



*Dipartimento di* Impresa e Management *Cattedra* Retail and Service Experience Marketing

## TITOLO

Il Marketing Esperienziale nel settore Automotive  
e la sua influenza sulla Qualità Percepita del  
prodotto

### RELATORE

Prof. Maria Giovanna Devetag

### CANDIDATO

Matr. 670131

Cesare Trabucchi

### CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

<b>Introduzione e Motivazioni</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1 - L'Evoluzione del Marketing Tradizionale in Marketing Esperienziale</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Il primordiale Marketing Transazionale ed il successivo avvicinamento all'approccio cliente-centrico</i>	6
<i>1.2. L'adozione del moderno Marketing Esperienziale e la cura nella relazione con il cliente</i>	19
<i>1.3. Qualità percepita vs Qualità oggettiva. Analisi della teoria economica e definizione dei fattori di influenza</i>	28
<i>1.4. La gestione delle aspettative</i>	36
<b>Capitolo 2 - La risposta del settore Automobilistico all'introduzione del Marketing Esperienziale</b>	<b>46</b>
<i>2.1. Viaggio nell'evoluzione del marketing nel settore automobilistico dal periodo post-bellico ai giorni nostri</i>	46
<i>2.2. Cosa intendiamo per "Marketing Esperienziale nel settore Automotive"</i>	53
<i>2.3. Situazione attuale del mercato Europeo e prospettive future</i>	60
2.3.1. La situazione attuale del mercato analizzata tramite lo strumento della SWOT Analysis	60
2.3.2. Possibili scenari futuri	67
<b>Capitolo 3 - Business Case: Processo di Fidelizzazione Opel e Survey su Esperienza d'Acquisto</b>	<b>72</b>
<i>3.1 Cenni Storici sul Brand Opel</i>	72
<i>3.2 Dettagli del Processo di Fidelizzazione Opel</i>	75
3.2.1 Sviluppo Rete Secondaria	76
3.2.2 Programma ABC	78
3.2.3 Strumenti di attuazione	80
<i>3.3 Risultati Survey su Esperienza d'Acquisto e sua influenza sulla Qualità Percepita del Prodotto</i>	82
3.3.1 Obiettivi	82
3.3.2 Metodologia	82
3.3.3 Risultati	84

3.3.4 Limiti di Ricerca	88
<b>Bibliografia e Sitografia</b>	<b>89</b>
<b>Riassunto Elaborato</b>	<b>95</b>

## Introduzione e Motivazioni

La mia forte passione per il settore dell'Automotive mi ha spinto a focalizzarmi su un argomento che andasse a raccogliere, sia questo mio datato interesse, che il mio recente background accademico, il Marketing.

Mi sono sempre chiesto cosa ci fosse dietro alle meccaniche che circondano il Customer Experience Journey nell'acquisto di un'automobile. In altre parole, la cura dell'esperienza del cliente che va dal primo step di generazione di uno stimolo motivazionale all'acquisto di una nuova vettura, fino all'ultimo legato all'idea di cambiarla dopo diversi anni di utilizzo e comprarne un'altra dello stesso Brand.

La mia curiosità si è incentrata su quali possono essere le leve che un Brand può sfruttare per influenzare il cliente in ognuno di questi step. E, di conseguenza, aumentare la qualità percepita del prodotto, nonché la soddisfazione complessiva dell'esperienza col Marchio.

Ogni volta che il cliente entra in contatto con il brand ci deve essere, dal mio punto di vista, un'attenzione maniacale a tutti i dettagli. Infatti, ogni touchpoint rappresenta un possibile punto di svolta sia in senso positivo che in senso negativo nella percezione di qualità del servizio. Dal messaggio pubblicitario al Direct Marketing che possono creare uno stimolo d'acquisto, fino alla cura post vendita o, ancora oltre, al test drive mirato per motivare il cliente a cambiare modello dello stesso brand e fare un salto di qualità. Tutti questi passaggi possono essere sfruttati dalla Casa Madre per generare effetti positivi sulla percezione di qualità che il cliente alimenta dentro di sé riferita al nostro brand.

Infine, nella scelta del Business Case ha influito il mio impiego attuale. Sto lavorando da più di sei mesi per Msx International, una società di consulenza che collabora con il 90% dei principali brand europei nel settore Automotive. In particolare, Msx vanta una collaborazione di vecchia data con Opel, che rappresenta uno dei suoi principali clienti insieme a Ford ed FCA. Attualmente mi trovo impiegato sul territorio con un progetto On Field che coinvolge la Rete Secondaria Autorizzata del Marchio tedesco. Il mio compito è quello di essere una risorsa a supporto della Concessionaria per la gestione della sua sottorete. Infatti, da quando il mondo Opel ha assistito al cambio dei contratti di Autorizzazione nel 2013, passando da un controllo diretto della Rete Secondaria da parte di Opel ad una gestione demandata al Concessionario di zona, c'è stata una sensibile perdita di contatto tra Brand e Rete Autorizzata. Date le numerose lamentele registrate in merito nel corso degli anni, Opel, in collaborazione con Msx, ha optato per mettere sul territorio una squadra con l'intento di riallacciare i rapporti con la Rete Secondaria e aumentarne la fedeltà al Brand.

Questo impiego mi ha permesso di entrare a fondo nelle dinamiche interne di officina e di rendermi conto della loro gestione dei processi e della cura del cliente. L'esperienza raccolta mi ha fornito ulteriori spunti per parlare con cognizione di causa di come vengono interpretate e messe in atto tutte le iniziative per la cura dell'Esperienza d'Acquisto dei clienti.

Questo aspetto, unito al mio precedente impiego in Azienda nel CLM (Customer Lifecycle Management) di Ford, un ufficio che si occupa di seguire il cliente nella fase post vendita, mi ha permesso di ascoltare anche i bisogni dal punto di vista del cliente Business oltre che del cliente Consumer. Ora, dunque, ho ottenuto un quadro completo che, insieme alle teorie accademica sull'argomento, mi ha dato la possibilità di strutturare questo elaborato al meglio.

Di seguito, introdurrò a grandi linee i tre capitoli che costituiranno il mio lavoro di tesi. Nel primo verrà inquadrato l'argomento all'interno di una cornice teorica, nel secondo mi focalizzerò sul contestualizzare l'argomento nel mondo Automotive approfondendo ogni minimo dettaglio e avanzando ipotesi concrete. Infine, l'ultimo capitolo conterrà il Business Case nel quale convoglieranno tutte le informazioni acquisite nei primi due capitoli ed applicate ad esempi tangibili. Per poi arricchire il tutto con i risultati di un Questionario di mia creazione e distribuzione.

# Capitolo 1 - L'Evoluzione del Marketing Tradizionale in Marketing Esperienziale

---

## *1.1 Il primordiale Marketing Transazionale ed il successivo avvicinamento all'approccio cliente-centrico*

“La gente non vuole un trapano, vuole un buco nel muro.” (P. Kotler)

Il nostro viaggio alla scoperta del marketing parte proprio da qui. Dalla celeberrima dichiarazione di uno dei massimi esperti del Marketing moderno: Philip Kotler.

Nasce a Chicago, Illinois, nel 1931. In quello che viene considerato il Continente del Consumismo. Sotto i suoi occhi passano i primi esempi di Marketing 1.0 focalizzato sulle masse, per poi passare al Marketing 2.0 più attento alla relazione con il cliente, concludendo con la sua creazione, il Marketing 3.0. Quest'ultimo si pone come obiettivo la cura del Brand e dei suoi valori.

Partendo dalle origini, le prime rudimentali forme di Marketing si palesano all'inizio del XX secolo. E' questo il periodo in cui si iniziano a sviluppare nuove frontiere di business e cambiano gli orizzonti delle grandi imprese. Nasce uno spiccato orientamento alla produzione, le imprese puntano a massimizzare i costi di produzione incrementando i volumi e sfruttando le economie di scala così da competere sul prezzo.

Arrivati a metà del secolo, assistiamo al boom economico. Tra gli anni '50 e '60 il mondo è in fase di ricostruzione e di prosperità a seguito della Seconda Guerra Mondiale. Il focus delle imprese diventa la massa. Obiettivo principe è quello di produrre articoli in quantità sempre maggiore, sfruttando le economie di scala, e lanciarli sul mercato con prezzi che favorissero la penetrazione. Ciò che preme alle imprese è concentrarsi sul prodotto. Esso deve essere di qualità, accattivante, ma soprattutto standardizzato. Emblematica fu la frase di Henry Ford in merito alle possibili personalizzazioni della sua Model T: “Potete scegliere qualsiasi colore...basta che sia nera” (H. Ford, 1922).

Entriamo nell'era del consumismo e l'orientamento passa dalla produzione al prodotto. In questa fase il Marketing ha proprio l'obiettivo di spingere quanto più possibile il prodotto nel mercato, massimizzare le vendite e la penetrazione. C'è una ricerca quasi spasmodica della quota di mercato per essere competitivi. Esempio emblematico di questo periodo è il lancio della Fiat Topolino, la macchina destinata alle grandi masse. E una delle prime pubblicità a lei dedicate ritrae una bellissima ragazza che, guidata da una voce narrante, mostra al telespettatore tutte le funzioni, gli accessori e i dettagli della vettura. Dagli interni alla

carrozzeria, concludendo con una dettagliata spiegazione del funzionamento del piccolo motore 479cc. L'intero spot aveva la durata, ad oggi impensabile, di circa 5 minuti. Le scelte strategiche erano definite dalla volontà di mettere al centro il prodotto e focalizzarsi su di esso e su come poterlo diffondere il più velocemente possibile.

Arrivati alla fine degli anni '60, gli anni della prosperità si arrestano inaspettatamente con una delle prime grandi crisi mondiali, la crisi petrolifera del '69. Il Mondo conosce per la prima volta l'Austerità, sono finiti gli anni del benessere e della prosperità. Ora il Marketing ha l'arduo compito di creare bisogni specifici e di valore e, allo stesso tempo, proporre soluzioni congeniali ai consumatori. Il cliente medio è più restio a spendere, si allunga il processo di acquisto e aumenta la difficoltà a conquistare market share.

La fine degli anni '80 rappresenta il punto di svolta. Si vanno a verificare due eventi fondamentali che cambiano radicalmente il modo di pensare della popolazione e l'intendere i business. Primo evento rilevante è il crollo del muro di Berlino. L'evento che dimostrò come i governi comunisti in Europa avevano smesso di esistere e finalmente le due aree di Berlino, come anche l'Europa Occidentale intera, potevano finalmente tornare ad essere unite. Ma ciò che davvero rappresentò la caduta del muro, fu la cessazione della divisione tra est ed ovest (Il Post, 2014).

Dove termina la separazione inizia l'unione e la sinergia. Nasce e prende piede più prorompente che mai la Globalizzazione. Sostenuta da quello che è il secondo evento fondamentale del periodo, nonché una delle rivoluzioni del ventesimo secolo: Internet viene sdoganato. Quello che fino al 1986 era chiamato Arpanet ed era nato come piattaforma di scambio di informazioni top secret destinato all'ambito militare, diventa Internet con il lancio del Web (A. Di Corinto, 2016). Siamo a ridosso della fine degli anni '80 e la comunicazione non ha più confini. Ed è qui che inizia la seconda fase del Marketing 2.0.

In questo periodo prende piede una nuova figura: il Prosumer. Esso rappresenta l'unione di due ruoli che ora vengono incarnati contemporaneamente nel cliente finale: Producer e Consumer. Oramai l'individuo non si limita a subire passivamente le dinamiche di business imposte dai Brand, ma diventa parte attiva del processo di fruizione e produzione di un prodotto o servizio. Il Marketing ora è costretto ad apprendere la notizia che il mondo è in continuo contatto anche se le distanze geografiche che separano gli individui sono enormi. Cambia totalmente l'approccio alla comunicazione e alla distribuzione. Il prezzo perde sempre più di importanza e si entra in una lenta fase che porterà poi al Marketing 3.0, quello basato sui valori che trasmette il Brand, che vanno oltre il prodotto stesso offerto. In figura 1.1 è possibile osservare l'evoluzione del Marketing come appena descritta.

Il prezzo passa in secondo piano in questa fase e prende piede il Marketing Emozionale. L'individuo si avvicina al prodotto o al servizio offerto per le emozioni e i valori che il Brand fornitore rappresenta. Simbolico è lo spot del noto marchio di action-cam GoPro, nel quale un pompiere, grazie all'utilizzo di una cam Go-Pro, riprende un'azione di recupero tra le macerie di una casa dilaniata dalle fiamme. Durante l'ultima perlustrazione trova un gattino che ha perso i sensi a causa dei fumi inalati. Decide quindi di portarlo in salvo e dopo una serie di manovre di pronto soccorso, riesce a fargli riprendere i sensi e a salvarlo. Il prodotto non compare in maniera evidente, è un mero mezzo di comunicazione. Ma lo spot nell'insieme trasmette fortissime emozioni e cementa nella testa del consumatore l'idea di cosa il Brand rappresenta.

Marketing 1.0 - 2.0 - 3.0			
<small>(Philip Kotler; Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Marketing 3.0 - Mirko Pallerà, Creze! Relaborazione di Stefano Cucchi - Sharp Consulting Comunicazione)</small>			
	<b>marketing 1.0</b>	<b>marketing 2.0</b>	<b>marketing 3.0</b>
obiettivo	vendere prodotti	soddisfare e fidelizzare il consumatore	rendere il mondo un posto migliore
fattori abilitanti	rivoluzione industriale	information technology	nuova ondata tecnologica /social media
come guardiamo il mercato	mercato di massa / richiesta di beni fisici	consumatore intelligente / esigenze anche immateriali	essere umano, persona / esigenze materiali e spirituali
concetto chiave	sviluppo prodotti	differenziazione	valori
linee guida	caratteristiche dei prodotti	posizionamento azienda e prodotti	missione, visione e valori dell'impresa
proposta di valore	funzionale	funzionale ed emotiva	funzionale, emotiva e spirituale
interazione	da uno a molti	uno-a-uno	collaborazione: da molti a molti

**FIGURA 1.1 - CONFRONTO TRA FASI DI MARKETING. FONTE: KOTLER, P, KARTAJAYA, H, AND SETIAWAN, I. MARKETING 3.0**

La fase successiva vede scomparire completamente il prodotto. Si pensi a slogan come “Coop, persone oltre le cose”, inseriti in spot dove il prodotto non è assolutamente presente. Viene dato spazio alle persone, passando ad un approccio cliente-centrico. Come già detto, non ci si focalizza più sul prodotto o servizio, ma



sul Brand. Ciò che diventa davvero rilevante nel processo di acquisto non sono più le funzioni o le caratteristiche tecniche di ciò che stiamo acquistando ma i valori che il Brand trasmette. Si pensi alle file chilometriche fuori dai negozi Apple per l'acquisto dei nuovi iPhone il giorno di uscita. Esse non sono giustificabili solo dalla qualità tecnica intrinseca del prodotto. Quest'ultima fase dà il via alla nuova frontiera del Marketing, alla fase 3.0. Focus sul Brand che rappresenta la forza di un prodotto. Il cliente acquista un determinato bene o servizio per essere identificato con quelli che sono i valori del Brand incisivi sopra. Il Marketing diventa portatore di valori ed etica.

Il Marketing 3.0, introdotto dall'esperto studioso della materia Philip Kotler, è un grosso contenitore che presenta innovative aree di Marketing come il Marketing Sociale. Esso viene esplicito per la prima volta proprio da Kotler insieme con l'economista e psicologo Gerald Zaltman (1971). Il Marketing Sociale è una nuova visione del marketing che si concentra sull'influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo spontaneo sfruttando delle specifiche strategie di comunicazione (Kotler e Roberto, 2002). Gli elementi che caratterizzano il Marketing Sociale sono la tipologia e la finalità dell'offerta. Per quanto riguarda l'offerta, ci troviamo di fronte ad un insieme di idee, valori, atteggiamenti e comportamenti. Mentre finalità unica di questa nuova area del marketing è la risoluzione di un problema di interesse collettivo attraverso il cambiamento nei comportamenti. Il cambiamento che mette in atto il Marketing Sociale può considerarsi in 4 aspetti:

1. Cambiamento Cognitivo: creare consapevolezza e conoscenza
2. Cambiamento d'Azione: incentivare ad eseguire delle azioni che comportano un costo
3. Cambiamento Comportamentale
4. Cambiamento di Valori: modifica dei valori e delle opinioni ormai radicate nella mente dell'individuo

Di pari passo con il percorso di evoluzione dell'approccio di Marketing appena illustrato, è interessante andare ad analizzare anche l'orientamento manageriale che imprese e brand hanno affrontato negli anni. Gli orientamenti principali sono quattro, osservabili nella sottostante Figura 1.2. L'ultimo in ordine cronologico è l'orientamento al mercato (Keith, 1960) che va in parallelo con il Marketing 3.0 appena illustrato ma anche con il più recente Marketing 2.0. Esso, infatti, consiste nell'approfondito studio dei bisogni dei clienti e nella conseguente produzione di beni e servizi che vadano a sposare queste nuove necessità. L'ultima frontiera dell'Orientamento al Mercato è il Marketing Relazionale che genera CRM (Customer Relationship Management), una serie di strategie incentrate sulla cura della relazione con il cliente.

# Gli orientamenti delle imprese verso il mercato

ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE



ORIENTAMENTO AL PRODOTTO



ORIENTAMENTO ALLA VENDITA



ORIENTAMENTO AL MARKETING

FIGURA 1.2 - EVOLUZIONE ORIENTAMENTO MANAGERIALE. FONTE: ISTITUTO MARANGONI - A.A. 2007/2008 MARKETING PAOLO MERONI, SLIDE 48

Riavvolgendo il nastro degli anni, torniamo all'orientamento primordiale che è quello alla Produzione, abbinato al Marketing 1.0 e, ad esempio, allo spot della 500 Topolino già illustrato nei precedenti paragrafi. C'è il costante focus dell'imprenditore nel cercare di ridurre i costi e raggiungere un output di produzione che minimizzi la curva dei costi totali. Ma a seguito della crisi del '29 assistiamo ad un crollo verticale della domanda di mercato e quindi all'incremento delle scorte di magazzino. Questo costringe gli imprenditori a rivedere le strategie di medio e lungo termine.

E' in questo scenario catastrofico che prende sempre più rilevanza il secondo orientamento, quello al prodotto. In questa nuova fase c'è una maggior cura della qualità del prodotto e l'obiettivo non è quello di produrre per ridurre i costi, ma produrre e raccogliere esperienza per incrementare la qualità. Questo, però, è anche il periodo in cui facilmente le imprese rischiano di incappare nella cosiddetta *Marketing Myopia* (Levitt, 1960). Essa consiste in un eccessivo focus sulle caratteristiche tecniche e le funzionalità di un prodotto perdendo di vista cosa realmente un cliente desidera e vuole acquistare.

Questa tendenza si mantiene anche nell'orientamento manageriale successivo: orientamento alla vendita. Come facilmente si evince dal nome, questo nuovo orientamento è di tipo inside-out, in completa contrapposizione con l'orientamento al mercato, precedentemente illustrato, che invece si pone come outside-out. Quest'ultima definizione va ad identificare tutti quei processi che si concentrano sugli input che arrivano dall'esterno per influenzare la produzione interna dell'azienda. Al contrario, l'orientamento alle vendite ha come obiettivo quello di imporre la produzione interna e le strategie di vendita al mercato esterno. Potremmo parlare anche di strategia *push*, nel caso dell'orientamento alla vendita, e di strategia *pull* per il contrapposto orientamento al mercato. Definita "pull" perchè studiando nel dettaglio ciò che il cliente desidera e producendolo proprio in quella maniera, costringiamo il consumatore a chiederci il prodotto. Innescando così un processo in cui il prodotto viene "tirato" dalla domanda e non "spinto" dall'offerta nell'ambiente esterno.

Come abbondantemente illustrato in precedenza, l'ultimo stadio dell'evoluzione del marketing è il Marketing 3.0, una fase in cui le aziende si concentrano insistentemente sulla gestione del brand e sulla sua personificazione da presentare alla clientela.

Una cosa che però è necessario puntualizzare è che queste fasi non sono suddivise a compartimenti stagni. Quando si parla di Marketing 1.0, 2.0 o 3.0, oppure ci si sofferma sulla parallela evoluzione degli orientamenti e dei differenti approcci manageriali, non li si può considerare seguendo una divisione netta ed inamovibile. I confini che dividono questi differenti approcci sono molto sottili e spesso si mescolano tra loro o si sovrappongono.

Questa premessa si è resa necessaria per introdurre un approfondimento sul concetto di Marketing Relazionale. Nonostante fosse un concetto che poteva ricondursi alla seconda fase del Marketing 2.0, esso rimane estremamente attuale come fondamento del Marketing 3.0. La gestione delle relazioni con il cliente ed il loro perfezionamento e potenziamento incrementa l'efficacia delle strategie di breve, medio e lungo termine che l'azienda potrebbe perseguire nella gestione del Brand.

Oggi giorno la clientela è diventata sempre più esigente e costantemente stimolata da input pubblicitari e slogan in ogni fase della giornata. In questo ambiente estremamente competitivo e costellato di attori più o meno improvvisati, diventa fondamentale andare a lavorare sul cosiddetto Retention Rate (Astin, 1997). Esso rappresenta un indice essenziale che un Brand deve sfruttare per capire quanto è in grado di "trattenere" un cliente nel medio e lungo periodo. Tale indice sta guadagnando sempre più rilevanza nel mondo delle automobili, in particolare nelle aree dedicate al Post Vendita. Il tutto è ricollegato all'esigenza di creare una

relazione stabile e duratura per incrementare il Customer Lifetime Value per ogni singolo cliente. In particolare in un frangente storico come quello attuale, in cui i margini sulla vendita delle vetture nuove si assottigliano sempre più ed il noleggio a lungo termine trascina il mercato. I grandi Brand automobilistici si trovano costretti ad offrire un servizio Post Vendita di prima qualità col fine di incrementare il Retention Rate e risultare competitivi rispetto ai Riparatori Generici che conquistano vantaggio competitivo sfruttando

<b>Marketing Tradizionale vs Marketing Relazionale</b>		
<b>MARKETING TRADIZIONALE</b>	<b>MARKETING RELAZIONALE</b>	<b>ESEMPI</b>
<b>Obiettivo primario è effettuare la singola transazione</b>	<b>Obiettivo principale è la fidelizzazione del cliente</b>	<b>Schemi di fidelizzazione</b>
<b>Approccio al cliente orientato al breve periodo</b>	<b>Approccio al cliente orientato al consolidamento</b>	<b>Investimenti notevoli in risorse umane</b>
<b>Cliente come destinatario dell'offerta</b>	<b>Cliente come partner nella costruzione dell'offerta</b>	<b>Forte attività di informazione coinvolgimento del cliente; Branding interattivo Partecipazione del cliente nel processo di progettazione</b>
<b>Qualità del servizio legata alla singola attività</b>	<b>Qualità legata al servizio nel suo complesso a 360°</b>	<b>Applicazione di sistemi di qualità e processi di monitoraggio</b>
<b>Rapporti dell'azienda principalmente con fornitori ed intermediari</b>	<b>Rapporti relazionali con fornitori, intermediari e clientela secondo una minuziosa differenziazione</b>	<b>Accordi, alleanze, partnership</b>

**FIGURA 1.3 - CONFRONTO TRA MARKETING TRADIZIONALE E RELAZIONALE. FONTE: CORSO MARKETING PROF. DOMINICI, SLIDE 26**

la leva del prezzo. L'obiettivo delle Case Automobilistiche è quello di sciogliere il legame del cliente con il prezzo del prodotto o servizio che stanno acquistando. Ad oggi, la competizione nella maggior parte dei mercati è diventata eccessivamente elevata. La Globalizzazione ha esteso l'ambito competitivo a tutto il Pianeta. Di conseguenza, i Brand devono scovare nuove leve per competere nelle loro aree di business. Una di queste è proprio la qualità che va ad aumentare la percezione di valore del cliente e a distoglierlo dal prezzo che andrà a pagare.

A tal proposito, elemento imprescindibile per costruire un servizio vincente che rispecchi i desideri del cliente, è conoscere il proprio interlocutore. I Brand devono far precedere uno studio approfondito del cliente alla strutturazione e progettazione del bene o servizio che andranno a realizzare. Una strategia vincente per ottenere dati e informazioni sempre aggiornate ed efficaci dalla clientela è quella di costruire con essa una relazione stabile e duratura nel tempo. Esso non è altro che l'obiettivo principe del Marketing Relazionale.

L'ultima evoluzione negli approcci di Marketing che ha preso sempre più rilevanza dagli anni '90 ai giorni nostri. Come già accennato nei precedenti paragrafi, il Marketing Relazionale è “studiato per stabilire delle forti connessioni tra brand e consumatore fornendo ai possibili clienti informazioni pensate specificamente per i loro bisogni, interessi, esigenze. Alla base si pone l'attività di consumer engagement: una serie di attività che la marca compie per interagire con i propri consumatori” (Alberto Rossi, 2014). Interessante osservare il confronto tra il Marketing Relazionale ed il predecessore Marketing Transazionale dettagliatamente analizzato dal Professor Dominici dell'Università di Palermo e riassunto dalla tabella in Figura 1.3.

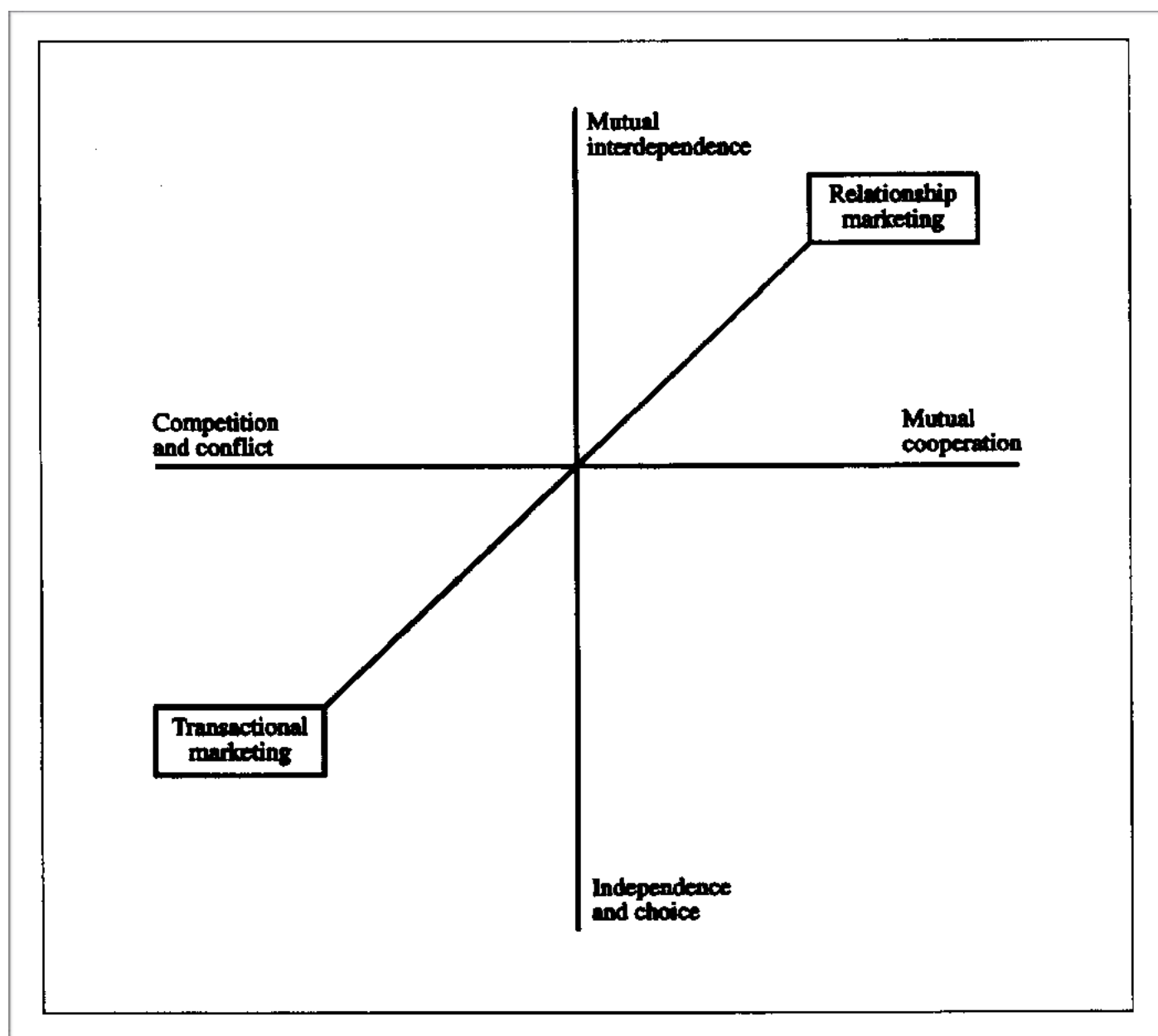


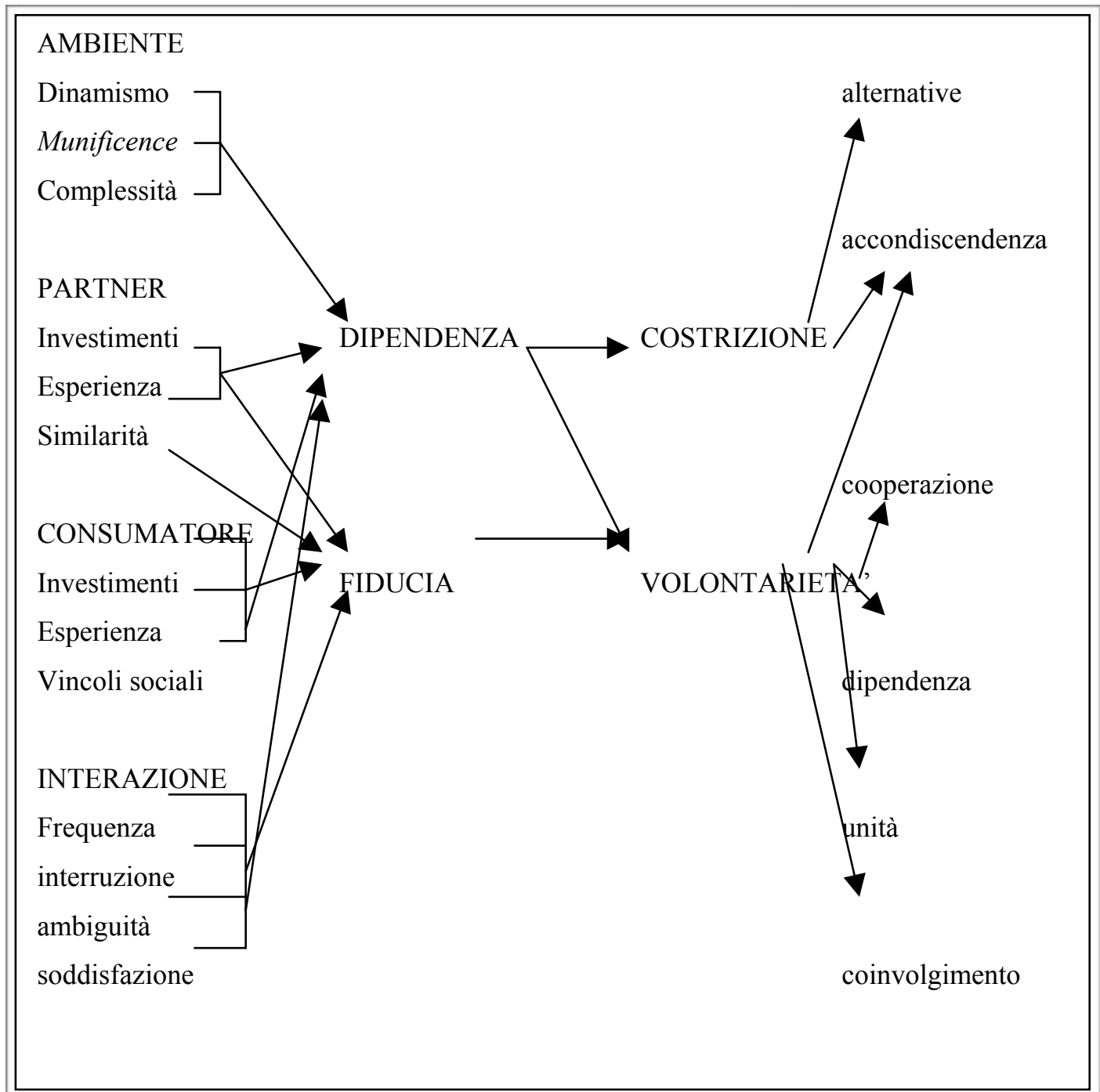
FIGURA 1.4 - ASSIOMA DEL MARKETING TRANSAZIONALE E DEL MARKETING RELAZIONALE. FONTE: SHETH, J. N., & PARVATIYAR, A. (1995). THE EVOLUTION OF RELATIONSHIP MARKETING. INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW, 4(4), 397-418.

Laura Bottinelli (2004) parla approfonditamente del passaggio dal Marketing Transazionale al Marketing Relazionale in un suo interessante studio chiamato “La Nascita e lo Sviluppo del Marketing Relazionale”. All’interno di quest’ultimo, una volta aver accuratamente definito quelle che secondo la critica erano state le motivazioni principali dell’abbandono del Marketing Transazionale, viene dettagliatamente introdotto questa nuova impostazione del Marketing incentrato sulla gestione, cura e sviluppo delle relazioni. In Figura 1.4 Sheth e Parvatiyar evidenziano l’assioma del Marketing Transazionale e del Marketing Relazionale.

Infatti, data per assodata la perdita di competitività delle imprese americane rispetto alle giapponesi a causa del vecchio approccio ed evidenziata l’impossibilità nell’applicare il marketing transazionale a più ambiti, i Brand moderni si sono adattati ai mutamenti dell’ambiente circostante. A tal proposito, viene allungato l’orizzonte temporale posto come obiettivo per far sì che la relazione fruttasse all’impresa il maggior profitto possibile. Ogni impresa inizia ad attingere dal cosiddetto “patrimonio relazione” (Costabile, 2001), l’insieme delle relazioni di cui è in possesso comprese le sue caratteristiche e la sua profittabilità.

La relazione viene posta al centro del progetto di sviluppo delle strategie d’impresa per il medio e lungo termine. Inoltre, aspetto da non sottovalutare, questo nuovo approccio prevede la bidirezionalità del rapporto. Ciò significa che il cliente non rappresenta più una figura passiva nel rapporto con il brand, ma diventa un attore pro-attivo nella costruzione di un servizio a lui congeniale ed efficace. In particolare, nell’ambito dei Servizi si è sentito parlare per la prima volta di Marketing Relazionale nel 1983 da Leonard L. Berry. Egli lo definì come “un approccio di marketing volto a cominciare, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti”. Data la natura intangibile dei Servizi, un approccio di questo tipo permette di incrementare sensibilmente lo scambio di informazioni tra i diversi player di mercato e costruire un’esperienza quanto più vicina ai desideri del consumatore. Grazie alla creazione di una relazione stabile basata sulla condivisione di informazioni ed opinioni, incrementa la qualità dell’esperienza. Infatti, il cliente è portato a ricercare un brand di cui si fida per ridurre le barriere iniziali e generare una relazione quanto più fluida possibile (Morgan & Hunt, 1994). Questo comporterà poi l’aumento degli shifting costs e quindi leggerà quanto più il cliente al brand, poiché i costi sia monetari che non-monetari che egli dovrà affrontare per raccogliere informazioni su una nuova azienda e iniziare una nuova relazione, saranno troppo alti in determinati ambiti. Ad esempio, si pensi all’esperienza di acquisto di un’auto. Non è inusuale trovarsi di fronte ad una famiglia che da generazioni si lega allo stesso brand automobilistico. Questo è possibile grazie al senso di fiducia che si instaura tra il cliente e la Casa Automobilistica di riferimento e che lo spinge a comprare prodotti solo di quel brand poiché egli è consapevole che essi siano in grado di soddisfare e appieno le sue esigenze. Di conseguenza, pensare ad un eventuale variazione nelle scelte d’acquisto,

comporterebbe la necessità di acquisire nuove informazioni che, in ogni caso, non gli darebbero la certezza di ottenere l'esperienza che davvero desidera.



**FIGURA 1.5 - IL MODELLO DI MANTENIMENTO DELLE RELAZIONI NELL'OTTICA DEL CONSUMATORE. FONTE: BENDAPUDI N., BERRY L.L., 1997, "CUSTOMERS' MOTIVATION FOR MAINTAINING RELATIONSHIP WITH SERVICE PROVIDERS", IN JOURNAL OF RETAILING, VOL. 73, SPRING, PAG. 20.**

Come già anticipato, i recenti studi sul Marketing Relazionale si stanno concentrando sull'individuazione di leve commerciali che aumentino la fidelizzazione del cliente (Barry, 1995). A tal proposito, nei precedenti paragrafi è stato introdotto il concetto di Retention Rate, più volte preso ad indice fondamentale nei recenti

studi del settore Automotive. Berry e Bendapudi (1997) si sono impegnati a strutturare un modello che si ponesse come obiettivo quello di individuare le variabili che agiscono sulle motivazioni dei consumatori a costruire e mantenere relazione di lungo periodo con i fornitori di servizi.

Le principali motivazioni emerse si basano su due aspetti cardine: il desiderio di un cliente di stabilire un legame duraturo con il brand in questione e la dipendenza che tale relazione genera nel cliente stesso. Questo legame andrà dunque a generare i cosiddetti *shifting costs* di cui si è accennato nel precedente paragrafo. Molto spesso, infatti, capita che un cliente decida di non cambiare fornitore di un servizio per il semplice motivo che non è in grado di individuare nel mercato un'alternativa valida.

Lo studio di Berry e Bendapudi precedentemente introdotto, compone tale modello con quattro variabili che sono in grado di influire le caratteristiche delle relazioni:

- Variabili Ambientali
- Caratteristiche dell'erogatore di servizi
- Caratteristiche del consumatore
- Variabili di interazione

Come si evince dal modello posto in Figura 1.5, le variabili ambientali sono costituite dal Dinamismo, la Complessità e l'Environmental Munificence.

La dinamicità dell'ambiente esterno consiste nel suo grado di variabilità. Maggiore è il dinamismo, maggiore sarà l'incertezza nel prevedere i futuri risvolti degli equilibri di mercato. All'aumentare del grado di incertezza aumenterà la necessità di stringere legami duraturi e stabili che possano dare più certezze alle parti e aumentare il grado di dipendenza reciproco.

La complessità ambientale rappresenta, invece, il grado di eterogeneità nel mercato rappresentato dal numero di soluzioni possibili, di beni da gestire e di attori coinvolti. Di conseguenza, l'ammontare di ostacoli che le parti sono costrette a superare nel loro legame. In un ambiente di questo tipo, maggiore è la complessità, maggiore risulterà la dipendenza dal legame data l'importanza di una relazione stabile per comprendere appieno le esigenze manifestate da ambo le parti in gioco.

Infine, l'Environmental Munificence non è altro che la capacità dell'ambiente di dotare tutti gli operatori delle risorse necessarie a garantire, oltre che la sopravvivenza, anche lo sviluppo del business in questione.



Maggiori saranno le possibili relazioni attivabili, minore sarà il grado di dipendenza dovuto alle numerose alternative disponibili.

