scanditi secondo queste logiche di marketing esperienziale ed è di fondamentale importanza, dunque, capirne alcuni concetti che lo disciplinano.

Secondo Schmitt (1999) il marketing esperienziale vede i consumatori come un mix tra esseri

²⁵ Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (2009) “*The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.20 No.5 pp. 547-567

²⁶ cfr. Matteo Meneghello: *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova

²⁷ appunti da “Marketing and Innovation”, Peter Spier, Skema Business School, 2016

razionali ed emozionali che hanno interesse nel portar con loro esperienze piacevoli e memorabili.²⁸

Secondo lo studioso: “il marketing dell’esperienza è in ogni luogo. Molte aziende, infatti, si sono dissociate dal marketing tradizionale fatto di “caratteristiche e benefici” per dar spazio a nuove esperienze volte ai consumatori”. Questo spostamento nel marketing dell’esperienza è avvenuto come risultato di tre sviluppi che si sono verificati contemporaneamente nell’ambiente aziendale”.²⁹

Vengono dunque identificati tre “eventi” che hanno portato a questo tipo di marketing. In primis, l’avvento dell’*Information technology* e conseguentemente (come avviene oggi) il fatto che tutti gli individui lavorino e si interfaccino continuamente con apparecchiature elettroniche (si pensi ai social network- in cui vengono continuamente scambiate esperienze in tempo reale). In secondo luogo si parla della supremazia del brand in cui, grazie sempre alla digitalizzazione, le informazioni riguardanti diversi brand (prodotti, eventi, iniziative, servizi) sono disponibili istantaneamente e globalmente. Infatti: “ In un mondo in cui i brand dominano, i vari prodotti non sono più insieme di caratteristiche funzionali, piuttosto, sono mezzi per fornire e migliorare le esperienze di consumo”.³⁰ Da ultimo, l’ubiquità delle comunicazioni e dell’intrattenimento. Di fatto, dal momento in cui tutto sta diventando sempre più “brandizzato”, ogni cosa diventa forma di comunicazione e di intrattenimento. Si pensi al fatto che la maggior parte delle marche stanno diventando sempre più orientate al cliente e alla creazione di vere e proprie “comunità di marca”. Sono numerosi anche gli esempi di coinvolgimento dei clienti attraverso veri e propri giochi che le aziende fanno per far vivere un’esperienza reale e concreta con la possibilità di essere ricompensati alla fine.³¹ La vera essenza di una marca è dunque: “ Una ricca fonte di associazioni sensoriali, affettive, cognitive che danno luogo ad una esperienza di marca memorabile e premiante”.³²

Tuttavia, i *Brand Specialist*, non guardano più ai prodotti solo in termini di caratteristiche funzionali. Oggi infatti i consumatori considerano le caratteristiche tecniche e i benefici, la qualità dei prodotti e più largamente l’immagine di un brand. I consumatori, quindi, ricercano delle vere e proprie esperienze che siano in grado di combinare prodotti, comunicazioni e camoagne che a loro volta si possono perfettamente integrare con i loro stili di vita. Di fatto, il grado con il quale un’azienda è capace di consegnare esperienze positive, ne determina il

²⁸ cfr. Bernd Schmitt, *Experiential Marketing*, Journal of Marketing Management, 1999, 15, 53-67

²⁹ *Idem*.

³⁰ *Idem*.

³¹ Appunti da “ Digital Marketing”, *Mady Keup*, Skema Business School, 2016

³² cfr. Bernd Schmitt, *Experiential Marketing*, Journal of Marketing Management, 1999, 15, 53-67

suo successo sul mercato globale. Schmitt individua inoltre quelle che sono le quattro caratteristiche fondamentali del marketing esperienziale.

In primis viene individuata la *Customer Experience* (la quale verrà trattata in maniera più precisa in seguito). Questo tipo di marketing si focalizza sulle esperienze che: “Apportano valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali che rimpiazzano i valori funzionali”.³³ In secondo luogo viene identificato il consumo come un’esperienza di tipo olistico: la tendenza degli esperti di marketing è dunque quella di non pensare al prodotto *tout-court* ma di immergersi nel contesto di utilizzo del prodotto e a tutto ciò che ruota attorno ad esso: packaging, pubblicità, atmosfera. La terza chiave che lo studioso identifica è quella che vede i consumatori come “animali razionali ed emozionali”.

Secondo Holbrock e Hirschman (1982) gli individui sono diretti verso la ricerca di fantasie, sentimenti e divertimenti. Dunque i consumatori possono coinvolgere sia scelte razionali sia lasciarsi guidare dalle emozioni. Nello studio di Schmitt si evidenzia che a differenza delle metodologie quantitative del marketing tradizionale, i metodi e gli strumenti del marketing esperienziale sono multiformi: “In una parola soltanto, il marketing dell’esperienza non è legato ad una ideologia metodologica ma è eclettico, dunque può essere definito come un mix di elementi intuitivi e qualitativi”.³⁴

1.7. La *Customer experience* attraverso la *Customer Journey*

Quando si parla dei servizi post-vendita non va dimenticato che essi si inseriscono all’interno del “viaggio” che il cliente compie quando si interfaccia con l’azienda e di certo rientrano in quella che viene chiamata “*Customer Experience*”.

Secondo uno studio condotto da Accenture in collaborazione con Forrester (2015) quando ai top manager di diverse aziende veniva chiesto quali fossero le priorità aziendali per i prossimi dodici mesi le risposte che ebbero più furono proprio quelle date dai manager riguardo all’implementazione della *Customer Experience*.³⁵

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

³⁵ Accenture (2015), “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study,” news release, (October 27),

Come è già stato sottolineato, questa focalizzazione delle aziende sulla *Customer Experience* sta crescendo sempre di più perché oggi i consumatori interagiscono con le aziende attraverso una miriade di punti di contatto distribuiti su più canali e media, dando luogo ad una articolata e complessa *Customer Journey*.³⁶

Secondo uno studio condotto dal *Marketing Science Institute* (2014-2016) la *Customer Experience* e la *Customer Journey* sono viste come alcune tra le più importanti sfide di ricerca in questi ultimi anni e in quelli a venire a causa del sempre più crescente numero di punti di contatto. Sebbene si sia già parlato degli studi di *Schmitt* riguardo al marketing dell'esperienza come quasi "pioniere", alcuni concetti di esperienza del consumatore sono rintracciabili in letteratura già dagli anni sessanta dello scorso secolo specialmente da Kotler (1967), Howard, Sheth (1969). Quando si parla di esperienza del cliente come "*journey*" si fa riferimento ad un vero e proprio viaggio che il cliente conduce quando è in contatto con una certa azienda attraverso diversi punti di contatto. La *Customer Journey*, dunque, risponde ad un approccio sistematico disegnato per aiutare le aziende a capire come sia clienti prospettici sia attuali usino i vari canali e punti di contatto e quale percezione abbiano dell'azienda.³⁷

Questo processo, dunque, parte dalla fase del pre-acquisto, passa per l'acquisto e termina con il post-acquisto: è quindi un processo iterativo e dinamico. La *Customer Journey*, inoltre, comprende esperienze passate (acquisti effettuati in precedenza) e fattori esterni (ambientali, situazionali).³⁸

La tabella sottostante, in linea con studi precedenti condotti da Howard, Sheth (1969), Neslin et al. (2006), Pulcinelli et al. (2009), mostra come l'esperienza del cliente può essere concettualizzata in tre distinte fasi: pre-acquisto, acquisto e post-acquisto.

Per quanto riguarda la prima fase e cioè il pre-acquisto, è bene evidenziare come vengono qui comprese tutte le interazioni di un consumatore con un brand prima ancora dell'acquisto di prodotti o servizi. Teoricamente, questa fase include l'intera esperienza del consumatore prima dell'effettivo acquisto. Praticamente, questa fase comprende l'esperienza dalla percezione del bisogno alla considerazione del fatto che quel bisogno possa venire soddisfatto con l'acquisto.

La seconda fase, invece, copre tutte le interazioni del consumatore con il brand e il suo ambiente durante il vero e proprio acquisto. Ciò che caratterizza questa fase sono

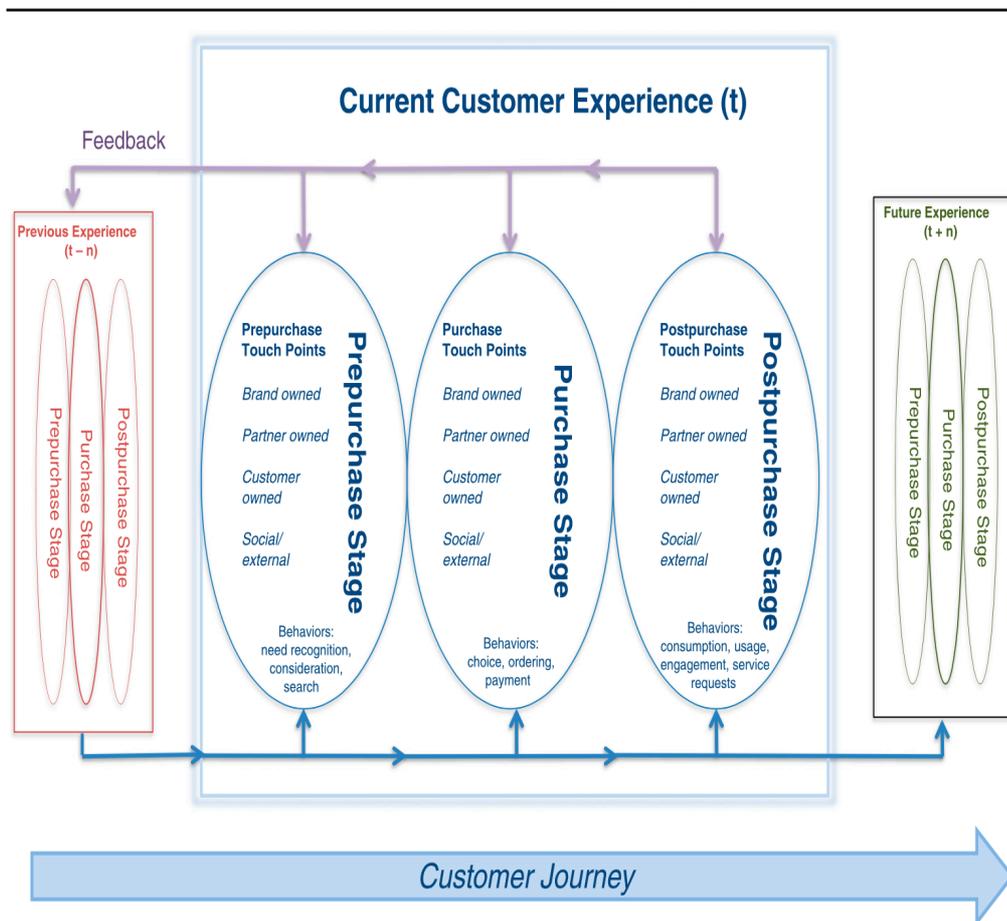
³⁶ cfr. Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* 2016, American Marketing Association

³⁷ notes of Mady Keup, *Digital Marketing*, Skema Business School 2016

³⁸ cfr. Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* 2016, American Marketing Association

comportamenti come, ad esempio, le scelte, gli ordini di determinati beni, le transazioni.

FIGURE 1
Process Model for Customer Journey and Experience



fonte: ¹ Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* 2016, American Marketing Association

Bisogna però considerare che, sebbene questa fase sia quella più contenuta a livello temporale, ha ricevuto grande attenzione dalla letteratura di marketing. Per esempio come tutte le attività di marketing (marketing mix) Kotler, Keller (2015), l'ambiente e l'atmosfera Bitner (1990), abbiano influenza sulla decisione d'acquisto. Grande attenzione è stata data sull'esperienza d'acquisto (anche per quanto riguarda il bene di lusso) Baker et al. (2002), Ofir, Simonson (2007). Queste ricerche che investigano sulla fase dell'acquisto sono state estese anche negli ambienti digitali. Elberse (2010), Manchanda et al (2006).

L'ultima fase, ovvero quella che riguarda il post-acquisto, è anche la parte in cui si inserisce

tutto ciò che riguarda il servizio *after-sale* e vengono incorporate tutte le interazioni dei clienti con il brand. Questa parte della *Customer Journey* comprende alcuni comportamenti come l'uso e il consumo, il coinvolgimento del post-acquisto e le richieste di servizi inerenti. Come è stato evidenziato nella fase del pre-acquisto, anche in questa fase in via teorica ricopre una fascia temporale che va dall'acquisto fino alla fine della vita del consumatore. In via pratica, il post-acquisto, ricopre gli aspetti di *Customer Experience* dopo l'acquisto che effettivamente collegano in qualche modo il consumatore o con il brand o con il prodotto/servizio acquistato. In questa particolare fase della *Customer Journey* il prodotto diventa un punto di contatto critico. Per citare alcune ricerche in merito sono interessanti gli spunti di Holbrook, Hirshmann (1982) i quali parlano di "*Service Recovery*", Wood (2001) parla delle decisioni sul ritornare al punto vendita il prodotto, Bolton (1998) parla di ri-acquisto e Van Doorn et al (2001) si concentrano su quelli che sono i comportamenti legati non all'acquisto ma al passaparola o alle altre forme di coinvolgimento. Tuttavia, alcuni studi recenti come quelli di Court et al. (2009) estendono questo processo per includere il ciclo di fedeltà come parte integrante di tutta la *Customer Decision Journey* suggerendo che durante la fase del post-acquisto scatta nel consumatore un campanello d'allarme che potrebbe condurlo o ad essere fedele (attraverso magari il ri-acquisto, altre attitudini positive con il brand) o a ricominciare l'intero processo da capo dalla prima fase, considerando anche altre alternative.

1.8 Il *Customer Relationship Management*

Dopo aver analizzato questo approccio di marketing orientato al cliente e all'esperienza è ora importante capire come e dove le aziende li gestiscono. Secondo Greenberg (2000): " Il *Customer Relationship Management* può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione della relazione con la clientela, il cui scopo è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo capaci di aumentare la soddisfazione dei clienti e, conseguentemente, di aumentare il valore per il cliente e l'impresa".³⁹ E' stato anche detto da Haegele (2000) che il CRM rappresenta il passaggio dal marketing cliente- centrico (*customer-centric*) al marketing integrato e al *database marketing*. Tuttavia le transazioni con i clienti stanno lasciando sempre più posto a relazioni intime ma allo stesso tempo solide. Questa intimità è un vero e proprio pre-requisito per individuare in modo collettivo e cooperativo

³⁹ cfr. Greenberg P., *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customer in Internet Real Time*, McGraw-Hill (2000).

nuove funzionalità. Si sono dunque istaurate delle vere e proprie reti di relazioni con i clienti che vedono membri di canale, Consumatori finali, agenzie di pubblicità e società di consulenza.⁴⁰

Il CRM è dunque strettamente legato a strategie volte alla fedeltà dei clienti. Si è iniziato a parlare di sistemi di CRM negli anni Novanta del secolo scorso quando Tom Siebel lanciò la prima edizione del software (HBS 2000). Da allora, sempre in via più consistente, i sistemi di CRM sono diventati parte essenziale del portafoglio delle imprese. Un sistema ben organizzato di *Customer Relationship Management* permette dunque al cliente di poter interagire direttamente con l'azienda su diversi canali anche simultaneamente: per esempio iniziando via web per passare poi al telefono con un operatore. Le (serie) suite di CRM operativo, dunque, informatizzano le transazioni con il cliente in modo trasversale lungo tutto il suo ciclo di vita, dal primo contatto e dalla vendita alla assistenza post-vendita.⁴¹

Secondo Lin et al. (2010) il CRM è largamente riconosciuto come un potente mezzo per sviluppare capacità innovative e mantenere un vantaggio competitivo duraturo. Acquisendo informazioni sui clienti, il CRM permette alle aziende di comprendere nel migliore dei modi i loro clienti.⁴² Come afferma Menconi (2000), il CRM non è una tecnologia, ma una suite di prodotti o una applicazione. E' definito come una strategia che dovrebbe mobilitare un'intera organizzazione per servire meglio il cliente. Una strategia ben organizzata di CRM deve anzitutto riallineare e reinventare i processi aziendali, in secondo luogo deve fornire una visione completa di ogni cliente ed è basata a tutto campo sulla tecnologia che cerca di fare il maggior numero possibile di contatti con ogni cliente, da ultimo porta ROI sia agli utilizzatori sia ai clienti.

L'attenzione che le aziende prestano sul *Customer Relationship Management* ha implementato la costruzione di numerosi processi operativi per l'acquisizione, il servizio e la conservazione di clienti. Come si è visto in precedenza le relazioni che generano più profitto con i clienti sono proprio quelle di lungo periodo e di conseguenza la conservazione dei clienti è l'obiettivo primario per gli sforzi del CRM. Secondo le ricerche di Borghesi vengono identificate cinque

⁴⁰ Antonio Borghesi, *I processi di supply chain management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*

⁴¹ cfr. Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N.202 Marzo/Aprile 2004

⁴² cfr. Lin, R.J., Chen, R.-H. and Chiu, K.K.-S. (2010), "Customer relationship management and innovation capability: an empirical study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 1, pp. 111-133.

dimensioni fondamentali per implementare il CRM. In primis stabilire la strategia della relazione con i clienti: stabilire, dunque, quali siano i migliori clienti da inseguire per averne un massimo ritorno. Questa operazione include dunque la creazione di un portafoglio clienti corretto. In secondo luogo è necessario stabilire i canali più appropriati per connettersi con i clienti (internet o forza vendita diretta), è poi fondamentale gestire i processi dei clienti quindi integrando gli investimenti sia di *front-office* cioè fatti gestire l'informazione necessaria per fornire al cliente un servizio di ottima qualità con quelli di *back-office* che hanno lo scopo di massimizzare il flusso informativo. E' poi rilevante gestire l'esperienza con i clienti con le tattiche di Customer Experience quindi con l'attivazione di centri di contatto che allineino i bisogni e le aspettative dei clienti (l'attivazione, per esempio, di call center). In ultimo luogo è importante gestire la conoscenza dei clienti. Il cliente va necessariamente conosciuto per gestirlo; le aziende che fanno leva sulla conoscenza dei clienti hanno poi una crescita decisamente più robusta.⁴³

⁴³ Antonio Borghesi, *I processi di supply chain management , product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*

CAPITOLO 2

2.1 L'importanza del *complaint management*: l'insoddisfazione dei clienti

Secondo Johnston 2004 tra le strategie aziendali predilette del ventunesimo secolo, l'eccellenza dei servizi offerti è sicuramente una delle più rilevanti. Il lasciare ai clienti standard qualitativi di alto livello è un elemento chiave nella relazione tra il cliente e l'azienda dal momento in cui molte aziende tentano di superare le aspettative per avere poi dei clienti soddisfatti e leali⁴⁴.

Laprè e Tsikriktsis (2006) sostengono che l'insoddisfazione può verificarsi a causa di svariati motivi; ciò che potrebbe verificarsi, ad esempio, è una discrepanza tra le aspettative del cliente (riguardo ad un prodotto o un servizio) e la loro effettiva esperienza. Secondo Heskett et al. (1990) i fallimenti, dunque, possono succedere e non possono essere anticipatamente previsti. Quando capitano degli "incidenti" i clienti dovrebbero quanto meno avere la possibilità di lamentarsi con l'azienda responsabile.⁴⁵ Spesso però succede che i clienti abbandonino l'azienda di riferimento e scelgano alternative, dunque, per evitare ciò le aziende in primis dovrebbero cogliere come opportunità le lamentele per provare un ulteriore tentativo di venire incontro a quelle che sono le aspettative del cliente. (Gruber et al. 2009).

Secondo Blodgett et al. le imprese sono: "fortemente spinte ad avere servizi post-vendita e tutta una serie di servizi di assistenza lungo il ciclo di vita del prodotto"⁴⁶.

2.2 La *service recovery*: l'assistenza per i clienti

Per gestire nel miglior modo possibile le lamentele dei clienti è necessario definire quali siano questi servizi di assistenza. Soprattutto in un contesto come quello dell'*after-sale* è opportuno

⁴⁴ cfr. Johnston R (2004) Towards a better understanding of service excellence. *Manag Serv Quality* 14 (2/3):129–133

⁴⁵ cfr. Heskett JL, Sasser WE, Hart CWL (1990) The profitable art of service recovery. *Harvard Bus Rev* 68(4):148–156

⁴⁶ cfr. Blodgett JG, Wakefield KL, Barnes JH (1995) The effects of customer service on consumer complaining behavior. *J Serv Mark* 9(4):31–42.

conoscerli per “affrontare” i clienti nel migliore dei modi. Secondo lo studio di Blodgett et al. (1997) il fallimento è definito come un problema o un malfunzionamento di un prodotto o un servizio che può essere reale ma anche percepito e si verifica durante l’esperienza del cliente con l’azienda⁴⁷. Lo studio di Davis (1994) definisce il servizio di assistenza il processo con il quale le aziende tentano di rettificare un “fallimento” dovuto ad una percezione o ad un’erogazione di un servizio in modo non ottimale⁴⁸. Altre ricerche, come quelle di Hoffman et al. (1995) o Smith et al. (1998) suggeriscono quanto gli sforzi di assistenza da parte delle aziende possano anche rafforzare la relazione con i clienti o addirittura aumentarne il fallimento se questi non sono ben gestiti⁴⁹.

Goodwin e Ross (1992) sostengono che, al contrario di un’assistenza povera e di bassa qualità, le aziende fanno sforzi sempre maggiori per tentare di offrire un supporto qualitativo; con esso se ben gestito si possono risanare i livelli di soddisfazione e indirettamente è possibile indurre il cliente a compiere acquisti futuri.⁵⁰ E’ dunque interessante la ricerca di Hart et al. (1990); Heley et al (1993) i quali sostengono che un servizio di assistenza qualitativamente superiore può portare ad uno scenario paradossale in cui i clienti classificheranno l’azienda (con la quale hanno riscontrato un disservizio o un problema) dandone un punteggio più alto dopo l’assistenza rispetto ai consumatori che l’avrebbero valutata prima del problema.⁵¹ A rafforzare questa visione, gli studi di Goodwin e Ross (1992) parlano di una “soddisfazione secondaria” (e cioè di quella che ha luogo dopo l’assistenza) che può addirittura essere maggiore di quella precedente. La loro ricerca suggerisce anche che un trattamento efficace può portare ad un livello di fedeltà anche abbastanza elevato da parte dei clienti.⁵² Le ricerche di Kelley et al. (1993) suggeriscono che le aziende dovrebbero compiere tutti gli sforzi possibili per riuscire a “rialzarsi” dopo un incidente con il cliente dal momento in cui se l’assistenza viene gestita con precisione e si rivela efficiente, a prescindere dal tipo di incidente ci sarà *Customer loyalty*. Nel loro studio è inoltre dimostrato come la *Customer retention*

⁴⁷ *Idem*.

⁴⁸ Cfr. Kelley SW, Davis MA. Antecedents to customer expectations for service recovery.

⁴⁹ cfr. Hoffman KD, Kelley SW, Rotalsky HM. Tracking service failures and employee recovery efforts

⁵⁰ cfr. Goodwin C, Ross I. Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *J Bus Res* 1992; 25:149 – 63.

⁵¹ Hart CWL, Heskett JL, Sasser WE. The profitable art of service recovery. *Harv Bus Rev* (July–August)

⁵² Goodwin C, Ross I. Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *J Bus Res* 1992; 25:149 – 63

superi il 70% per quei clienti che hanno effettivamente percepito un servizio di assistenza.⁵³

Tuttavia, lo studio di Collier (1995) sottolinea che coloro i quali hanno avuto un'esperienza negativa con l'azienda hanno a loro volta riportato a 9-10 individui la loro insoddisfazione mentre i clienti che sono stati soddisfatti hanno riportato solo a 4-5 persone la loro esperienza positiva. A valle di ciò è evidente come un processo di assistenza ben organizzato e funzionale può portare ad un *word-of-mouth* del tutto positivo, o quanto meno ne può diminuire uno negativo, tipicamente associato ad aziende che compiono sforzi davvero minimi per soddisfare il cliente.

Questi vantaggi in un servizio di assistenza efficace mostrano quanto siano importante in un'ottica di soddisfazione dei clienti esistenti. E' dunque evidente che il modo con il quale un'azienda assiste i clienti insoddisfatti potrebbe diventare un vero e proprio vantaggio competitivo. Inoltre, è di fondamentale importanza capire che le aziende capiscano dove sia orientata la percezione dei clienti dopo un insuccesso riscontrato.⁵⁴

Secondo gli studi di Hansen et al.(2010) , sebbene l'azienda metta in atto delle strategie efficaci e soddisfacenti di *Complaint Management* e questo possa portare a dei vantaggi notevoli, spesso molte aziende gestiscono le lamentele in modo non efficace non incoraggiando i clienti a dar voce al loro disappunto in modo proattivo. Molte aziende, di fatto, non riconoscono il valore di un efficace *Complaint management* e non intravedono alcun beneficio da trarne. Per questo motivo alcune aziende non provvedono neppure alla creazione di canali di comunicazione che possono essere usati dalla clientela per esprimere disappunto, insoddisfazione o problemi riscontrati con eventuali prodotti o servizi.⁵⁵

Gli studi di Chebat et al. (2005) suggeriscono che i canali di assistenza creati dalle aziende per i clienti molte volte non sono veramente sfruttati e vengono utilizzati anche per altri motivi. Secondo la ricerca spesso i clienti preferiscono “abbandonare” l'azienda e rivolgersi ad altri in modo del tutto silenzioso dopo un'esperienza di acquisto non soddisfacente o dopo un trattamento non adeguato nell'erogazione di servizi.⁵⁶ Addirittura, secondo Voorhees e Brady

⁵³ Cfr. Kelley SW, Hoffman KD, Davis MA. A typology of retail failures and recoveries. *J Retailing* 1993;69(4):429–

⁵⁴ Cfr. Collier DA. Modeling the relationships between process quality errors and overall service process performance. *J Serv Ind Manage* 1995;64(4):4 – 19.

⁵⁵ Cfr. Hansen T, Wilke R, Zaichkowsky J (2010) Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers. *Int J Retail Distribut Manag* 38(1):6–23

⁵⁶ Cfr. Chebat J, Davidow M, Cudjovi I (2005) Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain. *J Serv*

(2005) alcune politiche di *Complaint Management* scoraggiano i clienti dal dar voce ai loro lamenti. Le aziende, al contrario, dovrebbero cercare di motivare i loro clienti in modo attivo nell'espressione di opinioni anche negative, che hanno avuto modo di provare. Una gestione della lamentela efficace e ben organizzata sicuramente va a beneficio di tutte le parti coinvolte. E' dunque chiaro che le aziende, dati i vantaggi del *Complaint Management*, dovrebbero creare (ove manchino) dei canali ad hoc per implementare efficienti strategie di gestione delle lamentele.⁵⁷

2.3 Le lamentele dei clienti: alcuni vantaggi

Le lamentele da parte dei clienti hanno due grandi vantaggi per le aziende. In primis, tramite le lamentele le aziende possono riuscire a soddisfare i clienti. Secondo Zeithaml (2000) e Cugini (2007) l'implementazione di un *Customer Relationship Management* efficace è positivamente correlato ai ricavi dell'azienda. Inoltre, una strategia di *Complaint Management* di successo è in grado di moderare la *Customer Satisfaction* e aiuta a prevenire atteggiamenti negativi dei consumatori nei confronti dell'azienda come, per esempio, un *word-of-mouth* negativo, il lamentarsi con individui esterni all'azienda, l'abbandono.⁵⁸ Schoefer (2008) puntualizza il fatto che la gestione delle lamentele con una strategia di successo può trasformare quei clienti che precedentemente erano insoddisfatti in clienti molto soddisfatti. Questa "soddisfazione post-complain" può addirittura essere maggiore rispetto a quella precedente all'incidente e l'azienda potrebbe dunque riguadagnare sia fiducia da parte dei clienti sia far vivere emozioni positive.

