

**Dr. Alessandro Siviero**  
Facoltà di Economia  
Università del Piemonte Orientale  
Dipartimento Studi Impresa e Territorio  
18, Via Perrone  
28100 NOVARA  
(ITALIA)

CONTACTS:

*University of Eastern Piedmont*  
*Faculty of Economics*

E-mail: [siviero@eco.unipmn.it](mailto:siviero@eco.unipmn.it)

Tel.: +39 0321 375 422

FAX: + 39 0321 375 405

*Personal*

Tel.: +39 339 4626455

E-mail: [alesiviero@yahoo.it](mailto:alesiviero@yahoo.it)

## **New Ways of Thinking the Brand and the Relationship Marketing: How the Research Has to Change**

Let's start from a certainty: the knowledge of the consumers behaviour is a necessity.

At the same time all the enterprises potentially can use the same marketing tools.

So what can make a real difference in enterprises actions?

People that research and suggest the right marketing tools and people that use the right marketing tools.

We need to think the consumers life in a new way: we have to care about love and hate not only what people buy or use.

For this reason it's necessary a new approach on consumer behaviour studies: a new approach able to highlight the awareness and the self knowledge of the emotions of people that want to communicate with consumers.

This research demonstrate how it's possible to drive enterprises towards better performance with this approach: driving people towards the awareness to their own emotions, get people to communicate to the "emotional" consumer in the right way.

### **INDEX**

#### **Aims and Research Methodology**

##### **1. The relationship marketing: fundaments and research inspirations**

###### **1.1 The consumer knowledge**

###### ***1.1.1 Do Enterprises really want to know their consumers?***

###### **1.2 Marketing tools are potentially disposable for all the enterprises**

###### ***1.2.1 Why enterprises have to change their attitude?***

##### **2. The Relationship: what are the elements we need to consider and how to study them**

###### **2.1 New ways of thinking the Brands**

###### ***2.1.1 Why Does the research need to change?***

###### **2.2 Enterprises need to hear before communicating**

###### **2.3 The importance of feelings and emotions in relationship marketing**

###### **2.4 The importance of analogical communication**

###### **2.5 How to study emotions and feelings**

##### **3. The research: experimentation on sellers**

###### **3.1 Hypothesis**

###### **3.2 Sample**

###### **3.3 Evaluations**

###### **3.4 Methodology and steps**

###### **3.5 Results and conclusions**

##### **Management Implications and conclusions**

##### **Bibliography**

## **Nuovi Modi di Intendere Brand e Marketing Relazionale: Come la Ricerca Deve Cambiare**

Il principio del marketing relazionale è conoscere il cliente.

Tutte le imprese potenzialmente possono conoscere il cliente allo stesso modo; tutte le imprese potenzialmente possono avere gli stessi strumenti operativi per comunicare con il cliente.

In cosa consistono allora le differenze fra le imprese nelle azioni di marketing?

Nelle potenzialità e nelle curiosità delle persone, nella loro fedeltà all'organizzazione cui appartengono, nello sviluppo delle abilità che si esprimono attraverso nuove azioni orientate a soddisfare le attese dei clienti e a creare con essi legami indissolubili.

Dobbiamo guardare alla vita di ogni potenziale cliente nella sua complessità: è necessario comprendere a cosa attribuisce significato e importanza, non semplicemente cosa compra e usa. Per questo serve un nuovo approccio allo studio del consumatore valorizzando ciò che fino ad oggi è stato meno considerato.

Questa ricerca vuole dimostrare come l'orientamento di tutta l'impresa alla conoscenza reale del consumatore, stimolando le persone a indagare prima sulle proprie emozioni e poi su quelle del consumatore, permetta di ottenere performance migliori.

### **INDICE**

#### **Obiettivi e metodologia di ricerca**

##### **1. I fondamenti del marketing relazionale e spunti di ricerca**

###### **1.1 Conoscere il consumatore**

###### ***1.1.1 Le imprese desiderano realmente conoscere il consumatore?***

###### **1.2 Gli strumenti di marketing relazionale sono potenzialmente fruibili da tutte le imprese**

###### ***1.2.1 Perché le imprese devono cambiare atteggiamento?***

##### **2. Gli elementi da valorizzare nel concetto di relazione: quali sono e come rilevarli**

###### **2.1 Nuovi modi di intendere il brand**

###### ***2.1.1 Perché anche la ricerca deve cambiare?***

###### **2.2 Orientare le imprese ad ascoltare prima che a comunicare**

###### **2.3 Il valore dei sentimenti e delle emozioni nel marketing relazionale**

###### **2.4 Il valore della comunicazione analogica per i sentimenti e le emozioni**

###### **2.5 Come si studiano le emozioni e i sentimenti**

##### **3. La ricerca empirica : sperimentazione sulla forza vendita**

###### **3.1 Ipotesi**

###### **3.2 Scelta del campione di analisi e relative considerazioni**

###### **3.3 Parametri di valutazione dei risultati e relativo significato**

###### **3.4 Metodologia e fasi**

###### **3.5 Risultati e conclusioni**

##### **Implicazioni manageriali e considerazioni conclusive**

##### **Bibliografia**

## **OBIETTIVI E METODOLOGIA DI RICERCA**

Obiettivo di questo studio è dimostrare che il successo di un Brand e di un approccio *relationship oriented* non è frutto degli strumenti di marketing relazionale di cui l'impresa dispone ma è mosso da una più profonda convinzione del management: valorizzare la consapevolezza delle risorse umane all'interno dell'impresa non è soltanto una possibilità per migliorare il clima aziendale ma uno strumento per ottenere performance migliori dalle azioni di marketing.

La metodologia seguita da questo lavoro può essere distinta in tre fasi: dapprima si sono ricercati i fondamenti teorici del marketing relazionale e della relazione con il Brand analizzando come essi si abbiano origine dal concetto di *conoscenza del consumatore*.

In seguito, come esplicitato nella seconda parte, si sono ricercati gli studi che, in un contesto di relazione Brand-Clienti, prendano in esame gli *elementi più trascurati nelle ricerche* sulla conoscenza del consumatore chiedendosi se questi elementi non siano *rilevanti nella valorizzazione della relazione*.

La terza parte della ricerca propone una *dimostrazione empirica delle ipotesi maturate* nella seconda fase del lavoro: l'orientamento alla consapevolezza delle risorse umane permette di ottenere *risultati più efficaci di relazione con il cliente valorizzando proprio quegli elementi che sono stati più spesso trascurati dalla ricerca e dalle imprese*.

Lo studio pone le sue basi *nell'analisi dei fondamenti teorici*<sup>1</sup> del marketing e del marketing relazionale: la necessità di conoscenza del cliente<sup>2</sup> il cambiamento attuale nella concezione dei brand e nei comportamenti di acquisto del cliente<sup>3</sup> e *da considerazioni frutto dell'osservazione empirica e della letteratura*: le imprese hanno potenzialmente a disposizione gli stessi *marketing tools* e la gestione della relazione e della comunicazione con il cliente è fortemente soggetta ad imitazione sia nei mezzi che nei contenuti<sup>4</sup>, l'approccio della ricerca nei confronti dei rapporti fra clienti e imprese si concentra maggiormente sul recupero delle informazioni sui clienti e la "lettura" dei comportamenti e non sull'analisi del cliente nella sua totalità<sup>5</sup> tralasciando così elementi che risultano fondamentali nella relazione, come le emozioni e la dimensione analogica della comunicazione<sup>6</sup>.