Seconda variabile introdotta nel modello di Berry e Bendapudi è il comportamento del fornitore di servizi all'interno della relazione. Il grado di coinvolgimento che il fornitore mette nella relazione può influire sensibilmente l'esito del rapporto e la sua stabilità nel tempo. A determinare il grado di coinvolgimento del fornitore ci sono: gli investimenti specifici effettuati, il livello di esperienza ed il grado di affinità.

Gli investimenti specifici si riferiscono ad aree come la formazione del personale, la realizzazione di nuove infrastrutture, la riorganizzazione e lo sviluppo dei processi interni di scambio, insomma tutti quegli investimenti economici che l'impresa sostiene per migliorare la qualità della relazione e, di conseguenza, la fiducia reciproca.

Altra variabile è il livello di esperienza del fornitore che, in un contesto come quello della fornitura di servizi, assume una rilevanza maggiore. Grado di esperienza che però è difficilmente quantificabile, in quanto gli anni passati a fornire quel determinato servizio non sono sempre determinante di maggior qualità. Quando un fornitore possiede un'alta esperienza nel settore e mostra profonde competenze in materia, va ad aumentare la fiducia reciproca e quindi la dipendenza dal legame. Da non trascurare è anche il grado di esperienza del consumatore. Se è afferabile che il grado di esperienza cresce specularmente sia per fornitore che per consumatore col trascorrere del tempo, è altrettanto vero che se il grado d'esperienza alla partenza della relazione è sensibilmente asimmetrico, il consumatore potrebbe trovarsi di fronte ad una grande vulnerabilità.

Per concludere, la variabile di comportamento del fornitore dipende anche dal grado di affinità tra le parti. Se c'è facile comprensione reciproca e compatibilità tra le parti, allora la relazione risulterà più stabile e ci sarà maggior dipendenza da essa.

Passando dall'altro lato della barricata, la variabile rappresentata dal comportamento del consumatore nella relazione cambia in funzione di fattori speculari a quelli elencati per l'atteggiamento del fornitore. Unica variazione risiede nel terzo fattore: i vincoli sociali. Prima di approfondire quest'ultimo elemento, è necessario però precisare come l'esperienza dal lato consumatore determina la sua capacità di vagliare più opportunità e valutare diverse alternative.

I vincoli sociali, precedentemente accennati, sono un fattore che porta il legame sul piano del coinvolgimento personale e sociale così da vincolare un'eventuale intenzione di cambiamento ad una serie di

valutazioni sulle possibili conseguenze. Le parti si sentono coinvolte anche emotivamente nella relazione, quello le porta a ragionare più accuratamente su un'eventuale decisione di cessazione del legame.

Per concludere la panoramica sul modello di Berry e Bendapudi, è necessario analizzare le variabili di interazione: frequenza degli episodi, costi da sostenere in caso di interruzione della relazione, comportamenti opportunistici o ambigui, soddisfazione percepita nelle ultime interazioni.

Il numero di volte in cui fornitore e cliente si confrontano e interagiscono va ad aumentare il grado di dipendenza e fiducia reciproca poiché si presuppone che più volte si interagisce, più ci sia voglia di collaborare e dialogare tra le parti.

Come già precedentemente discusso, in caso di separazione con conseguente rottura del legame, entrambe le parti devono sostenere una serie di costi monetari e non-monetari dediti a colmare il vuoto lasciato dalla mancanza della controparte. Si pensi, ad esempio, al tempo che un cliente dovrà spendere per raccogliere info su un nuovo fornitore dello stesso servizio o la perdita di introiti che subisce il fornitore dalla separazione con il cliente in questione.

Non è da sottovalutare, inoltre, la componente opportunistica all'interno della relazione. Entrambe le parti decidono di instaurare un legame più o meno forte con la controparte in base ai vantaggi economici e non che essa porta a generare. Tenendo in considerazione questo aspetto, in un mercato con tanti fornitori dello stesso servizio un cliente ha la possibilità di creare legami di breve durata ma molto intensi per poi passare ad altri fornitori. Al contrario, se il mercato è poco concorrenziale e ci sono pochi operatori di settore, tanto vale costruire legami stabili e duraturi per trarne vantaggi nel medio e lungo termine.

Infine, è da tenere in considerazione le precedenti esperienze congiunte. Il grado di soddisfazione accumulato nelle precedenti interazione è una variabile da tenere in grande considerazione anche per le interazioni future.

Per riassumere, tutte le variabili appena elencate con i rispettivi fattori di influenza, fanno parte del modello sviluppato dagli studiosi Berry e Bendapudi che si sono posti come obiettivo quello di dimostrare da quali elementi la relazione tra fornitore e cliente è influenzata. In particolare, le due caratteristiche del rapporto che vengono condizionate sono la fiducia e la dipendenza reciproca.

---

## *1.2. L'adozione del moderno Marketing Esperienziale e la cura nella relazione con il cliente*

Riccardo Perini (2012) inizia il suo articolo sottolineando come, in un mercato moderno sempre più saturo, obiettivo primario di un Brand è quello di far vivere ai propri clienti un'esperienza di consumo quanto più ricca e curata possibile. Oggigiorno, si registrano livelli di fedeltà al Brand in decrescita, è quindi necessario scovare nuove strategie per riportare la situazioni a livelli più profittevoli.

Il Marketing Relazionale di cui si è ampiamente discusso nel capitolo precedente, è stato posto davanti alla necessità di compiere un ulteriore passo in avanti. Infatti, la relazione che si instaura con il cliente diventa un mezzo per raccogliere informazioni da utilizzare poi per strutturare un'esperienza a 360° che possa, non solo soddisfare le sue esigenze, ma andare oltre le sue aspettative. Utilizzando questo nuovo punto di vista, le aziende diventano delle vere e proprie “fornitrici” di emozioni e sensazioni da mettere a disposizione della loro clientela. Il consumatore medio non è più alla ricerca solo di un prodotto o servizio in sé, ma anche dell'esperienza che contorna l'acquisto. Un Brand per conquistare un vero vantaggio competitivo nel mercato moderno ha bisogno di fornire una vera esperienza d'acquisto che convinca il cliente a tornare anche per acquisti successivi. Nel suo articolo, Perini ci tiene a rafforzare il concetto, già accennato nei precedenti paragrafi, di come curare la relazione con il cliente e l'esperienza d'acquisto proposta, sia in grado di creare valore e quindi incrementare la disponibilità a pagare. L'individuo non è razionale, ciò che lo spinge a completare un acquisto, soprattutto nelle ultime fasi del processo, sono spesso le emozioni e le sensazioni che prova. Capita frequentemente che un cliente si trovi davanti due alternative equamente valide, l'ultima scelta è quindi affidata alle sensazioni soggettive generate da quel Brand.

Prendendo di nuovo ad esempio il mercato delle automobili, oggi vi troviamo prodotti più o meno validi. Ma per ogni fascia di prodotto, e quindi per ogni standard qualitativo minimo imposto dalla categoria, sono selezionabili diverse alternative di pari qualità. Ad esempio, focalizziamoci su un segmento medio come quello D, costellato di modelli molto noti come Opel Astra, Volkswagen Golf, Ford Focus, e tanti altri. Tra un'Astra ed una Focus oggettivamente esistono poche differenze tenendo in considerazione quelle che sono le caratteristiche che un utente medio valuta al momento di costruire il suo personale ventaglio di alternative d'acquisto. Eppure, alla fine una decisione dovrà pur esser presa. Un consumatore totalmente razionale raggiungerebbe una condizione di stallo, oppure dovrebbe andare più a fondo nella sua analisi, col fine di scovare quelle caratteristiche che in pochi valuterebbero e che potrebbero creare una minima differenza tra i modelli citati. Quindi, la scelta finale sarà spinta dalle sensazioni soggettive, dai valori che il Brand ci trasmette grazie ad esperienze passate personali o di persone appartenenti ai nostri gruppi di riferimento. O

ancora, ad elementi circostanziali, come potrebbe essere il modo in cui il venditore di turno ci ha trattato, o la concessionaria in questione ci ha accolto e considerato. Al giorno d'oggi, in un mercato diventato estremamente concorrenziale, dove la Globalizzazione ha quasi totalmente annullato qualsiasi distanza, un negozio non è più in concorrenza solo con le altre attività sulla strada. A distanza di una ventina d'anni è diventato un concorrente anche il piccolo negozio finlandese situato a migliaia di chilometri da noi, perchè magari vende e distribuisce tramite Amazon. Tenendo conto di queste condizioni, ciò che davvero fa la differenza sono i dettagli. Puntare su una forza vendite di un certo tipo nelle concessionarie, potrebbe spostare sensibilmente il vantaggio competitivo ottenibile dalla Casa Automobilistica in questione.

Rimanendo sullo stesso esempio, un cliente deve essere curato nel miglior modo possibile dal momento che entra in concessionaria o, se fosse già nostro cliente, anche prima. Ogni volta che entra in officina per svolgere la manutenzione ordinaria e straordinaria sulla propria vettura, dovrebbe essere direzionato continuamente all'acquisto di una nuova vettura. Ad esempio, tramite test drive ad hoc, oppure con offerte legate alla rottamazione di vetture dello stesso Brand. Le iniziative possibili sono molteplici, ma alla base è necessario costruire un approccio pro-attivo che sia incentrato al fornire un'esperienza d'acquisto indimenticabile per il cliente sia durante i vari touchpoint della relazione, che negli intermezzi temporali tra un touchpoint ed il successivo (ad es. ricordando la scadenza dei termini per la manutenzione ordinaria con apposita lettera recapitata all'indirizzo di residenza).

Joseph Pine e James Gilmore (1998) identificano quattro tipologie di esperienze (visibili in Figura 1.6):

- Esperienza di intrattenimento
- Esperienza educativa
- Esperienza estetica
- Esperienza di evasione

La prima tipologia raccoglie tutte quelle esperienze in cui gli individui assorbono passivamente gli input che li circondano attraverso i sensi. Ad esempio, quando ascoltiamo la musica o vediamo un film.

L'Esperienza Educativa è invece tipica di un individuo che vive un'esperienza partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente. Viene definita "educativa" perchè facilmente ricollegabile all'ambito della formazione.



**FIGURA 1.6 - LE 4 TIPOLOGIE DEL MARKETING ESPERIENZIALE. FONTE: PERINI, RICCARDO (2012) MARKETING ESPERIENZIALE. [WEBLOG] RICCARDO PERINI, CONSULENTE SEO. 13 SETTEMBRE.**

Quando invece parliamo di “esperienza estetica”, ci riferiamo a tutti quegli eventi a cui l’individuo partecipa fisicamente in maniera attiva ma lo vive passivamente per quanto riguarda il trasporto mentale. E’ il caso di una persona che visita una galleria fotografica o che osserva in piedi sulla spiaggia il tramonto del sole.

Infine, l’esperienza di evasione è la più completa ed immersiva. E’ osservabile quando un individuo medio vive un’esperienza partecipandovi in maniera totalmente attiva (sia con la mente che con il corpo). Si pensi a quando facciamo uno sport agonistico che ha bisogno anche di grande coinvolgimento mentale.

Invece, Bernd Schmitt (2006) afferma come la classificazione delle esperienze vada effettuata tramite cinque moduli strategici esperienziali (SEM):

- Senso (Sense): l’esperienza che coinvolge i sensi
- Sentimento (Feel): l’esperienza che coinvolge i sentimenti e le emozioni

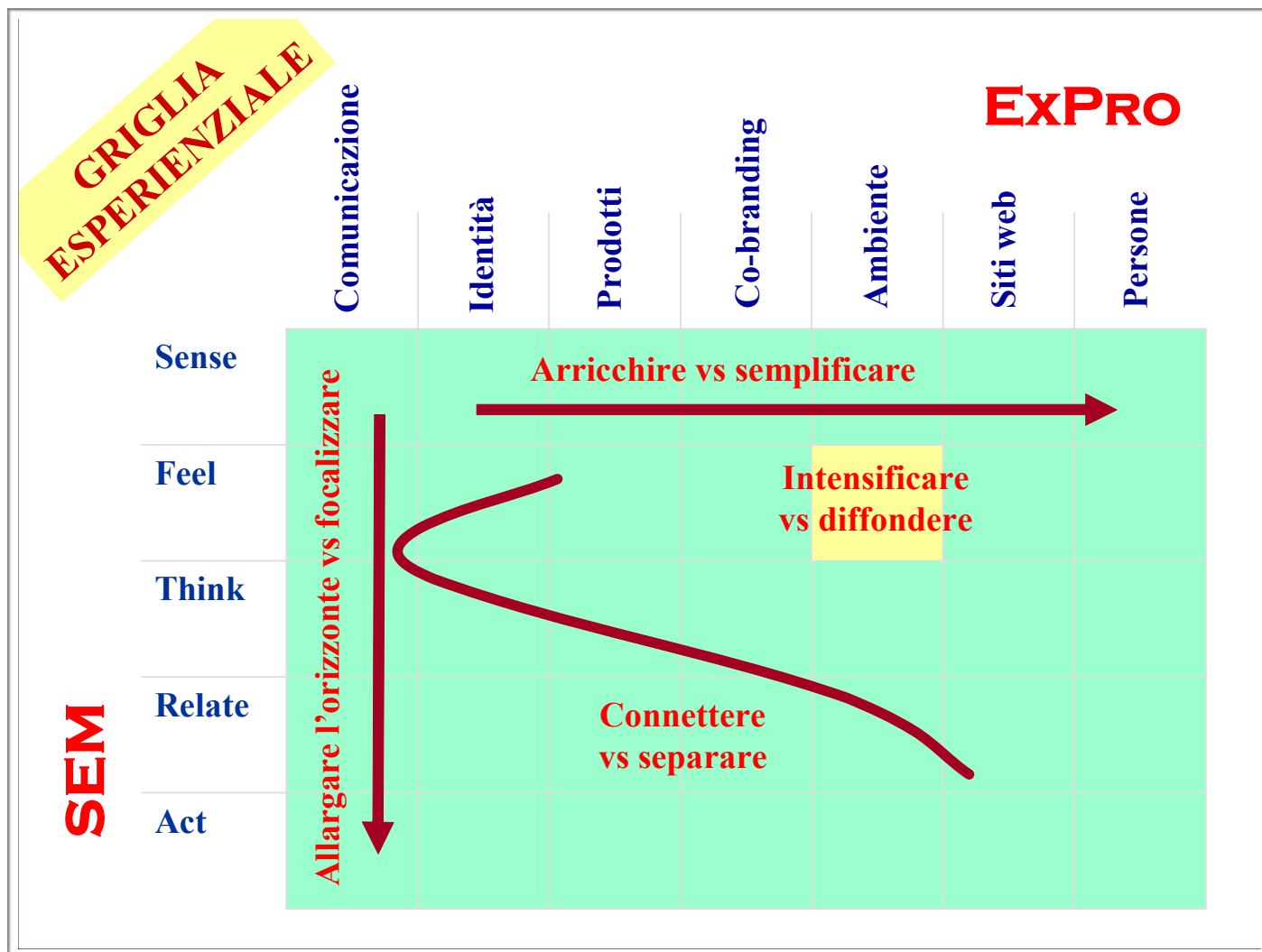


FIGURA 1.7 - GRIGLIA ESPERIENZIALE. FONTE: SCHMITT, B. EXPERIENTIAL MARKETING. JOURNAL OF MARKETING

- Pensiero (Think): tutte quelle che sono esperienze cognitive
- Azione (Act): quando abbiamo esperienze in cui ad essere coinvolto è il fisico
- Relazione (Relate): le esperienze che sono frutto di relazioni con gli altri individui che ci circondano

Schmitt (1999), considerato un guru del Marketing Esperienziale, ci tiene a sottolineare come questa nuova disciplina si fonda su quattro principi chiave:

1. L'attenzione circa l'esperienza d'acquisto del cliente e non sul prodotto finale e sui suoi benefici oggettivi
2. Le analisi dei comportamenti dei clienti devono includere sia le scelte razionali che quelle emozionali
3. I test effettuati per stabilire la validità del prodotto devono essere effettuati riproducendo una vera situazione di acquisto o fruizione del servizio

4. La metodologia d'indagine deve essere completa. Tenere quindi conto sia dell'analisi qualitativa che di quella quantitativa

Questi quattro principi appena elencati ripercorrono la ferma opinione di Schmitt (1999) secondo cui:

“Le esperienze si possono cogliere nel loro divenire soltanto osservando il cliente nel suo habitat naturale. Ecco perché i nostri ricercatori passano parte del loro tempo al fianco dei consumatori, osservandoli sul campo, chiedendo le loro impressioni sul prodotto/servizio nel momento stesso in cui lo consumano. È così che riescono a cogliere la realtà dal loro punto di vista, anziché doversi affidare a risposte artificiali prodotte dalle tradizionali ricerche di mercato. Le aziende hanno bisogno dei consigli dei clienti, perché le aiutano a realizzare le piattaforme esperienziali (uno strumento che sostituisce il tradizionale concetto di posizionamento) e a implementarle usando al meglio i loro suggerimenti.”

Secondo il noto economista, i concetti di posizionamento e segmentazione sono ormai superati non più idonei a rappresentare l'esperienza d'acquisto del consumatore nella sua interezza. E ancora:

“Le strategie di marketing concepite con le 4 P sono incentrate sul prodotto e stabiliscono la necessità di confezionarlo, dargli un prezzo, promuoverlo e distribuirlo. Ma nel modello delle 4 P dov'è la C (il cliente)?”

Anche il concetto di CRM è obsoleto per Schmitt, si dovrebbe invece parlare di CEM (Customer Experience Marketing), un approccio incentrato interamente sull'esperienza d'acquisto e che ha come obiettivi principali quelli di costruire una “piattaforma esperienziale” sulla quale progettare la “brand experience” grazie ad un'accurata analisi del “mondo esperienziale”. Concetto visivamente espresso dalla griglia sopra in Figura 1.7.

I Moduli SEM, precedentemente elencati, si attivano con strumenti definiti “fornitori di esperienze” (ExPro). Tali ExPro sono visibili nella Griglia Esperienziale e, insieme ai suddetti SEM, sono fondamentali per completarla. Funzione della Griglia Esperienziale è quella di mettere nelle mani del manager uno strumento che gli permetta di scegliere l'ExPro migliore per stimolare di volta in volta il SEM che desidera.

In questo processo di identificazione dei punti su cui lavorare e di quali siano le leve migliori da sfruttare per migliorare l'esperienza d'acquisto, lo studio di **ABeam Consulting (2013)** definisce questi punti deboli “pain points”. Questi non sono altro che i punti deboli nell'esperienza fornita al cliente nella vendita del bene o servizio che devono essere migliorati per rendere più efficace la nostra azione di fidelizzazione.

Secondo lo studio di Leonard Berry, Lewis Carbone e Stephan Haeckel (2002), questi “pain points” non sono così difficili da scovare. Poiché, le evidenze che migliorano l’esperienza d’acquisto del cliente possono rientrare in due sole categorie. La prima è quella che concerne il funzionamento del bene o servizio nel suo complesso. Esse sono legate a caratteristiche oggettive e quindi elaborate dalla parte razionale del nostro cervello. Al contrario, la seconda categoria si rifà alle emozioni e alle sensazioni che l’individuo potrebbe provare nel corso dell’esperienza. In entrambi i casi, il compito dell’Azienda è quello di studiare attentamente i comportamenti del cliente e capirne i desideri e le aspettative così da sanare i “pain points” e fornire un’esperienza quanto più curata e mirata.

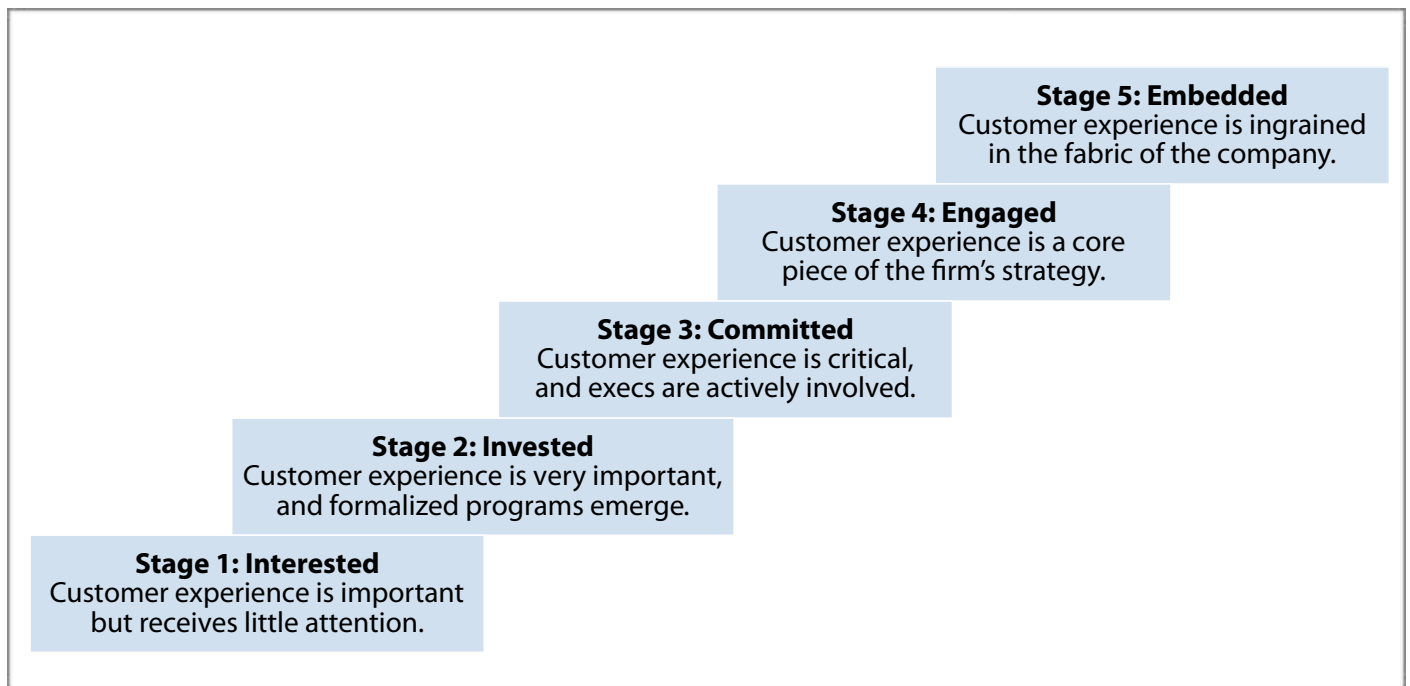
Proseguendo con l’elaborato appena citato, gli studiosi ci tengono a sottolineare come puntare su un’esperienza sensoriale efficace distoglie il consumatore dalla variabile prezzo. Questo porta la competizione su un altro piano. Dove, probabilmente, il Brand è in grado di conquistare un vantaggio competitivo significativo col fine di accaparrarsi il cliente fidelizzandolo in un’ottica di lungo termine. Le Aziende che incentrano la conquista del vantaggio competitivo sulla ricerca del prezzo più basso, solitamente riducono la qualità della loro offerta. Se l’obiettivo è quello di elevare sensibilmente la componente emozionale nel processo di fornitura di un bene o servizio, il Brand deve immergersi nell’ottica di concentrare i propri sforzi sul migliorare l’esperienza d’acquisto. Allontanandosi, così, dalla concezione obsoleta che l’unica cosa che conta è la componentistica funzionale del prodotto.

Esistono strumenti in grado di aiutare le Aziende nel progettare una Customer Experience efficace:

- Experience Audit: il Brand si concentra nella ricerca di quelle che sono le necessità della clientela ed i suoi desideri
- In-depth Interview: per completare quanto raccolto dal processo di Audit, si svolgono delle interviste in profondità che aiutano nell’individuare elementi più significativi nell’opinione della clientela.
- Experience Motif: infine, fondamentale è la definizione di un obiettivo esperienziale proprio dell’Azienda. Esso non è altro che la definizione del tipo di esperienza che il Brand vuole offrire al consumatore.

Compiendo un ulteriore passo in avanti, entriamo in contatto con il concetto di Customer Experience Journey. Esso consiste nel concepire la cura dell’esperienza d’acquisto del cliente nell’interezza del suo processo. Un Brand, se vuole eccellere, deve essere in grado di seguire e coccolare il cliente lungo tutti i passaggi del suo processo di acquisto nonché nella fase post-acquisto. Tornando al solito esempio dell’acquisto di un’auto, un’ipotetica casa automobilista dovrebbe offrire al cliente un’esperienza d’acquisto





**FIGURA 1.8 - STEP DI AVANZAMENTO DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE DELL'EBD NELLE DINAMICHE AZIENDALI. FONTE:TEMKIN, BRUCE D. THE CUSTOMER EXPERIENCE JOURNEY. FORRESTER RESEARCH, 2008, PAG. 9.**

pianificata dal primo approccio al Brand fino all'invito per acquistare una nuova vettura dello stesso Marchio. Si parla di viaggio, perchè proprio come un'esperienza di viaggio il Brand ci accompagna alla scoperta di quello che è il suo mondo col fine di renderne il cliente partecipe attivamente.

Al giorno d'oggi si parla di EBD: Experience-Based Differentiation (Temkin, 2008). Cioè il tentativo di conquistare un vantaggio competitivo basato sull'esperienza d'acquisto. Però, l'EBD rappresenta il perfetto blueprint di un eventuale processo interamente basato sull'esperienza d'acquisto richiesta dal consumatore. Ad oggi, non tutti i Brand sono stati in grado di confezionare un'esperienza d'acquisto a 360° per la propria clientela, è possibile quindi evidenziare i diversi stadi di avvicinamento al blueprint perfetto come illustrato in Figura 1.8. In particolare, sono evidenziabili cinque stadi di avanzamento nell'approccio a questo orientamento:

1. Interessato
2. Disponibile ad investire
3. Attivamente coinvolto
4. Immerso nell'esperienza
5. Legato definitivamente a questo nuovo approccio

Nel primo stadio l'Azienda considera la Customer Experience importante ma vi ripone piccoli investimenti. Passando al secondo stadio, si sente la necessità di investire un ammontare maggiore, perchè si ritiene che

ciò avrai i suoi frutti. Fa parte del secondo stadio, infatti, la formalizzazione di un programma esecutivo da applicare.

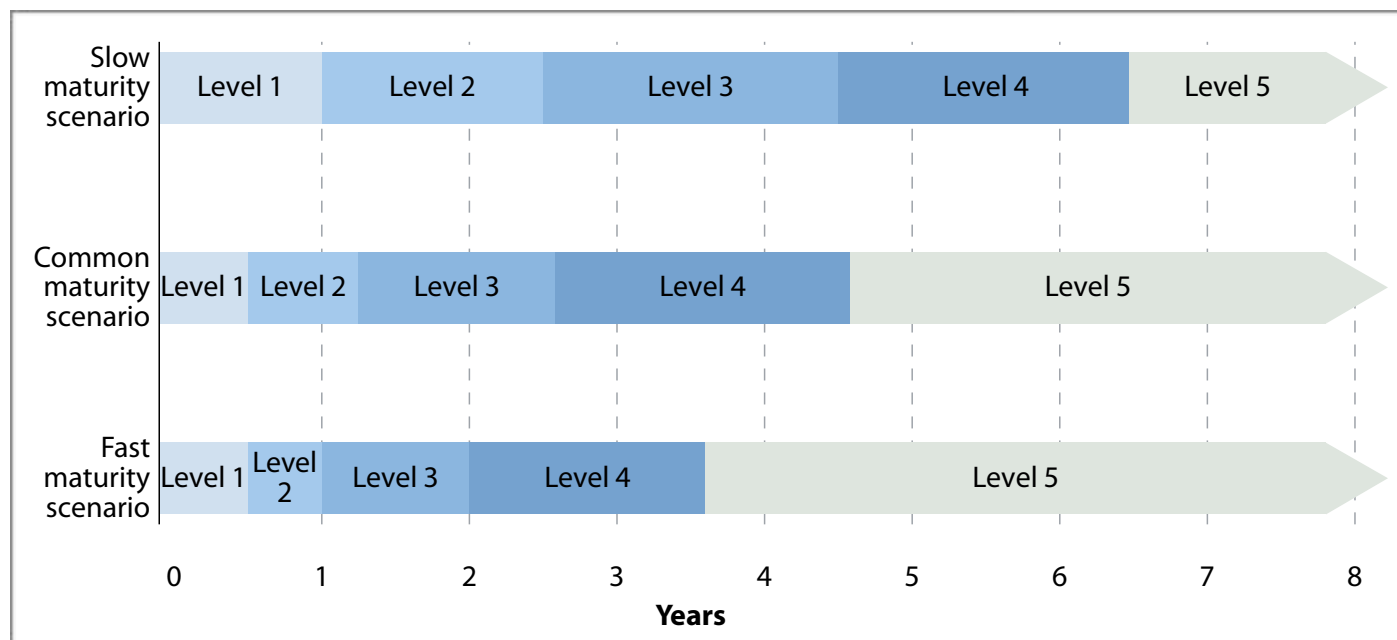
Il terzo stadio prevede un coinvolgimento attivo dedito alla trasformazione dell'approccio societario portando effettivamente l'orientamento ad uno di tipo Esperienziale. Già dal quarto stadio il Brand è ormai focalizzato e orientato a questa nuova tipologia di pensiero. Gli investimenti sono sostanziosi e continui, ricoprendo una buona parte degli Attivi a bilancio. Curare la Customer Experience è un obiettivo core per l'Azienda nella sua interezza. Infine, lo stadio finale (il quinto), considera l'approccio Esperienziale come uno dei pilastri su cui poggia l'Azienda ed il Brand nei suoi valori. Ogni nuovo processo integrato nel funzionamento aziendale tiene in considerazione dell'influenza che possa avere sull'esperienza d'acquisto. In più, determinati processi vengono appositamente integrati per migliorare la qualità del "viaggio" che il cliente compie nell'acquistare il nostro prodotto.

Andando più nel dettaglio dei vari stadi, un'azienda che si trovi all'interno del primo livello spesso presenta una serie di peculiarità che testimoniano il suo interesse all'avvicinamento a questo nuovo un approccio. Tra queste caratteristiche troviamo una task force dedicata alla cura e alla progettazione di una customer experience di livello. Poi, un monitoraggio costante di quelli che sono i customer insights e i feedback che arrivano dalla clientela. Il fine è quello di comprendere quanto più possibile i desideri e le necessità esistenti. Infine, altro elemento tipico di questo stadio sono una serie di sforzi che l'impresa compie con l'idea di cambiare effettivamente l'approccio aziendale, ma spesso essi risultano poco coordinati e non basati su di un piano d'azione ben definito.

Nel secondo stadio di avanzamento riscontriamo tipicamente un incremento dell'anzianità del reparto esecutivo. Questo perché l'Azienda vuole incrementare gli investimenti e desidera risultati immediati. Di conseguenza, ha necessità di affidarsi a collaboratori di esperienza. O ancora, la costruzione di un team selezionato che si occupi prettamente di perfezionare e migliorare l'esperienza d'acquisto. Nel corso del secondo stadio ogni iniziativa è in via di perfezionamento, di conseguenza, i programmi lanciati dall'Azienda sono molto estesi nel loro spettro di coinvolgimento. In altre parole, non vengono progettati dei programmi ad hoc per i differenti reparti aziendali. Terza e quarta peculiarità sono legate al cliente. In particolare, la terza caratteristica prevede la creazione di apposite metriche per il monitoraggio della customer experience. Mentre il quarto elemento rispecchia la ricerca dell'Azienda di feedback più curati e profondi. In questa fase vengono eseguite anche delle interviste in profondità o somministrati dei questionari più ricchi di dettagli.

Nel terzo stadio del processo di maturazione dell'Azienda, l'intera Organizzazione cerca di riprogettare i processi col fine di adattarli al nuovo approccio esperienziale. Ciò che ci si aspetta è un coinvolgimento attivo ed operativo di tutti i reparti interni. Come un'ulteriore, e più approfondita, analisi del ciclo di vita del consumatore. Inoltre, durante questo stadio il Brand incontra la necessità di motivare i propri impiegati al perseguimento della medesima mission aziendale. E' quindi in questa fase che anche l'approccio degli impiegati deve essere orientato al perfezionamento dell'esperienza d'acquisto del consumatore. Viene migliorata anche la raccolta di informazioni ed il loro impiego. Non ci si limita più a raccogliere input generici, ma, sfruttando lo strumento del focus group, la raccolta è più mirata e dettagliata poiché suddivisa in categorie di target. Infine, tipico di questo stadio è un atteggiamento proattivo della clientela nel fornire il proprio feedback all'impresa.

Superato il terzo stadio, nel quarto l'orientamento alla customer experience è una componente fondamentale in ogni azione che l'Azienda compie. Tipico di questo step è la capacità del Brand di coinvolgere la clientela nel corretto completamento del processo d'acquisto. In questo stadio la partecipazione degli impiegati è imprescindibile, è necessario dunque renderli attivi e competenti con l'obiettivo di renderli in grado di fornire un'esperienza completa al cliente. Raggiunto questo livello di maturità del Brand nel trattare la Customer Experience come una priorità, si rende necessario decentralizzarne la gestione per massimizzare la qualità potenziale. E questa è proprio l'ultima peculiarità rilevante dello step numero quattro.



**FIGURA 1.9 - TRE POTENZIALI TIMELINES PER LA MATURAZIONE DELL'APPROCCIO EBD. FONTE: TEMKIN, BRUCE D. THE CUSTOMER EXPERIENCE JOURNEY. FORRESTER RESEARCH, 2008, PAG. 17.**

L'ultimo stadio di maturità raggiungibile, come accennato nei precedenti paragrafi, è caratterizzato da un'integrazione totale dei processi aziendali con l'approccio EBD (Experience Based). In questo stadio

L'Azienda diventa ossessionata da quelli che sono i bisogni della clientela e cerca di rafforzare il Brand con il coinvolgimento della clientela in ogni occasione possibile. Raggiunto tale livello, la gestione della customer experience non si limita ad essere un orientamento di business, essa diventa una vera e propria competenza che l'Impresa può sfruttare.

Nella pagina precedente, in figura 1.9 osserviamo una tabella che mostra i potenziali termini temporali di un passaggio da uno stadio di maturità all'altro.

---

### *1.3. Qualità percepita vs Qualità oggettiva. Analisi della teoria economica e definizione dei fattori di influenza*

Valerie Zeithaml, Leonard Berry, Jacob Jacoby e tanti altri studiosi nel tempo hanno affrontato il concetto di Qualità Percepita. Andando a ripercorrere le loro ricerche cercheremo di delineare un approfondimento quanto più curato sull'argomento. Ma, prima di iniziare, ritengo opportuno fare un focus sull'etimologia delle parole "qualità" e "percezione".

"Qualsiasi caratteristica, proprietà o condizione di una persona o di una cosa che serva a determinarne la natura e a distinguerla dalle altre" (Garzanti, 2017). Dunque, la "qualità" è quella caratteristica, proprietà o condizione che andiamo ad attribuire ad un prodotto o servizio (nel nostro caso specifico) e che permette di inquadrarlo nel mercato nonché a differenziarlo dalle alternative. In termini differenti, un cliente che deve soddisfare uno specifico bisogno, va in cerca di quei beni o servizi che possiedono determinate qualità per soddisfarlo. Di conseguenza, le qualità ricoprono un ruolo fondamentale nel processo d'acquisto. Motivo per cui la discussione aperta qualità percepita vs qualità effettive è tutt'oggi di grande rilevanza. Tenendo soprattutto conto dei continui stimoli esterni da cui siamo bersagliati che alimentano molteplici variazioni nelle nostre percezioni.

A tal proposito, il Corriere della Sera ci fornisce due interessanti definizioni di "percezione". Prima, per frequenza di utilizzo, è connotare la percezione come un "Atto con cui si acquisisce la consapevolezza e la conoscenza di una realtà esterna mediante i sensi". Come accennato nel precedente paragrafo, oggi siamo continuamente stimolati da messaggi pubblicitari provenienti dall'ambiente esterno. Messaggi che vanno dal noto jingle di un Brand di detersivi, al profumo della pizza appena sfornata dal fornaio di quartiere. E ancora, dal cartellone pubblicitario con colori accattivanti che incrociamo durante la guida in strada, ai materiali lisci e ben curati del MacBook Air che possiamo apprezzare sfiorandone uno in un Apple Store. Tutti questi stimoli, afferrabili grazie ai cinque sensi, generano delle percezioni nella nostra mente che permettono di definire nell'immaginario del consumatore una sua idea del prodotto. Questa idea rimane

qualcosa di intangibile e non appurata da analisi empiriche, ma rimane pur sempre un primo approccio al prodotto o servizio che egli potrebbe inserire tra le possibili alternative di acquisto. Un noto detto popolare afferma che “l’abito non fa il monaco”, ma nel Marketing la prima impressione è quella che davvero conta. L’odore del pane che accarezza le narici, il cartellone pubblicitario che con una grafica accattivante annuncia l’ultimo film in uscita al cinema, il Mac sotto le dita che trasmette tutta la sua solidità e la cura nella lavorazione. Questi sono tutti input che generano delle percezioni positive spingendo il cliente a giudicare il prodotto o servizio in questione come possessore di ottime qualità. Nonostante egli non ne abbia mai testato materialmente le qualità oggettive.

“Conoscenza intuitiva, nozione, sensazione” è la seconda definizione che viene data per il sostantivo “percezione”. Esso non va che a rafforzare i concetti appena espressi. La percezione è una conoscenza intuitiva, non qualcosa frutto di studi o esperimenti empirici. Di conseguenza, la qualità percepita sarà una caratteristica meramente intuita e non comprovata.

Esistono molteplici ricerche incentrate sui rischi percepiti (Cox, 1967) secondo i quali la maggior parte degli acquisti completati dal consumatore medio sono effettuati sotto condizioni di incertezza. L’obiettivo dunque delle imprese è quello di affievolire quanto più possibile questo stato d’animo fornendo al diretto interlocutore molte informazioni che vadano a rendere le sue percezioni sempre più vicine alla realtà. E’ quindi importante sottolineare come la qualità percepita risulti un elemento fondamentale per spingere il cliente ad acquistare il nostro prodotto.

