

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il Marketing Relazionale nel Platform Business

Model: Il caso di WeChat

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

Prof. Graziano Curri

CANDIDATO

Matteo Perrozzi

Matricola 282291

ANNO ACCADEMICO

2024-2025

“L’unico limite alla realizzazione di domani sono i dubbi di oggi”

- Franklin D. Roosevelt -

INDICE

CAPITOLO 1: IL MARKETING RELAZIONALE	5
1.1 COS'É IL RELATIONSHIP MARKETING.....	5
1.1.1 <i>Marketing tradizionale e relazionale a confronto</i>	8
1.2 LA CREAZIONE DI VALORE	9
1.3 LA FEDELTA'	10
1.3.1 <i>La scala della lealtà e le problematiche dei programmi di fidelizzazione</i>	14
1.3.2 <i>Valore del ciclo di vita del cliente</i>	16
 CAPITOLO 2: COME GESTIRE LE RELAZIONI CON I CLIENTI - I SISTEMI CRM..	20
2.1 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	21
2.1.1 <i>Il CRM nel Relationship Marketing</i>	23
2.1.2 <i>La struttura del CRM integrato</i>	26
 CAPITOLO 3: MARKETING E PIATTAFORME DIGITALI - IL CASO DI WECHAT ..	30
3.1 PLATFORM BUSINESS MODEL	31
3.1.1 <i>Definizione e caratteristiche delle piattaforme digitali</i>	32
3.2 IL CASO DI WECHAT	35
3.2.1 <i>Storia di WeChat</i>	37
3.2.2 <i>Il business di WeChat</i>	38
3.3 LE STRATEGIE DI MARKETING SU WECHAT	39
 CONCLUSIONI.....	43
 BIBLIOGRAFIA	46
 SITOGRAFIA	50

CAPITOLO 1: IL MARKETING RELAZIONALE

Il marketing è dappertutto. Tanto i singoli individui quanto le organizzazioni quotidianamente svolgono, in modo più o meno formale e più o meno consapevole e deliberato, un'ampia gamma di attività che rientrano nel perimetro del marketing. Il marketing può essere definito come un insieme di processi e attività essenziali per il successo di ogni organizzazione e di ogni individuo, qualunque sia la sua attività. E la sua gestione deve continuamente evolvere per mantenere un'efficacia elevata in mercati e comunità che di continuo cambiano.

I prodotti vanno e vengono, mentre i clienti, se ben gestiti, rimangono e assicurano la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa. Questa considerazione semplice e diretta esprime bene la motivazione del recente orientamento, a volte radicale, delle strategie e dei modelli di gestione aziendale verso relazione e valore: dell'impresa per il cliente (*customer value*) e del cliente per l'impresa (*customer equity*). Tale motivazione, spinta da una concorrenza senza precedenti per intensità e varietà, obbliga le imprese che operano in mercati aperti e competitivi a porre al centro di tutte le politiche aziendali il cliente, sviluppando poi, anche in prospettiva integrata, la rete di relazioni interne ed esterne all'organizzazione più idonea a generare e accrescere il valore per i clienti.

Quello delle relazioni con i clienti è un territorio competitivo nuovo, che vede i marketing manager impegnati a gestire nuove e solide connessioni con i clienti, informandoli, stimolandoli e coinvolgendoli non in semplici transazioni con l'impresa o la marca, ma in vere e proprie relazioni. E in tal senso i sistemi tecnologici messi a disposizione del marketing management stanno rapidamente evolvendo. La *customer centricity*, come è tornato di moda definirla, è un imperativo strategico dettato dalla tendenziale 'volatilità' dei clienti, sempre più spesso stimolati al cambiamento dai mercati omni-canale e omni-device e dalle opzioni di *webrooming* e di *showrooming* ormai risolte nella dilagante interazione ibrida e tendenzialmente inscenata negli ambienti virtuali del metaverso.

1.1 COS'È IL RELATIONSHIP MARKETING

Nel mercato odierno il relationship marketing, o marketing relazionale, sta acquisendo sempre più rilevanza, ponendosi l'obiettivo di rafforzare le relazioni con i clienti, fidelizzandoli e coinvolgendoli al fine di raggiungere obiettivi di lungo termine. Le imprese cercano infatti di creare una relazione continuativa con questi ultimi, provando ad ottenere feedback positivi per attrarne di nuovi. Il

marketing relazionale è stato definito come una sorta di ‘paradigm shift’ (Grönroos, 1994)¹, sponstando il marketing mix management tradizionale verso un modello basato su alleanze e partnership, e quindi finalizzato alla fidelizzazione dei clienti nel lungo periodo.

Queste relazioni non si esauriscono nella semplice transazione tra cliente e venditore nel momento in cui viene acquistato il prodotto o il servizio, ma vanno a migliorare questo rapporto ottenendo un vantaggio competitivo. Ed è proprio su questo aspetto che si concentrano settori come quello automobilistico o immobiliare, che forniscono garanzie, finanziamenti ed assicurazioni al fine di sfruttare il *cross-selling* e accrescere il valore totale fornito. In questo modo le aziende conoscono meglio i propri clienti, capiscono di cosa hanno bisogno e soddisfano le loro richieste in modo più accurato. Il relationship marketing è stato agevolato dallo sviluppo della tecnologia, che ha permesso alle aziende di acquisire un’enorme mole di dati sui consumatori, ma la stessa tecnologia rappresenta un’arma a doppio taglio. Ad esempio, i social network hanno agevolato le connessioni tra le persone e questo ha portato alla creazione di community online che permettono di risparmiare sulle pubblicità sfruttando il passaparola. Permettono poi di raccogliere più informazioni sul mercato, grazie all’analisi di feedback e recensioni, in modo da cogliere le preferenze dei consumatori. Allo stesso tempo, questo mondo online rappresenta anche una minaccia per la velocità con cui si diffondono le notizie, che possono essere sia positive che negative, come recensioni di clienti insoddisfatti o anche notizie false.

La politica con la quale un’azienda crea e gestisce le relazioni sia con i propri clienti, sia con altre aziende, è molto importante perché si riflette nella *consumer choice*, cioè della scelta dei consumatori. Quest’ultima è influenzata da molti fattori, tra cui i costi di transazione e di dipendenza delle risorse. Come infatti è stato evidenziato da Williamson (1975), le organizzazioni economiche possono essere definite come “un mezzo per ridurre l’incertezza e l’opportunismo nel mercato”. Quindi, proprio grazie a queste relazioni tra clienti e produttori, si cerca di ridurre i costi di transazione che caratterizzano tutte le tipologie di mercati. Per quanto riguarda invece la dipendenza delle risorse, le relazioni commerciali sono definite come “una risposta strategica delle imprese a condizioni di incertezza” (Pfeffer e Salanick, 1978). Tramite alleanze e partnership, le aziende acquisiscono maggiori risorse e capacità e riescono a raggiungere nuovi clienti, andando a colmare i cosiddetti “buchi strategici”. Dal punto di vista del consumatore invece, la relazione tra cliente e produttore riduce il numero di prodotti tra cui scegliere, perché il consumatore preferirà affidarsi ad un fornitore al quale si è già rivolto in precedenza.

¹ Grönroos, C. (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.

Le imprese non devono instaurare la stessa tipologia di relazioni con tutti le entità con le quali interagiscono, ma possono andare a segmentare queste in sei gruppi secondo il modello dei *six markets*, cioè dei sei mercati, creato da Christopher² (Fig. 1).



Figura 1.1 – Six Markets Model³

Secondo questo modello, un'impresa non deve relazionarsi allo stesso modo con i sei mercati, ma può farlo adottando strategie differenti. Ovviamente, ogni relazione è interconnessa alle altre, creando una rete complessa di relazioni che legano sia il marketing *business-to-business* che il marketing *business-to-consumer*. Basti pensare al mercato delle compagnie aeree dove c'è concorrenza per attrarre il maggior numero possibile di clienti, e allo stesso tempo una collaborazione nella manutenzione degli aerei. Quindi, ogni relazione va inserita all'interno di un quadro più o meno complesso dove nulla è isolato rispetto agli altri.

² Palmer A. (2014), *Principles of services marketing*, Seventh edition, published by McGraw-Hill Education (UK)

³ Lindgreen, A. (2004), *The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 No. 2, pp. 160-186

1.1.1 Marketing tradizionale e relazionale a confronto

Come sottolineato in precedenza, il marketing relazionale si distacca da quello che è il marketing tradizionale, basato sulla semplice transazione per acquistare o usufruire di un prodotto o un servizio. Sono molti gli aspetti che li differenziano, come riportato nella Fig. 1.2.

	TRANSACTIONAL MARKETING	RELATIONSHIP MARKETING
FOCUS	Focus on the single sale	Focus on customer retention
ORIENTATION	Orientation on product features	Orientation on product benefits
TIME	Short time-scales	Long time-scales
CUSTOMER SERVICE	Little emphasis on customer service	High emphasis on customer service
CUSTOMER COMMITMENT	Limited customer commitment	High customer commitment
CUSTOMER CONTACT	Moderate customer contact	High customer contact
CONCERN FOR QUALITY	Quality is the concern of the production department	Quality is the concern of all

Figura 1.2 – Transactional Marketing vs Relationship Marketing⁴

Il marketing tradizionale si focalizza sulle singole vendite seguendo un approccio *production oriented*, mentre il marketing relazionale, al contrario, adotta un approccio *customer oriented*, che non si esaurisce con la singola vendita ma è finalizzato alla fidelizzazione dei clienti, anche per mezzo di servizi post-vendita e l'enfasi sui benefici dei prodotti.

Berry (2002) suddivide il relationship marketing secondo tre diversi approcci: tattico, strategico e filosofico. Il primo approccio riguarda tutte quelle azioni a breve termine portate avanti dalle aziende, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della strategia di marketing e alla promozione delle vendite. L'approccio strategico si concentra invece sulle azioni a lungo termine, finalizzate alla fidelizzazione dei clienti, che però spesso sfocia in una ritenzione dei clienti stessi, dato che la relazione diventa una "associazione asimmetrica fondata su disuguaglianze di conoscenza, potere e risorse piuttosto che sulla fiducia reciproca ed empatia". L'ultimo approccio invece mette i prodotti in secondo piano, con l'unico obiettivo di rafforzare il legame con i clienti.

⁴ Palmer, A. (2014) *The Principles of services marketing, the components of transactional and relational exchange compared*, pp. 164

1.2 LA CREAZIONE DI VALORE

Creare una base clienti forte è l'obiettivo fondamentale di ogni business⁵. È da questo che deriva il valore di un'azienda e sono il motivo per cui ci si impegna nel costruire fabbriche, fare riunioni, assumere dipendenti. Senza i clienti non si può fare impresa. Per questo motivo, molte aziende adottano la cosiddetta Piramide Rovesciata, proposta da Jan Carlzon (Fig. 1.2), che pone i clienti in alto i clienti.

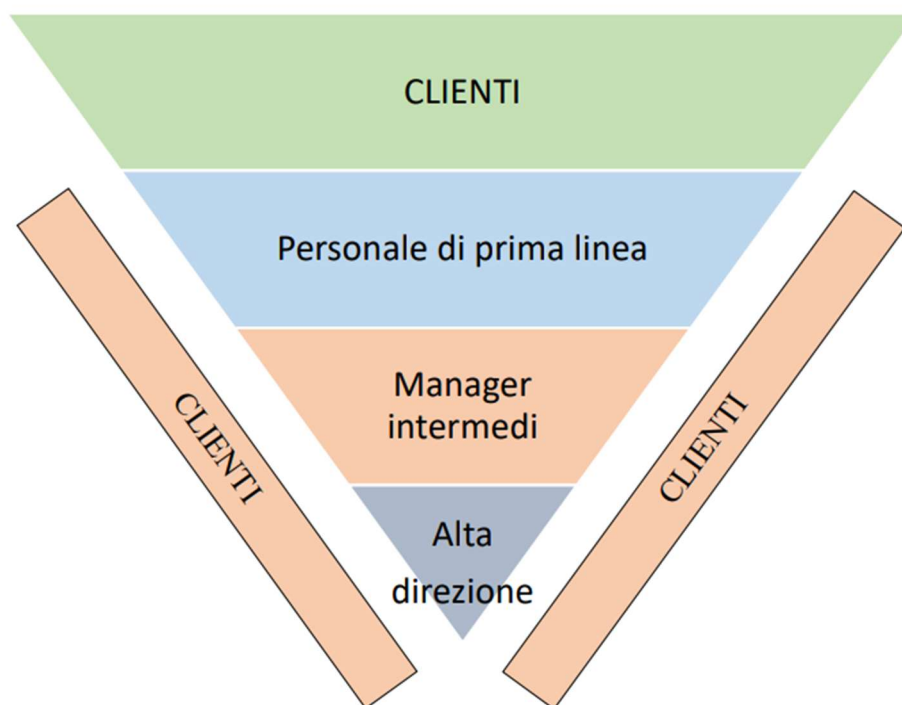


Fig. 1.2 – La struttura dell'impresa orientata al cliente⁶

Scendendo livello di importanza troviamo poi il personale di prima linea, che entra in contatto diretto con i clienti, servendoli e soddisfacendoli; troviamo poi i manager intermedi che lavorano per supportare il personale di prima linea; in fondo c'è l'alta direzione, a cui spetta il compito di assumere buoni manager intermedi. Possiamo notare come i clienti si trovino anche lungo i lati della piramide, a voler sottolineare che, nonostante il livello al quale si appartenga, chiunque deve essere coinvolto nel rapporto con la clientela.