Considerate queste premesse si sono *ricercati i cambiamenti fondamentali* che inevitabilmente *il concetto di relazione richiede alla ricerca* in ambito di marketing:

- la ricerca per prima deve essere in grado di *fornire nuovi principi e modelli diversi* per la gestione della conoscenza del consumatore, rivedendo e indirizzando in modo nuovo e più efficace la raccolta delle informazioni e l'elaborazione delle previsioni comportamentali del cliente<sup>7</sup>
- la ricerca non può fermarsi ad analizzare soltanto ciò che è meno difficile dimostrare: deve valorizzare *l'importanza di conoscere il consumatore nella sua totalità*, anche negli aspetti più difficili da rilevare ma non per questo meno rilevanti nei rapporti con il Brand: le sensazioni, le emozioni, le percezioni, la dimensione analogica della comunicazione.

---

<sup>1</sup> In questa parte introduttiva del lavoro si citano soltanto alcuni degli studi e delle ricerche prese in considerazione per i quali si rimanda ai successivi paragrafi e alla bibliografia.

<sup>2</sup> Fra gli al. Bitner (1995), Day (1999), Palmer-Bejou (1994), Price-Arnould (1999)

<sup>3</sup> Fra gli al. Brondoni-Lambin (2001), Roberts (2005), Cialdini (1995)

<sup>4</sup> Fra gli al. Studi e Ricerche Rogers (1983), Vannoni (2001), GFK Eurisko (2005), Nielsen (2005)

<sup>5</sup> Fra gli al. Best (2004), Kotler (1991), Nicosia (1966), (Roberts,2005)

<sup>6</sup> Fra gli al. Belli-Sagrillo, (2000), Ray-Wilkie (1970), Tomkins (1984), Watzlawick et al (1996)

<sup>7</sup> Fra gli al. Elster (1993), Gladwell (2004), Moran-Goshal (2001), Mustilli-Mazoni (2006), Roberts (2005)

Per ottenere questi risultati è necessario partire da due considerazioni: la prima è che *non sono le informazioni a permettere una “totale” conoscenza del cliente ma il percepire l’importanza di tale conoscenza*; la seconda è che *non è possibile comprendere gli elementi che valorizzano la relazione con il cliente se tali elementi non si analizzano prima in noi stessi e se non si sperimenta il valore della relazione all’interno dell’impresa.*

*Senza questi principi si costruiscono comunicazioni simili fra loro, incapaci di differenziarsi efficacemente e spesso volte percepite come “false” dal cliente perché mancanti delle dimensioni fondamentali che costituiscono la relazione.*

Anche in considerazione di questi fatti, la ricerca empirica è stata effettuata su soggetti che si relazionano direttamente con il cliente (la forza vendita) al fine di validare ulteriormente le ipotesi dello studio: orientando le persone alla consapevolezza delle proprie caratteristiche, esse sono in grado di conoscere e di comunicare più efficacemente con il cliente ottenendo migliori risultati anche in termini di vendita.

## **1. I FONDAMENTI DEL MARKETING RELAZIONALE E SPUNTI DI RICERCA**

In questa prima parte dello studio si sono analizzati i modelli teorici di riferimento e i risultati attuali dei principi di marketing relazionale.

Al termine di ogni paragrafo si sono riportati gli spunti critici di riflessione che hanno portato alla costruzione delle ipotesi presentate nella seconda parte di questo studio.

### **1.1 CONOSCERE IL CONSUMATORE**

Il funzionamento dei mercati è attualmente in fase di profonda modifica a causa di tre fenomeni: la globalizzazione che implica una competizione aperta, le nuove tecnologie di comunicazione e d’informazione e l’emergere di nuovi valori che portano le imprese a promuovere un’economia di mercato orientata soprattutto verso forme di sviluppo durevole (Lambin,2004).

Gli attuali mercati globali e in eccesso di offerta (ossia con produzioni superiori alla capacità di assorbimento della domanda) evidenziano che i fattori immediati di offerta che costituiscono il primato competitivo sono i product intangibile assets (fattori immateriali di offerta) costituiti da servizi prevendita, assistenza postvendita, logistica, merchandising, design, packaging, ecc... (Lambin-Brondoni,2001).

Questi fattori concorrono a loro volta soprattutto a valorizzare gli intangibile assets di impresa come la cultura aziendale, il sistema informativo e il patrimonio di marca.

Il benessere economico degli ultimi trent’anni, l’elevazione della scolarizzazione e la cultura “consumerista” hanno contribuito a rendere i consumatori più esperti e più professionali nei loro comportamenti d’acquisto. Gli atteggiamenti che caratterizzano il nuovo consumatore sono:

- sensazione di potere: nei mercati l’offerta è sovrabbondante, la concorrenza è molto forte e una molteplicità di fonti di informazione è organizzata per raggiungere i consumatori.
- “professionalità”: i consumatori vogliono essere protagonisti, avere possibilità di interagire con l’impresa e non esitano a contattarla direttamente, come testimonia il successo crescente dei servizi consumatori.
- nuove aspettative: soddisfatti i bisogni primari il consumatore cerca livelli di soddisfazione più elevati, esige prodotti adatti ai propri bisogni specifici, e si orienta verso nuovi valori, quali la valorizzazione del tempo, il gusto del cambiamento o il bisogno di stimoli e piacere. Le sue scelte sono opportuniste: il lusso e il prodotto a basso prezzo si scelgono a seconda della situazione di

consumo. Inoltre il consumatore desidera un consumo etico e non vuole essere colpevolizzato per i propri acquisti e neppure dalla pubblicità associata ad una marca (Brondoni-Lambin,2001).

Con queste premesse avere delle aree dell'impresa orientate al mercato non è più sufficiente: è necessario percepire realmente che cosa il consumatore desidera e non soltanto che cosa compra o usa.

Le informazioni hanno un costo, e un eccesso di informazioni è un eccesso di costi. Diventa fondamentale un'oculata gestione delle informazioni che circolano sui computer aziendali: la nostra epoca produce una quantità smodata di informazioni e troppe informazioni possono essere paradossalmente un danno, se non le sappiamo usare.

Le informazioni vanno utilizzate in un'ottica "market based", ottica rivolta a quello che il cliente desidera non a quello che l'impresa vorrebbe egli desiderasse.

Concentrandosi solo sulle informazioni però si perde di vista la relazione: Informazione, comunicazione e relazione sono infatti tre cose ben diverse. La psicologia, per esempio, distingue in maniera decisa ciò che è informazione da ciò che è comunicazione: se la prima indica il caso in cui dei segni permettono di apprendere qualcosa su qualcuno indipendentemente dalla sua volontà, perché esista comunicazione (presupposto della relazione) è invece necessarie anche altre condizioni fra le quali un sistema di linguaggio comune e soprattutto un interesse comune. (Lostia, 1990)

In questo aspetto il marketing assume un duplice ruolo: il primo è la *ricerca delle aspettative dei clienti e di come soddisfarle*, il secondo e non meno importante è *sensibilizzare e orientare tutta l'impresa a percepire il mercato*.

### **1.1.1 LE IMPRESE DESIDERANO REALMENTE CONOSCERE IL CONSUMATORE?**

«Che cosa desiderano veramente i nostri clienti?»

All'interno dell'impresa ogni persona dovrebbe porsi questa domanda. Nella maggior parte dei casi, invece, soltanto alcuni si sentono in dovere di interrogarsi su questo argomento e non necessariamente sono le stesse persone che conoscono la risposta. Forse, ancora prima di chiedersi che cosa desiderano i clienti, molti manager e uomini di marketing dovrebbero domandarsi: «Sono realmente interessato a cosa desiderano i miei clienti?»