Valerie Zeithaml (1988) nel suo elaborato “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence” definisce “Qualità” come un termine che simbolizza superiorità o eccellenza. Di conseguenza, parlare di “Qualità Percepita” significa fare riferimento al giudizio personale del consumatore circa la sua concezione di eccellenza e superiorità. La Zeithaml definisce la qualità percepita come:

- Diversa da quella oggettiva o attuale
- Portatrice di un livello di astrazione superiore rispetto ad una tangibile caratteristica di un prodotto
- Una valutazione complessiva che solo a volte assomiglia effettivamente alla caratteristica reale
- Un giudizio generato da un insieme di input che evocano nel cliente delle emozioni soggettive

Nel corso degli anni sono numerosi gli studiosi che hanno provato a dare una loro sfaccettatura del confronto tra qualità percepita e qualità oggettiva. Ad esempio, Holbrook e Corfman (1985) parlano di qualità

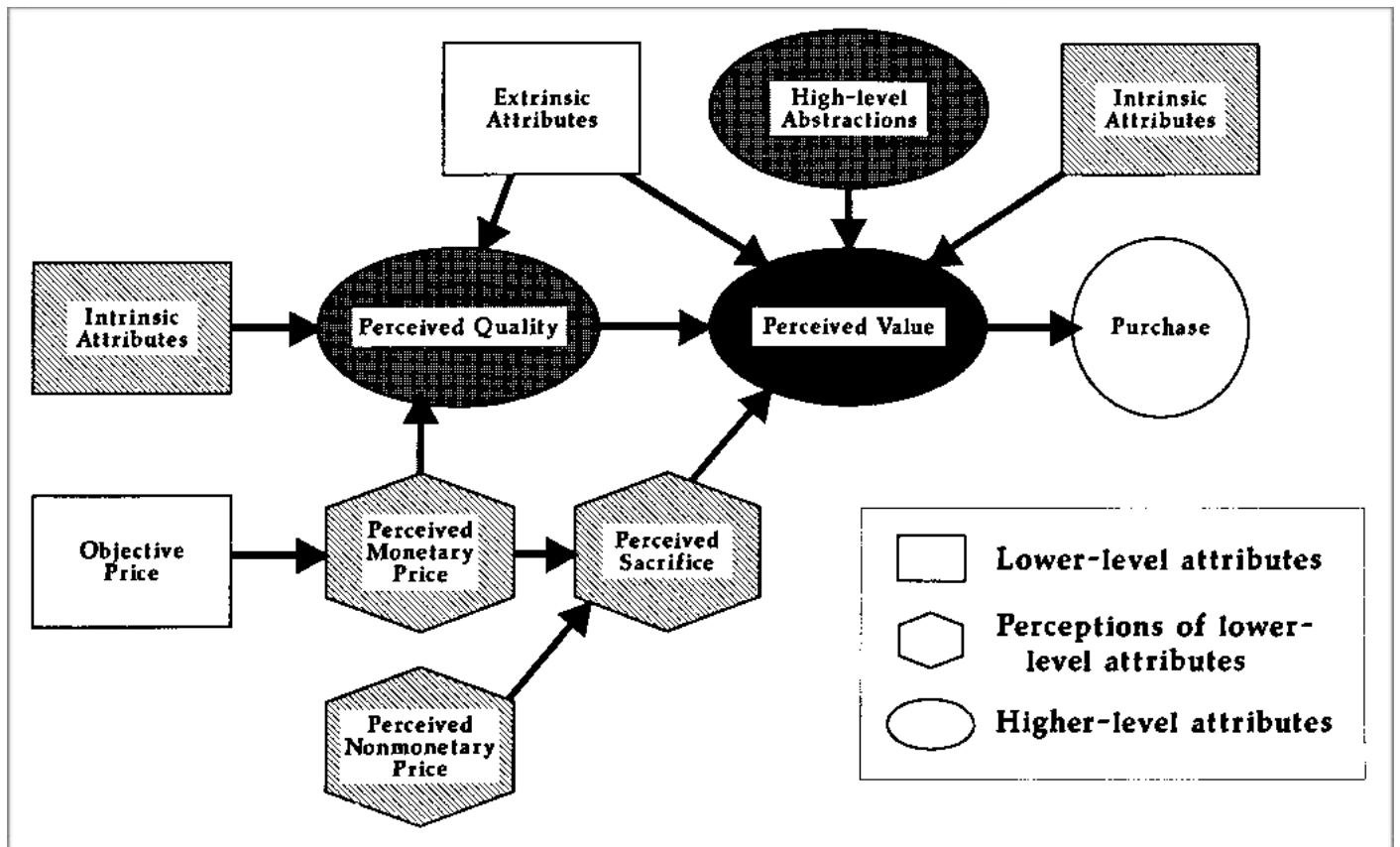


FIGURA 1.10 - MEANS-END MODEL CON VARIABILE PREZZO, QUALITÀ E VALORE. FONTE: ZEITHAML, VALARIE A. CONSUMER PERCEPTIONS OF PRICE, QUALITY, AND VALUE: A MEANS-END MODEL AND SYNTHESIS OF EVIDENCE. THE JOURNAL OF MARKETING, 1988, 2-22, PAG. 3

meccanicistica e qualità umanistica. La qualità meccanicistica è oggettiva e rappresenta un aspetto o una caratteristica intrinseca e comprovabile di un prodotto o servizio. Allo stesso tempo, la qualità umanistica prevede la sua definizione in base all'opinione soggettiva di un individuo. Dalla letteratura si evince che la qualità oggettiva testimonia una misurabile e verificabile superiorità di determinate caratteristiche rispetto alla valutazione complessiva. Infatti, il termine "qualità oggettiva" è strettamente correlato all'idea di una superiorità tecnica di un prodotto rispetto alla media del mercato. In particolare, Garvin (1983) parla di qualità product-based o manufacturing-based. Nel primo caso ci riferiamo all'ammontare totale di specifici attributi di un prodotto, mentre per manufacturing-based intendiamo tutte quelle caratteristiche d'eccellenza legate al processo di produzione.

Zeithaml parla della qualità percepita come "portatrice di un livello di astrazione superiore rispetto ad una tangibile caratteristica di un prodotto" poiché essa afferma come il consumatore medio trattiene quante più informazioni legate al prodotto nella sua memoria più astratta (Cohen, 1979). Sempre di Valerie Zeithaml è l'illustrazione in Figura 1.10 che ritrae un modello descrittivo della qualità percepita in funzione di prezzo, qualità e valore.

Secondo lo studio di Rust et al. (1999), non è più possibile affermare che la mera valutazione delle aspettative del target sia sufficiente per una corretta determinazione dello standard qualitativo da tenere. Infatti, come ben analizzato dai suddetti studiosi, all'interno delle aspettative del consumatore, e quindi alla qualità percepita del prodotto, sono racchiusi anche i rischi percepiti. Questo fattore non è da sottovalutare, perchè per quanto un individuo possa ritenere oggettivamente di qualità un prodotto, la percezione di un rischio nel processo di acquisto e nell'outcome atteso, potrebbe spingerlo a scegliere un'altra opzione. Quello che nel 1999 è stato affermato da questo gruppo di studiosi è la necessità di focalizzarsi sulla riduzione dei rischi percepiti dal cliente prima che sulla qualità oggettiva del prodotto. Uno degli elementi che riduce il rischio percepito è la lealtà al brand. Infatti, un consumatore che usa regolarmente quel tipo di prodotto di quel brand, o che ha esperienza pregressa con lo stesso marchio anche se con prodotti diversi, si sentirà più a suo agio con un nuovo acquisto.

Un interessante approfondimento circa le caratteristiche che generano le percezioni di qualità su un prodotto o servizio ce lo fornisce Jacob Jacoby (1971). Egli individua le variabili determinante della qualità percepita in:

- Prezzo
- Caratteristiche del Prodotto
- Packaging
- Brand e Immagine dell'Azienda
- Pubblicità
- Word-Of-Mouth
- Precedenti esperienze d'acquisto

Prima variabile della lista risulta il prezzo per il principio secondo cui tendenzialmente più un prodotto o servizio è costoso, maggiore sarà la sua qualità. Questo concetto è storicamente impresso nella mente del consumatore che, in assenza di sufficienti informazioni, sfrutta il prezzo per definire la qualità di un prodotto che si trova a valutare (Scitovsky, 1967). A riguardo, risulta interessante l'esperimento di McConnell (1968). Egli pose tre etichette su tre differenti bottiglie di birra ma con lo stesso brand stampato sopra. Ogni etichetta mostrava un prezzo diverso (\$1.30, \$1.20 e 99 cent.). Concluso il periodo di sperimentazione, i risultati hanno mostrato come la clientela ha indicato la birra con prezzo maggiore come quella di maggior qualità. Questo a dimostrazione che il prezzo è riuscito ad influenzare la loro percezione di

qualità del prodotto inducendoli a considerare la birra più costosa come migliore nonostante la qualità oggettiva fosse la stessa.

Jacoby e Olson (1977) introducono un'interessante focus su quelle che sono le componenti del prezzo. Esso si distingue in: prezzo oggettivo, prezzo non-monetario percepito e sacrificio. Ma la vera distinzione analizzata è quella tra prezzo oggettivo e prezzo percepito. Studi, però, rivelano come molto spesso il prezzo oggettivo non viene ricordato dai clienti. Dunque, essi tendono a codificarlo sempre in base alla loro percezione. Spesso non utilizzano neanche dei valori numerici, ma gli attribuiscono una loro valutazione soggettiva che li aiuta a renderlo facile da ricordare e rilevante. Infatti, capita molto frequentemente che il consumatore medio categorizzi immediatamente il prezzo che osserva come “alto”, “accettabile”, “me lo posso permettere”, “sarebbe un affare!”, ma in realtà a domanda specifica non ci saprebbero dire il prezzo effettivo osservato sul cartellino o sul packaging. Un altro fattore che tendenzialmente va ad incrementare il gap tra il prezzo percepito ed il prezzo effettivo del prodotto è la discriminazione di prezzo che alcuni Brand applicano sui loro prodotti. Capita frequentemente di trovare per gli stessi prodotti un prezzo differente a seconda del negozio in cui cerchiamo, o della città in cui ci troviamo. Questo implica che il cliente non vada più a valutare il prodotto in base al prezzo effettivo, ma alla valutazione di valore che lui dà al prodotto e quindi al prezzo percepito. Come precedentemente accennato, il prezzo percepito raccoglie anche i costi non-monetari o i sacrifici che il cliente percepisce di dover sostenere per ottenere il prodotto che desidera. Per costi non monetari si intendono, ad esempio, il tempo impiegato per reperire informazioni e/o separarsi dal vecchio fornitore di riferimento.

Studi più recenti circa l'influenza che il prezzo imprime sulla qualità percepita, hanno rivelato come esso risulta meno significativo se preso singolarmente. Al contrario, aumenta la sua rilevanza quando accostato ad altre variabili contingenti al momento (Monroe and Krishnan, 1985). A riguardo, il prezzo inteso come indicatore di qualità dipende da:

- La disponibilità di ulteriori informazioni circa la qualità del prodotto
- La variazione del prezzo rispetto alla media dei prodotti concorrenti nel mercato
- La variazione di qualità oggettiva del prodotto rispetto alla media dei prodotti concorrenti nel mercato
- Il livello di conoscenza, da parte del consumatore, dei prezzi medi di mercato
- La capacità dell'individuo di individuare variazioni di qualità nei prodotti che compongono il mercato



Altra variabile che risulta estremamente rilevante nel processo di valutazione della qualità percepita nella mente del consumatore è il Brand. Esso non è altro che “il nome, il termine, il simbolo, il disegno o una combinazione di questi elementi, che distingue un produttore da ogni altro. Il brand rappresenta l’identità, unica e irripetibile, di un’azienda sul mercato” (Sannino, 2016). In quanto simbolo univoco dell’identità dell’Azienda sul prodotto, il Brand porta con sé significati, valori e, per alcuni clienti, sentimenti ed emozioni. Questo lo rende una variabile estremamente potente per determinare le scelte d’acquisto. Solitamente è sufficiente per il cliente leggere il solo nome del Brand (quindi anche in assenza il logo originale) per evocare all’interno della sua mente l’immagine che egli ha del Brand.

Celebre, riguardo questo argomento, è la Pepsi Challenge eseguita per la prima volta nel 1975. La storica antagonista della Coca-Cola ha lanciato quest’innovativa trovata di Marketing che consisteva nello sfidare i clienti della nota bibita gassata a distinguere i due prodotti senza poter vedere i brand. I risultati furono strabilianti, poiché in pochissimi furono in grado di distinguere effettivamente i produttori delle due bevande. Questo esperimento-sociale dimostrò come il Brand, esattamente al pari del prezzo, ricopre un ruolo di primissimo piano nella selezione delle alternative che il cliente valuterà nel processo d’acquisto. E di quanto, in alcuni casi, esso sia ancor più rilevante del prezzo stesso. Interessante appro

Oggi, i clienti stanno sviluppando un’attenzione selettiva sempre più acuta e precisa. Essa gli permette di andare a selezionare tra i numerosi input provenienti dall’esterno quali possono davvero interessare ai loro gusti. Date tali condizioni ambientali, il Packaging dei prodotti sta ricoprendo un ruolo sempre più determinante nel catturare l’attenzione del consumatore medio che si aggira in un supermercato o che distrattamente guida verso l’ufficio. Numerosi studi sono stati dedicati nel corso degli anni al vasto mondo del Packaging. Ad esempio, Olson (1977) lo fa rientrare in quelle che lui definisce le “extrinsic cues”, cioè tutte quegli elementi che contornano un prodotto. In questa categoria rientrano anche il Brand, il prezzo, il logo e tanti altri elementi che non possono essere considerati “intrinsic cues”. Poiché fanno parte di tale categoria le caratteristiche fisiche proprie del prodotto e che ne compongono la struttura tangibile (ad es. il sapore, la consistenza e gli ingredienti di un succo di frutta).

Ancor più interessante, però, è andare a studiare quale delle due tipologie di input è più efficace. In questo modo, ogni Fornitore di beni o servizi potrebbe migliorarsi in base a quale delle due categorie lo trova più impreparato o meno efficace. Una risposta definitiva non esiste, perché le percezioni sono intangibili e imprevedibili. Però, molti studiosi si sono focalizzati nella ricerca di uno schema quanto più definitivo e affidabile circa la forza di influenza di una o dell’altra categoria a seconda della circostanza. In Letteratura, si è soliti suddividere il momento contingente per la valutazione in “decisione d’acquisto” o “processo di

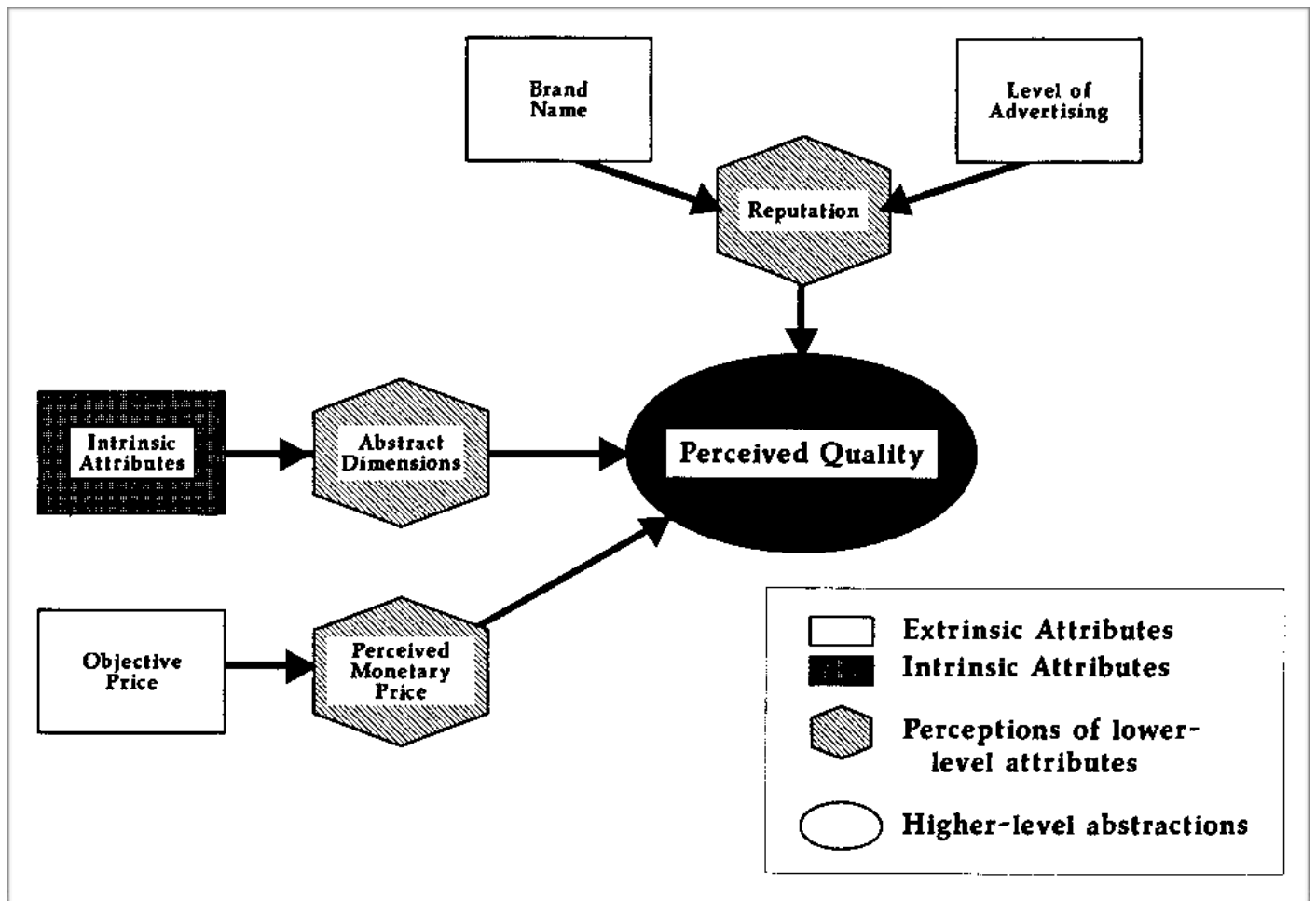


FIGURA 1.11 - COMPONENTI DELLA QUALITÀ PERCEPITA. FONTE: ZEITHAML, VALARIE A. CONSUMER PERCEPTIONS OF PRICE, QUALITY, AND VALUE: A MEANS-END MODEL AND SYNTHESIS OF EVIDENCE. THE JOURNAL OF MARKETING, 1988, 2-22. PAG. 6.

consumo”. Cioè, se ci troviamo durante il processo di valutazione delle alternative di acquisto, il consumatore sarà maggiormente influenzato da una categoria, mentre l’altra prenderà il sopravvento nella fase di consumo del prodotto o servizio. In particolare, gli attributi estrinseci del prodotto assumono maggior rilevanza nella fase decisionale. Questo perché il consumatore non può far altro che interfacciarsi con tutti quelli che sono gli input che gli arrivano dall’ambiente circostante, poiché non ha ancora avuto la possibilità di testare il prodotto che ha di fronte. In questa fase, le informazioni riportate sul packaging, la pubblicità, i suggerimenti ricevuti tramite Word-Of-Mouth dai gruppi di riferimento, assumono un ruolo determinante della decisione d’acquisto. Inoltre, la variabilità della qualità percepita che, come illustrato in figura 1.11, vede il Livello di Advertising ed il Brand Name come suoi componenti, è qualcosa di cui tenere conto della progettazione del nostro Piano d’Azion. Al contrario, tutte quelle che sono le informazioni o gli input che riceviamo dalle caratteristiche intrinseche del prodotto, hanno un alto tasso di influenza sulle nostre percezioni di qualità al momento del consumo. Ad esempio, tornando al succo di frutta e alle sue caratteristiche intrinseche ed estrinseche, la qualità del prodotto viene percepita più o meno positiva in base alla confezione e alla pubblicità quando valutiamo le alternative di fronte allo scaffale del supermercato.

Mentre quella che è la nostra percezione di qualità al momento del consumo è determinata dal nostro gusto personale quando lo beviamo una volta tornati a casa. E quindi alla consistenza della polpa, al sapore e all'odore della bevanda una volta aperta. Concetti, questi, che vengono ripresi e confermati anche da studi più recenti, come quello Miyazaki (2005). All'interno del suo articolo di ricerca, egli svolge un esperimento estremamente interessante che va ad indicare sia le variabili intrinseche che quelle estrinseche come significative nelle stesse condizioni prese in considerazione da studi di anni addietro.

Nel corso del 1978, Olson aggiunge come la qualità percepita si forma nella mente del consumatore poggiandosi su delle credenze che egli fissa nel suo immaginario. Queste credenze possono essere di due tipi: descrittive o inferenziali.

Entrambe si basano su informazioni carpite dall'ambiente esterno, però le prime sono legate ad una mera interpretazione di quanto ascoltato o letto. Ad esempio, se un consumatore legge che un'automobile fa 0-100 km/h in 6 secondi, immediatamente pensa che essa fornisca alte prestazioni alla guida. Mentre le credenze inferenziali prevedono una parte di elaborazione delle informazioni ricevute oltre all'assimilazione passiva del concetto. Tornando all'esempio della vettura sportiva, un utente che legge di un'accelerazione 0-100 km/h in 6 secondi non si limita a pensare che sia solo veloce, ma che probabilmente sarà molto stabile anche in curva. Facilmente si intuisce come un individuo medio ricorra più frequentemente alle credenze di tipo inferenziale quando non è in possesso di sufficienti informazioni descrittive per generare una sua valutazione complessiva quanto più adeguata possibile.

Continuando sull'approfondimento di quali rappresentano delle variabili cruciali nella determinazione della qualità percepita di un prodotto, è necessario focalizzarsi su come la pubblicità sia in grado di direzionare le percezioni degli utenti. Anche in questo caso il tasso di influenza è strettamente correlato al numero di informazioni in possesso dell'individuo. Infatti, come argomenta Schmalensee (1978), qualora ci trovassimo di fronte ad un prodotto per il quale la scoperta degli attributi principali, e la successiva formazione di un giudizio complessivo, sono possibili a seguito di un utilizzo perdurato nel tempo, molta pubblicità è percepita come frutto di alta qualità. Il motivo risiede nella percezione del consumatore medio che se un Brand ha le disponibilità economiche per investire molte risorse nella pubblicità, allo stesso tempo possiede molteplici risorse da impiegare nella progettazione e nella cura del prodotto che offre. Inoltre, essere costantemente presenti visivamente sui principali canali di comunicazione, permette ai Brand di alimentare la loro Brand Awareness. Quindi, indirettamente l'Azienda rafforza il Brand col fine di cucirgli addosso un vantaggio competitivo rispetto al mercato nel suo complesso. E, come anticipato nei precedenti capitoli, oggi la forza di una grande Azienda risiede proprio nel valore del suo Brand.

Concludendo, è necessario assimilare questi principi teorici per poi applicarli alla realtà. Diversi studiosi si sono applicati nel corso degli anni per trovare dei modelli manageriali adattabili alla maggior parte delle situazioni e che fossero in grado di stabilire come muoversi, quale direzione prendere per bypassare o controllare il fattore “percezioni”. Tra questi troviamo Myers e Shocker (1981) secondo i quali un’azienda non deve preoccuparsi di quelli che sono gli attributi oggettivi del prodotto o servizio che vanno a fornire. Il focus per qualsiasi Brand in qualsiasi tipologia di mercato deve essere la qualità percepita dalla propria clientela. Ad oggi, questo concetto è ancora più pressante, poiché l’ambiente economico attuale vive sempre più di apparenza e di percezioni. Di conseguenza, ciò che un Brand deve concentrarsi nel fare è capire quanto più possibile i proprio interlocutori e catturare le loro sensazione e le loro personalità. In questo modo sarà possibile prevedere le possibili percezioni e sfruttarle come un’arma per manipolare le opinioni dei consumatori.

A tal proposito, McCann (1982) afferma come le credenze su cui bisogna concentrarsi sono quelle inferenziali. Tale principio si riferisce al discorso conclusivo del precedente paragrafo secondo cui la qualità su cui bisogna concentrarsi è quella percepita, non quella effettiva. Infatti, le credenze inferenziali sono proprio quelle che si basano su valutazioni soggettive che il consumatore aggiunge alle informazioni oggettive che carpisce passivamente dall’ambiente esterno. Anche in questo caso il Brand deve essere abile a “direzionare” la mente del consumatore verso determinate valutazioni, tralasciando alcuni aspetti e ponendo all’attenzione del cliente ciò che effettivamente si vuole mostrargli. A tal riguardo, diventa fondamentale costruire un Brand che trasmetta specifici valori ed emozioni così da ridurre il numero d’informazioni da dover trasmettere. Questo perché il consumatore, in assenza di sufficienti elementi, si poggerà su ciò che per lui rappresenta il Brand per costruire le dovute valutazioni.

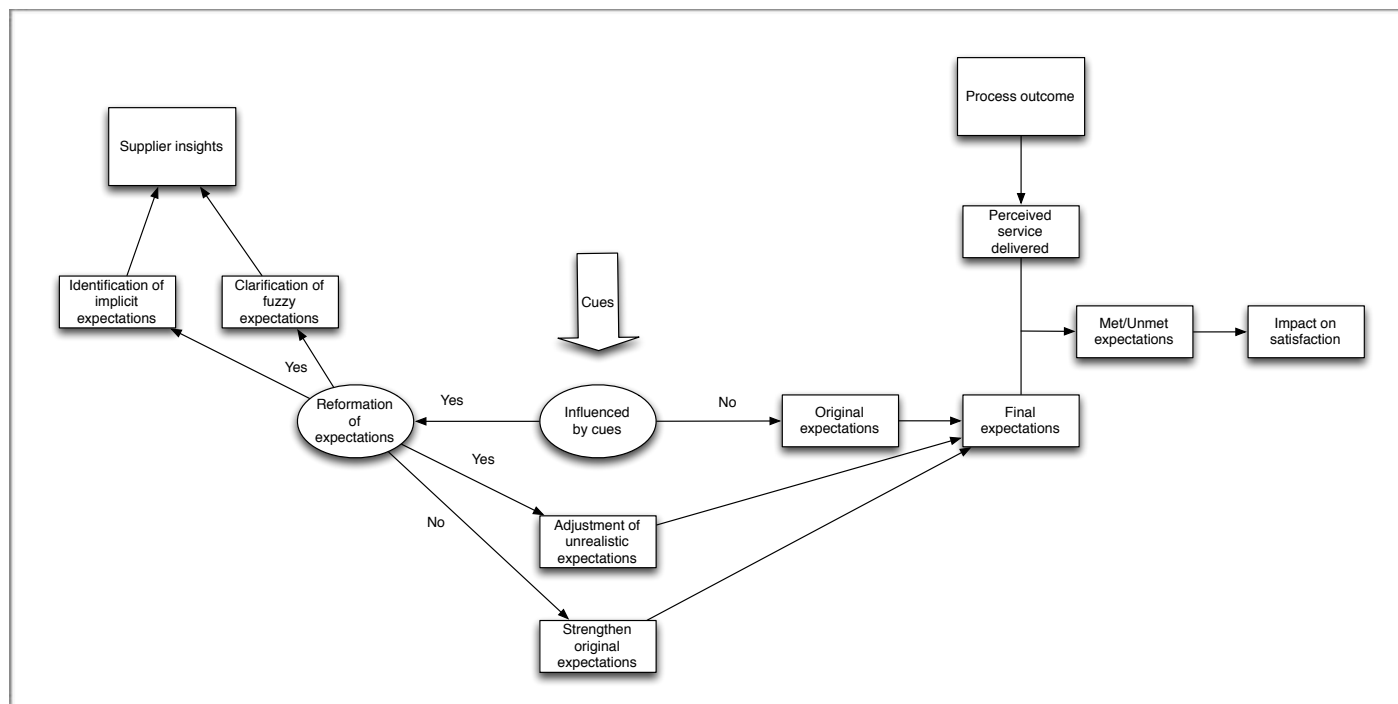
---

#### *1.4. La gestione delle aspettative*

L’avvento di internet e delle piattaforme Social ha reso sempre più difficoltoso e impervio il percorso delle aziende nella soddisfazione delle aspettative dei clienti.

Di seguito in Figura 1.12 è illustrato il processo di formazione di un’aspettativa. La motivazione principale sta nella notevole mole di informazioni a cui ogni consumatore ha accesso e che vanno a generare delle aspettative errate nella sua mente. Il ruolo delle aspettative è determinante nella creazione di soddisfazione per il cliente, diventa quindi fondamentale essere in grado di gestirle nel migliore dei modi. Infatti, come sostengono Oliver e Winer (1987), le aspettative dei clienti sono una sorta di pre-esperienza che essi vivono prima ancora di vivere l’esperienza reale. E, tornando al discorso iniziale, la possibilità che offre oggi

il Web di accedere a contenuti multimediali di vario genere su ogni argomento, permette al cliente di vivere una pre-esperienza sempre più ricca e coinvolgente capace di influenzare radicalmente le sue aspettative.



**FIGURA 1.12 - PROCESSO DI FORMAZIONE DELLE ASPETTATIVE. FONTE: ANDERSSON, M. E LIEDMAN, G. (2013), MANAGING CUSTOMER EXPECTATIONS, GÖTEBORG, PAG. 56**

Si pensi, ad esempio, al processo di acquisto di una vettura. Nel momento in cui inizia il percorso che porterà il cliente all'acquisto, si attraversa una lunga fase di selezione e valutazione dei diversi modelli di interesse. Un tempo, gli strumenti di valutazione messi a disposizione del cliente provenivano dal Marketing Tradizionale (Gronroos 2008, pp. 84-85): passaparola, comunicazioni commerciali dell'azienda (pubblicità, brochure, promozioni) oppure a recensioni su riviste specializzate. Oggigiorno, però, essi sono stati integrati da canali innovativi che stanno acquisendo sempre più credibilità. Il web offre un'infinità di recensioni testuali di autori più o meno affidabili, per non parlare dell'introduzione delle cosiddette Video-Recensioni. Esse permettono allo spettatore di essere coinvolto in un'esperienza completa con l'aggiunta di immagini e video alle parole dell'esperto che ci parla della vettura.

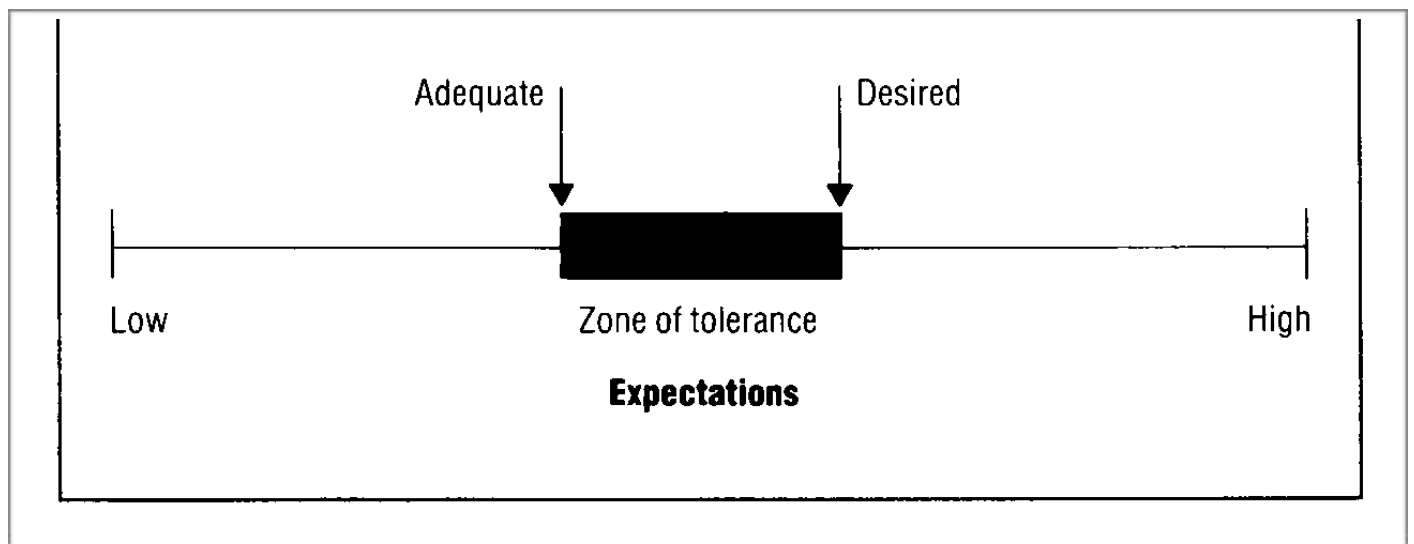
Particolare attenzione deve poi essere riposta nella proliferazione di forum dedicati, su cui chiunque può esprimere la propria opinione in materia. In altre parole, una sorta di Passaparola 2.0 che non racchiude solo le opinioni dei gruppi di influenza a noi più vicini, ma che incamera le valutazioni di persone a noi completamente sconosciute. Valutazioni che acquistano credibilità semplicemente perchè viene ritenuto credibile il forum stesso su cui scrivono. Tutte queste fonti di informazione danno al consumatore il potere di vivere un'esperienza con il prodotto pressoché totale che pecca solo di tangibilità fisica.

Ma perchè questa situazione potrebbe rivelarsi dannosa per le aziende?

La ragione è semplice e ce la illustrano nella loro analisi gli studiosi Higgs, Polonsky e Hollick (2005): le aspettative che si generano in queste particolari condizioni non sono sane. Esse saranno poco rifinite e accurate, andando a far parte delle categorie di aspettative Implicite e Irrealistiche.

Questo spunto ci da la possibilità di illustrare le diverse categorie di aspettative che possono generarsi nella mente di un consumatore. Infatti, non tutte le aspettative hanno le stesse caratteristiche e possono essere influenzate nello stesso modo. Inoltre, non tutte le aspettative hanno lo stesso peso, elemento da non sottovalutare nella progettazione del servizio che l'azienda andrà a fornire.

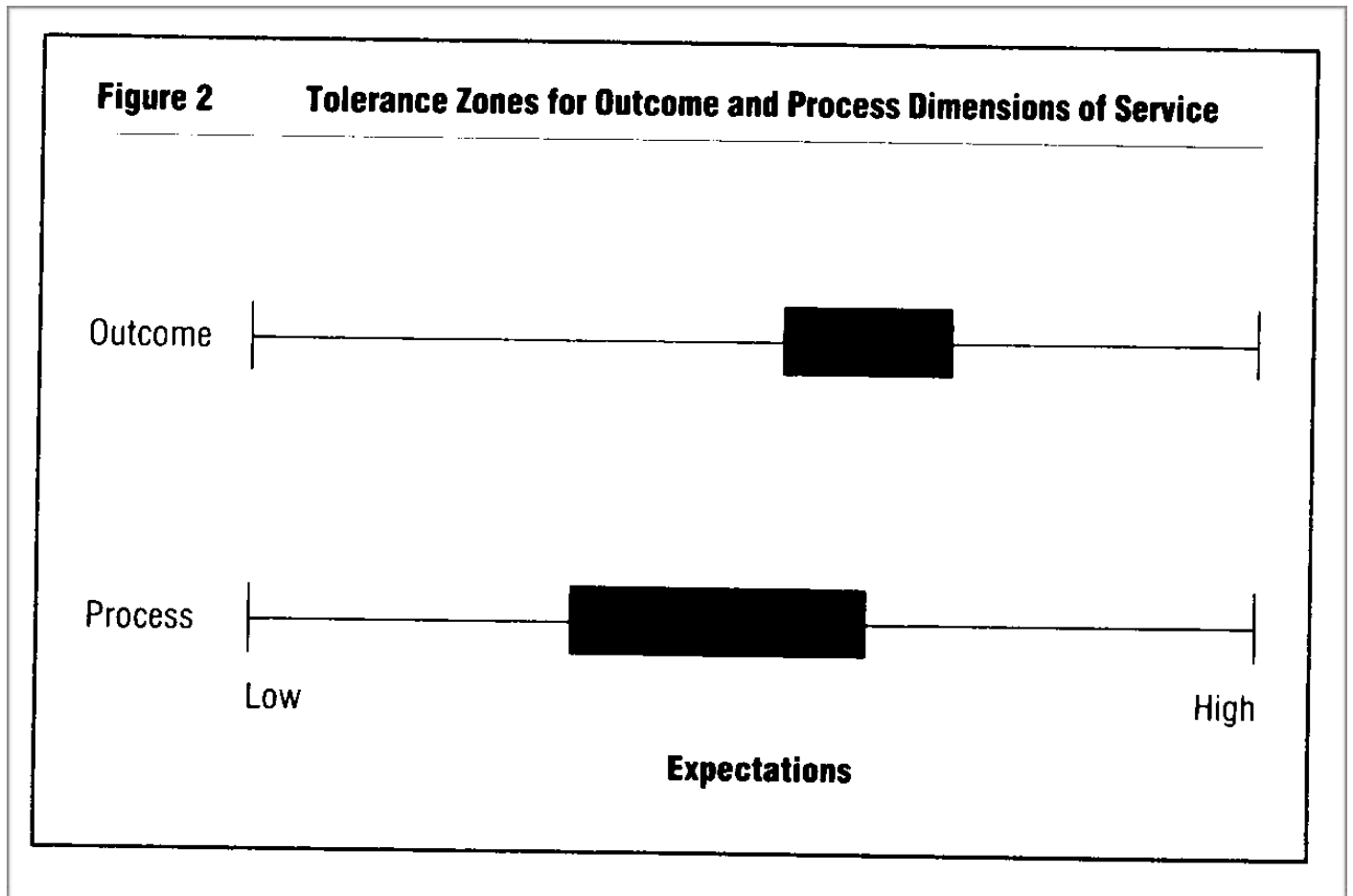
Prima però di addentrarci nelle diverse tipologie di aspettative e in quelle che sono le cause della loro formazione e le metodologie con le quali gestirle, è bene fare un passo indietro e capire i diversi livelli di aspettativa e cosa si intende per Zona di Tolleranza.



**FIGURA 1.13 - LIVELLO DELLE ASPETTATIVE DI SERVIZIO. FONTE: PARASURAMAN, ANANTHANARAYANAN; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. REASSESSMENT OF EXPECTATIONS AS A COMPARISON STANDARD IN MEASURING SERVICE QUALITY: IMPLICATIONS FOR FURTHER RESEARCH. THE JOURNAL OF MARKETING, 1994, 111-124.**

Nel loro studio sulle aspettative della clientela “Understanding Customer Expectations of Service”, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) vanno a suddividere le aspettative in due livelli: Adeguato e Desiderato. Dal modello posto in Figura 1.13, possiamo osservare come il primo consiste nel livello minimo tollerato di qualità del servizio che il cliente si aspetta di ricevere, mentre il secondo livello rappresenta ciò che davvero il cliente desidererebbe ricevere. Nel mezzo dei due livelli si va a definire un'area denominata Zona di Tolleranza. Più o meno ampia è la Zona di Tolleranza, più o meno il cliente è tollerante circa il livello di servizio che si aspetta di ricevere.

Come è facile notare, la Zona di Tolleranza è in grado di espandersi o ridursi in base alla variazione anche solo di uno dei due livelli di aspettative, come di entrambi contemporaneamente. Ciò che influenza maggiormente le aspettative sul livello adeguato sembrano essere variabili specifiche di circostanza, quindi molto più mutevoli rispetto a quelle che influenzano il livello desiderato. Stiamo parlando ad esempio del



**FIGURA 1.14 -ZONA DI TOLLERANZA PER L'OUTCOME E I PROCESSI DI SERVIZIO. FONTE: PARASURAMAN, ANANTHANARAYANAN; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. REASSESSMENT OF EXPECTATIONS AS A COMPARISON STANDARD IN MEASURING SERVICE QUALITY: IMPLICATIONS FOR FURTHER RESEARCH. THE JOURNAL OF**

numero di alternative che il cliente percepisce esserci a quel servizio. Oppure una situazione di emergenza. Al verificarsi di essa, infatti, assisteremmo ad una variazione sensibile ed immediata del livello ritenuto adeguato dal cliente.

Inoltre, possiamo andare ad identificare livelli separati di qualità adeguata e desiderata sia per il risultato finale che per il processo di fruizione del servizio, come evidenziato nel modello in Figura 1.14.