Nella realtà odierna non è più sufficiente che le aziende si mettano in contatto con i clienti e li soddisfino, ma con la diffusione delle tecnologie digitali, questi ultimi sono sempre più informati e

⁵ Robert Shieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Mason, OH: Thomson, 2005)

⁶ La "Piramide rovesciata" di Jan Carlzon. Fonte: Kotler, *Marketing management*, quindicesima edizione, Pearson, 2017

vogliono che le imprese li ascoltino proponendo offerte in linea con le loro aspirazioni⁷. I consumatori infatti sono più istruiti rispetto al passato e possono verificare tutte le informazioni che ricevono dalle aziende, cercando alternative migliori nel caso in cui non siano pienamente soddisfatti⁸. Questo è il caso della banca N26, una banca completamente digitale che, in assenza di contatto fisico con i dipendenti, incrementa le possibilità di un contatto diretto tramite chatbot attive 24 ore al giorno, tutti i giorni. È un servizio contraddistinto dalla trasparenza e dalla personalizzazione dei servizi bancari destinati alla clientela, facendo di questo il suo punto di forza e aumentando il grado di fiducia e di soddisfazione dei clienti stessi⁹.

I clienti compiono le scelte di acquisto massimizzando il valore che vogliono ricevere, considerando i vincoli rappresentati dal costo delle ricerche, dalla limitatezza delle informazioni e dal reddito. Se poi l'offerta incontra le aspettative del cliente, ciò influisce sulla probabilità che questi acquisti di nuovo il prodotto. Il valore percepito dal cliente può essere definito come il rapporto tra i benefici che il cliente crede di poter ottenere e i costi che presumere di dover sostenere, paragonandolo con le possibili scelte alternative all'interno del mercato. È possibile quindi incrementare questo valore aumentando i benefici totali o riducendo i costi sostenuti. Seguendo la prima opzione, si potrebbero ampliare i vantaggi economici, funzionali e psicologici associati ad un determinato prodotto o marca. Nel caso di riduzione dei costi, da un punto di vista prettamente economico è possibile diminuire il prezzo di acquisto o di manutenzione, mentre da un punto di vista funzionale o psicologico si potrebbe semplificare il processo di ordine e di consegna, o si potrebbe assorbire una parte del rischio sopportato dall'acquirente tramite delle garanzie¹⁰.

1.3 LA FEDELTA'

La fedeltà viene definita da Oliver come “un profondo impegno al riacquisto o alla preferenza continua verso un determinato prodotto o servizio nel futuro, nonostante le influenze contingenti e le azioni di marketing che potrebbero produrre un cambiamento nel comportamento”¹¹. Alla base della fedeltà troviamo la prosessa di valore, anche detta *value proposition* o proposta di valore, ovvero l'insieme di benefici che l'azienda promette di fornire al cliente rapporto ai costi da sostenere per

⁷ Cfr. Glen L. Urban e John R. Hauser, “Listening In'to Find and Explore New Combinations of Customer Needs”, *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 72-87.

⁸ Glen L. Urban, “The emerging era of Customer Advocacy”, *Sloan Management Review* 45 (2004), pp. 77-82.

⁹ www.n26.com; E. Prallini, “La Netflix del fintech: come N26 sta rivoluzionando il settore bancario”, *Forbes*, 25 giugno 2021.

¹⁰ For more on customer-perceived value, cfr. David C. Swaddling e Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: Wellington Press, 2001).

¹¹ Oliver, L. R. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), pp. 33-44.

acquistare ed usufruire dei benefici. Ovviamente, il mantenimento di questa promessa dipende dall'effettiva capacità dell'azienda di erogare il valore al cliente, che a sua volta dipende dalle esperienze che il cliente deve affrontare per ottenere e usufruire di quel prodotto o servizio. Quindi, la promessa di valore si fonda su una serie di processi non solo puramente commerciali, ma anche organizzativi, logistici ed operativi¹².

Il comportamento dei clienti nel tempo è caratterizzato da quattro fasi principali, e ad ogni fase corrisponde una priorità diversa del management. Il passaggio da una fase all'altra durante il ciclo di vita della relazione è determinato dal valore percepito dal cliente. Proprio per questo motivo, devono essere massimizzate due tipologie di valore: il valore nel tempo, con innovazioni che differenziano l'impresa dai concorrenti, e il valore riconosciuto in via esclusiva o elettiva ai clienti più fedeli. Le quattro fasi sono:

- La fase della soddisfazione e della fiducia;
- La fase della fedeltà comportamentale;
- La fase della fedeltà mentale;
- La fase della lealtà.

Nella prima fase vengono poste le basi per la creazione della fiducia, mattone dopo mattone con ogni singolo acquisto o consumo del prodotto. Si passa alla seconda fase quando la fiducia creata è tale da non spingere il consumatore a rivolgersi ad un potenziale concorrente. Nella seconda fase infatti, il cliente si rivolge all'azienda in modo inerziale, grazie alle economie di fiducia che ha sviluppato precedentemente. Ciò significa che quest'ultimo acquista non per soddisfare un determinato bisogno o con particolare entusiasmo, ma semplicemente per abitudine. Questa fiducia 'apparente' può venire meno con proposte più allettanti e convenienti. Se invece il valore offerto sarà maggiore rispetto alle alternative proposte sul mercato, allora si passerà alla fase della fedeltà mentale, nella quale il cliente è consapevole di ricevere un valore maggiore rispetto a quello percepito tramite altre offerte. Se poi, questa fedeltà del cliente si riflette nella redditività dell'impresa, e i clienti riescono a percepire questo extravalore, allora si entra nell'ultima fase del rapporto, cioè nella fase della fedeltà.

Non sempre i clienti riescono ad arrivare in quest'ultima fase. Ciò può essere dovuto a molteplici fattori come, ad esempio, la tipologia del comportamento d'acquisto. Per questo motivo l'azienda deve capire come gestire le relazioni con i clienti in tutte le fasi del ciclo di vita. In un articolo

¹² Mittal, V., Eugene W. Anderson, Akin Sayrak e Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction", *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544-55.

pubblicato su *Journal of Service Research*, Raimondo, Micelli e Costaible (2008)¹³ hanno dimostrato che la vera lealtà si raggiunge quando alla soddisfazione cumulata nel tempo, che genera la fiducia, si aggiungono la percezione di un valore che migliora con il passare del tempo, e la percezione di correttezza ed equità nelle ragioni di scambio, sempre in una prospettiva storica della relazione che il cliente ha intrattenuto con l'azienda.

Nelle relazioni di mercato di lungo periodo, i clienti possono adottare una prospettiva seriale per valutare gli *outcome* (cioè i benefici) ottenuti e gli *input* (cioè i costi) investiti nella relazione e valutare i rapporti outcome-input sulla base di un principio di reciprocità¹⁴. Ciò significa che le parti in una relazione sono disposte ad accettare sacrifici di breve termine in virtù delle aspettative di compensazione (maggiori benefici o minori costi) nel futuro. Questa prospettiva di differenza dalla transaction-based, in cui la percezione di equità influenza solo la soddisfazione sperimentata ad ogni singola transazione di consumo. L'equità è dunque un aspetto critico nello sviluppo di relazioni di lungo periodo. In mercati trasparenti e competitivi, l'informazione sugli investimenti e sui guadagni dell'impresa è disponibile per i clienti, che sono così in grado di valutare i termini dell'equità soggettivamente, cioè considerando i benefici e i costi propri e del fornitore. Nelle fasi iniziali della relazione, i consumatori rivolgono maggiore attenzione all'offerta dell'azienda e al confronto tra quanto promesso e quanto effettivamente ottenuto. Nelle fasi successive i clienti riescono a valutare se l'azienda è migliorata durante questo processo, e se a questo miglioramento abbia contribuito la fedeltà dimostrata nei confronti dei prodotti o servizi. L'effetto positivo della soddisfazione sulla fedeltà diminuisce con la longevità della relazione, mentre la fiducia ha un effetto positivo sulla *customer loyalty* ed è indipendente dal trascorrere del tempo. Questo perché l'affidabilità rimane un fattore cruciale nel mantenere la fedeltà dei clienti durante tutto il ciclo di vita della relazione.

Il grado di soddisfazione può essere definito come l'insieme di sensazioni di piacere o di delusione prodotte dal confronto tra le aspettative sulla performance di un prodotto e quella effettivamente percepita¹⁵. Queste possono dipendere anche dal tipo di relazione che il cliente ha con la marca o con l'azienda. I clienti, infatti possono percepire in modo più favorevole i prodotti che considerano già in modo positivo, o possono comunque tollerare più facilmente i fallimenti di un'azienda o di un prodotto

¹³ Raimondo, M.A., Costabile, M. and Miceli, N. (2008) "How relationship age moderates loyalty formation: The increasing effect of relational equity on customer loyalty", *Journal of Service Research*, 11(2), pp. 142–160.
<https://doi.org/10.1177/1094670508324678>.

¹⁴ Bagozzi, R. P. (1995), "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 272-277.

¹⁵ Tsiros, M., Mittal, V., Ross Jr., W. T. (September 2004), "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination", *Journal of Consumer Research* 31, pp. 476-483.

con il quale hanno instaurato un legame abbastanza forte¹⁶. Nel cercare di massimizzare la soddisfazione dei clienti, l'impresa deve sempre mantenere una certa sostenibilità economica ed organizzativa. Intorno all'azienda infatti troviamo anche altri stakeholder, come dipendenti, azionisti o fornitori. Dunque, l'impresa deve mirare a garantire un alto livello di soddisfazione per i clienti, generando allo stesso tempo un certo grado di soddisfazione anche per gli altri stakeholder sfruttando a pieno le risorse che ha a disposizione.

Un cliente soddisfatto effettua più acquisti, è meno sensibile al prezzo ed è meno costoso da servire. Inoltre, la soddisfazione dei clienti può essere associata ad rendimenti maggiori e ad una riduzione dei rischi sul mercato¹⁷.

La maggior parte delle aziende misurano la soddisfazione dei clienti in modo regolare, specialmente se si pensa, ad esempio, ad un'azienda di servizi. Queste ultime utilizzano diversi sistemi per raccogliere i rating di soddisfazione, utili soprattutto se la misurazione della soddisfazione dei consumatori avviene subito dopo aver usufruito del servizio. Questo aspetto è stato evidenziato da uno studio svolto da Pizzi et al. (2015)¹⁸, con lo scopo di dimostrare che il tempo trascorso dall'esperienza del servizio ha un effetto sull'importanza attribuita a determinati fattori di valutazione dell'esperienza. Questo studio è basato sulla *Construal Level Theory* (CLT), secondo la quale gli individui tendono a rappresentare eventi futuri e distanti nel tempo sulla base di informazioni più astratte (costrutti di alto livello) ed eventi più ravvicinati sulla base di informazioni più concrete (costrutti di basso livello). Da questo studio è emerso che il giudizio sulla soddisfazione cambia nel tempo in virtù di meccanismi psicologici. In particolare, in un evento vicino nel tempo viene attribuito un punteggio più alto ai dettagli concreti, mentre in un evento lontano gli attributi astratti hanno un'importanza maggiore.

Un cliente soddisfatto facilita anche il passaparola, raccomandando l'impresa ad altre persone. La volontà di un cliente di raccomandare l'impresa deriva dal modo in cui viene trattato dal personale di contatto, che a sua volta è determinato da tutte le aree funzionali che contribuiscono all'esperienza complessiva che il cliente matura con l'impresa. Per valutare questa propensione da parte dei clienti, Reichheld¹⁹ ha proposto un approccio, secondo il quale viene chiesto ai clienti di valutare su una scala

¹⁶ Aaker, J., Fournier, S., Brasel, S. A. (June 2004) "When Good Brands Do Bad", *Journal of Consumer Research* 31, pp. 1-16.

¹⁷ Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., Krishnan, M. S. (January 2006), "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing* 70, pp. 3-14.

¹⁸ Pizzi, G., Marzocchi, G.L., Orsingher, C. Zammit, A. (2015) "The temporal construal of customer satisfaction", *Journal of Service Research*, 18(4), pp. 484-497. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670515584752>

¹⁹ Reichheld, F. (2006) *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

tra 0 e 10 la probabilità con cui raccomandano l'impresa ad altri. Sottraendo il numero dei detrattori (coloro che hanno indicato un valore tra 0 e 6) a quello dei promoter (coloro che indicano 9 o 10), escludendo coloro che assegnano un punteggio di 7 o 8 (i cosiddetti soddisfatti passivi), si ottiene il *Net Promoter Score* (NPS).