La sfida attuale dei brands dovrebbe consistere nel trasformare in relazione la grande quantità di informazioni a disposizione dell'impresa, nel legarsi in modo significativo ai consumatori, nel creare esperienze integrate, nel convincere la gente a fidelizzarsi "a vita" e nel rendere il mondo un posto migliore (Roberts,2005).

È necessario però considerare che gli enormi vantaggi economico finanziari conseguibili dal proseguimento di crescenti economie di scala inducono le imprese a trascurare il soddisfacimento della domanda e questa condotta tende a ridurre la forza competitiva delle organizzazioni che operano su vaste aree geografiche: per il manifestarsi di eccessi di centralizzazione decisionale, una progressiva insensibilità ai mercati locali, una parziale attuazione a livello locale delle strategie globali, l'indebolimento dell'immagine di marca e il danneggiamento del patrimonio di marca (Brondoni-Lambin, 2001) e degli altri fattori immateriali di offerta che attualmente costituiscono la fonte del primato competitivo.

In questo contesto si può pensare che un'impresa è realmente orientata al mercato<sup>8</sup> attraverso tre dimensioni: l'analisi dei bisogni del mercato e la scelta delle opzioni strategiche, l'azione (mezzo di

---

<sup>8</sup> Esistono varie definizioni di orientamento al mercato, le più recenti sono state date da Lambin-Chumpitaz (2001) e si riferiscono ad imprese che sono in grado di orientarsi contemporaneamente a clienti, distributori, concorrenti, prescrittori e che mantenendo un equilibrio fra queste ottiche mettono in atto meccanismi di coordinamento interfunzionale.

implementazioni delle opzioni strategiche scelte) e la cultura, ovvero una filosofia di gestione che coinvolge ogni funzione dell'impresa. (Lambin-Chumpitaz,2001).

## **1.2 GLI STRUMENTI DI MARKETING RELAZIONALE SONO POTENZIALMENTE FRUIBILI DA TUTTE LE IMPRESE**

L'utilizzo di strumenti di Customer Relationship Management si fonda sulle teorie del Relationship Marketing ed è interpretabile come una strategia finalizzata ad ottenere vantaggio competitivo (Hunt,1997) in particolare attraverso una risorsa "immateriale": la conoscenza del cliente.

Il principio dei sistemi di CRM è "conoscere il Cliente". Creare una conoscenza del Cliente è un processo che solitamente comincia con un'attenta analisi delle informazioni già acquisite. L'aspetto più rilevante di questo processo è la conversione delle informazioni in conoscenza utile per la pianificazione strategica: il vantaggio competitivo (Porter,1990) reale per un'impresa customer driven è quindi costituito non tanto dagli strumenti tecnologici a disposizione ma da quanto gli strumenti di gestione informatizzata della clientela sono abilmente sfruttati.

Le imprese realmente customer-driven, iniziano e terminano ogni azione di marketing tenendo come riferimento il cliente: sono i dati su quest'ultimo a fornire alle aziende i principi per comprendere le esigenze del target attuale e potenziale.

Oggi la maggior parte delle imprese comunica in maniera molto simile<sup>9</sup> anche se la comunicazione indirizzata a ottenere l'acquisto "del momento" non è per nulla efficace in un'ottica di relazione.

È invece la comunicazione intima, che ti colpisce nell'inconscio e ti spinge a cambiare il tuo comportamento che presuppone una relazione.

In questo ambito è la comunicazione fra le persone che deve essere condotta strategicamente.

Nella relazione è necessario ricordare che l'impresa è "personificata" da chi interagisce direttamente con i clienti: le loro caratteristiche esercitano un notevole impatto sui risultati delle interazioni con la clientela e occupano il ruolo fondamentale nella formazione della relazione di lungo periodo fra cliente e impresa.

A rafforzare questa ipotesi è la considerazione che in un contesto di marketing relazionale ogni scambio è considerato non come un'entità a sé stante ma assume significato in funzione della sua interconnessione con altri episodi passati o futuri (Bitner, 1995).

In altre parole, nel nostro contesto, una preparazione inadeguata di un soggetto che interagisce con il cliente o un atteggiamento errato da parte dello stesso è in grado di provocare la chiusura definitiva della relazione dell'impresa con il cliente.

---

La teoria di marketing postula l'esistenza di una relazione fra l'intensità dell'orientamento al mercato e la performance economica: *un'azienda che aumenta il suo orientamento al mercato migliorerà di conseguenza il suo risultato economico.*

Questa affermazione è supportata da numerose osservazioni di carattere teorico ed empirico.

Un numero recente di ricerche ha indicato che le imprese market driven generano maggiori redditi dei concorrenti, conclusione dimostrata con vari indicatori e metodi di analisi. Gli autori riportano un'indagine realizzata su più paesi europei segnalando oltre ai risultati i relativi problemi metodologici.

In generale, sui vantaggi principali dell'orientamento al mercato già nei primi anni Novanta si rilevano numerosi studi empirici; per citarne soltanto alcuni: Porter (1985) su tale argomento rileva le condizioni di scegliere un vantaggio competitivo difendibile che permette di accrescere o mantenere la propria quota di mercato, Nagle (1987) segnala lo sviluppo di prodotti che portano una maggiore disposizione del consumatore ad un premium price e Lash (1990) ravvisa un tasso di fidelizzazione elevato.(Lambin-Chumpitaz,2001[35])

<sup>9</sup> Questa affermazione è sostenuta dai dati della ricerca UPA (2006) sull'advertising per quanto riguarda le scelte dei canali pubblicitari, ed è anche verificabile più empiricamente per quanto riguarda le scelte in termini di contenuti dei messaggi pubblicitari; nel periodo settembre/ottobre 2006 sono apparse ben 3 pubblicità televisive di 3 brand diversi costruite con lo stesso storyboard: alla presenza del prodotto l'ambiente circostante si illuminava. Interessante il fatto che i tre prodotti erano di natura merceologica completamente differente: un dentifricio, uno snack, un'automobile.

Nonostante questa evidenza, si pone in molti casi scarsa attenzione alla qualità della relazione che le persone instaurano con il cliente, mentre le maggiori attenzioni sono riservate al conteggio dei fatturati: l'Advertising "tradizionale" in Italia nel 2006 assorbirà il 58,2% degli investimenti in comunicazione delle imprese con un valore stimato di 10354 milioni di Euro (UPA,2006). Nel 2004 il valore ammontava a 9826 milioni di euro (58,1% del totale generale degli investimenti pubblicitari).

Le previsioni per il 2008 sono di 10881 milioni di euro (58% del totale)<sup>10</sup>.

### **1.2.1 PERCHÉ LE IMPRESE DEVONO CAMBIARE ATTEGGIAMENTO?**

*«Se i servizi, come le merci prima di loro, diventeranno sempre più un fatto di commodity, le esperienze saranno il passo successivo in quella che noi chiamiamo la progressione del valore economico» (Pine-Gilmore,2005[27]).*

Usando una prospettiva di lungo termine, i due autori hanno distinto quattro stadi nella progressione del valore economico: commodities, merci, servizi, esperienze.