Secondo gli studi di Blodgett et al. (1995) i clienti hanno sempre più la tendenza di scegliere i loro venditori a causa anche della qualità del servizio *after-sale* che potrebbe essere offerto in caso di problemi con prodotti o servizi. Conseguentemente un *Complaint management* attivo ha un grande potenziale e cioè quello di poter aumentare la *Customer Loyalty* poiché è capace di convertire clienti non soddisfatti e infastiditi dal trattamento che hanno ricevuto o

Res 7(4):328–342.

⁵⁷ Cfr. Voorhees CM, Brady MK (2005) A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *J Serv Res* 8(2):192–204.

⁵⁸ Cfr. Zeithaml VA (2000) Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *J Acad Mark Sci* 28(1):67–85. Cugini A, Carù A, Zerbini F (2007) The cost of customer satisfaction: a framework for strategic cost management in service industries. *Euro Acc Revs* 16(3):499–530

dalla qualità dei prodotti/servizi offerti in clienti soddisfatti; tutto ciò può essere implementato nell'ottica di una strategia di marketing difensivo.⁵⁹ Dunque, le aziende dovrebbero riuscire a vedere le lamentele come opportunità al posto di continuare ad inquadrarle negativamente o come una perdita di tempo. (Harrari 1992).⁶⁰ Inoltre, secondo Larivet e Brouard (2010) le aziende possono trarre un grande vantaggio dalle informazioni raccolte nelle lamentele per sfruttarle come risorse estremamente utili per il *Business Intelligence*.⁶¹ Le lamentele, dunque, non devono essere soppresse ma, al contrario, devono essere riconosciute come una risorsa estremamente valida che contengono dati importanti per contribuire alla performance aziendale e al rafforzamento di *Customer Satisfaction*. Si evince pertanto che una l'importanza delle azioni svolte da parte dei clienti è cruciale per l'attivazione di una strategia di *Complaint management* di successo. Secondo gli studi di Chebat et al. (2005) i clienti che decidono di optare per il silenzio non dando voce alle loro lamentele possono avere un'influenza negativa per l'azienda.⁶² Stando alle ricerche di Voorhes e Brady (2005) in media, dal 66% al 95% dei consumatori scelgono la via del silenzio piuttosto che quella della lamentela direttamente all'azienda.⁶³ I clienti non soddisfatti che non esprimono alcuna lamentela sono pericolosi per le aziende dal momento in cui hanno la tendenza ad sciogliere queste relazioni e ad essere meno fedeli rispetto a clienti che hanno percepito un servizio di assistenza efficiente.⁶⁴ Le ricerche di Colon e Murray (1996) spiegano che quando si verifica un problema vi è un processo aziendale strutturato in tre fasi:

- La percezione del problema
- Lamentela
- Risoluzione del problema

La percezione del problema è dunque seguita dallo sfogo dell'insoddisfazione da parte del cliente e in seguito vi saranno gli sforzi da parte dell'azienda per tentare di risolverlo. Da una

⁵⁹ Cfr .Blodgett JG, Wakefield KL, Barnes JH (1995) The effects of customer service on consumer complaining behavior. *J Serv Mark* 9(4):31-42.

⁶⁰ Cfr .Harari O (1992) Thank heaven for complainers. *Manag Rev* 81(1):59-61

⁶¹Cfr. Larivet S, Brouard F (2010) Complaints are a firm's best friend. *J Strategic Mark* 18(7):537-551.

⁶² Cfr .Chebat J, Davidow M, Codjovi I (2005) Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain. *J Serv Res* 7(4):328-342

⁶³ Cfr .Voorhes CM, Brady MK (2005) A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *J Serv Res* 8(2):192-204

⁶⁴ *Idem*.

prospettiva del cliente la percezione del problema rappresenta la causa iniziale per ciò che è l'insoddisfazione. Tuttavia, se il cliente rimane in silenzio, l'azienda a sua volta non può avere alcuna opportunità per riuscire a trovare una soluzione. Al contrario, se invece il cliente decide di entrare in azione l'azienda deve compiere tutti gli sforzi necessari per risolvere la problematica. L'incoraggiamento alla lamentela, ove necessario, può essere visto come un punto di sfida per le aziende poiché le lamentele sono condizioni indispensabili e di diritto per i clienti, allo stesso tempo permettono alle aziende di poter compiere degli sforzi per venire incontro al cliente cercando di soddisfarlo. (Halstead 1991).⁶⁵

2.4 Il Customer Complaint Behaviour

Quando si parla di *Customer Complaint Behaviour* secondo gli studi di Larviet e Brouard (2010) ci si riferisce alla protesta di un cliente nei confronti dell'azienda con lo scopo di ottenere uno scambio, un risarcimento o delle scuse. Come è stato detto in precedenza, non tutti i tipi di lamentele sono manifestati direttamente alle aziende. Ci si interroga allora su quali siano le ragioni per le quali i clienti si lamentano e gli studi in letteratura rivelano che le cause sono molteplici. Per esempio Estelami (2000) considera il servizio lento, un comportamento inspiegabile dei dipendenti nei confronti dei clienti, prodotti danneggiati, problematiche legate alle consegne alcune tra le più comuni problematiche che i clienti riscontrano quando si interfacciano con le aziende. Hirschman (1970) suggerisce che le risposte dei clienti dipendono molto dal tipo di incidente che hanno avuto con l'azienda, dall'attitudine dei clienti a lamentarsi e dalle loro emozioni. Quindi tra i tanti, questi sono alcuni tra i principali fattori che mediano il processo di lamentela. Tuttavia, alcune ricerche hanno elaborato una classifica di lamentele distinguendo se i clienti hanno subito una perdita di denaro nel loro incidente con l'azienda o meno.⁶⁶ Wirtz e McColl-Kennedy (2010) precisano che non tutte le lamentele sono giustificate ma anzi, alcuni comportamenti da parte dei clienti sono opportunistici e non ragionevoli. Quindi, quando i clienti non sono soddisfatti di un prodotto o di un servizio, ci sono alcune strade che possono decidere di perseguire.⁶⁷ Ad esempio, possono scegliere di

⁶⁵ Cfr .Halstead D (1991) Consumer attitudes toward complaining and the prediction of multiple complaint responses. *Adv Consum Res* 18(1):210–216

⁶⁶ Cfr . Hirschman AO (1970) *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states.* Harvard University Press, Cambridge, Mass

⁶⁷ Cfr .Wirtz J, McColl-Kennedy JR (2010) Opportunistic customer claiming during service recovery. *J Acad Mark Sci* 38(5):654–675

abbandonare l'azienda o scegliere la via della lamentela "privata", oppure ancora possono dar voce alla loro insoddisfazione in via "pubblica" mettendosi direttamente in contatto con l'azienda interessata. Per comprendere al meglio il *Customer Complaint Behaviour* è interessante lo studio sviluppato da Dacin e Davidow (1997) in cui vengono strutturate le diverse opportunità che l'azienda può cogliere ed emergono i risultati potenziali del comportamento dei clienti in situazioni di lamentela; il tutto visto da una prospettiva aziendale.

Table 2.1 Complaint behaviour outcomes

		Dimension 2 Company's involvement with consumer dissatisfaction	
		<i>Involved</i>	<i>Not involved</i>
Dimension 1 Consumer's involvement in social network	<i>Internal</i>	(i) Exit or boycott	(ii) Consumer's social net (word-of-mouth)
	<i>External</i>	(iii) Organisation (redress/complaint)	(iv) Third party

Source Adapted from Dacin and Davidow (1997, Table 1, p. 452)

Come mostra la tabella, le dimensioni definite dagli studiosi sono:

- (i) Il coinvolgimento del cliente con i social network
- (ii) Il livello di coinvolgimento dell'azienda con l'insoddisfazione del cliente

Ognuna di queste dimensioni è divisa ulteriormente in due attributi: la prima rappresenta la decisione del cliente se lamentarsi pubblicamente o privatamente, la seconda, invece, il livello di coinvolgimento dell'azienda con l'insoddisfazione del cliente. Dunque dalla tabella si evince che i clienti possono decidere di comportarsi nei seguenti modi:

- *Internal/ involved*: in questo caso i clienti non entrano in contatto con altre persone, hanno preso una tacita decisione. Dunque i consumatori collocati in questo livello, ad esempio, si rivolgeranno ad altre aziende per futuri acquisti o servizi.

- *Internal/not involved*: in questa situazione i clienti optano per il contatto con altre persone, hanno scelto di dar voce alle loro lamentele attraverso, per esempio, il passaparola condividendo la loro esperienza negativa con familiari, amici.
- *External/involved*: in quest'altro caso i clienti decidono di sfogare le loro lamentele direttamente con l'azienda di riferimento. Vengono dunque usate le procedure tradizionali di *Complaint Management* per gestire le lamentele e cercare di trovare una soluzione.
- *External/non involved*: in quest'ultima situazione i clienti si rivolgono a individui esterni che non sono familiari o amici ma, ad esempio, istituzioni, organi preposti a tutela del consumatore.

Dunque, lo studio di Dacin e Davidow (1997) si focalizza sulla combinazione di fattori di coinvolgimento (e non) sia esterni sia interni. In primo luogo questa ricerca indirizza la combinazione *external/involved* per investigare come le aziende potrebbero maggiormente incoraggiare le lamentele da parte dei clienti quindi con la creazione di canali dedicati sempre più organizzati ed efficienti. In secondo luogo le strategie per minimizzare gli svantaggi della combinazione *internal/non involved*. Dal momento in cui i social network si collocano proprio in questa combinazione, l'integrazione con le piattaforme on-line, viste come ulteriori canali di comunicazione, possono direttamente coinvolgere le aziende nelle attività di passaparola ecc. Inoltre, la *Customer Satisfaction* può aumentare se i social network sposano i criteri per sviluppare un opportuno canale comunicativo nel contesto del *Complaint Management*. Non è da sottovalutare, inoltre, che i social network sono i nuovi canali dove sfogare le lamentele nei confronti di aziende, dunque queste ultime dovranno tentare di ovviare un cattivo passaparola su queste piattaforme on-line poiché la “cattiva pubblicità” nei social ha la capacità di espandersi a macchia d'olio motivando i clienti a contattare direttamente le aziende interessate.⁶⁸

⁶⁸Cfr. Dacin PA, Davidow M (1997) Understanding and influencing consumer complaint behavior. improving organizational complaint management. *Adv Consum Res* 24(1):450–456

CAPITOLO 3

3.1 Il concetto di lusso: possibili definizioni

“ *Le luxe n’est pas le contraire de la pauvreté mais le contraire de la vulgarité* ”⁶⁹

Dal momento in cui lo scopo di questa trattazione è quello di indagare su alcuni aspetti del servizio *after sale* nel mondo del lusso, è bene tentare di dare una definizione su che cosa si intenda quando si parla di *luxury industry*, quali siano le principali caratteristiche che la caratterizzano.

E’ necessario sottolineare che, sebbene molti studiosi abbiano fornito molteplici modelli e definizioni sul tema nel corso degli anni, resta comunque difficile darne una definizione. Una delle prime sfide nella definizione del termine lusso fu la necessità di demarcare un confine tra prodotti *premium* e i prodotti di lusso. Secondo gli studi di Krapfener si evince che il lusso è il massimo livello al quale un marchio può ambire. Tuttavia, mentre non tutte le categorie di prodotto posseggono beni di lusso, è vero che dispongono di prodotti *premium* mostrando così lo standard più alto all’interno di una categoria. (Krapfener, 2001; Shukla, 2011). Quanto detto suggerirebbe quindi che prodotti di lusso e prodotti premium sono simili poiché entrambi occupano la parte più “alta” di una categoria di prodotti. Allo stesso modo è stato dibattuto sull’idea che il lusso non faccia parte solo di beni specifici perché qualsiasi categoria di prodotto può avere marchi *premium*. (Ponticelli et al., 2013). Un approccio nella definizione del lusso è quello di identificarne gli individui associati a quest’idea; ad esempio il concetto di “autenticità” è parte integrante dello studio di Krapfener o gli studi di Gofman et al. i quali investigano sulla percezione dei clienti riguardo a prodotti *premium*. (Gofman et al., 2010). Un ulteriore approccio nella definizione del lusso suggerisce che esso non dovrebbe essere concettualizzato come un insieme di caratteristiche e attributi. Al contrario, il lusso dovrebbe essere considerato in una relazione basata su tre dimensioni: una funzionale, una esperienziale e un’altra simbolica.

⁶⁹ Francois Baudot, *Biographie de Coco Chanel*, Assouline, 2004

Nello specifico, nell'esperimento che in seguito verrà condotto verranno messe in pratica le varie dimensioni per vedere come i clienti reagiscono in risposta ad un problema con prodotti che appartengono alla categoria "lusso".

In questa concettualizzazione tridimensionale, dunque, utilitarismo e lusso non sono separati ma costituiscono un tutt'uno in cui ogni prodotto e servizio risiedono in punti separati a seconda delle occasioni, dei segmenti di mercato e delle preferenze personali. (Berthon et al. 2009).

Un terzo approccio nella definizione del lusso completa la prima ma invece di cercare di capire cosa rende un prodotto di lusso differente da uno di largo consumo, si focalizza sul modo in cui i consumatori acquistano, nello specifico se la maniera con la quale acquistano prodotti di lusso sia diversa rispetto a quella con la quale acquistano prodotti "ordinari". Se il processo d'acquisto di beni di lusso è simile al meccanismo dell'acquisto di prodotti "ordinari", gli esperti di marketing potrebbero usare le stesse strategie dettate per la crescita di brand regolari per migliorare la performance dei brand di lusso.

Come spiegano Romaniuk e Sharp le varie aziende potrebbero concentrare la loro attenzione sulla penetrazione piuttosto che sulla frequenza d'acquisto e lavorare per aumentare la disponibilità mentale e fisica del marchio.

L'idea che sta dietro al primo approccio tende a sottolineare il fatto che per un prodotto o un marchio che vogliono essere classificati con il termine "lusso" devono avere una serie di attributi come, ad esempio, altissima qualità, prezzo elevato, performance alta, significato e storia. (Arwal e Williams, 2009).

Secondo la definizione di Kapferer e Bastien (2009) i prodotti di lusso sono : "i più selettivi nella loro distribuzione, i più fortemente trainati da un'immagine, i più estremi in termini di qualità [...] e i più costosi".⁷⁰ Tuttavia questa definizione è in linea con quella fornita da Shukla (2011) il quale afferma che il lusso è un termine appartenente propriamente a ai prodotti che hanno i più alti standard (in senso lato) in una data categoria di prodotti.

Gli studiosi Tynan's et al. (2010) spiegano invece che il lusso è parte integrante di un tutt'uno in cui sono proprio i consumatori a decidere dove finisce l'"ordinario" e inizia il "lusso". I vari prodotti, dunque, sono percepiti essere prestigiosi perché hanno alcune caratteristiche connesse al lusso. I prodotti di prestigio, inoltre, posseggono il più alto grado di qualità e di valore, dovrebbero dunque avere una distribuzione limitata e dovrebbero essere resi

⁷⁰ cfr. Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009), "The specificity of luxury management: turning marketing upside down", *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 311-322.

disponibile a coloro i quali sono disposti e preparati a pagare un prezzo premium. (Prince, 2005).

Secondo la definizione di Veblen il lusso sarebbe: “Il volere qualcosa più degli altri”.⁷¹ “Il lusso dunque non sta nella ricchezza degli oggetti ma nell’ostentazione di chi li accompagna”.⁷²

Nonostante le diverse definizioni di lusso enunciate fin ora è bene ricordare quale sia l’etimologia della parola; il termine infatti proviene dal latino “*lux*”, che significa luce. Questa è utile sia per l’individuo ma è anche vista dagli altri.⁷³

“Il lusso, dunque, è sempre stato associato all’idea di forza, potere, prestigio ma contemporaneamente anche a quello di sregolatezza, eccesso di scelte, di apparire, ecc.”⁷⁴

Ciò che si evince dagli studi di Sombart 2003 è che proprio dal concetto di lusso qualitativo deriva quello di “bene di lusso” proprio caratterizzato dall’estrema raffinatezza. Secondo lo studioso un bene va considerato raffinato quando vi è un incontro tra ricercatezza sia qualitativa sia quantitativa che va oltre il senso di necessità. A questo fatto non va dimenticato che il lusso porta con sé un valore psicologico e cioè quello di esclusività ed ostentazione. Quando si parla di beni di lusso, dunque, ci si riferisce a quei prodotti che mostrano un’attenzione particolare verso alti standard qualitativi, di design quindi di stile, fatti con materiali ricercati e con una capacità di comunicare lo status sociale nonché il proprio modo di vedere e di vivere.⁷⁵

Secondo la definizione di Laura Giarelli il lusso è: “ciò che colloca il soggetto in una schiera di *happy few* (non tutti quindi se lo possono permettere), il cui esclusivo privilegio è tuttavia reso tale dal desiderio dei molti esclusi [...] non si ha lusso dei pochi senza lo sguardo dei molti e senza una condivisione simbolica collettiva del bene di lusso”⁷⁶.

3.2 Il lusso e l’ordinario: possibili distinzioni

L’approccio nel tentativo di definire il concetto di lusso fornito da Romaniuk e Sharp (2015) sorge dal fatto che tendenzialmente i brand di lusso vendono i loro prodotti a persone ben diverse da quelle tradizionalmente classificate come “benestanti”. Tuttavia, sebbene gli individui che posseggono una maggiore disponibilità economica acquistano più lusso e lo

⁷¹ Cfr Veblen, Thorstein, *La teoria della classe agiata*, Einaudi Torino, 1981

⁷² Poullion F., *Lusso in enciclopedia*, Einaudi Torino, 1979

⁷³ cfr slide Alberto festa, Cristiana Cucco, *Luxury management*, Roma 2017

⁷⁴ Cfr .Roberta Campanaro, *Competitività e strategie di crescita nel settore lusso*, Luiss Guido Carli, 2010

⁷⁵ *idem*

⁷⁶ da una ricerca di Valdani e Vicari Associati in collaborazione con il Sole 24 Ore e GF studio Marketing

fanno più frequentemente rispetto a chi riceve un salario medio, è anche vero che questi ultimi sono molto più numerosi, ciò vorrebbe dire che la classe media acquista più lusso rispetto alla classe di fascia molto alta. Inoltre, secondo lo studio, questo non significa che i prodotti di lusso sono venduti a tutti ma alcuni di questi riescono a competere con il mercato di massa. L'idea che sta alla base di questo studio, dunque, va controcorrente rispetto a quelle delle principali ricerche espresse nella letteratura di marketing (Kastanakis, Balabanis 2012) secondo le quali il segreto del successo per il mercato del lusso è quello di vendere soltanto esclusività e rarità. Romaniuk e Sharp (2015) hanno ricalcato gli studi di Dubois e Paternault's (1995) sottolineando che le loro ricerche erano imperfette. Infatti Dubois e Paternault's (1995) hanno infatti mixato brand diversi, categorie di prodotti diversi con prezzi diversi e livelli di desiderabilità e di proprietà ancor diversi.⁷⁷ Lo studio di Romaniuk e Sharp (2015), invece trova una relazione assai stretta tra la consapevolezza (*consciousness*) e la proprietà di un prodotto (*ownership*). La consapevolezza, guida il senso di proprietà e l'intenzione di acquisto nei confronti di un prodotto dunque gli individui sono meno spinti ad acquistare brand di cui non ne hanno mai sentito parlare. Dunque la consapevolezza non è solo guidata dal possesso di un bene ma anche da tutte le campagne pubblicitarie e comunicative che ruotano attorno ai prodotti. La relazione tra consapevolezza e desiderabilità è molto forte dunque se non si conosce un brand non lo si può desiderare.

I brand di lusso competono largamente per disponibilità mentale nella stessa maniera di altri brand. Tuttavia, la penetrazione (ad esempio l'aver più clienti) non fa nulla per sopprimere la domanda perché essa riduce senza dubbio l'esclusività del brand e l'effetto positivo di una maggiore consapevolezza mentale riesce ad incrementare significativamente le vendite. Dunque, malgrado l'importanza mondiale che ha l'industria del lusso, il modo con il quale i consumatori percepiscono il lusso e i prodotti premium rispetto ad altri tipi di prodotti nella stessa categoria non è chiaro (Romaniuk e Sharp 2015).⁷⁸

⁷⁷Cfr. Dubois, B. and Paternault, C. (1995), "Understanding the world of international luxury brands: the 'dream formula'", *Journal of Advertising Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 69-76.

⁷⁸ Cfr. Romaniuk, J. and Sharp, B. (2015), *How Brands Grow 2*, Oxford University Press, Melbourne.

3.2 Le caratteristiche dei prodotti di lusso

I ricercatori oltre a dibattere per tentare di fornire univoche definizioni sul lusso discutono su quali dovrebbero essere gli attributi che questi prodotti dovrebbero avere. Heine (2010) sostiene che i prodotti di lusso sono associati in primis ad un prezzo alto, ad elevati standard qualitativi, ad un'estetica particolare, devono essere poi rari e speciali. Secondo le ricerche di Krapfener (2012) si evince che i fondamenti del consumo di beni di lusso sono da una parte l'innovazione, dall'altra la cultura; senza però dimenticare la qualità dell'artigianato, i simboli che vi sono incorporati, il glamour e il prezzo elevato.

Nel caso di studio di Tynan et al. (2010), i brand di lusso sono più comunemente identificati dagli attributi "alta qualità, altissimo prezzo e il loro essere non essenziali". Ancora: "Devono essere percepiti dai consumatori come rari, esclusivi, prestigiosi, autentici e devono avere un valore simbolico ed emozionale."⁷⁹

Secondo Keller (2009) il prezzo giova un ruolo indubbiamente primario nel delineare le caratteristiche dei prodotti di lusso. Questa percezione è basata sul valore assoluto dei prodotti o su una comparazione fatta con altri prodotti sia di lusso sia ordinari. (Dubois et al. , 2001). Sia i prodotti che i servizi di lusso sono di solito costosi in termini assoluti e relativi e sono esclusivi (Garretson, Burton 2005).

Dunque quando la qualità in senso stretto o quella percepita dal consumatore sono basse un prezzo elevato viene percepito totalmente inappropriato, dunque i prodotti di lusso sono soliti essere percepiti di qualità decisamente superiore rispetto a quelli ordinari. (Dubois et al. ,2001) Questa percezione è parzialmente spiegata dal fatto che i prodotti di alta qualità costano di più anche per essere disegnati e commercializzati e i consumatori possono percepire ciò. (Lim et al. 2013)

Lo studio di Berthon et al (2009) sottolinea quali sono le maniere e i modi in cui il lusso è concettualizzato e molte altre ricerche hanno usato questo approccio enfatizzando come il lusso non sia solo un insieme di attributi e caratteristiche ma molto più. Credono dunque che la cosa migliore sia quella di considerare il lusso attraverso tre sfere: quella materialista, quella individualista e quella sociale. A loro volta queste sfere sono associate a tre dimensioni: la prima oggettiva, la seconda soggettiva e la terza collettiva. Tutto ciò conduce ad una

⁷⁹ cfr. Tynan, C., McKechnie, S. and Chhuon, C. (2010), "Co-creating value for luxury brands", *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 11, pp. 1156-1163.

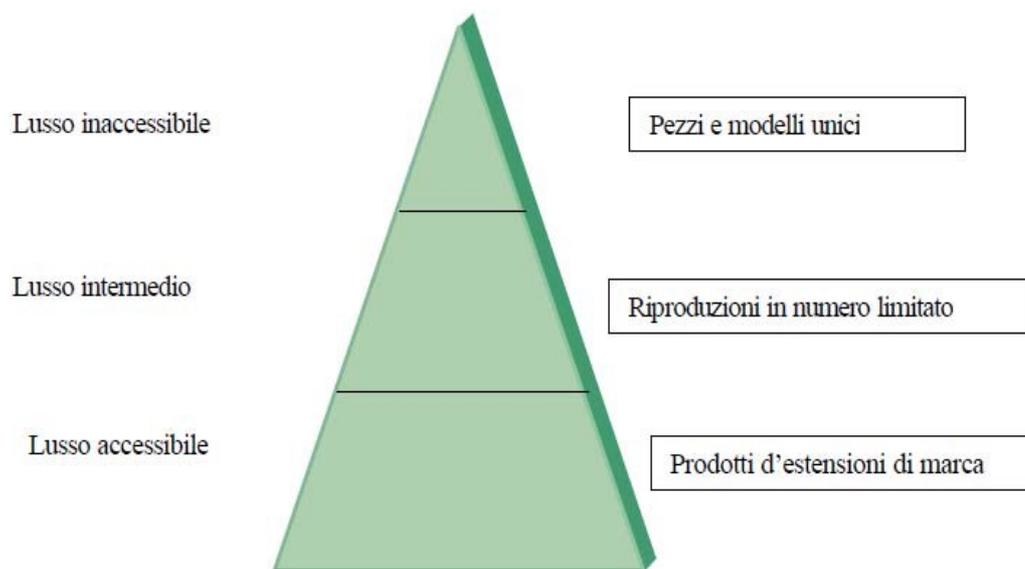
concettualizzazione del lusso attraverso queste tre dimensioni. Infatti quella funzionale è legata alla “realizzazione” del marchio di lusso, quella esperienziale è legata ai valori soggettivi individuali mentre quella simbolica è legata a valori collettivi e sociali.

Lo studio di Berthon et al (2009) suggerisce inoltre che non vi è una netta demarcazione tra i brand di lusso e quelli “utilitaristici”. Similmente a quanto discutono Tynan et al (2010) lusso e utilitarismo sono un tutt’uno e il *locus* del lusso cambia in continuazione nel tempo.

3.3 I livelli e le fasi del lusso

In letteratura gli studiosi nell’ambito del lusso continuano ad interrogarsi se il lusso possa essere definito tale a tutti i livelli e come possano essere identificati. E’ interessante a tal proposito lo studio condotto da *Danielle Allèès* la quale ha introdotto la così detta “Piramide del lusso” suddividendolo in tre macro livelli:

il super lusso (o lusso inaccessibile), il lusso intermedio e il lusso accessibile



fonte: “l’esperienza del lusso” di Corbellini, Saviolo, edizione Etas.

Il super lusso, secondo lo studio, sarebbe posizionato nel punto più alto della piramide, nella punta. In quest’area sono collocati i beni dei quali esistono solo pochissimi pezzi, molte volte sono richiesti solo su ordinazione e prodotti su misura esclusivamente per i clienti che ne fanno richiesta; questi prodotti vengono solitamente distribuiti attraverso canali super selettivi e sono venduti a prezzi decisamente elevati.

Nella categoria del lusso intermedio, invece, sono presenti tutti quei prodotti che fanno parte della categoria più alta di un dato marchio ma che non sono prodotti su misura per il cliente. Questi prodotti, tuttavia, possono essere adattati alle esigenze dei consumatori, vedono sempre una distribuzione di tipo selettivo e sono venduti a prezzi alti.

Il gradino più basso della piramide è invece occupato da quello che nello studio viene definito come “Lusso accessibile” in cui sono coinvolti i beni prodotti in serie, i quali vedono una distribuzione decisamente allargata e sono venduti ad un prezzo più contenuto rispetto ai prodotti appartenenti ai due livelli precedenti.⁸⁰

Bisogna però considerare che oggi il 98% dei beni di lusso corrispondono al terzo livello, cioè a quello dei beni accessibili. Dunque il concetto di lusso oggi gode sia di massima adattabilità sia di massima flessibilità a seconda del punto di vista personale: Tuttavia le fasi principali del lusso sono identificate essere le quattro seguenti: in primis il prezzo, in secundis la qualità, la soggettività e l’esperienza. Il prezzo dunque è considerato da molti consumatori essere l’unica variabile e il lusso corrisponderebbe proprio al possesso di un bene costoso. In quest’ottica allora si tende ad acquistare per “*show-off*” cioè l’acquisto di prodotti altamente “brandizzati” con lo scopo di essere riconoscibili agli occhi delle altre persone. In questo caso la motivazione dell’acquisto è proprio il voler assomigliare ad altre persone che sono solite acquistare prodotti di lusso sentendosi così parte di una cerchia di persone.