Ci sono altri metodi per stimare la soddisfazione dei clienti, come la misura ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) che tiene in considerazione tre aspetti: la soddisfazione generale, la performance dell'azienda rispetto alle aspettative dei consumatori, la performance del prodotto o servizio rispetto al modello ideale. Tuttavia, entrambe le misure non distinguono tra ex-clienti e coloro che non hanno mai effettuato un acquisto²⁰.

1.3.1 La scala della lealtà e le problematiche dei programmi di fidelizzazione

La lealtà di un cliente può essere raffigurata tramite una scala, definita *Customer Loyalty Ladder*, realizzata da Christopher et al. (1991)²¹.

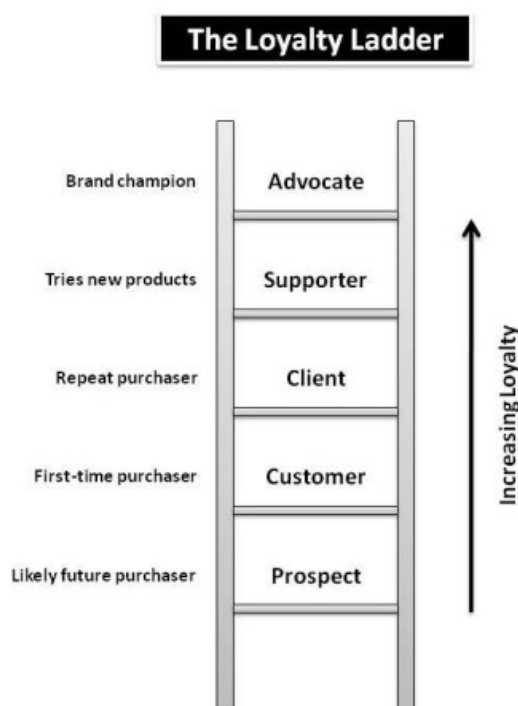


Figura 6 - Scala di fedeltà²²

²⁰ Hanson, R. (2011) "Life after NPS", *Marketing Research*, pp. 8-11.

²¹ Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

²² <https://www.eightleaves.com/2010/04/the-loyalty-ladder-a-sideways-look>

In questa scala vengono rappresentate cinque diverse figure dalla meno fedele alla più fedele. Come possiamo notare infatti, si va dal ‘prospect’, il potenziale cliente, colui che potrebbe acquistare il prodotto e che si posiziona in fondo alla scala, all’*advocate*, colui che difende l’azienda, che non si limita ad acquistare ripetutamente ma la promuove anche ad altri possibili clienti.

Tornando alla fedeltà, Dick e Basu (1994) affermano che “La fedeltà è considerata come la forza della relazione tra l’atteggiamento relativo di un individuo e la ripetizione del comportamento d’acquisto”²³. I programmi di fidelizzazione non si limitano ad un’attività di promozione delle vendite, rivolti a chi è meno leale ad un brand. Sono, infatti, proprio queste le attività che compromettono lo sviluppo di un legame forte e duraturo, perché incoraggiano il cambio di marchio fornendo incentivi a breve termine. L’obiettivo dei programmi di fidelizzazione deve quindi corrispondere alla creazione di una relazione stabile con la clientela, che permette all’azienda di trarre un vantaggio economico nel lungo periodo. Oggigiorno, con il notevole sviluppo della tecnologia, i consumatori sono felici di riscuotere i premi degli incentivi, senza tener conto che le aziende utilizzano questa pratica per raccogliere dati e informazioni, spesso attraverso metodologie poco etiche.

Il relationship marketing a volte può presentare delle difficoltà nella sua realizzazione. Basti pensare ad un settore come quello turistico, in cui le persone si recano a visitare un determinato luogo solo una o due volte. In questi casi è difficile, se non impossibile (quasi irrealistico), realizzare dei programmi di fidelizzazione efficaci. Un ulteriore caso riguarda il mercato dei beni di lusso, dove l’acquisto da parte dei consumatori difficilmente avviene ripetutamente, in quanto si tratta di beni non di prima necessità. Al contrario, il mercato dei beni di consumo è caratterizzato da una forte competizione per attrarre i clienti e fidelizzarli, e ciò avviene tramite un qualsiasi stimolo che spinga il consumatore ad avvicinarsi ad un marchio che reputa maggiormente in linea con quelle che sono le sue necessità e i suoi bisogni. I brand possono far leva sulle emozioni dei consumatori, così come ha fatto Procter & Gamble che, con il suo spot pubblicitario realizzato in occasione della festa della mamma, è riuscita a suscitare interesse e a diventare un ‘*proud sponsor of moms*’²⁴.

Un altro fattore che ostacola la creazione di un legame tra azienda e cliente è rappresentato dalla legislazione. Grazie alla legge, infatti, i consumatori sono più protetti nei confronti di comportamenti scorretti da parte dei venditori. Dunque, non è più necessario instaurare un rapporto con un determinato marchio per sentirsi più tutelati. Bisogna considerare poi anche l’età demografica dei

²³ Dick, A.S. e Basu, K. (1994) “Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.

²⁴ P&G 'Thank You, Mom' Campaign Ad: "Strong" (Rio 2016 Olympics), <https://www.youtube.com/watch?v=rdQrwBVRzEg>.

consumatori. Ci sono infatti studi che dimostrano come le fasce di consumatori più anziani sono più fedeli a determinati marchi, mentre le fasce più giovani sono più propensi al cambiamento.

1.3.2 Valore del ciclo di vita del cliente

Grazie alla grande quantità di dati che è possibile raccogliere ed elaborare durante le interazioni con i clienti, è diventato relativamente semplice sfruttare queste informazioni per accrescere il valore per il cliente. Ma la diffusione delle informazioni è un'arma a doppio taglio, perché anche i consumatori hanno a disposizione tante informazioni per fare confronti sulle offerte mediante siti di comparazione.

Per misurare il valore del cliente e del suo ciclo di vita, viene utilizzato un indicatore definito *Customer Retention Rate* (CRR) che misura il tasso annuo di fidelizzazione della clientela, e che viene poi normalizzato su base pluriennale e calcolato sia come media sugli anni precedenti, sia come valore riferito solo ad alcuni segmenti di clientela. Il CVS, invece, indica la durata del Ciclo di Vita Stimato della clientela, e quindi il numero di anni da adottare come orizzonte temporale per il calcolo del CLV (*Customer Lifetime Value*, ossia il valore del ciclo di vita del cliente).

Per quanto riguarda la creazione e il controllo delle strategie di Customer Relationship, bisogna ampliare il concetto di valore del cliente, che non corrisponde unicamente al CLV, ma comprende anche il valore delle opzioni di sviluppo della relazione, così come illustrato nella figura 1.4.

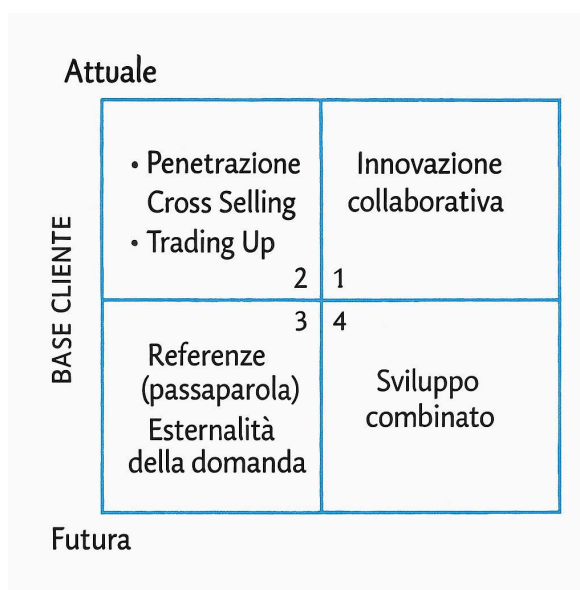


Figura 1.4 – Le opportunità di crescita del valore del cliente

Possiamo identificare quattro possibili opzioni, in base al business nel quale si decide di operare e al target di consumatori al quale ci si vuole rivolgere. Il quadrante 2 prevede un aumento dei flussi generati con la stessa base clienti e lo stesso portafoglio di business, tramite strategie di penetrazione dei clienti o ampliando la varietà di prodotti offerti anche all'interno di una stessa linea di prodotti. Nel terzo quadrante si incrementa la base clienti mantenendo l'attuale portafoglio di business. In questo caso si possono provare ad aumentare i flussi di cassa con gli effetti di passaparola, cioè grazie alle referenze generate dagli stessi clienti. Il valore di tale opportunità di sviluppo del valore dipende dall'intensità del passaparola, tanto maggiore quanto più solida è la relazione con il cliente che la origina. Il valore dell'opzione dipende anche dal prestigio e dalla posizione che il cliente occupa nel tessuto sociale, professionale o imprenditoriale. Il primo quadrante prevede un ampliamento del portafoglio di business mantenendo la stessa base clienti, tramite politiche di brand extension, basate sulla fiducia che i clienti nutrono nei confronti di quel brand, fino ad arrivare alla collaborazione nello sviluppo di nuovi prodotti. L'ultimo quadrante, il numero 4, considera uno sviluppo combinato della base clienti e del portafoglio di business, raggiungibili grazie alle strategie perseguite sia nel quadrante 1 che nel 3.

Nella realtà odierna ci sono tantissimi strumenti che permettono ai consumatori di ottenere informazioni e di acquistare prodotti e servizi. Basti pensare a siti web, app, social media, punti di vendita, negozi mobili, ecc. Dunque, spesso le imprese non riescono a gestire e coordinare al meglio i diversi "touchpoint", ossia ai modi con cui i consumatori interagiscono con le marche e le aziende, a volte non riuscendo persino ad identificare le giuste metriche per misurare il successo dei vari canali. Secondo uno studio del Boston Consulting Group (BCG)²⁵, uno dei migliori indicatori per predire la performance aziendale è la *brand advocacy*, ovvero l'atto spontaneo compiuto dal consumatore nel raccomandare o consigliare un determinato prodotto o servizio ai propri conoscenti in modo tale da influenzarne le scelte.

In particolare, il passaparola da parte di amici e familiari è tutt'ora la fonte di informazione più importante per i consumatori che vogliono acquistare un prodotto o un servizio: è più influente quattro volte su cinque rispetto ai consigli indiretti associati ai giornali, alle riviste, alla televisione e alle forme di comunicazione a pagamento sui mezzi digitali e sui social media.

BCG ha sviluppato un indice, *Brand Advocacy Index* (BAI), per misurare l'esperienza dei consumatori tramite l'utilizzo di raccomandazioni, sia tra consumatori, non consumatori ed ex-

²⁵ Boston Consulting Group, "What Really Shapes The Customer Experience", 10 Settembre 2015, www.bcgperspectives.com.

consumatori. Inoltre, non sempre le imprese più grandi sono quelle di cui si parla di più. Basti pensare al settore della grande distribuzione, con imprese più piccole come Lidl e Aldi che risultano essere le più raccomandate. I consumatori che difendono un'impresa sono anche i più leali, e il 37% dei consumatori che non usano più il prodotto continua a parlare della propria esperienza con il brand, proprio a sottolineare come il passaparola non si interrompa.

CAPITOLO 2: COME GESTIRE LE RELAZIONI CON I CLIENTI - I SISTEMI CRM

Le aziende possono costruire due diversi tipi di relazioni (relazioni commerciali o amicizie) con i clienti a seconda del ruolo che essi svolgono nelle interazioni. Nella letteratura sulla gestione del marketing relazionale, le relazioni commerciali hanno le caratteristiche dell'essere 'calcolatrici'²⁶. In una relazione commerciale tra venditori e acquirenti, l'assunto fondamentale è che entrambi raggiungano la massimizzazione dell'utilità nel loro processo decisionale, che si basa sulla teoria della scelta razionale²⁷. Più specificatamente, molte delle teorie esistenti sulla letteratura delle relazioni commerciali, incluse la teoria dei costi di transazione, di agenzia e dei giochi, condividono l'idea che la crescita del business e i contratti relazionali si basano sulla fiducia calcolatrice. Costruire relazioni commerciali con i clienti riconosce il valore a lungo termine delle relazioni con i clienti e tali comunicazioni estese possono andare oltre i messaggi promozionali invadenti e aumentare le vendite. Ad esempio, un produttore in una relazione commerciale con un distributore potrebbe fidarsi del distributore poiché i benefici a lungo termine derivanti dalla cooperazione superano i benefici a breve termine derivanti dall'opportunismo.