Certamente le brand strategies non guardano ai prodotti solo in termini di caratteristiche funzionali e di benefit. La vera essenza del brand è il suo essere fonte di sensazioni e affettività, risultato di un'esperienza personale e diretta. I consumatori oggi vogliono marche con cui entrare in sintonia e capaci di stimolarli. Ciò che desiderano dunque sono proposte capaci di entrare in contatto con i loro sensi, di toccare i loro cuori e di stimolare le loro menti: anche con la comunicazione attraverso cui le stesse arrivano al loro quotidiano. Chiedono prodotti, comunicazione e marketing in grado di trasmettere esperienza, con cui relazionarsi e a cui permettere di entrare a far parte della loro vita.

In questo contesto ambientale il management orientato al mercato ha una sola strada: trovare una filosofia di gestione che comprenda come attraverso la creazione di valore per il cliente l'impresa possa raggiungere i suoi massimi obiettivi di crescita e redditività (Lambin,2004).

## **2. GLI ELEMENTI DA VALORIZZARE NEL CONCETTO DI RELAZIONE: QUALI SONO E COME RILEVARLI**

### **2.1 NUOVI MODI DI INTENDERE IL BRAND**

Le fonti di informazioni ritenute credibili sui brand non sono più quelle interne all'azienda ma provengono dall'esterno: il 74% dei consumatori statunitensi ritiene «l'informazione più credibile in assoluto l'opinione di un altro consumatore» (Forrester, 2006).

La pubblicità è una leva sempre meno efficace per il 78% dei marketers statunitensi che notano una sostanziale diminuzione dell'efficacia della loro pubblicità tv degli ultimi 2 anni. (Forrester,2006)

In Italia il 41% dei consumatori sostiene di «cambiare facilmente marchio, se è conveniente»: per «Conveniente» si intende nel 77% dei casi «un buon rapporto qualità/prezzo», e per il 17% dei casi «un prodotto che costa poco perché poco pubblicizzato». (Eurisko,2005)

Il successo del mercato globale del terzo millennio non dipenderà soltanto dalla capacità delle aziende di trasferire esperienze desiderabili.

---

<sup>10</sup> Gli investimenti si ritengono al netto delle duplicazioni. È frequente infatti un conteggio ripetuto dell'investimento promozionale. Si ritiene tale il valore delle duplicazioni ammonti a circa 2000 milioni di euro (11% del totale investimento al lordo delle duplicazioni secondo le fonti UPA del 2006).

Il concetto di esperienza è soltanto relativamente legato al concetto di relazione: possiamo notare senza bisogno di studi scientifici come ognuno di noi desidera esperienze diverse anche se ne ha avute di piacevoli.

Accontentarsi della fedeltà del consumatore inoltre non è più sufficiente, diventa importante impegnarsi nella nuova realtà delle emozioni, comprendendole, stabilendo cosa significano per noi, come incidono sul comportamento.

È per questo che il concetto di esperienza va visto alla luce di un concetto più ampio e duraturo: l'amore.

Importante risulta sotto questo punto di vista il concetto di Lovemarks (destinato a superare quello di Brand Loyalty): brands e aziende in grado di creare legami emotivi autentici con le comunità e i sistemi in cui vivono (Roberts,2005).

I fondamenti attraverso cui è possibile realizzare i Lovemarks sono Amore e Rispetto.

In base a questi due elementi Roberts (2005) identifica, attraverso lo stesso grafico cartesiano del mapping, quattro aree in cui le aziende e i prodotti sono collocabili.

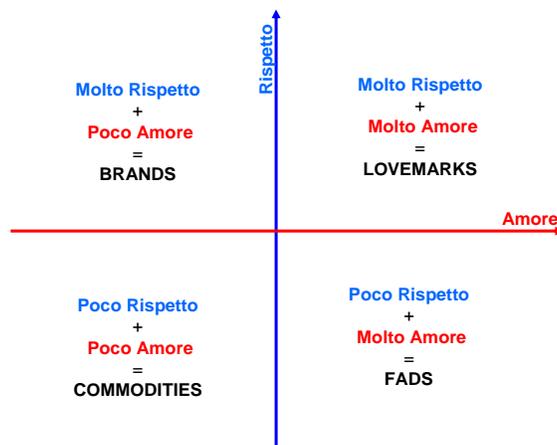


Figura 1: Da commodities a Lovemarks (Fonte: adattamento da Roberts,2005)

Mentre l'area in basso a sinistra è occupata dalle commodities, l'area superiore è occupata dalla maggior parte dei Brands, che rischiano però, senza un profondo legame emotivo con il cliente di ricadere nel quadrante sottostante, della mercificazione. L'area in basso a destra è occupata da aziende e prodotti soggetti ad effimeri successi. In alto a destra, i Lovemarks.

### 2.1.1 PERCHÉ ANCHE LA RICERCA DEVE CAMBIARE?

Le Imprese chiedono alla Ricerca di insegnare quello che non sanno di non sapere.

Il marketing tradizionale si è sviluppato in risposta all'epoca industriale (Pellicelli, 1994 Kotler,1991): ora occorrono nuovi metodi e strumenti per far fronte agli nuovi strumenti di comunicazione e del branding.

L'approccio tradizionale dei modelli di acquisto del consumatore ha lo scopo di condurre l'impresa a comprendere l'influenza che può avere sulle fasi d'acquisto (identificazione dei bisogni, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, acquisto e valutazione post-acquisto).

Al momento attuale, nonostante i numerosi modelli che puntano a descrivere il processo di decisione di acquisto si siano evoluti considerando il concetto di esperienza (Nicosia, 1966) e di emozione (Williams, 1982) l'acquisto dei prodotti è studiato di norma come un processo decisionale che *tende ad essere razionalizzato*. Lo stesso ragionamento vale per i modelli si occupano di comprendere come il consumatore valuti il rischio: in realtà ad esempio, *valutiamo più il rischio per l'emozione che ci causa*, più che per le probabilità che si verifichi l'evento insperato (Cialdini,1995 Joule-Beauvois,2002).

La relazione fra un prodotto e un consumatore è oggi più assimilabile ad una relazione sentimentale: ci si incontra, ci si frequenta, ci si sceglie e infine si cerca di dare continuità alla

relazione. È per questo che l'approccio allo studio del consumatore deve essere rivoluzionato: non è più sufficiente capire come influenzare il suo comportamento o come sceglie. Un consumatore non ricerca negli acquisti la soluzione ad un problema ma uno spazio di sperimentazione della propria soggettività: acquistare è diventata una questione di identità.

*La vera domanda da porsi non è più cosa il consumatore vuole ma se esiste ancora qualcuno disposto a regalare la sua fedeltà ad un prodotto, una marca, a un servizio.*

Il compito principale per chi si occupa di marketing oggi è catturare l'attenzione: e una volta conquistata l'attenzione, dimostrare di averla meritata. (Roberts,2005). Se il processo ha soltanto due fasi: perché tutti lo trovano così difficile? Perché ci si concentra sull'attenzione e si dimentica il motivo per cui si ha necessità di quell'attenzione: le relazioni.

Il marketing richiede una sensibilità molto fine. Molti di noi implicitamente ritengono che la sensibilità sia meno nobile del ragionamento: arriviamo spesso volte a credere che ciò che non riusciamo a spiegare con una serie di informazioni non possa essere vero.

Il nostro agire comune ci dice che dobbiamo essere in grado di giustificare una nostra azione con una serie di informazioni (Gladwell,2005). Chi si occupa di marketing dovrebbe essere in grado di saper ascoltare anche le proprie sensazioni, forse non vogliamo accettarlo perché questo fa pensare al marketing come una disciplina che si avvicina più all'arte che alla scienza, ma è questo l'unico modo per ascoltare realmente il consumatore.