La seconda fase del lusso è invece la qualità, infatti il lusso rappresenta una vera e propria scelta a livello qualitativo. In questa fase entra dunque in gioco quella che è la valutazione del consumatore (ad esempio prodotto più è vintage e più ha una valenza anche economica maggiore) Dunque si capisce per quale prodotto il consumatore è predisposto a pagare un prezzo maggiore.

In terzo luogo c’è la fase che riguarda la soggettività quindi la scelta di un prodotto di lusso è dettata dal gusto personale. Si tende quindi, oltre che a guardare alla qualità, a seguire quello che è il gusto personale. L’ultima parte, invece, è propria del consumatore di lusso più evoluto e cioè la fase esperienziale, proprio quella in cui il servizio *after-sale* nel mondo del lusso tende oggi a dare. Il consumatore, quindi, sposta il suo focus dal prodotto tout-court al vivere un’esperienza indimenticabile.

Infatti il filosofo Thierry Paquet afferma che il nuovo lusso non è più ristretto ad una sola cerchia di persone ma ne interessa un grande numero. Dunque egli individua tre parole che oggi meglio rappresenterebbero uno stile di vita autentico e riflettono il vero lusso ossia tempo,

⁸⁰ Roberta Campanaro, *Competitività e strategie di crescita nel settore lusso*, Luiss Guido Carli, 2010

spazio e silenzio. Secondo il filosofo usare il proprio tempo in libertà, disporre di ampi spazi per sé stessi nei quali ritrovarsi.⁸¹

3.4 Il settore *Fashion/luxury*: alcuni cenni

Quando si parla di moda nel settore del lusso si fa riferimento ad un concetto multi-settoriale che include più industrie: pelletteria, gioielleria, cosmesi sono soltanto alcuni esempi dei molti settori a cui la moda fa riferimento. (Brun et al. 2008).

La moda è tuttavia un macro-termine che include tipicamente qualunque prodotto o mercato in cui lo stile, visto come elemento effimero, è presente e gioca un ruolo fondamentale. (Christopher et al. 2006).

Il sistema moda è oggi diventata una vera *industry* globale in cui la competizione è altissima e interessa tutto il mondo. Il *fashion* è caratterizzato da reti complesse e al tempo stesso diverse tra loro sia in termini di frammentazione delle attività produttive sia in termini di dispersione geografica degli attori coinvolti. Attualmente le aziende di moda non devono soltanto scontrarsi con sfide dettate dall'imprevedibilità (Priest, 2005) ma anche devono essere in grado di adattarsi ad un nuovo ambiente competitivo. Sta dunque aumentando una forte competizione basata sul tempo (Forza, Vinelli 1996) in cui le aziende della moda hanno dovuto riorganizzare i loro network grazie all'aumento della sensibilità dei consumatori, delle riorganizzazioni in termini di problematiche legate all'ambiente (Caniato et al., 2011), della crescente importanza dei paesi BRIC (Brasile, Russia, India; Cina) i quali giocano un ruolo principale nello scenario internazionale e il crescente costo della manodopera nei paesi emergenti. (Dana et al., 2007).

Negli ultimi decenni la globalizzazione, in maniera accentuata nel settore *fashion*, ha subito una forte accelerazione anche grazie all'accordo sulle fibre multiple che ha imposto dazi sulle esportazioni sviluppando i paesi con una grossa industria di abbigliamento tessile.

In precedenza è stata trattata l'importanza per le aziende di costruire un solido *Customer Relationship Management*. Soprattutto per le aziende che operano nella *luxury/fashion industry* esso è cruciale. Infatti il successo nel mondo del lusso è proprio basato sulla qualità della relazione con i clienti e sull'abilità di preservarli. Dunque il CRM diventa una vera e propria cultura, un approccio globale con lo scopo di massimizzare la profittabilità di lungo

⁸¹ Cfr Thierry Paquot, *Elogio del lusso*, ed. Castelvecchi 2007

periodo. Il *Customer Relationship Management* non è solo una tecnologia, non è soltanto un insieme di regole e nemmeno soltanto un database. Soprattutto nel mondo del lusso i clienti amano essere trattati in modo unico, amano essere coccolati. Secondo gli schemi del CRM sono tre le classificazioni che vengono fatte sui clienti: anzitutto vi sono i “*Best customer*” e cioè clienti con un elevato *spending* sia in termini di frequenza sia in termini di ammontare; essi sono anche i clienti più affezionati. In secondo luogo vengono identificati gli “*Active Customer*” ossia coloro i quali hanno almeno un’esperienza d’acquisto e da ultimi i “*Prospect*” ovvero coloro i quali non hanno esperienze d’acquisto ma sono clienti potenziali, a cui le aziende potrebbero aspirare per farli diventare veri clienti.⁸²

3.5 L’*after-sale* nel lusso: alcuni trend

Come è stato precedentemente discusso, soprattutto nel capitolo 1, l’*after-sale* è un elemento cruciale per le aziende e per i risultati che questa pratica può portare, solo per riportare una discussa in precedenza questo servizio contribuisce ad aumentare la *Customer Satisfaction*. Durante il meeting sull’*after-sale* di Gucci svoltosi a Milano l’11 maggio 2017 è risultata interessante la premessa del Dott. Cassamagnago, *after-sale specialist*, il quale ha ribadito che ad oggi c’è la tendenza di vedere questo tipo di servizio in modo ancillare e quasi marginale rispetto a tutto il resto del business delle imprese. Questa tendenza è dettata soprattutto dal fatto che i clienti che fanno ricorso al servizio *after-sale*, spesso, sono quelli più esigenti e, soprattutto nel mondo del lusso, non sono quelli con uno *spending* molto elevato. Dunque nel corso degli anni c’è sempre stata la tendenza di gestire questo servizio “al meglio” arrangiandosi a livello locale e di singola azienda o punto vendita, non seguendo delle pratiche standard e rigorose. Infatti il servizio *after-sale* è sempre stato visto quasi come un problema per le aziende e spesso non è stata data la giusta importanza da parte del management aziendale vedendolo come una nota negativa per l’azienda. Di fatto, secondo il parere di alcuni *after-sale specialist* che sono intervenuti alla conferenza si è evidenziato come un servizio che non valorizza il cliente e non è ben organizzato porta anche sfiducia da parte del consumatore che invece ha necessità di usufruire di questo servizio⁸³. Questo aspetto porta poi a tutto il risvolto negativo di *Complaint management* che è stato analizzato in precedenza quindi affioreranno di certo esperienze negative da parte dei clienti, passa parola di certo non positivi ed eventualmente un abbandono che porta alla perdita di clienti magari già esistenti.

⁸² cfr Alberto Festa, Cristiana Cucco, *Luxury management*, Roma, Novembre 2016

⁸³ Conferenza *after-sale* Gucci, interventi del Dott. Andrea Cassamagnago e *after-sale specialists* area EMEAIR, Milano, 17 Maggio 2017

Tuttavia, questo servizio è oggi reso disponibile da gran parte delle aziende e soprattutto ci sono moltissime pratiche comuni sul servizio. Pertanto è stata analizzata quella di Gucci che risulta allineata con un servizio di lusso che l'azienda tende ad offrire.

Nonostante ciò, come è stato anticipato, la letteratura *after-sale* nel mondo del lusso risulta davvero povera quindi è interessante focalizzare l'attenzione sul ruolo che ha l'*after-sale* nel lusso, come è stato precedentemente analizzato e sul ruolo che hanno le emozioni nel servizio post-vendita.

3.6 L'*after-sale* tra i principali player della *luxury/fashion industry*: l'esperienza *omnichannel*

Nella letteratura di marketing il paper di Neslin et al. 2006 è stato decisamente influente nella spiegazione delle logiche multi-canale in ambito di retail. Infatti lo studio definisce la gestione dei clienti in un'ottica multi-canale come la progettazione, la distribuzione, il coordinamento e la valutazione dei vari canali per accentuare ed esaltare il valore dei clienti tramite l'effettiva acquisizione e il mantenimento di questi stessi. (Neslin et al. 2006, p. 96).

In precedenza gli studi in letteratura hanno preso principalmente in considerazione i canali off-line (ad esempio i punti vendita), i canali on-line (quindi i negozi on-line) e i canali tradizionali di *direct-marketing* (cataloghi, e-mail...). Il focus su questi tre canali generali dovrebbe infatti essere considerato dalla prospettiva che l'attenzione sulle strategie multi-canale è stata principalmente guidata dalla crescita dei canali on-line e come questi impattino sia sulle aziende sia sui clienti che usano i canali tradizionali messi a disposizione (come i punti vendita fisici, i cataloghi...). Come notato, dunque, l'avvento dei nuovi canali digitali ha portato ad un grande cambiamento nel retail. (Rigby 2011). Comparata alla fase multi-channel, quella omnichannel come afferma la parola stessa coinvolge molti più canali. Stiamo dunque assistendo ad un cambiamento importante e cioè al fatto che i vari canali stanno diventando sempre più indistinti e le linee di confine che differenziano questi vari canali stanno sempre più scomparendo.

Secondo gli studi di Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) questo cambiamento sta interessando le strategie competitive delle varie aziende. Infatti i nuovi canali andranno ad abbattere definitivamente le vecchie barriere come quelle legate all'ignoranza dei consumatori. Oggi infatti i diversi canali sono estremamente intercambiabili tra loro e vengono usati simultaneamente durante i processi di ricerca, acquisto ed è molto difficile da parte delle varie aziende controllarne il loro utilizzo. Mentre nella fase multi-canale i canali rimangono distinti (Verhoef, Neslin, Vroomen 2007), nella fase omni-canale, ad esempio, lo *showrooming* (cioè quel fenomeno per il quale un cliente si reca nel punto vendita per vedere o provare un prodotto

ma poi lo acquista on-line⁸⁴) sta diventando una pratica sempre più comune. Le aziende, dunque, possono fornire queste esperienze sempre più integrate, per esempio, inserendo all'interno del punto vendita smartphone, tablet dove i clienti possono ricercare i loro prodotti e ordinarli. Alternativamente, come quindi accade anche per i servizi post-vendita, attraverso le reti WI-FI all'interno dei negozi, le aziende possono comunicare con i loro clienti attraverso questi dispositivi mobili e ne possono seguire i comportamenti. Alla luce di quanto analizzato la logica multi-canale considera prevalentemente i canali legati al retail mentre la logica omnicanale enfatizza la costante interazione tra i vari canali e i brand. Dunque la *omnichannel customer experience* non solo allarga l'orizzonte dei diversi canali, ma integra anche la considerazione dell'interazione trilaterale cliente-brand-retail. Tutto ciò è anche una conseguenza dell'estensione anche concettuale dei vari canali implicando anche il fatto che in una logica omnichannel i vari ricercatori sono interessati a domande riguardanti come i punti di contatto dei consumatori possono impattare nelle performance dei vari brand e retail.

Si arriva allora, in questa logica, a parlare anche di servizi post-vendita diventati ormai omnichannel. Nel settore del lusso, dove le esigenze dei clienti sono molto particolari e le loro aspettative sono basate su una moltitudine di servizi offerti dai vari brand; l'integrazione dei vari canali allora gioca un ruolo fondamentale nella *Customer Experience* e nel prendersi cura del cliente in ogni momento della sua "*after-sale journey*".

In un'ottica di *Customer Experience* integrata la maggior parte dei player della *luxury/fashion industry* in questi ultimi anni stanno vedendo una continua implementazione dei punti di contatto digitali dove poter essere contattati dai clienti che necessitano di questo servizio ovunque essi si trovino.

A confermare la letteratura sopra citata si riportano ora alcune opinioni circa l'omnicanalità emerse ad un meeting svoltosi nel mese di maggio 2017 nell'Headquarter di Gucci, a Milano. In questo meeting è stato presentato il nuovo lancio di quello che in seguito verrà analizzato per quanto riguarda l'omnichannel after sales. Nello specifico alcuni membri della divisione aziendale che si occupa di Customer Experience hanno fornito un parere su cosa sia, secondo loro l'omnicanalità in una logica di servizio al cliente oggi. Sono dunque interessanti alcuni spunti: "L'omnicanalità permette al cliente di ottenere tutto, ovunque: senza limiti in termini di location, modo di pagamento e fonte di informazione", "Si pensi globalmente senza barriere tra vari dipartimenti: non c'è dunque il mio dipartimento o il tuo, ma c'è l'azienda", "Si pensi come ad un buco e usando il brand come un *fil rouge* tra vari dipartimenti", "L'omnicanalità richiede una logica condivisa tra diversi canali, in modo tale da rendere il servizio ad un cliente perfettamente creato e senza interruzioni", "Acquisisci tutte le informazioni necessarie con

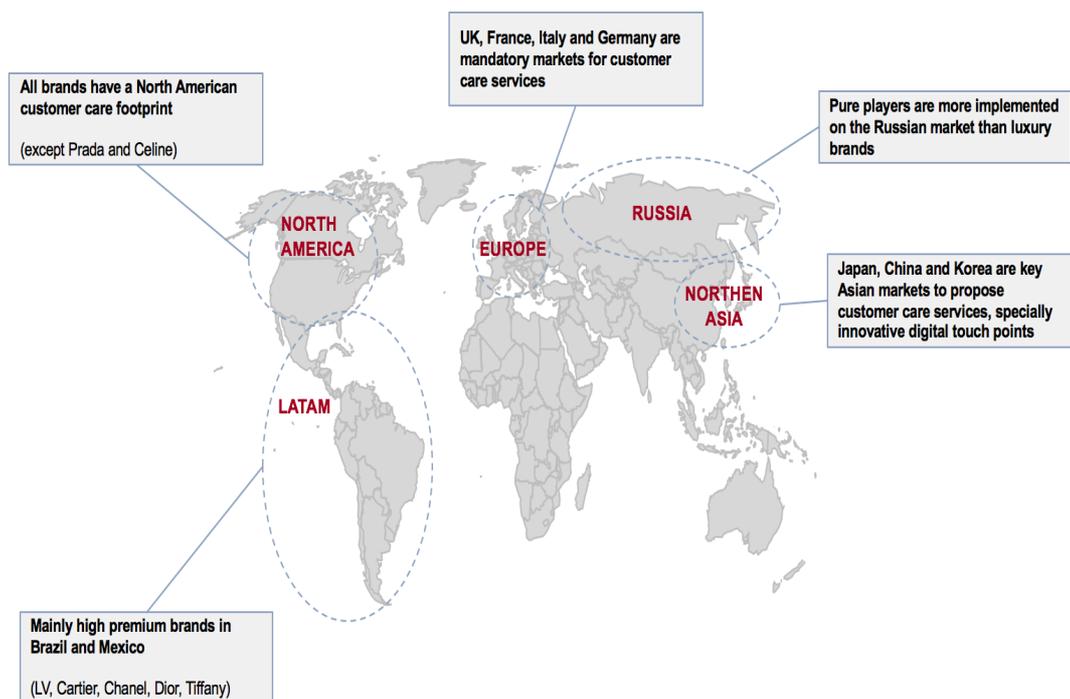
⁸⁴ <http://www.riccardoperini.com/showrooming.php>

facilità e assicurati che siano integrate”, “Condividere le informazioni che hanno valore attraverso i giusti canali”, “Progettare soluzioni che entrino nella vita delle persone e che siano in grado di costruire relazioni con il marchio”, “Fornire la migliore esperienza per il cliente, che si adatti con i loro stili di vita e con le loro aspettative”, “Seve a dare ai clienti la possibilità di scegliere in quale modo entrare in contatto con l’azienda, attraverso tutti i canali e i dipartimenti”, “E’ una vera e propria opportunità per creare delle solide relazioni e coinvolgere i clienti che vogliono sentirsi parte del brand”, “C’è la necessità di modificare la nostra mentalità: valutazioni, ruoli e processi devono focalizzarsi sulla qualità delle relazioni con i clienti”, “Lasciateli avere ciò di cui necessitano in tempo reale”, “L’omnicanalità consente di avere l’opportunità di costruire una relazione con il cliente in formato 3D che vada oltre una visione a 360°, oltre ad una concezione bidimensionale”, “E’ un’opportunità per andare oltre la transazione e gestire le diverse *Customer Journey* in diversi contesti”, “Integrare nuovi canali nella *Customer Journey* tradizionale”, “Secondo i clienti, Gucci è un mondo unico; non importa quale sia la porta che il cliente sceglie per entrare in contatto con il nostro mondo. Qualunque sia il punto d’accesso, c’è un sogno unico che li aspetta”, “Si consideri la performance globale dell’azienda come il risultato di sinergie e di potenti combinazioni di punti di contatto diversi”.⁸⁵

A tal proposito il team *after-sale* di Gucci ha condotto alcune ricerche per capire quali siano i trend dei servizi *after-sale* in termini di copertura nel mondo e punti di contatto in una logica omnichannel.

Lo studio ha dunque analizzato 10 “*premium luxury brand*”, 4 brand appartenenti alla categoria “*affordable luxury*” e 6 brand appartenenti alla categoria “*pure players*” (questi ultimi sono marchi che principalmente sono e-commerce. Per quanto riguarda la prima categoria sono stati presi in considerazione Louis Vuitton, Chanel, Hermes, Dior, Burberry, Cartier, Tiffany, Fendi, Prada, Céline. Nella seconda categoria sono stati identificati Ralph Lauren, Kate Spade, Michael Kors e Coach. Per quanto riguarda l’ultima categoria sono stati selezionati Net a Porter.com, mythersea.com, stylebop.com, thecorner.com, rocknshop.com, Farfetch. La ricerca è stata condotta analizzando il comportamento di questi brand in una logica omni-canale in Nord e Sud America, Russia, Asia Settentrionale (Cina, Giappone, Corea) mentre per quanto riguarda l’Europa sono stati presi in considerazione l’Italia, il Regno Unito, la Francia e la Germania.

⁸⁵ Conferenza *after-sale* Gucci, interventi del Dott. Andrea Cassamagnago e *after-sale* specialists area EMEAIR, Milano, 17 Maggio 2017



fonte: Gucci Customer Exopérience Programme, Aprile 2017

Come mostra la mappa per quanto riguarda la copertura omnicanale dei servizi *after-sale* si può affermare che non vi è un sistema implementato in tutto il mondo. Infatti l'apertura di molti *touchpoint* digitali non è ancora divenuta uno standard. Le ricerche mostrano che le regioni considerate hanno tutte in comune solo le telefonate e le email. Dunque in assoluto i top *players* in tutte e tre le categorie identificate sono Louis Vuitton e Burberry: questi brand hanno infatti una strategia particolarmente consistente nel loro approccio con il mondo. Questi due brand, infatti, adottano una strategia omni-canale nelle *region* considerate e sono presenti a livello telefonico, di interazione con le e-mail, con chat online e servizi *di customer care* sui social network. La maggior parte degli altri brand (soprattutto di questa divisione) propone solo indirizzi e-mail. Ad ogni modo tutti i brand menzionati hanno una pagina Facebook dedicata dove i clienti possono interagire con le aziende per scopi però di marketing e comunicazione (c'è dunque la possibilità di porre domande privatamente ma di solito non vi è risposta). Tuttavia gli account sono per la maggior parte dei casi globali e soltanto pochi hanno pagine locali.

Per quanto riguarda i brand classificati come "*affordable luxury*" bisogna considerare il fatto che non si stanno aggiornando così velocemente; soltanto Michael Kors ha implementato le funzioni di *live chat* come punti di contatto per i clienti on-line. Spesso capita che le boutique locali aprano una pagina Facebook dove però vanno a menzionare soltanto il numero di telefono e gli orari di apertura.

Per ciò che riguarda i “*pure player*” è stato osservato come Twitter sia più usato per questa categoria di brand che hanno proprio delle pagine dedicate ma ino sembrano molto innovativi nell’approccio con i clienti.

3.7 Una best practice nell’*after sale*: il caso Gucci e l’*omnichannel customer experience*

E’ stato discusso sull’importanza e la centralità del servizio *after-sale* per le aziende e la peculiarità in cui questo si inserisce nel mondo del lusso. Sebbene oggi quasi tutte le aziende del settore abbiano pratiche ben precise sui servizi post-vendita la mia esperienza in Gucci mi ha fatto conoscere da vicino quelle che sono le procedure comuni all’azienda riguardanti il servizio *after-sale* e quale sia il loro concetto di *Customer Experience*. E’ interessante osservare come, sebbene ci siano delle procedure prestabilite nella cura del cliente lungo il suo “viaggio” con l’azienda, per ognuno di essi il rapporto con l’azienda è diverso. Nell’esperimento che successivamente verrà condotto si analizzeranno quei fattori di mediazione che interferiscono in questo rapporto azienda-cliente.

Quando si parla di Gucci, oggi, si fa riferimento ad un’azienda che nel corso degli anni, sebbene abbia affrontato diverse congiunture economiche, mantiene un primato per prestigio internazionale di artigianalità dei prodotti, design e stile inconfondibilmente Made in Italy. Si pensi che nel 2007 il sondaggio di Nielsen Company nomina la Maison italiana come marchio più desiderato tra quelli del lusso.

Recentemente l’azienda sta vedendo un periodo estremamente dinamico che è iniziato proprio con il cambio di timone alla direzione artistica e del management esattamente due anni fa. Le creazioni dello stilista Alessandro Michele e la rivisitazione del marchio in chiave contemporanea hanno portato Gucci sulla cresta dell’onda dello scenario mondiale. Si pensi solo che il gruppo Kering della famiglia Pinault (proprietaria della holding di cui fa parte Gucci) il 25 aprile 2017 ha annunciato che nel primo trimestre di quest’anno l’azienda ha incassato un incremento del fatturato complessivo del 51,4%. Secondo un articolo del Sole 24 Ore, infatti, è proprio Gucci a trainare le redini di Kering che di fatto ha registrato la crescita più importante dal 2012. Di fatto Gucci è uno dei brand di punta delle luxury activities del gruppo Kering.⁸⁶

Anche il concetto di *Customer Experience* per l’azienda è cambiato molto nel corso di questi ultimi anni adottando le pratiche di *after sale* ad un contesto globale dove l’esigenza di muoversi su piattaforme digitali è divenuta imprescindibile. L’ambizione di gestire il servizio post-vendita in maniera sistematica e organizzata in una piattaforma digitale è iniziata nel

⁸⁶ Marta Casadei, Il sole 24 ore, *Gucci traina i ricavi di Kering*, 10 febbraio 2017

2008 quando venne creato un apposito software per gestire questo tipo di servizio. E' interessante capire come, sebbene ci sia sempre stata la necessità per il marchio di creare un'importante struttura a supporto di questo servizio, solo negli ultimi anni è stata creata una piattaforma ad-hoc per lo scopo. Prima di allora il servizio *after-sale* veniva offerto in maniera più tradizionale ossia venivano principalmente impiegati moduli cartacei all'interno del punto vendita e i mezzi di contatto più utilizzati erano telefonate e contatto fisico con il cliente.

Chiaramente, dal momento in cui le aziende e i clienti interagiscono tra loro sempre di più in maniera "digitale" si è avvertito il bisogno di creare una piattaforma digitale per supportare questo delicato servizio.

Si è arrivati dunque a parlare di "*Omnichannel Customer Experience*" proprio per quanto analizzato poco prima e dal mio ingresso in azienda ho avuto modo di assistere e sperimentare il lancio del nuovo progetto di Gucci per la gestione dell'*after-sale*. L'integrazione dei vari canali digitali e soprattutto dei social network hanno avuto un impatto fortissimo per l'azienda. I clienti, dunque, si aspettano di essere gestiti non solo all'interno del punto vendita ma anche a distanza con una integrazione sempre più forte di canali e mezzi diversi.

Quello che i clienti cercano da queste aziende che operano nel mondo del lusso non è quindi più solo il prodotto tout-court ma vogliono e si aspettano di vivere un'esperienza unica.

L'azienda ha dunque maggiormente implementato tutte quelle attività di supporto al cliente puntando sempre più a rendere lussuosa e al tempo stesso coinvolgente la sua esperienza con l'azienda.

Per quanto riguarda l'attività di *after-sale* in senso stretto è necessario sottolineare che da qualche settimana è stata completamente rinnovata e sono state implementate tutte le attività di supporto e *follow-up* con il cliente e stiamo assistendo a quella che l'azienda definisce come la nuova *omnichannel customer experience*. Questo ambizioso programma ha lo scopo di fornire appunto un'esperienza basata su tutti i canali ai clienti introducendo una serie di nuovi servizi. Inoltre. Il programma punta a capire quali sono i bisogni e le necessità dei clienti attorno ad un'esperienza a tutto tondo nel lusso. Nella realizzazione di questo progetto l'azienda ha coinvolto vari attori: in primis i clienti già esistenti, in secundis i clienti che acquistano beni di lusso, da ultimo sia influencer sia millennials e si è interrogata su quello che questi gruppi di persone si aspetterebbero da un tale servizio.

E' bene anche evidenziare che questo programma aspira alla creazione di un servizio che vada a rappresentare il marchio in modo olistico e che ne vada a riflettere la qualità dei prodotti nonché il DNA dell'azienda.

Gli obiettivi del programma sono dunque quelli di costruire ponti per colmare i buchi nella *Customer Journey*, e rafforzare sempre più l'esperienza *omnichannel* in cui risulti veramente semplice passare da un canale ad un altro, creare un sistema in cui ci siano risposte efficienti

e funzionali agli incidenti e alle richieste da parte degli individui. Dunque il lancio di questo nuovo progetto ha, come detto, l'obiettivo di implementare la *Customer experience* in riferimento a ciò che viene dopo la vendita sotto un punto di vista omni-canale, includendo tutte le altre opportunità di *Customer journey* come quelle legate al *Clienteling*.

Le procedure all'interno dell'azienda hanno anche lo scopo di supportare il follow-up con il cliente attraverso una serie di attenzioni che vengono fatte nei confronti del cliente per non farlo sentire "abbandonato" durante la sua *after-sale journey*".

Il programma si inserisce perfettamente nella "*journey*" che l'azienda considera in un modello *learn-buy-enjoy* dove il servizio *after-sale* si colloca nella fase ultima di questa catena: dopo il *buy* che si conclude con la transazione continua la fase emozionale del cliente che, dal momento in cui riceve fisicamente il prodotto e lo scarta, crea una relazione con esso. E' proprio qui allora che vi è la necessità di inserire un attento servizio post-vendita che vada a supportare tutte le richieste e le esigenze del cliente. L'azienda infatti ha sviluppato questa fase sotto tre punti:

- *support*: ossia essere aperti a tutte le domande che i clienti desiderano porre circa informazioni tecniche sui prodotti ma anche essere pronti a ricevere tutte le lamentele che possono sorgere dai clienti circa problemi legati all'uso del prodotto o difettosità (in questa fase dunque entrano in gioco le dinamiche di *Complaint management* analizzate nel capitolo precedente.)
- *Maintenance*: questa fase racchiude la parte più tecnica dell'*after-sale* ossia la fase della riparazione che inizia dal momento in cui il cliente lascia il bene nelle mani dell'azienda. La fase di riparazione è molto complessa e articolata in cui ha luogo un lavoro di *back office* svolto tra gli *after-sale specialist* e i fornitori dell'azienda che ripareranno fisicamente il bene. Quello che il cliente vedrà in questa fase non è altro quello che l'azienda chiama "*aftercare*" e cioè sarà aggiornato sullo status della sua richiesta di assistenza attraverso anche messaggi multimediali inviati dall'azienda. A tal proposito è stato inserito un modulo chiamato "*Waiting with joy*" che supporta proprio il *follow-up* con i clienti.
- *Appreciate*: E' l'ultima fase della "*after-sale journey*" in cui il cliente usa il prodotto dopo la fase di riparazione. Questo prodotto verrà consegnato come se fosse nuovo. In questa fase quindi ricomincerà il coinvolgimento attivo con il brand dal momento in cui il cliente, usando il prodotto, prende parte anche in minima parte a questa relazione con l'azienda.