Sebbene i servizi commerciali online siano sempre più forniti in modo non tradizionale (via Internet o telefono cellulare), sviluppare forti relazioni commerciali con i clienti nei servizi commerciali online rimane strumentale in natura. La maggior parte dei clienti è focalizzata sull' "andare al sodo", ottenendo benefici funzionali dal fornitore del servizio, e non è interessata a sviluppare amicizie con il fornitore del servizio.

Le amicizie sono relazioni personali e affettive, fondate sulle 'qualità uniche e insostituibili dei partner'²⁸ e nel soddisfare i bisogni delle persone di 'supporto emotivo, scambio di attenzioni calorose e nutrimento'²⁹. In un'amicizia con i fornitori di servizi, i clienti ricevono non solo benefici funzionali (cioè, i servizi di base), ma anche benefici relazionali e sociali dalle loro interazioni. Gli amici sono più propensi a vedersi reciprocamente come partner di scambio di valore, e quindi ad avere un atteggiamento aperto e disponibile, maggiore lealtà verso i loro partner commerciali, e sono più impegnati e produttivi.

²⁶ Montgomery, J. D. (1998). *Toward a role-theoretic conception of embeddedness*. American Journal of Sociology, 104(1), 92–125.

²⁷ Becker, H. (1976). *Is there a cosmopolitan information seeker?* Journal of International Business Studies, 7(1), 77–89.

²⁸ Silver, A. (1990). *Friendship in commercial society: Eighteenth century social theory and modern sociology*. American Journal of Sociology, 95 (May), 1474–1504.

²⁹ Takahashi, K. (2005). *Toward a life span theory of close relationships: The affective relationships model*. Human Development, 48, 48–66.

Diversi studi nel marketing hanno evidenziato un effetto negativo derivante dalla co-occorrenza di relazioni d'affari e amicizie. Ad esempio, Heide e Wathne (2006)³⁰ sostengono che, sebbene queste due relazioni prototipiche siano piuttosto diverse, tendono a coesistere all'interno di una determinata parte. Quando due relazioni coesistono, gli obiettivi strumentali delle relazioni d'affari e le aspettative esclusivamente intrinseche delle amicizie possono generare un conflitto di ruoli. Le persone in questa condizione di co-occorrenza potrebbero temere che la loro disponibilità a essere utili possa essere trasformata nella sensazione di essere sfruttati³¹. Per esempio, alcuni clienti non intendono costruire amicizie con i venditori al dettaglio poiché queste amicizie potrebbero metterli sotto pressione per acquistare qualcosa che non vogliono. Tuttavia, cercare amicizie con i clienti non è sempre sconsigliato. Alcune volte possono generare anche degli effetti positivi.

2.1 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Negli ultimi anni sono state svolte molte ricerche che hanno dimostrato tramite sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) come i programmi di fidelizzazione impattino sulla redditività di un'azienda. Il Customer Relationship Management (CRM) può essere definito come un insieme di processi con i quali:

- si raccolgono le informazioni sui singoli clienti e sui punti di contatto, sia per misurare lo stato della relazione (soddisfazione, fiducia, fedeltà, lealtà), sia per misurare il valore del cliente;
- si pianificano le azioni necessarie per rafforzare la relazione e accrescere il valore del cliente, gestendo i punti di contatto precedentemente individuati, creandone di nuovi se necessario.

Un punto di contatto con il cliente è un'occasione in cui si verifica un incontro fra il cliente e la marca o il prodotto.

³⁰ Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). *Friends, business people, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda*. Journal of Marketing, 70(3), 90-103.

³¹ Reohr, J. R. (1991). *Friendship: An exploration of structure and process*. New York, NY: Garland Publishing.



Figura 1.4 – Strategie di CRM: il Master Plan

La Figura 1.4 illustra le attività che è possibile mettere in atto per realizzare le finalità strategiche del CRM, ovvero rinforzare la relazione e aumentare il valore dei clienti. Sono diversi metodi di gestione della relazione, differenziati in funzione del segmento di clientela al quale vengono indirizzate. Il segmento di clientela viene classificato in base a delle misure sullo stato della relazione (livello di soddisfazione, fiducia, e così via) e valore che ne può derivare per l'impresa.

Per clienti ad alto valore e legati all'impresa da un'elevata fedeltà - quadrante 1- le politiche di CRM tendono a consolidare la relazione e a valorizzarne i ritorni economici, con programmi di integrazione del cliente nelle attività di innovazione (per esempio collaborazione allo sviluppo e al test di nuovi prodotti) e di comunicazione aziendale (per esempio generazione e trasmissione di referenze a clienti potenziali, investitori e stakeholder in genere). Per clienti di alto valore che sono insoddisfatti o hanno abbandonato l'impresa - quadrante 2 - le politiche di CRM dovrebbero cercare di trattenerli e intervenire su quei fattori che ne hanno determinato l'insoddisfazione. Per clienti di basso valore ma molto fedeli all'impresa - quadrante 4 - la priorità dovrebbe essere la loro valorizzazione, eventualmente mediante reti di partnership che consentano di offrire al cliente prodotti e servizi che l'impresa non possiede nel proprio portafoglio ma che può agevolmente integrare. Per clienti di basso valore che sono insoddisfatti – quadrante 3 - sono necessarie politiche che consentano la separazione consensuale e non conflittuale, attraverso canali indiretti o virtuali, con l'obiettivo di ridurre al minimo i costi commerciali e organizzativi e, se possibile, accrescere il grado di customer satisfaction.

Con il passare del tempo, le imprese stanno capendo quanto sia importante il fattore personale per il CRM, con tutto ciò che comporta la creazione di un contatto effettivo con l'impresa. Le imprese migliori riescono a trasformare i consumatori in clienti fedeli. I consumatori possono anche non avere nome per l'impresa, ma i clienti non possono essere anonimi. Questo perché mentre i consumatori

vengono serviti come parte della massa da chiunque sia disponibile, i clienti devono essere serviti individualmente dal personale esperto loro assegnato.

Inoltre, con il crescente desiderio della clientela di avere prodotti personalizzati, i marketing manager hanno fatto ricorso al marketing autorizzato e marketing individuale. Il marketing autorizzato consiste nella pratica di presentare offerte di marketing ai consumatori solo dopo aver ottenuto il loro consenso, interrompendo così le campagne pubblicitarie sui mass media o proposte commerciali non richieste né autorizzate sui mezzi diretti (posta, e-mail, telefono, ecc.). Come affermato dallo stesso Seth Godin³², gli operatori possono sviluppare rapporti più stretti con il consumatore rispettandone i desideri e inviando messaggi solo quando viene espressa la volontà di avere un contatto più ravvicinato con la marca. A questo sarebbe meglio sostituire un marketing partecipativo, in cui i marketing manager e i consumatori lavorano insieme per scoprire come l'impresa può soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.

Don Peppers e Martha Rogers³³ descrivono il marketing individualizzato come un processo composto da quattro fasi, che può essere adattato anche al CRM.

1. Identificare i clienti attuali e potenziali, senza cercare di raggiungere tutti i clienti.
2. Distinguere i clienti in base alle loro esigenze e al loro valore per l'impresa, applicando il sistema ABC (*Activity Based Costing*) e calcolando il valore del ciclo di vita di ciascun cliente.
3. Interagire con i singoli clienti per migliorare le conoscenze sulle loro necessità e costruire relazioni più solide.
4. Personalizzare i prodotti, i servizi e i messaggi per ciascun cliente.

Il marketing individuale però funziona bene solo per quelle imprese che raccolgono molte informazioni sulla clientela e offrono molti prodotti che si prestano a vendite incrociate o aggiornamento periodico. Per le altre, gli investimenti necessari per la raccolta dei dati potrebbero non essere economicamente sostenibili.

2.1.1 Il CRM nel Relationship Marketing

Il Customer Relationship Management ha lo scopo di gestire le relazioni con i clienti tramite sistemi informativi che permettono il mantenimento di questo rapporto nel tempo. Il CRM viene definito da Shaw (1999) come “un processo interattivo che raggiunge un equilibrio ottimale tra gli investimenti

³² Godin, S. (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster.

³³ Peppers, D., Rogers, M. (1996), *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. London: Piatkus Books.

aziendali e la soddisfazione delle esigenze dei clienti per generare il massimo profitto”³⁴. Tramite l’organizzazione dei dati sui clienti, le imprese riescono a raggiungere un vantaggio competitivo, perché ciò permette di migliorare la qualità del servizio o del prodotto offerto e di erogarlo nel momento giusto. Più grande è l’impresa, maggiore è la difficoltà nel gestire e sfruttare questa mole di dati raccolti. Così si ricorre a database che però non collegati tra di loro, e generano confusione. Il CRM si pone dunque l’obiettivo di dare un senso ai dati raccolti, definendo i rapporti con ogni cliente durante la sua relazione con l’impresa. Ovviamente tutto questo deve essere accompagnato da una buona leadership, con un management efficiente.

I sistemi basati sul CRM possono essere distinti in:

- I. Sistemi CRM operativi;
- II. Sistemi CRM analitici;
- III. Sistemi CRM collaborativi.

I primi controllano i processi aziendali, cercando l’automatizzazione della forza vendita e del marketing. Svolgono inoltre un’attività di front-office, occupandosi delle interazioni con i clienti. Tra i sistemi CRM analitici troviamo i processi di data warehouse e di data mining, finalizzati allo studio dei clienti, dal loro comportamento alle loro necessità. I sistemi CRM collaborativi gestiscono invece la comunicazione con i clienti, garantendo l’interazione tra i punti di contatto. Dunque, i sistemi CRM analitici e collaborativi possono essere visti come sistemi di supporto ai CRM operativi.

Ogni CRM possiede delle componenti che lo caratterizzano e lo distinguono dagli altri, in base a ciò su cui l’azienda ritiene più o meno importante soffermarsi. Le componenti principali di un CRM sono rappresentate nella Fig. 1.6 e sono: il supporto alle vendite assistito da computer, la raccolta e la gestione dei dati, le informazioni e l’assistenza ai clienti, l’analisi e la profilazione dei clienti.

³⁴ Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003), “Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 107-123



Figura 7 - Componenti del Customer Relationship Management³⁵

Tramite la raccolta e la gestione dei dati sui clienti è possibile risalire a due tipologie di conoscenza: una conoscenza tacita ed una conoscenza esplicita. La conoscenza tacita è quella conoscenza nascosta, legata alle esperienze di ogni singolo individuo, e per questo è difficile da formalizzare e trasformare in conoscenza esplicita. La conoscenza esplicita, al contrario, è quantificabile e attribuibile a tutti gli individui. I dati sui clienti possono essere ottenuti grazie a diverse fonti, come gli elenchi di acquisto dei fornitori specializzati o i registri commerciali, e possono riguardare numeri di telefono, dati sull'abitazione, indirizzi ed e-mail di milioni di persone. Dopo aver ottenuto dei database contenenti tutte queste informazioni, spesso forniti da società specializzate di database, le imprese creano un proprio database sui potenziali clienti ai quali rivolgersi. In questa fase vengono dunque scartate tutte quelle persone alle quali non ci si vuole rivolgere. Dopodiché, è l'azienda stessa che inizia a raccogliere informazioni sui potenziali clienti, tramite pagamenti, reclami, ordini ricevuti. Data l'enorme quantità di dati che possono essere raccolti, l'impresa deve costantemente valutare la convenienza di questa pratica, assicurandosi che i costi da supportare per ottenere le informazioni non superino eccessivamente i benefici che ne possono derivare.

La seconda fase consiste nell'analisi e nella profilazione dei clienti. In questa fase si realizzano i profili dei clienti, creando modelli di comportamento e identificando potenziali variabili di successo delle vendite e di redditività dei clienti. In questo processo, creare una legame forte con i clienti aiuta

³⁵ Palmer A. (2014), "Principles of services marketing", Seventh edition, published by McGraw-Hill Education (UK)

le aziende a conoscerli e consente così di migliorare le operazioni di marketing e di assistenza clienti. Tutto ciò è possibile grazie al *data mining*, ovvero “il processo di scoperta di schemi, correlazioni, tendenze o relazioni all’interno di grandi quantità di dati, al fine di prevedere risultati”³⁶. Il data mining è basato su tecniche di statistica, informatica e *machine learning* (apprendimento automatico). Il data mining può essere diretto se analizza un determinato campo di ricerca, come il reddito, o indiretto se si concentra sull’analisi di modelli senza prendere in considerazione un campo di ricerca ben preciso. Con la profilazione di vanno ad analizzare i dati raccolti dividendo la clientela in sottogruppi, per capire quale prodotto o servizio permetta di raggiungere il maggior successo tra i consumatori con quelle particolari caratteristiche. Così facendo viene analizzata la redditività dei clienti e la loro longevità. La profilazione permette inoltre di individuare quei clienti che generano all’azienda più costi che ricavi e che, quindi, possono essere lasciati andare. Dunque, in questa fase, viene studiati e classificati i clienti, viene individuato il prodotto/servizio che li soddisfa, identificando i segmenti di clientela più o meno profittevoli.