E' arrivato ora il momento di andare ad analizzare le diverse tipologie di aspettative che si possono creare nella mente di un consumatore. Prima di tutto, è bene introdurre quelle aspettative che si creano quando un cliente ha già avuto una piccola esperienza con un determinato servizio o con una specifica categoria di

servizio: le cosiddette *Fuzzy Expectations*. Esse sono aspettative definite “sfocate” proprio perchè la breve esperienza pregressa non ha permesso al cliente di farsi una chiara aspettativa sul servizio di cui usufruirà. In questa particolare situazione si raccomanda all’azienda di essere chiara circa il tipo di bene/servizio che andrà ad offrire, così che la trasparenza possa spingere il consumatore ad incamerare il maggior numero di informazioni e farsi un’idea più chiara di quelle che sono le sue aspettative. Infatti, l’approssimazione nella mente del cliente circa le sue aspettative sono un pericolo enorme per l’azienda. Diventa impossibile definire con cura cosa il cliente vuole e quindi le strategie per soddisfarlo.

Stesso discorso vale per le *Implicit Expectations* (Ojasalo, 2001). Esse consistono in tutte quelle aspettative che i clienti considerano ovvie e che non necessitano di essere esplicitate. Spesso sono delle aspettative che i clienti considerano soggettivamente rilevanti e che potrebbero evidenziare ai gruppi di rilevanza. L’azienda deve quindi essere brava ad identificarle, dimensionarle e soddisfarle nel miglior modo possibile e per farlo può sfruttare gli impiegati a diretto contatto con i clienti. Un valido training del personale può renderlo un’arma in più nelle mani dell’azienda per scavare a fondo nelle esigenze della clientela, sia per scoprire le aspettative implicite, come quelle esplicite e non-realistiche.

Le *Explicit Expectations*, come facilmente comprensibile, sono tutte quelle aspettative di cui il cliente fa esplicita richiesta quando è intenzionato ad acquistare un determinato prodotto. Queste aspettative possono essere agevolmente captate da un’azienda attenta alle esigenze della propria clientela.

Ulteriore categoria di aspettative è quella delle *Unrealistic Expectations*. Esse consistono in tutte quelle aspettative che si creano nella mente del consumatore ma delle quali risulta quasi impossibile la soddisfazione. Spesso tali aspettative si vanno a creare a causa di errate interpretazione delle informazioni condivise dall’azienda. Oppure, dall’errata interpretazione delle informazioni e delle opinioni che riceviamo dai nostri gruppi di riferimento.

Come si evince dalla figura, le aspettative giocano un ruolo di primissimo piano nel processo di soddisfazione del cliente, è quindi fondamentale essere in grado di gestire le aspettative e fornire un servizio che sia in grado di soddisfarle. Coye (2004) affronta questa problematica e sostiene come le aziende fornitrici di servizi debbano essere totalmente a conoscenza delle aspettative della propria clientela per poterla soddisfare appieno.

Il rapporto che determina la soddisfazione o l’insoddisfazione del consumatore è quello tra aspettative e qualità percepita. La qualità percepita poggia sulle 5 dimensioni di qualità di un servizio: affidabilità, tangibilità, disponibilità, empatia e competenza. Nel dettaglio:



- Affidabilità: la capacità dell'impresa di performare secondo quanto dichiarato inizialmente. L'affidabilità è legata principalmente all'outcome del servizio. Mentre per quanto riguarda tangibilità, disponibilità, competenza ed empatia, siamo più orientati al processo di fornitura del servizio. L'affidabilità del servizio è risultata la dimensione più importante per quanto concerne l'andare incontro alle esigenze del cliente. Allo stesso tempo, tutte le dimensioni legate al processo di fornitura del servizio sono fondamentali per eccedere le aspettative del consumatore.
- Tangibilità: tutto ciò che si può toccare e vedere e che può influenzare le aspettative (ad es. brochure e altro materiale comunicativo, servicescape, ecc.)
- Disponibilità: la volontà di aiutare i clienti e fornirgli assistenza immediata in caso di necessità
- Competenza: la conoscenza e la cortesia dello staff e la loro abilità di trasmettere fiducia e confidenza
- Empatia: attenzione e sensibilità riservata alla clientela

Sostanzialmente, per incrementare la soddisfazione del cliente, un Brand deve lavorare sulle aspettative o sulla qualità percepita. Andando a migliorare una di queste 5 dimensioni, l'azienda è in grado di incrementare la qualità percepita del servizio e quindi avvicinarsi, se non superare, le aspettative del cliente. Allo stesso tempo, essa può focalizzare i propri sforzi nel migliorare la gestione delle aspettative. Per fare ciò è necessario mostrare al cliente trasparenza assoluta sui processi e sul prodotto finale, nonché gestire perfettamente le promesse per evitare che esse generino Unrealistic Expectations o semplicemente delle aspettative discostate da ciò che il servizio offre. Addirittura, Davidow e Uttal, esperti nella gestione e nell'influenza delle promesse al consumatore, propongono di abbassare volutamente le aspettative del cliente tramite apposita strategia comunicativa. In questo modo risulta più facile sorprendere il cliente e aumentarne la soddisfazione finale. Questa, però, come sottolineato dagli stessi studiosi, è una pratica molto rischiosa, poiché abbassare volutamente le aspettative del cliente facendo trasparire una qualità inferiore del servizio, potrebbe allontanare consumatori interessati alla categoria di prodotto/servizio e che vanno a percepire il nostro come qualitativamente inferiore rispetto alle alternative.

Il modo migliore per trovare il perfetto equilibrio tra aspettative del cliente e qualità percepita del servizio, e dunque massimizzare la soddisfazione del cliente, è quello di chiudere tutti i cosiddetti Gap del Fornitore. Essi sono stati perfettamente illustrati in Figura 1.15 nella Tesi Magistrale dell'Organizzazione del Lavoro e delle Imprese di Servizi (A.A. 2013/2014). I Gap del Fornitore sono la causa del Gap del Cliente, esso non è

altro che la differenza tanto citata in precedenza tra le aspettative del cliente e la qualità percepita del servizio.



**FIGURA 1.15 - GAP DEL CLIENTE. FONTE: PRESENTAZIONE TESI MAGISTRALE DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DEI SERVIZI (2014), QUALITÀ E MODELLO DEI GAP, SLIDE 11**

Qui di seguito i quattro gap del Fornitore, illustrati anche nella sottostante Figura 1.16:

1. Gap di Ascolto
2. Gap di Progettazione del servizio e Definizione degli standard
3. Gap di Performance del servizio
4. Gap di Comunicazione

*Il Gap 1* consiste nel non sapere cosa i clienti si aspettano dal nostro bene/servizio. Tale aspetto è immediatamente riconducibile alle problematiche in cui incorrono le aziende che non analizzano con cura i desideri e le opinioni dei consumatori, non cogliendo di conseguenza tutte le Explicit Expectations e, soprattutto, le Implicit Expectations. Le cause di tale Gap risiedono in:

- Inadeguato orientamento alla ricerca di marketing. Magari causato da una ricerca insufficiente e non focalizzata sulle qualità del servizio.

- Mancanza di comunicazione verso l'alto. In questo caso non abbiamo il giusto livello di interazione tra il management e i clienti. Inoltre, sussiste anche una scarsa comunicazione interna tra la classe dirigenziale e il personale di contatto, spesso dovuta alla presenza di eccessivi livelli gerarchici.
- Focalizzazione insufficiente sulla relazione. L'azienda perde il focus principale del Marketing Relazionale sulla relazione con il cliente e si limita ad un focus sulla transazione. Questo riduce le informazioni condivise e quindi l'efficacia comunicativa con il cliente.
- Recupero inadeguato del servizio. Di sbagliare capita a chiunque, ma l'importante è gestire gli errori nel migliore dei modi. Se il sistema di gestione dei recuperi di clienti insoddisfatti non funziona adeguatamente, si possono creare danni peggiori e aumentare il gap.

*Il Gap 2* è quello che spinge i Brand a non selezionare i modelli e gli standard di servizio adeguati. Il rischio di tale pratica sta nel non progettare un servizio rispettando quelle che sono le capacità intrinseche dell'azienda. Di conseguenza, non si è in grado di fornire il servizio promesso poiché mancano i mezzi per farlo. Cause di questo Gap sono:

- Modello di servizio inadeguato. Abbiamo elementi di servizio vaghi e indefiniti, inoltre il modello nella sua interezza non è ben definito e risulta arduo anche attribuirvi un posizionamento corretto.
- Assenza di standard ben definiti dal cliente. In altre parole, non viene rispettata la volontà del cliente, non vengono rispettati i suoi desideri. Gli standard creati non volgono alla soddisfazione delle sue esigenze e quindi non rispettano le aspettative.
- Inadeguatezza degli elementi fisici e del servicescape. L'organizzazione risulta incapace nello sviluppare un'area di fruizione del servizio adeguata a quelle che sono le esigenze del modello di servizio. Gli elementi tangibili non sono in grado di rispettare gli standard richiesti dal livello adeguato di aspettative del cliente.

*Il Gap 3* consiste nell'incapacità dell'azienda di erogare il servizio così come era preventivato facesse. Si crea una discrepanza tra quello che dovrebbe essere il corretto processo di fornitura del servizio e quello che effettivamente accade. In sostanza, non vengono rispettati gli standard di servizio stabiliti a monte. I fattori pilastro di tale gap sono:

- Errato processo di gestione delle Risorse Umane. Esso comporta una selezione inefficace, ambiguità e conflitto tra i ruoli, scarsa integrazione tra persone e tecnologia, ed infine, inadeguati sistemi di valutazione motivazione.

- Mancata integrazione tra domanda e offerta. Si riduce la reattività dell'organizzazione e questo implica un'incapacità nel reagire ad imprevisti picchi di domanda. Questo implica anche l'eccessivo affidamento che si ripone nel prezzo come leva commerciale per attenuare eccessive fluttuazioni.
- I clienti non collaborano nella co-creazione del servizio. La mancanza di standard ben definiti e delineati comporta la mancanza di regole ben precise a cui la clientela può attenersi. Non sono definiti i ruoli e gli oneri delle rispettive parti.
- Problemi con gli intermediari di servizio. Come per il rapporto con la clientela, la mancanza di standard stabiliti implica una difficoltà anche nella gestione delle relazioni con gli intermediari che circondano l'azienda, tutti gli stakeholders oltre la clientela.

In conclusione, *il Gap 4* è quello che va ad evidenziare la discrepanza tra il servizio che viene erogato e quello che viene pubblicizzato alla clientela. In sostanza, il gap che esiste tra le performance e le promesse. Questo è uno dei gap più rilevanti poiché è la causa delle innumerevoli aspettative disattese a seguito della fruizione di un servizio. Capita infatti molto spesso, che il cliente si trovi a costruire le sue aspettative sulle fondamenta formate dalla comunicazione commerciale del Brand. Messaggi pubblicitari e comunicazioni promozionali che lasciano trasparire un'idea di servizio che poi non rispetta le attese. Tra i principali fattori di influenza di questo gap troviamo:

- Mancanza di comunicazioni integrate per il marketing dei servizi. La comunicazione esterna non viene integrata con le altre tipologie di comunicazioni. Essa viene giudicata indipendente e quindi soggetta a regole e principi a sé. Altro elemento di influenza è l'assenza di marketing interattivo nelle strategie di comunicazione. Ed infine la totale assenza di un efficace piano di marketing interno che sia in grado di coinvolgere ogni stakeholder dell'azienda (sia interno che esterno).
- Gestione inefficace delle aspettative della clientela. Fattore dovuto all'inadeguata educazione che l'azienda riserva ai suoi clienti.
- Promesse eccessive. Promesse che provengono dalla pubblicità, dal personal selling o da una errata interpretazione degli elementi tangibili contenuti nel servicescape.
- Comunicazioni orizzontali inadeguate. Questo fattore si riferisce alle comunicazioni interne tra i diversi reparti. L'inadeguatezza nel processo di condivisione di informazioni e messaggi comporta fraintendimenti che poi "scaricati" sul cliente generando confusione.

Una volta “chiusi” tutti i Gap dei Fornitori, di conseguenza potrà ritenersi chiuso anche il Gap del Clienti. A quel punto un brand sarà in grado di comunicare esattamente ciò che vuole comunicare, senza il rischio di fraintendimenti che possano generare aspettative inesatte. Il cliente riceverà la comunicazione nella maniera più lineare ed efficace possibile così da allineare perfettamente le sue aspettative con la qualità del servizio. Dando così vita ad un ben progettato e perfettamente oliato meccanismo di fornitura del servizio che sia pienamente in grado di soddisfarlo.

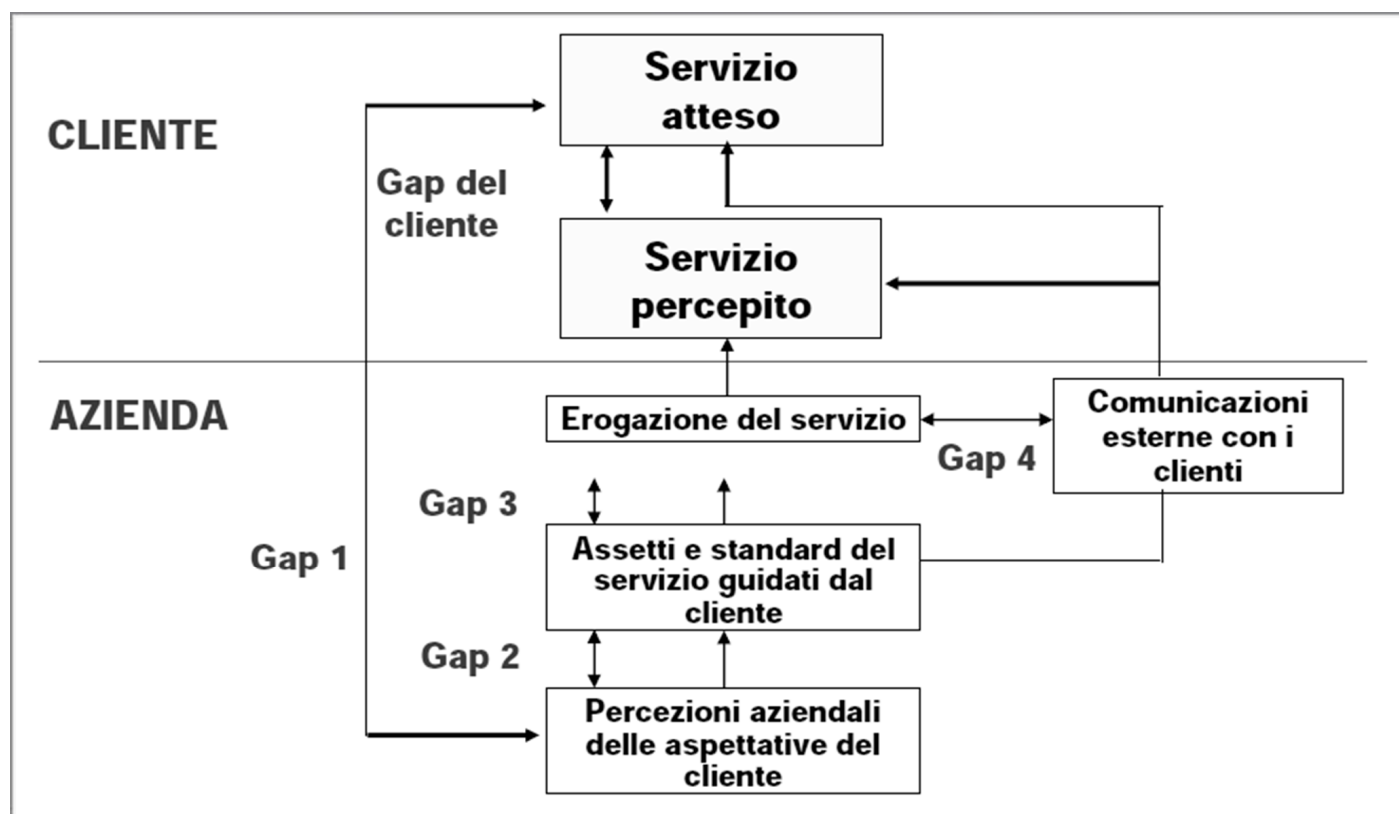


FIGURA 1.16 - GAP DEL FORNITORE. FONTE: PRESENTAZIONE TESI MAGISTRALE DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DEI SERVIZI (2014), QUALITÀ E MODELLO DEI GAP, SLIDE 10

## Capitolo 2 - La risposta del settore Automobilistico all'introduzione del Marketing Esperienziale

---

### *2.1. Viaggio nell'evoluzione del marketing nel settore automobilistico dal periodo post-bellico ai giorni nostri*

Al termine della Seconda Guerra Mondiale la situazione economica dell'intero Pianeta era in fase di ricostruzione. L'ingresso nel decennio degli anni '50 ha segnato l'inizio del cosiddetto "boom economico". La ricchezza complessiva aumenta soprattutto nei Paesi più sviluppati. Ed è proprio il settore automobilistico, tradizionalmente uno dei mercati più rilevanti, a trascinare quest'ascesa economica (Matteucci, 1967).

Il mercato dell'automotive, partito come settore oligarchico, si vede "attaccato" da numerosi Brand extra-europei. Tra questi negli anni '60 fanno il loro ingresso i primi modelli giapponesi. Negli anni '70-'80, però, il primo forte stop. La crisi petrolifera mette in grande difficoltà il settore che per un lungo periodo verterà in condizioni critiche. Ma, grazie agli interventi Statali, la situazione migliora nel giro di un decennio restituendo al mercato lo splendore e la veste di volano dell'economia che gli fu affidato fin dall'inizio del XX secolo.

Il mercato degli anni '50 era caratterizzato dalla produzione di massa. Al termine del secondo conflitto mondiale l'Europa non aveva la disponibilità di sufficienti risorse economiche per investire nell'industrializzazione. La miccia che innescò un periodo di floride condizioni economiche arrivò dal Piano Marshall. Gli Stati Uniti fecero confluire in Europa ingenti quantità di risorse economiche. Il Piano funzionò e l'economia riprese il suo corso di crescita. I Governi europei investirono nelle infrastrutture, questo permise la rapida ripresa del mercato automobilistico che trovò terreno florido su cui costruire nuove basi. L'intera economia registrò un nuovo trend positivo e la ricchezza invase i territori del Vecchio Continente (Marchetti, 2016).

La "massa" ora aveva risorse da investire, l'intera economia cominciò ad approfittarne. Così come anche il mercato dell'automotive. Le imprese del settore iniziarono a lanciare le prime "utilitarie". In Italia chi non ricorda la "500" o la "600", entrambe della Fiat. Una tipologia di vettura tipicamente acquistata da famiglie che iniziavano a muoversi grazie alla crescente ricchezza del periodo. Aumentano le risorse investite in

vacanze, qualità del cibo, beni di largo consumo. La produzione industriale permette alle Imprese di sfruttare le economie di scala e quindi di ridurre i costi di produzione. La diretta conseguenza è un crollo dei prezzi che rende finalmente le automobili un bene alla portata della maggior parte delle famiglie italiane.

Questo fu anche il periodo della proliferazione di aziende specializzate nella creazione di particolari carrozzerie da applicare ai prodotti dei marchi mondiali già noti. Ne sono un esempio Zagato, Bertone e Pininfarina. Il valore e la conoscenza del design italiano era in continua ascesa tanto da renderci tutt'oggi un'eccellenza mondiale nel settore. Acquistano nuovamente rilevanza grandi Brand di prestigio nati nel corso degli anni '40 come Ferrari e Lamborghini. Il mercato dell'auto da quel momento fino ai giorni nostri ha ricoperto sempre più un ruolo predominante anche dal punto di vista sociale. Come sul piano dei trasporti e dello sport. Si pensi alla possibilità di muoversi autonomamente, incrementare le proprie conoscenze tramite viaggi e scambi culturali. Senza parlare dei successi sportivi che sono andati ad incrementare l'orgoglio nazionale e lo spirito di gruppo. L'Italia si forgia in questo periodo di boom e quelli che sono i più rinomati stereotipi sul Bel Paese si formano proprio in questo periodo.

Il Marketing nel settore dell'Automotive ripercorre esattamente gli stessi passi riportati nel Capitolo 1. In essi, vengono inclusi i vari approcci ed i differenti orientamenti che si sono susseguiti nel corso degli anni. Nella sua presentazione, Mario Alberto Catarozzo (2015) riporta le diverse fasi che il Marketing ha attraversato e di cui si è ampiamente discusso. Ma, rapportandole al solo mondo Automotive, possiamo parlare di:

- *Marketing 1.0*: Il Marketing che si incentra sulla gestione del prodotto ed ha l'obiettivo di far conoscere la novità. Siamo tra gli anni '50 e gli anni '60. E' il ventennio dell'economia di massa. I prodotti creati devono essere diffusi, portati nelle case della popolazione. Le pubblicità si focalizzano sulla presentazione del prodotto e delle sue caratteristiche oggettive. Esempio già riportato nel primo capitolo, ma tanto esplicito da meritare un nuovo accenno, fu la pubblicità della prima Fiat 500. Il modello del Brand italiano veniva mostrato nei minimi dettagli da una giovane ragazza che ne arrivò addirittura a mostrare il motore con tutte le sue componentistiche. Uno spot della durata di circa cinque minuti che, ad oggi, risulterebbe impensabile.
- *Marketing 2.0*: Il Marketing che si focalizza sulla gestione del cliente. Stavolta siamo nel decennio successivo: dal 1970 alla fine degli anni '80. E' il ventennio della crisi petrolifera, inizia l'Austerità e le Imprese hanno l'obbligo di creare desideri e bisogni. Viene implementata la Segmentazione e la Targetizzazione. Non si progettano più delle iniziative per la massa, ma per una specifica categoria di

clienti. Le grandi Case Automobilistiche iniziano ad investire risorse per definire un Target preciso ed una definita tipologia di prodotto da proporre a quel target.

Il Marketing 2.0 vivrà poi una seconda fase dalla fine degli anni '80 fino a ridosso del nuovo Millennio. Come già dettagliatamente spiegato nel Capitolo 1, cresce l'importanza per il concetto di Relazione e cura della relazione che instaura con il cliente. Nascono le prime iniziative per fidelizzare il cliente e creare un rapporto duraturo con esso. Le concessionarie iniziano ad applicare particolari scontistiche a seconda del periodo dell'anno in cui ci si trova, cresce la voglia di tenersi stretto il cliente, perchè il mercato viene mano mano invaso da Brand extraeuropei. Aumenta quindi la concorrenza e, di pari passo, la necessità di differenziarsi dalla massa.

- *Marketing 3.0*: Ciò che veramente importa è il Brand e tutti quelli che sono i valori che esso trasmette al consumatore. Ogni Brand ha la sua personificazione ed il suo posizionamento. Il cliente si ritrova nei valori che il Brand rappresenta e questo è uno dei fattori che lo spinge a scegliere un determinato marchio o il suo opposto. Ci troviamo nel ventennio dagli inizi degli anni 2000 ai giorni nostri.

Ripartendo dal concetto di allontanamento dall'approccio di massa verso un orientamento più selettivo e mirato ad un preciso Target, interessante è il discorso legato alla differenziazione. Ripercorrendo quelli che sono gli step di differenziazione elencati da Elena Candelo nel suo libro "Il Marketing nel settore Automotive" (2009), possiamo rapidamente osservare l'evoluzione di questo concetto dal secondo Dopoguerra ai giorni nostri. La Candelo approfondisce prima di tutto il concetto di produzione di massa tipica della prima metà del '900 e della prima fase del boom economico. Celebre è la fase di Henry Ford: "Può avere qualsiasi colore desidera, purché sia nero" riferita alla distribuzione del primo modello di Model T.

Dalla produzione di massa alla differenziazione in base al target di riferimento. Nel libro si evidenzia come la differenziazione prevede il concetto che ogni cliente ha le sue preferenze ed i suoi desideri da soddisfare. Allo stesso tempo, però, differenziare e personalizzare significa costi aggiuntivi rispetto a quelli di una linea di produzione standard come quella paventata da Henry Ford agli inizi del XX secolo. Per avere successo con una strategia di differenziazione, sostiene Elena Candelo, devono realizzarsi determinate condizioni, quali:

1. Deve esistere un modo per far percepire al consumatore la reale distinzione tra l'uno e l'altro prodotto in concorrenza nello stesso mercato



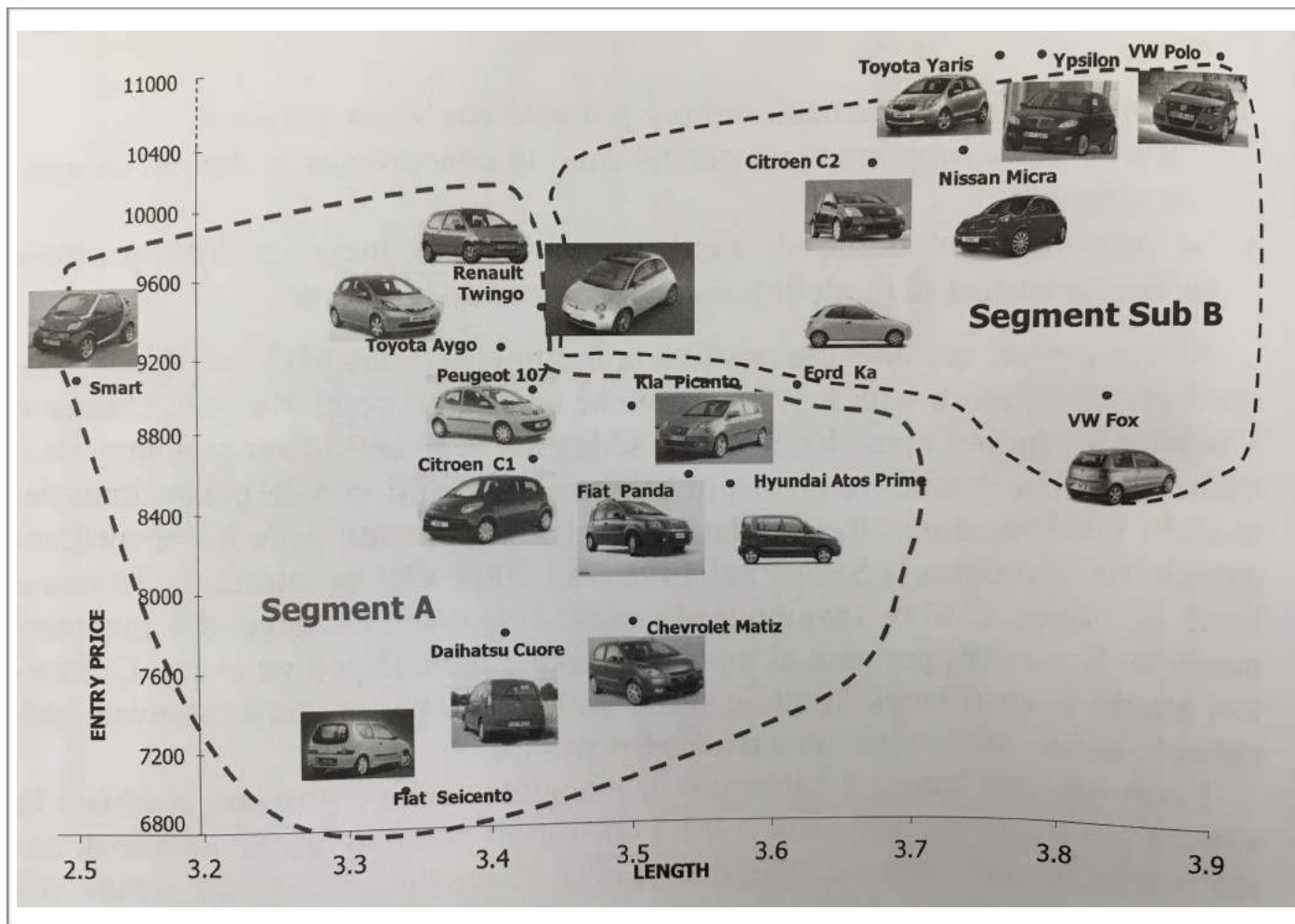


FIGURA 2.1 - ESEMPIO DI SEGMENTAZIONE MERCATO AUTOMOTIVE. FONTE: CANDELO, ELENA. IL MARKETING NEL SETTORE AUTOMOTIVE. G GIAPPICHELLI EDITORE, 2009, PAG. 67

2. Le differenze tra i prodotti in questione non devono essere banali o di poca rilevanza. Esse devono essere progettate per risultare importanti agli occhi del consumatore
3. Elemento imprescindibile deve essere l'interesse da parte del consumatore per il prodotto trattato dal Brand. Altrimenti un'eventuale strategia di differenziazione non avrebbe alcun effetto.
4. Infine, le caratteristiche che vengono messe in evidenza in una campagna promozionale devono essere desiderate da un ampio numero di potenziali clienti.

Largo, quindi, alla differenziazione a discapito della distribuzione di massa. Con il tempo si passa dal ventennio degli anni '70 e '80 caratterizzato dai primi accenni di una differenziazione ragionata e pianificata, alla segmentazione estremizzata negli anni '90. I segmenti sono sempre più ristretti e selettivi, le caratteristiche di selezione più stringenti e vincolanti. Al giorno d'oggi si presentano spesso anche delle situazioni in cui l'Impresa progetta campagne promozionali indirizzate al cosiddetto "segmento di uno". Siamo nell'era del Direct Marketing. Ad esempio, i cookies sono in grado di profilare i nostri comportamenti e le nostre abitudini così da permettere ai Brand di conoscerci perfettamente. Tutti i grandi Brand che fanno Marketing con cura e dedizione hanno database enormi per stivare i cosiddetti Big-Data. Una mole enorme

di informazioni che vengono raccolte tramite numerosi touchpoint che l'Impresa struttura con i propri clienti. I cookies sono solo un esempio di come un'Azienda sia in grado di raccogliere informazioni dall'utilizzo delle proprie piattaforme online. Questo strumento, unito a tanti altri, permette di riempire questi Database di informazioni sempre più dettagliate sul target di riferimento. Quindi, di progettare e pianificare strategie complesse ma allo stesso tempo estremamente efficaci.

La tipologia di segmentazione utilizzata comunemente in Europa, negli Stati Uniti e nel resto del mondo è quella di tipo industriale. Questa tipologia di segmentazione si rifà al segmento della vettura: da A ad E per le vetture comuni, sopra A-E ci sono le vetture di lusso. Nel corso della storia, però, questo tipo di segmentazione ha subito delle variazioni in base all'evoluzione del contenuto storico-sociale osservato nel XX secolo. Un episodio che ha influenzato la pratica della differenziazione, e quindi anche l'approccio al segmento industriale, è stata la crisi petrolifera a cavallo tra gli anni '70 e '80. Riportando le parole di Maxton (2004): *“Lo shock petrolifero 1973-1975 ha cambiato il contesto. Il calo della domanda originato dalla recessione e dall'aumento del prezzo del carburante ha dissolto alcuni segmenti, altri sono stati frammentati. Sono cambiate le attitudini e le percezioni dei consumatori. La domanda è migrata verso auto di minori dimensioni e minori consumi”*.

Ad oggi, la segmentazione tradizionale non genera gli stessi risultati di un tempo. Il mercato risulta troppo frammentato e quindi di difficile lettura. Effettuare delle previsioni nel medio-lungo termine è ormai impresa piuttosto ardua. Il consumatore medio cambia spesso la propria opinione ed i propri gusti a discapito di quelle che potevano essere le proiezioni dei trend effettuate dalle Imprese. Sono tre i fattori che spiegano la continua frammentazione del mercato:

1. I compratori cercano auto sempre più differenti dalla massa
2. I costruttori devono innovare perchè all'interno c'è una concorrenza stagnante
3. Le tecnologie moderne permettono ai Brand di produrre molti modelli con altrettanti variazioni, perchè hanno la possibilità di sfruttare le stesse componentistiche su più auto.

Una volta conclusa una segmentazione approssimativa ed identificato un target è però, come sostiene James Reers (2007), necessario strutturare un marketing mix che sia coerente. Se un Brand decide di produrre una vettura di lusso, con un premium price ed un servizio adeguato, deve anche essere disposta a pianificare delle strutture distributive che rispettino certi canoni. Il concessionario che vende Maserati e Ferrari deve essere tenuto a rispettare degli standard coerenti con il target di riferimento. Stesso discorso se si offrono alla clientela Brand come Fiat, Citroen o Mazda.

Reers prosegue sottolineando il ruolo fondamentale che riveste attualmente il CRM (Customer Relationship Management). Esso non è altro che una branca del Marketing sviluppatosi in particolar modo nell'ultimo ventennio. Il CRM ha come obiettivo la cura maniacale del cliente. Le sue strategie consistono spesso nel seguire il cliente in quelle che sono le scadenze regolari di manutenzione ordinaria, comunicare eventuali promozioni progettate proprio per lui, capire al meglio le sue esigenze. Un trattamento di questo tipo fa sentire il cliente speciale e seguito, questo incrementa la qualità che lui percepisce del Brand a cui ha deciso di legarsi.

I paragrafi appena conclusi si focalizzavano sull'evoluzione degli aspetti che compongono il Marketing Strategico (Segmentazione, Targetizzazione e Posizionamento). Dell'evoluzione del Marketing Operativo e delle iniziative di promozione si è ampiamente parlato nel precedente capitolo e ripreso nei precedenti paragrafi. Un focus particolare, però, ritengo debba essere riposto nell'area del Branding. E di come esso stia caratterizzando le strategie di Marketing dell'ultimo periodo. Non a caso, il Brand ricopre un ruolo di fondamentale importanza in quello che viene attualmente definito Marketing 3.0 e che rappresenta, al momento, l'approccio seguito dalla maggior parte dei mercati.

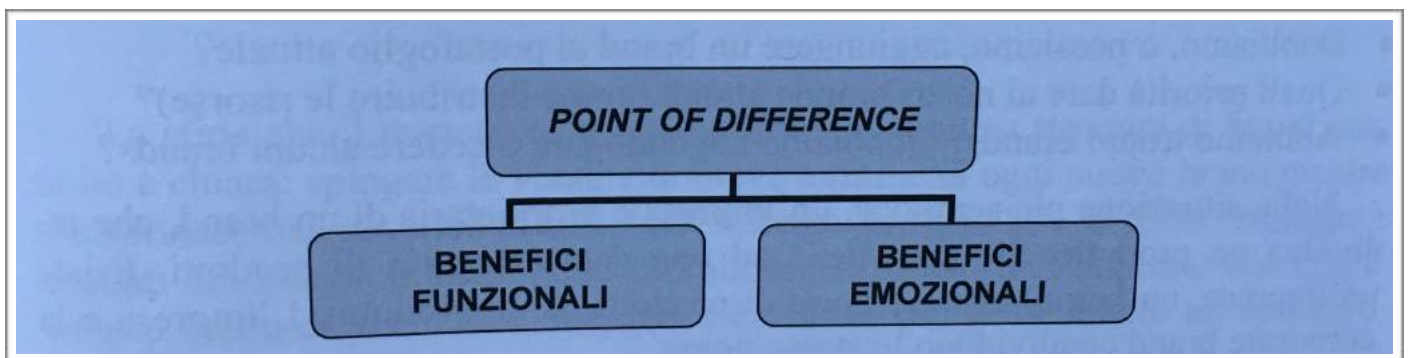
Un Brand è “un nome un design, un simbolo e ogni altra caratteristica che possa identificare il prodotto (o il servizio) di un costruttore e distinguerlo da quelli di altri costruttori” (Kotler, 2005). L'attività di Branding diventa fondamentale nel mercato di oggi, perchè permette ad un'Impresa di differenziare il proprio prodotto da quelli dei concorrenti e trasmettere alla clientela determinati valori. Il Brand rappresenta un modo rapido e diretto per richiamare nella mente del consumatore determinate caratteristiche e, nel più delle volte, ricordi circa precedenti esperienze che il cliente stesso ha vissuto con il Brand nel passato.

Inoltre, il Brand rappresenta anche un modo per identificare rapidamente un determinato modello o una categoria di prodotto. Oggigiorno, il numero di modelli auto per ogni segmento di prodotto è aumentato vertiginosamente. Spesso, però, le caratteristiche che fanno davvero vendere un'automobile sono le caratteristiche intangibili. Parliamo quindi di emozioni che quel Brand genera nel consumatore, lo stile innovativo che osservo, l'influenza che quell'acquisto ha sull'opinione dei miei gruppi di riferimento. Questi, più degli attributi tangibili, rappresentano un elemento di differenziazione in ambito concorrenziale. Il problema però sta nel fatto che ad oggi i Brand continuano ad investire la maggior parte delle loro risorse su sconti ed incentivi, quindi sulla leva di prezzo, e non su queste caratteristiche. Un interessante studio condotto nel 2002 (Chatterjee et al.) ha stabilito come ben il 55% del budget investito dai costruttori è proprio destinato a quelle categorie appena citate: sconti ed incentivi. E questo porta l'intero mercato a

cadere nella solita trappola del prezzo. Una strategia che aumenta la concorrenza e riduce sempre più i margini.

In sostanza, però, l'intero mercato si sta muovendo da un approccio product-based ad uno brand-based. E' chiaro come avere un Brand name che il consumatore medio riconosce all'istante conferisce un enorme vantaggio alla Casa Automobilistica nel mercato. Ancor più se tale Brand name finisce per identificare una nuova categoria prodotto tanto le caratteristiche del suo prodotto rispecchiano quella categoria. Nel mondo Automotive è facilmente evidenziabile il caso di Jeep, diventato ormai anche un nome per indicare una specifica categoria prodotto oltre che un Brand.

Non bisogna sottovalutare poi l'importanza del Brand in termini di riduzione del rischio percepito. Se un consumatore ha bene in mente quelle che sono le sue esigenze e quelli che sono i principi ed i valori dei Brand in concorrenza sul mercato, la scelta finale d'acquisto si semplifica, poiché il consumatore non deve far altro che unire domanda attesa ad offerta disponibile.



**FIGURA 2.2 - BENEFICI DEI PUNTI DI DIFFERENZIAZIONE. FONTE: CANDELO, ELENA. IL MARKETING NEL SETTORE AUTOMOTIVE. G GIAPPICHELLI EDITORE, 2009, PAG. 75**

Questi principi e valori di cui si è ampiamente accennato nei precedenti paragrafi, permettono al Brand di ritagliarsi uno definito posizionamento nel mercato. In particolare, il Brand Positioning si costruisce rispondendo a tre domande:

1. Chi dovrebbe far parte del target di consumatori ai quali si rivolge il Brand?
2. Quali obiettivi il Brand permette di raggiungere al target?
3. Perché il target dovrebbe preferire un Brand rispetto ad altri brands concorrenti che gli promettono di raggiungere gli stessi obiettivi prefissati?

Gli elementi alla base del Posizionamento di un Brand sono:

- Target

- Frame of Reference
- Point of Difference
- Reasons to Believe

Primo aspetto che un'Impresa è tenuta a stabilire è il Target di riferimento a cui si vuole rivolgere. Secondo aspetto è la Frame of Reference, cioè l'offerta che mette a disposizione del Target, le cui componenti sono mostrate in Figura 2.3. Per offerta si intende l'insieme di quelle caratteristiche che i prodotti proposti dal Brand possiedono e gli obiettivi che sono in grado di far raggiungere. Terzo elemento sono i POD (Points of Difference), approfonditi in Figura 2.2, cioè quegli elementi che differenziano il nostro Brand da quelli concorrenti nel mercato. Infine, per Reasons to Believe ci si riferisce a quelle dimostrazioni pratiche a sostegno delle caratteristiche precedentemente elencate nella Frame of Reference.