Nel lancio di questo nuovo progetto l'azienda ha gettato alcune basi per costruire questa nuova *Customer Experience* che rispecchiano le esigenze di un cliente che si rivolge ad un brand di lusso ma moderno, dinamico. Perciò a livello di "*offering*" il progetto punta alla qualità, alla semplicità e ad una integrazione imprescindibile tra diversi canali; ancora, soprattutto nelle fasi post-vendita c'è bisogno di una creazione di empatia tra l'azienda e il cliente quindi un forte senso di *problem solving* creativo, un abbattimento delle barriere classiche tra clienti e

aziende che operano nel lusso che vedevano una formalità molto alta e talvolta erano distanti da quello che il cliente richiedeva. Gli strumenti che sono usati per l'attuazione di questo progetto sono stati dunque molteplici: dal punto di vista del singolo consumatore, a telefonate, e-mail e chat management, ad altri strumenti come la *social sentiment analysis*, il *Customer care management*. Lo scopo ultimo di questo nuovo progetto è standardizzarlo in tutte le *region* del continente perché, ad oggi, come si è visto anche in precedenza per gli altri brand, non tutti i paesi sono allineati con gli stessi servizi e le stesse procedure.

In questo progetto vengono inseriti sia alcuni *sales tool* sia alcuni *after sales tool* con lo scopo di far conoscere al cliente i prodotti e di rendere piacevole un momento, quello after-sale che talvolta può essere frustrante.

Sono stati dunque inseriti dei così detti "passaporti" che contengono informazioni utili al cliente al momento dell'acquisto di un prodotto con lo scopo di crearne consapevolezza e rassicurazione, contengono consigli su come prendersi cura dei prodotti esplicitando la procedura per cambi, resi e contengono un codice QR per accedere a maggiori contenuti digitali sullo *storytelling* del prodotto scannerizzando il codice con l'app "My Gucci".

Dunque questi nuovi passaporti hanno una duplice funzione: far conoscere ai clienti i prodotti che desiderano acquistare attraverso un attento *storytelling* e curiosità sul prodotto (come motivo del nome, idea creativa) ma anche renderlo consapevole sulla cura del prodotto e su come trattarlo. Questi passaporti sono specifici per i prodotti "iconici" dell'azienda mentre sono "generici" per tutti gli altri prodotti non compresi.

Per quanto riguarda l'*after-sale tout-court* è stata proposta una vera e propria *service ceremony* che ha lo scopo di trasformare un momento non molto piacevole per i clienti in un momento cerimoniale, interessante. Questo nuovo tipo di servizio fa sentire il sia il cliente sia il suo prodotto importante mostrando una cura extra per ogni prodotto dell'azienda. Questa cerimonia ha anche lo scopo di definire il tono di tutta l'esperienza in Gucci, sottolineando e dimostrando la qualità dell'esperienza *after-sale*.

In concreto, quando un cliente si reca nel punto vendita per richiedere supporto su un prodotto che si è danneggiato, l'assistente alla vendita ascolterà attentamente la problematica riscontrata dal cliente mentre compilerà un modulo digitale sul tablet inserendo i dati del cliente (se non già presente nel CRM aziendale), il tipo di richiesta descrivendo accuratamente quello che il cliente riporta e il codice del prodotto. Alla fine questa ricevuta di assistenza sarà inviata tramite e-mail al cliente che uscirà dal punto vendita con un talloncino cartaceo inserito all'interno di un'apposita flanella dedicata per questo servizio. Il talloncino che viene proposto al cliente è diviso in due parti: la prima che viene lasciata al cliente all'interno di questa bustina con il fiocco, la seconda che andrà attaccata al prodotto che il cliente lascia da riparare.

Una volta che l'oggetto sarà rientrato dalla riparazione l'assistente alla vendita lo riporterà al cliente elegantemente all'interno di una flanella come se l'oggetto fosse nuovo; lo farà vedere al cliente e si assicurerà che la riparazione sia gradita e il prodotto verrà reinserto nella flanella nuova e imbustato da capo come se il cliente avesse acquistato un novo prodotto.

Dal momento in cui il cliente lascia il prodotto nelle mani dell'azienda si avvia un flusso gestionale di *back office* e di interazione con i vari fornitori per la riparazione del prodotto. Le informazioni con le richieste di assistenza, dunque, sono raccolte in una piattaforma on-line che tutti i brand appartenenti al gruppo Kering posseggono dal 2013. Questa piattaforma on-line è registra tutte le movimentazioni del flusso di riparazione sia di competenza degli *after-sale specialist* sia di competenza dei vari fornitori. Di certo non è questa la sede per comprendere il programma interno ma ciò che va sottolineato è come dal mese di maggio vi sia stata un'ulteriore implementazione del sistema con l'introduzione del modulo "*Waiting with joy*", strumento che invia messaggi automatici, via e-mail, SMS, chat o telefono, relativi all'aggiornamento delle riparazioni. L'obiettivo è dunque quello di trasformare il periodo di attesa della riparazione in un momento gradevole per il cliente, rendendolo partecipe del processo di evoluzione della riparazione stessa. Il cliente, dunque, in fase di apertura della richiesta potrà dare il consenso se ricevere aggiornamenti sullo status del suo prodotto in riparazione e riceverà alcuni messaggi multimediali dall'azienda in alcune fasi; nello specifico un primo messaggio verrà lanciato quando il cliente lascia l'oggetto, un secondo verrà inviato quando la riparazione avrà inizio, un terzo al termine quindi quando l'oggetto sarà pronto per essere ritirato e un ultimo dopo il ritiro per ringraziare il cliente nella fiducia riposta in Gucci.⁸⁷

⁸⁷ Omnichannel Customer experience for *after-sale*, Gucci, Aprile 2017

CAPITOLO IV

Nell'ultima parte del capitolo precedente è stata analizzata la pratica di *after-sale* in un'azienda del mondo del lusso che ha, recentemente, rivoluzionato l'approccio del servizio post-vendita. Sebbene nel mondo del lusso vi siano pratiche comuni e servizi *after-sale* attivi in quasi tutte le aziende, è importante considerare questo servizio in una chiave esperienziale ed emozionale. Come verrà analizzato in questo capitolo, il servizio *after-sale* non è standardizzato per tutti i tipi di clienti sebbene le aziende abbiano flussi da seguire. Ci sono infatti emozioni che vanno a moderare gli effetti di risoluzioni di problemi e che guidano i clienti nelle loro percezioni. I clienti, oggi, vogliono e cercano sempre più di vivere vere e proprie esperienze soprattutto quando ci si riferisce al mondo del lusso. In questo capitolo si analizzano gli effetti di due trattamenti diversi proposti a clienti che necessitano questo tipo di servizio; questi clienti proveranno delle emozioni diverse a seconda di che cosa viene loro proposto e si analizzeranno gli effetti che generano sia questi tipi di trattamenti sia i legami che i clienti creano quando acquistano prodotti di lusso.

4.1 Le emozioni: alcune nozioni e possibili misurazioni

Le nostre emozioni giocano un ruolo estremamente importante nell'arco della nostra vita perché arricchiscono virtualmente i nostri momenti dandone un taglio piacevole o non.

Cacioppo e i suoi colleghi scrissero: "Le emozioni guidano, arricchiscono e nobilitano le vite, danno un senso all'esistenza di ogni giorno" (Cacioppo et al, p. 73, 2001). Questo dunque illustra che anche la relazione con il nostro mondo fisico è emozionale. Tuttavia non è sorprendente che le ricerche basate sul comportamento del consumatore hanno evidenziato come le emozioni evocate dai prodotti aumentano il piacere di acquistare, di possedere e di usare. (Hirischman, Holbrock, 2002). Inoltre. È stato spesso discusso che la qualità dei prodotti sotto un punto di vista esperienziale ed emozionale sta diventando sempre più importante per vantaggi differenziali sul mercato perché oggi, se ci si riferisce alle caratteristiche tecniche, a quelle di prezzo e a quelle di qualità, i prodotti sono tutti simili tra loro. In alcune decisioni d'acquisto, le risposte guidate dall'emozione possono essere anche decisive.

Chiaramente, il "divertimento nell'utilizzo" quindi, ad esempio, il divertimento nel possedere o usare un prodotto, appartengono ad uno status affettivo più che emozionale. In realtà vi è proprio una difficoltà nello studiare concetti affettivi come "il piacere d'utilizzo", "il divertimento nell'utilizzo" proprio perché sembrano essere elementi intangibili. La conoscenza del processo di emozione, dunque, può accrescere la nostra conoscenza su che

cosa ci faccia provare piacere nel fare determinate cose piuttosto che altre. Di fatto non è semplice misurare le emozioni poiché è necessario caratterizzarle e capire in cosa le rende diversi dagli stati d'animo. Sfortunatamente, questo problema non è ancora stato risolto ma sebbene il concetto di emozione sembra apparentemente essere compreso da tutti, risulta sorprendentemente difficile darne una definizione. Psicologi, esperti di comportamento del consumatore e altri studiosi negli ultimi cent'anni hanno provato a fornire diverse definizioni, ognuna di esse focalizzata su alcune componenti delle emozioni. Dunque, ad oggi, se si dibatte ancora su quale componente sia sufficiente o necessaria per definire le emozioni, la soluzione preferita è quella di definirle come fenomeni dalle mille sfaccettature che consistono in diversi componenti: reazioni comportamentali, reazioni espressive (il sorriso), reazioni psicologiche (il battito cardiaco) e reazioni soggettive (il sentirsi divertiti).⁸⁸

4.2 L'indagine: ipotesi ed obiettivi

Il servizio *after-sale* nelle aziende del lusso è una pratica che ormai tutti i più importanti player adottano. E' stata analizzata una *best-practice* nel settore fortemente orientata al cliente che mira a fargli vivere un'esperienza indimenticabile. Partendo allora dal fatto che oggi tutte le aziende cercano sempre più di essere *Customer-oriented* l'esperimento che è stato condotto ha proposto una diversa categorizzazione dell'*after-sale*.

A tal proposito è stato analizzato questo servizio ragionando in termini di variabili dipendenti, indipendenti e di mediazione. Nel caso specifico la variabile identificata come indipendente è proprio il servizio *after-sale* mentre quelle indipendenti sono le variabili proprie del marketing come il riacquisto, il passaparola. E' stata introdotta nell'indagine una terza variabile, cioè quella di mediazione che è stata identificata con l'*emozione*. Questa variabile ha dunque spiegato il perché un approccio di *after-sale* che è stato definito come "*Experience-related*" sia più efficace di uno definito come "*Product-related*" per quei particolari gruppi di individui che acquistano prodotti di lusso che per loro hanno un valore emozionale legato a particolari

⁸⁸ Pieter M.A. Desmet, *Measuring Emotions: Development and application of an instrument to measure emotional responses to products*, Delft University of Technology

eventi o momenti che hanno creato un legame con il bene. Dunque, l'esperimento che è stato condotto, ha mirato all'identificazione delle emozioni in un rapporto prodotto-cliente-azienda partendo dall'ipotesi che i soggetti sottoposti alla risoluzione del loro problema con l'approccio *Experience-related*, essendo coinvolti sia a livello emotivo dal loro bene di lusso sia dall'esperienza emozionale che hanno ricevuto con l'azienda, preferiscano riavere il loro prodotto riparato piuttosto che un buono da spendere in sostituzione rispetto a quegli altri individui che vengono sottoposti alla risoluzione del problema con un approccio *Product-related*. Inoltre, il ruolo delle emozioni determina una maggior propensione degli individui a riacquistare ed eventualmente a fare passaparola positivo.

Per l'attuazione dell'esperimento sono stati organizzati due questionari, uno con un taglio esperienziale e uno con un approccio più orientato al prodotto. Gli individui sottoposti ai questionari hanno dunque avuto modo di vedere una situazione problematica che è stata la stessa in entrambi i questionari ma con una risoluzione diversa del problema. Dunque, nello specifico, è stato sottoposto un questionario in cui veniva presentato un problema con un articolo di lusso: ad alcuni dei rispondenti è stato fatto vedere però uno stimolo esperienziale, ad altri uno stimolo più "veloce" senza coinvolgerli in una vera e propria esperienze all'interno del punto vendita.

Di fatto entrambi gli scenari che sono stati presentati ai rispondenti contengono lo stesso problema e cioè un articolo di valigeria che accidentalmente si è rotto. E' stato ipotizzato, dunque, che questo trolley sia stato regalato al rispondente in una circostanza particolare, in occasione di un evento importante della sua vita. In entrambe le situazioni il problema viene risolto e al cliente verrà trovata una soluzione ma le modalità di risoluzione sono diverse.

Nella prima parte di entrambi i questionari vengono poste alcune di carattere più generale con lo scopo di segmentare socio-demograficamente l'ambiente dell'indagine. Il questionario è stato sottoposto complessivamente ad un campione di 205 rispondenti distribuiti per lo più equamente nei due diversi approcci.

4.3 L'analisi del campione: connotati socio-demografici

Nella realizzazione dell'esperimento il questionario è stato sostanzialmente organizzato in due parti: la prima con una serie di domande di carattere socio-demografico per inquadrare la ricerca, la seconda parte focalizzata sul problema ma con due scenari diversi, come anticipato. La prima fase del questionario vede coinvolte alcune domande di carattere propriamente demografico: genere, età e provenienza. Il questionario, dunque è stato sottoposto a individui con un età ≥ 18 anni di nazionalità italiana e di genere sia maschile sia femminile. Questa parte del questionario, come è stato anticipato è comune ad entrambi gli scenari e è stata utile per

inquadrare i rispondenti sulle loro abitudini nei confronti del lusso e delle relazioni con questi prodotti. Nello specifico, le domande che sono state poste in questa fase sono state:

Sesso:A2:A32	M	F			
età:	18-39	40-59	60 e oltre		
Nazionalità:	italiana	non italiana			
Livello di istruzione:	licenza medi	diploma superiore	laurea	master	altro
crea legami particolari con i prodotti che di	Si	No	Dipende da quali prodotti sono		
Acquista prodotti di lusso?	Si	no			
Se si, per quale motivo?	Stile personale	Dimostrano il mio	Mi fanno sentire bene	li acquisto per l'alt	altro
Quanto spesso acquista beni di lusso?	Abitualmente	Occasionalmente	Raramente	Mai	
Crea legami con i prodotti di lusso che acqui	Si	No			

fonte: questionario personale

Il questionario è stato diffuso tramite social network e nell'ambiente di lavoro ad un gruppo eterogeneo di rispondenti.

Per quanto riguarda questa prima parte nel primo esperimento hanno preso parte per il 51.5% individui di sesso femminile e 48.5% individui di sesso maschile. Ancora, il 55.3% dei rispondenti ha un'età compresa nella fascia 18-39 mentre il 35.9% ha un'età compresa tra i 40-59 anni; solo l'esigua restante parte ha un'età \geq a 60 anni. Il 97.1% degli intervistati sono di nazionalità italiana e il 62.1% dei rispondenti sono in possesso di una laurea.

Alla domanda "Crea legami particolari con i prodotti che di solito acquista?" le risposte sono state per la maggior parte associate alla scelta del "dipende da quali prodotti sono". Tuttavia questo tipo di risposta è stato fornito dal 70.9% dei rispondenti, mentre, in modo equo, la restante parte si è perfettamente divisa tra "si" e "no". La conferma a questa risposta la si trova però nella domanda "Crea legami con i prodotti di lusso che acquista?"

Di fatto la risposta che è stata fornita da quasi la totalità dei rispondenti è stata positiva (89.3%). Il 93.1% dei rispondenti acquista prodotti di lusso ma riguardo alla frequenza d'acquisto il quadro è abbastanza frammentato poiché il 55.3% del campione acquista questo tipo di prodotti occasionalmente, il 34% raramente, solo il 7.8% lo fa abitualmente e il 2.9% non ne acquista affatto. E' stato anche interessante capire il motivo per il quale questi individui acquistino prodotti di lusso, infatti questa domanda è legata ad una sfera più intima e psicologica e cioè è stato interessante capire se i soggetti acquistassero lusso per stile personale, per dimostrare uno status attraverso prodotti iconici riconoscibili dalla società, o se lo facessero per un benessere psicologico personale o ancora per l'alta qualità e artigianalità dei prodotti. Tuttavia la maggior parte dei rispondenti ha rivelato che acquista prodotti di lusso per stile personale (56.3%) e per benessere psicologico legato allo star bene (54.2%). Il 36.5% del campione invece li acquista per l'alta qualità dei prodotti e solo il 2.1% per dimostrare il proprio status.

Il secondo scenario che è stato presentato vede coinvolte 101 persone di cui il 48.5% di sesso femminile e il 51.5% di sesso maschile. A questo questionario la maggior parte dei rispondenti appartiene alla fascia di età compresa tra i 40-59 anni (69,3%), il 16.8% del campione appartiene a quella tra i 18-39 anni e il 13.9% agli individui con età \geq di 60 anni. Anche in questo caso gli intervistati sono per il 99% di nazionalità italiana e il 50.5% dei rispondenti posseggono un titolo di laurea. Anche in questo caso i rispondenti alla domanda “Crea legami particolari con i prodotti che di solito acquisti?” il 64.4% ha risposto che ciò dipende dalla tipologia di prodotti acquistati, mentre il 32.7% ha dichiarato di non creare alcun tipo di legame con i prodotti che acquistano. Quando però si pone la stessa domanda in termini di lusso e cioè “Crea legami con i prodotti di lusso?” la situazione cambia radicalmente perché tutti i rispondenti ha ammesso di creare legami quando si parla di beni di lusso; il 98% del campione acquista prodotti di lusso e riguardo alla frequenza d’acquisto di questi beni il 55.4% lo fa occasionalmente, mentre il 40.6% lo fa raramente. Solo il 3% acquista lusso abitualmente e l’1% non ne acquista affatto. Anche in questo scenario è stata presentata la domanda circa il motivo per il quale viene acquistato lusso e il 61% dei rispondenti ha ammesso che lo fa perché questi prodotti li fanno sentire bene, il 44% per stile personale, il 36% per l’alta qualità e il 6% per lo status.

4.4 La proposta esperienziale: l’analisi “*Experience.related*”

Il primo scenario proposto ad una parte dei rispondenti è quello di tipo “*Experience-related*” ossia il questionario che vede la risoluzione del problema in un’ottica legata strettamente all’esperienza. In questo modo lo scopo è quello di rendere lussuosa e memorabile anche una fase del suo rapporto con il brand di lusso che a volte può essere frustrante. Il cliente, dunque, verrà fatto sentire importante in questo tipo di scenario, gli verrà pertanto offerto beverage di prima qualità, sarà accomodato in un’area più appartata del negozio e l’assistente alla vendita tratterà il prodotto con la massima cura facendone dello *storytelling*, ascoltando le problematiche e le richieste del cliente, rassicurandolo. Il cliente, dunque, si sentirà ascoltato perché la sua richiesta verrà trasmessa al centro assistenza tramite un file digitale che sarà la sua ricevuta e verranno fatte delle foto all’oggetto per chiarire la problematica. Per far sentire speciale anche il cliente che si rivolge a questo servizio quando uscirà dalla boutique con il suo prodotto riparato gli verrà consegnato come se fosse nuovo: lo ritroverà all’interno di un’apposita flanella nuova e lo ritirerà all’interno di una busta altrettanto dedicata. Durante le fasi della riparazione il cliente, se lo desidererà, sarà direttamente aggiornato tramite e-mail sullo status del suo bene.

A questo scenario hanno risposto 104 individui Il questionario è diviso sostanzialmente in due sezioni: una prima con domande di carattere più demografico e una seconda parte di carattere invece più esperienziale legato alla risoluzione del problema che viene presentato. Di seguito vengono dunque riportate le 14 domande che sono state sottoposte ai rispondenti che hanno visto il questionario con l'approccio di taglio esperienziale:

Hai comprato/ricevuto un trolley di un marchio di lusso qualche anno fa. Accidentalmente il prodotto si rompe.

- **Cosa provi in quel momento?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-Neutralità-ansia-soddisfazione-invidia

Lo porti in uno dei punti vendita del marchio per avere una soluzione. Vieni accolto nello store da un assistente alla vendita che ti accomoda in un'area più appartata della boutique offrendoti beverage di prima qualità. Viene presa la riparazione attraverso un form e raccontato il processo in cui questa consiste. Durante l'iter di riparazione potrai seguire gli stati di avanzamento del tuo trolley e Infine lo ritirerai con un packaging speciale, come se fosse nuovo.

- **Come ti ha lasciato questo tipo di trattamento?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia.
- **Valuta in una scala da 1 a 5 le scelte della domanda precedente.** (1 quasi nulla, 5 moltissimo)
- **Se fossi particolarmente legato a questo trolley, come ti sentiresti con un trattamento simile?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia
- **Avresti preferito un trattamento diverso?** Se sì quale?...
- **Quanto influisce il tuo legame con il prodotto sull'esperienza che hai ricevuto?** Valutalo in una scala da 1 a 5 dove 1 è "per niente" e 5 è "moltissimo"
- **Trovi che il risultato finale (trolley riparato) sia in linea con il trattamento ricevuto?** V Valutalo in una scala da 1 a 5 dove 1 è "per niente" e 5 è "moltissimo"
- **Quanto è importante per te provare un'esperienza di questo tipo quando acquisti beni di lusso?** Valutalo in una scala da 1 a 5 dove 1 è "per niente" e 5 è "moltissimo"

- **Il tuo stato d'animo è cambiato quando sei uscito dalla boutique dopo aver lasciato il trolley?** si- no
- **Cosa provavi?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia
- **Il tuo stato d'animo è cambiato quando sei uscito dalla boutique dopo aver ritirato il trolley riparato?** si – no
- **Cosa provavi?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia
- **Alla fine di questa esperienza, riacquisteresti ancora prodotti di questa marca?** Si-no-non so
- **Quali altre azioni ti sentiresti di fare?** Parlarne con amici, scrivere recensioni, contattare il management-altro.

4.5 La proposta legata al prodotto: l'analisi "Product-related"

Il secondo scenario che è stato presentato ad un altro gruppo di rispondenti vede la risoluzione del problema in un'ottica definita "Product-related". Come è stato anticipato, il problema è comune a tutti gli scenari ma in questo caso la risoluzione non è di tipo esperienziale e non viene proposta la riparazione dell'oggetto. Ciò che accade in questo caso è che, nel momento in cui il cliente porta il bene nel punto vendita per avere una soluzione l'assistente alla vendita non lo accoglierà in un'area riservata della Boutique offrendo da bere e facendogli vivere un'esperienza di lusso come nel primo caso, ma senza troppa attenzione all'oggetto e al cliente viene proposto subito un buono di pari valore da spendere in sostituzione del trolley. Questo tipo di approccio, dunque, è fortemente legato al prodotto più che ad un'esperienza.

Dopo la parte di carattere più generale che è stata analizzata in precedenza, questo questionario presenta dieci domande che sono per la maggior parte le stesse scelte nell'approccio basato sull'esperienza ma con la risoluzione del problema basata in chiave più diretta e non accennando ad una riparazione.

Hai comprato/ricevuto un trolley di un marchio di lusso qualche anno fa. Accidentalmente il prodotto si rompe.

- **Cosa provi in quel momento?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutralità-ansia-soddisfazione-invidia

Lo porta in uno dei punti vendita del marchio per avere una soluzione. Quando entra nella boutique un assistente alla vendita senza parlare di riparazioni ed eventuali soluzioni per ripristinare il bene allo stato originale le propone un buono da spendere in sostituzione del trolley.

- **Come ti ha lasciato questo tipo di trattamento?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia. Valutale da 1 a 5

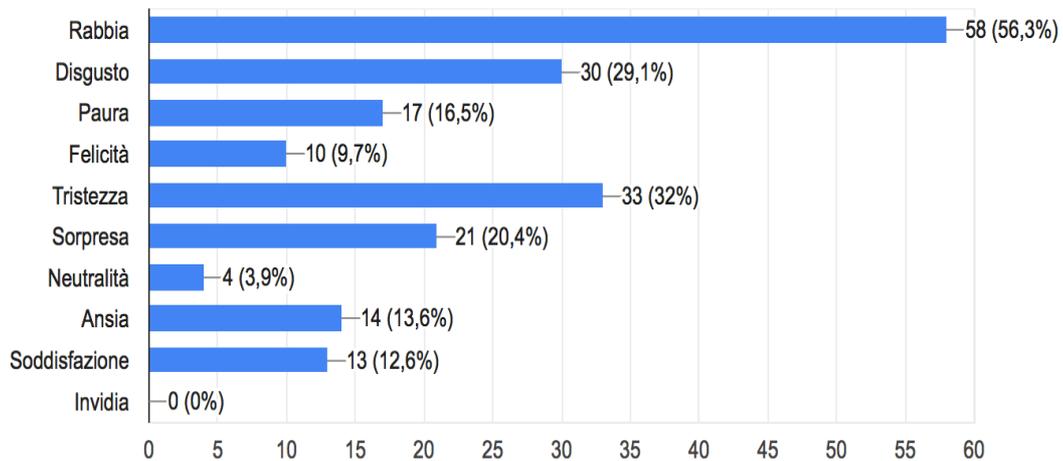
- **Se fossi particolarmente legato a questo trolley, come ti sentiresti con un trattamento simile?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia
- **Avresti preferito un trattamento diverso?** Se sì quale?.....
- **Quanto influisce il tuo legame con il prodotto sull'esperienza che hai ricevuto?** Valutalo in una scala da 1 a 5 dove 1 è "per niente" e 5 è "moltissimo"
- **Quanto è importante per te provare un'esperienza di questo tipo quando acquisti beni di lusso?** Valutalo in una scala da 1 a 5 dove 1 è "per niente" e 5 è "moltissimo"
- **Il tuo stato d'animo è cambiato quando sei uscito dalla boutique dopo aver lasciato il trolley?** si- no
- **Cosa provavi?** Rabbia- disgusto- paura-felicità-tristezza-sorpresa-neutrale-ansia-soddisfazione-invidia
- **Alla fine di questa esperienza, riacquisteresti ancora prodotti di questa marca?** Si-no-non so
- **Quali altre azioni ti sentiresti di fare?** Parlarne con amici, scrivere recensioni, contattare il management-altro.

4.5 La proposta esperienziale: evidenze

I rispondenti che hanno avuto modo di vedere questo tipo di scenario hanno avuto reazioni diverse ma complessivamente si può affermare che i rispondenti hanno apprezzato questo tipo di trattamento.

Quando è stato presentato il problema (prima della risoluzione) è stato chiesto ai rispondenti di esprimere il loro stato d'animo e quale emozione provavano. Non sorprende, dunque, che

nel momento in cui si rompe un oggetto di lusso acquistato/ricevuto in occasione di una particolare circostanza, le emozioni che vengono suscitate sono quelle principalmente negative



Come si nota dal grafico riportato Le emozioni menzionate dalla maggior parte dei rispondenti sono quelle legate ad una sfera negativa: quando accade questo tipo di incidente si manifesta la rabbia (per il 53.6% del campione), la tristezza (per il 32%) dei rispondenti e, ancor peggio, il senso di disgusto (29.1%). Dai risultati si nota anche un senso di sorpresa (20.4%): i rispondenti che hanno percepito questa emozione sono anche gli stessi che nella domanda successiva, quando è stata presentata la risoluzione del problema, hanno chiesto di poter sostituire il prodotto qualora ne presenti difetti. Ancora, il 16.5% del campione ha percepito un senso di paura e quanto alle emozioni positive la felicità e la soddisfazione ricoprono rispettivamente il 9.7% e il 12.6% delle risposte. Una esigua percentuale, invece, dimostra che alcuni rispondenti sono stati neutri di fronte a questo fatto (3.9%) e nessuno ha provato un senso di invidia.