Il terzo componente di un CRM è il supporto alle vendite assistito da computer. Grazie ai database dei clienti, il reparto vendite può migliorare la performance dell’azienda, incrementando la qualità dei lead di vendita generati, la produttività e il rapporto con la clientela.

Infine troviamo le informazioni e l’assistenza ai clienti. I clienti possono contattare i fornitori di un servizio per vari motivi. Ad esempio per domande tecniche o per ottenere spiegazioni su aspetti poco chiari. Questi preferiscono ricevere una risposta immediata, senza dover passare attraverso diverse persone o diversi reparti. Per evitare questi disagi, le imprese mettono a disposizione dei clienti dei centri di assistenza, spesso attivi 24 ore su 24. Possono essere realizzati anche dei centri di assistenza virtuali, come le chatbot, gestite da software di intelligenza artificiale che, oltre a risolvere problemi ricorrenti tra i clienti riducendo costi e risparmiando tempo, riescono contemporaneamente a raccogliere dati sulla clientela. I call center, invece, sono dei servizi a sé stanti, che offrono un servizio di assistenza in outsourcing ad aziende specializzate del settore, che risultano essere anche quelle che investono di più nelle tecnologie di call center.

2.1.2 La struttura del CRM integrato

Il CRM rappresenta una strategia volta a migliorare le attività dell’azienda rivolte ai clienti, perché permette di controllare come determinate attività promozionali impattano sulle vendite e i profitti

³⁶ Han, J., Kamber, M. & Pei, J., 2012. *Data Mining: Concepts and Techniques*. 3rd ed. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.

dell'azienda³⁷. Pertanto, il CRM integrato deve essere in grado di immagazzinare informazioni sui clienti, sui concorrenti e sul mercato e aggiornare queste informazioni in tempo reale. Dalla Figura 8 è possibile cogliere come sia elevato il livello di integrazione tra gli stakeholders e le parti dell'impresa. Infatti, notiamo come i clienti interagiscono con la forza vendita che ne indirizza la conoscenza e crea la relazione. La forza vendita, a sua volta, trasmette le informazioni che riesce ad ottenere al management, creando un flusso di informazioni.

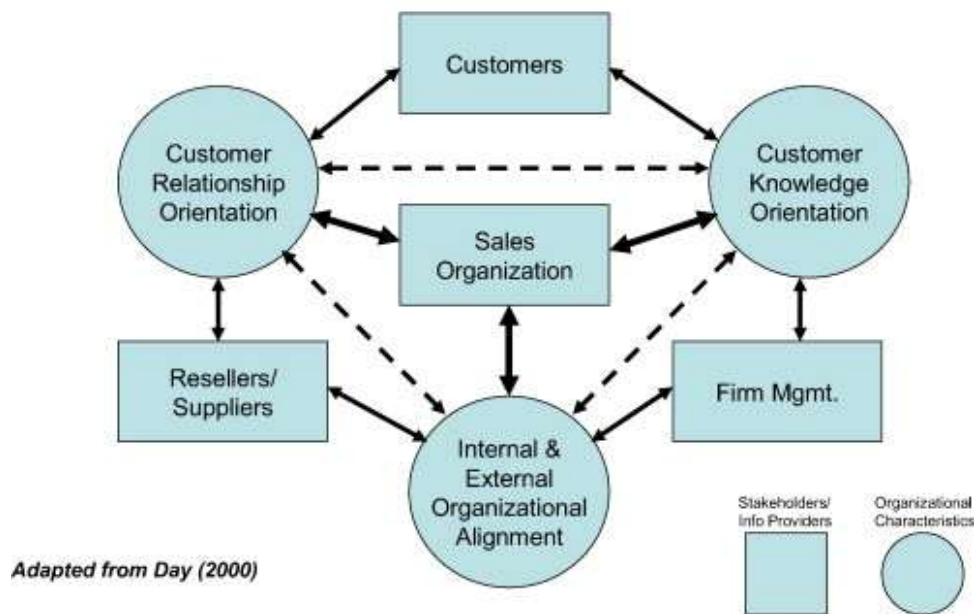


Figura 8 - CRM integrato³⁸

Dalle interazioni con i clienti derivano sia flussi di cassa positivi che flussi di cassa negativi, derivanti ad esempio dall'investimento nel CRM. Questi flussi possono essere influenzati da tre fattori chiave:

- il tasso di uscita dei clienti, definito *churn rate*;
- la crescita della base clienti;
- gli impatti delle politiche di up-selling, cross-selling e di estensione dell'offerta.

Il tasso di uscita dei clienti dipende dal tipo di settore in cui opera l'impresa, il livello di competizione e la presenza di eventuali prodotti sostitutivi. Per ridurre questo tasso, le imprese ricorrono a programmi di fidelizzazione, che aumentano gli *switching cost*. La crescita della base clienti invece viene realizzata tramite attività di marketing, quindi passaparola o recensioni positive che fanno incrementare anche il valore dell'impresa stessa. Le politiche di up-selling, cross-selling e di estensione dell'offerta vengono messe in atto per aumentare il valore della base clienti. L'up-selling

³⁷ Rigby D.K., Ledingham D. (2004), *CRM done right*. Harvard Business Review, 82, pp. 118-129

³⁸ Stein A. and Smith M. (2009), "CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Volume 38, Issue 2, Pages 198-206

consiste nel differenziare un prodotto o servizio con caratteristiche superiori rispetto al ‘modello tradizionale’ applicando un sovrapprezzo. Il cross-selling, invece, consiste nell’abbianare un prodotto o servizio aggiuntivo rispetto a quello che il cliente sta acquistando.

Il CRM può essere abbinato alla *Customer Lifetime Value* (CLV), incrementando il valore per l’azienda tramite relazioni stabili e durature. Come mostrato nella Figura 9, la relazione evolve dalla semplice interazione alla coevoluzione, in cui è il cliente stesso che fornisce conoscenze all’impresa.

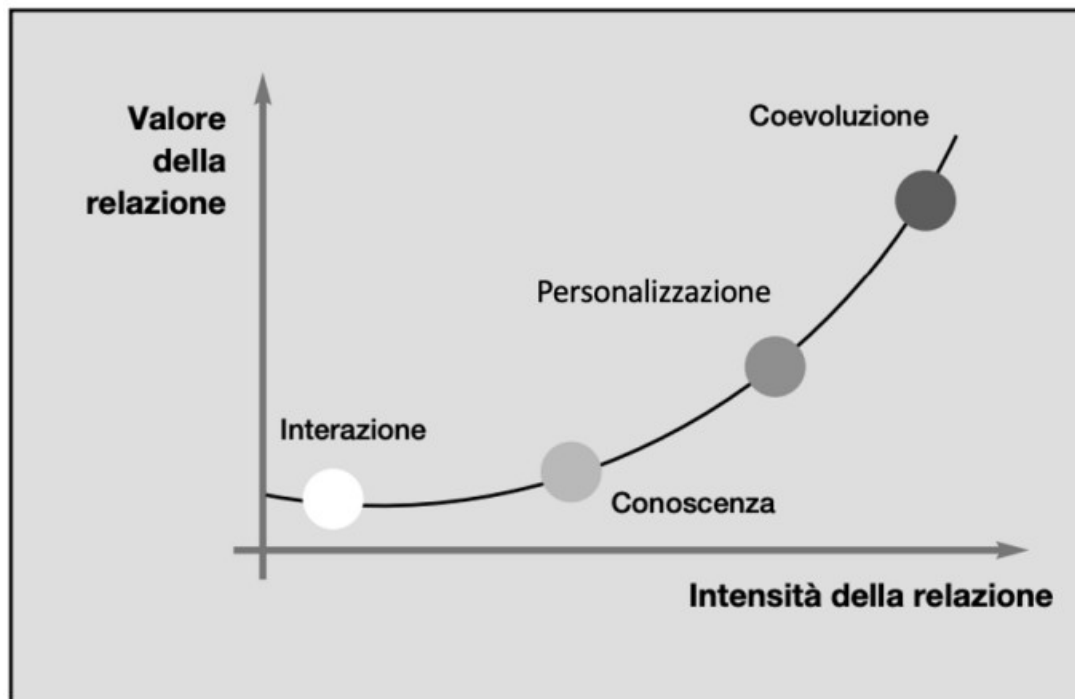


Figura 9 - Dall'interazione alla coevoluzione³⁹

³⁹ Bugatti, R., Di Marino, M. (2002), “CRM e relazione col cliente nell'ottica del valore”, SISTEMI E IMPRESA, 48(2), pp. 37-42.

CAPITOLO 3: MARKETING E PIATTAFORME DIGITALI - IL CASO DI WECHAT

Negli ultimi anni, lo sviluppo della tecnologia ha modificato radicalmente le modalità con cui le imprese creano e mantengono rapporti con i clienti. I modelli di business basati sulla semplice erogazione del servizio/prodotto non sembrano più efficaci, soprattutto con la digitalizzazione dei mercati e l'affermazione delle piattaforme digitali. Ed è proprio in questo contesto che emerge il platform business model, che va a modificare il modo in cui viene creato e distribuito il valore.

In particolare, i servizi di messaggistica e voce OTT (Over-The-Top) basati su dispositivi mobili sono cresciuti molto rapidamente. I fornitori di messaggistica OTT come WhatsApp, LINE e WeChat forniscono servizi agli utenti tramite Internet, bypassando la rete tradizionale degli operatori della telecomunicazione. La maggior parte di questi nuovi fornitori implementano un modello di mercato caratterizzato da due tratti distintivi: fornire agli utenti servizi a basso costo (o addirittura gratuiti), accumulando nel frattempo sempre più utenti per stabilire un effetto di rete e creare ricavi da altri canali come pubblicità, commissioni sulle transazioni o contenuti premium⁴⁰.

Oggi giorno i consumatori utilizzano sempre di più le app di messaggistica OTT, non solo per inviare messaggi di testo ed effettuare chiamate, ma anche per condividere foto, video ed adesivi. Mentre WhatsApp negli Stati Uniti e in Europa si concentra sulle funzionalità essenziali di messaggistica, WeChat, LINE e KakaoTalk in Asia sono piattaforme di servizio complete che combinano funzionalità di social networking con comunicazioni che vanno dall'offline, e-commerce, pagamenti, giochi ed servizi media⁴¹.

In particolare, in Cina WeChat si è spostata dalla sua fase iniziale come semplice app di messaggistica ad una vera e propria piattaforma di social e-commerce. WeChat conduce un modello di piattaforma 'app-dentro-l'app' per permettere agli utenti di commerciare con milioni di profili ufficiali, che offrono una varietà di servizi tra cui giornali, acquisto di biglietti aerei, autisti personali e consulenze sanitarie, pagando tramite servizi di pagamento mobile⁴².

⁴⁰ Conido, J, V. (2015). *The implementation of two-sided markets model in Communication service providers (CSP): A literature review*. Proceedings of International Conference on Management Finance Economics.

⁴¹ Singhanian, S, & Sale, S. (2014, August). *Asia-Pacific's OTT players are targeting new segments, driving revenue and creating opportunity for operators*.

⁴² Fame House. (2015). *WeChat platform overview*.

3.1 PLATFORM BUSINESS MODEL

Sempre piú spesso oramai, ci sono mercati che vengono completamente invasi e conquistati di un batter d'occhio da un'impresa emergente che, però, non possiede il quantitativo di risorse che è solitamente ritenuto necessario per garantire la sopravvivenza dell'impresa stessa. Come si può facilmente intuire, non si tratta di fenomeni isolati, né tantomeno di casi fortunati, ma è un fenomeno che si sta manifestando in un mercato dopo l'altro. La spiegazione di questo fenomeno risiede nel Platform Business Model, un nuovo modello di business che sfrutta la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse in un ecosistema interattivo, nel quale viene creato e scambiato valore. Airbnb, Uber, Alibaba e Facebook rappresentano solo alcuni degli esempi di piattaforme che hanno completamente cambiato e distrutto il mercato nel quale operano.

Con il termine piattaforma si fa riferimento ad un concetto semplice che sta trasformando il business, l'economia e la società in generale. Ogni mercato nel quale l'informazione costituisce un'ingrediente fondamentale può essere soggetta a questa rivoluzione delle piattaforme. Ad ogni livello, le aziende basate su questa tipologia di business stanno rivoluzionando l'economia in ogni parte del mondo (vedi Figura 1.1).