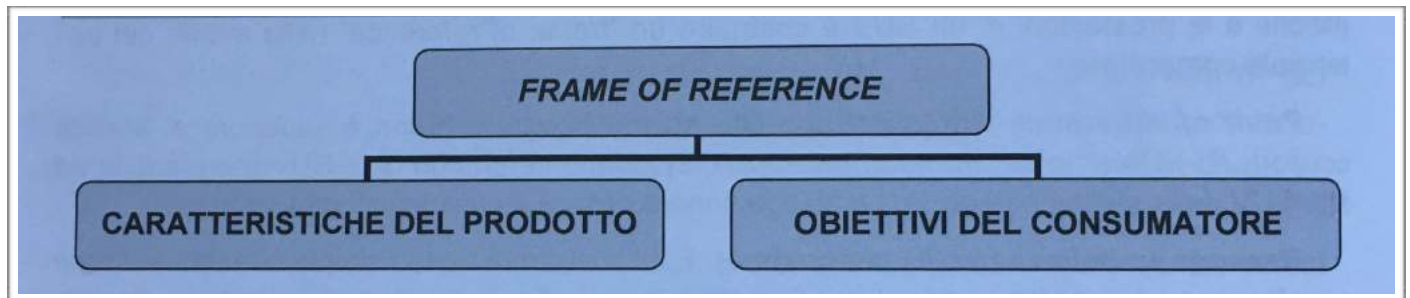


FIGURA 2.3 - BENEFICI DEI PUNTI DI DIFFERENZIAZIONE. FONTE: CANDELO, ELENA. IL MARKETING NEL SETTORE AUTOMOTIVE. G GIAPPICHELLI EDITORE, 2009, PAG. 76

Tra i più noti claim dell'industria Automobilistica moderna riportiamo quelli di Mercedes-Benz e di Porche:

- Mercedes: *“A chi vuole provare divertimento nella guida e vuole distinguersi”*
- Porsche: *“Porsche Cayenne è uno sport utility vehicle (Frame of Reference) che offre più di altri brands (Point of Difference). E' costruita con le migliori tecnologie ed ha una grande eredità di brand. La rete di assistenza garantisce riparazioni entro 48 ore (Reasons to Believe)”*

---

## 2.2. Cosa intendiamo per “Marketing Esperienziale nel settore Automotive”

L'acquisto di un'auto nuova è da sempre stato oggetto di ingenti investimenti per una famiglia e quindi di inevitabile raccolta di molte informazioni e tempo per prendere una decisione. Nel corso degli ultimi anni sta prendendo sempre più piede la pratica del noleggio a lungo termine come alternativa ad un acquisto definitivo. Le maggior parte delle Case Automobilistiche hanno già da tempo introdotto la possibilità di

acquistare una vettura con la formula del noleggio a lungo termine. In particolare, le modalità più gettonate prevedono l'opportunità di acquistare una vettura con la formula del noleggio (pagando quindi una rata mensile) per solitamente tre o quattro anni. Giunti alla scadenza del termine si aprono tre opportunità per il cliente: riscattare interamente la vettura con un'unica transazione, riscattare la vettura ma finanziando il valore residuo in più rate, oppure sostituire la vettura con un modello più recente tenendo conto del suo valore residuo per poi calcolare le rate del nuovo noleggio.

Nonostante questo nuovo trend di mercato che ha ridotto l'importanza percepita dell'automobile, poiché richiede un investimento iniziale inferiore, essa continua ad essere uno di quei beni che necessitano del processo d'acquisto più lungo. Addirittura, Google sostiene che in media un individuo impiega ben 2,7 mesi per completare la sua scelta.

L'acquisto di una vettura diventa quindi uno "tra i processi più complessi e allo stesso tempo coinvolgenti ed emozionanti che le persone vivono nel ruolo di consumatori", come sostiene Federico Betti (2016). Secondo il blogger, oggi è diventato fondamentale per le case automobilistiche costruirsi un vantaggio competitivo basato sulla cura dell'esperienza d'acquisto del cliente. Esse devono sostanzialmente:

- Strutturare una Customer Experience *omnicanaled*. Ciò vuol dire pianificare una serie di touchpoint coordinati tra loro ma che vadano a creare un'interazione con il cliente su tutti i canali sfruttabili.
- Progettare dei percorsi personalizzati per ogni interlocutore con l'obiettivo di costruire un'esperienza che rispetti perfettamente quelle che sono le singole esigenze dell'interlocutore.

Proseguendo con l'analisi dello stesso articolo, Betti riprende uno studio di [cars.com](http://cars.com) Omnibus secondo cui le motivazioni che spingono un individuo ad acquistare una nuova vettura sono:

- Cambiamenti nella propria vita (ad es. la nascita di un bambino, un cambio di posizione lavorativa, ecc)
- Anzianità del mezzo (a seguito del raggiungimento di un determinato ammontare di anni o chilometri).
- Imprevisti sul veicolo (ad es. un incidente oppure un grave guasto imprevedibile con preavviso)
- Routine d'acquisto (derivata dall'abitudine a cambiare la vettura raggiunto un certo numero di anni)
- Puro desiderio (in questi casi non ci sono vere e proprie ragioni oggettive, l'individuo è solo invogliato dall'idea di avere una nuova auto)

La prevalenza dell'una o dell'altra motivazione dipende principalmente dalla tipologia di target a cui ci riferiamo. Solitamente le persone con redditi più elevati cambiano la propria vettura al raggiungimento del

chilometraggio della vettura o per routine. Invece, i cosiddetti Millennials (coloro che hanno un'età compresa tra i 18 e i 34 anni) procedono ad un nuovo acquisto solo a seguito di cambiamenti radicali nella propria vita oppure in occasione di imprevisti verificatisi sul veicolo.

All'interno del mondo Automotive possiamo andare ad individuare cinque soggetti principali che ricoprono dei ruoli determinanti nell'influenzare le scelte d'acquisto di un consumatore medio. Tra questi troviamo: la Casa Automobilistica (il Brand), la distribuzione (il Dealer), gli influencer istituzionali (ad es. magazine, riviste, opinion leader, ecc.), gli influencer personali (come parenti, amici, conoscenti a cui riconosciamo alte competenze in materia). Queste figure di rilievo agiscono all'interno di due macro-ambienti che sono l'online e l'offline.

Chiaramente per online ci rivolgiamo a quelli che sono i motori di ricerca, i siti e blog specializzati, ma anche forum dove un consumatore può informarsi e scambiare opinioni con altri utenti della piattaforma. Al contrario, per ambiente offline teniamo in considerazione le concessionarie, le officine, le riviste cartacee, ma anche i tipici spot televisivi.

Per andare a fondo in quello che è il lungo viaggio che compie un individuo nell'acquisto di una vettura nuova seguiremo le fasi evidenziate ancora da Federico Betti nel suo articolo. E, successivamente, individueremo i *pain points* di ogni step grazie allo studio condotto da Deloitte in collaborazione con Adobe (2016).

Prima ancora di accompagnare il cliente in quella che è la fase di creazione di un ventaglio di alternative ed il perfezionamento di una scelta, è necessario catturare la sua attenzione. La prima fase infatti è proprio quella di *Ingaggio*. In questo primo step l'attore principale è la Casa Automobilistica. Essa ha l'obiettivo di applicare delle strategie omnicanale che permettano al Brand di essere notato dal consumatore medio. Ciò che fa la differenza in questa prima fase è la coerenza che il Brand deve mettere tra i messaggi e i contenuti diffusi sui vari canali, oltre alla capacità di raggiungere specifici target di riferimento.

Seconda fase è la *Ricerca*. Il consumatore ha la necessità di raccogliere quante più informazioni possibili sul mercato e sulle possibili alternative. Come già accennato in precedenza, Google sostiene come un individuo arriva mediamente ad impiegare ben 2,7 mesi per completare un acquisto d'importanza pari a quello per una vettura nuova. Questa fase vede come protagonista il consumatore e i suoi bisogni, ma il Concessionario ricopre in ogni caso un ruolo di primo ordine, poiché ha l'opportunità di stimolare l'attenzione dell'individuo e convincerlo a scegliere il suo Brand.

Dopo la Ricerca si passa allo step di *Acquisto*. Una volta maturato il bisogno e formata la motivazione, e dopo aver raccolto tutte le dovute informazioni ed opinioni, arriva il momento di finalizzare l'acquisto selezionando quale delle alternative si ritiene più appropriata. Questa fase è a completa gestione della Casa Automobilistica che è in grado di direzionare il cliente in uno dei concessionari del suo circuito. Tipiche di questo step sono le iniziative di Local Marketing per mettere in evidenza un concessionario rispetto ad un altro e stimolare i primi touchpoint legati alla Customer Experience. Successivamente, sarà compito della Forza Vendite all'interno del concessionario trattare con il cliente ed ottenere il massimo possibile dall'interazione.

Come anticipato, Heyenga (2016) ha analizzato lo studio di Deloitte e Adobe riguardo i potenziali pain points che un Brand potrebbe incontrare in ognuna delle tre fasi poc'anzi elencate. Durante la fase di raccolta di informazioni il cliente potrebbe sentirsi bombardato di messaggi ed alternative. La conseguenza diretta sarebbe l'allungamento dei tempi per raggiungere una decisione poiché egli non è in grado di chiarire le idee che ha in mente. In questa fase le iniziative del Brand sarebbero capaci di influenzarne l'opinione sfruttando gli strumenti messi a disposizione dal Digital Marketing.

Il secondo pain point rilevante emerge nella prima fase di Contatto fisico. In altre parole, quando il cliente accede per la prima volta ad una delle strutture fisiche del Brand. In questa fase spesso il consumatore si sente trascurato e nella maggior parte dei casi ha la sensazione che l'investimento che è disposto a fare non sia apprezzato dal venditore con cui si interfaccia. Proprio per questo motivo, questa fase vede protagonista la forza vendita del Dealer. Essa deve essere in grado di mettere a proprio agio il cliente e farlo sentire quanto più rilevante nel processo d'acquisto. La forza vendita deve impersonarsi nel cliente e studiare le sue esigenze ed i suoi bisogni. In questo modo è in grado di far percepire al cliente di quanto egli sia compreso dall'interlocutore che ha di fronte, che il venditore è dalla sua parte ed è pronto ad aiutarlo in quello che lui riconosce come un investimento rilevante nell'ottica di un bilancio familiare di media entità.

Fase successiva è quella di Finalizzazione dell'acquisto. Il cliente ha ormai superato gli ultimi dubbi su eventuali optional e personalizzazioni da adottare, è ora pronto a concludere l'acquisto. Tipico di questa fase è il rischio di far percepire al cliente che una volta ricevuta la sua approvazione al Dealer non interessa più nulla di ciò che egli provi. Sarà onere del Dealer far percepire al cliente di essere importante in ogni fase della relazione, sia prima, che durante, che dopo l'acquisto. Solo una cura così maniacale della qualità dell'esperienza d'acquisto permetterà al Brand di conquistare quel famoso vantaggio competitivo a cui si riferisce la ricerca.



Ultimi due passaggi sono la fase di Handover del prodotto, cioè il lasso di tempo che passa tra il perfezionamento dell'acquisto al ritiro dell'auto nuova. Questo step è estremamente delicato perché si rischia di perdere quasi completamente il contatto con il cliente. Egli facilmente potrebbe sentirsi abbandonato a se stesso. Aspetto, questo, da evitare con ogni iniziativa possibile. E' necessario impersonarsi in un cliente che ha appena effettuato un investimento ingente e che ha grande desiderio di stringere quanto prima il prodotto acquistato. Ad esempio, il Brand potrebbe colmare questo intervallo con del materiale informativo, articoli e curiosità riguardanti la vettura acquistata. Questo alimenterebbe l'attesa e farebbe sentire il cliente seguito e assolutamente non abbandonato a se stesso.

Ultimo passaggio è quello legato alla fase post-vendita. Momento importantissimo in cui seguire il cliente, richiamare alla sua attenzione eventuali scadenze e proporgli scoutistiche mirate, potrebbe influenzare sensibilmente la sua percezione di qualità legata al Brand. Inoltre, un'attenzione di questo tipo incrementerebbe drasticamente la probabilità di un riacquisto successivo al verificarsi di una delle motivazioni tipiche, precedentemente elencate, che portano all'inizio di un nuovo processo d'acquisto.

Come già più volte sottolineato, sempre più Brand si stanno allineando su un livello di cura dell'esperienza d'acquisto molto elevato, poiché esso risulta ad oggi l'arma vincente per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Strumenti sfruttati per il raggiungimento di questo vantaggio competitivo sono proprio quelli del Marketing Esperienziale. Questa nuova branca del Marketing che mette al centro del suo approccio proprio la cura del processo d'acquisto del consumatore nella sua interezza. La rilevanza sempre maggiore raccolta da questa nuova area di studio, ha permesso lo sviluppo di numerose tecnologie a supporto delle recenti iniziative di miglioramento dell'esperienza d'acquisto.

Una panoramica su quelle che sono le iniziative virtuose del recente passato ci viene fornita da Tsw in collaborazione con Quintergia. Essi, nel 2016 hanno lanciato un interessante studio riguardante le best Practices in materia di Customer Experience. Andando a studiare con strumenti appositi eventuali dettagli di rilevanza o miglorie da applicare.

Primo esempio analizzato è stato il nuovo spot della Mercedes Classe E. Come riportato nel report, il test è stato effettuato nel Giugno del 2016 su dieci utenti di età compresa tra i 30 e i 40 anni. Essi non dovevano far altro che osservare lo spot mentre venivano monitorati da diversi strumenti. Primo fra tutti un paio di occhiali con Eye-Tracking integrato in grado di rilevare i punti dello schermo su cui l'utente si è concentrato maggiormente nel corso della visione dello spot. Inoltre, gli studiosi hanno deciso di tenere sotto osservazione con ulteriori strumenti anche la variazione dell'espressione facciale, l'attivazione del sistema

nervoso ed eventuali mutazioni dello stato emozionale. Incrociando i dati rilevati con parametri standard precedentemente fissati, è emerso come il tasso di engagement si può attestare intorno al 70% ma, nonostante un livello di impatto di 82.43 su cento, l'attrazione dal prodotto arriva solo al 50%. Di seguito in figura 2.4, la tabella completa con i dati elaborati da Qwince Ltd:

L'attestazione di un livello di Engagement con quei valori conforta il Brand su quello che sarà il comportamento dello spettatore medio. Il quale, salvo particolari situazioni, non avrà problemi nell'osservare lo spot per la sua intera durata ed anche la memorizzazione delle informazioni comunicate non avrà ostacoli nel fissare dettagli nella mente dello spettatore.



**FIGURA 2.4 - RISULTATI STUDIO SPOT MERCEDES CLASSE E. FONTE: QWINCE LTD.**

Altro episodio analizzato è la visita di un cliente in una concessionaria Land Rover. Il test è stato condotto nel Settembre del 2016 e nella sua realizzazione sono stati coinvolti quattro utenti. Il compito di base prevedeva l'esplorazione libera dello spazio espositivo con il fine ultimo di ottenere informazioni circa l'acquisto di un Range Rover Sport Edition. I parametri monitorati sono stati gli stessi dell'esempio precedente, con un particolare focus sulla parte emozionale e sull'Eye-Tracking. Dai risultati è emerso un coinvolgimento emotivo in crescita che ha rappresentato il punto cruciale di tutta l'esperienza all'interno del concessionario. I risultati sono stati ottenuti confrontando i parametri rilevati da tutti gli utenti coinvolti, per poi trarne degli elementi comuni da poter considerare affidabili e rilevanti. Il test ha, inoltre, permesso di individuare quattro diversi punti di ingaggio con i quali gli utenti si interfacciano alla ricerca di informazioni. Essi sono: il concierge, il totem, l'automobile ed il venditore. In particolare, il tempo passato con il concierge è stato minimo (solo l'1% dell'interazione totale) mentre il venditore e l'automobile hanno ricoperto il ruolo dei protagonisti con rispettivamente il 43% ed il 37% del tempo dedicato rispetto al totale. Anche i totem hanno rappresentato una componente rilevante, poiché hanno visto dedicarsi il 18% del tempo totale. Questi ultimi vedono la parte superiore come quella visualizzata più volte dagli utenti. Ma nel complesso il tempo medio dedicato all'analisi delle informazioni presenti sui totem risulta piuttosto elevato.

Addirittura, alcuni utenti lamentano la presenza di informazioni insufficienti a quelli che sono i loro interessi (ad esempio non si elencano le colorazioni disponibili).

Questo breve studio ha evidenziato come ogni touchpoint con il cliente deve essere curato nel miglior modo possibile, poiché ognuno di essi nasconde dei dettagli rilevanti che se implementati genererebbero dei sensibili miglioramenti all'esperienza d'acquisto e, conseguentemente, alla percezione di qualità.

Uno dei maggiori Brand presenti sul mercato che ha recentemente deciso di investire risorse finanziarie e competenze sulla cura quasi maniacale della Customer Experience è Ford. Con il progetto Vignale è andata a dedicare un'intera linea di produzione alla creazione di un prodotto che non si limitava alla vettura in se, ma a tutti i servizi ed i dettagli che contornavano la vettura. Ciò che Ford sta cercando di fare è aumentare il prezzo di vendita di un notevole 30-40% rispetto al modello base, giustificando tale incremento con un'esperienza d'acquisto unica nel suo genere ed altamente esclusiva. Ciò che Ford ha deciso di trasmettere con la linea Vignale è un approccio totalmente differente rispetto al passato. Non si tratterà più di acquistare una semplice vettura. Come dichiarato dal Presidente e AD di Ford Italia, Domenico Chianese, ai microfoni di OmniAuto.it (2016), il loro intento è quello di restituire ai loro clienti il *tempo*. Chiaramente l'intera car line è dedicata ad uno specifico target che solitamente è rappresentato da manager o generici lavoratori adulti. Di conseguenza il tempo rappresenta una risorsa preziosa per queste categorie di clienti. Non a caso la maggior parte dei servizi offerti (come approfondito nei successivi paragrafi) hanno come obiettivo principe quello di far risparmiare al cliente del tempo prezioso da dedicare al lavoro o ad altre attività di tempo libero.

Il cliente Vignale avrà un personale Relationship Manager che si occuperà di seguirlo costantemente per risolvere ogni tipo di necessità e soddisfare qualsiasi bisogno. Ricordargli quando è il momento di eseguire la manutenzione, nonché prenotarla al posto suo. Essere sempre reperibile per dubbi, incertezze, necessità.

Ma, ancor prima dell'acquisto, il cliente interessato ad una Ford Vignale riceverà un trattamento premium dal primissimo ingresso in concessionaria. Sarà fatto attendere nella Vignale Lounge, uno spazio appositamente riservato con tutti i confort del caso. Verrà accompagnato nella configurazione della vettura da una consulente dedicata e gli verrà proposto immediatamente un test drive della durata di 24h che gli permetterà di testare il veicolo nell'utilizzo quotidiano e capire se è l'auto che fa per lui.

Proporre un modello oggettivamente premium per rifiniture di qualità e migliorie estetiche, contornando il tutto con un'esperienza decisamente esclusiva e di lusso, con il fine di far sentire il cliente, in tutto e per tutto, speciale ed unico nel suo genere.

---

## *2.3. Situazione attuale del mercato Europeo e prospettive future*

Una volta contestualizzato il concetto di Customer Experience, Customer Journey e Qualità Percepita all'interno del mondo Automotive, è bene focalizzarsi rapidamente su quella che è la situazione attuale del mercato Automotive in Europa. Nei seguenti paragrafi, verrà approfondito quello che è l'Ambiente attuale in cui il mercato dell'Automobile si radica, analizzando sia le variabili microeconomiche influenzate dagli atteggiamenti dei player di mercato, che gli aspetti macroeconomici tipici del contesto geopolitico e legislativo attuale.

Il focus si concluderà con quelli che sono considerati i possibili scenari futuri, evidenziando quelli che sono gli elementi su cui le Case Automobilistiche stanno puntando e con cui contano di mantenere la propria competitività all'interno del mercato.

### *2.3.1. La situazione attuale del mercato analizzata tramite lo strumento della SWOT Analysis*

Nei precedenti capitoli ci siamo occupati di approfondire il discorso dell'evoluzione del Marketing nel corso degli anni e dell'introduzione del tanto citato "Marketing Esperienziale". In questo capitolo, però, vorrei focalizzare l'attenzione sulla situazione attuale del mercato e su quelli che potrebbero essere i risvolti nel prossimo futuro. L'obiettivo è quello di incastonare il concetto di Marketing Esperienziale nel contesto ambientale attuale per poter comprendere quelle che sono le dinamiche che lo portano ad agire. Inoltre, con una panoramica sui potenziali scenari futuri, porteremo all'attenzione del lettore i risvolti ambientali che questo nuovo approccio al Marketing potrebbe dover affrontare.

Nel suo testo dedicato al Marketing nel settore Automotive, Elena Candelo (2009) è andata ad analizzare il lavoro svolto da Heneric, Licht e Sofka (2005): un'analisi SWOT (mostrata in Figura 2.5) di quello che è il settore Automotive in Europa ad oggi.

L'analisi SWOT rappresenta una metodologia semplice e molto efficace per avere chiaro di fronte a noi quelle che sono le condizioni e gli elementi chiave dell'ambiente esterno che ci circonda e di quello interno al nostro mercato. Essa è composta da quattro aree, le cui iniziali vanno a comporre l'acronimo che conferisce il nome allo strumento. Le aree in questione sono: Forze (Strength), Debolezze (Weaknesses), Opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats).

Le Forze che vengono evidenziate dai suddetti autori sono:

- *Grande mercato interno*: un grosso vantaggio dell'Europa è quello di avere un bacino d'utenza molto ampio da poter sfruttare. Questo conferisce alle Case Automobilistiche la possibilità di sfruttare le economie di scala e di scopo per migliorare la marginalità riducendo i costi di produzione.

<p style="text-align: center;"><b>FORZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande mercato interno.</li> <li>• Clienti europei "fedeli" all'auto europea.</li> <li>• Domanda raffinata.</li> <li>• Value chain modulare.</li> <li>• Lavoro specializzato.</li> <li>• Elevata capacità di innovazione.</li> <li>• Forte posizione nello scambio internazionale.</li> <li>• Capacità di rispondere alla domanda estera.</li> <li>• Buona posizione in Cina.</li> <li>• Lavoro specializzato nei nuovi stati membri dell'Unione Europea.</li> <li>• Economia e legislazione stabili.</li> <li>• I trasporti su strada sono la principale componente delle value chains delle imprese europee.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBOLEZZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttività bassa.</li> <li>• Elevati costi del lavoro e normativa rigida del mercato del lavoro.</li> <li>• Cessione di conoscenze dovuta alla necessità di stringere joint venture.</li> <li>• Lento sviluppo della domanda nei mercati nazionali.</li> <li>• Influenza politica sulle decisioni riguardanti la value chain.</li> <li>• Miopia nel feed-back della domanda nei mercati emergenti.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizione forte nei mercati mondiali.</li> <li>• Forte presenza nei BRIC.</li> <li>• Il trend verso la liberalizzazione dei mercati crea condizioni favorevoli.</li> <li>• Apertura dei nuovi mercati ed intensificazione delle relazioni esistenti.</li> <li>• Applicazione delle nuove tecnologie.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione imposta dalla normativa.</li> <li>• La normativa mette in pericolo la flessibilità della value chain.</li> <li>• Deficit di infrastrutture stradali.</li> <li>• Eccesso di capacità operativa.</li> <li>• Lento sviluppo economico in Europa.</li> <li>• La sfida dell'innovazione potrebbe mettere a rischio l'eccellenza nella produzione.</li> <li>• Forte concorrenza nel campo dell'innovazione da parte dei costruttori giapponesi.</li> </ul>

**FIGURA 2.5 - ANALISI SWOT ATTUALE MERCATO EUROPEO. FONTE: CANDELO, ELENA. IL MARKETING NEL SETTORE AUTOMOTIVE. G GIAPPICHELLI EDITORE, 2009, PAG. 102**

- *Clienti europei fedeli*: la clientela europea risulta estremamente fedele comparata con quella degli altri continenti. Questa fedeltà permette di guadagnare un vantaggio competitivo che si potrebbe tradurre nell'applicazione di un Premium Price.
- *Domanda raffinata*: oltre ad essere una domanda ampia, è anche una domanda di qualità quella del Vecchio Continente. Il consumatore medio del settore Automotive è tendenzialmente competente ed appassionato. Per la maggior parte degli utenti l'automobile non è un semplice bene come gli altri, è un oggetto frutto di passione e dedizione. Questo implica spesso un processo d'acquisto particolarmente lungo per giungere ad una decisione finale.

- *Value chain modulare*: le grandi Case Automobilistiche europee hanno raggiunto col tempo una capacità di gestione della value chain superiore alla media mondiale. Questo gli ha conferito il potenziale di lavorare anche con volumi di produzione inferiori rispetto alle capacità della linea prodotto. In questo modo, l'intera fase di produzione è in grado di sostenere anche periodi di difficoltà economica che porta a ridurre i volumi prodotti.
- *Lavoro specializzato*: il decorso degli anni e le nuove tecnologie richiedono elevate competenze. In questo il mercato europeo si distingue per la capacità di impiegare risorse dall'elevata preparazione.
- *Elevata capacità d'innovazione*: legandosi al discorso precedente sull'alta specializzazione nel lavoro. E' necessario sottolineare come la nostra Forza Lavoro, oltre a sostenere egregiamente l'evoluzione tecnologica del mercato, è anche in grado di fornire valore aggiunto ed essere pioniera di ulteriori innovazioni di settore.
- *Forte posizione nello scambio internazionale*: la posizione geografica strategica dell'Europa le conferisce un ruolo predominante negli equilibri economici mondiali. Il settore Automotive non è da meno e questo gli permette di gestire le collaborazioni internazionali e di sfruttare facilmente le opportunità che si presentano.
- *Capacità di rispondere alla domanda estera*: tradizionalmente gli attori del mercato Automotive in Europa sono stati sempre molto reattivi nel rispondere alle mutazioni dell'ambiente circostante. Questo dovuto alla loro capacità di raccogliere in maniera efficace i feedback dei clienti e di analizzare le loro necessità. In questo modo, le Case Automobilistiche europee sono state in grado negli anni di competere anche nei mercati esteri con ottimi risultati.
- *Buona posizione in Cina*: secondo gli esperti, il mercato cinese rappresenterà la nuova frontiera del settore, per questo motivo diversi Brand stanno già mettendo in campo diverse strategie per inserirsi nel suddetto mercato.
- *Lavoro specializzato nei nuovi stati membri*: esistono diverse opportunità non solo nel mercato cinese, ma anche in quelli di Stati Membri in fase di sviluppo dell'Unione Europea. Paesi quali la Polonia, la Repubblica Ceca, l'Ungheria, stanno incrementando la loro capacità produttiva e la specializzazione nella loro Forza Lavoro. Questo li rende territori appetibili per estendere il bacino d'utenza dei Paesi più industrializzati grazie anche alla prossimità geografica.

- *Stabilità legislativa ed economica*: nonostante alcuni Stati presentino ancora delle situazioni instabili dal punto di vista governativo, nel complesso l'Europa è stabile da anni e presenta una struttura in grado di competere con le maggiori forze mondiali.
- *I trasporti su strada rimangono la principale componente delle value chains*: la capacità dell'Europa di sviluppare, in passato, una fitta ed efficiente linea di trasporto su strada ha permesso a tutti gli Stati Membri di ricevere investimenti data la certezze di redditività.

Una volta analizzati i punti di forza, è il momento di passare a quelli di debolezza. Essi, come vedremo di seguito, presentano degli elementi di rilevanza soprattutto nell'ambito della gestione del lavoro e dell'efficienza lavorativa. Nel dettaglio:

- *Costo alto del lavoro*: in Europa il costo orario del lavoro è decisamente alto, questo comporta un netto innalzamento dei costi generali e la conseguente perdita di competitività rispetto ai Paesi in via di sviluppo. Secondo la tabella stilata da Becker (2006) e riportata in Figura 2.6 dallo studio di Elena Candelo, il costo del lavoro rappresenta un quinto del totale. Ma lo stesso autore sostiene come i numeri in essa inseriti non siano totalmente veritieri. Questo perché il costo del lavoro non si rifà solo alla mera

Materiali	47%
Lavoro diretto	21%
Amministrazione	10%
Ammortamento	6%
Ricerca e sviluppo	6%
Costi di logistica	3%
Altri costi	7%

**FIGURA 2.6 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE COSTI DEL LAVORO. FONTE: CANDELO, ELENA. IL MARKETING NEL SETTORE AUTOMOTIVE. G GIAPPICHELLI EDITORE, 2009, PAG. 105**

somma del costo del personale. Ci sono una serie di esborsi ulteriori legati alla Forza Lavoro, per non parlare dei costi del lavoro sostenuti dai fornitori del Brand. Di conseguenza, se andassimo a valutare il costo del lavoro tendendo in considerazione il suo ruolo nell'intera value chain, la percentuale passerebbe dal 21% (circa un quinto del totale) al 75%.

- *Orari di lavoro/volumi di lavoro per anno*: nell'ultimo ventennio in Europa sono state ridotte le ore lavorative. In Germania sono state portate a 35 nel '98 e in Francia nel 2002. Di conseguenza, l'intero sistema si trova di fronte una doppia sfida: massimizzare l'efficienza con meno ore di lavoro a disposizione.

- *Produttività*: secondo il focus di Elena Candelo, gli operatori europei sono indietro in fatto di produttività del lavoro rispetto a Stati Uniti e Giappone. Per produttività del lavoro intendiamo il costo orario per unità prodotta, che in Unione Europea si attesta su cifre superiori a quelle giapponesi e coreane. Un tempo la Germania, come anche l'Italia, risultavano molto più competitive sotto questo punto di vista, perchè con lo stesso lasso di tempo e la stessa capacità produttiva, il lavoro ti costava meno. Ma negli ultimi anni la situazione è totalmente cambiata. Ad oggi, infatti, i Paesi europei stanno perdendo molta competitività nei confronti di Stati con un bassissimo livello del costo del lavoro e livelli di produttività alti (vedi ad es. Cina). Quindi, oggi le Case Automobilistiche valutano attentamente in quali Paesi localizzare le proprie catene di produzione.
- *Elevati costi del lavoro e normativa rigida del mercato del lavoro*: elevato costo del lavoro determinato dall'alta competitività del mercato e la conseguente necessità di avere Forza Lavoro estremamente qualificata. Questa è la situazione attuale del mercato dell'Auto in Europa. Inoltre, come se non bastasse, gli stringenti vincoli imposti dalla Legislazione rendono ancora più ardua l'impresa degli operatori del settore chiamati a garantire contemporaneamente grande flessibilità e qualità premium.
- *Trasferimento di conoscenze dovuto alla necessità di stringere joint venture*: la necessità delle Case Automobilistiche di legarsi ad Imprese estere per stringere joint venture comporta la condivisione di know-how. Questo scambio di conoscenze è frutto di ricerca che ha necessitato grandi investimenti. Ma la cura modesta della proprietà intellettuale che vige in Paesi come India e Cina, porta alla concreta possibilità di perdere l'esclusività di questo know-how ed osservare mentre i concorrenti lo sfruttano a costi sensibilmente inferiori. Questo riduce la competitività ed i ritorni sugli investimenti in ricerca.
- *Lento sviluppo del mercato interno europeo*: sostanzialmente il ritmo di crescita del mercato europeo registrato negli ultimi anni è molto basso. Soprattutto paragonato a quello di mercati attualmente floridi ed in sviluppo come quelli asiatici o del Sud America.
- *La politica influenza le decisioni riguardanti la value chain*: esistono Paesi in cui la produzione automobilistica è diventata con gli anni un orgoglio nazionale (vedi ad es. Italia e Germania). Questo implica una serie di vincoli non scritti che riducono la produttività e aumentano i costi rendendo il Brand meno competitivo. Ne sono un esempio quegli impianti storici che la Casa Automobilistica vorrebbe magari sopprimere a causa di un basso livello di produttività, e l'opposizione non verbale che il sistema politico genera per evitare l'eventualità.



- *Miopia nel feedback della domanda dei nuovi mercati*: la domanda europea, come già accennato tra le “Forze”, è molto raffinata e ricca di informazioni per le Case Automobilistiche. Però, tale domanda non è in grado di fornire agli operatori di mercato dei feedback interessanti per inquadrare i consumatori dei mercati emergenti.

L'analisi SWOT, suddivisa in questo modo, oltre ad evidenziare quattro aree di analisi, funge anche da strumento di analisi per due macroaree: ambiente interno ed ambiente esterno (Pickton e Wright, 1998). Mentre quelle che identifichiamo come Forze e Debolezze fanno parte dell'analisi esterna, le Opportunità e le Minacce, che illustreremo a breve, sono frutto di un'analisi svolta sull'ambiente esterno. Questa seconda parte di analisi è fondamentale per effettuare un accurato lavoro di prospezione ed individuare quelle che potrebbero essere le opportunità offerte dall'ambiente esterno, come anche prepararsi ad affrontare le minacce esistenti e potenziali.

A tal riguardo, quelle che Heneric ed i suoi colleghi (2006) hanno evidenziato come potenziali opportunità del mercato dell'Automobile sono:

- *Posizione forte nei mercati mondiali*: l'esperienza decennale nel settore ha permesso agli operatori del mercato europeo di rendere l'Europa stessa un player importante nelle dinamiche mondiali. Questa esperienza acquisita, permette alle Case Automobilistiche europee di sfruttare anche i mercati esteri per potenziare il loro business.
- *Presenza nei BRIC*: come già detto, la presenza di operatori europei nei mercati esteri è piuttosto solida. Ciò acquisisce ancor più valore se rapportato alle potenzialità e ai livelli di crescita del complesso di paesi emergenti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).
- *Trend verso il libero mercato*: l'attività della WTO (World Trade Organization) è diretta ad allargare continuamente il numero di Stati membri. Questo genera un incremento della Globalizzazione e della competizione, ma anche l'accesso a mercati prima non penetrabili. Si pensi alla Cina, che, una volta entrata nella WTO, ha eliminato ogni tipo di dazio doganale.
- *Nuove tecnologie*: innovazioni degli ultimi anni riguardano principalmente la riduzione dell'inquinamento. Le nuove tecnologie sulle vetture a basso impatto ambientale come le elettriche o le ibride stanno prendendo sempre più piede mostrando aggiunte innovative ad ogni modello in uscita.

Oltre alle Opportunità, l'ambiente esterno presenta spesso delle Minacce che mette di fronte alle Imprese che fanno business in un determinato mercato. Nel caso del settore Automotive, le minacce principali sono:

- *Innovazione spinta dalla normativa*: negli Stati Uniti la legislazione fornisce un supporto importante all'innovazione avendo un'orientamento sul lungo periodo. Al contrario, in Europa l'occhio della legislazione è concentrato più sul breve termine, questo potrebbe portare una sensibile perdita di competitività nel settore Automotive.
- *La normativa può mettere in pericolo la flessibilità della value chain*: la legislazione europea si oppone anche al progresso e alla flessibilità della value chain. Per essere sempre competitive, le grandi Case Automobilistiche tendono ad aggiornare e ri-strutturare continuamente la linea di produzione. Ma, la rigidità legislativa spesso ne ostacola gli sforzi.
- *Deficit di infrastrutture stradali*: lo stress generato dal traffico e dalle pessime condizioni delle infrastrutture sia nazionali che locali, potrebbero dissuadere i consumatori dall'acquisto di nuove vetture.
- *Eccesso di capacità produttiva*: il Giappone insieme a Nord America ed Europa ha visto ridurre la domanda negli ultimi anni. Al contrario, Paesi in via di sviluppo come quelli in Asia, Sud America ed Est Europa stanno osservando una rapida impennata della richiesta nel settore. Questo, unito ai costi del lavoro eccessivi e alla bassa produttività, potrebbero portare ad una grave perdita di competitività.
- *Trend Macro-Economico in Europa*: invertire il trend di calo della domanda è estremamente difficile, poiché il mercato Europeo è saturo. Inoltre, anche l'apertura di nuovi mercati genera un attacco immediato da parte dei costruttori cinesi che vantano livelli di produttività maggiori e quindi alta competitività. Oppure, capita che i Governi locali spingano per la creazione di un'industria nazionale, anche questo contribuisce a ridurre i margini competitivi (Maxton e Wormald, 2004)
- *La sfida nell'innovazione potrebbe mettere a rischio l'eccellenza nella produzione*: il dovere di competere in un mercato così complesso spinge le grandi Case Automobilistiche a puntare su quelli che sono i segmenti di maggior successo nel loro portafoglio di prodotti. La diretta conseguenza è la perdita di quelle che potrebbero essere i mercati del futuro e le innovazioni che richiede il mercato.
- *Forte concorrenza nel campo dell'innovazione da parte dei costruttori giapponesi*: l'ultimo ventennio ha mostrato una crescita esponenziale delle competenze e della qualità dei prodotti di Brand giapponesi come Nissan, Toyota e Honda. Questo, se non contrastato a dovere con innovazioni di successo dal mercato Europeo, potrebbe portare negli anni ad un netto predominio delle vetture nipponiche.

Quella appena descritta è l'attuale situazione del mercato europeo. Era necessario eseguire una panoramica con il fine di comprendere l'ambiente nel quale il mercato Automotive è in via di definizione. Questo

permette al lettore di contestualizzare lo sviluppo del Marketing Esperienziale. Le Case Automobilistiche si trovano in un momento delicato, ove le minacce sono tante e le opportunità sono principalmente rappresentate dai mercati emergenti. Tra le debolezze è stata sottolineata più volte la graduale perdita di competitività dovuta a costi del lavoro eccessivi rapportati alla produttività della Forza Lavoro. Questo porta facilmente a comprendere come i grandi Brand del settore si trovino di fronte ad un bivio: distaccarsi progressivamente dal mercato europeo oppure incrementare le entrate per sostenere i costi elevati. Allo stesso tempo, però, sfruttare un aumento dei prezzi per incrementare i ricavi è una strategia non praticabile per via di un'altra minaccia: la crescente competitività di Paesi in rapido sviluppo che possono godere di costi del lavoro inferiori. Ergo, la strategia più corretta consiste nell'incrementare i margini sulla base di un aumento della qualità del servizio. Punto cruciale, questo, del Marketing Esperienziale, che considera il progressivo distacco dal prezzo come principale indice di valutazione un suo obiettivo fondamentale. Il consumatore deve essere seguito, tutelato e compreso in maniera talmente accurata che il prezzo diventerebbe un fattore da considerare secondariamente.

### 2.3.2. Possibili scenari futuri

Una volta analizzata quella che è la situazione attuale con l'aiuto dell'analisi SWOT del moderno mondo Automotive, è il momento di tracciare quella che potrebbe essere la strada del prossimo futuro.

Heneric et al. (2006) delineano due possibili scenari, uno positivo e l'altro negativo. La legge dei grandi numeri ci insegna come in analisi di questo tipo la realtà poi si concretizzerà nel mezzo. Ma andiamo ad analizzare nel dettaglio questi due estremi scenari per poter trarre le dovute conclusioni.

Lo scenario peggiore viene definito "killling the engine". Tra le casistiche che potrebbero prendere forma c'è:

- *Un aumento della domanda di petrolio*: la Recessione che ha colpito l'Occidente nel 2008-2009 ha ridotto gli investimenti dedicati alla ricerca di nuove tecnologie che sfruttassero le energie alternative. Una volta ritornati alla movimentazione economica precedente alla Crisi, i Paesi Asiatici e quelli in via di sviluppo del Resto del Mondo hanno goduto di una ripresa più prorompente di quella Europea. Gli standard di vita di questi Paesi si sono quindi allineati con quelli Occidentali comportando un incremento della quantità richiesta di petrolio. La diretta conseguenza sarà un nuovo aumento del prezzo del greggio paragonabile ai picchi dell'Agosto 2008. A questo punto, l'industria Europea, sebbene abbia prodotti a basso consumo energetico, vedrà la propria domanda ridursi in favore di un crescente orientamento al trasporto pubblico (Brandon, 2002).