Il marketing, al tempo stesso sistema di pensiero, di analisi e d'azione, (Lambin, 2004) ha probabilmente come unico limite la creatività dell'uomo. Ognuno di noi ha tuttavia delle abilità che forse non conosce o che l'ambiente tende ad appiattire. Nel marketing questa situazione può essere estremamente pericolosa ed assume una dimensione assai critica.

Tutte le imprese potenzialmente possono conoscere il cliente allo stesso modo. Tutte le imprese potenzialmente possono avere gli stessi strumenti operativi per comunicare con il cliente. In cosa consistono allora le differenze fra le imprese nelle azioni di marketing?

Nelle potenzialità e nelle curiosità delle persone, nella loro fedeltà all'organizzazione cui appartengono, nello sviluppo delle abilità che si esprimono attraverso nuove azioni orientate a soddisfare le attese dei clienti e a creare con essi legami indissolubili.

Dobbiamo guardare alla vita di ogni potenziale cliente nella sua complessità: è necessario comprendere a cosa attribuisce significato e importanza, non semplicemente cosa compra e usa. Da tempo in campo medico le emozioni sono diventate un soggetto degno di ricerche e alcune imprese ne fanno il fondamento della loro strategia.<sup>11</sup> È paradossale ma mentre i neurologi studiano le emozioni del consumatore molte ricerche di marketing tendono ad ignorarle: è necessario prestare attenzione non soltanto al suo processo decisionale, ma alle cose che spera e che sogna, a quelle che teme, a quelle che ama, a quelle che odia, che vuole e di cui ha bisogno.

E per iniziare il primo passo è rendere consapevole tutta l'impresa dell'importanza di questa strada.

---

<sup>11</sup> *«I consumatori che prendono decisioni basate esclusivamente sui fatti rappresentano una piccolissima minoranza della popolazione mondiale.[...] La grande maggioranza della popolazione consuma e acquista con la mente e con il cuore o, se preferite, con le emozioni.*

*Cerca un motivo razionale: quel che il prodotto fa e perché sia la scelta migliore. E prende una decisione emotiva: "mi piace, lo preferisco, mi fa sentire bene."*

*È un meccanismo assai sottile. Il più delle volte, prima di osservare qualcosa in dettaglio, ci facciamo un'idea di cosa sia. Prima di capire, sentiamo. E far sì che la gente abbia una buona disposizione verso un brand, sensazioni positive, è cruciale.*

*È questo che fa la differenza.*

*Far entrare le emozioni nel mondo degli affari, in questo periodo dominato dal taglio dei costi, è molto difficile. Le persone che prendono decisioni sono tese, sotto pressione, e la razionalità è rassicurante.*

*Ma le emozioni rendono di più, a breve e a lungo termine». (Maurice Levy, Presidente del Publicis Groupe, proprietario di Saatchi & Saatchi; in Roberts, 2005[42-43]).*

## 2.2 ORIENTARE LE IMPRESE AD ASCOLTARE PRIMA CHE A COMUNICARE

Uno dei fattori che influenza la redditività è la struttura dell'impresa. Michael Porter (1980) ha reso famoso il modello delle "cinque forze" per valutare le capacità d'attrazione strutturale mentre altre teorie hanno come riferimento il paradigma struttura-condotta-performance dell'economia industriale di Bain (1956).

Quest'ultimo modello afferma che la redditività di un'industria è determinata dalla natura della condotta competitiva delle imprese (ad esempio, decisioni di prezzo), la quale a sua volta dipende dalle forze strutturali in gioco (ad esempio il potere contrattuale dei produttori).

La redditività media del settore influenza invece la redditività media delle singole strategie aziendali.

Nei mercati globali e in eccesso di offerta, con consumatori sempre più volubili e infedeli, emerge la necessità di un nuovo sistema gestionale che presupponga: attività organizzate su mercati (ossia su concorrenti e domanda) anziché sulla sola customer satisfaction, politiche di mercato basate sull'innovazione continua (per soddisfare domande mutevoli e instabili) e infine nuove metriche di valutazione dei fattori (soprattutto immateriali) influenti sulla performance d'impresa.

Il market-driven management configura una nuova filosofia di gestione orientata al mercato, in cui predomina il customer value management, cioè il confronto diretto e continuo con i concorrenti.

Un'organizzazione "market-based" costituisce una realtà innovativa, che impone a tutte le funzioni aziendali (produzione, vendite, programmazione e controllo, marketing e finanza) di essere consapevoli delle condotte dei concorrenti; anticipative delle attese della domanda e determinate a proporre soluzioni oltre i compiti delle singole funzioni e gli spazi fisici di concorrenza naturale (Brondoni, 2005).

Il sistema di pensiero alla base del processo di marketing – che prende anche il nome di concetto o di ottica di orientamento al mercato – si basa su una teoria delle scelte individuali fondata sul principio della sovranità del cliente.

Sul piano dell'organizzazione di un'impresa orientata al cliente, il mutamento fondamentale dovuto ai fattori di cambiamento si manifesterà a livello delle decisioni di prodotto che, d'ora in poi, saranno poste sotto la responsabilità della funzione marketing, in stretto legame con le funzioni R&S e produzione. In concreto, questo significa che il marketing strategico orienta la politica del prodotto e decide sulla fattibilità economica delle idee di nuovi prodotti. L'origine di tali idee può essere la più svariata: produzione, R&S, o qualsiasi altra fonte; esiste tuttavia un passaggio obbligato e prioritario rappresentato dal test del marketing strategico prima dell'adozione e della messa in produzione (Lambin, 2004).

In questo contesto è fondamentale comprendere come i principi analizzati coinvolgano tutti i soggetti all'interno dell'impresa e non solo l'area marketing, perché da ogni area può arrivare l'idea corretta per affrontare il mercato.

Inoltre, questa situazione di cambiamento e volubilità coinvolge maggiormente i dipendenti di front line (operatori telemarketing, agenti, personale dei punti vendita, ecc...), il cui contributo nella ricerca di nuove idee per trattenere i consumatori e soddisfare le loro esigenze, può essere determinante.

Anche per questo motivo la qualità e la fedeltà all'impresa delle risorse costituirà fattore critico nella ricerca e nel mantenimento del vantaggio nei confronti della concorrenza.

La nuova complessità dell'ambiente macro-marketing (Pellicelli G., 1999) e l'adozione sempre più diffusa dell'orientamento al mercato a tutti i livelli dell'impresa contribuiscono a modificare l'organizzazione e la struttura della funzione marketing (Lambin, 2004).

Secondo alcune ricerche (McKinsey,2003), le future organizzazioni di marketing ruoteranno attorno a due ruoli, gli integratori e gli specialisti, entrambi cooperanti nell'ambito di team o di progetti e non più in strutture funzionali o in un'unità di attività strategica.

Mentre gli integratori avranno la responsabilità critica e strategica e la loro missione sarà abbattere i muri che separano i diversi reparti funzionali e di dirigere team interfunzionali per mettere in atto le strategie scelte, gli specialisti apporteranno le tecniche e le competenze specialistiche necessarie per mettere in atto le strategie prescelte (nelle diverse discipline di marketing come la ricerca, i sistemi informativi, la politica di prezzo, ecc...) <sup>12</sup>.

In questo nuovo contesto organizzativo, la componente di coordinamento interfunzionale del concetto di orientamento al mercato mostra chiaramente tutta la sua importanza.