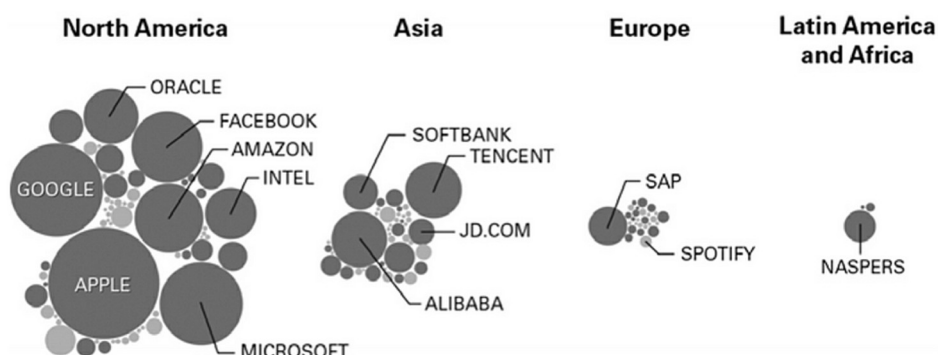


Figura 1.1 – Mappa a bolle delle principali piattaforme tecnologiche nelle diverse Regioni del Mondo⁴³

Come è facile intuire dalla mappa, il Nord America ha il maggior numero di aziende di piattaforme che creano valore, misurato dalla capitalizzazione di mercato, rispetto alle altre Regioni del Mondo. Le piattaforme in Cina, con il suo mercato grande ed omogeneo, stanno crescendo rapidamente. L'Europa è invece caratterizzata da un mercato piú frammentato, con meno di un quarto del valore delle imprese del Nord America. Un quadro simile è quello che caratterizza l'America Latina e l'Africa.

⁴³ Evans, P., *Center for Global Enterprise*

Ci sono tre fattori chiave che contribuiscono al successo delle piattaforme digitali. Il primo è la lingua. Sia l'inglese che il mandarino sono parlati dalla gran parte della popolazione mondiale, e ciò supporta la crescita e lo sviluppo delle piattaforme. In secondo luogo, il quadro normativo influenza questi modelli di business. Ad esempio, in Europa ci sono molte normative nazionali sulla privacy diverse tra loro, creando così problemi all'espansione delle piattaforme digitali. Il terzo fattore chiave è rappresentato dal contesto culturale ed istituzionale della Silicon Valley, che promuove l'innovazione e la collaborazione, aspetti fondamentali per il successo delle piattaforme⁴⁴. Cerchiamo ora di capire cos'è esattamente una piattaforma, cosa la rende unica, e cosa le permette di trasformare così drasticamente i mercati.

3.1.1 Definizione e caratteristiche delle piattaforme digitali

Un Business Model può essere definito come una rappresentazione di un business, di un'attività. Da un punto di vista grafico, rappresenta chi sono i clienti principali, quali sono i loro bisogni, qual'è la proposta di valore, come quell'attività interagisce con i clienti, come sono organizzate le attività operative, quali sono le risorse chiave, oltre ad identificare la struttura dei costi ed i flussi dei ricavi. In particolare, lo strumento utilizzato per rappresentare un business model è il Business Model Canvas, proposto da Alex Osterwalder (Figura 1.2).



Figura 1.2 - Business Model Canvas⁴⁵

⁴⁴ Sakar, C. – *An interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne*

⁴⁵ Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changes and challengers*.

Per piattaforma si intende un'attività basata sulle creazione di valore tramite interazioni tra produttori esterni e clienti. Lo scopo principale delle piattaforme è quello di favorire l'incontro tra gli utenti e lo scambio di beni, servizi e benefici immateriali (valori simbolici o relazionali). Così presentato, il modello delle piattaforme risulta abbastanza semplice, grazie anche alla tecnologia che ha abbattuto le barriere rappresentate dal tempo e dallo spazio, tramite software sofisticati che connettono produttori e consumatori finali.

Rispetto alle imprese tradizionali, che Van Alstyne, Parker and Choudary (2016) definiscono *pipelines* (in italiano, 'tubi' o 'condutture'), le piattaforme creano valore in modo differente. Ad esempio, quando un consumatore acquista del pane, il valore fluisce da una direzione all'altra nella catena del valore, dall'agricoltore che ha prodotto il grano, al piccolo imprenditore che ha prodotto la farina dal grano, al distributore che ha venduto il pane, fino al consumatore. Il flusso del denaro, invece, segue la direzione opposta, dal consumatore al distributore, al panettiere, fino al produttore della farina. I business tradizionali, definiti pipeline, sono quindi caratterizzati da un flusso di valore e di denaro simile allo scorrere di un liquido attraverso una conduttura.

Le piattaforme, al contrario, hanno diversi flussi di valore. Negli ultimi anni, questo flusso lineare si è trasformato in un complesso schema relazionale, in cui le diverse tipologie di utenti (produttori, clienti, utenti che rivestono entrambi i ruoli) interagiscono sfruttando le risorse fornite dalle piattaforme. Ogni piattaforma opera in modo diverso, attrae diversi tipi di utenti e crea diverse forme di valore, ma tutte presentano gli stessi elementi di base. Ad esempio, nel settore della telefonia mobile, le principali piattaforme sono iOS di Apple e Android di Google. I consumatori che si iscrivono in una di queste due piattaforme ricevono sia il valore fornito dalla piattaforma, sia il valore fornito dagli sviluppatori che producono contenuti per estendere le funzionalità della piattaforma stessa. Il risultato è, come detto, uno scambio di valore reso possibile dalla piattaforma.

Il passaggio dai business pipeline ai business piattaforma comporta tre cambiamenti⁴⁶, tra cui il passaggio:

- i. Dal controllo delle risorse alla loro orchestrazione;
- ii. Dall'organizzazione interna all'interazione esterna;
- iii. Dal focus sul valore del cliente al focus sul valore dell'ecosistema.

⁴⁶ Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*.

Questo concetto può essere facilmente compreso prendendo in considerazione un giornale tradizionale. Il giornale è rivolto a due gruppi di utenti: i lettori e gli inserzionisti pubblicitari. Il flusso di valore procede dalle agenzie ai giornali, fino ai lettori. Pagando un prezzo commisurato al valore ricevuto, il giornale rappresenterebbe un modello di business pipeline. Ma spesso, i giornali offrono uno sconto, compensando questo minor guadagno con degli introiti pubblicitari. In tal modo, il valore degli deriva dalla comunicazione con i lettori tramite lo spazio messo a disposizione dai giornali, mentre il giornale ottiene i ricavi dagli inserzionisti. Quindi, in questo modello di business incentrato sulle piattaforme (che nel precedente esempio è rappresentata del giornale), crolla il concetto di cliente, che non può più essere identificato con certezza (il lettore o l'inserzionista). Inoltre, non possono essere neanche considerati gruppi distinti (senza i lettori, gli inserzionisti non avrebbero incentivi ad investire).

Oggi esistono ancora molte imprese basate sulla pipeline, ma quando le imprese basate su piattaforme entrano nello stesso mercato, le piattaforme vincono praticamente sempre. Una ragione è che le pipeline si affidano a intermediari inefficienti per gestire il flusso di valore dal produttore al consumatore. Nell'industria editoriale tradizionale, gli editori selezionano alcuni libri e autori sperando che quelli scelti diventino popolari, un processo che richiede tempo e che si basa principalmente sull'istinto e sull'intuizione. Al contrario, la piattaforma Kindle di Amazon permette a chiunque di pubblicare un libro, affidandosi al feedback in tempo reale dei consumatori per determinare quali libri avranno successo e quali falliranno. Così facendo, gli editori vengono sostituiti dai segnali di mercato forniti automaticamente dall'intera comunità di lettori.

Nei mercati a piattaforma, cambia anche la natura dell'offerta, sfruttando i contributi della comunità ed operando su scorte che non gli appartengono. Basti pensare a RelayRides che prende in prestito l'auto di un viaggiatore in partenza per prestarla ad un viaggiatore in arrivo, contrariamente ad imprese come Hertz che gestisce le scorte con il metodo just-in-time. Questa pratica può essere definita come economia della condivisione, riducendo drasticamente i costi di transazione (come gli sforzi necessari per verificare l'affidabilità creditizia e la fiducia, ora garantiti da sistemi di reputazione per incentivare comportamenti corretti).

Poiché la maggior parte del valore di una piattaforma è creata dalla sua comunità di utenti, l'impresa basata su piattaforma deve spostare il suo focus dalle attività interne a quelle esterne. In questo processo, tutti i messaggi di marketing un tempo diffusi da dipendenti e agenti aziendali, ora si diffondono tramite i consumatori stessi. Allo stesso modo, i sistemi di tecnologia dell'informazione si sono evoluti dai sistemi ERP (enterprise resource planning) per il back-office ai sistemi CRM (consumer relationship management) per il front-office. La strategia si è spostata dal controllo delle

risorse interne uniche e dalla creazione di barriere competitive all'orchestrazione di risorse esterne e al coinvolgimento di comunità dinamiche, dove l'innovazione viene prodotta attraverso il crowdsourcing e il contributo di idee da parte di partecipanti indipendenti alla piattaforma.

3.2 IL CASO DI WECHAT

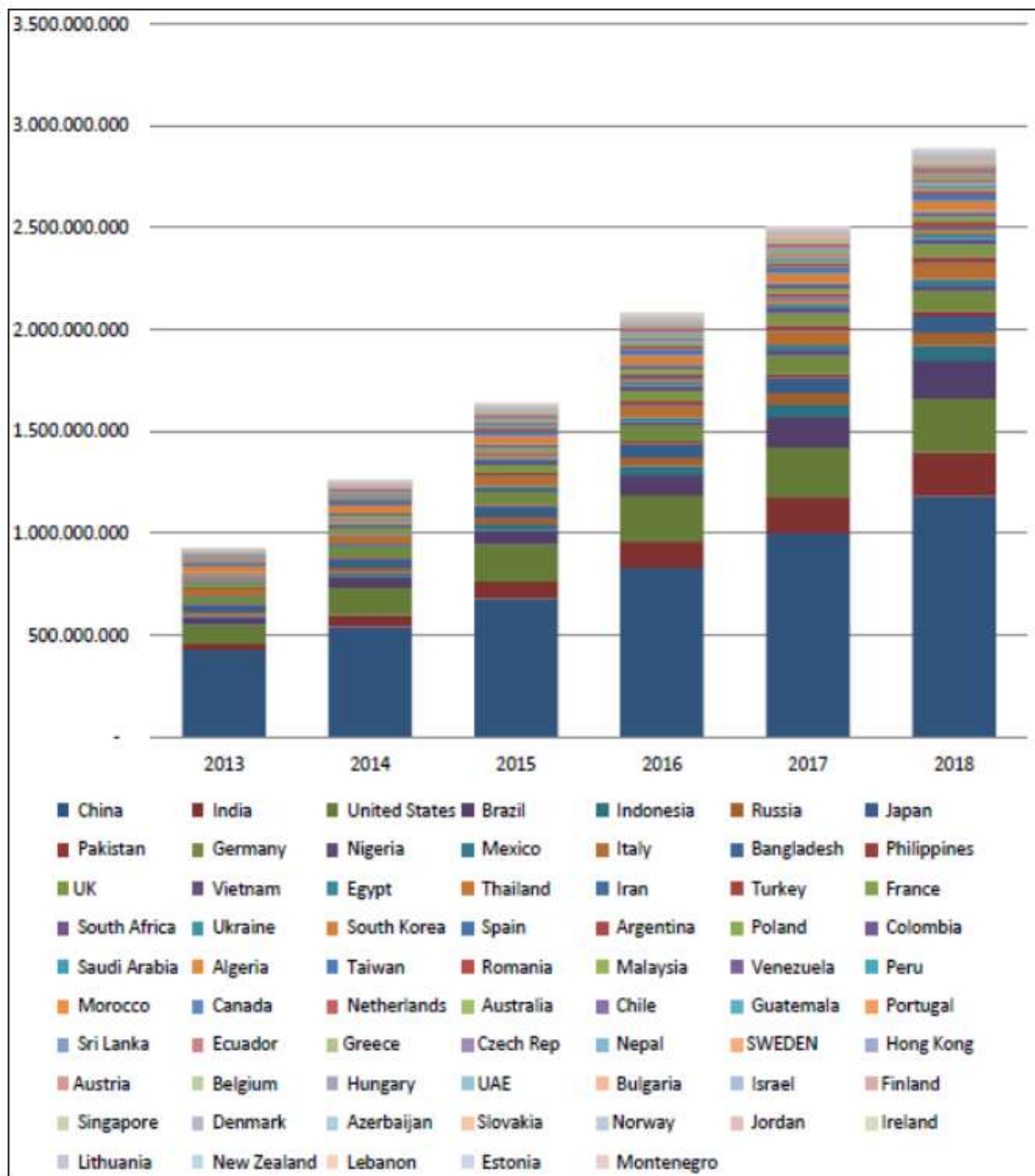
Come evidenziato ad inizio capitolo, una delle industrie nella quale i servizi OTT hanno avuto maggiore successo è quella della comunicazione, grazie soprattutto all'immediatezza e alla semplicità del servizio offerto. Ovviamente, ad un aumento di queste applicazioni OTT per i messaggi non corrisponde un proporzionale aumento dei ricavi. Queste app, infatti, spesso monetizzano in modo marginale (tramite pubblicità, acquisti in app, ecc.) e, secondo Jupiter Research, questi rappresentano solo l'1% dei ricavi generati dal traffico di SMS nel 2019. Ed è proprio in questo aspetto che va rintracciata la motivazione che spinge queste applicazioni ad ampliare i servizi offerti e la maggior parte di queste applicazioni si trovano nel mercato asiatico.