- *Aumenta la domanda di bassi consumi e che sfruttano energie alternative alle tradizionali*: I mercati Europei sono rimasti con il tempo indietro in quanto a sviluppo di tecnologie di propulsione alternative. In Europa c'è un solido legame con i propulsori mossi da carburante diesel. Esso consuma poco e garantisce un'elevata efficienza. Nonostante ciò, in Nord America esso appartiene ad una nicchia che raccoglie poca clientela. Questo rende estremamente difficile penetrare mercati esterni a quello europeo. Al contempo, i costruttori giapponesi hanno sfruttato l'ultimo decennio allo sviluppo ed al consolidamento delle tecnologie ibride, di cui oggi sono diventati i leader indiscussi (Hart, 1997).
- *Svaniscono le speranze del mercato cinese*: il potenziale scenario analizzato nell'analisi SWOT sta mano mano perdendo probabilità di realizzazione. La Cina si è attestata come terzo costruttore mondiale. Ma da potenziale opportunità, il mercato cinese si è tramutato in una vera e propria minaccia. I costruttori cinesi sono progressivamente emersi grazie a delle solide e ricche joint venture che l'hanno resa un Paese temibile dal punto di vista competitivo. Le flessibili normative circa la protezione del Patrimonio Intellettuale nei Paesi asiatici ha ridotto la possibilità di mantenere vantaggi competitivi per lungo tempo. Inoltre, il Governo ha recentemente promosso la campagna "Buy Chinese" che invita la popolazione ad acquistare i prodotti locali piuttosto che importare dall'estero. E, nonostante la rimozione dei dazi doganali, la campagna ha funzionato, permettendo alla Cina di trattenere gran parte della ricchezza dei consumatori locali entro i confini nazionali.
- *Difficoltà a competere nella produzione*: anche questo punto è stato trattato nell'ambito dell'analisi riguardo ai punti deboli dell'attuale mercato Automotive. Secondo questo scenario negativo che potrebbe concretizzarsi nel prossimo futuro, la bassa capacità del mercato europeo di competere è dovuta anche alle stringenti norme governative. Tali norme rendono più complesso abbassare i costi di produzione e presentarsi fronte al mercato con un'offerta competitiva sotto tutti i punti di vista. Le strategie di differenziazione diventano meno facili da applicare, tranne per delle ristrette nicchie di mercato. I costruttori si dirigono verso una riduzione dei costi che i player di mercato europei possono sostenere solo in parte. Nella catastrofica visione di Heneric et al. (2006) solo tre degli attuali costruttori europei reggerebbero l'impatto del verificarsi di tale scenario.

Dalla situazione peggiore si passa alla migliore. L'industria Europea passa in "pole position" nell'accesa competizione mondiale. Questa visione più ottimistica si basa su di un rafforzamento dei costruttori europei e sulla loro capacità di perseverare nello sviluppo di tecnologie alternative. La dipendenza dal petrolio rimarrà, ma si cercherà di sfruttarla quanto più possibile a proprio favore per aumentare la competitività. In particolare:

- *L'industria automobilistica europea riesce ad aumentare l'efficienza e a diffondere le tecnologie diesel:* nonostante l'innovazione ibrida garantisca maggior efficienza, minori consumi e un rispetto dell'ambiente superiore, non riesce a fare grip nei gusti del consumatore europeo. In questo scenario, al contrario, i costruttori all'interno del nostro mercato riescono ad esportare i propri prodotti, in particolare le motorizzazioni diesel. Questo gli permette di penetrare in maniera più ampia i mercati esteri ed aumentare la competitività. Heneric et al. citano Koppel (1999) nel disegnare uno scenario futuro caratterizzato da vetture Fuel-Cell mosse da idrogeno. Il nuovo carburante vedrà l'Europa ed i suoi costruttori come dei leader nel settore. Inoltre, la capacità dei costruttori europei di applicare un'accurata differenziazione gli permetterà di essere competitivi su più fronti.
- *L'industria automobilista europea trarrà vantaggio da una situazione politica più stabile e dallo sfruttamento dei salari inferiori dai Paesi dell'Est:* l'industria delle automobili è catalizzatrice di 2,5 milioni di persone in Europa. Le tre forze nel mercato Automotive sono rappresentate da Europa, Giappone e Stati Uniti, ma i pesi cambiano e l'Europa raccoglie sempre più rilevanza. La diffusione della Fuel-Cell non rende più un problema la legislazione ambientale stringente e i costruttori hanno la libertà di investire le proprie risorse economiche in ciò che preferiscono e che contribuisce all'aumento della produttività. Il mercato delle automobili in Europa rimane molto rilevante e questo, in un momento florido, gli permette di trascinare tutto ciò che ad esso è correlato, in particolare i mercati complementari.

Passando dai testi all'attualità per parlare di prossimo futuro, in un interessante articolo caricato sul Blog Online *Tsw*, Riccardo Coni (2016) ripercorre i momenti cruciali e gli interventi più rilevanti dell'Automotive Marketing Forum 2016. Lo scorso anno, hanno preso parte all'evento tante tra le figure più rilevanti ed influenti del mondo Automotive.

Analizzando i vari interventi, saltano subito all'occhio le parole di Massimo Faraò, Audi Marketing Director di Volkswagen Group, il quale presenta la strategia integrata di comunicazione per Audi Quattro. Egli sottolinea il legame tra Audi, territorio e tecnologia, e di come i mezzi digitali sono e saranno sempre più importanti per creare profondità del marchio. La comunicazione integrata permette di instaurare un dialogo continuo con il consumatore che permetta di condividere le sue emozioni migliorando l'esperienza di consumo attuale e futura.

Gli fa eco Ettore Pianca, Fiat Marketing & Communication Manager in FCA Italia. Pianca, nel suo intervento, ripercorre quelli che sono i principali elementi di successo nella comunicazione di un Brand:

1. Messaggio: esso deve essere emozionante ed in grado di catturare l'attenzione del consumatore che ne viene a contatto.
2. Investimento Media: il budget da destinare allo sfruttamento dei canali di comunicazione, tradizionali e non, deve essere ingente per permettere al Brand di competere.
3. Strategia multicanale: è fondamentale integrare iniziative promozionali sia offline che online.
4. Promozione: il messaggio promozionale deve essere semplice e chiaro. Col fine di permettere sia al cliente che al dealer di riceverlo interamente e, nel caso del cliente, a renderlo un input motivazione. Mentre, dal lato del dealer, per metterlo nelle condizioni di comunicarlo a sua volta alla clientela interessata.

La comunicazione integrata è alla base di una comunicazione efficace nel moderno mercato Automotive. Come ripetuto più volte, obiettivo delle Case Automobilistiche è quello di sviluppare quanti più touchpoint possibili con la clientela, così da legarli e ricevere feedback da vari contesti. I clienti sono sempre più esigenti, e per competere la Casa deve fare branding con l'idea di comunicare autenticità e coerenza. E, allo stesso tempo, garantire un'esperienza di servizio all'altezza delle aspettative per rafforzare l'idea positiva del Brand che il consumatore ha in mente.

Parallelismo che risalta subito all'occhio, è quello messo in campo da Riccardo Coni tra mondo Automotive e mondo del Turismo. Si pensi alla Guida Michelin, nata nel 1900 proprio per unire questi due mondi e spingere la mobilità sul territorio con consigli, suggerimenti ed idee. Sincronia tra questi due settori che tutt'oggi non si è ancora interrotta. Non a caso, Mirko Lalli, fondatore di Travel Appeal interviene all'Automotive Marketing Forum 2016 sottolineando alla platea come sia necessario garantire l'esperienza migliore possibile agli utenti digitali del Brand. Essi sono ormai abituati ai livelli di user experience di piattaforme quali Airbnb o Booking, che vanno a formare le cosiddette liquid expectations. Aspettative da soddisfare immediatamente e nella miglior maniera possibile. Il mercato parla sempre più digitale e nel mondo delle Automobili garantire la presenza e la qualità di piattaforme online per la raccolta delle informazioni e la creazione di UGC (User-Generated-Contents), diventa fondamentale per rimanere al passo coi tempi. I consumatori cercano immediatezza, flessibilità ed accessibilità, elementi che il mondo Automotive ha faticato a trasmettere finora e che avrà il compito di garantire nel futuro prossimo.

Alcuni già stanno cominciando a mettere sul piatto iniziative mirate, è il caso del Brand Brandini, che ha dedicato una sezione del proprio sito alla spiegazione dei significati delle spie della vettura (mostrate in

## Spie Auto

Hai notato una spia illuminata nel tuo veicolo e non sai a cosa si riferisce? Ecco l'elenco completo delle spie del cruscotto e i nostri consigli su cosa fare se sono accese.

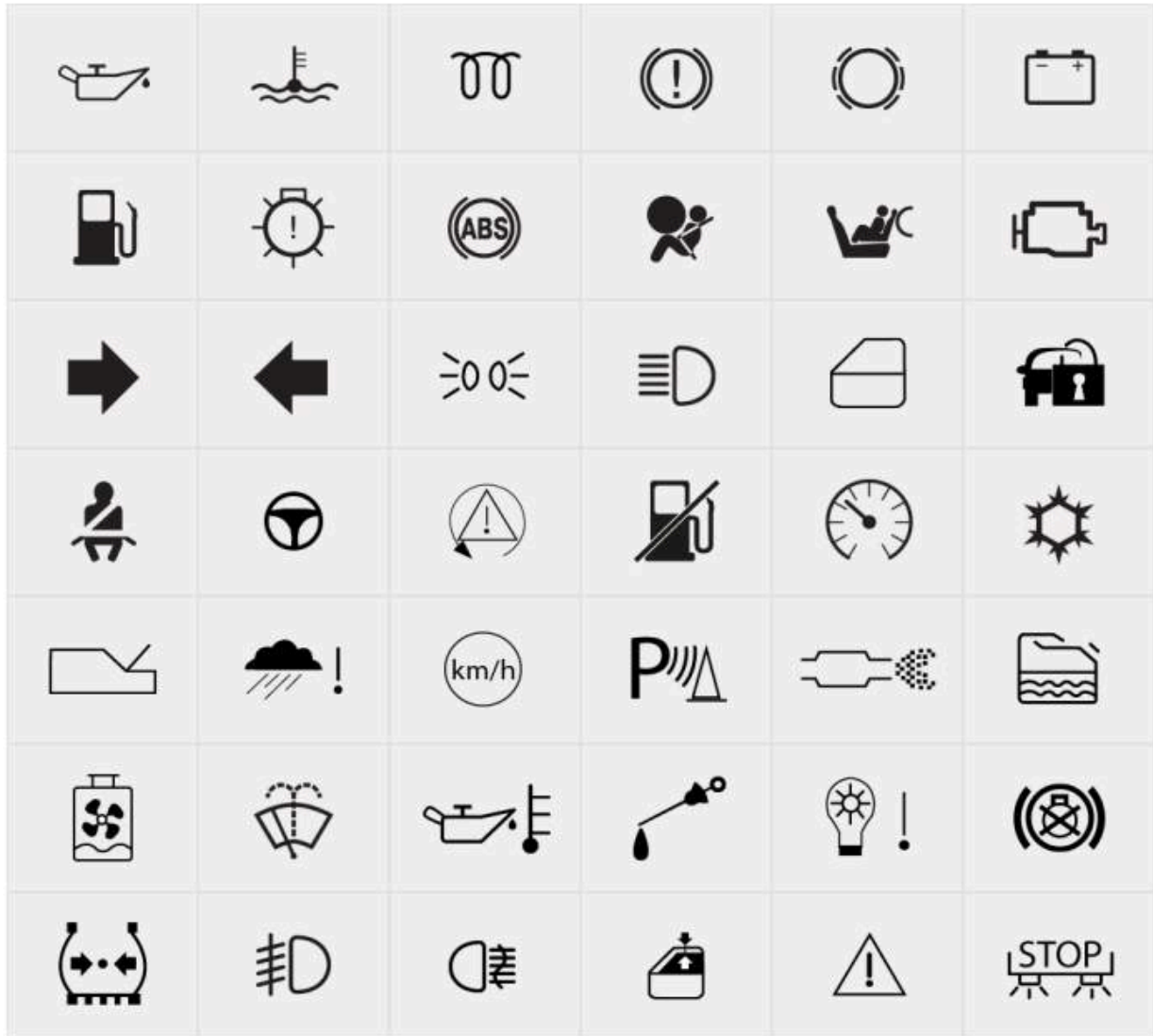


FIGURA 2.7 - TABELLA SPIE DI SEGNALAZIONE AUTO. FONTE: SITO BRANDINI.IT

Figura 2.7). Un modo intelligente per aiutare i clienti, creare awarness e lavorare sul Customer Relationship Management.

# Capitolo 3 - Business Case: Processo di Fidelizzazione Opel e Survey su Esperienza d'Acquisto

## 3.1 Cenni Storici sul Brand Opel

*“Il nostro mondo sta cambiando. Ovunque guardiamo, incontriamo nuove tecnologie e invenzioni rivoluzionarie, che hanno il potere di cambiare per sempre la nostra vita.”* (Opel Website)

Alla base della filosofia del Brand Opel c'è proprio l'idea di guardare continuamente avanti ed affermarsi come un Marchio di riferimento nel mercato Automotive. I principi sono quelli dell'efficienza e della qualità. Da sempre i prodotti del noto brand tedesco sono stati sinonimo di affidabilità e prestigio. Il Posizionamento è stato ben curato negli anni, aspetto che si percepisce anche dialogando con la Rete distributiva e di assistenza. La popolata rete post-vendita Opel manifesta un forte senso di appartenenza e di legame con le origini e la mission della Casa Automobilistica di Rüsselsheim.

Ma facciamo un passo alla volta. E' il 1862 e la Opel si lancia nel mondo del business ma realizzando macchine da cucire. Il grande amore del suo fondatore, Adam Opel, per questo prodotto lo porterà a realizzare modelli più unici che rari e di grande qualità come le mitiche “Fortuna” e “Sophia”. Ma presto si renderà conto che i suoi due gioielli non riusciranno a garantirgli le prospettive solide e prosperose che aveva in mente. A questo punto, quindi, sotto consiglio dei figli decisi di lanciarsi nel mondo delle ruote. Inizia con le bici, mercato estremamente florido ed in rapida espansione in quel periodo. E' poi la volta delle automobili, con la fondazione della Adam Opel KG nella vecchia stalla di un zio, nella Rüsselsheim che ancora oggi è il cuore del Brand.

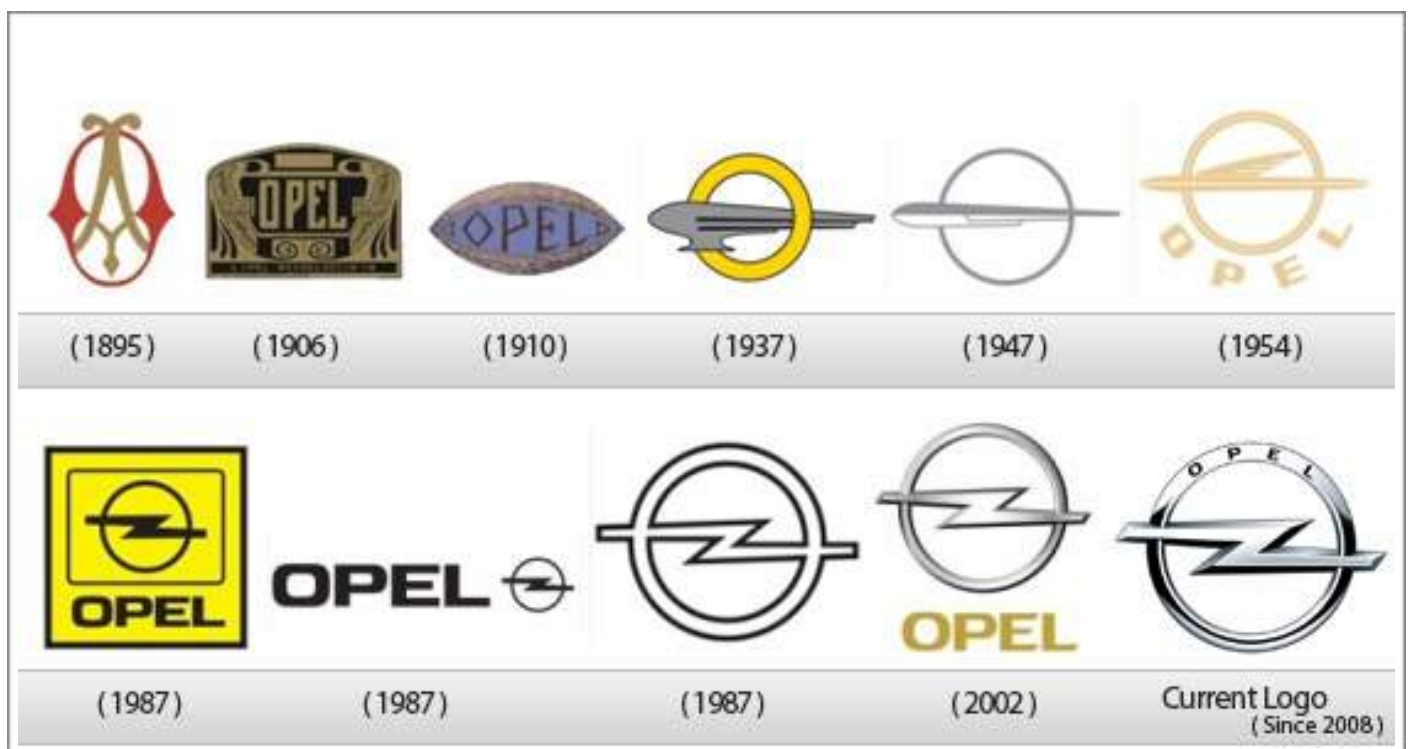
Il primo modello prodotto dalla nota Casa Automobilistica tedesca è la Patent-Motrwagen, lanciata nel lontano 1899 e realizzata con la collaborazione del costruttore Friedrich Lutzmann. Ma la vera svolta del Brand arriva nel 1909 con il lancio nel mercato della 4/8 PS, una vettura compatta, elegante ma allo stesso tempo abbordabile economicamente per la maggior parte della popolazione. La spinta nelle vendite che arriva dal lancio di questo modello permette al Marchio di risalire le classifiche di notorietà nel Paese.

L'introduzione della catena di montaggio negli anni '20 permette di ridurre ulteriormente i costi, ma allo stesso tempo incrementare il numero di unità prodotte per singola unità di tempo. Si parla di un incremento della produzione pari a cinque volte l'iniziale (Il Sole 24 Ore, 2017): dai 25 esemplari al giorno alle oltre 100 vetture prodotte per giornata lavorativa. L'automobile diventa un bene che sempre più persone possono permettersi e che quindi inizia a diffondersi sul territorio. Parlando in particolare di Opel, si registrò una



riduzione del prezzo da 4.500 a 1.800 degli allora marchi tedeschi. Opel si afferma così come marchio leader in Germania nella produzione di automobili. Registra anche un incredibile record per l'epoca, riuscendo a lanciare la sua "Raketenauto Rak" (la cosiddetta "macchina razzo") a ben 228 chilometri orari, un capolavoro ingegneristico per l'epoca.

Arrivano gli anni '30 e la crisi economica porta grandi difficoltà finanziarie anche in Europa. I fratelli Friedrich e Wilhelm von Opel decidono di trovare un accordo con General Motors per la cessione della maggioranza del pacchetto azionario del Marchio tedesco. L'accordo si chiude con la cessione dell'80% delle azioni per un totale di 33 milioni di dollari dell'epoca. Cifra da non sottovalutare in quel contesto storico, che ad oggi sarebbe paragonabile a 483 milioni di euro. Elemento fondamentale dell'accordo, però, è rappresentato dall'indipendenza progettuale e strategica che Opel manterrà nelle politiche da applicare nel mercato europeo. La GM non esporterà gli altri suoi marchi in Europa e la Casa Automobilistica di Rüsselsheim si occuperà della progettazione di Vauxhall in Gran Bretagna, Holden in Australia e Chevrolet in America latina.



**FIGURA 3.1 - EVOLUZIONE LOGO OPEL. FONTE: D'IPPOLITO, M. (2011), EVOLUZIONE DEL LOGO DI 15 CASE AUTOMOBILISTICHE [WEBLOG] LINK: [HTTP://WWW.CREARELOGO.IT/EVOLUZIONE-DEL-LOGO-DI-15-CASE-AUTOMOBILISTICHE/](http://www.crearelogo.it/evoluzione-del-logo-di-15-case-automobilistiche/)**

Gli anni '30 diventano quindi un momento cruciale per la crescita del brand tedesco che lancerà nel 1931 la Opel 1.8 Liter sviluppata negli Stati Uniti. Invece, nel 1935 sarà la volta della "Olympia", una sorta di rivoluzione nel mercato Automotive europeo, poiché rappresenterà la prima vettura con carrozzeria integrale

in acciaio. Il 1936 è l'anno della Kadett, quella che negli anni risulterà la vettura più rappresentativa del brand Opel.

La fusione con gli Stati Uniti tramite GM, non eviterà però di vedere le fabbriche della Opel diventare produttrici di materiale bellico nazista durante la Seconda Guerra Mondiale. Siamo negli anni '40 e gli stabilimenti che un tempo mettevano su strada migliaia di vetture, si specializzano nella produzione di autocarri Blitz e motori per i furgonati tedeschi. Gli Americani saranno costretti a bombardare gli stabilimenti generando ingenti danni per le linee di produzione Opel.

Finita la Guerra, alle porte degli anni '50, la fabbrica di Rüsselsheim viene rimessa in piedi da ex operai e nel 1947 inizia nuovamente a produrre. I venti anni che seguiranno saranno di rapida ascesa grazie alla spinta del Boom Economico e di modelli di qualità introdotti nel mercato. Nuovo rallentamento verrà registrato alla fine degli anni '70 a causa della crisi petrolifera, ma ancora una piccola ascesa e la definitiva stagnazione iniziata col nuovo millennio. Pochi veri sussulti dal brand tedesco, come il successo della Mokka o la certezza chiamata Corsa. Alti e bassi registrati dal modello Astra, che, affiancata nel gergo interno al Marchio con le lettere dell'alfabeto in ordine progressivo a rappresentare l'evoluzione dei modelli, vede la versione J come quella di maggior diffusione. Destino avverso invece previsto per il modello K, l'ultima arrivata in catalogo che ha sofferto dei pochi investimenti in comunicazione dovuti, probabilmente, al grande interesse rivolto alla fusione con PSA.

Quest'ultima che rappresenta i titoli di coda di un matrimonio sancito all'inizio degli anni '30 e concluso lo scorso 31 Luglio con l'ufficializzazione il giorno successivo della cessione alla Holding francese. Matrimonio andato in crisi già dagli inizi degli anni duemila che ha trovato il termine formale una volta incontrato il desiderio di Peugeot-PSA di "penetrare" mercati nei quali ha sempre fatto fatica ad inserirsi: quello italiano e quello tedesco. I nuovi modelli Crossland (già nel mercato) e Grandland (uscita prevista in Autunno) già denotano marchi dettagli "francesi" con il Leone della Peugeot in bella vista una volta aperto il grande cofano.

Se la mossa risulterà vincente ce lo potrà dire solo il tempo. Con questa trovata Peugeot-PSA diventerà il secondo produttore europeo di automobili dopo Volkswagen. Il Gruppo presenterà una quota di mercato complessiva pari al 16,6% con ben 4.3 milioni di veicoli immessi nel mercato (dati [agi.it](#)). Il gruppo francese ha chiuso l'accordo per una cifra superiore ai 2 miliardi di euro.

Il grosso interrogativo sarà rappresentato dall'opinione pubblica. Al giorno d'oggi, come già ribadito nei precedenti capitoli, l'automobile ha perso posizione nella scala delle priorità di un individuo medio. Spesso

essa risulta un mero mezzo di trasporto, il cui acquisto è legato a simpatia, aspetto esteriore e trattamento ricevuto nel post-vendita. Elemento questo ampiamente discusso, e, oltretutto, argomento cardine di codesta tesi. Motivo per cui il Marketing Esperienziale, la cura della qualità del processo d'acquisto e la presenza per il cliente diventano aspetti indispensabili per avere successo nel moderno mercato Automotive. Digressione questa, che ci serve a capire come il peso che precedentemente abbiamo assegnato al Posizionamento del Brand nella prima metà del XX secolo, ad oggi si vede drasticamente ridimensionato. L'idea di un Brand solido, affidabile, di qualità, diffusasi anche tra gli "addetti ai lavori" presenti nella rete distributiva del Marchio, ha lasciato oggi spazio ad un'attenzione maggiore su quelli che sono elementi superficiali. E, soprattutto, all'influenza sulla sfera sociale che genera il possesso di una determinata vettura con su affisso un determinato Brand.

---

### *3.2 Dettagli del Processo di Fidelizzazione Opel*

La crisi economica del 2007 ha dato una svolta decisa all'approccio delle Case Automobilistiche di tutto il mondo. In particolare, il mercato Automotive europeo sta ancora risentendo, anche se in minima parte, degli effetti di quegli anni nefasti. Probabilmente, il settore dell'Automobilismo è stato uno di quelli più colpito dalla crisi, questo ha necessariamente costretto ad apportare dei cambiamenti nell'orientamento e nell'approccio. Le Case Automobilistiche, un tempo focalizzate principalmente sulla vendita, hanno riscoperto il settore Post-Vendita e le sue potenzialità. Ciò che la crisi ha insegnato, è che in assenza di disponibilità economica dei consumatori, si tende a riparare una vettura tanto più che a comprarne una nuova. Questo ha implicato una ristrutturazione dell'intera filiera produttiva e della catena di distribuzione. Il Business dei Ricambi ha preso il sopravvento ed oggi giorno è diventato uno dei canali più redditizi per le Case Automobilistiche, data la ridotta marginalità generata dalla vendita delle auto nuove.

In questo capitolo vorrei portare alla luce delle informazioni molto interessanti frutto della mia esperienza lavorativa nel settore Automotive e con il cliente Opel. Prima di queste è la marginalità media che i venditori attestano intorno al 6-7% sul prezzo di Listino di una vettura nuova. Un valore davvero residuale considerando l'attuale battaglia sui prezzi delle vetture nuove che genera incassi minimi. Facendo l'esempio su un'utilitaria di bassa fascia con un prezzo nell'intorno dei dieci mila euro, il margine utile per un rivenditore non supera i 700 euro. Non una cifra completamente irrilevante, ma, in ogni caso, irrisoria considerando lo sforzo necessario ed il paragone con la profittabilità di un'ora in officina.

Sono queste considerazioni che hanno spinto le moderne Case Automobilistiche a spostare la loro attenzione sulla cura maniacale del cliente e della sua esperienza d'acquisto. L'obiettivo è quello di fidelizzarlo quanto

più possibile, instaurare un legame emotivo, farlo sentire a casa ogni qual volta ha davanti gli occhi il nostro Brand. E' qui che entra in gioco il Marketing Esperienziale ed il concetto di Esperienza nel Processo d'Acquisto. Ma ora concentriamoci sulla parte Post-Vendita e su quelli che sono gli strumenti che Opel ha scelto per incrementare la qualità percepita del Brand ed il prestigio nella cura del cliente.

In particolare, verranno affrontati ed approfonditi l'attenzione rivolta allo sviluppo della Rete di Assistenza Secondaria, l'innovativo programma ABC e quelli che sono i più recenti strumenti scelti dal Management per incrementare i profitti del Marchio.

### 3.2.1 Sviluppo Rete Secondaria

Gestire la cosiddetta Supply Chain è un aspetto che ha sempre generato molte difficoltà. Ci sono dei mercati in cui la Catena Distributiva gioca un ruolo fondamentale per il corretto successo del Business. Ne è un esempio proprio il mondo Automotive, soprattutto nella fase Post-Vendita dove flessibilità, tempismo e affidabilità sono armi cruciali con cui combattere la concorrenza.

Opel si presenta al mercato italiano con due magazzini principali: Fiumicino e Rüsselsheim, dove il Brand ha preso vita. Dal 2013 i contratti di Autorizzazione al trattamento del marchio sono mutati. Ad oggi, gli unici soggetti giuridici ad essere legati contrattualmente con la Casa Madre sono le Concessionarie. Di conseguenza, i due magazzini citati poc'anzi possono consegnare la merce solamente ad esse. Specifico questo aspetto, perchè come approfondirò nei prossimi paragrafi e come ho già accennato nelle righe precedenti, le tempistiche in questo settore sono fondamentali per offrire un buon servizio e avere una clientela soddisfatta.

La rete Opel conta:

- 112 Sedi Concessionarie che si occupano sia di Vendita che di Assistenza
- 209 Satelliti Concessionari (Vendita e Postvendita)
- 7 Riparatori Diretti (AR1)

Queste tre entità diverse, rappresentano quella che è la rete Primaria di Opel, quindi tutti quegli Store che sono tra la Casa Madre e la clientela finale. Col tempo, però, si è reso necessario inserire un'ulteriore figura nella catena distributiva: i Riparatori Autorizzati.

Questa entità non rappresenta altro che officine originariamente indipendenti, che hanno deciso di legarsi ad un Brand di cui diventano Riparatori ufficiali. Non a caso ho utilizzato l'appellativo "Riparatore", poiché stiamo parlando solo di Assistenza Tecnica, quindi Postvendita. Esiste però, anche un'ulteriore ruolo che un'officina originariamente indipendente può decidere di impersonare: l'Organizzato. Quest'ultimo unisce l'autorizzazione ufficiale a riparare le vetture del Marchio e ad eseguire interventi in garanzia, all'autorizzazione a vendere direttamente i veicoli del Brand. Infatti, i Riparatori Autorizzati, definiti nel gergo interno AR2, formalmente firmano un contratto con il Concessionario di riferimento che li autorizza solo alla riparazione e non alla vendita diretta. Nonostante ciò, nove volte su dieci anche le piccole Officine Autorizzate si dedicano all'attività di "segnalatori" per conto delle Concessionarie. Cioè, prendono in carico le auto dalla Concessionaria, che ne detiene anche la proprietà, e si impegnano a venderle per conto di essa in cambio di un piccolo incentivo in denaro. Con l'onere, però a carico del cliente, di recarsi presso il Concessionario per chiudere definitivamente il contratto di acquisto.

Parlando di numeri, la Rete Secondaria è composta da 280 Riparatori Autorizzati che si occupano solo dell'Assistenza Post-vendita e di ben 41 Organizzati. Presenza di Riparatori Autorizzati giustificata dalla necessità di incrementare la penetrazione nel territorio di Punti Vendita del Marchio. Infatti, questa entità garantisce una diffusione capillare di quella che è la Rete di Assistenza Post-vendita del Brand.

Dando un'occhiata a quella che è la situazione attuale del settore, in Italia Opel vanta una Rete Secondaria in linea con la media Nazionale degli altri Marchi. Come era facile aspettarsi, chi presenta il maggior numero di centri Assistenza autorizzati è la Fiat con una cifra che si aggira intorno ai 1100 punti. Viene specificata la valenza di tali numeri per il territorio nazionale, poiché il concetto di Centro Autorizzato è tutto italiano. Nel Resto d'Europa il cliente è abituato che se vuole rivolgersi ad uno Store che rappresenti il Brand, deve recarsi necessariamente in officina. Probabilmente ciò che ha spinto ed incoraggiato la diffusione di tale Figura, è la mentalità culturale italiana che prevede la ricerca di un contatto diretto e umano nei touchpoint previsti nell'Esperienza d'Acquisto. Recarsi presso un Concessionario, è per molti non solo un sacrificio in termini economici, ma anche per quanto riguarda il piacere personale di essere seguito e curato come solo il Riparatore cosiddetto "di fiducia" è in grado di fare. Un'officina Autorizzata è strutturata come compromesso tra quella che è la massima professionalità e affidabilità di un diretto distributore della Casa, il Concessionario, e la maniacale cura del rapporto umano che invece si trova in una comunissima Officina Indipendente. Il cliente così percepirà la garanzia di ricevere una riparazione di qualità, ma allo stesso tempo quell'umanità che spesso non coglie nell'efficiente ma distaccato servizio che invece offre un Concessionario Ufficiale.

### 3.2.2 Programma ABC

Tutte le attività che vengono portate avanti hanno l'obiettivo di incrementare la fedeltà della clientela ed il loro attaccamento al Brand. Cura della relazione e dell'Esperienza d'Acquisto, questi sono i due pilastri su cui si basano le recenti innovazioni di settore. Il programma ABC (illustrato in Figura 3.3) è proprio una di queste. La sua struttura prevede il dogma della figura del cliente come perno centrale intorno al quale far ruotare idee e azioni proattive.

Sempre rimanendo nell'ambito della fase Post-vendita, Opel disegna questo progetto che si fonda su ciò che l'acronimo omette: A come Attract, B come Build, C come Customize.



**FIGURA 3.2 - LOGO PROGRAMMA ABC. FONTE: PRESENTAZIONE LA CORTE, G., TRAINING PROGRAM OPEL**

Quello che il Brand tedesco ha ben in mente è il concetto di Customer Lifetime Value (CLV). Il moderno Marketing, al pari delle più innovative iniziative di accrescimento del Business in un settore, si sono allontanati dal concetto di rapporto con il cliente che si limita alla singola transazione oppure al contatto spot. La clientela va curata nel tempo, andando ad incrementare il valore della relazione anche a discapito del valore della singola transazione. Questi principi non passano più inosservati o sottovalutati, sono ormai materiale fondante per le idee di business del futuro. Si pensi alla rilevanza che hanno raccolto nel tempo le iniziative di rafforzamento del legame cliente-Azienda, come una sorta di vincolo che li porta a percorrere forzatamente la stessa strada. Ne sono un esempio la raccolta punti al supermercato, piuttosto che i contratti telefonici che prevedono un device in omaggio, come anche i finanziamenti ormai diffusi a macchia d'olio orizzontalmente su tutti i settori merceologici.

Per andare ad incidere sul CLV, Opel si è posta come primo passo quello di Attrarre la nuova clientela e, ancor più importante, riconquistare quella persa. Successivamente, arriva la parte più complicata: costruire una relazione e coltivarla nel tempo. Per fare ciò, ha previsto sette passaggi imprescindibili all'interno della lunga esperienza di condivisione tra Cliente e Brand:

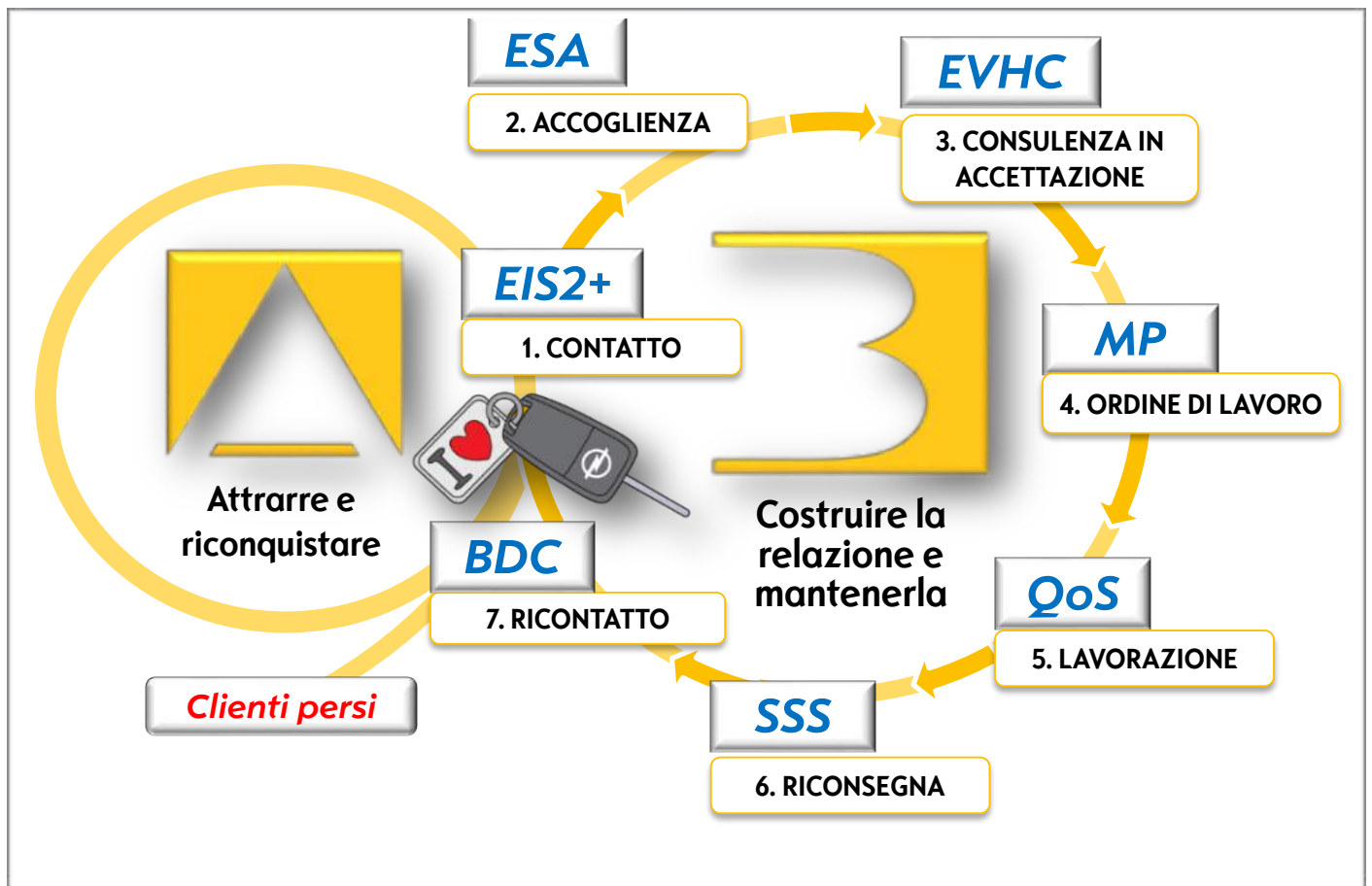


FIGURA 3.3 - GRAFICO STEP PROGRAMMA ABC. FONTE: PRESENTAZIONE LA CORTE, G., TRAINING PROGRAM OPEL

1. *Contatto*: consiste nella ricerca del primo approccio con il cliente.
2. *Accoglienza*: contattato il cliente e convinto a recarsi in officina, c'è il momento dell'approccio il giorno dell'appuntamento.
3. *Consulenza in accettazione*: una volta accolto il cliente, si affrontano insieme con l'accettatore quelle che sono le problematiche riscontrate. L'accettatore si occuperà, ove possibile, di offrire una diagnosi preliminare e di prospettare al cliente eventuali tempistiche e prezzi. Nella stessa occasione, l'accettatore è invitato ad incrementare il fatturato per passaggio vendendo articoli e servizi ulteriori ove riscontri la disponibilità del cliente in base alle sue esigenze.
4. *Ordine di lavoro*: una volta stabilito insieme al cliente quelle che sono le lavorazioni da eseguire sulla vettura, si apre il cosiddetto Odl (Ordine di Lavoro). Esso non è altro che una lista delle lavorazioni concordate con relative tempistiche. L'Odl può rapidamente trasformarsi in un Preventivo sfruttando altri strumenti messi a disposizione dai Sistemi Gestionali di Opel.
5. *Lavorazione*: essa dovrà essere svolta con la massima professionalità e seguendo quelli che sono gli standard dettati dalla Casa Madre.