Dopo la spiegazione dell'incidente è stata presentata la risoluzione del problema che, come è stato spiegato, vede la riparazione del trolley legato ad una vera e propria esperienza. Anche se questa sezione non presentava righe obbligatorie di risposta 21 rispondenti hanno espresso da subito un parere che, in tutti i casi, è stato positivo.

Analizzando le impressioni dei rispondenti si nota, già prima di porre domande al riguardo, che questo trattamento suscita contentezza o quanto meno non contrarietà secondo i rispondenti i quali hanno risposto con affermazioni piuttosto positive: la maggior parte di essi ha esordito con affermazioni quali: "Wow", "Ottimo", "Fantastico", "Sarei soddisfatta", "Accetto e ringrazio", "Grandioso", altri con: "Bello", "Ok", e una minoranza con: "Penso sia il minimo che un'azienda di lusso possa fare", "Non costava meno ricomprarlo?".

Il fatto che parte dei rispondenti abbia già un'idea circa la positività o la negatività dell'esperienza con questo tipo di trattamento permette già di capire come sia cruciale il ruolo delle emozioni in un contesto delicato come quello del servizio post-vendita.

Per capire che cosa hanno esattamente percepito i rispondenti è stata dunque posta la domanda **“Come l’ha lasciata questo tipo di trattamento? Valuti in quale intensità ha provato le seguenti emozioni in una scala da 1 a 5 (con 1=per niente e 5= moltissimo)**

E' utile dunque analizzare questi dati raccolti nella seguente tabella che incrocia la lista delle emozioni (sia positive sia negative) con l'intensità. I numeri che compongono le celle sono dunque la quantità di rispondenti che hanno provato quella specifica emozione con il numero n. {1...5}per l'intensità.

	1(per niente)	2	3	4	5(moltissimo)
Rabbia	55	40	4	2	2
Disgusto	58	43	2	0	0
Paura	55	43	4	0	0
Felicità	3	3	24	52	21
Tristezza	42	41	20	0	0
Sorpresa	4	12	25	46	16
Neutralità	37	42	24	0	0
Ansia	46	40	16	0	1
Soddisfazione	1	2	16	48	36
invidia	75	21	6	1	0

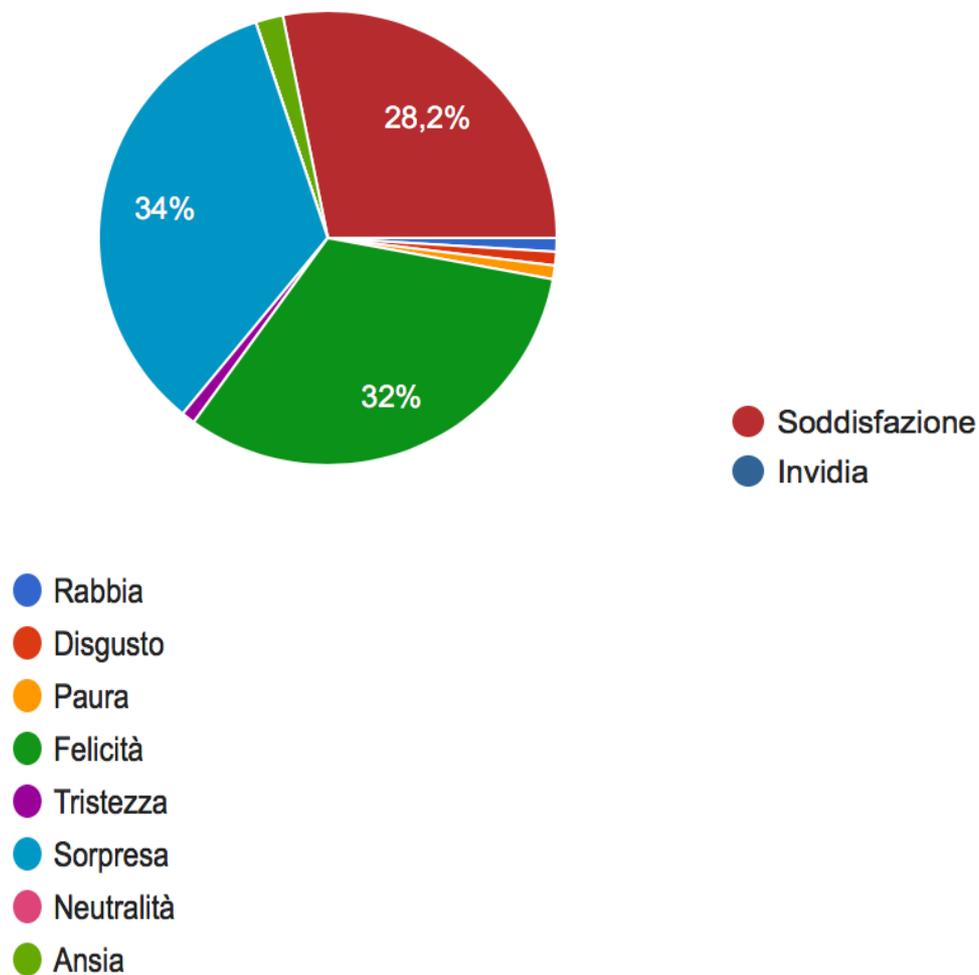
Dai risultati riportati nella tabella si nota subito che, in via generale, le emozioni negative hanno un'intensità davvero bassa a differenza di quelle positive che hanno un'intensità alta. In particolare per quanto riguarda la rabbia è stata valutata dai rispondenti con un'intensità assente o comunque minima, lo stesso vale per il disgusto, per la paura, per la tristezza, per l'ansia e per l'invidia. Questo sta dunque a significare che il trattamento *“Experience-related”* convince la maggior parte dei rispondenti e l'esperienza gioca un ruolo positivo nella mente dei consumatori sortendo in loro emozioni positive. Basti guardare i risultati ottenuti dalla

felicità, dalla soddisfazione e volendo anche dalla sorpresa (che può avere connotati ambigui) sono tutte intensità forti.

Inoltre si è evidenziato come gli individui che alla domanda precedente hanno risposto in modo positivo sono gli stessi che in questa domanda hanno provato emozioni negative con intensità basse ed emozioni positive con intensità alte.

La domanda che successivamente è stata posta e cioè **“Se fosse particolarmente legato a quel trolley, quale emozione proverebbe con un trattamento simile?”** ha ulteriormente confermato il trend di emozioni positive date dai rispondenti.

A questa domanda è stata fornita dunque la lista delle emozioni e il campione ha selezionato quale fosse l'emozione che, a loro avviso, rappresentasse di più la loro condizione in un legame ancora più stretto con il prodotto di lusso.



Dall'areogramma si nota che le emozioni più forti per i rispondenti sono state la sorpresa in primis (34%), la felicità (32%) e la soddisfazione (28.2%). Quanto alle altre emozioni si nota

come siano state percepite in modo assai esiguo; l'ansia è stata, per esempio, percepita solo da 2% dei rispondenti.

Oltre a questi dati sono stati analizzati, più nello specifico, le reazioni dei rispondenti prima e dopo il trattamento che hanno ricevuto. In particolare sono stati incrociati i dati della domanda esaminata in precedenza circa lo stato d'animo quando viene riscontrato il problema con il bene (prima di recarsi nel punto vendita) e dopo aver provato l'esperienza proposta in questo caso. Dalla tabella analizzata in precedenza si nota che tra tutte le emozioni quelle predominanti per i rispondenti sono state rabbia, tristezza e disgusto. Di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi condotta:

Prima

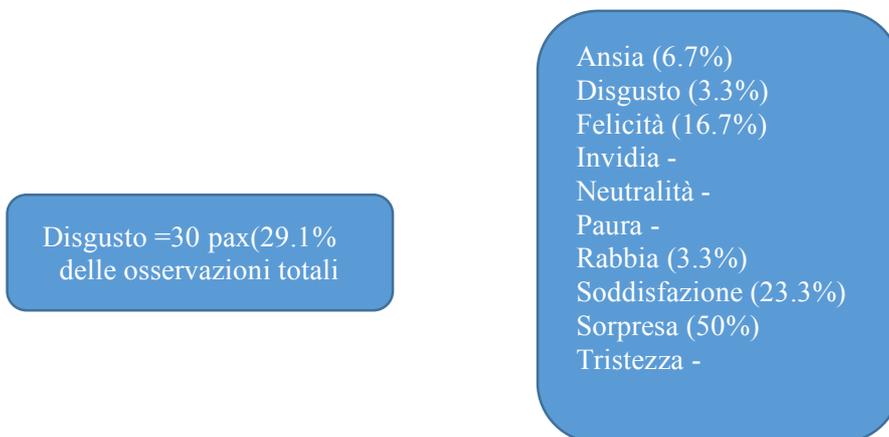
Dopo

Rabbia=58pax (56.3% delle osservazioni totali)

Ansia -
Disgusto -
Felicità (41.4%)
Invidia -
Neutralità -
Paura -
Rabbia (1.7%)
Soddisfazione (31.0%)
Sorpresa (25.9%)
Tristezza -

Tristezza =33pax(32.9% delle osservazioni totali)

Ansia (6.1%)
Disgusto (3%)
Felicità (39.4%)
Invidia -
Neutralità -
Paura -
Rabbia (3%)
Soddisfazione (27.3%)
Sorpresa (18.2%)
Tristezza (3%)



Come si nota dalle tabelle la situazione è completamente ribaltata da quando accade l'incidente a quando avviene la proposta per risolverlo. Nello specifico, in questo tipo di scenario i soggetti che all'inizio erano arrabbiati per l'accaduto e cioè oltre la metà dei rispondenti, dopo l'esperienza solo l'1.7% non ha cambiato parere e ha continuato a provare un senso di rabbia. E' davvero sorprendente come questi soggetti che prima provavano un senso di rabbia ora, con il trattamento *Experience-related* provino felicità, soddisfazione e sorpresa.

Il 32.9% dei rispondenti che inizialmente manifestava tristezza ha anch'esso cambiato direzione in quanto solo per l'3% questa emozione non è mutata e il quadro delle emozioni negative in generale è davvero basso. Al contrario questi soggetti, dopo l'esperienza, hanno provato felicità, sorpresa e soddisfazione. I rispondenti che invece avevano inizialmente manifestato disgusto (29.1%) con questo trattamento si sono sentiti sorpresi, soddisfatti e felici. Solo il 3.3% ha ribadito l'emozione del disgusto e lo stesso vale per la rabbia e il disgusto.

Per quei soggetti che però non sono stati convinti dall'esperienza è stato quindi chiesto che cosa non li avesse convinti e **“Avrebbe preferito un trattamento diverso? Se si, quale?”** A questa domanda sono intervenuti anche molti dei rispondenti contenti dell'esperienza ricevuta infatti analizzando le risposte si nota che molte sono positive, per esempio: “Sarei soddisfatta”, “Credo sia una bella esperienza” molti altri hanno risposto con un semplice “no” e una minoranza invece ha dato un'altra soluzione del tipo. “Se il prodotto fosse difettato preferirei

la sostituzione”, “Se non fossi legato al prodotto avrei preferito un cambio”, “sono contento se ci tengo davvero”.

E’ stato inoltre chiesto ai rispondenti di rispondere ad una domanda circa l’importanza dell’esperienza quando si acquista lusso e nello specifico, quando ci si rivolge al servizio customer care in situazioni spiacevoli come questa. Nello specifico è stato chiesto: “**Quanto è importante provare un’esperienza di questo tipo quando acquista beni di lusso? Lo valuti in una scala da 1 a 5 (con 1=per niente e 5=moltissimo)**”. Dai risultati di questa domanda si è potuto vedere come per il 54.4% dei rispondenti è importantissimo ricevere un’esperienza di questo tipo dandone 5 come intensità, per il 39.8% invece è molto importante, valutando 4, mentre per il 5.8% dei rispondenti è mediamente importante (valutando con 3). Questi risultati stanno a significare che i clienti sempre più vogliono ricevere esperienze positive e soprattutto nel mondo del lusso, anche quando si tratta di servizi che riguardano l’assistenza con prodotti che magari si danneggiano, richiedono di vivere la stessa esperienza di una normale vendita. In questa domanda ciò è stato verificato ma già nelle domande analizzate in precedenza si è visto quanto sia importante un trattamento di questo tipo e quanto le emozioni positive risultano determinanti nella gestione dei clienti che sono peraltro legati a dei beni di lusso.

A valle di questa esperienza sono quindi state fatte due domande e cioè: “**Alla fine di questa esperienza, riacquisterebbe ancora prodotti di questa marca?**” e “**Quali altre azioni si sentirebbe di fare?**”

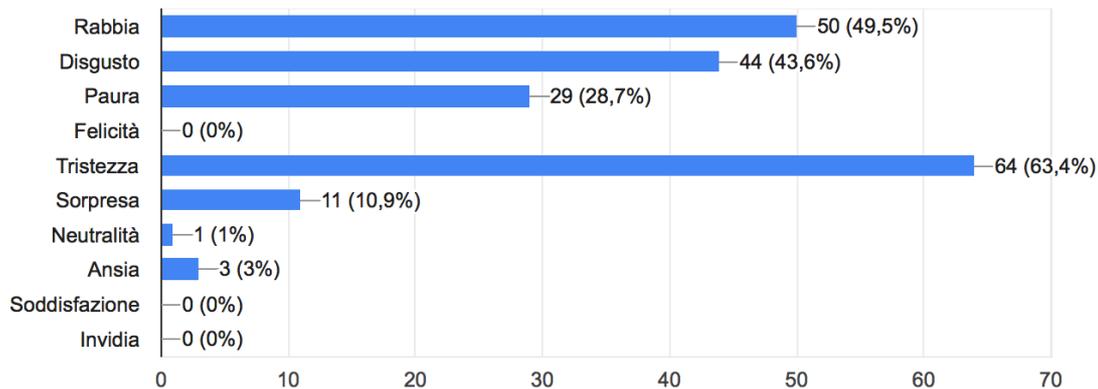
Alla prima domanda si è visto come i rispondenti che hanno provato emozioni positive con questa esperienza si sentirebbero di riacquistare prodotti di questa marca (64.1%). Questo dato sta a significare che un trattamento di questo tipo, anche in condizioni spiacevoli può comunque condurre gli individui a riacquistare e a portare con loro emozioni positive. Il 35.9% dei rispondenti, invece, non lo sa se riacquisterebbe prodotti di questa marca o meno ma è sorprendente come nessuno abbia scelto l’opzione negativa e cioè di non riacquisto di prodotti di questa specifica marca.

In risposta alla seconda domanda, invece, si è notato come in questi casi il passaparola sia sempre un mezzo molto efficace tant’è che il 62.7% dei rispondenti ne parlerebbe con amici mentre il 54.9% ne scriverebbe recensioni. Solo il 5.9%, invece, contatterebbe il management. Questo dunque va a rafforzare il fatto che i clienti che provano emozioni positive anche in situazioni spiacevoli se vengono trattati in modo adeguato, sarebbero pronti a riacquistare prodotti della stessa azienda.

4.6 La proposta legata al prodotto: evidenze

I rispondenti che hanno avuto modo di essere sottoposti a questo scenario hanno avuto delle reazioni molto interessanti al fine dell'indagine.

Infatti, quando è stata presentata la situazione spiacevole con il trolley le emozioni suscitate dai rispondenti sono state principalmente quelle legate a stati d'animo negativi: di fatto sono prevalse la tristezza (63.4%), la rabbia (49.5%) e il disgusto (43.6%). Le emozioni positive, senza dubbio, non sono state scelte da nessuno dei rispondenti.



Quando è stata invece presentata la risoluzione del problema quindi in questo caso la possibilità di avere un buono da spendere in sostituzione del trolley senza menzionare la riparazione è stato interessante come, senza esservi domande immediate di risposta a questa soluzione, 28 rispondenti hanno espresso un parere sulla tipologia di risoluzione del problema: mentre 11 persone hanno risposto semplicemente con un “ok” le restanti 15 hanno subito risposto dicendo per la maggior parte che il prodotto presentava un difetto (8 rispondenti) e gli altri chiedendo di avere lo stesso trolley. A questo punto è interessante notare come, ancor prima di porre delle domande ai rispondenti e rafforzare la situazione dicendo loro di supporre che siano molto legati al prodotto, ci siano già state risposte chiare di aver modo di riacquistare lo stesso prodotto. Ancora, il fatto che l'assistente alla vendita non abbia dato molta attenzione al cliente e alla problematica proponendo subito un buono da spendere in sostituzione del bene, fa pensare ai rispondenti che il prodotto abbia dei difetti quindi questo avvertimento implicitamente fa sì che la qualità dei prodotti dell'azienda in questione sia messa in discussione e ciò abbassa indubbiamente la percezione del lusso.

Dunque, se si vuole analizzare la domanda successiva proposta e cioè: “ **Come l'ha lasciata questo tipo di trattamento? Valuti le seguenti emozioni in una scala da 1 a 5 (con 1=per niente e 5=moltissimo)**” è possibile analizzare i risultati nella seguente tabella:

	1(per niente)	2	3	4	5(moltissimo)

Rabbia	16	19	30	32	4
Disgusto	16	20	38	23	4
Paura	24	30	25	20	2
Felicità	12	53	24	9	3
Tristezza	13	24	30	29	5
Sorpresa	1	18	45	31	6
Neutralità	26	52	20	3	0
Ansia	27	22	24	28	0
Soddisfazione	6	53	25	13	4
invidia	73	22	6	0	0

La tabella dispone verticalmente delle emozioni e orizzontalmente delle relative intensità. I numeri inseriti nelle altre celle rappresentano la quantità di rispondenti che hanno dato quel valore.

E' curioso come, nonostante ci sia eterogeneità tra le varie risposte, i rispondenti abbiano dato delle intensità maggiori rispetto a quelle positive infatti i soggetti che hanno visto questo tipo di trattamento sono stati segnati da rabbia con un'intensità forte, disgusto con una media intensità, ansia con una forte intensità, tristezza e sorpresa con una media intensità. Chiaramente, la sorpresa può essere un'emozione sia negativa sia positiva. Per quanto riguarda invece le più alte emozioni positive provate dai rispondenti sono state felicità con un'intensità abbastanza scarsa, soddisfazione con la stessa intensità. Nel complesso, dunque, si può evidenziare che questo tipo di trattamento non abbia colpito in maniera molto positiva il campione di soggetti intervistati.

A rafforzare questa tesi, nella domanda successiva in cui è stato chiesto **“Se fosse particolarmente legato a quel trolley, quale emozione proverebbe con un trattamento simile?”** si è visto come il 59,4% dei rispondenti abbia risposto con “tristezza”, il 17,8% con sorpresa ma solo il 5% con felicità.

A tal proposito risulta estremamente interessante incrociare i risultati ottenuti dalla domanda pocanzi analizzata e cioè circa lo stato d'animo dei rispondenti quando il prodotto si rompe e vedere se le emozioni sono cambiate dopo il trattamento ricevuto. In altre parole, è interessante capire se le emozioni provate a monte sono migliorate a valle dell'esperienza.

Come si è visto, quando il prodotto di lusso si rompe le emozioni negative che vengono suscitate dai rispondenti sono molteplici ma nelle percentuali più alte vi sono la tristezza, la rabbia e il disgusto. Di seguito viene mostrato come le persone che provavano quelle emozioni prima del trattamento ricevuto hanno mutato le loro emozioni o se hanno provato la stessa alla fine dell'esperienza.

Prima

Dopo

Tristezza=64 pax
(63.4% delle osservazioni
totali)

Ansia -
Disgusto (6.3%)
Felicità (6.3%)
Invidia -
Neutralità (1,6%)
Paura (6.3%)
Rabbia (4.7%)
Soddisfazione -
Sorpresa (14.1%)
Tristezza (60.9%)

Rabbia=50pax (49.5% delle
osservazioni totali)

Ansia (4%)
Disgusto (14%)
Felicità (2%)
Invidia -
Neutralità (2%)
Paura -
Rabbia (4%)
Soddisfazione -
Sorpresa (20%)
Tristezza (54%)

Disgusto =44pax(43.6% delle
osservazioni totali)

Ansia (2.3%)
Disgusto (13.6%)
Felicità (6.9%)
Invidia -
Neutralità -
Paura -
Rabbia -
Soddisfazione -
Sorpresa (18.2%)
Tristezza (59.1%)

Dai riquadri si può notare che sia quando il prodotto si rompe (prima di recarsi nel punto vendita) sia quando all'interno della boutique si trova una soluzione lo scenario non cambia molto in termini migliorativi. Si noti come l'emozione "tristezza" provata quando il trolley si rompe non viene percepita con la stessa percentuale dopo la soluzione anche se non si abbassa completamente, anzi, emergono altre emozioni appartenenti sempre ad una sfera tendenzialmente negativa. In questo specifico caso, il 60.9% però continua a provare un senso di tristezza.

Per quanto riguarda i soggetti che provavano rabbia il quadro cambia leggermente perché la percentuale di quella specifica emozione scende drasticamente ma lascia spazio ad altre emozioni negative come la tristezza (54%) ma anche alla sorpresa.

I rispondenti che invece avevano manifestato disgusto dopo la proposta fatta dall'assistente alla vendita questa emozione scende ma anche in questo caso sale la percentuale della tristezza(59.1%).

A questo punto è stato allora chiesto **“Avrebbe preferito un trattamento diverso? Se sì, quale?”**

A questa domanda sono state fornite diverse risposte: per un gruppo di rispondenti, dato che è stato ipotizzato un legame particolare con il prodotto, avrebbe preferito riavere lo stesso prodotto, per altri, invece, soltanto essere trattati con più attenzione (ma questa è una minoranza) invece, per la maggior parte dei rispondenti la cosa migliore sarebbe stata una riparazione proprio per il livello affettivo del prodotto. Quindi i soggetti che hanno risposto a questa domanda sono anche quelli che alla domanda **“La sostituzione immediata del bene con un buono, nonostante sia un prodotto a cui tiene in modo particolare, la soddisfa?”** hanno dato risposte negative. In particolare, per il 69.3% dei rispondenti questa non è una soluzione soddisfacente, solo per il 18.8% lo è. La restante parte, invece, si domanda se vi sia la possibilità di poter riprendere lo stesso articolo. In particolare, i soggetti che hanno asserito con un “no” e quelli che vorrebbero lo stesso articolo sono proprio gli stessi soggetti che hanno provato rabbia e tristezza nella domanda precedentemente analizzata circa le emozioni sortite da questo trattamento.

In una condizione di questo tipo è stato chiesto ai rispondenti **“Alla fine di questa esperienza, riacquisterebbe prodotti di questa marca?”** In questo caso la maggior parte del campione non saprebbe che cosa fare, di fatto il 69% ha risposto scegliendo questa opzione, mentre il 18% non acquisterebbe più prodotti di questo brand e la restante parte ne continuerebbe ad acquistare. Dunque, si è evidenziato anche come i soggetti sottoposti a questo tipo di scenario non solo in condizioni di legame con il prodotto tendenzialmente non apprezzano questo tipo di trattamento ma sono anche indecisi se riacquistare o meno prodotti di questo determinato

marchio e le azioni che si sentirebbero di fare alla fine di questa esperienza sono in primis scrivere recensioni (questo vale per il 58.4% dei rispondenti) e in secondo luogo di parlarne ad amici (questo vale per il 36.6%), solo un 5% invece si sentirebbe di contattare il management di riferimento per parlarne.

4.7 Gli scenari messi a confronto: evidenze e considerazioni

Sono stati dunque analizzati i due scenari proposti ai rispondenti e sono sorte alcune evidenze in entrambi gli approcci. E' ora interessante mettere a confronto queste evidenze che sono emerse dai due questionari.

Anzitutto il numero di soggetti a cui è stato sottoposto l'intero questionario è di 204: nello specifico 101 hanno visto lo scenario "*Product-related*" mentre 103 hanno risposto a quello "*Experience related*".

Nella parte dedicata agli aspetti socio-demografici si è notato come non vi sia una sostanziale differenza. Nello specifico, ha preso parte all'intero questionario un pubblico di genere misto, di fascia di età ≥ 18 anni (la maggior parte dei rispondenti nelle fasce d'età 18-39 e 40-59), di nazionalità italiana con un diploma superiore o una laurea.

E' anche importante vedere come in entrambi i questionari gli individui non sono necessariamente legati ai prodotti che acquistano ma quando si parla di lusso allora entra in gioco un vero e proprio legame. Il lusso quindi, suscita senza dubbio delle emozioni e attiva una sfera psicologica anche sul motivo per il quale si acquistano questi tipi di beni: la maggior parte dei rispondenti ne fa uso per "stile personale", "per il sentirsi bene" e si è visto come questi soggetti sono quelli che con un trattamento legato all'esperienza riscontrano poi maggior soddisfazione nel ricevere una vera e propria esperienza anche quando si parla di servizio post-vendita.

E' molto interessante vedere come ci sia un ribaltamento delle situazioni da quando si riscontra il problema a quando vengono proposte le due soluzioni. Infatti in entrambi gli scenari quando si ipotizza che il trolley abbia un problema le emozioni che vengono suscitate dai rispondenti sono in entrambi gli scenari pressoché negative infatti rabbia e tristezza, per esempio, prevalgono in entrambi i questionari. Quando invece si spiega come verrà risolto il problema la situazione cambia drasticamente in entrambi i questionari.

Mentre nell'approccio *experience-related* il tipo di risoluzione del problema suscita emozioni per lo più positive nella mente dei rispondenti, in quello *Product-related* vengono suscitate emozioni meno forti o meglio, emozioni positive meno forti che lasciano spazio a quelle negative o di stupore nella maggior parte dei casi.

Dunque risulta interessante mettere a confronto i due grafici che mostrano l'impatto emotivo dei rispondenti quando veniva chiesto se fossero particolarmente legati al prodotto che cosa avrebbero percepito.

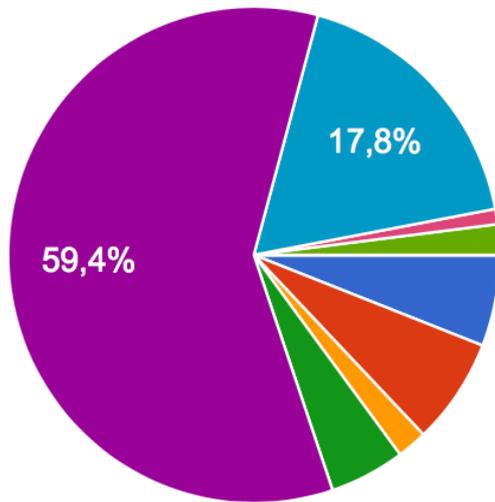


grafico 1 *Product-Related*

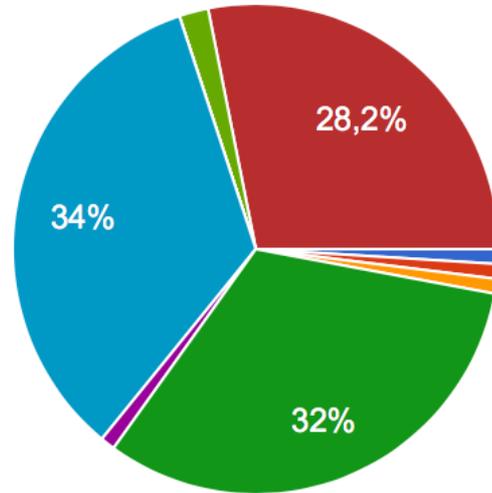


grafico 2 *Experience-Related*



I due grafici messi a confronto sono la risposta alla stessa domanda nei due diversi scenari. Come si può notare da un primo impatto, infatti, lo scenario cambia drasticamente.