È infatti attraverso questo meccanismo che ogni funzione ed ogni livello aziendale prenderanno parte all'applicazione della dimensione cultura (Lambin,2004) fondamentale per la traduzione della strategia in azione. <sup>13</sup>

Anche secondo Beer (1991) l'area del decidere e l'area dell'agire non possono costituire ambiti autonomi. Ne deriva che un sistema vitale si caratterizza per la coesistenza interagente delle due distinte aree (Golinelli-Gatti, 2001).

La necessità di dimostrare più abilità a comprendere, attrarre e mantenere clienti di elevato profilo economico risulta in questo ambiente fondamentale.

Vengono identificati tre elementi che caratterizzano le organizzazioni market driven di successo (Day,1999):

- La cultura orientata all'esterno: con predominio di convinzioni, valori e comportamenti che enfatizzano un'attenzione superiore per il cliente e una continua ricerca di nuovi elementi di vantaggio.

- Le capacità distintive nel percepire il mercato, nel mettersi in relazione con la domanda di mercato, nel definire strategie anticipative.

La chiarezza del loro pensiero strategico aiuta le organizzazioni market driven ad adottare linee di condotta vincenti che anticipano le opportunità piuttosto che reagire alle minacce di mercato.

- La configurazione organizzativa che consente all'intera azienda di anticipare le continuamente le mutevoli esigenze del cliente e di rispondere alle condizioni di mercato.

Questa configurazione include tutte le altre capacità che permettono di generare valore per il cliente dalla progettazione del prodotto all'evasione dell'ordine, oltre ad una struttura organizzativa adattiva e tutti i sistemi di supporto, controllo, valutazione e sviluppo delle risorse umane.

Tutti gli elementi della configurazione organizzativa sono allineati con una proposta superiore di valore <sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> È necessario inoltre considerare anche la tendenza ad affidare in outsourcing le attività più specializzate come la gestione di banche dati, gli studi di mercato, il marketing diretto e persino l'esecuzione di alcuni compiti operativi (merchandising, distribuzione fisica, ...)

<sup>13</sup> Due esempi sono interessanti a questo proposito. Il primo è proposto da Lambin (2004) sulla gestione (negli Stati Uniti) per team plurifunzionali presso Kraft, evidente paradigma di coordinamento interfunzionale.

L'organizzazione basata sui product manager è stata abbandonata a vantaggio di una struttura composta da responsabili di categoria di prodotto incaricati di gestire team interfunzionali incentrati su un processo (per esempio il lancio di un prodotto), su una categoria di prodotto o ancora su un gruppo di clienti chiave.

È importante sottolineare che questo tipo di cambiamento organizzativo implica un nuovo modello di management di tipo "middle-top-low" (Nonaka e Takeuchi,1997 [151]), che sostituisce il modello tradizionale "top-low" e che ha il merito di coinvolgere i quadri intermedi nella cultura di orientamento al mercato (Feeling e Court,1994).

Il secondo esempio riguarda l'unità di cardiologia di Johnson & Johnson che secondo Day (1999) ha sprecato la sua leadership in un nuovo mercato non riuscendo a reagire ai cambiamenti dell'ambiente perché la piccola unità dedicata al prodotto era impegnata soltanto a soddisfare le proprie richieste. Inoltre la loro capacità di innovare era ostacolata da una tipica cultura di impresa farmaceutica non abituata a veloci cicli di sviluppo caratteristici delle imprese di strumenti medici; era inoltre frenata da un'organizzazione tradizionale, strutturata su dipartimenti funzionali e con numerosi addetti che ostacolavano una focalizzazione sul cliente.

*I concorrenti erano avvantaggiati poiché erano organizzati in team esperti nel proporre rapidamente prodotti al mercato.*

Questi tre elementi si inseriscono su una base condivisa di conoscenza con cui l'organizzazione raccoglie e dissemina le sue informazioni sul mercato.

Tale conoscenza costruisce le relazioni con i clienti, ispira la strategia dell'impresa e sviluppa l'attenzione dei dipendenti sui bisogni del mercato.

Un'organizzazione rigidamente funzionale con un responsabile che protegge attentamente le sue prerogative, tenderà a contrastare la condivisione dell'apprendimento di mercato e insidierà gli sforzi per introdurre una cultura aperta e partecipativa.

Nei contesti attuali ci si concentra molto di più sulla specializzazione che sulla capacità di confrontare idee, fatti, situazioni: ma probabilmente saranno queste ultime le capacità maggiormente necessarie in futuro.

Occorre cercare guardando "altrove", il nuovo non è in ciò che sappiamo ma in ciò che non conosciamo ancora.

Le imprese non devono essere più orientate ad un sistema per cui una volta individuato l'obiettivo (vendere il prodotto) cercano di piegare la realtà perché lo schema che avevano immaginato teoricamente si concretizzi.

Occorre invece sapere cogliere il potenziale che c'è all'interno di ogni situazione o informazione. Bisogna essere capaci di ascoltare valutare il contesto non l'informazione in sé: bisogna estrarre da ogni situazione il potenziale a noi favorevole.

In un'impresa market driven, un convinto orientamento al mercato è intrecciato nel tessuto dell'organizzazione.

Emblematico l'esempio in Day (1999) dove si spiega che Jan Carlson, allora CEO della Scandinavian Airlines System, definiva l'esistenza di «milioni di momenti della verità» che determinano l'esperienza collettiva dei clienti, perché essi interagiscono con il personale di bordo, la biglietteria, la gestione dei bagagli e il personale di terra. Queste persone di front-line offrono effettivamente un valore al cliente se hanno incentivi, adeguati strumenti e un contesto organizzativo.

Quando essi sono parte di una cultura che insiste nel porre il consumatore al primo posto, precedendo le proposte dei concorrenti, si determina una ragione affinché svolgano il loro lavoro.<sup>15</sup>

Non sono i "motti" aziendali a rendere attiva e a mettere in azione la cultura ma l'attenzione a come gli elementi "intangibili" della cultura vengono messi in azione, grazie alle più semplici azioni di ogni giorno: dal come si decide di rispondere ad una telefonata, a come si decide di risolvere un problema, a come i dipendenti comunicano fra di loro.

In questo contesto l'apprendimento organizzativo è un fattore chiave per la gestione delle abilità all'attenzione al mercato.

---

<sup>14</sup> Le configurazioni delle imprese con un forte orientamento al mercato sono contraddistinte da:

- *Focus strategico sul mercato*: la configurazione dell'organizzazione orientata al mercato è progettata intorno ad un focus che assegna al cliente un valore superiore.

- *Coerenza degli elementi*: la coerenza è realizzata quando tutti gli elementi dell'organizzazione – cultura, capacità e configurazione – si integrano e si supportano uno con l'altro. Al contrario l'incoerenza conduce a discontinuità nella strategia e nell'implementazione provocando errori che il consumatore è generalmente il primo a vedere. Se il reparto di assistenza post vendita non può mantenere una promessa di garanzia e i suoi sistemi non possono interfacciarsi con il resto dell'organizzazione, si determina una situazione di confusione. La forza vendita non ascolterà fino a tardi i reclami, gli addebiti saranno casuali e i clienti sono costretti a trascorrere ore al telefono, poiché tutti scaricano le responsabilità.

- *Flessibilità*: la configurazione non dovrebbe essere una camicia di forza che impedisce l'apprendimento basato sulla sperimentazione e il miglioramento continuo. La sfida per un'organizzazione market driven consiste nel definire una struttura che possa combinare la profondità della conoscenza riscontrabile in una struttura gerarchica verticale con la capacità di risposta dei gruppi tipica dei processi orizzontali (Day, 1999).