6. *Riconsegna*: uno dei momenti più delicati dell'intero processo. Questa è la fase in cui il cliente si presenta nuovamente in officina per ritirare la sua vettura. Questo è anche il momento solitamente previsto per saldare la lavorazione. In questo frangente, il cliente deve ricevere tutte le attenzioni possibili e gli addetti alla riconsegna, d'accordo con i meccanici, dovranno applicare sulla vettura una serie di accortezze che facciano percepire una maggiore qualità del servizio ricevuto. Strumenti funzionali a questo scopo sono ad esempio l'utilizzo di prodotti aromatizzati, l'igienizzazione del circuito clima, la pulizia di alcune parti strategiche della vettura che facciano percepire che la lavorazione è stata eseguita come concordato (vedi ad es. copri testata).
7. *Ricontatto*: quest'ultima operazione consiste nel programmare un ricontatto del cliente per comprenderne la soddisfazione legata al servizio ricevuto o, a distanza di un congruo lasso di tempo, ricordargli la scadenza della manutenzione ordinaria (ad es. tagliando o revisione).

Inoltre, per ognuno di questi passaggi è stato previsto l'utilizzo di uno strumento specifico che permetta di raggiungere lo scopo che lo step si è prefissato. I principali tra questi strumenti verranno analizzati nel capitolo successivo.

### 3.2.3 Strumenti di attuazione

Come anticipato a chiusura del capitolo precedente, per raggiungere gli obiettivi prefissati per ogni step del processo d'interazione e distribuzione del servizio di assistenza verso il cliente Opel utilizza degli strumenti precisi.

Quelli che verranno elencati in questi paragrafi sono gli strumenti di maggior rilevanza e quelli che apportano un'influenza significativa sul risultato finale. Evidenziato anche in precedenza come uno dei passaggi chiave, il primo contatto prevede lo sfruttamento di uno strumento chiamato EIS2+. Esso consiste in un database interno contenente tutta l'anagrafica cliente che la Rete può sfruttare per raggruppare un pattern di clienti che soddisfino le esigenze di quel momento contingente. Ad esempio tutta la clientela che ha eseguito il tagliando l'anno precedente, oppure quella che due anni prima aveva eseguito la Revisione Ministeriale prevista per Legge.

Una volta completato lo step di contatto, si è osservato come sia necessario accogliere nel modo più professionale e di qualità possibile il cliente in officina. Per fare ciò, viene posto a disposizione della Rete un secondo strumento chiamato ESA (Electronic Service Assistant). Tramite questo portale, inserendo il numero di telaio oppure la targa del veicolo, accederemmo al profilo del cliente che contiene lo storico delle



lavorazioni eseguite sul mezzo, l'anagrafica del cliente e tutte le promozioni/campagne di richiamo applicabili in quel preciso periodo sul veicolo. Questo strumento è così rilevante, poiché permette all'accettare di rendersi conto di chi ha di fronte, aspetto fondamentale per carpire le esigenze del nostro interlocutore ed utilizzare un linguaggio e delle leve appropriate per soddisfarlo.

Infine, merita di essere menzionato il terzo strumento di maggior influenza della qualità percepita del cliente finale e, di conseguenza, della sua soddisfazione finale e della sua fedeltà al Brand e all'officina in questione (Service Retention). Lo strumento oggetto di questa analisi è l'eVHC (electronic Vehicle Health Check). Il suddetto strumento viene utilizzato nella fase di Consulenza durante l'Accettazione del veicolo. Il processo all'interno del quale si sfrutta lo strumento prevede un controllo del veicolo svolto congiuntamente con il cliente. Vengono controllati insieme lo stato della carrozzeria, quello dei freni, degli pneumatici e di tutti gli altri elementi solitamente sostituiti tramite manutenzione ordinaria. Questa pratica offre l'opportunità di aumentare facilmente il fatturato ottenuto per ogni passaggio in officina, poiché il cliente si vede presentata davanti i suoi stessi occhi un'eventuale problematica della vettura. Studi dimostrano come chiedere al cliente se eseguire o meno una lavorazione entro quindici minuti dall'accettazione del veicolo, incrementa drasticamente la percentuale di accettazione. Fenomeno, questo, in contrapposizione con la pratica più comune e diffusa di accettare rapidamente la vettura per poi eseguire questi controlli di routine in un secondo momento e contattare il cliente il giorno stesso o la mattina dopo e chiedere le dovute autorizzazioni.

Questi tre strumenti hanno, come ripetuto più volte, lo scopo di incrementare quella che è la qualità del servizio che il cliente percepisce e spingerlo a distogliere l'attenzione dalla variabile prezzo. Un trattamento di qualità che preveda una cura maniacale delle esigenze del cliente ed un'attenzione particolare alle sue problematiche, spinge l'individuo a sentirsi più a suo agio e facilita l'aumento della fedeltà e del Retention Rate. Una considerazione che si rifà al discorso più volte affrontato in precedenza secondo cui un cliente contento e soddisfatto che ci dimostra fedeltà per anni, è economicamente più profittevole di chi genera elevati cash flow ma solo saltuariamente o addirittura per una sola volta.

Esistono anche strumenti importanti per il Retention Rate ma che esulano dal processo di Assistenza. A riguardo, possiamo parlare delle garanzie estese (Flex Care per Opel), molto richieste nell'ultimo decennio. Come anche Promozioni ad hoc o l'utilizzo di strumenti innovativi come le applicazioni su device mobili. Opel in questo caso utilizza l'app "LaMiaOpel" che permette di tenere costantemente sotto controllo lo stato della propria vettura. La presenza "invasiva" di un'app nella quotidianità del cliente conferisce la possibilità

di creare un touchpoint continuo stimolabile con notifiche cosiddette “push” oppure interessanti risvolti di condivisione.

---

### *3.3 Risultati Survey su Esperienza d’Acquisto e sua influenza sulla Qualità Percepita del Prodotto*

Come già anticipato all’inizio di questo Capitolo 3, esso sarebbe stato strutturato sulla base di una sostanziosa dose di esperienza personale ed esempi reali di quelli che sono gli strumenti utilizzati da uno dei Marchi leader nel settore Automotive in Europa. Codesti elementi sarebbero poi stati supportati dall’analisi dei risultati ottenuti da un questionario somministrato tramite canali telematici (email e Social Networks) in merito all’Esperienza nel complesso processo d’acquisto di un’automobile.

Il questionario completo completo di grafici si trova in Appendice.

#### *3.3.1 Obiettivi*

Gli obiettivi di questa survey erano molteplici. Primo fra tutti quello di capire se i rispondenti si fossero mai resi conto dell’esistenza di studi ed approfondimenti riguardo l’esperienza d’acquisto che loro vivono ogni qual volta entrano in contatto con un Brand. Poi il questionario è entrato più nel dettaglio andando a scavare tra quelle che sono state le esperienze passate dei rispondenti con l’acquisto di un’automobile. Per poi allargare nuovamente il campo d’azione e porre il rispondente davanti alla classificazione di quella che per lui è la classifica dei Brand di maggior qualità complessiva. L’analisi ha fornito degli spunti molto interessanti. Tra di essi spiccano anche delle apparenti marcate incongruenze, che però celano delle motivazioni profonde e molto curiose che varrebbe la pena approfondire ulteriormente in futuro.

#### *3.3.2 Metodologia*

Ma andando per gradi, definiti gli obiettivi che sono alla base della costruzione di un survey di qualità, si è passati alla definizione dei canali di somministrazione. Considerando il vasto bacino di utenza che mettono a disposizione i Social Networks e la varietà di genere e fascia d’età che contengono, ho ritenuto che essi fossero il modo più rapido ed efficace per ottenere risposte di qualità. Ho sfruttato Facebook come principale mezzo di diffusione, per poi supportarlo anche con la distribuzione del link tramite email e WhatsApp che danno la possibilità di avere un campo più ristretto ma, allo stesso tempo, una scelta più mirata del target.

Per quanto riguarda Facebook, la survey è stata distribuita con una prima pubblicazione durante la mattinata di un sabato, momento in cui da diversi studi si evince come ci sia un picco di utenza sulla piattaforma. Il post non è stato sponsorizzato, questo per rimanere all'interno della mia cerchia di amici che risulta già di per sé molto eterogenea in termini di età.

Mentre la pubblicazione tramite email e WhatsApp è stata ben pensata per veicolare il questionario a quei gruppi di utenti che sapevo sarebbero stati interessati a compilarlo e le cui risposte, quindi, sarebbero state più attendibili.

Il Questionario era composto da dieci domande totali così divise:

- Due introduttive in cui si chiedeva età e genere
- Due che introducevano il concetto di “esperienza d’acquisto” chiedendo al rispondente se sapesse di cosa si parlava. Per poi andare più nel dettaglio con domande generiche sul concetto così da raccogliere la sua opinione.

Per poi inoltrarsi nel mondo Automotive con:

- Quattro domande in merito a: Brand della vettura in possesso, tipologia di possesso (noleggio o proprietà), classificare quelli che per loro erano i Marchi di maggior qualità e quali erano le leve che a loro avviso determinavano la qualità di un prodotto Automotive.
- Infine, le ultime due domande lanciavano il rispondente in una sorta di viaggio nell’Esperienza d’Acquisto con due Brand: A e B. Il primo molto più attento alla cura del cliente e proattivo nell’influenzare la sua qualità percepita del prodotto. Mentre il secondo più attendista e più povero di iniziative per curare la clientela e seguirla passo passo, ma comunque preparato e con un prodotto di qualità. Il rispondente era tenuto a dare una sua preferenza per ogni fase del processo di acquisto in base a quelli che erano gli atteggiamenti che l’uno o l’altro Brand avevano deciso di assumere nella specifica circostanza. La domanda conclusiva, invece, chiedeva di dare un giudizio di quale dei due Brand era preferito complessivamente in base ai suoi comportamenti.

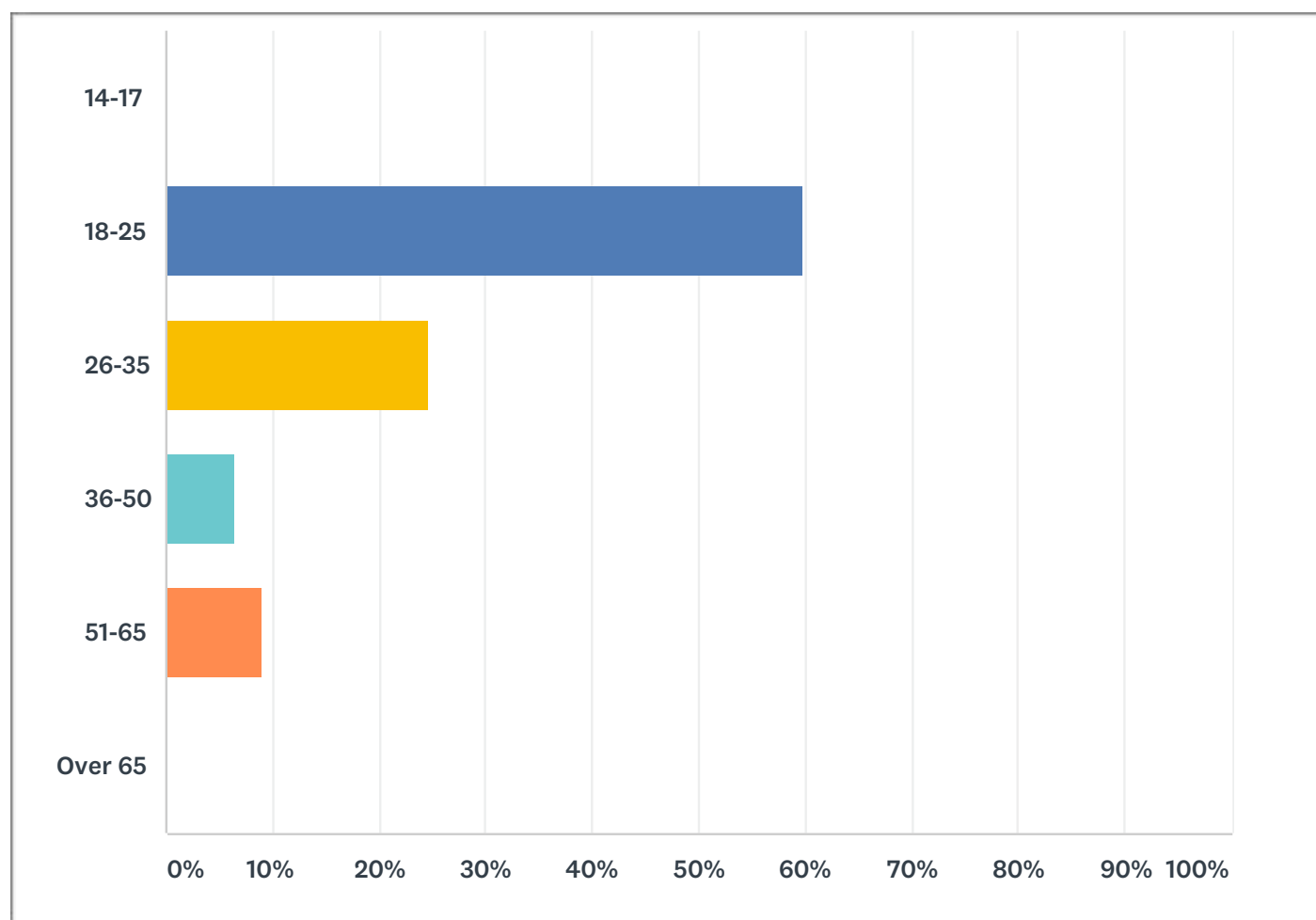
La pianificazione dello scheletro del questionario è stato pensato per accompagnare il rispondente sempre più nel dettaglio dell’argomentazione trattata. Inoltre, le domande preliminari inserite per sondare la sua consapevolezza di quale fosse effettivamente l’Esperienza d’Acquisto, ha permesso di sintonizzare le sue conoscenze con quelle richieste per completare al meglio la survey.

Tutte le domande sono state strutturate con il preciso obiettivo di ottenere informazioni utili al rafforzare la tesi fondante di questo elaborato: un maggior focus sull'esperienza d'acquisto del cliente permette di aumentare la qualità percepita del Brand. Ma, per fare ciò, si è reso necessario progettare le domande in modo da non influenzare o direzionare in alcun modo la risposta. Concetto confermato dalle risposte che risultato in diversi casi, soprattutto per quelle con solo due opzioni, molto equilibrate.

### 3.3.3 Risultati

Nonostante in molti penserebbero che l'argomento Auto sia riservato esclusivamente al sesso maschile, il risultato della prima domanda introduttiva in merito al genere del rispondente registra quasi il 60% delle risposte provenienti da donne.

Tornando al discorso legato alla composizione eterogenea dell'età del campione, una volta analizzati i risultati presenti in Figura 3.4, ho potuto piacevolmente riscontrare come l'attenta selezione dei canali e delle modalità di distribuzione ha generato gli effetti sperati. Infatti, come si evince dal grafico, nonostante un



**FIGURA 3.4 - DISTRIBUZIONE PER ETÀ RISPONDENTI SURVEY. FONTE: SURVEY DI MIA CREAZIONE**

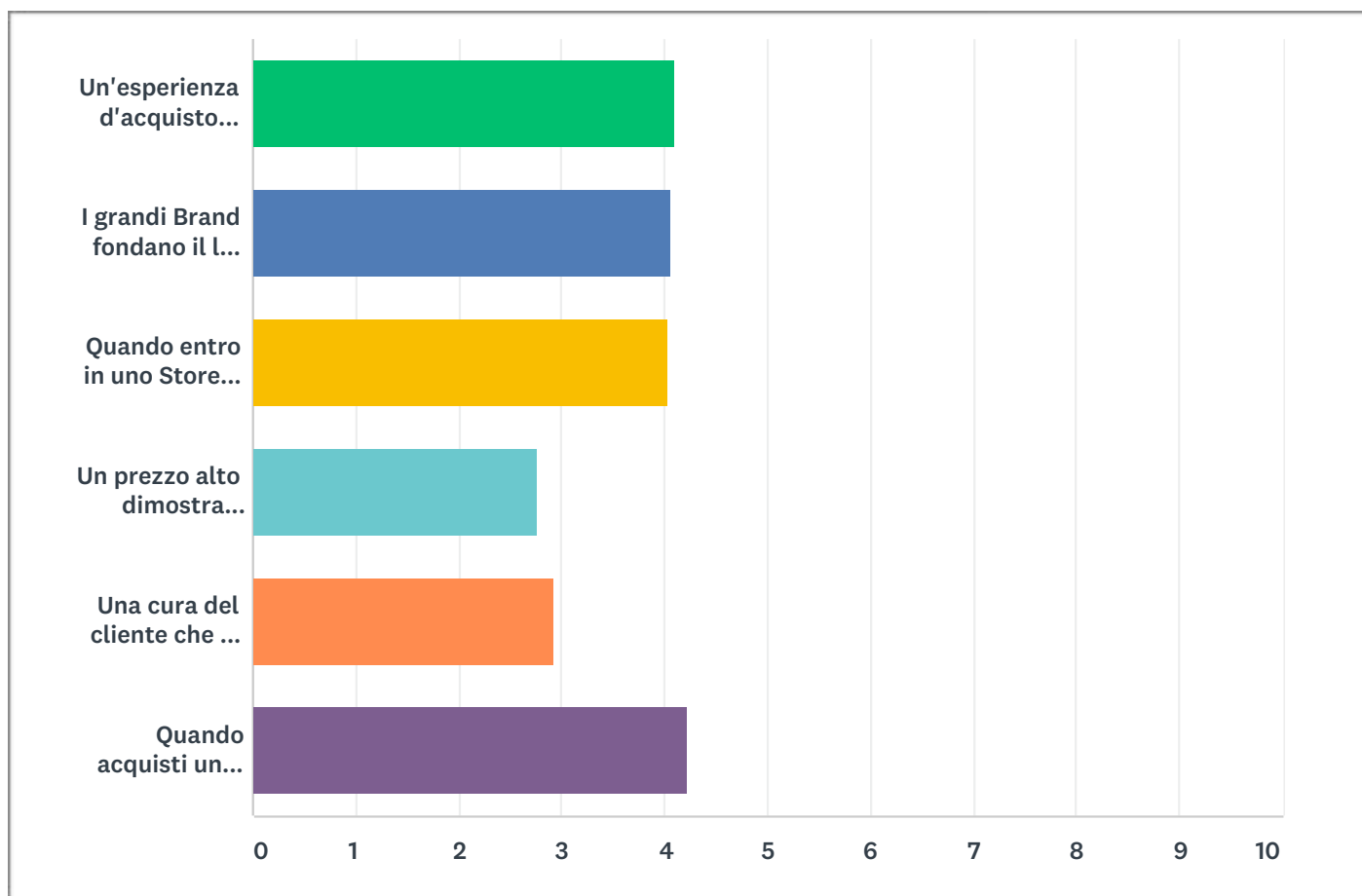
naturale picco nella fascia 18-25 anni, facilmente giustificabile dalla composizione della mia “cerchia di amici”, sono state raccolte risposte da tutte le fasce e quasi in equo ammontare.

Così come per la domanda in merito all’età, anche quella introduttiva dedicata al significato del concetto di Esperienza d’Acquisto ha suscitato una marcata varietà nelle risposte. In questo caso, c’era una risposta più corretta delle altre. Non si trattava di una domanda con una sola risposta accettabile, data la vastità di questo argomento e la sua ancora parziale esplorazione. Però, come già detto, una delle risposte era considerabile più corretta rispetto alle altre. Essa recitava che l’esperienza d’acquisto è: *“L’insieme di tutte quelle emozioni e sensazioni che il cliente prova nel lungo processo di valutazione, acquisto e consumo del prodotto o servizio a cui è interessato”*. Il numero di rispondenti che hanno selezionato tale opzione sono stati il 75%, un numero ragguardevole ma che denota come una buona parte non fosse a conoscenza del vero significato di questo concetto. Come già accennato nei precedenti paragrafi, questa domanda ha avuto proprio la funzione di allineare coloro i quali non fossero perfettamente a conoscenza di questo ramo di studio, di cosa fosse e di come affrontare le successive domande.

Numerose sono le variabile che influenzano l’esperienza d’acquisto di un cliente con un determinato Brand. La domanda 4 è stata posta proprio per evidenziare quali di queste variabili vengono considerate le più rilevanti da parte della clientela. La domanda chiedeva al rispondente di dare, tramite apposita Likert Scale, il proprio grado di accordo o disaccordo con l’affermazione data. Tali affermazioni racchiudevano atteggiamenti che solitamente un Brand mette in campo per influenzare la qualità percepita del proprio Marchio. Ai rispondenti, dunque, veniva chiesto di impersonarsi in figure *super partes* e dare la loro opinione su quanto queste leve fossero efficaci. Nella realtà dei fatti, però, si misurava il loro grado di interesse nel ricevere determinate attenzioni e capire quali leve, se fossero stati loro i clienti, li avrebbero influenzati maggiormente.

Nel grafico in Figura 3.5 non vengono visualizzate per intero le opzioni disponibili. Ma si coglie quasi immediatamente come la risposta che ha ricevuto un voto medio minore è quella legata al prezzo come indicatore di qualità superiore. Questo risultato, però, risultato molto interessante, dato che stando alle teorie analizzate nei precedenti capitoli il prezzo continuava a ricoprire un ruolo di grande rilevanza. Il che dimostra come col tempo e con la maggior disponibilità di informazioni nelle mani del cliente, l’attenzione si sia allontanata dal prezzo per far spazio ad altre leve.

Altro dato interessante è il basso punteggio assegnato alla cura che il Brand rivolge alla continuazione del rapporto con il cliente anche dopo l’acquisto tramite l’invio di newsletter, promozioni o dati. Questa tecnica



**FIGURA 3.5 - GRAFICO RISULTATI DOMANDA 4. FONTE: SURVEY DI MIA CREAZIONE**

è molto sfruttata dai principali Brand sul mercato per non perdere il contatto o affievolire la forza del rapporto creato con il cliente. Ma spesso la clientela associa questo atteggiamento ad un fastidio dovuto alle numerose email ricevute spesso con materiale non di loro interesse. Questo è un altro argomento di grande rilevanza e sul quale molti Marchi stanno lavorando. Infatti, l'idea che iscriversi ad una newsletter porti solo email inutili da cestinare subito dopo la ricezione, è insita nella mente della clientela media. Generare una newsletter di interesse che eluda la Cognizione Selettiva è un aspetto su cui molti stanno lavorando. Grandi Brand come Booking hanno iniziato a sfruttare i cookies di navigazione per individuare gli interessi dei propri utenti ed inviare newsletter personalizzate. Questo, con alte probabilità, sarà l'approccio che in molti adotteranno da qui ai prossimi anni.

Infine, non sorprende come l'affermazione che ha raccolto l'assenso più elevato sia quella legata all'importanza dell'intangibilità nella scelta finale d'acquisto. I rispondenti riconoscono come ci sia una sostanziale dose di intangibilità (emozioni e sensazioni) negli elementi che li spingono a completare l'acquisto e a legarsi ad un Brand rispetto che ad un altro.

Il questionario si conclude con una domanda secca davanti cui i rispondenti sono chiamati a dichiarare se preferiscono nel complesso il Brand A o il Brand B. Questa domanda trova ragione di esistere grazie a quella che la precede. Infatti, il questionario invita i rispondenti a seguire un percorso di esplorazione di una reale e completa esperienza d'acquisto di un'auto nuova. La domanda 9 ripercorre passo dopo passo quelli che sono i touchpoint naturali che si creano nella relazione tra potenziale acquirente di una nuova auto e un qualsivoglia Brand Automobilistico.

Dal primo approccio, che solitamente consiste nel catturare l'attenzione dell'individuo tramite messaggi pubblicitari, alla cura della relazione successiva all'acquisto che, ad esempio, comporta dei follow up per quanto concerne la manutenzione ordinaria. Passando poi per il primo ingresso in Concessionaria, per il primo contatto con il venditore e per l'attenzione riposta nel nostro acquisto nella delicata fase di attesa tra acquisto e ritiro. Per ognuno di questi passaggi, il questionario presentava al rispondente due diverse atteggiamenti, non proprio contrapposti, ma spesso in marcata distinzione tra loro. Il Brand A risulterà nel complesso molto più attento a seguire il cliente e ad essere proattivo nei suoi confronti. Il Brand B, invece, si pone più attendista, ma allo stesso tempo preparato e non indifferente alle esigenze del cliente.

Per ognuno degli step, il rispondente era tenuto ad evidenziare la sua preferenza per l'uno o l'altro atteggiamento. Per poi, nella Domanda 10, dichiarare quale nel complesso era il Brand preferito in base ai due approcci.

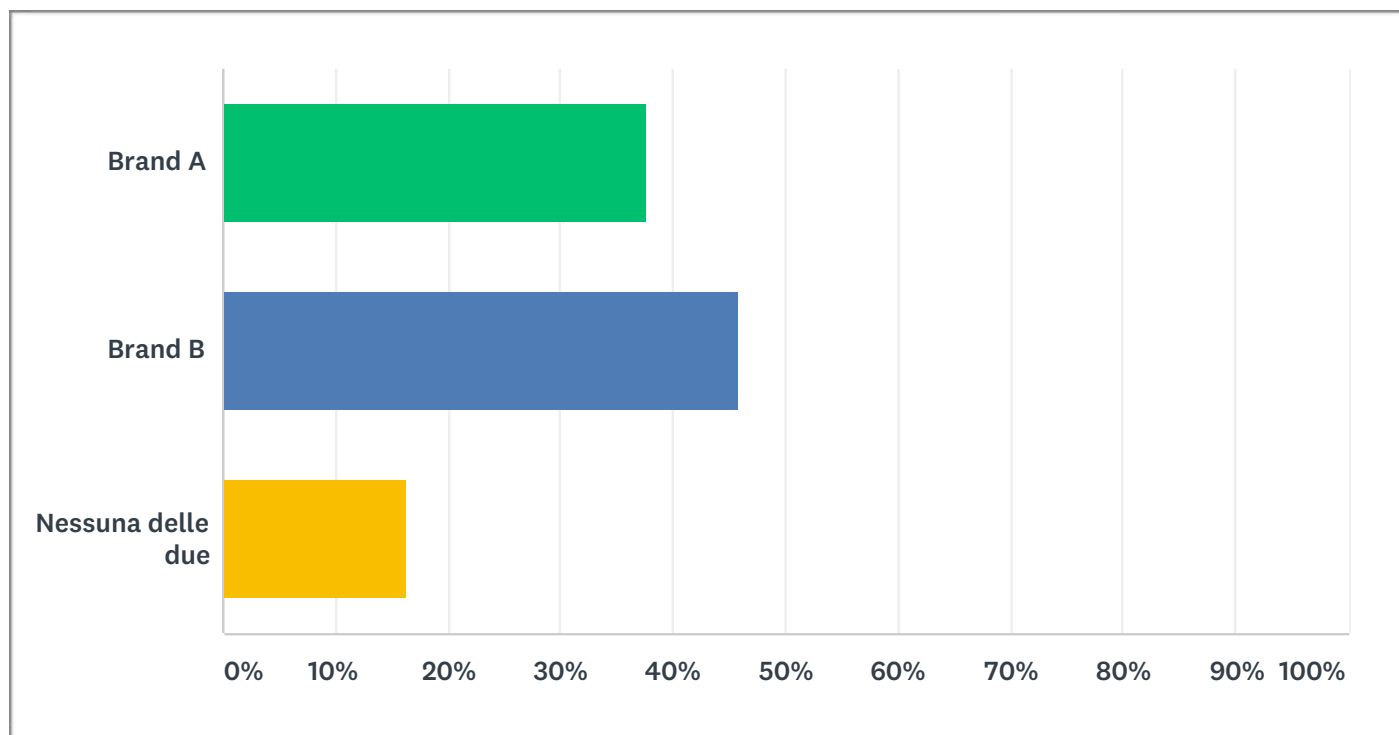


FIGURA 3.6 - GRAFICO RISULTATI DOMANDA 10. FONTE: SURVEY DI MIA CREAZIONE

I risultati sono stati molto interessanti, poiché a dispetto di quanto analizzato in teoria nei precedenti capitoli, il Brand a riscuotere maggior successo, anche se non in maniera sensibilmente marcata, è il B (come osservabile in Figura 3.6). Questo risultato si pone in rilevante contrapposizione rispetto a quanto affermato in precedenza dai rispondenti. Ma, allo stesso tempo, rafforza quelle che sono state le teorie analizzate e discusse nei precedenti capitoli. Infatti, posto davanti a domanda scritta con tutte le conseguenti sensazioni di distacco dalla situazione, il consumatore medio si trova a sostenere come una presenza così "pressante" del Brand nel rapporto sia eccessiva. Però poi, quando dall'oggettività e dal freddo distacco, si passa alla situazione reale ed il risponde si trova a vivere realmente certi atteggiamenti del Brand, studi precedenti dimostrano come la reazione è decisamente positiva. Questo aspetto è sostenuto anche dallo stesso questionario analizzato finora. Infatti, abbiamo poc'anzi evidenziato come lo stesso rispondente riconosce una forte presenza di elementi intangibili, quali emozioni, sensazioni e simpatie, come rilevanti nella decisione finale di acquisto. Questo dimostra come il consumatore, inserito in un contesto reale, si riconosca irrazionale. Però, a domanda oggettiva e distaccata, fa prevalere il suo lato razionale.

#### 3.3.4 Limiti di Ricerca

L'aspetto rimarcato nell'ultimo paragrafo evidenzia uno dei limiti di questa ricerca, quindi potenziale materiale di approfondimento. In ottica futura, sarebbe interessante andare ad analizzare sul campo quelle che sono le sensazioni che un cliente medio prova durante l'esperienza d'Acquisto di una nuova vettura. Poi, una volta raccolti i dati, risulterebbe estremamente interessante confrontarli con quanto affermato in questa Survey. Quindi, eliminata la componente oggettiva e di distacco che può crearsi di fronte ad un questionario online compilato in un contesto spesso lontano dalla situazione trattata nelle domande, si otterrebbero dei risultati più precisi e rilevanti.

Nonostante questo limite, che più appare come un'opportunità futura, l'eterogeneità delle domande e la loro capacità di analizzare più elementi, permettono di non rimanere totalmente sorpresi dall'esito del questionario. Ma di apprezzare risultati ottenuti e notare delle opportunità di approfondimento dirette ad un'analisi più completa della tesi sostenuta.



## Bibliografia e Sitografia

- ABEAM CONSULTING (2013). Customer Experience Management. ABeam Consulting Ltd.
- AGL.IT (2017) *Storia di un colosso chiamato Opel e di una acquisizione che è un cerchio che si chiude* [Weblog] 6 Marzo. Disponibile al link: [https://www.agi.it/economia/storia\\_di\\_un\\_colosso\\_chiamato\\_opel\\_e\\_di\\_una\\_acquisizione\\_che\\_un\\_cerchio\\_che\\_si\\_chiude-1555808/news/2017-03-06/](https://www.agi.it/economia/storia_di_un_colosso_chiamato_opel_e_di_una_acquisizione_che_un_cerchio_che_si_chiude-1555808/news/2017-03-06/) [Accesso effettuato il 16/09/2017]
- ARTURO DI CORINTO (2016) La vera storia di Internet. [Weblog] Wired. 29 Aprile. Disponibile al link: <https://www.wired.it/internet/web/2016/04/29/vera-storia-internet/> [Accesso effettuato il 22/07/2017].
- ASTIN, Alexander W. How “good” is your institution's retention rate?. *Research in Higher Education*, 1997, 38.6: 647-658.
- BECKER, Helmut. High noon in the automotive industry. Springer Science & Business Media, 2006.
- BENDAPUDI N., BERRY L.L., 1997, “Customers’ Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers”, in *Journal of Retailing*, vol. 73, Spring.
- BERRY L.L., 1995, “Relationship Marketing of Services –Growing interest, Emerging prospectives”, in *Journal of the Accademy of Marketing Science*, vol. 23
- BERRY, L.L. 1983, “Relationship Marketing”, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 25-8, pag. 25.
- BERRY, Leonard L.; CARBONE, Lewis P.; HAECKEL, Stephan H. Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 2002, 43.3: 85.
- BETTI, Federico (2016) Customer Journey ed Experience nell’Automotive: le sfide per i brand. [Weblog] *Tsw*. 26 Settembre. Disponibile al link: <https://www.tsw.it/digital-marketing/customer-journey-brand-experience-automotive/> [Accesso effettuato il 23/08/2017]
- BOTTINELLI, Laura. La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale. Università degli studi di Pavia, Facoltà di economia, Dipartimento di ricerche aziendali, 2004.
- BRANDON, Ruth. *Automobile*. Macmillan, 2002.

- CANDELO, Elena. Il marketing nel settore automotive. G Giappichelli Editore, 2009
- CHATTERJEE, Anjan, et al. Revving up auto branding. The McKinsey Quarterly, 2002, 134-144.
- CLYMER, F. Treasury of early American automobiles: 1877-1925. New York: Ed. 1950.
- COHEN, Joel B. (1979), "The Structure of Product Attributes: Defining Attribute Dimensions for Planning and Evaluation," in Analytic Approaches to Product and Marketing Planning, A. Shocker, ed. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- CONI, Riccardo (2016) Automotive Marketing Forum 2016: il futuro dell'auto. [Weblog] Tsw. 27 Ottobre. Disponibile al link: <https://www.tsw.it/digital-marketing/futuro-marketing-auto-automotive-marketing-forum-2016/> [Accesso effettuato il 10/09/2017]
- COSTABILE, Michele. Il capitale relazionale. 2001.
- COX, D. F. (Ed.) Risk taking and information handling in consumer behavior. Cambridge: Harvard University Press, 1967.
- COYE, Ray W. Managing customer expectations in the service encounter. International Journal of service industry management, 2004, 15.1: 54-71.
- DENISON, Merrill. The power to go: the story of the automotive industry. Doubleday, 1956.
- DESSI, Felice. Storia illustrata dell'auto italiana dalle origini al 1918. Giumar, 1961
- DIZIONARIO CORRIERE (2017) Definizione di "qualità". [Online Dictionary] Dizionario Corriere Online. Disponibile al link: [http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/P/percezione.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/percezione.shtml) [Accesso effettuato il 17/08/2017]
- FERRARESI, Mauro; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo. Angeli, 2006.
- GARVIN, David A. (1983), "Quality on the Line," Harvard Business Review, 61 (September-October), 65-73.
- GARZANTI (2017) Definizione di "qualità". [Online Dictionary] Dizionario Garzanti Online. Disponibile al link: <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=qualità> [Accesso effettuato il 17/08/2017]

- GRÖNROOS, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*, 2008, 20.4: 298-314.
- HART, Stuart L., et al. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard business review*, 1997, 75.1: 66-77.
- HENERIC, Oliver; LICHT, Georg; SOFKA, Wolfgang (ed.). *Europe's automotive industry on the move: competitiveness in a changing world*. Springer Science & Business Media, 2006.
- Heyenga, Axel G. (2016) Customer Experience in the Automotive Industry. [Weblog] *Adobe Digital Marketing Blog*. 3 Marzo. Disponibile al link: <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/customer-experience/customer-experience-in-the-automotive-industry/> [Accesso effettuato il 23/08/2017]
- HIGGS, Bronwyn; POLONSKY, Michael Jay; HOLLICK, Mary. Measuring expectations: forecast vs. ideal expectations. Does it really matter?. *Journal of retailing and consumer services*, 2005, 12.1: 49-64.
- HINES, C. *Localization: A Global Manifesto* (Earthscan, London). 2000.
- HOLBROOK, Morris B.; CORFMAN, Kim P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 1985, 31.2: 31-57.
- HUBER, Joel; MCCANN, John. The impact of inferential beliefs on product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 1982, 324-333.
- IL POST (2014) La caduta del muro di Berlino. [Weblog] *Il Post*. 9 Novembre. Disponibile al link: <http://www.ilpost.it/2014/11/09/caduta-muro-berlino/> [Accesso effettuato il 22/07/2017].
- Jacoby and Jerry C. Olson (1977), "Consumer Response to Price: An Attitudinal, Information Processing Perspective," in *Moving Ahead with Attitude Research*, Y. Wind and P. Greenberg, eds. Chicago: American Marketing Association, 73-86.
- JACOBY, Jacob; OLSON, Jerry C.; HADDOCK, Rafael A. Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55.6: 570.
- KEITH, Robert J. The marketing revolution. *The Journal of Marketing*, 1960, 35-38.
- KOPPEL, Tom. *Powering the future: the Ballard fuel cell and the race to change the world*. Wiley, 1999.

- KOTLER, Philip, et al. Principles of marketing. 4. European ed. Harlow: Financial Times. 2005.
- LA CORTE, Gabriele (2017) SRA Field Opel Training. Opel Accademy, Fiumicino. Disponibile da: proiezione con slide [Accesso al materiale il 13/06/2017]
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard business review, 1960, 38.4: 24-47.
- LIGUORI, Linda (2014) Ford Vignale: l'esclusività passa attraverso il nome. [Weblog] *Linda Liguori Brandnaming*. 5 Maggio. Disponibile al link: <http://www.lindaliguori.it/ford-vignale-lesclusivita-passa-attraverso-il-nome/> [Accesso effettuato il 24/08/2017]
- MARCHETTI, Luca (2016) Storia dell'industria automobilistica. [Website] *Google Site*. Disponibile al link: <https://sites.google.com/site/storiaindustriaauto/home> [Accesso effettuato il 26/08/2017]
- MATTEUCCI, Marco. Storia dell'automobile. Ediprint, 1967
- MAXTON, Graeme P.; WORMALD, John. Time for a model change: re-engineering the global automotive industry. Cambridge University Press, 2004.
- MAXTON, Graeme P.; WORMALD, John. Time for a model change: re-engineering the global automotive industry. Cambridge University Press, 2004.
- McCoNNELL, J. D. The price-quality relationship in an experimental setting. *Journal of Marketing Research*, 1968, 5, 300-303.
- MIYAZAKI, Anthony D.; GREWAL, Dhruv; GOODSTEIN, Ronald C. The effect of multiple extrinsic cues on quality perceptions: A matter of consistency. *Journal of consumer research*, 2005, 32.1: 146-153.
- MORGAN R., HUNT S., "The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994, pp. 20-38.
- MYERS, James H. and Allan D. SCHOCKER (1981), "The Nature of Product-Related Attributes," *Research in Marketing*, Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36.
- OJASALO, Jukka. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 2001, 11.3: 200-212.
- OLIVER, Richard L.; WINER, Russell S. A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions. *Journal of economic psychology*, 1987, 8.4: 469-499.