Quando ai rispondenti è stata presentata la risoluzione del problema in un'ottica non esperienziale ma viene subito proposto un buono da spendere nonostante ci sia un legame molto affettivo con il prodotto, i rispondenti non manifestano emozioni molto positive.

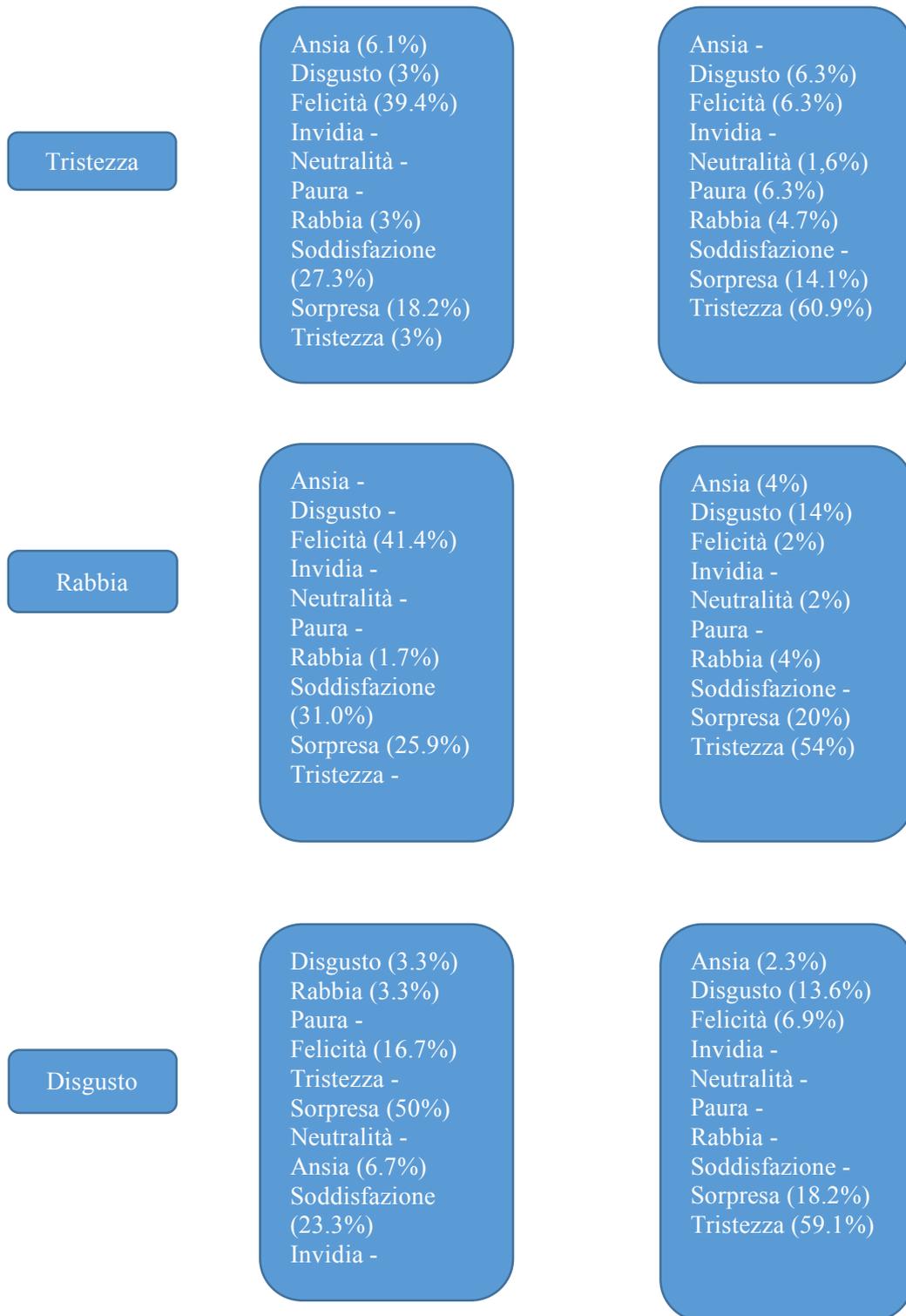
In particolare, come si può notare dal primo grafico oltre la metà dei rispondenti ha provato un senso di tristezza con un trattamento simile, il 17.8% invece ha provato sorpresa ma bisogna notare come emozioni positive tipo la felicità, la soddisfazione siano provate davvero in

minima parte. Questo dunque testimonia il fatto che il legame personale nei confronti di un prodotto che va oltre il semplice oggetto materiale è più forte di un buono; questi individui, come poi dimostrano le risposte che gli stessi hanno dato alla domanda se avessero preferito un tipo di trattamento diverso. Quando ai soggetti veniva esposta la risoluzione del problema facendoli vivere una vera e propria esperienza, accompagnando i clienti in un'area riservata della boutique, offrendo loro da bere, spiegando l'iter di riparazione con tutto quello che è stato precedentemente spiegato, le emozioni suscitate sono state principalmente positive. Il grafico infatti mostra come le emozioni che hanno prevalso la mente dei consumatori sono state la sorpresa (34%), la felicità (32%) e la soddisfazione (28%). Questi risultati fanno riflettere sul fatto che nonostante i clienti si rivolgano in questo caso al servizio *after-sale* per un incidente, se la situazione viene gestita in modo esperienziale, i clienti poi sono più propensi a provare emozioni positive, importanti driver di rapporto con il brand.

A rafforzare questa tesi, è stata quindi svolta un'analisi per vedere le emozioni dei rispondenti prima di portare il bene all'interno del punto vendita e dopo l'esperienza provata. Si è visto quindi che il quadro cambia drasticamente non tanto all'inizio quanto a seconda di quale tipo di scenario hanno avuto modo di vedere i rispondenti. Si riportano di seguito le tabelle messe a confronto:

Approccio *Experience-related*

Approccio *Product-related*



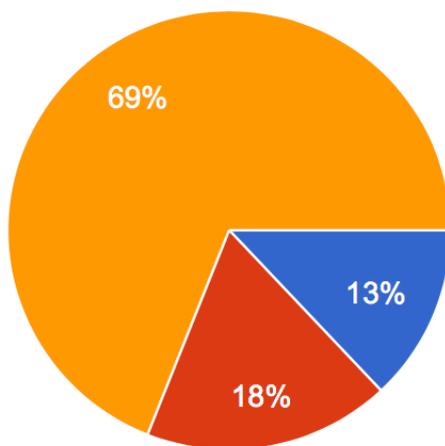
Le emozioni considerate prima della riparazione/buono da spendere sono riferite alle tre che la maggior parte dei rispondenti ha percepito e non sono state inserite percentuali, in questo specifico caso, perché in entrambi gli approcci non vi sono notevoli differenze. Quanto invece alle emozioni percepite dopo i due scenari i quadri sono completamente ribaltati: i soggetti

che all'inizio di entrambi gli approcci provavano, per esempio, rabbia, con l'approccio legato all'esperienza le emozioni che provano sono decisamente positive, mentre con l'approccio legato al prodotto le percentuali cambiano notevolmente. Lo stesso vale per la tristezza e per il disgusto provati prima delle soluzioni che vengono proposte nel punto vendita. E' dunque evidente che l'approccio esperienziale è quello di tipo migliorativo in quanto il quadro delle emozioni cambia in positivo da quando accade l'inconveniente a quando si propone la risoluzione, mentre, quello legato al prodotto non è da considerarsi tale perché, come mostrano le tabelle, dalle emozioni negative provate prima della soluzione non si assiste ad un miglioramento complessivo delle emozioni.

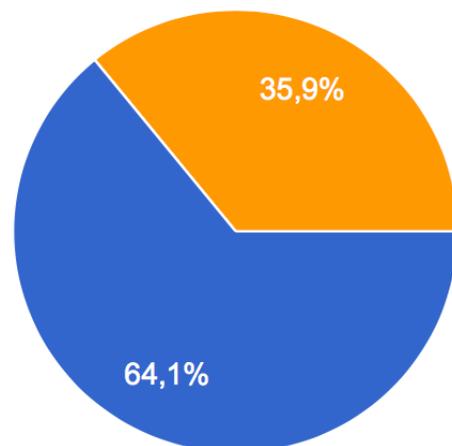
A rafforzare questa tesi, nell'approccio esperienziale, sono le domande riguardanti lo stato d'animo dopo il ritiro del trolley riparato; le risposte dimostrano che il 61.8% dei rispondenti è stato soddisfatto su tutto l'iter che ha avuto modo di provare, solo il 2% dei rispondenti ha espresso rabbia. Al contrario, quando è stata fatta la stessa domanda nell'approccio "*Product-related*" si è visto come i rispondenti non fossero particolarmente soddisfatti della soluzione adottata dall'azienda. Tuttavia il 69% dei rispondenti ha manifestato contrarietà a questo buono, l'unica soluzione che potrebbe renderli più contenti sarebbe la sostituzione con lo stesso articolo.

Un'altra interessante analisi è la comparazione tra i due approcci nelle domande che riguardano le azioni che si sentirebbero di fare a valle di questa esperienza.

Quando è stato chiesto al campione se riacquisterebbe prodotti di questa azienda nei due scenari si sono verificate reazioni diverse:



Approccio *Product-related*



Approccio *Experience-related*

- si
- no
- non lo so

Come si nota dai due grafici i soggetti sottoposti al questionario del tipo *Product-related* sono più propensi all'ano ambiguità e all'indecisione sul fatto del riacquisto: infatti il 69% dei rispondenti non sa se acquisterà ancora prodotti di questo brand, il 18% ha preso una posizione del tutto negativa e il 13% continuerà ad acquistare prodotti di questo brand. Le persone che continueranno ad acquistare prodotti di questa marca sono le stesse che sono state o soddisfatte dell'esperienza ricevuta o certe di poter cambiare il prodotto con lo stesso.

Quando invece si fa riferimento all'approccio *Experience-related* si può notare come la situazione cambi: il 64.1% dei rispondenti riacquisterebbe prodotti di questa marca mentre il 35.9% non sa se acquisterà di nuovo questo brand. E' dunque sorprendente come in questo grafico, rispetto a quello precedente, non vi siano dati negativi cioè nessuno dei rispondenti sarebbe totalmente contrariato ad acquistare ancora prodotti di questo brand. Questo paragone evidenzia e rafforza quanto si dimostra nello specifico con l'approccio esperienziale: non solo è un tipo di contatto molto più d'impatto quando si ha a che fare con clienti che acquistano lusso ma anche quando questi stessi sono legati in modo particolare a questi prodotti e suscitano in loro delle emozioni. Le emozioni che vengono provate sia nei confronti del prodotto che nei confronti del trattamento ricevuto vanno di certo a condizionare scelte future di possibile riacquisto.

Ancora, quando è stata posta la domanda su quali altre azioni i rispondenti si sentirebbero di fare è interessante notare come in entrambi gli approcci le maggiori percentuali di risposta ricadono sul parlare con amici e sullo scrivere recensioni. Una esigua percentuale invece contatterebbe il management: il 6% per quanto riguarda lo scenario *Product-related* e il 5% in quello esperienziale.

Dunque quando si prova una qualsiasi esperienza, che essa sia positiva o negativa, il passaparola e lo scrivere recensioni rimangono i mezzi preferiti di comunicazione da parte dei rispondenti. A conferma di quanto è stato analizzato nel cap. 2 il passaparola, se negativo è una vera e propria arma. I clienti che hanno percepito un'esperienza negativa dovrebbero essere quindi incoraggiati a scrivere sui siti aziendali.

4.8 Implicazioni manageriali

A valle del lavoro svolto emergono delle considerazioni notevoli. Soprattutto dal questionario si è capito come i clienti siano più propensi a preferire determinati approcci ed atteggiamenti perché sono guidati da emozioni, anche forti, che condizionano poi la loro esperienza con l'azienda. Dunque è di vitale importanza che le aziende cerchino di agire in un'ottica esperienziale quando si tratta di servizio *after sale*. Si è dimostrato, infatti, che a parità di problema con prodotti di lusso che hanno un certo significato per i clienti, quando vengono trattati con un approccio legato all'esperienza i clienti sono più propensi a provare emozioni positive che si trasformano poi in riacquisto, passaparola positivo e fedeltà nei confronti del brand.

Si è anche visto, però, come molte aziende ancor oggi considerino questo servizio come parte ancillare del proprio business. In questa trattazione si è dimostrato che invece il servizio *after sale* è di vitale importanza e deve essere accessibile facilmente a tutti i clienti che hanno bisogno di supporto. Come è stato esplicito nel caso Gucci, oggi si punta sempre di più ad una *omnichannel customer experience* quindi le aziende devono sempre di più cercare di costruire quei ponti per evitare di lasciare veri e propri buchi di contatto tra azienda e cliente. Un servizio post vendita basato sull'esperienza è anche utile per le aziende per coccolare i clienti che, in momenti frustranti, hanno bisogno di vivere un'esperienza di lusso. Ancora, se il servizio di questo tipo non riesce a soddisfare le esigenze dei clienti sia in termini di soluzioni ai vari problemi o richieste sia in termini di reperibilità e facilità nel contattare il servizio, oltre a danneggiare ulteriormente il rapporto con quello specifico cliente che già sta provando un'esperienza negativa, grazie al passaparola si creerà un alone negativo che nuoce la salute dell'azienda. Un servizio post-vendita efficiente, quindi, anzitutto deve essere facilmente raggiungibile da tutti i tipi di clienti quindi l'uso integrato di mezzi e canali sia tradizionali sia digitali è diventato imprescindibile, in secondo luogo deve avere una struttura aziendale organizzata per garantirne un servizio ottimale ai clienti gestendo le situazioni, anche le più complicate, nel minor tempo possibile.

Un servizio post-vendita basato sull'esperienza, inoltre, mantiene nel mondo del lusso una percezione di qualità alta che i clienti dovrebbero avere nei confronti di aziende operanti in questo settore. A dimostrare ciò nell'indagine condotta si è visto come quando l'assistente alla vendita propone immediatamente, senza esitazione un buono da spendere in sostituzione del prodotto, i clienti pensano che il bene presenti difetti. Questa considerazione va di certo ad abbassare la qualità percepita dei prodotti di lusso. Al contrario, quando l'assistente alla vendita fa vivere una vera e propria esperienza al cliente, la qualità percepita dei prodotti rimane alta.

E' anche interessante evidenziare come le aziende che operano nel settore del lusso dovrebbero puntare a far sentire speciali tutti i clienti, senza distinzioni delle richieste che vengono fatte. Quando si ha a che fare con clienti che fanno richiesta di assistenza è dunque essenziale agire in un'ottica non tanto di standardizzazione dei processi quanto di *customizzazione* perché ogni cliente ha esigenze diverse, aspettative diverse e necessità diverse. Risulta dunque fondamentale in primo luogo cercare di capire i clienti e poi adattare e modellare i flussi aziendali alle necessità dei clienti. Ancora, i clienti che si rivolgono a questo particolare servizio se non sono gestiti correttamente possono vivere un'esperienza non piacevole come si è visto nell'esperimento legato al prodotto. E' molto complicato gestire una richiesta di assistenza nel lusso proprio perché alcuni brand si raccontano con prodotti iconici che vengono anche tramandati di generazione in generazione e quindi il tempo stesso accresce il valore e il legame con il particolare prodotto. Sta dunque nella capacità anche degli *after-sale specialist* capire quali sono le esigenze del cliente e quanto è importante per lui l'oggetto. Infine, se nel mondo del lusso vengono a mancare questi approcci in chiave esperienziale e non vengono considerate le emozioni dei clienti si farà sempre difficoltà a far sentire il cliente coinvolto e a conquistare la sua fedeltà nel lungo termine.

CONCLUSIONI

Al termine della trattazione proposta si è cercato di esplorare l'*after-sale* in un contesto poco studiato e cioè quello della *luxury/fashion industry* che è stato esplorato in una chiave emozionale per tentare di capire quali fossero i sentimenti suscitati in risposta ad una risoluzione di un problema che riguarda un prodotto di lusso e soprattutto se le emozioni dei rispondenti fossero cambiate dopo il trattamento ricevuto.

A valle della trattazione si può affermare che oggi i clienti che acquistano lusso vogliono sempre più provare delle esperienze legate non solo all'acquisto di beni in senso stretto. E'

perciò necessario che le aziende non sottovalutino questi servizi che, purtroppo, in molti casi sono ritenuti di minore importanza o non vengono messi in risalto delle stesse aziende rendendo anche difficile per i clienti mettersi in contatto con gli specialisti dell'*after-sale*.

E' stato infatti discusso sull'importanza della gestione ottimale delle lamentele come risorsa assolutamente fondamentale per le imprese che vogliono essere vicine ai clienti e che cercano di mantenere relazioni durature nel tempo con gli stessi. La relazione tra *Complaint management* e *after-sale*, come è stato analizzato, è molto stretta e necessita di strategie ben organizzate da parte delle aziende per cercare di incanalare le lamentele o le specifiche richieste di assistenza verso i canali aziendali, mettendosi direttamente in contatto con le aziende di riferimento. E' allora necessario che siano le aziende in primis ad incoraggiare le lamentele attraverso canali sia tradizionali sia digitali ed essere reperibili in ogni momento e in ogni parte del mondo. E' stato inoltre analizzato il contesto in cui si inserisce questo particolare servizio e cioè quello in una logica di *servitizzazione* a cui fanno capo ormai quasi tutte le aziende che non si limitano più solo ad offrire prodotti in senso stretto ma a proporre una serie di servizi che vanno oltre ma che sono molte volte importanti per i clienti, come ad esempio quello di assistenza post-vendita.

Dall'esperienza che è stato condotto è stato interessante aver fatto provare due scenari diversi a diversi rispondenti per capire come avrebbero reagito in termini emozionali. Si è verificato, dunque, che un approccio legato all'esperienza riesce a capovolgere gli iniziali stati di frustrazione e tristezza dei clienti in esperienze positive foriere di emozioni altrettanto favorevoli. Al contrario, la sostituzione immediata del bene, come è stato visto, non viene sempre apprezzata dal cliente; bisogna considerare che il mondo del lusso porta con sé emozioni legate a prodotti che molte volte sono iconici e i clienti sono propensi a creare dei legami anche profondi perché li associano, magari, a circostanze particolari o ad esperienze particolari che si raccontano attraverso il prodotto stesso. Nello specifico, è stato sorprendente analizzare come gli stessi clienti che prima dell'esperienza provavano emozioni negative, dopo aver provato il trattamento proposto dallo scenario *Experience-related*, il quadro emozionale è notevolmente cambiato in positivo. Al contrario, quei soggetti che comunque avevano percepito emozioni negative prima di recarsi nel punto vendita, dopo aver provato il trattamento *Product related*, il quadro delle emozioni non è poi cambiato così in positivo.

Questo sta a significare che, anche se si pensa spesso che la sostituzione del prodotto con un buono sia la strada migliore per le aziende al fine di "accontentare" la clientela, non è sempre verificato specie nelle aziende della *luxury/fashion industry* quando si ha a che fare con clienti che sono legati al brand e al prodotto.

Infine si è visto quanto questo servizio sia importante per le aziende ma c'è la necessità in primo luogo di essere proattivi e di incentivare i clienti ad usare questi canali di assistenza per

non perdere definitivamente questi clienti o per cercare di mutare la loro idea nei confronti dell'azienda, se negativa. Ancora, da parte dell'azienda sarà quindi necessaria una comprensione dei clienti e un piano d'azione sempre rispondente ad ottiche esperienziali.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture (2015), “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study,” news release, (October 27),
- after-sales service: an integrated framework. *Int. J. Bus. Perform. Manag.* 9 (2), 145–171.
- Antonio Borghese, *I processi di supply chain management , product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*
- Appunti da “ Digital Marketing”, *Mady Keup*, Skema Business School, 2016
- Armistead, C.G., Clark, G., 1992. Customer service and support. Pitman, London.
- Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (2009) “*The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.20 No.5 pp. 547-567
- Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal and Glenn B. Voss (2002), “The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions,” *Journal of Marketing*, 66 (April), 120–41.
- Berman, B.R., Evans, J.R., 2012. Retail Management: A strategic Approach (Twelfth Edition). Prentice Hall, Upper saddle River.
- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Enrico Bonetti. *Il marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano
- After sale experience, *Materiali aziendali*, Gucci, aprile 2017
- Ahn, J.S., Sohn, S.Y., 2009. Customer pattern search for after-sales service in manufacturing. *Expert. Syst. Appl.* 36, 5371–5375.
- Alberto Festa, Cristiana Cucco, *Luxury management*, Roma, Novembre 2016
- Allèrès, D., 1997. *Luxe Strategies: Marketing*, second ed.. Economica, Paris. Barnes, L., Leal-Greenwood, G., 2006. Fast fashioning the supply chain: shaping the
- analysis. *Eur. Plann. Stud.* 10, 483–493. Bennett, D., Klug, F., 2012. Logistics supplier integration in the automotive industry.
- Appunti da “Marketing and Innovation”, Peter Spier, Skema Business School, 2016
- Armstrong, M., Stephens, T., 2005. *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Kogan Page Publishers, London, p. 140.
- Bitner, Mary Jo (1990), “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and

- Employee Responses,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 69–82.
- Blodgett JG, Granbois DH, Walters RG. The effects of perceived justice on complainants’ negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *J Retailing* 1993;69(4):399–427.
 - Blodgett JG, Hill DJ, Tax SS. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *J Retailing* 1997;73(2):185 – 210.
 - Bolton RN, Drew JH. A multistage model of customers’ assessments of service quality and value. *J Consum Res* 1991;17(March):375–84. Brown R. Models of attitude change. In: Brown R, Galanter E, Hess EH,
 - Bolton, R.N., Kannan, P.K., Bramlett, M.D., 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *J. Acad. Mark. Sci.* 28 (1), 95–108.
 - Bolton, Ruth N. (1998), “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction,” *Marketing Science*, 17 (1), 45–65.
 - Chebat J, Davidow M, Codjovi I (2005) Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain. *J Serv Res* 7(4):328–342.
 - Conferenza *after-sale* Gucci, interventi del Dott. Andrea Cassamagnago e *after-sale* specialists area EMEAIR, Milano, 17 Maggio 2017
 - Court, David, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik (2009), “The Consumer Decision Journey,” *McKinsey Quarterly*, 2009 (3), 96–107.
 - Customer experience, Materiali aziendali, Gucci, aprile 2017
 - Dacin PA, Davidow M (1997) Understanding and influencing consumer complaint behavior. improving organizational complaint management. *Adv Consum Res* 24(1):450–456
 - Downloaded by LUISS Guido Carli At 01:35 20 April 2017 (PT)
 - Dubois, B. and Duquesne, P. (1993), “The market for luxury goods: income versus culture”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp. 35-44.
 - Dubois, B. and Paternault, C. (1995), “Understanding the world of international luxury brands: the ‘dream formula’”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 69-76.
 - Dubois, B., Laurent, G. and Czellar, S. (2001), “Consumer rapport to luxury: analysing and ambivalent attitudes”, available at: www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/5ecca063454eb4ef8227d08506a8673b.pdf (accessed 6 January 2015).
 - Elberse, Anita (2010), “Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels,” *Journal of Marketing*, 74 (May), 107–23.
 - Gaiardelli, P., Saccani, N., Songini, L., 2007. Performance measurement systems in
 - Garretson, J.A. and Burton, S. (2005), “The role of spokescharacters as advertisement and package cues in integrated marketing communications”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 118-132.

- Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N.202 Marzo/Aprile 2004
- Godes, D., Mayzlin, D., 2004. Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Mark. Sci.* 23 (4), 545–560.
- Gofman, A., Moskowitz, H.R., Bevolo, M. and Mets, T. (2010), “Decoding consumer perceptions of premium products with rule-developing experimentation”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 No. 5, pp. 425-436.
- Goodman, S. (2009), “An international comparison of retail consumer wine choice”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 41-49.
- Greenberg P., *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customer in Internet Real Time*, McGraw-Hill (2000).
- HAEGELE K., “Automatic CRM: Choosing Software isn’t easy”, *Target Marketing*, Jul 2000, Vol. 23 Issue 7, p. 88.
- Halstead D (1991) Consumer attitudes toward complaining and the prediction of multiple complaint responses. *Adv Consum Res* 18(1):210–216
- Harari O (1992) Thank heaven for complainers. *Manag Rev* 81(1):59–61
- Heine, K. (2010), “The luxury brand personality traits”, www.brand-management.usi.ch/Abstracts/Monday/BrandpersonalityIII/Monday_BrandpersonalityIII_Heine.pdf (accessed 6 January 2015).
- Hennigs, N., Wiedmann, K.P., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., Neulinger, A., Dave, K., Aiello, G., Donvito, R., Taro, K., Táborecká-Petrovičová, J., Rodríguez Santos, C., Jung, J. and Oh, H. (2012), “What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective”, *Psychology & Marketing*, Vol. 29 No. 12, pp. 1018-1034.
- Hirschman AO (1970) Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press, Cambridge, Mass
- Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions,” *Journal of Marketing*, 46 (July), 92–101
- Hofmans, J., Theuns, P., Baekelandt, S., Miresse, O., Schillewaert, N. and Cools, W. (2007), “Bias and changes in perceived intensity of verbal qualifiers effected by scale orientation”, *Survey Research Methods*, Vol. 1 No. 2, pp. 97-108.
- Howard, John A. and Jagdish Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Hung, K.P., Huiling Chen, A., Peng, N., Hackley, C., Amy Tiwsakul, R. and Chou, C.L. (2011), “Antecedents of luxury brand purchase intention”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 457-467.

- Int. J. Oper. Prod. Manage. 32 (11), 1281–1305. Bolisani, E., Scarso, E., 1996. International manufacturing strategies: experiences
- Int. J. Retail Distrib. Manage. 32 (8), 403–411. Brun, A., Castelli, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: developing
- Johansson P., 2006. Adapting Manufacturing Strategy to Industrial After-Sales Service Operations (PhD Thesis). International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping Institute of Technology, Sweden.
- Johnston R. and Clark G. (2001), “*Service Operation Management*”
- Journal of Service Management, 26 (2), 321–42. Vivek, Shiri D., Sharon E. Beatty, and Robert M. Morgan (2012), “Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase,” Journal of Marketing Theory and Practice, 20 (Spring), 127–45. Wang, Rebecca Jen-Hui, Edward C. Malthouse, and Lakshman
- Journal of Service Research, 13 (3), 247–52. ——— and Jenny van Doorn (2008), “Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share,” Journal of Marketing, 72 (July), 123–42. Verleye, Katrien (2015), “The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants,”
- Joy, A., Wang, J.J., Chan, T.S., Sherry, J.F. and Cui, G. (2014), “M (Art) worlds: consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions”, *Journal of Retailing*, Vol. 90 No. 3, pp. 347-364.
- Kapferer, J.N. (1997), “Managing luxury brands”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 251-260.
- Kapferer, J.N. (2001), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd ed., Kogan Page, Milford.
- Kapferer, J.N. (2012), “Abundant rarity: the key to luxury growth”, *Business Horizons*, Vol. 5 No. 5, pp. 453-462.
- Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009), “The specificity of luxury management: turning marketing upside down”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 311-322.
- Kapferer, J.N. and Laurent, G. (2016), “Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 1, pp. 332-340.
- Kastanakis, M.N. and Balabanis, G. (2012), “Between the mass and the class: antecedents of the ‘bandwagon’ luxury consumption behavior”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 10, pp. 1399-1407.
- Keller, K.L. (2009), “Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 290-301.