Nei primi anni dal loro lancio, le applicazioni OTT sono state in perdita, puntando prima ad allargare la loro base clienti per poi concentrarsi sulla monetizzazione. Una delle poche eccezioni è rappresentata da WeChat, un'applicazione cinese creata da Tencent Holdings Limited. Il metodo di pagamento di WeChat ha contribuito a generare \$1.76 bilioni di spesa, con circa 1.12 miliardi di account registrati⁴⁷, con una base utenti che corrisponde al 73% della popolazione online cinese tra i 16 e i 64 anni⁴⁸.

Uno dei fattori che ha più contribuito al successo di WeChat è la grandezza della popolazione cinese online che, secondo il CNNIC (*China Internet Network Information Center*), è la più grande al mondo, con oltre 1.18 miliardi di utenti registrati su applicazioni OTT (Fig. 11).

⁴⁷ Xiang, T. (2015), *WeChat Reaches 1.1B Registered Accounts, with 440M Regular Users*, TechNode. <http://technode.com/2015/01/22/wechat-reaches-1-1b-registered-accounts-440m-mau/>.

⁴⁸ Mander, J. (2014), *73% of China's online population using WeChat*, GlobalWebIndex. <https://www.globalwebindex.net/blog/wechat-in-china>.



Il mercato cinese è molto complesso, regolato da leggi e mezzi di comunicazione differenti da quelli del mercato occidentale. Il mondo digitale è fortemente influenzato dalla censura del governo e dall'assenza di grandi aziende internazionali, come Facebook o Google. Questo scenario ha portato alla nascita di applicazioni 'domestiche' come Weibo, Baidu e WeChat ed ha contribuito alla loro diffusione nel paese. In particolare, WeChat è stata una delle prime applicazioni a diffondersi a livello globale, definita da Poshu Yeung, vicepresidente di Tencent International Business, come "la più occidentale tra le aziende tecnologiche cinesi". L'azienda è stata in grado di creare partnership con imprese locali, in modo da rafforzare il valore del suo brand e di realizzare attività di cross marketing.

3.2.1 Storia di WeChat

WeChat, conosciuto come Weixin in cinese, è stato introdotto dalla società cinese Tencent Holdings Limited il 21 gennaio 2011, ed in soli cinque anni si è evoluta accogliendo centinaia di milioni di utenti. La piattaforma è stata progettata per offrire agli utenti un'esperienza di shopping 'tutto-in-uno', includendo servizi di comunicazione in tempo reale, giochi, e-commerce e pagamenti digitali. Tutto ciò è stato possibile grazie alla creazione di un ecosistema basato sulla piattaforma di comunicazione OTT (Over The Top)⁴⁹. Fino al 2016, Wechat contava 697 milioni di utenti attivi mensili, la maggior parte dei quali risiedeva in Cina⁵⁰. Il 58% degli utenti cinesi legge e pubblica articoli nella sezione Moments, mentre il 53% condivide foto, messaggi vocali e video con gli amici⁵¹. Tuttora, in Cina ci sono oltre 10 milioni di aziende attive su WeChat e le vendite totali tramite questa piattaforma hanno raggiunto i 150 miliardi di RMB⁵² (Renminbi cinesi, Yuan).

Prima del lancio di Wechat, Tencent aveva già introdotto QQ, un servizio di messaggistica in tempo reale per utenti PC. In seguito al rapido sviluppo del mercato, Tencent lanciò contemporaneamente sia la versione mobile di QQ sia WeChat, cercando di capire quale delle due avrebbe avuto maggiori probabilità di dominare il mercato⁵³. Molti consumatori ritenevano troppo costosi i servizi di messaggistica offerti dagli altri operatori telefonici e WeChat ha provato a soddisfare questo bisogno, offrendo agli utenti la possibilità di comunicare in tempo reale a basso costo.

WeChat ha poi creato una rete sociale, consentendo la sincronizzazione della rubrica del telefono con la lista amici di QQ, trasformando quasi un milione di utenti attivi di QQ in potenziali utenti di WeChat, ed ha aggiunto funzionalità basate sul GPS, permettendo agli utenti di interagire con persone sconosciute. Grazie a queste strategie, WeChat ha raggiunto circa 50 milioni di utenti in soli 10 mesi⁵⁴, arrivando a toccare i 100 milioni con l'introduzione della sezione *Moments* (simile al 'Live Feed' di Facebook), pensata per aumentare le relazioni tra utenti.

Nella seconda metà del 2012, l'azienda ha cambiato nome da Weixin a WeChat per attirare l'interesse degli utenti internazionali. In questo modo c'erano due versioni dell'app, Weixin destinata agli utenti locali e WeChat rivolta al mercato internazionale. Mentre WeChat offriva funzioni aggiuntive

⁴⁹ Nomura. (2014). *Over-the-top messaging services to disrupt legacy communication services*. http://atsi.or.id/wp-content/uploads/2014/04/Global-anchor-report_OTT_27March14-2.pdf

⁵⁰ Millward, S. (2016, April 28). *Line is getting dangerously dependent on users in its 4 top countries*. <https://www.techinasia.com/line-q1-2016-dependent-four-countries>.

⁵¹ eMarketer. (2016, April 8). *WeChat users in china love 'Moments'*. <http://www.emarketer.com/Article/WeChat-Users-China-Love-Moments/1013804>.

⁵² Li, Z. (2015). *The era of WeChat business?* <http://www.tmtpost.com/233233.html>.

⁵³ Willy, S., Yu, H., & Liu, F. (2015). *WeChat: A global platform?* Harvard Business School Case, 615-049

⁵⁴ Shih, W., Yu, H., & Liu, F. (2015). *WeChat: A Global Platform?* (HBS No. 9-615-049). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

colegate a quelle della messaggistica, Weixin inserí tra le sue funzionalità i pagamenti e servizi O2O. Il termine O2O sta per '*Online to Offline*' e descrive i servizi di e-commerce che “forniscono informazioni, servizi, o sconti online ai consumatori che migliorano le loro esperienze di acquisto offline”⁵⁵. Tencent ha dunque realizzato una piattaforma, che offriva principalmente tre servizi: una piattaforma pubblica, un servizio di pagamento e servizi pubblicitari. In questo modo, WeChat ha attirato inserzionisti e sviluppatori, collegandosi a diversi gruppi di clienti in diversi mercati. Ha inoltre facilitato le interazioni e le transazioni tra aziende, inserzionisti, sviluppatori e utenti, generando benefici per tutti.

3.2.2 Il business di WeChat

Il business di WeChat è contraddistinto da un approccio olistico. Non si limita ad essere una semplice applicazione di messaggistica, ma è una piattaforma social che offre contenuti e servizi ai suoi utenti. La strategia messa in atto da WeChat è basata su una strategia di 'connessione', che collega gli utenti “con contenuti, servizi e hardware per migliorare la loro vita online e offline”. Per raggiungere questo obiettivo, l'applicazione è accessibile da qualsiasi tipologia di dispositivo (Apple, Android, ecc.). A differenza delle grandi imprese come Facebook, Twitter e Google, che basano le loro monetizzazioni sulle pubblicità, il business di WeChat è invece basato su un'applicazione gratuita il cui valore è incrementato da servizi che rendono più originale l'esperienza dei clienti. Ed è proprio a causa dell'eccessiva che Facebook non viene accettato in Asia, preferendo modelli concentrati sulla vendita di prodotti come giochi o stickers digitali, come rappresentato nella Fig. 13.

⁵⁵ Custer, C. (2014). *What is O2O and why is it so important in China?* Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/what-is-o2o-and-why-is-it-so-important-in-china>.

	Kik	KakaoTalk	Tango	Nimbuzz	Viber	LINE	WeChat	WhatsApp
Paid for/Subscription	No	No	No	No	No	No	No	Yes
Advertising	No	No	No	Yes	No	No	No	No
Stickers	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Sponsored stickers	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No
Official accounts	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No
Content merchandising	No	No	No	No	No	Coming soon	No	No
Other content – filters, themes...	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No
Platform SDK incl in-app purchases	Yes	Yes	Yes	Limited	No	Yes	Yes	No
Commerce incl payments	No	No	No	No	No	Coming soon	Yes	No
Music	No	No	No	No	No	Coming soon	No	No
Call termination	No	No	No	Yes	Limited trial	No	No	No

Fig. 13 – Confronto tra le alternative di monetizzazione tra le app⁵⁶

WeChat può essere definito come una sorta di giardino recintato, “disegnato per mantenere gli utenti sulla piattaforma il più a lungo possibile, con l’obiettivo di spendere soldi”⁵⁷. Secondo Global Web Index, circa i due terzi degli utenti utilizzano regolarmente i negozi online.

3.3 LE STRATEGIE DI MARKETING SU WECHAT

Il business di WeChat rappresenta una nuova forma di commercio incentrata su Internet e sull’uso dei social media come strumenti operativi. Come sottolineato dall'economista Philip Kotler, Internet sta diventando sempre più importante nella realizzazione di una strategia di marketing efficiente del XXI secolo. Grazie ad un pubblico ampio, bassi costi operativi e la rapidità nella diffusione delle informazioni, il marketing su WeChat è diventato una strategia sempre più rilevante per le aziende. Queste, infatti, possono utilizzare WeChat per promuovere prodotti e servizi, aumentare la visibilità del brand e conquistare nuove quote di mercato, migliorando i risultati economici. Tutto ciò viene

⁵⁶ Mobile, messaging and marketing (2014)

⁵⁷ Mobilesquared (2014). *OTT player WeChat: the future of mobile engagement?* Mobilesquared Report.
<https://mobilesquared.co.uk>

raggiunto grazie ad una fidelizzazione e valorizzazione dei clienti, principi alla base del marketing relazionale, come ampiamente evidenziato nel capitolo precedente.

Beech & Hanaha (2014)⁵⁸ hanno evidenziato come la chiave del successo nel WeChat marketing stia proprio nella capacità di innovare le strategie che coinvolgono i consumatori, affinché percepiscano l'esperienza come sempre nuova e coinvolgente.

Il marketing di WeChat combina il marketing virale, il marketing emozionale, il network marketing e altre tipologie, ed ha i seguenti vantaggi:

- i. Alto tasso di raggiungimento del cliente;
- ii. Alto tasso di accettazione;
- iii. Alto tasso di interazione;
- iv. Alto tasso di conversione;
- v. Bassi costi;

Il marketing tradizionale prevede che l'impresa segua una serie di fasi, dalla selezione del mercato target, al posizionamento sul mercato, fino alla progettazione del marketing mix. Il marketing di WeChat si sviluppa seguendo questo processo, ma ha un posizionamento particolare⁵⁹. È nata come una piattaforma social per poi trasformarsi in una piattaforma di vendita. Le aziende ora utilizzano questa piattaforma pubblica per attirare un proprio pubblico e per promuovere i prodotti. Inoltre, negli ultimi anni, grazie all'applicazione WeChat, gli utenti possono acquistare direttamente dalla piattaforma.

WeChat si presenta anche come veicolo pubblicitario, sia dei propri prodotti, che di prodotti di altre imprese. Utilizzando la piattaforma WeChat, le aziende riescono a creare in fretta relazioni con i clienti, comprenderne i bisogni e migliorare la velocità e l'efficacia della risposta. Starbucks, ad esempio, ha costruito un gruppo social simile con l'aiuto di WeChat. In questo modo, imprese e consumatori sono strettamente connessi. Infine, le aziende possono sfruttare l'ampio numero di utenti di WeChat per promuovere la propria immagine, in modo più rapido, riducendo i costi che avrebbero dovuto sostenere in caso di campagne pubblicitarie o beneficenze.

WeChat segue un modello di marketing basato sul 'Cerchio di Amici', un metodo per instaurare un contatto diretto e informale con i clienti sviluppatosi parallelamente alla diffusione della piattaforma. Grazie a questo approccio, le aziende possono interagire con i clienti in qualsiasi momento e in ogni

⁵⁸ Beech, J. & Hanaha, R., 2014. *WeChat Marketing Strategies in the Mobile Internet Era*. Beijing: China Business Publishing.

⁵⁹ Xu, K (2005), *Analysis on the market positioning and supervision thinking of WeChat marketing*. China Industry and Commerce News (003).

luogo, possono rafforzare la loro immagine grazie ai social e i costi legati alla diffusione dei contenuti pubblicitari sono relativamente bassi. Questo approccio ha permesso alle aziende di registrare un incremento nei profitti, ma presenta anch'esso degli svantaggi. Infatti, i consumatori sono spesso dei ricettori passivi dei messaggi pubblicitari, e questo impedisce alle imprese di identificare i loro reali bisogni. Spesso, inoltre, vengono diffusi contenuti noiosi e ripetitivi, che anziché incrementare il valore dell'azienda, vanno a danneggiarlo. Un'ultima problematica è connessa all'assenza di servizi post-vendita, il che non aiuta il cliente nella sua esperienza di acquisto del prodotto/servizio.