<sup>15</sup> Durante la mia esperienza di ricerca ho potuto notare come tale approccio risulti fondamentale per le imprese che operano attraverso la vendita diretta, in particolare ricevendo gli ordini telefonici dai clienti. Un esempio di come questo approccio risulti estremamente efficace in termini di crescita è Bon Prix Italia.

A questo punto la qualità diventa una convinzione collettiva piuttosto che un concetto imposto, la customer retention una significativa motivazione piuttosto che un sistema di valutazione meccanico e i team interfunzionali configurano meccanismi finalizzati al miglioramento anziché costituire un lusso che assorbe tempo.

### **2.3 IL VALORE DEI SENTIMENTI E DELLE EMOZIONI NEL MARKETING RELAZIONALE**

La relazione non deve basarsi solo su un'elaborazione e un'attenta definizione degli obiettivi ma su una conoscenza più intima del cliente. Il "trucco" non è sfruttare la serie di informazioni, ma soddisfare esigenze in modo onesto. L'intimità richiede la comprensione di ciò che sta più a cuore alle persone.

Quando consideriamo il team per la sua funzione produttiva è necessario ricordare che gli aspetti di relazione ed emotivi potrebbero portarlo a raggiungere performance migliori e ad affinare le capacità percettive del mercato: solo dipendenti abituati a coltivare la relazione all'interno dell'impresa, saranno in grado di coltivare la relazione con il cliente.

Viceversa il dipendente sarebbe sottoposto ad una continua comunicazione paradossale: mentre la relazione e gli aspetti emotivi all'interno dell'impresa non vengono considerati, gli viene chiesto di essere in grado di coltivare una relazione con il cliente, relazione della quale, in queste condizioni non gli è tuttavia possibile cogliere il valore.

Orientare al mercato e rendere in grado il personale di affrontare il cambiamento costante, ispirandosi alla relazione con il cliente sono tre punti fondamentali che è necessario raccogliere come sfide viste le considerazioni fin qui affrontate.

Possiamo affermare che gli esseri umani sono mossi maggiormente dalle emozioni più che dalla ragione: alcuni studi hanno dimostrato che se i centri del cervello che presiedono alle emozioni subiscono una qualche lesione, non perdiamo semplicemente la capacità di ridere o piangere, perdiamo la capacità di prendere decisioni (Damasio, 1995).

L'ipotesi di fondo che ha guida la mia ricerca è che più le persone all'interno dell'azienda sapranno essere consapevoli di se stesse, più sapranno capire il consumatore nella sua complessità (ci sono molte analogie fra i collaboratori e i clienti) e che in questo ambito anche le risorse a diretto contatto con il cliente hanno un ruolo fondamentale.

Con questi presupposti è necessario guardare anche ai propri dipendenti, con queste motivazioni la ricerca si è orientata per fornire a tutte le persone all'interno dell'impresa e non soltanto ai team di marketing la consapevolezza di avere la possibilità di essere ogni giorno migliori: per il cliente, per l'impresa e innanzitutto per se stessi.

*«La differenza essenziale fra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione alle conclusioni» (Caine, 1982)*

### **2.4 IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE ANALOGICA PER I SENTIMENTI E LE EMOZIONI**

L'uomo è il solo organismo che si conosca che usi moduli di comunicazione sia analogici che numerici: ancora oggi non ci si rende conto quanto si dovrebbe dell'importanza di questo fatto

(Watzlawick et al., 1966). Il linguaggio numerico ha un'importanza fondamentale perché serve a scambiare informazioni sugli oggetti e perché ha la funzione di trasmettere la conoscenza.

Esiste però un ambito in cui facciamo affidamento quasi esclusivamente sulla comunicazione analogica: è il settore della *relazione* (Watzlawick et al., 1966, Tinbergen, 1953).

Questo aspetto viene spesso tralasciato forse perché è più visibile nel comportamento animale e nei rapporti uomo-animale (Lorenz, 1967): ciò che gli animali percepiscono davvero nel momento in cui “parliamo” loro, non è certo il significato della comunicazione bensì proprio la ricchezza della comunicazione analogica che accompagna il discorso. Questo però non avviene soltanto in questi particolari rapporti: il momento in cui la relazione è elemento centrale del rapporto fra due soggetti è proprio la dimensione analogica ad avere il peso maggiore.

L'esempio pratico di seguito può risolvere i possibili dubbi sulla questione.

Qual è “MIL” e Qual è “MAL” ?

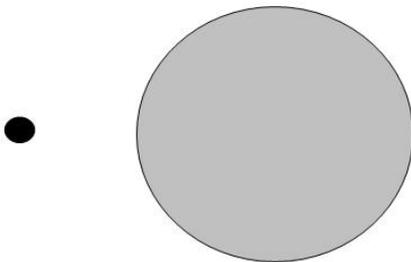


Figura 2: Il valore della comunicazione analogica (Fonte: adattamento da Sagrillo-Belli,2000)

dobbiamo utilizzare gli elementi che permettono di comunicare e relazionarsi meglio con il cliente. Nella maggior parte dei casi comunicazione analogica, sentimenti ed emozioni non si studiano perché giudicati troppo “soggettivi”: in realtà, come mostra l'esempio appena proposto, essi hanno dei tratti comuni rilevabili che impattano inevitabilmente su tutti i soggetti coinvolti nella relazione.

La maggior parte dei modelli comunicativi che coinvolge il comportamento del consumatore si è sviluppata attraverso “fenomeni” imprevedibili dalle teorie proposte dal marketing: le *social epidemics* alimentate dal *word of mouth* si manifestano proprio grazie alle affinità fra i soggetti che interagiscono e alle emozioni che generano (Cialdini, 1995), elementi non rilevabili nei modelli esistenti se non considerando l'impatto e i tratti “universali” che la comunicazione analogica possiede, anche se il suo impatto su ogni soggetto sia differente per entità (Gladwell, 2000).

## 2.5 COME SI STUDIANO LE EMOZIONI E I SENTIMENTI

Anche se non si può negare che le imprese e gli studi di marketing stiano incominciando a concentrarsi sulle emozioni, l'importanza di analizzare quelle dei consumatori e di analizzare le proprie non è comune della letteratura di marketing, eppure «*I lovemarks di questo nuovo secolo saranno i brands e le aziende che creano legami emotivi autentici con le comunità e i sistemi in cui vivono. Ciò significa sviluppare un contatto intimo e personale. E nessuno vi lascerà avvicinare abbastanza da farsi toccare se non rispetta quello che fate e che siete*» (Roberts,2005[60]).

Inoltre è corretto considerare che le indagini di marketing trattano le emozioni come qualcosa di estraneo, che riguarda qualcun altro che si può “manipolare”: le imprese hanno spesso adottato e adottano tuttora comunicazioni pubblicitarie che fanno appello alla paura per indurre il

Ho mostrato a 150 studenti la figura a fianco e ho chiesto loro di indovinare quale delle due figure è “Mil” e quale delle due figure è “Mal”.

Il 96% di loro ha risposto... quello che molto probabilmente ha pensato ognuno di noi.

“Mil” è il cerchio piccolo e nero mentre “Mal” è il cerchio grande e di colore chiaro.

Spesso sono esilaranti le spiegazioni razionali che tentiamo di dare alla nostra risposta: eppure l'evidenza non ha in questo caso nessuna ragione apparente. Come studiosi di marketing certe cose forse dobbiamo accettarle di sapere e basta, il perché accadano dobbiamo avere l'umiltà di chiederlo ad altre scienze. Questo non significa però che non

cambiamento del comportamento (Ray, Wilkie,1970- Maddux,Rogers, 1983 – Tunnel,Hunt, Eppright,1991 – Sternthal,craig,1973- Weinberger,Campbell,1990).