- Kennedy, R., Riquier, C. and Sharp, B. (1996), “Practical applications of correspondence analysis to categorical data in market research”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 5 No. 1, pp. 56-70.
- Krishnamurthi (2015), “On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior,” *Journal of Retailing*, 91 (2), 217–34.
- Kurata, H., Nam, S.H., 2010. After-sales service competition in a supply chain: optimization of customer satisfaction level or profit or both? *Int. J. Prod. Econ.* 127 (1), 136–146.
- Larivet S, Brouard F (2010) Complaints are a firm’s best friend. *J Strategic Mark* 18(7):537–551.
- Lee, S. and Louviere, J.J. (2008), “The best-worst scaling approach: an alternative to Schwartz’s values survey”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 90 No. 4, pp. 335-347.
- Lele, M.M., 1997. After-sales service-necessary evil or strategic opportunity? *Man- ag. Serv. Qual.* 7 (3), 141–145.
- Lim, C.M., Kim, Y. and Runyan, R. (2013), “Segmenting luxe-bargain shoppers using a fuzzy clustering method”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 Nos 11/12, pp. 848-868.
- Lin, R.J., Chen, R.-H. and Chiu, K.K.-S. (2010), “Customer relationship management and innovation capability: an empirical study”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 1, pp. 111-133.
- Lockshin, L. and Corsi, A.M. (2012), “Consumer behaviour for wine 2.0: a review since 2003 and future directions”, *Wine Economics and Policy*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-23.
- Louviere, J.J. and Islam, T. (2008), “A comparison of importance weights and willingness-to-pay measures derived from choice-based conjoint, constant sum scales and best-worst scaling”, *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 9, pp. 903-911.
- Lundeen HK, Harmon LC, McKenna-Harmon KM. Service recovery in commercial real estate management. *J Prop Manage* 1995;60(3): 30–32.
- Manchanda, Puneet, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta (2006), “The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing,” *Journal of Marketing Research*, 43 (February), 98–108.
- Mandler G, editors. *New directions in psychology*. New York: Holt
- Marek Szwejczewski, Keith Goffin and Zissis Anagnostopoulos, Product service systems, after-sales service and new product development, *International Journal of Production Research*, 2015, vol.53
- *Mark Res* 1983;20(November):393–404. Lamb CW, Hair JF, McDaniel C. *Marketing* (3rd ed.). Cincinnati: South-
- Marley, A. and Louviere, J.J. (2005), “Some probabilistic models of best, worst, and best-worst choices”, *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 49 No. 6, pp. 464-480.

- Marta Casadei, Il sole 24 ore, *Gucci traina i ricavi di Kering*, 10 febbraio 2017
- Matteo Meneghello, *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova
- McCollough MA, Berry LL. A conceptual model and empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. In: Rust RT, Oliver RL, editors. *Frontiers in services. A conference co-sponsored by the American Marketing Association and the Center for Service Marketing and Vanderbilt University*. Chicago: American Marketing Association, 1996.
- McCollough MA, Bharadwaj SG. The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In: Allen CT, Madden TJ, Shimp TA, Howell RD, Zinkhan GM, Heisley DD, Semenik RJ, Dickson P, Zeithaml V, Jenkins RL, editors. *Marketing theory and applications*. Chicago: American Marketing Association, 1992.
- Miller, K.W. and Mills, M.K. (2012), "Probing brand luxury: a multiple lens approach", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 41-51.
- Ofir, Chezy and Itamar Simonson (2007), "The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience," *Journal of Marketing Research*, 44 (February), 164–74.
- Oliver R, Swan JE. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *J Mark* 1989; 53(April):21 – 35.
- Oliver R. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *J Mark Res* 1980;17(November):460–69.
- Oliver R. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* Boston: McGraw-Hill Irwin, 1997.
- Ostrom A, Iacobucci D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. *J Mark* 1995;59(January):17–28.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J Retailing* 1988;64(Spring):12 – 40.
- Patelli L., Pelizzari M., Pistoni A., Sacconi N., 2004. The after-sales service for durable consumer goods: methods for process analysis and empirical application to industrial cases. In: *Proceedings of 13th International Working Seminar on Production Economics*, Innsbruck, Austria.
- Perdue BC, Summers JO. Checking the success of manipulations in marketing experiments. *J Mark Res* 1986;23(November):317–26.
- Philip Kotler, Kevin L. Keller *Il marketing Del nuovo millennio*, 2010, Pearson Editore, Milano-Torino
- Posselt, T., Gerstner, E., 2005. Pre-sale vs. post-sale e-satisfaction: Impact on repurchase intention and overall satisfaction. *J. Interact. Mark.* 19 (4), 35–47.
- Potluri, R.M., Hawariat, H.W., 2010. Assessment of after-sales service behaviors of Ethiopia telecom customers. *Afr. J. Econ. Manag. Stud.* 1 (1), 75–90.

- Prince, M. (2005), “Diamond geezers”, *Business Strategy Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-27.
- Prof.ssa Steca, *Le Emozioni e l'esperienza affettiva*, Università degli studi di Milano Bicocca Stage Decision Processes,” *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 157–69
- Quelch, J. (1987), “Marketing the premium product”, *Business Horizons*, Vol. 30 No. 3, pp. 38-45.
- Reichheld, F.F., Sasser, W.E., 1990. Zero defections: quality comes to services. *Harv. Bus. Rev.* 68 (5), 105–111.
- research agenda. *J. Fashion Marketing Manage.* 10, 259–271. Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage.* 17
- review and directions for future research. *J. Oper. Manage.* 16 (4), 427–439. Bridson, K., Evans, J., 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation.
- <http://www.riccardoperini.com/showrooming.php>
- Rinehart and Winston, 1962. pp. 1–85. Carlsmith JM, Ellsworth PC, Aronson E. *Methods of research in social psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1976. pp. 125–30. Churchill GA, Surprenant C. An investigation into the determinants of
- Roberta Campanaro, *Competitività e strategie di crescita nel settore lusso*, Luiss Guido Carli, 2010
- Romaniuk, J. and Ehrenberg, A.S.C. (2012), “Do brands lack personality?”, *Marketing Theory*, Vol. 12 No. 3, pp. 333-339.
- Romaniuk, J. and Sharp, B. (2015), *How Brands Grow 2*, Oxford University Press, Melbourne.
- Schmitt, B., Brakus, J.J. and Zarantonello, L. (2015), “From experiential psychology to consumer
- Rothschild, W.E., 1984. *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*. McGraw-Hill, New York.
- Sandra Vandermerwe, *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*, *European Management Journal*, 1988
- satisfaction research. In: Wilkie WF, editor. *Advances in consumer research*, vol. 6. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1979. pp. 31–7.
- Schultz DP. The human subject in psychological research. *Psychol Bull* 1969;72:214 – 28.
- Seiders K, Berry LL. Service fairness: what it is and why it matters. *Acad Manage Exec* 1998;12(2):8–20.
- Seyed, H., 2007. Customer Satisfaction in Four Star Isfahan hotels: An Application of SERVQUAL Mode. Lulia University of technology. Available at: <http://epubl.ltu.se> .
- Sheth, Jagdish N. (1973), “A Model of Industrial Buyer Behavior,” *Journal of Marketing*, 37 (October), 50–56.
- Shukla, P. (2011), “Impact of interpersonal influences, brand origin and brand image on luxury purchase intentions: measuring interfunctional interactions and a cross-national comparison”,

Journal of World Business, Vol. 46 No. 2, pp. 242-252.

- Shukla, P. (2012), “The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in developed and emerging markets”, *International Marketing Review*, Vol. 29 No. 6, pp. 574-596.
- Shukla, P. and Purani, K. (2011), “Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 10, pp. 1417-1424.
- Singh J, Wilkes RE. When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *J Acad Mark Sci* 1996;24(4):350–365.
- Singh, H., 2006. The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention. UCTI Working Paper. Asia Pacific University College of Technology & Innovation.
- Smith AK, Bolton RN, Wagner J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. Marketing Science Institute, working paper 98-100 (February 1998).
- Spreng RA, Harrell GD, Mackoy RD. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *J Serv Mark* 1995;9(1):15–23.
- Srinivasan, R., Srinivasan, R.K. and Bhanot, S. (2014), “A gender analysis of purchase behaviour of luxury brands”, *International Journal of Innovative Research & Studies*, Vol. 3 No. 10, pp. 236-261.
- Stenberg, Esa, 1997. Customer value management – Concept creation and implementation – Case wärtsilä Diesel Power plants. Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland.
- Štrach, P. and Everett, A.M. (2006), “Brand corrosion: mass-marketing’s threat to luxury automobile brands after merger and acquisition”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 106-120.
- Supply Chain Manage. Int. J. 9, 30–42. Barros, A.C., Barbosa-Póvoa, A.P., Blanco, E.E., 2013. Selection of tailored practices
- Tax SS, Brown SW, Chandrashekar M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *J Mark* 1998;62(April):60 – 76.
- Turunen, L.L.M. and Laaksonen, P. (2011), “Diffusing the boundaries between luxury and counterfeits”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 468-474.
- Tynan, C., McKechnie, S. and Chhuon, C. (2010), “Co-creating value for luxury brands”, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 11, pp. 1156-1163.
- Uwe Dombrowski, Constantin Malorny, Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for “Lean After Sales Service”
- Van Doorn, Jenny, Peter S.H. Leeftang, and Marleen Tijs (2013), “Satisfaction as Predictor of Future Performance: A Replication,” *International Journal of Research in Marketing*, 30 (3), 314–18.
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), “*Servitization of business: adding value by adding services*”, *European Management Journal*, Vol. 6 No. 4
- Venkatraman, Vinod, John A. Clithero, Gavan J. Fitzsimons, and Scott A. Huettel (2012), “New

- Scanner Data for Brand Marketers: How Neuroscience Can Help Better Understand Differences in Brand Preferences,” *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 143–53.
- Verhoef, Peter C. (2003), “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing*, 67 (October), 30–45.
 - Vigneron, F. and Johnson, L.W. (1999), “A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 99 No. 1, pp. 1-15.
 - Voorhees CM, Brady MK (2005) A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *J Serv Res* 8(2):192–204.
 - Walley, K. and Li, C. (2014), “The market for luxury brands in China: insight based on a study of consumer’s perceptions in Beijing”, *Journal of Brand Management*, available at: www.palgrave-journals.com/bm/journal/vaop/ncurrent/abs/bm201329a.html (accessed 21 April 2015).
 - Webster C, Sundaram DS. Service consumption criticality in failure recovery. *J Bus Res* 1998;41:153–9.
 - Werner J. Reinartz, and Manfred Krafft (2010), “Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management,”
 - Westbrook RA. Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *J Consum Res* 1980;7:49–54.
 - Western Publishing, 1996. LaTour SA, Peat NC. Conceptual and methodological issues in consumer
 - Wiedmann, K.P., Hennigs, N. and Siebels, A. (2007), “Measuring consumers luxury value perception: a cross-cultural framework”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 7 No. 7, pp. 333-361.
 - Wilcox, K., Kim, H.M. and Sen, S. (2009), “Why do consumers buy counterfeit luxury brands?”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 247-259.
 - Wirtz J, McColl-Kennedy JR (2010) Opportunistic customer claiming during service recovery. *J Acad Mark Sci* 38(5):654–675
 - Wood, Stacy L. (2001), “Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-
 - Yi Y. A critical review of consumer satisfaction. In: Zeithaml VA, editor. *Review of marketing*, vol. 4. Chicago: American Marketing Association, 1990. pp. 68–123.
 - Zeithaml VA, Berry L, Parasuraman A. The nature and determinants of customer expectations of services. *J Acad Mark Sci* 1993;21(Winter): 1–12.
 - Zeithaml VA, Parasuraman A, Berry L. Problems and strategies in services marketing. *J Mark* 1985;49(Spring):33–46.
 - Zhang, B. and Kim, J.H. (2013), “Luxury fashion consumption in China: factors affecting attitude

- and purchase intent”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20 No. 1, pp. 68-79.
- Zineldin, M., 2000. *Manag. Audit. J.* 15 (1/2), 20–28.



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Gestione del prodotto e della marca

TITOLO:

L'after-sale nel mondo del lusso: un'indagine sul ruolo delle emozioni

RELATORE:

Prof. Marco Francesco Mazzù

CANDIDATO: Mattia Boscolo Anzoletti
Matr. 676741

CORRELATORE:

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INTRODUZIONE	
CAPITOLO 1	
1.1 Il servizio <i>after-sale</i> : alcune possibili definizioni.....	
1.2 Customer satisfaction, Customer retention e customer loyalty	
1.3 After sale e customer service: una stretta relazione	
1.4 Vendita e post-vendita: un confronto	
1.5 L'integrazione tra prodotti e servizi: la servitizzazione	
1.6 Il marketing dell'esperienza	
1.7. La Customer experience attraverso la Customer Journey	
1.9 Il Customer Relationship Management.....	
CAPITOLO 2	
2.1 L'importanza del <i>complaint management</i> : l'insoddisfazione dei clienti	
2.2 La <i>service recovery</i> : l'assistenza per i clienti.....	
2.3 Le lamentele dei clienti: alcuni vantaggi.....	
2.4 Il Customer Complaint Behaviour	
CAPITOLO 3	
3.1 Il concetto di lusso: possibili definizioni.....	
3.2 Il lusso e l'ordinario: possibili distinzioni.....	
3.2 Le caratteristiche dei prodotti di lusso	
3.3 I livelli e le fasi del lusso.....	
3.4 Il settore <i>Fashion/ luxury</i> : alcuni cenni.....	
3.5 L' <i>after-sale</i> nel lusso: alcuni trend	
3.6 L' <i>after -sale</i> tra i principali player della <i>luxury/fashion industry</i> : l'esperienza <i>omnichannel</i>	
3.7 Una best practice nell' <i>after sale</i> : il caso Gucci e l' <i>omnichannel customer experience</i>	
CAPITOLO IV	
4.1 Le emozioni: alcune nozioni e possibili misurazioni	
4.2 L'indagine: ipotesi ed obiettivi.....	
4.3 L'analisi del campione: connotati socio-demografici	
4.4 La proposta esperienziale: l'analisi " <i>Experience.related</i> "	
4.5 La proposta legata al prodotto: l'analisi " <i>Product-related</i> "	
4.5 La proposta esperienziale: evidenze.....	
4.6 La proposta legata al prodotto: evidenze.....	
4.7 Gli scenari messi a confronto: evidenze e considerazioni.....	
4.8 Implicazioni manageriali	
CONCLUSIONI.....	
BIBLIOGRAFIA.....	

INTRODUZIONE

Oggi giorno ci troviamo di fronte ad uno scenario in cui nella maggior parte delle aziende c'è stata un'inversione di marcia rispetto alle tendenze degli anni passati in cui i prodotti venivano sempre posti al centro del business cercando di spingerli ai consumatori finali; di fatto oggi, le principali aziende stanno agendo sempre di più in un'ottica legata alla comprensione dei bisogni dei consumatori, alla loro soddisfazione mettendo sempre il cliente al centro. Tuttavia anche aziende che da molto tempo sono radicate nel mercato hanno dovuto rivedere una serie di aspetti che magari prima erano considerati come ancillari al loro core business ma che oggi sono diventati imprescindibili. Questa trattazione, di fatto, si propone di fornire una diversa categorizzazione dell'*after-sale* conducendo un'analisi di questo servizio in un ambito poco studiato dalla letteratura di marketing cioè nelle aziende che operano nella *luxury-fashion industry*.

Più nello specifico lo scopo dello studio è quello di dimostrare quale sia il ruolo delle emozioni quando vengono proposte due diverse risoluzioni ad un problema. Verranno quindi presentati due scenari in risposta ad un problema e si vedrà come uno dei due (quello legato all'esperienza) sia più forte dell'altro (legato al prodotto) perché suscita emozioni più forti e positive che inducono i clienti a compiere determinate azioni come, per esempio, il riacquisto o comunque farli vivere un'esperienza positiva ricca di emozioni anche in momenti che in realtà possono essere frustranti per i clienti.

L'interesse di trattare una tematica simile nasce da un'esperienza lavorativa proprio nel settore *after-sale* in un brand di lusso e la curiosità di approfondire questa tematica è legata in primo luogo alla carenza all'interno della letteratura di marketing di articoli o studi che trattino il servizio post-vendita in questo contesto, in secondo luogo dall'importanza che questo particolare tipo di servizio gioca in un'ottica di mantenimento della clientela, soddisfazione della stessa e in terzo luogo è interessante il ruolo che giocano le emozioni nel mondo del lusso soprattutto quando si ha a che fare con clienti che creano legami particolari con i beni che acquistano.

CAPITOLO 1

Con il termine anglosassone “*After-sale service*” si fa riferimento a tutto l’insieme di attività che le aziende offrono ai propri clienti una volta conclusa la vendita con lo scopo di offrire una pronta assistenza, di aumentare la soddisfazione e con il tempo di fidelizzazione della clientela di riferimento senza dimenticare l’aumento di redditività dell’azienda. Quando si parla di “*after-sale management*” si intende dunque il processo che gestisce e coordina le relazioni con i clienti nella fase del post acquisto. (Marek Szwejczewski et al. 2015)

Secondo alcuni studi l’*after-sale* è a stretto contatto con tutte le attività che hanno luogo dopo la vendita con i seguenti obiettivi:

- La garanzia di una continua disponibilità del prodotto e il ripristino della sua funzionalità in casi di difettosità o problematiche legate al prodotto
- La risoluzione di problemi riscontrati da parte dei clienti nell’uso del bene
- Il fornire supporto ai clienti nelle attività di gestione e controllo del bene
- L’assicurare una pronta assistenza ai clienti alla fine del ciclo di vita del prodotto
- Aumentare il livello di *Customer Satisfaction* e contribuire alla creazione del vantaggio competitivo. (Patelli et al. 2004)

Il servizio *after-sale* rientra in quel processo che dagli anni ’80 la letteratura definisce come “Servitizzazione” e cioè “*l’aumento dell’offerta di pacchetti completi che comprendono una combinazione di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza col fine di aggiungere valore all’offerta dei prodotti.*”⁸⁹

Si evince dunque la centralità del cliente, la *customer orientation*. La servitizzazione dunque nasce sia con lo scopo di concentrare l’attenzione sul cliente, di capire quali sono le sue esigenze e come soddisfarle in modo ottimale sia con lo scopo di offrire un pacchetto

⁸⁹ Sandra Vandermerwe, *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*, European Management Journal, 1988

completo, che comprenda prodotti e servizi per migliorare e ottimizzare l'offerta. Ancora, essa comporta l'espansione del portafoglio servizi, la creazione di valore per i clienti.

Non si può però parlare di servizio *after-sale* se non si menzionano alcune delle conseguenze e delle variabili di marketing che un buon servizio clienti deve mirare ad ottenere: la *Customer Satisfaction* *Customer Satisfaction* cioè il grado con il quale le aspettative del

cliente riguardo un prodotto o un servizio si incontrano rispetto alla performance percepita. (Stenberg, 1997), *Customer Retention* e cioè l'interesse di continuare a far affari con una specifica azienda in modo prolungato nel tempo (Zineldin, 2000) e la *Customer loyalty* ossia il risultato di un'azienda che crea un beneficio per il cliente tale da farlo continuare ad acquistare la stessa quantità di prodotto o servizio o addirittura tale da farne aumentare l'acquisto (Seyed, 2007).

Quando si parla di servizio post- vendita non bisogna dimenticare che tutto questo insieme di servizi si inseriscono in un contesto di marketing oggi ben radicato, discusso e affrontato da numerosi studiosi a partire dagli anni ottanta del secolo scorso ossia il così detto "marketing dell'esperienza". . Oggi infatti i consumatori considerano le caratteristiche tecniche e i benefici, la qualità dei prodotti e più largamente l'immagine di un brand. I consumatori, quindi, ricercano delle vere e proprie esperienze che siano in grado di combinare prodotti, comunicazioni e campagne che a loro volta si possono perfettamente integrare con i loro stili di vita. (Schmitt,1999). Di fatto, l'indagine condotta sul ruolo delle emozioni viene proprio ad inserirsi in questo contesto di marketing legato all'esperienza. Nella realizzazione di questa esperienza del cliente l'*after-sale* si inserisce perfettamente nella *Customer-Journey* e cioè, in un approccio sistematico disegnato per aiutare le aziende a capire come sia clienti prospettici sia attuali usino i vari canali e punti di contatto e quale percezione abbiano dell'azienda. Nello specifico, il servizio post-vedita si inserisce nell'ultima fase di questo "viaggio" che è quella del post-acquisto. Dal momento in cui tutte le aziende oggi dovrebbero agire in un'ottica *Customer-oriented* è importante saper gestire questi clienti per costruire relazioni nel lungo periodo e cioè con il *Customer Relationship Management* può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione della relazione con la clientela, il cui scopo è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo capaci di aumentare la soddisfazione dei clienti e, conseguentemente, di aumentare il valore per il cliente e l'impresa. (Greenberg,2000).

CAPITOLO 2

Tra le strategie aziendali predilette del ventunesimo secolo, l'eccellenza dei servizi offerti è sicuramente una delle più rilevanti. Il consegnare ai clienti standard qualitativi di alto livello è un elemento chiave nella relazione tra il cliente e l'azienda dal momento in cui molte aziende tentano di superare le aspettative per avere poi dei clienti soddisfatti e leali. (Johnston,2004).I clienti che si rivolgono al servizio *after-sale* sono principalmente soggetti che hanno specifiche esigenze, che hanno avuto possibili incidenti con, ad esempio, prodotti acquistati.

E' quindi necessario per le aziende attuare politiche di *Complaint management* volte ad assicurare la risoluzione di questi problemi ma, ancor prima, la capacità da parte dei clienti di poter raggiungere questo servizio.

Le lamentele da parte dei clienti hanno due grandi vantaggi per le aziende. In primis, tramite le lamentele le aziende possono riuscire a soddisfare i clienti. Secondo Zeithaml (2000) e Cugini (2007) l'implementazione di un *Customer Relationship Management* efficace è positivamente correlato ai ricavi dell'azienda. Inoltre, una strategia di *Complaint Management* di successo è in grado di moderare la *Customer Satisfaction* e aiuta a prevenire atteggiamenti negativi dei consumatori nei confronti dell'azienda come, per esempio, un *word-of-mouth* negativo, il lamentarsi con individui esterni all'azienda, l'abbandono. Le aziende dovrebbero dunque riuscire a vedere le lamentele come opportunità al posto di continuare ad inquadrarle negativamente o come una perdita di tempo. (Harrari 1992). Alcune tra le più comuni problematiche per le quali i clienti si rivolgono al servizio assistenza sono, per esempio, il servizio lento, un comportamento inspiegabile dei dipendenti nei confronti dei clienti o prodotti danneggiati.

CAPITOLO 3

Dal momento in cui lo scopo di questa trattazione è quello di indagare su alcuni aspetti del servizio *after sale* nel mondo del lusso, è bene tentare di dare una definizione su che cosa si intenda quando si parla di *luxury industry*, quali siano le principali caratteristiche che la caratterizzano. Secondo gli studi di Krapfener (1997) si evince che il lusso è il massimo livello al quale un marchio può ambire. Tuttavia, mentre non tutte le categorie di prodotto posseggono

beni di lusso, è vero che dispongono di prodotti *premium* mostrando così lo standard più alto all'interno di una categoria. I fondamenti del consumo di beni di lusso sono da una parte l'innovazione, dall'altra la cultura; senza però dimenticare la qualità dell'artigianato, i simboli che vi sono incorporati, il glamour e il prezzo elevato. Un'analisi interessante sul concetto di lusso è stata condotta da Danielle Allès la quale ha identificato tre livelli di lusso: il super lusso (o lusso inaccessibile), il lusso intermedio e il lusso accessibile. Oggi il 98% dei beni di lusso corrispondono al terzo livello, cioè a quello dei beni accessibili. Dunque il concetto di lusso oggi gode sia di massima adattabilità sia di massima flessibilità a seconda del punto di vista personale: tuttavia le fasi principali del lusso sono identificate essere le quattro seguenti: in primis il prezzo, in secondo luogo la qualità, la soggettività e l'esperienza.

Quanto al servizio *after-sale* nel mondo del lusso, secondo alcuni *specialist* del settore si nota come oggi ci sia la tendenza di vedere questo tipo di servizio in modo ancillare e quasi marginale rispetto a tutto il resto del business delle imprese. Questa tendenza è dettata soprattutto dal fatto che i clienti che fanno ricorso al servizio *after-sale*, spesso, sono quelli più esigenti e, soprattutto nel mondo del lusso, non sono quelli con uno *spending* molto elevato. Dunque nel corso degli anni c'è sempre stata la tendenza di gestire questo servizio "al meglio" arrangiandosi a livello locale e di singola azienda o punto vendita, non seguendo delle pratiche standard e rigorose. Infatti il servizio *after-sale* è sempre stato visto quasi come un problema per le aziende e spesso non è stata data la giusta importanza da parte del management aziendale vedendolo come una nota negativa per l'azienda.

Questo aspetto porta poi a tutto il risvolto negativo di *Complaint management* che è stato analizzato in precedenza quindi affioreranno di certo esperienze negative da parte dei clienti, passa parola di certo non positivi ed eventualmente un abbandono che porta alla perdita di clienti magari già esistenti.

Le tendenze di questo servizio sono legate, come analizzato, a far vivere un'esperienza al cliente attraverso logiche di omni-canalità. Stiamo dunque assistendo ad un cambiamento importante e cioè al fatto che i vari canali stanno diventando sempre più indistinti e le linee di confine che differenziano questi vari canali stanno sempre più scomparendo. Le aziende, dunque, possono fornire queste esperienze sempre più integrate, per esempio, inserendo all'interno del punto vendita smartphone, tablet dove i clienti possono ricercare i loro prodotti e ordinarli. Alternativamente, come quindi accade anche per i servizi post-vendita, attraverso

le reti WI-FI all'interno dei negozi, le aziende possono comunicare con i loro clienti attraverso questi dispositivi mobili e ne possono seguire i comportamenti.

In questo capitolo viene anche analizzata una *best-practice* di *omnichannel customer experience* nell'after sale da parte di Gucci. Questo ambizioso programma ha lo scopo di fornire appunto un'esperienza basata su tutti i canali ai clienti introducendo una serie di nuovi servizi. Inoltre, il programma punta a capire quali sono i bisogni e le necessità dei clienti attorno ad un'esperienza a tutto tondo nel lusso. Il programma si inserisce perfettamente nella "journey" che l'azienda considera in un modello *learn-buy-enjoy* dove il servizio after sale si colloca nella fase ultima di questa catena: dopo il *buy* che si conclude con la transazione continua la fase emozionale del cliente che, dal momento in cui riceve fisicamente il prodotto e lo scarta, crea una relazione con esso. E' proprio qui allora che vi è la necessità di inserire un attento servizio post-vendita che vada a supportare tutte le richieste e le esigenze del cliente.