Un altro punto di forza del marketing di questa piattaforma è la presenza di gruppi, comunità verticali e spontanee create appositamente sulla base di interessi comuni. Il legame tra i diversi gruppi è abbastanza debole, mentre non si può dire questo per i membri di uno stesso gruppo fortemente uniti tra di loro. Questo approccio si rivela vincente quando è accompagnato da una cultura di marketing orientata alla qualità e alla responsabilità sociale. Ciò consente la creazione di un contesto sostenibile dal punto di vista comunicativo e relazionale.

Si possono evidenziare quattro strategie di marketing principali messe in atto su WeChat: la strategia dei follower, la strategia di auto-branding, la strategia dei 'Moments', e la strategia dei gruppi. La strategia dei follower si basa sull'idea che ogni persona che possieda un telefono cellulare e abbia accesso ad Internet, possa diventare un cosiddetto *micro e-marketer*. Questi ultimi influenzano il comportamento dei loro follower, così come delle vere e proprie celebrità. Questa strategia è stata adottata anche da Uniqlo, un'azienda di abbigliamento che ha chiesto ai clienti di fare foto ai vestiti e di pubblicarle online. Così facendo è riuscita ad aumentare le vendite in brevissimo tempo e con pochissimi sforzi. Questa strategia si basa sull'interazione attiva dei clienti, sulla condivisione dei contenuti e sulla creazione di un rapporto fondato sulla fiducia.

La strategia di auto-branding consiste nell'autopromozione di se stessi come dei brand, utilizzando i social media per creare un'identità digitale riconoscibile, affidabile e coerente. Un auto-branding, per essere efficace, deve far leva su elementi visivi e testuali del profilo su WeChat come, ad esempio, un nome facile da ricordare, un'immagine del profilo rappresentativa o uno slogan incisivo. L'obiettivo ultimo è quello trasmettere riconoscibilità e credibilità agli utenti, fondamentale in un contesto in cui le transazioni avvengono spesso tra sconosciuti.

I 'Moments' di WeChat sono invece uno strumento, simile al feed di Facebook, nel quale vengono pubblicati contenuti, sia personali che promozionali. Le descrizioni di questi contenuti devono essere orientate a informare i lettori, devono essere coinvolgenti e non possono essere volte alla vendita diretta. Le tecniche più utilizzate sono:

- 1) Raccontare storie personali o testimonianze di clienti;
- 2) Offrire consigli o informazioni utili;
- 3) Promuovere l'interazione tramite giochi, domande o sondaggi.

L'ultima strategia consiste nella creazione di gruppi. Questi permettono di raggiungere fino a 500 persone differenti contemporaneamente, garantendo anche interazioni più personalizzate. Questi gruppi possono essere creati dalle aziende o dai micro e-marketer, tramite la condivisione di codici QR. Al loro interno viene stimolata la partecipazione degli utenti e la propensione ad aiutare gli altri, scoraggiando invece messaggi pubblicitari aggressivi. Favoriscono anche la diffusione del passaparola positivo tramite la condivisione di testimonianze dirette di altri clienti e contribuiscono nell'identificazione di potenziali clienti in base ai loro bisogni.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato è stato realizzato per analizzare il ruolo e l'evoluzione del marketing relazionale in una realtà digitale, con un focus sul come questo viene applicato al platform business model ed, in particolare, nell'applicazione di WeChat. Le aziende possono sfruttare le innovazioni tecnologiche per creare e valorizzare le relazioni con la clientela, raggiungendo un vantaggio competitivo sostenibile.

Dall'analisi svolta nel primo capitolo è emerso che il marketing relazionale ha modificato radicalmente il concetto di marketing, precedentemente incentrato sulla semplice e singola transazione. Ora ci si focalizza maggiormente sulla realizzazione di una relazione stabile e duratura, basata sulla fiducia e sulla soddisfazione dei clienti. Questo approccio è fondamentale, soprattutto nel mondo odierno caratterizzato da una concorrenza globale, dalla facile reperibilità delle informazioni, e dal conseguente aumento del potere contrattuale dei consumatori.

Il secondo capitolo si sofferma sui sistemi di Customer Relationship Management (CRM), necessari per implementare le strategie relazionali individuate nel capitolo precedente. Grazie allo sviluppo delle tecnologie, è ora possibile reperire e studiare un'enorme mole di dati e di informazioni, che devono spingere le imprese a sviluppare capacità predittive e proattive. Dunque, il CRM si configura come uno strumento essenziale per orchestrare le esperienze lungo il ciclo di vita del cliente, massimizzando il suo valore economico.

Nel terzo capitolo, infine, viene analizzato il contesto del platform business model, con un'attenzione particolare rivolta al caso di WeChat. Questa piattaforma non si limita ad essere una semplice applicazione di messaggistica, ma è un vero e proprio ecosistema in cui utenti, produttori di contenuti e fornitori di servizi coesistono ed interagiscono. Ed è proprio in questo contesto che le capacità relazionali svolgono un ruolo cruciale, con l'obiettivo di fidelizzare il maggior numero di utenti.

Dall'analisi empirica volta si può notare come il successo del marketing di WeChat sia basato sulla capacità degli attori economici di concentrarsi, non solo sulla semplice promozione dei prodotti o dei servizi offerti, ma soprattutto di generare fiducia ed empatia nei potenziali clienti con i quali entrano in contatto. Le strategie che risultano più efficaci sono quelle che mettono in primo piano l'ascolto attivo ed una narrazione autentica.

In conclusione, il marketing relazionale applicato alle piattaforme digitali rappresenta un'evoluzione culturale, che porta con sé il bisogno di nuove competenze manageriali e nuovi modelli di governance.

Le imprese devono adattarsi in fretta a questo nuovo ambiente, per poter generare un valore reale e duraturo in un mercato competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, J., Fournier, S., Brasel, S. A. (June 2004) “When Good Brands Do Bad”, *Journal of Consumer Research* 31, pp. 1-16.
- Bagozzi, R. P. (1995), “Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 272-277.
- Becker, H. (1976). *Is there a cosmopolitan information seeker?* *Journal of International Business Studies*, 7(1), 77–89.
- Beech, J. & Hanaha, R., 2014. *WeChat Marketing Strategies in the Mobile Internet Era*. Beijing: China Business Publishing.
- Boston Consulting Group, “What Really Shapes The Customer Experience”, 10 Settembre 2015.
- Bugatti, R., Di Marino, M. (2002), “CRM e relazione col cliente nell'ottica del valore”, *SISTEMI E IMPRESA*, 48(2), pp. 37-42.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Conido, J, V. (2015). *The implementation of two-sided markets model in Communication service providers (CSP): A literature review*. Proceedings of International Conference on Management Finance Economics.
- Custer, C. (2014). *What is O2O and why is it so important in China?* Tech in Asia.
- Dick, A.S. e Basu, K. (1994) “Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99–113.
- E. Prallini, “La Netflix del fintech: come N26 sta rivoluzionando il settore bancario”, *Forbes*, 25 giugno 2021.
- eMarketer. (2016, April 8). *WeChat users in china love 'Moments'*.
- Evans, P., *Center for Global Enterprise*
- Fame House. (2015). *WeChat platform overview*.
- For more on customer-perceived value, cfr. David C. Swaddling e Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: Wellington Press, 2001).

- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., Krishnan, M. S. (January 2006), “Customer Satisfaction and Stock Prices: Hish Returns, Low Risk”, *Journal of Marketing* 70, pp. 3-14.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003), “Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 107-123
- Glen L. Urban e John R. Hauser, “Listening In’to Find and Explore New Combinations of Customer Needs”, *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 72-87.
- Glen L. Urban, “The emerging era of Customer Advocacy”, *Sloan Management Review* 45 (2004), pp. 77-82.
- Godin, S. (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster.
- Grönroos, C. (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.
- Han, J., Kamber, M. & Pei, J., 2012. *Data Mining: Concepts and Techniques*. 3rd ed. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
- Hanson, R. (2011) “Life after NPS”, *Marketing Research*, pp. 8-11.
- Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). *Friends, business people, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda*. *Journal of Marketing*, 70(3), 90 103.
- Kotler, *Marketing management*, quindicesima edizione, Pearson, 2017
- Li, Z. (2015). *The era of WeChat business?*
- Lindgreen, A. (2004), *The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 2, pp. 160-186
- Mander, J. (2014), *73% of China’s online population using WeChat*, GlobalWebIndex.
- Millward, S. (2016, April 28). *Line is getting dangerously dependent on users in its 4 top countries*.
- Mittal, V., Eugene W. Anderson, Akin Sayrak e Pandu Tadilamalla, “Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction”, *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544-55.
- Mobile, messaging and marketing (2014)

- Mobilesquared (2014). *OTT player WeChat: the future of mobile engagement?* Mobilesquared Report.
- Montgomery, J. D. (1998). *Toward a role-theoretic conception of embeddedness*. American Journal of Sociology, 104(1), 92–125.
- Oliver, L. R. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing, 63 (Special Issue), pp. 33-44.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changes and challengers*.
- P&G 'Thank You, Mom' Campaign Ad: "Strong" (Rio 2016 Olympics).
- Palmer A. (2014), “Principles of services marketing”, Seventh edition, published by McGraw-Hill Education (UK)
- Palmer A. (2014), *Principles of services marketing*, Seventh edition, published by McGraw-Hill Education (UK)
- Palmer, A. (2014) *The Principles of services marketing, the components of transactional and relational exchange compared*, pp. 164
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*.
- Peppers, D., Rogers, M. (1996), *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. London: Piatkus Books.
- Pizzi, G., Marzocchi, G.L., Orsingher, C. Zammit, A. (2015) “The temporal construal of customer satisfaction”, *Journal of Service Research*, 18(4), pp. 484–497.
- Raimondo, M.A., Costabile, M. and Miceli, N. (2008) “How relationship age moderates loyalty formation: The increasing effect of relational equity on customer loyalty”, *Journal of Service Research*, 11(2), pp. 142–160.
- Reichheld, F. (2006) *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Reohr, J. R. (1991). *Friendship: An exploration of structure and process*. New York, NY: Garland Publishing.
- Rigby D.K., Ledingham D. (2004), *CRM done right*. Harvard Business Review, 82, pp. 118-129

- Robert Shieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Mason, OH: Thomson, 2005)
- Sakar, C. – *An interview with Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne*
- Shih, W., Yu, H., & Liu, F. (2015). *WeChat: A Global Platform?* (HBS No. 9-615-049). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Silver, A. (1990). *Friendship in commercial society: Eighteenth century social theory and modern sociology*. *American Journal of Sociology*, 95 (May), 1474–1504.
- Singhania, S, & Sale, S. (2014, August). *Asia–Pacific’s OTT players are targeting new segments, driving revenue and creating opportunity for operators*.
- Stein A. and Smith M. (2009), “CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets”, *Industrial Marketing Management*, Volume 38, Issue 2, Pages 198-206
- Takahashi, K. (2005). *Toward a life span theory of close relationships: The affective relationships model*. *Human Development*, 48, 48–66.
- Tsiros, M., Mittal, V., Ross Jr., W. T. (September 2004), “The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination”, *Journal of Consumer Research* 31, pp. 476-483.
- Willy, S., Yu, H., & Liu, F. (2015). *WeChat: A global platform?* Harvard Business School Case, 615-049
- Xiang, T. (2015), *WeChat Reaches 1.1B Registered Accounts, with 440M Regular Users*, TechNode.
- Xu, K (2005), *Analysis on the market positioning and supervision thinking of WeChat marketing*. China Industry and Commerce News (003).

SITOGRAFIA

http://atsi.or.id/wp-content/uploads/2014/04/Global-anchor-report_OTT_27March14-2.pdf

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670515584752>

<http://technode.com/2015/01/22/wechat-reaches-1-1b-registered-accounts-440m-mau/>

<http://www.emarketer.com/Article/WeChat-Users-China-Love-Moments/1013804>

<http://www.tmtpost.com/233233.html>.

<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.

<https://doi.org/10.1177/1094670508324678>

<https://mobilesquared.co.uk>

<https://www.eightleaves.com/2010/04/the-loyalty-ladder-a-sideways-look>

<https://www.globalwebindex.net/blog/wechat-in-china>

<https://www.techinasia.com/line-q1-2016-dependent-four-countries>.

<https://www.techinasia.com/what-is-o2o-and-why-is-it-so-important-in-china>

<https://www.youtube.com/watch?v=rdQrwBVRzEg>.

www.bogperspectives.com

www.n26.com