- OLSON, Jerry C. (1977), "Price as an Informational Cue: Effects in Product Evaluation," in Consumer and Industrial Buying Behavior, Arch G. Woodside, Jagdish N. Sheth, and Peter D. Bennet, eds. New York: North Holland Publishing Company, 267-86.
- Opel.it [Website] *Sezione Filosofia Opel*. Disponibile al link: <http://www.opel.it/chi-siamo/filosofia.html> [Accesso effettuato il 16/09/2017]
- Opel.it [Website] *Sezione Filosofia Opel*. Disponibile al link: <http://www.opel.it/chi-siamo/filosofia.html> [Accesso effettuato il 16/09/2017]
- PANORAMAUTO (2014) *Opel, la storia della Casa tedesca* [Weblog] Disponibile al link: <http://www.panorama-auto.it/auto-classiche/auto-story/opel-storia> [Accesso effettuato il 16/09/2017]
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *the Journal of Marketing*, 1994, 111-124.
- *Perché comprare una Ford Vignale? | Salone di Ginevra 2016* (2016) [Video] [OmniAuto.it](http://www.omni-auto.it). 7 marzo.
- PERINI, Riccardo (2012) *Marketing Esperienziale*. [Weblog] Riccardo Perini, Consulente SEO. 13 Settembre. Disponibile al link: <http://www.riccardoperini.com/marketing-esperienziale.php> [Accesso effettuato il 20/08/2017]
- PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 1998, 7.2: 101-109.
- PINE, B. Joseph, et al. Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 1998, 76: 97-105.
- PINI, Simonluca (2017) *Opel, oltre 115 anni di storia* [Website] *Il Sole 24 Ore - Motori 24*. 6 Marzo. Disponibile al link: <http://www.ilsole24ore.com/art/motori/2017-03-06/opel-oltre-115-anni-storia-141847.shtml?uuid=AEbqchi> [Accesso effettuato il 16/09/2017]
- REERS, James. The market challenge: who will gain strategic control?" in B. GOTTSALK, R. KALMBACH, *Mastering automotive challenges*, Kogan Page, Londra, 2007.
- ROSSI, Alberto (2014) *Alla Scoperta del Marketing Relazionale*. [Weblog] *Conversation Marketing Blog*. 13 Febbraio. Disponibile al link: <http://www.conversionagency.it/blog/scoperta-marketing-relazionale> [Accesso effettuato il 13/08/2017].

- SANNINO, Gennaro (2016) Che cos'è un Brand? Mini-Guida alla scoperta della Marca [Weblog] Social.com. 21 Novembre. Disponibile al link: <http://www.socialcomitalia.com/che-cose-un-brand-guida/> [Accesso effettuato il 17/08/2017].
- SAPERE.IT (2016) Automòbile. [Weblog] *De Agostini Editore S.p.A.* Disponibile al link: [http://www.sapere.it/enciclopedia/automobile.html#id\\_b161bfda-6dd9-3e5b-99f1-8b0e6759f990](http://www.sapere.it/enciclopedia/automobile.html#id_b161bfda-6dd9-3e5b-99f1-8b0e6759f990) [Accesso effettuato il 26/08/2017]
- Schmalensee, Richard (1978), "A Model of Advertising and Product Quality," *Journal of Political Economy*, 86 (3), 485-503.
- SCHMITT, Bernd. Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 1999, 15.1-3: 53-67.
- SCITOVSKY, R. Some consequences of the habit of judging quality by price. *The Review of Economic Studies*, 1944-45, 12, 32. Reprinted in Perry Bliss (Ed.), *Marketing and the behavioral sciences* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- *Storia del marketing - Philip Kotler Marketing Forum - Mario Alberto Catarozzo* (2015) [Video] Mario Alberto Catarozzo. 3 Luglio.
- TEMKIN, Bruce D. *The Customer Experience Journey*. Forrester Research, 2008.
- TSW e QUINTERGIA. Lo studio delle emozioni: un tassello importante per orchestrare il Customer Journey Automotive. *Tsw Experience Lab*, 2016.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 1988, 2-22.

# Riassunto Elaborato

## 1. Introduzione

Mi sono sempre chiesto cosa ci fosse dietro alle meccaniche che circondano il Customer Experience Journey nell'acquisto di un'automobile. In altre parole, la cura dell'esperienza del cliente che va dal primo step di generazione di uno stimolo motivazionale all'acquisto di una nuova vettura, fino all'ultimo legato all'idea di cambiarla dopo diversi anni di utilizzo e comprarne un'altra dello stesso Brand.

La mia curiosità si è incentrata su quali possono essere le leve che un Brand può sfruttare per influenzare il cliente in ognuno di questi step. E, di conseguenza, aumentare la qualità percepita del prodotto, nonché la soddisfazione complessiva dell'esperienza col Marchio.

## 2. Evoluzione storica del Marketing fino all'affermazione del Marketing Esperienziale

Il Marketing ha subito una serie di evoluzioni strutturali, di orientamento e di approccio nel corso del XX secolo. Tali sviluppi sono poi proseguiti anche con il nuovo millennio donando sempre più spunti su cui lavorare. Impossibile non sottolineare come le evoluzioni più significative si sono registrate dal Secondo Dopoguerra in poi, probabilmente grazie all'opportunità che ha vissuto il Mondo di "avvicinarsi" sempre più.

Dove termina la separazione inizia l'unione e la sinergia. Nasce e prende piede più prorompente che mai la Globalizzazione. Sostenuta da quello che è il secondo evento fondamentale del periodo, nonché una delle rivoluzioni del ventesimo secolo: Internet viene sdoganato. Quello che fino al 1986 era chiamato Arpanet ed era nato come piattaforma di scambio di informazioni top secret destinato all'ambito militare, diventa Internet con il lancio del Web (A. Di Corinto, 2016). Siamo a ridosso della fine degli anni '80 e la comunicazione non ha più confini. Ed è qui che inizia la seconda fase del Marketing 2.0.

In questo periodo prende piede una nuova figura: il Prosumer. Esso rappresenta l'unione di due ruoli che ora vengono incarnati contemporaneamente nel cliente finale: Producer e Consumer. Oramai l'individuo non si limita a subire passivamente le dinamiche di business imposte dai Brand, ma diventa parte attiva del processo di fruizione e produzione di un prodotto o servizio. Il Marketing ora è costretto ad apprendere la notizia che il mondo è in continuo contatto anche se le distanze geografiche che separano gli individui sono enormi. Cambia totalmente l'approccio alla comunicazione e alla distribuzione. Il prezzo perde sempre più

di importanza e si entra in una lenta fase che porterà poi al Marketing 3.0, quello basato sui valori che trasmette il Brand, che vanno oltre il prodotto stesso offerto.

Il prezzo passa in secondo piano in questa fase e prende piede il Marketing Emozionale. L'individuo si avvicina al prodotto o al servizio offerto per le emozioni e i valori che il Brand fornitore rappresenta.

Simbolico è lo spot del noto marchio di action-cam GoPro, nel quale un pompiere, grazie all'utilizzo di una cam Go-Pro, riprende un'azione di recupero tra le macerie di una casa dilaniata dalle fiamme. Durante l'ultima perlustrazione trova un gattino che ha perso i sensi a causa dei fumi inalati. Decide quindi di portarlo in salvo e dopo una serie di manovre di pronto soccorso, riesce a fargli riprendere i sensi e a salvarlo. Il prodotto non compare in maniera evidente, è un mero mezzo di comunicazione. Ma lo spot nell'insieme trasmette fortissime emozioni e cementa nella testa del consumatore l'idea di cosa il Brand rappresenta.

Di pari passo con il percorso di evoluzione dell'approccio di Marketing appena illustrato, è interessante andare ad analizzare anche l'orientamento manageriale che imprese e brand hanno affrontato negli anni. Gli orientamenti principali sono quattro. L'ultimo in ordine cronologico è l'orientamento al mercato (Keith, 1960) che va in parallelo con il Marketing 3.0 appena illustrato ma anche con il più recente Marketing 2.0. Esso, infatti, consiste nell'approfondito studio dei bisogni dei clienti e nella conseguente produzione di beni e servizi che vadano a sposare queste nuove necessità. L'ultima frontiera dell'Orientamento al Mercato è il Marketing Relazionale che genera CRM (Customer Relationship Management), una serie di strategie incentrate sulla cura della relazione con il cliente.

La relazione viene posta al centro del progetto di sviluppo delle strategie d'impresa per il medio e lungo termine. Inoltre, aspetto da non sottovalutare, questo nuovo approccio prevede la bidirezionalità del rapporto. Ciò significa che il cliente non rappresenta più una figura passiva nel rapporto con il brand, ma diventa un attore pro-attivo nella costruzione di un servizio a lui congeniale ed efficace. In particolare, nell'ambito dei Servizi si è sentito parlare per la prima volta di Marketing Relazionale nel 1983 da Leonard L. Berry. Egli lo definì come "un approccio di marketing volto a cominciare, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti". Data la natura intangibile dei Servizi, un approccio di questo tipo permette di incrementare sensibilmente lo scambio di informazioni tra i diversi player di mercato e costruire un'esperienza quanto più vicina ai desideri del consumatore. Grazie alla creazione di una relazione stabile basata sulla condivisione di informazioni ed opinioni, incrementa la qualità dell'esperienza. Infatti, il cliente è portato a ricercare un brand di cui si fida per ridurre le barriere iniziali e generare una relazione quanto più



fluida possibile (Morgan & Hunt, 1994). Questo comporterà poi l'aumento degli shifting costs e quindi leggerà quanto più il cliente al brand, poiché i costi sia monetari che non-monetari che egli dovrà affrontare per raccogliere informazioni su una nuova azienda e iniziare una nuova relazione, saranno troppo alti in determinati ambiti. Ad esempio, si pensi all'esperienza di acquisto di un'auto. Non è inusuale trovarsi di fronte ad una famiglia che da generazioni si lega allo stesso brand automobilistico. Questo è possibile grazie al senso di fiducia che si instaura tra il cliente e la Casa Automobilistica di riferimento e che lo spinge a comprare prodotti solo di quel brand poiché egli è consapevole che essi siano in grado di soddisfare le sue esigenze. Di conseguenza, pensare ad un eventuale variazione nelle scelte d'acquisto, comporterebbe la necessità di acquisire nuove informazioni che, in ogni caso, non gli darebbero la certezza di ottenere l'esperienza che davvero desidera.

Il Marketing Relazionale nell'ultimo decennio è stato posto davanti alla necessità di compiere un ulteriore passo in avanti. Infatti, la relazione che si instaura con il cliente diventa un mezzo per raccogliere informazioni da utilizzare poi per strutturare un'esperienza a 360° che possa, non solo soddisfare le sue esigenze, ma andare oltre le sue aspettative. Utilizzando questo nuovo punto di vista, le aziende diventano delle vere e proprie "fornitrici" di emozioni e sensazioni da mettere a disposizione della loro clientela. Il consumatore medio non è più alla ricerca solo di un prodotto o servizio in sé, ma anche dell'esperienza che contorna l'acquisto. Un Brand per conquistare un vero vantaggio competitivo nel mercato moderno ha bisogno di fornire una vera esperienza d'acquisto che convinca il cliente a tornare anche per acquisti successivi. Nel suo articolo, Perini ci tiene a rafforzare il concetto, già accennato nei precedenti paragrafi, di come curare la relazione con il cliente e l'esperienza d'acquisto proposta, sia in grado di creare valore e quindi incrementare la disponibilità a pagare. L'individuo non è razionale, ciò che lo spinge a completare un acquisto, soprattutto nelle ultime fasi del processo, sono spesso le emozioni e le sensazioni che prova. Capita frequentemente che un cliente si trovi davanti due alternative equamente valide, l'ultima scelta è quindi affidata alle sensazioni soggettive generate da quel Brand.

Prendendo ad esempio il mercato delle automobili, oggi vi troviamo prodotti più o meno validi. Ma per ogni fascia di prodotto, e quindi per ogni standard qualitativo minimo imposto dalla categoria, sono selezionabili diverse alternative di pari qualità. Ad esempio, focalizziamoci su un segmento medio come quello D, costellato di modelli molto noti come Opel Astra, Volkswagen Golf, Ford Focus, e tanti altri. Tra un'Astra ed una Focus oggettivamente esistono poche differenze tenendo in considerazione quelle che sono le caratteristiche che un utente medio valuta al momento di costruire il suo personale ventaglio di alternative d'acquisto. Eppure, alla fine una decisione dovrà pur esser presa. Un consumatore totalmente razionale

raggiungerebbe una condizione di stallo, oppure dovrebbe andare più a fondo nella sua analisi, col fine di scovare quelle caratteristiche che in pochi valuterebbero e che potrebbero creare una minima differenza tra i modelli citati. Quindi, la scelta finale sarà spinta dalle sensazioni soggettive, dai valori che il Brand ci trasmette grazie ad esperienze passate personali o di persone appartenenti ai nostri gruppi di riferimento. O ancora, ad elementi circostanziali, come potrebbe essere il modo in cui il venditore di turno ci ha trattato, o la concessionaria in questione ci ha accolto e considerato. Al giorno d'oggi, in un mercato diventato estremamente concorrenziale, dove la Globalizzazione ha quasi totalmente annullato qualsiasi distanza, un negozio non è più in concorrenza solo con le altre attività sulla strada. A distanza di una ventina d'anni è diventato un concorrente anche il piccolo negozio finlandese situato a migliaia di chilometri da noi, perché magari vende e distribuisce tramite Amazon. Tenendo conto di queste condizioni, ciò che davvero fa la differenza sono i dettagli. Puntare su una forza vendite di un certo tipo nelle concessionarie, potrebbe spostare sensibilmente il vantaggio competitivo ottenibile dalla Casa Automobilistica in questione.

Joseph Pine e James Gilmore (1998) identificano quattro tipologie di esperienze:

- Esperienza di intrattenimento
- Esperienza educativa
- Esperienza estetica
- Esperienza di evasione

Invece, Bernd Schmitt (2006) afferma come la classificazione delle esperienze vada effettuata tramite cinque moduli strategici esperienziali (SEM):

- Senso (Sense): l'esperienza che coinvolge i sensi
- Sentimento (Feel): l'esperienza che coinvolge i sentimenti e le emozioni
- Pensiero (Think): tutte quelle che sono esperienze cognitive  
Azione (Act): quando abbiamo esperienze in cui ad essere coinvolto è il fisico
- Relazione (Relate): le esperienze che sono frutto di relazioni con gli altri individui che ci circondano

I Moduli SEM, precedentemente elencati, si attivano con strumenti definiti "fornitori di esperienze" (ExPro). Tali ExPro sono visibili nella Griglia Esperienziale e, insieme ai suddetti SEM, sono fondamentali per completarla. Funzione della Griglia Esperienziale è quella di mettere nelle mani del manager uno strumento che gli permetta di scegliere l'ExPro migliore per stimolare di volta in volta il SEM che desidera.

In questo processo di identificazione dei punti su cui lavorare e di quali siano le leve migliori da sfruttare per migliorare l'esperienza d'acquisto, lo studio di ABeam Consulting (2013) definisce questi punti deboli "pain points". Questi non sono altro che i punti deboli nell'esperienza fornita al cliente nella vendita del bene o servizio che devono essere migliorati per rendere più efficace la nostra azione di fidelizzazione.

Secondo lo studio di Leonard Berry, Lewis Carbone e Stephan Haeckel (2002), questi "pain points" non sono così difficili da scovare. Poiché, le evidenze che migliorano l'esperienza d'acquisto del cliente possono rientrare in due sole categorie. La prima è quella che concerne il funzionamento del bene o servizio nel suo complesso. Esse sono legate a caratteristiche oggettive e quindi elaborate dalla parte razionale del nostro cervello. Al contrario, la seconda categoria si rifà alle emozioni e alle sensazioni che l'individuo potrebbe provare nel corso dell'esperienza. In entrambi i casi, il compito dell'Azienda è quello di studiare attentamente i comportamenti del cliente e capirne i desideri e le aspettative così da sanare i "pain points" e fornire un'esperienza quanto più curata e mirata.

Al giorno d'oggi si parla di EBD: Experience-Based Differentiation (Temkin, 2008). Cioè il tentativo di conquistare un vantaggio competitivo basato sull'esperienza d'acquisto. Però, l'EBD rappresenta il perfetto blueprint di un eventuale processo interamente basato sull'esperienza d'acquisto richiesta dal consumatore.

Ad oggi, non tutti i Brand sono stati in grado di confezionare un'esperienza d'acquisto a 360° per la propria clientela, è possibile quindi evidenziare i diversi stadi di avvicinamento al blueprint perfetto.

In particolare, gli studiosi definiscono cinque stadi di avanzamento nell'approccio a questo orientamento:

1. Interessato
2. Disponibile ad investire
3. Attivamente coinvolto
4. Immerso nell'esperienza
5. Legato definitivamente a questo nuovo approccio

### 3. *Qualità Percepita e Qualità Oggettiva*

“Qualsiasi caratteristica, proprietà o condizione di una persona o di una cosa che serva a determinarne la natura e a distinguerla dalle altre” (Garzanti, 2017). Dunque, la “qualità” è quella caratteristica, proprietà o condizione che andiamo ad attribuire ad un prodotto o servizio (nel nostro caso specifico) e che permette di

inquadrarlo nel mercato nonché a differenziarlo dalle alternative. In termini differenti, un cliente che deve soddisfare uno specifico bisogno, va in cerca di quei beni o servizi che possiedono determinate qualità per soddisfarlo. Di conseguenza, le qualità ricoprono un ruolo fondamentale nel processo d'acquisto. Motivo per cui la discussione aperta qualità percepita vs qualità effettive è tutt'oggi di grande rilevanza. Tenendo soprattutto conto dei continui stimoli esterni da cui siamo bersagliati che alimentano molteplici variazioni nelle nostre percezioni.

A tal proposito, il Corriere della Sera ci fornisce due interessanti definizioni di "percezione". Prima, per frequenza di utilizzo, è connotare la percezione come un "Atto con cui si acquisisce la consapevolezza e la conoscenza di una realtà esterna mediante i sensi".

"Conoscenza intuitiva, nozione, sensazione" è la seconda definizione che viene data per il sostantivo "percezione". Esso non va che a rafforzare i concetti appena espressi. La percezione è una conoscenza intuitiva, non qualcosa frutto di studi o esperimenti empirici. Di conseguenza, la qualità percepita sarà una caratteristica meramente intuita e non comprovata.

Valerie Zeithaml (1988) nel suo elaborato "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence" definisce "Qualità" come un termine che simbolizza superiorità o eccellenza. Di conseguenza, parlare di "Qualità Percepita" significa fare riferimento al giudizio personale del consumatore circa la sua concezione di eccellenza e superiorità. La Zeithaml definisce la qualità percepita come:

- Diversa da quella oggettiva o attuale
- Portatrice di un livello di astrazione superiore rispetto ad una tangibile caratteristica di un prodotto
- Una valutazione complessiva che solo a volte assomiglia effettivamente alla caratteristica reale
- Un giudizio generato da un insieme di input che evocano nel cliente delle emozioni soggettive

Nel corso degli anni sono numerosi gli studiosi che hanno provato a dare una loro sfaccettatura del confronto tra qualità percepita e qualità oggettiva. Ad esempio, Holbrook e Corfman (1985) parlano di qualità meccanicistica e qualità umanistica. La qualità meccanicistica è oggettiva e rappresenta un aspetto o una caratteristica intrinseca e comprovabile di un prodotto o servizio. Allo stesso tempo, la qualità umanistica prevede la sua definizione in base all'opinione soggettiva di un individuo. Dalla letteratura si evince che la qualità oggettiva testimonia una misurabile e verificabile superiorità di determinate caratteristiche rispetto alla valutazione complessiva. Infatti, il termine "qualità oggettiva" è strettamente correlato all'idea di una

superiorità tecnica di un prodotto rispetto alla media del mercato. In particolare, Garvin (1983) parla di qualità product-based o manufacturing-based. Nel primo caso ci riferiamo all'ammontare totale di specifici attributi di un prodotto, mentre per manufacturing-based intendiamo tutte quelle caratteristiche d'eccellenza legate al processo di produzione.

Un interessante approfondimento circa le caratteristiche che generano le percezioni di qualità su un prodotto o servizio ce lo fornisce Jacob Jacoby (1971). Egli individua le variabili determinante della qualità percepita in:

- Prezzo
- Caratteristiche del Prodotto
- Packaging
- Brand e Immagine dell'Azienda
- Pubblicità
- Word-Of-Mouth
- Precedenti esperienze d'acquisto

#### 4. Gestione delle Aspettative

Nel loro studio sulle aspettative della clientela "Understanding Customer Expectations of Service", Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) vanno a suddividere le aspettative in due livelli: Adeguato e Desiderato. Il primo consiste nel livello minimo tollerato di qualità del servizio che il cliente si aspetta di ricevere, mentre il secondo livello rappresenta ciò che davvero il cliente desidererebbe ricevere. Nel mezzo dei due livelli si va a definire un'area denominata Zona di Tolleranza. Più o meno ampia è la Zona di Tolleranza, più o meno il cliente è tollerante circa il livello di servizio che si aspetta di ricevere.

Come è facile notare, la Zona di Tolleranza è in grado di espandersi o ridursi in base alla variazione anche solo di uno dei due livelli di aspettative, come di entrambi contemporaneamente. Ciò che influenza maggiormente le aspettative sul livello adeguato sembrano essere variabili specifiche di circostanza, quindi molto più mutevoli rispetto a quelle che influenzano il livello desiderato. Stiamo parlando ad esempio del numero di alternative che il cliente percepisce esserci a quel servizio. Oppure una situazione di emergenza.

Al verificarsi di essa, infatti, assisteremmo ad una variazione sensibile ed immediata del livello ritenuto adeguato dal cliente.

Inoltre, possiamo andare ad identificare livelli separati di qualità adeguata e desiderata sia per il risultato finale che per il processo di fruizione del servizio.

Il modo migliore per trovare il perfetto equilibrio tra aspettative del cliente e qualità percepita del servizio, e dunque massimizzare la soddisfazione del cliente, è quello di chiudere tutti i cosiddetti Gap del Fornitore. Essi sono stati perfettamente illustrati nella Tesi Magistrale dell'Organizzazione del Lavoro e delle Imprese di Servizi (A.A. 2013/2014). I Gap del Fornitore sono la causa del Gap del Cliente, esso non è altro che la differenza tanto citata in precedenza tra le aspettative del cliente e la qualità percepita del servizio.

Una volta "chiusi" tutti i Gap dei Fornitori, di conseguenza potrà ritenersi chiuso anche il Gap del Clienti. A quel punto un brand sarà in grado di comunicare esattamente ciò che vuole comunicare, senza il rischio di fraintendimenti che possano generare aspettative inesatte. Il cliente riceverà la comunicazione nella maniera più lineare ed efficace possibile così da allineare perfettamente le sue aspettative con la qualità del servizio.

Dando così vita ad un ben progettato e perfettamente oliato meccanismo di fornitura del servizio che sia pienamente in grado di soddisfarlo.

## 5. L'evoluzione del Marketing nel Settore Automotive

Il Marketing nel settore dell'Automotive ripercorre esattamente gli stessi passi riportati nel Capitolo 1. In essi, vengono inclusi i vari approcci ed i differenti orientamenti che si sono susseguiti nel corso degli anni.

Nella sua presentazione, Mario Alberto Catarozzo (2015) riporta le diverse fasi che il Marketing ha attraversato e di cui si è ampiamente discusso. Ma, rapportandole al solo mondo Automotive, possiamo parlare di:

- *Marketing 1.0*: Il Marketing che si incentra sulla gestione del prodotto ed ha l'obiettivo di far conoscere la novità. Siamo tra gli anni '50 e gli anni '60. E' il ventennio dell'economia di massa. I prodotti creati devono essere diffusi, portati nelle case della popolazione. Le pubblicità si focalizzano sulla presentazione del prodotto e delle sue caratteristiche oggettive. Esempio già riportato nel primo capitolo, ma tanto esplicativo da meritare un nuovo accenno, fu la pubblicità della prima Fiat 500. Il modello del Brand italiano veniva mostrato nei minimi dettagli da una giovane ragazza che ne arrivò addirittura a mostrare il

motore con tutte le sue componentistiche. Uno spot della durata di circa cinque minuti che, ad oggi, risulterebbe impensabile.

- *Marketing 2.0*: Il Marketing che si focalizza sulla gestione del cliente. Stavolta siamo nel decennio successivo: dal 1970 alla fine degli anni '80. E' il ventennio della crisi petrolifera, inizia l'Austerità e le Imprese hanno l'obbligo di creare desideri e bisogni. Viene implementata la Segmentazione e la Targhettizzazione. Non si progettano più delle iniziative per la massa, ma per una specifica categoria di clienti. Le grandi Case Automobilistiche iniziano ad investire risorse per definire un Target preciso ed una definita tipologia di prodotto da proporre a quel target.

Il Marketing 2.0 vivrà poi una seconda fase dalla fine degli anni '80 fino a ridosso del nuovo Millennio. Come già dettagliatamente spiegato nel Capitolo 1, cresce l'importanza per il concetto di Relazione e cura della relazione che instaura con il cliente. Nascono le prime iniziative per fidelizzare il cliente e creare un rapporto duraturo con esso. Le concessionarie iniziano ad applicare particolari sconti a seconda del periodo dell'anno in cui ci si trova, cresce la voglia di tenersi stretto il cliente, perchè il mercato viene mano mano invaso da Brand extraeuropei. Aumenta quindi la concorrenza e, di pari passo, la necessità di differenziarsi dalla massa.

- *Marketing 3.0*: Ciò che veramente importa è il Brand e tutti quelli che sono i valori che esso trasmette al consumatore. Ogni Brand ha la sua personificazione ed il suo posizionamento. Il cliente si ritrova nei valori che il Brand rappresenta e questo è uno dei fattori che lo spinge a scegliere un determinato marchio o il suo opposto. Ci troviamo nel ventennio dagli inizi degli anni 2000 ai giorni nostri.

Ripartendo dal concetto di allontanamento dall'approccio di massa verso un orientamento più selettivo e mirato ad un preciso Target, interessante è il discorso legato alla differenziazione. Ripercorrendo quelli che sono gli step di differenziazione elencati da Elena Candelo nel suo libro "Il Marketing nel settore Automotive" (2009), possiamo rapidamente osservare l'evoluzione di questo concetto dal secondo Dopoguerra ai giorni nostri. La Candelo approfondisce prima di tutto il concetto di produzione di massa tipica della prima metà del '900 e della prima fase del boom economico. Celebre è la fase di Henry Ford: "Può avere qualsiasi colore desidera, purché sia nero" riferita alla distribuzione del primo modello di Model T.

Dagli anni di Henry Ford ci siamo ormai allontanati parecchio. La passione per l'automobile, cresciuta vertiginosamente nel corso del XX Secolo, è andata mano mano scemando. Ad oggi la pratica del noleggio a lungo termine sta lentamente soffocando il mercato dell'auto. Eppure, nonostante questo nuovo trend di

mercato ha ridotto l'importanza percepita dell'automobile, poiché richiede un investimento iniziale inferiore, essa continua ad essere uno di quei beni che necessitano del processo d'acquisto più lungo. Addirittura, Google sostiene che in media un individuo impiega ben 2,7 mesi per completare la sua scelta.

L'acquisto di una vettura diventa quindi uno “tra i processi più complessi e allo stesso tempo coinvolgenti ed emozionanti che le persone vivono nel ruolo di consumatori”, come sostiene Federico Betti (2016). Secondo il blogger, oggi è diventato fondamentale per le case automobilistiche costruirsi un vantaggio competitivo basato sulla cura dell'esperienza d'acquisto del cliente. Esse devono sostanzialmente: strutturare una Customer Experience *omnicanales*. Ciò vuol dire pianificare una serie di touchpoint coordinati tra loro ma che vadano a creare un'interazione con il cliente su tutti i canali sfruttabili.

Progettare dei percorsi personalizzati per ogni interlocutore con l'obiettivo di costruire un'esperienza che rispetti perfettamente quelle che sono le singole esigenze dell'interlocutore.

Come già più volte sottolineato, sempre più Brand si stanno allineando su un livello di cura dell'esperienza d'acquisto molto elevato, poiché esso risulta ad oggi l'arma vincente per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Strumenti sfruttati per il raggiungimento di questo vantaggio competitivo sono proprio quelli del Marketing Esperienziale. Questa nuova branca del Marketing che mette al centro del suo approccio proprio la cura del processo d'acquisto del consumatore nella sua interezza. La rilevanza sempre maggiore raccolta da questa nuova area di studio, ha permesso lo sviluppo di numerose tecnologie a supporto delle recenti iniziative di miglioramento dell'esperienza d'acquisto.

## 6. Iniziative Opel in ambito Marketing Esperienziale

Un esempio di Casa Automobilistica che negli ultimi anni ha già sposato quest'area del Marketing è Opel. Il Marchio tedesco è molto attivo in questo ambito e sta sviluppando una serie di iniziative per rispondere alla necessità di focalizzarsi sull'esperienza d'acquisto della clientela e renderla quanto più vicina ai suoi desideri.

Tutte le attività che vengono portate avanti hanno l'obiettivo di incrementare la fedeltà del cliente ed il suo attaccamento al Brand. Cura della relazione e dell'Esperienza d'Acquisto, questi sono i due pilastri su cui si basano le recenti innovazioni di settore. Il programma ABC è proprio una di queste. La sua struttura prevede il dogma della figura del cliente come perno centrale intorno al quale far ruotare idee e azioni proattive.



Sempre rimanendo nell'ambito della fase Post-vendita, Opel disegna questo progetto che si fonda su ciò che l'acronimo omette: A come Attract, B come Build, C come Customize.

Quello che il Brand tedesco ha ben in mente è il concetto di Customer Lifetime Value (CLV). Il moderno Marketing, al pari delle più innovative iniziative di accrescimento del Business in un settore, si sono allontanati dal concetto di rapporto con il cliente che si limita alla singola transazione oppure al contatto spot. La clientela va curata nel tempo, andando ad incrementare il valore della relazione anche a discapito del valore della singola transazione. Questi principi non passano più inosservati o sottovalutati, sono ormai materiale fondante per le idee di business del futuro. Si pensi alla rilevanza che hanno raccolto nel tempo le iniziative di rafforzamento del legame cliente-Azienda, come una sorta di vincolo che li porta a percorrere forzatamente la stessa strada. Ne sono un esempio la raccolta punti al supermercato, piuttosto che i contratti telefonici che prevedono un device in omaggio, come anche i finanziamenti ormai diffusisi a macchia d'olio orizzontalmente su tutti i settori merceologici.

Evidenziato anche in precedenza come uno dei passaggi chiave, il primo contatto prevede lo sfruttamento di uno strumento chiamato EIS2+. Esso consiste in un database interno contenente tutta l'anagrafica cliente che la Rete può sfruttare per raggruppare un pattern di clienti che soddisfino le esigenze di quel momento contingente. Ad esempio tutta la clientela che ha eseguito il tagliando l'anno precedente, oppure quella che due anni prima aveva eseguito la Revisione Ministeriale prevista per Legge.

Una volta completato lo step di contatto, si è osservato come sia necessario accogliere nel modo più professionale e di qualità possibile il cliente in officina. Per fare ciò, viene posto a disposizione della Rete un secondo strumento chiamato ESA (Electronic Service Assistant). Tramite questo portale, inserendo il numero di telaio oppure la targa del veicolo, accederemmo al profilo del cliente che contiene lo storico delle lavorazioni eseguite sul mezzo, l'anagrafica del cliente e tutte le promozioni/campagne di richiamo applicabili in quel preciso periodo sul veicolo. Questo strumento è così rilevante, poiché permette all'accettare di rendersi conto di chi ha di fronte, aspetto fondamentale per carpire le esigenze del nostro interlocutore ed utilizzare un linguaggio e delle leve appropriate per soddisfarlo.

Infine, merita di essere menzionato il terzo strumento di maggior influenza della qualità percepita del cliente finale e, di conseguenza, della sua soddisfazione finale e della sua fedeltà al Brand e all'officina in questione (Service Retention). Lo strumento oggetto di questa analisi è l'eVHC (electronic Veichle Health Check). Il suddetto strumento viene utilizzato nella fase di Consulenza durante l'Accettazione del veicolo. Il processo all'interno del quale si sfrutta lo strumento prevede un controllo del veicolo svolto congiuntamente con il

cliente. Vengono controllati insieme lo stato della carrozzeria, quello dei freni, degli pneumatici e di tutti gli altri elementi solitamente sostituiti tramite manutenzione ordinaria. Questa pratica offre l'opportunità di aumentare facilmente il fatturato ottenuto per ogni passaggio in officina, poiché il cliente si vede presentata davanti i suoi stessi occhi un'eventuale problematica della vettura. Studi dimostrano come chiedere al cliente se eseguire o meno una lavorazione entro quindici minuti dall'accettazione del veicolo, incrementa drasticamente la percentuale di accettazione. Fenomeno, questo, in contrapposizione con la pratica più comune e diffusa di accettare rapidamente la vettura per poi eseguire questi controlli di routine in un secondo momento e contattare il cliente il giorno stesso o la mattina dopo e chiedere le dovute autorizzazioni.

Esistono anche strumenti importanti per il Retention Rate ma che esulano dal processo di Assistenza. A riguardo, possiamo parlare delle garanzie estese (Flex Care per Opel), molto richieste nell'ultimo decennio. Come anche Promozioni ad hoc o l'utilizzo di strumenti innovativi come le applicazioni su device mobili. Opel in questo caso utilizza l'app "LaMiaOpel" che permette di tenere costantemente sotto controllo lo stato della propria vettura. La presenza "invasiva" di un'app nella quotidianità del cliente conferisce la possibilità di creare un touchpoint continuo stimolabile con notifiche cosiddette "push" oppure interessanti risvolti di condivisione.

## 7. *Survey somministrata e risultati ottenuti*

Come già anticipato, questo Elaborato di Tesi contiene una sostanziosa dose di esperienza personale ed esempi reali di quelli che sono gli strumenti utilizzati da uno dei Marchi leader nel settore Automotive in Europa. Codesti elementi sono stati poi supportati dall'analisi dei risultati ottenuti da un questionario somministrato tramite canali telematici (email e Social Networks) in merito all'Esperienza nel complesso processo d'acquisto di un'automobile.

Gli obiettivi di questa survey erano molteplici. Primo fra tutti quello di capire se i rispondenti si fossero mai resi conto dell'esistenza di studi ed approfondimenti riguardo l'esperienza d'acquisto che loro vivono ogni qual volta entrano in contatto con un Brand. Poi il questionario è entrato più nel dettaglio andando a scavare tra quelle che sono state le esperienze passate dei rispondenti con l'acquisto di un'automobile. Per poi allargare nuovamente il campo d'azione e porre il rispondente davanti alla classificazione di quella che per lui è la classifica dei Brand di maggior qualità complessiva. L'analisi ha fornito degli spunti molto

interessanti. Tra di essi spiccano anche delle apparenti marcate incongruenze, che però celano delle motivazioni profonde e molto curiose che varrebbe la pena approfondire ulteriormente in futuro.

Ma seguendo il corretto iter di progettazione, definiti gli obiettivi si è passati alla definizione dei canali di distribuzione. Considerando il vasto bacino di utenza che mettono a disposizione i Social Networks e la varietà di genere e fascia d'età che contengono, ho ritenuto che essi fossero il modo più rapido ed efficace per ottenere risposte di qualità. Ho sfruttato Facebook come principale mezzo di diffusione, per poi supportarlo anche con la distribuzione del link tramite email e WhatsApp che danno la possibilità di avere un campo più ristretto ma, allo stesso tempo, una scelta più mirata del target.

Il Questionario era composta da dieci domande. Il progetto prevedeva l'accompagnare il rispondente attraverso un percorso di analisi di quello che è il concetto di Esperienza d'Acquisto prima in maniera ampia e generale, per poi addentrarsi nel mondo Automotive. Proprio a questo scopo, le prime domande si incentrano sul sondare il terreno e carpire quello che nell'immaginario del rispondente è l'Esperienza d'Acquisto. Il passaggio successivo prevede una serie di domande superficiali sul mondo dell'Automobile e su come l'intervistato vi si interfaccia.

Infine, il questionario si conclude con una domanda secca davanti cui i rispondenti sono chiamati a dichiarare se preferiscono nel complesso il Brand A o il Brand B. Questa domanda trova ragione di esistere grazie a quella che la precede. Infatti, il questionario invita i rispondenti a seguire un percorso di esplorazione di una reale e completa esperienza d'acquisto di un'auto nuova. La domanda 9 ripercorre passo dopo passo quelli che sono i touchpoint naturali che si creano nella relazione tra potenziale acquirente di una nuova auto e un qualsivoglia Brand Automobilistico.

Dal primo approccio, che solitamente consiste nel catturare l'attenzione dell'individuo tramite messaggi pubblicitari, alla cura della relazione successiva all'acquisto che, ad esempio, comporta dei follow up per quanto concerne la manutenzione ordinaria. Passando poi per il primo ingresso in Concessionaria, per il primo contatto con il venditore e per l'attenzione riposta nel nostro acquisto nella delicata fase di attesa tra acquisto e ritiro. Per ognuno di questi passaggi, il questionario presentava al rispondente due diverse atteggiamenti, non proprio contrapposti, ma spesso in marcata distinzione tra loro. Il Brand A risulterà nel complesso molto più attento a seguire il cliente e ad essere proattivo nei suoi confronti. Il Brand B, invece, si pone più attendista, ma allo stesso tempo preparato e non indifferente alle esigenze del cliente.

Per ognuno degli step, il rispondente era tenuto ad evidenziare la sua preferenza per l'uno o l'altro atteggiamento. Per poi, nella Domanda 10, dichiarare quale nel complesso era il Brand preferito in base ai due approcci.

I risultati sono stati molto interessanti, poiché a dispetto di quanto analizzato in teoria nei precedenti capitoli, il Brand a riscuotere maggior successo, anche se non in maniera sensibilmente marcata, è il B. Questo risultato si pone in rilevante contrapposizione rispetto a quanto affermato in precedenza dai rispondenti. Ma, allo stesso tempo, rafforza quelle che sono state le teorie analizzate e discusse nei precedenti capitoli. Infatti, posto davanti a domanda scritta con tutte le conseguenti sensazioni di distacco dalla situazione, il consumatore medio si trova a sostenere come una presenza così "pressante" del Brand nel rapporto sia eccessiva. Però poi, quando dall'oggettività e dal freddo distacco, si passa alla situazione reale ed il risponde si trova a vivere realmente certi atteggiamenti del Brand, studi precedenti dimostrano come la reazione è decisamente positiva. Questo aspetto è sostenuto anche dallo stesso questionario analizzato finora. Infatti, abbiamo poc'anzi evidenziato come lo stesso rispondente riconosce una forte presenza di elementi intangibili, quali emozioni, sensazioni e simpatie, come rilevanti nella decisione finale di acquisto. Questo dimostra come il consumatore, inserito in un contesto reale, si riconosca irrazionale. Però, a domanda oggettiva e distaccata, fa prevalere il suo lato razionale.

In ottica futura, sarebbe interessante andare ad analizzare sul campo quelle che sono le sensazioni che un cliente medio prova durante l'esperienza d'Acquisto di una nuova vettura. Poi, una volta raccolti i dati, risulterebbe estremamente interessante confrontarli con quanto affermato in questa Survey. Quindi, eliminata la componente oggettiva e di distacco che può crearsi di fronte ad un questionario online compilato in un contesto spesso lontano dalla situazione trattata nelle domande, si otterrebbero dei risultati più precisi e rilevanti.

Nonostante questo limite, che più appare come un'opportunità futura, l'eterogeneità delle domande e la loro capacità di analizzare più elementi, permettono di non rimanere totalmente sorpresi dall'esito del questionario. Ma di apprezzare risultati ottenuti e notare delle opportunità di approfondimento dirette ad un'analisi più completa della tesi sostenuta.