CAPITOLO 4

Sebbene nel mondo del lusso vi siano pratiche comuni e servizi *after-sale* attivi in quasi tutte le aziende, è importante considerare questo servizio in una chiave esperienziale ed emozionale. Il servizio *after-sale* non è standardizzato per tutti i tipi di clienti sebbene le aziende abbiano flussi da seguire. Ci sono infatti emozioni che vanno a moderare gli effetti di risoluzioni di problemi e che guidano i clienti nelle loro percezioni. I clienti, oggi, vogliono e cercano sempre più di vivere vere e proprie esperienze soprattutto quando ci si riferisce al mondo del lusso. A tal proposito è stato analizzato questo servizio ragionando in termini di variabili dipendenti, indipendenti e di mediazione. Nel caso specifico la variabile identificata come indipendente è proprio il servizio *after-sale* mentre quelle indipendenti sono le variabili proprie del marketing come il riacquisto, il passaparola. E' stata introdotta nell'indagine una terza variabile, cioè quella di mediazione che è stata identificata con l'*emozione*. Questa variabile ha dunque spiegato il perché un approccio di *after-sale* che è stato definito come "*Experience-related*" sia più efficace di uno definito come "*Product-related*" per quei particolari gruppi di individui che acquistano prodotti di lusso che per loro hanno un valore emozionale legato a particolari eventi o momenti che hanno creato un legame con il bene. Dunque, l'esperimento che è stato condotto, ha mirato all'identificazione delle emozioni in un rapporto prodotto-cliente-azienda partendo dall'ipotesi che i soggetti sottoposti alla risoluzione del loro problema con

L'approccio *Experience-related*, essendo coinvolti sia a livello emotivo dal loro bene di lusso sia dall'esperienza emozionale che hanno ricevuto con l'azienda, preferiscano riavere il loro prodotto riparato piuttosto che un buono da spendere in sostituzione rispetto a quegli altri individui che vengono sottoposti alla risoluzione del problema con un approccio *Product-related*. Inoltre, il ruolo delle emozioni determina una maggior propensione degli individui a riacquistare ed eventualmente a fare passaparola positivo.

Per l'attuazione dell'esperimento sono stati organizzati due questionari, uno con un taglio esperienziale e uno con un approccio più orientato al prodotto. Gli individui sottoposti ai questionari hanno dunque avuto modo di vedere una situazione problematica che è stata la stessa in entrambi i questionari ma con una risoluzione diversa del problema. Dunque, nello specifico, è stato sottoposto un questionario in cui veniva presentato un problema con un articolo di lusso: ad alcuni dei rispondenti è stato fatto vedere però uno stimolo esperienziale, ad altri uno stimolo più "veloce" senza coinvolgerli in una vera e propria esperienze all'interno del punto vendita.

il numero di soggetti a cui è stato sottoposto l'intero questionario è di 204: nello specifico 101 hanno visto lo scenario "*Product-related*" mentre 103 hanno risposto a quello "*Experience related*".

Nella parte dedicata agli aspetti socio-demografici si è notato come non vi sia una sostanziale differenza tra i due diversi scenari.

E' molto interessante vedere come invece ci sia un ribaltamento delle situazioni da quando si riscontra il problema a quando vengono proposte le due soluzioni. Infatti in entrambi gli scenari quando si ipotizza che il trolley abbia un problema le emozioni che vengono suscitate dai rispondenti sono in entrambi gli scenari pressoché negative infatti rabbia e tristezza, per esempio, prevalgono in entrambi i questionari. Quando invece si spiega come verrà risolto il problema la situazione cambia drasticamente in entrambi i questionari.

Mentre nell'approccio *experience-related* il tipo di risoluzione del problema suscita emozioni per lo più positive nella mente dei rispondenti, in quello *Product-related* vengono suscitate emozioni meno forti o meglio, emozioni positive meno forti che lasciano spazio a quelle negative o di stupore nella maggior parte dei casi. E' stata condotta quindi un'analisi specifica per vedere se c'è stato e quale sia stato il cambiamento di emozioni prima e dopo il trattamento per i soggetti che hanno espresso rabbia, tristezza e disgusto prima della risoluzione del problema.

Nello specifico i soggetti che all'inizio di entrambi gli approcci provavano, per esempio, rabbia, con l'approccio legato all'esperienza le emozioni che provano sono decisamente positive, mentre con l'approccio legato al prodotto le percentuali cambiano notevolmente. Lo stesso vale per la tristezza e per il disgusto provati prima delle soluzioni che vengono proposte nel punto vendita. E' dunque evidente che l'approccio esperienziale è quello di tipo migliorativo in quanto il quadro delle emozioni cambia in positivo da quando accade l'inconveniente a quando si propone la risoluzione, mentre, quello legato al prodotto non è da considerarsi tale perché, come mostrano le tabelle, dalle emozioni negative provate prima della soluzione non si assiste ad un miglioramento complessivo delle emozioni.

CONCLUSIONI

Al termine della trattazione proposta si è cercato di esplorare l'*after-sale* in un contesto poco studiato e cioè quello della *luxury/fashion industry* che è stato esplorato in una chiave emozionale per tentare di capire quali fossero i sentimenti suscitati in risposta ad una risoluzione di un problema che riguarda un prodotto di lusso e soprattutto se le emozioni dei rispondenti fossero cambiate dopo il trattamento ricevuto.

A valle della trattazione si può affermare che oggi i clienti che acquistano lusso vogliono sempre più provare delle esperienze legate non solo all'acquisto di beni in senso stretto. E' perciò necessario che le aziende non sottovalutino questi servizi che, purtroppo, in molti casi sono ritenuti di minore importanza o non vengono messi in risalto delle stesse aziende rendendo anche difficile per i clienti mettersi in contatto con gli specialisti dell'*after-sale*.

E' stato infatti discusso sull'importanza della gestione ottimale delle lamentele come risorsa assolutamente fondamentale per le imprese che vogliono essere vicine ai clienti e che cercano di mantenere relazioni durature nel tempo con gli stessi. La relazione tra *Complaint management* e *after-sale*, come è stato analizzato, è molto stretta e necessita di strategie ben organizzate da parte delle aziende per cercare di incanalare le lamentele o le specifiche

richieste di assistenza verso i canali aziendali, mettendosi direttamente in contatto con le aziende di riferimento. E' allora necessario che siano le aziende in primis ad incoraggiare le lamentele attraverso canali sia tradizionali sia digitali ed essere reperibili in ogni momento e in ogni parte del mondo. E' stato inoltre analizzato il contesto in cui si inserisce questo particolare servizio e cioè quello in una logica di *servitizzazione* a cui fanno capo ormai quasi tutte le aziende che non si limitano più solo ad offrire prodotti in senso stretto ma a proporre una serie di servizi che vanno oltre ma che sono molte volte importanti per i clienti, come ad esempio quello di assistenza post-vendita.

Dall'esperimento che è stato condotto è stato interessante aver fatto provare due scenari diversi a diversi rispondenti per capire come avrebbero reagito in termini emozionali. Si è verificato, dunque, che un approccio legato all'esperienza riesce a capovolgere gli iniziali stati di frustrazione e tristezza dei clienti in esperienze positive foriere di emozioni altrettanto favorevoli. Al contrario, la sostituzione immediata del bene, come è stato visto, non viene sempre apprezzata dal cliente; bisogna considerare che il mondo del lusso porta con sé emozioni legate a prodotti che molte volte sono iconici e i clienti sono propensi a creare dei legami anche profondi perché li associano, magari, a circostanze particolari o ad esperienze particolari che si raccontano attraverso il prodotto stesso. Nello specifico, è stato sorprendente

analizzare come gli stessi clienti che prima dell'esperienza provavano emozioni negative, dopo aver provato il trattamento proposto dallo scenario *Experience-related*, il quadro emozionale è notevolmente cambiato in positivo. Al contrario, quei soggetti che comunque avevano percepito emozioni negative prima di recarsi nel punto vendita, dopo aver provato il trattamento *Product related*, il quadro delle emozioni non è poi cambiato così in positivo.

Questo sta a significare che, anche se si pensa spesso che la sostituzione del prodotto con un buono sia la strada migliore per le aziende al fine di "accontentare" la clientela, non è sempre verificato specie nelle aziende della *luxury/fashion industry* quando si ha a che fare con clienti che sono legati al brand e al prodotto.

Infine si è visto quanto questo servizio sia importante per le aziende ma c'è la necessità in primo luogo di essere proattivi e di incentivare i clienti ad usare questi canali di assistenza per non perdere definitivamente questi clienti o per cercare di mutare la loro idea nei confronti dell'azienda, se negativa. Ancora, da parte dell'azienda sarà quindi necessaria una comprensione dei clienti e un piano d'azione sempre rispondente ad ottiche esperienziali.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture (2015), “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study,” news release, (October 27),
- after-sales service: an integrated framework. *Int. J. Bus. Perform. Manag.* 9 (2), 145–171.
- Antonio Borghese, *I processi di supply chain management , product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*
- Appunti da “ Digital Marketing”, *Mady Keup*, Skema Business School, 2016
- Armistead, C.G., Clark, G., 1992. Customer service and support. Pitman, London.
- Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (2009) “*The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.20 No.5 pp. 547-567

- Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal and Glenn B. Voss (2002), “The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions,” *Journal of Marketing*, 66 (April), 120–41.
- Berman, B.R., Evans, J.R., 2012. *Retail Management: A strategic Approach* (Twelfth Edition). Prentice Hall, Upper saddle River.
- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Enrico Bonetti. *Il marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano
- After sale experience, *Materiali aziendali*, Gucci, aprile 2017
- Ahn, J.S., Sohn, S.Y., 2009. Customer pattern search for after-sales service in manufacturing. *Expert. Syst. Appl.* 36, 5371–5375.
- Alberto Festa, Cristiana Cucco, *Luxury management*, Roma, Novembre 2016
- Allèrès, D., 1997. *Luxe Strategies: Marketing*, second ed.. Economica, Paris. Barnes, L., Lea-Greenwood, G., 2006. *Fast fashioning the supply chain: shaping the*
- analysis. *Eur. Plann. Stud.* 10, 483–493. Bennett, D., Klug, F., 2012. *Logistics supplier integration in the automotive industry.*
- Appunti da “Marketing and Innovation”, Peter Spier, Skema Business School, 2016
- Armstrong, M., Stephens, T., 2005. *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Kogan Page Publishers, London, p. 140.
- Bitner, Mary Jo (1990), “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 69–82.
- Blodgett JG, Granbois DH, Walters RG. The effects of perceived justice on complainants’ negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *J Retailing* 1993;69(4):399–427.
- Blodgett JG, Hill DJ, Tax SS. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *J Retailing* 1997;73(2):185 – 210.
- Bolton RN, Drew JH. A multistage model of customers’ assessments of service quality and value. *J Consum Res* 1991;17(March):375–84. Brown R. Models of attitude change. In: Brown R, Galanter E, Hess EH,
- Bolton, R.N., Kannan, P.K., Bramlett, M.D., 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *J. Acad. Mark. Sci.* 28 (1), 95–108.
- Bolton, Ruth N. (1998), “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction,” *Marketing Science*, 17 (1), 45–65.
- Chebat J, Davidow M, Codjovi I (2005) Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain. *J Serv Res* 7(4):328–342.

- Conferenza *after-sale* Gucci, interventi del Dott. Andrea Cassamagnago e *after-sale* specialists area EMEAIR, Milano, 17 Maggio 2017
- Court, David, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik (2009), “The Consumer Decision Journey,” McKinsey Quarterly, 2009 (3), 96–107.
- Customer experience, Materiali aziendali, Gucci, aprile 2017
- Dacin PA, Davidow M (1997) Understanding and influencing consumer complaint behavior. improving organizational complaint management. *Adv Consum Res* 24(1):450–456
- Downloaded by LUISS Guido Carli At 01:35 20 April 2017 (PT)
- Dubois, B. and Duquesne, P. (1993), “The market for luxury goods: income versus culture”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp. 35-44.
- Dubois, B. and Paternault, C. (1995), “Understanding the world of international luxury brands: the ‘dream formula’”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 69-76.
- Dubois, B., Laurent, G. and Czellar, S. (2001), “Consumer rapport to luxury: analysing and ambivalent attitudes”, available at: www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/5ecca063454eb4ef8227d08506a8673b.pdf (accessed 6 January 2015).
- Elberse, Anita (2010), “Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels,” *Journal of Marketing*, 74 (May), 107–23.
- Gaiardelli, P., Sacconi, N., Songini, L., 2007. Performance measurement systems in
- Garretson, J.A. and Burton, S. (2005), “The role of spokescharacters as advertisement and package cues in integrated marketing communications”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 118-132.
- Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N.202 Marzo/Aprile 2004
- Godes, D., Mayzlin, D., 2004. Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Mark. Sci.* 23 (4), 545–560.
- Gofman, A., Moskowitz, H.R., Bevolo, M. and Mets, T. (2010), “Decoding consumer perceptions of premium products with rule-developing experimentation”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 No. 5, pp. 425-436.
- Goodman, S. (2009), “An international comparison of retail consumer wine choice”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 41-49.
- Greenberg P., *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customer in Internet Real Time*, McGraw-Hill (2000).
- HAEGELE K., “Automatic CRM: Choosing Software isn’t easy”, *Target Marketing*, Jul 2000, Vol. 23 Issue 7, p. 88.
- Halstead D (1991) Consumer attitudes toward complaining and the prediction of multiple complaint responses. *Adv Consum Res* 18(1):210–216

- Harari O (1992) Thank heaven for complainers. *Manag Rev* 81(1):59–61
- Heine, K. (2010), “The luxury brand personality traits”, www.brand-management.usi.ch/Abstracts/Monday/BrandpersonalityIII/Monday_BrandpersonalityIII_Heine.pdf (accessed 6 January 2015).
- Hennigs, N., Wiedmann, K.P., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., Neulinger, A., Dave, K., Aiello, G., Donvito, R., Taro, K., Tábořecká-Petrovičová, J., Rodríguez Santos, C., Jung, J. and Oh, H. (2012), “What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective”, *Psychology & Marketing*, Vol. 29 No. 12, pp. 1018-1034.
- Hirschman AO (1970) *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, Cambridge, Mass
- Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions,” *Journal of Marketing*, 46 (July), 92–101
- Hofmans, J., Theuns, P., Baekelandt, S., Miresse, O., Schillewaert, N. and Cools, W. (2007), “Bias and changes in perceived intensity of verbal qualifiers effected by scale orientation”, *Survey Research Methods*, Vol. 1 No. 2, pp. 97-108.
- Howard, John A. and Jagdish Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Hung, K.P., Huiling Chen, A., Peng, N., Hackley, C., Amy Tiwsakul, R. and Chou, C.L. (2011), “Antecedents of luxury brand purchase intention”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 457-467.
- *Int. J. Oper. Prod. Manage.* 32 (11), 1281–1305. Bolisani, E., Scarso, E., 1996. International manufacturing strategies: experiences
- *Int. J. Retail Distrib. Manage.* 32 (8), 403–411. Brun, A., Castelli, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: developing
- Johansson P., 2006. *Adapting Manufacturing Strategy to Industrial After-Sales Service Operations* (PhD Thesis). International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping Institute of Technology, Sweden.
- Johnston R. and Clark G. (2001), “*Service Operation Management*”
- *Journal of Service Management*, 26 (2), 321–42. Vivek, Shiri D., Sharon E. Beatty, and Robert M. Morgan (2012), “Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (Spring), 127–45. Wang, Rebecca Jen-Hui, Edward C. Malthouse, and Lakshman
- *Journal of Service Research*, 13 (3), 247–52. ——— and Jenny van Doorn (2008), “Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share,” *Journal of Marketing*, 72 (July), 123–42. Verleye, Katrien (2015), “The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its

Measurement and Determinants,”

- Joy, A., Wang, J.J., Chan, T.S., Sherry, J.F. and Cui, G. (2014), “M (Art) worlds: consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions”, *Journal of Retailing*, Vol. 90 No. 3, pp. 347-364.
- Kapferer, J.N. (1997), “Managing luxury brands”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 251-260.
- Kapferer, J.N. (2001), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd ed., Kogan Page, Milford.
- Kapferer, J.N. (2012), “Abundant rarity: the key to luxury growth”, *Business Horizons*, Vol. 5 No. 5, pp. 453-462.
- Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009), “The specificity of luxury management: turning marketing upside down”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 311-322.
- Kapferer, J.N. and Laurent, G. (2016), “Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 1, pp. 332-340.
- Kastanakis, M.N. and Balabanis, G. (2012), “Between the mass and the class: antecedents of the ‘bandwagon’ luxury consumption behavior”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 10, pp. 1399-1407.
- Keller, K.L. (2009), “Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 290-301.
- Kennedy, R., Riquier, C. and Sharp, B. (1996), “Practical applications of correspondence analysis to categorical data in market research”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 5 No. 1, pp. 56-70.
- Krishnamurthi (2015), “On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior,” *Journal of Retailing*, 91 (2), 217–34.
- Kurata, H., Nam, S.H., 2010. After-sales service competition in a supply chain: optimization of customer satisfaction level or profit or both? *Int. J. Prod. Econ.* 127 (1), 136–146.
- Larivet S, Brouard F (2010) Complaints are a firm’s best friend. *J Strategic Mark* 18(7):537–551.
- Lee, S. and Louviere, J.J. (2008), “The best-worst scaling approach: an alternative to Schwartz’s values survey”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 90 No. 4, pp. 335-347.
- Lele, M.M., 1997. After-sales service-necessary evil or strategic opportunity? *Man- ag. Serv. Qual.* 7 (3), 141–145.
- Lim, C.M., Kim, Y. and Runyan, R. (2013), “Segmenting luxe-bargain shoppers using a fuzzy clustering method”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 Nos 11/12, pp. 848-868.

- Lin, R.J., Chen, R.-H. and Chiu, K.K.-S. (2010), “Customer relationship management and innovation capability: an empirical study”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 1, pp. 111-133.
- Lockshin, L. and Corsi, A.M. (2012), “Consumer behaviour for wine 2.0: a review since 2003 and future directions”, *Wine Economics and Policy*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-23.
- Louviere, J.J. and Islam, T. (2008), “A comparison of importance weights and willingness-to-pay measures derived from choice-based conjoint, constant sum scales and best-worst scaling”, *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 9, pp. 903-911.
- Lundeen HK, Harmon LC, McKenna-Harmon KM. Service recovery in commercial real estate management. *J Prop Manage* 1995;60(3): 30–32.
- Manchanda, Puneet, Jean-Pierre Dube´, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta (2006), “The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing,” *Journal of Marketing Research*, 43 (February), 98–108.
- Mandler G, editors. *New directions in psychology*. New York: Holt
- Marek Szwejczewski, Keith Goffin and Zissis Anagnostopoulos, Product service systems, after-sales service and new product development, *International Journal of Production Research*, 2015, vol.53
- *Mark Res* 1983;20(November):393–404. Lamb CW, Hair JF, McDaniel C. *Marketing* (3rd ed.). Cincinnati: South-
- Marley, A. and Louviere, J.J. (2005), “Some probabilistic models of best, worst, and best-worst choices”, *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 49 No. 6, pp. 464-480.
- Marta Casadei, *Il sole 24 ore, Gucci traina i ricavi di Kering*, 10 febbraio 2017
- Matteo Meneghello, *Strategie di Servitization e di Service Recovery. Il caso Conergy Italia*, Università degli studi di Padova
- McCollough MA, Berry LL. A conceptual model and empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. In: Rust RT, Oliver RL, editors. *Frontiers in services*. A conference co-sponsored by the American Marketing Association and the Center for Service Marketing and Vanderbilt University. Chicago: American Marketing Association, 1996.
- McCollough MA, Bharadwaj SG. The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In: Allen CT, Madden TJ, Shimp TA, Howell RD, Zinkhan GM, Heisley DD, Semenik RJ, Dickson P, Zeithaml V, Jenkins RL, editors. *Marketing theory and applications*. Chicago: American Marketing Association, 1992.
- Miller, K.W. and Mills, M.K. (2012), “Probing brand luxury: a multiple lens approach”, *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 41-51.
- Ofir, Chezy and Itamar Simonson (2007), “The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience,” *Journal of Marketing Research*, 44 (February), 164–74.
- Oliver R, Swan JE. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a

- field survey approach. *J Mark* 1989; 53(April):21 – 35.
- Oliver R. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *J Mark Res* 1980;17(November):460–69.
 - Oliver R. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* Boston: McGraw-Hill Irwin, 1997.
 - Ostrom A, Iacobucci D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. *J Mark* 1995;59(January):17–28.
 - Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J Retailing* 1988;64(Spring):12 – 40.
 - Patelli L., Pelizzari M., Pistoni A., Saccani N., 2004. The after-sales service for durable consumer goods: methods for process analysis and empirical application to industrial cases. In: *Proceedings of 13th International Working Seminar on Production Economics*, Innsbruck, Austria.
 - Perdue BC, Summers JO. Checking the success of manipulations in marketing experiments. *J Mark Res* 1986;23(November):317–26.
 - Philip Kotler, Kevin L. Keller *Il marketing Del nuovo millennio*, 2010, Pearson Editore, Milano-Torino
 - Posselt, T., Gerstner, E., 2005. Pre-sale vs. post-sale e-satisfaction: Impact on repurchase intention and overall satisfaction. *J. Interact. Mark.* 19 (4), 35–47.
 - Potluri, R.M., Hawariat, H.W., 2010. Assessment of after-sales service behaviors of Ethiopia telecom customers. *Afr. J. Econ. Manag. Stud.* 1 (1), 75–90.
 - Prince, M. (2005), “Diamond geezers”, *Business Strategy Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-27.
 - Prof.ssa Steca, *Le Emozioni e l'esperienza affettiva*, Università degli studi di Milano Bicocca Stage Decision Processes,” *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 157–69
 - Quelch, J. (1987), “Marketing the premium product”, *Business Horizons*, Vol. 30 No. 3, pp. 38-45.
 - Reichheld, F.F., Sasser, W.E., 1990. Zero defections: quality comes to services. *Harv. Bus. Rev.* 68 (5), 105–111.
 - research agenda. *J. Fashion Marketing Manage.* 10, 259–271. Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage.* 17
 - review and directions for future research. *J. Oper. Manage.* 16 (4), 427–439. Bridson, K., Evans, J., 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation.
 - <http://www.riccardoperini.com/showrooming.php>
 - Rinehart and Winston, 1962. pp. 1–85. Carlsmith JM, Ellsworth PC, Aronson E. *Methods of research in social psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1976. pp. 125–30. Churchill GA, Surprenant C. An investigation into the determinants of
 - Roberta Campanaro, *Competitività e strategie di crescita nel settore lusso*, Luiss Guido Carli, 2010

- Romaniuk, J. and Ehrenberg, A.S.C. (2012), “Do brands lack personality?”, *Marketing Theory*, Vol. 12 No. 3, pp. 333-339.
- Romaniuk, J. and Sharp, B. (2015), *How Brands Grow 2*, Oxford University Press, Melbourne.
- Schmitt, B., Brakus, J.J. and Zarantonello, L. (2015), “From experiential psychology to consumer
- Rothschild, W.E., 1984. *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*. McGraw-Hill, New York.
- Sandra Vandermerwe, *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*, European Management Journal, 1988
- satisfaction research. In: Wilkie WF, editor. *Advances in consumer research*, vol. 6. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1979. pp. 31–7.
- Schultz DP. The human subject in psychological research. *Psychol Bull* 1969;72:214 – 28.
- Seiders K, Berry LL. Service fairness: what it is and why it matters. *Acad Manage Exec* 1998;12(2):8–20.
- Seyed, H., 2007. Customer Satisfaction in Four Star Isfahan hotels: An Application of SERVQUAL Mode. Lulia University of technology. Available at: <http://epubl.ltu.se> .
- Sheth, Jagdish N. (1973), “A Model of Industrial Buyer Behavior,” *Journal of Marketing*, 37 (October), 50–56.
- Shukla, P. (2011), “Impact of interpersonal influences, brand origin and brand image on luxury purchase intentions: measuring interfunctional interactions and a cross-national comparison”, *Journal of World Business*, Vol. 46 No. 2, pp. 242-252.
- Shukla, P. (2012), “The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in developed and emerging markets”, *International Marketing Review*, Vol. 29 No. 6, pp. 574-596.
- Shukla, P. and Purani, K. (2011), “Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 10, pp. 1417-1424.
- Singh J, Wilkes RE. When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *J Acad Mark Sci* 1996;24(4):350–365.
- Singh, H., 2006. The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention. UCTI Working Paper. Asia Pacific University College of Technology & Innovation.
- Smith AK, Bolton RN, Wagner J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. Marketing Science Institute, working paper 98-100 (February 1998).
- Spreng RA, Harrell GD, Mackoy RD. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *J Serv Mark* 1995;9(1):15–23.
- Srinivasan, R., Srinivasan, R.K. and Bhanot, S. (2014), “A gender analysis of purchase behaviour of luxury brands”, *International Journal of Innovative Research & Studies*, Vol. 3 No. 10, pp. 236-261.
- Stenberg, Esa, 1997. Customer value management – Concept creation and implementation – Case

wärtsilä Diesel Power plants. Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland.

- Štrach, P. and Everett, A.M. (2006), “Brand corrosion: mass-marketing’s threat to luxury automobile brands after merger and acquisition”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 106-120.
- Supply Chain Manage. Int. J. 9, 30–42. Barros, A.C., Barbosa-Póvoa, A.P., Blanco, E.E., 2013. Selection of tailored practices
- Tax SS, Brown SW, Chandrashekar M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *J Mark* 1998;62(April):60 – 76.
- Turunen, L.L.M. and Laaksonen, P. (2011), “Diffusing the boundaries between luxury and counterfeits”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 468-474.
- Tynan, C., McKechnie, S. and Chhuon, C. (2010), “Co-creating value for luxury brands”, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 11, pp. 1156-1163.
- Uwe Dombrowski, Constantin Malorny, Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for “Lean After Sales Service”
- Van Doorn, Jenny, Peter S.H. Leeftang, and Marleen Tijs (2013), “Satisfaction as Predictor of Future Performance: A Replication,” *International Journal of Research in Marketing*, 30 (3), 314–18.
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), “*Servitization of business: adding value by adding services*”, *European Management Journal*, Vol. 6 No. 4
- Venkatraman, Vinod, John A. Clithero, Gavan J. Fitzsimons, and Scott A. Huettel (2012), “New Scanner Data for Brand Marketers: How Neuroscience Can Help Better Understand Differences in Brand Preferences,” *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 143–53.
- Verhoef, Peter C. (2003), “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing*, 67 (October), 30–45.
- Vigneron, F. and Johnson, L.W. (1999), “A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 99 No. 1, pp. 1-15.
- Voorhees CM, Brady MK (2005) A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *J Serv Res* 8(2):192–204.
- Walley, K. and Li, C. (2014), “The market for luxury brands in China: insight based on a study of consumer’s perceptions in Beijing”, *Journal of Brand Management*, available at: www.palgrave-journals.com/bm/journal/vaop/ncurrent/abs/bm201329a.html (accessed 21 April 2015).
- Webster C, Sundaram DS. Service consumption criticality in failure recovery. *J Bus Res* 1998;41:153–9.
- Werner J. Reinartz, and Manfred Krafft (2010), “Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management,”

- Westbrook RA. Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *J Consum Res* 1980;7:49–54.
- Western Publishing, 1996. LaTour SA, Peat NC. Conceptual and methodological issues in consumer
- Wiedmann, K.P., Hennigs, N. and Siebels, A. (2007), “Measuring consumers luxury value perception: a cross-cultural framework”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 7 No. 7, pp. 333-361.
- Wilcox, K., Kim, H.M. and Sen, S. (2009), “Why do consumers buy counterfeit luxury brands?”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 247-259.
- Wirtz J, McColl-Kennedy JR (2010) Opportunistic customer claiming during service recovery. *J Acad Mark Sci* 38(5):654–675
- Wood, Stacy L. (2001), “Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-
- Yi Y. A critical review of consumer satisfaction. In: Zeithaml VA, editor. *Review of marketing*, vol. 4. Chicago: American Marketing Association, 1990. pp. 68–123.
- Zeithaml VA, Berry L, Parasuraman A. The nature and determinants of customer expectations of services. *J Acad Mark Sci* 1993;21(Winter): 1–12.
- Zeithaml VA, Parasuraman A, Berry L. Problems and strategies in services marketing. *J Mark* 1985;49(Spring):33–46.
- Zhang, B. and Kim, J.H. (2013), “Luxury fashion consumption in China: factors affecting attitude and purchase intent”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20 No. 1, pp. 68-79.
- Zineldin, M., 2000. *Manag. Audit. J.* 15 (1/2), 20–28.