Analizzare le emozioni degli altri e rifiutandosi di conoscere le proprie porterà però le imprese tutte nella stessa direzione, perché si rischiano di orientare le imprese a comportarsi tutte nello stesso modo utilizzando semplici meccanismi persuasivi che funzionano soltanto nel breve termine.

Le emozioni sono una concreta opportunità di entrare in contatto con i consumatori e, soprattutto, sono una risorsa inesauribile: permettono di generare nuove idee, nuove ispirazioni, nuove esperienze, sempre diverse.

Con questa idea è necessario analizzarle, guidando le risorse all'interno dell'impresa a considerare le proprie, conoscendo prima se stessi per poi essere in grado di conoscere il consumatore.

Fortunatamente il contesto in cui operiamo (il marketing) non richiede la padronanza di una conoscenza neurologica approfondita sul cervello o sulle sue strutture, anche perché esso è probabilmente più ricco di collegamenti e misterioso di quanto possiamo immaginare.

Ci sono però alcuni concetti che è necessario sapere.

### *1. Le risorse emotive sono fondamentali nella formazione dell'atteggiamento. (Vannoni,2001)*

Il concetto di atteggiamento, che ha avuto nel XX secolo più di 100 definizioni e più di 500 tipologie di misura (Fishbein, Ajzen, 1975) che hanno in comune un aspetto: *si riferiscono alle valutazioni compiute dalle persone relativamente a qualcosa* (Fishbein,1975).

Possiamo definire Atteggiamento una valutazione relativamente globale e durevole di un oggetto, compito, persona o azione. Gli atteggiamenti hanno quindi lo scopo di indicare al soggetto *quali siano le sue preferenze verso un qualunque oggetto nel mondo.*(Vannoni,2001).

### *2. Emozione e ragione sono collegate, e solitamente quando sono in “conflitto” fra loro è l'emozione a indurre all'azione.*

Questo è riscontrabile nella maggior parte dei modelli che analizzano la comunicazione persuasiva dal noto modello AIDA(Strong, 1925) fino ai modelli sulla gerarchia degli effetti (Ramond,1976- Ladvicee, Steiner 1961- Colley,1968).

### *3. Di quali emozioni stiamo parlando?*

La maggior parte degli studi concorda con la distinzioni fra emozioni in Primarie e Secondarie (Damasio, 1994). Le prime, dipendendo dal sistema limbico avvengono prima che operi il processo cognitivo e quindi i livelli di coscienza e si presentano come emozioni “innate”.

Le emozioni secondarie hanno una dimensione sociale molto marcata, sembrano quasi dipendere dall'esistenza di un altro soggetto.

Negli anni diversi diversi autori hanno considerato che le emozioni di base possano variare da due a venti tipi (Vannoni,2001) che prendono spunto da diversi approcci.

Fra gli studi più noti Tomkins (1984) che individua nove emozioni di base:

Interesse, Gioia, Sorpresa, Sconforto, Paura, Vergogna,Disprezzo, Disgusto, Rabbia.

Ekman (1992) invece considera emozioni di base quelle che possono corrispondere universalmente ad un'espressione facciale: paura, rabbia, tristezza, felicità, disgusto, sorpresa.

Plutchick (1984) individua invece otto tipologie di emozioni di base suddivise in quattro polarità: gioia/tristezza, paura/collera, sorpresa/aspettativa, accettazione/disgusto.

Indipendentemente dagli studi di riferimento emergono due questioni fondamentali:

la prima è *l'importanza di impegnarsi nell'orientare l'impresa a valutare le emozioni dei consumatori* (capire cosa significano per l'impresa, come incidono sul comportamento e poi agire

di conseguenza differenziandosi) la seconda è che senza *una consapevolezza delle proprie caratteristiche* nessun operatore di marketing (sia nella definizione delle strategie, sia nell'analisi, sia nell'operatività) potrà essere in grado di cogliere ciò che realmente il consumatore desidera. La convinzione che responsabilizzazione e la consapevolezza dei membri del team favorisca le opportunità per i team di migliorare le proprie performance è stata il principio con cui si è condotta la sperimentazione descritta di seguito.

### **3. LA RICERCA EMPIRICA : SPERIMENTAZIONE SULLA FORZA VENDITA**

#### **3.1 IPOTESI**

Per le imprese che interagiscono direttamente con i clienti è fondamentale possedere nel proprio organico venditori che presentino capacità specifiche.

Nello stesso tempo possiamo segnalare due altri fattori che accrescono l'importanza della qualità dei venditori nella relazione impresa-cliente:

- l'intensità competitiva implica la gestione della relazione con il cliente su base individuale
- l'aumento di complessità ambientale moltiplica le difficoltà del personal selling;

Wotruba (1995) ipotizza a tal proposito che siano destinati a sopravvivere nell'attuale scenario solo venditori capaci di comprendere le specifiche esigenze di ogni cliente e di definire insieme ad esso un sistema di offerta personalizzato in tutte le componenti del marketing mix.

Il momento della scelta di un prodotto, un tempo abbinato alla relazione "umana" col venditore, spesso è diventato un'esperienza ripetitiva a cui gli acquirenti reagiscono comprando il più in fretta possibile. Con l'espandersi del mercato di massa molte aziende sembrano essere diventate indifferenti alle relazioni personali anche se i sistemi per conoscere il cliente sono migliorati sempre di più.

Già nel presente per sostenere una relazione al cliente non è più sufficiente sentirsi chiedere come sta e se ha avuto una bella giornata da un perfetto sconosciuto. La relazione non può più basarsi solo su un'elaborazione e un'attenta definizione degli obiettivi ma su una conoscenza più intima del cliente: questa falsità nella relazione i clienti si sono abituati a riconoscerla molto in fretta.

Il telemarketing in questo contesto ne è forse l'esempio più eclatante: per questo motivo la sperimentazione si è svolta all'interno di un contact center.

L'obiettivo è verificare se rendere gli operatori consapevoli delle proprie caratteristiche personali permette agli stessi di ottenere risultati migliori di vendita, per il solo fatto che siano così in grado di comunicare anche in una dimensione analogica (Watzlawick, 1966) più appropriata.

Il primo problema che si pone è quali conoscenze è necessario avere e quale attendibilità hanno eventualmente gli strumenti a disposizione: il primo elemento da analizzare è capire quindi se abbia un senso "misurare" le caratteristiche delle persone.

Il 95% delle conoscenze sul cervello umano è stato acquisito negli ultimi 10 anni (Buzan,1995); in considerazione di questo le risposte del nostro studio si fondano sulle neuroscienze.

Alla fine degli anni Sessanta R.W.Sperry, vincitore del premio Nobel grazie ai risultati della sua ricerca, pubblicò i suoi studi sul cervello umano e della sua area più evoluta, la corteccia cerebrale (Sperry,1968).

I risultati indicarono che nei due emisferi del cervello erano situate diverse funzioni intellettuali: il ritmo, la consapevolezza spaziale, la capacità di "visione d'insieme", l'immaginazione e la fantasia

nell'emisfero destro, mentre nel sinistro le capacità logico-numeriche, la capacità di cogliere le sequenze, la linearità, la capacità di analisi, il linguaggio (Buzan,1995).

Successive ricerche hanno confermato tali risultati e affermano inoltre che, se un emisfero può essere "dominante" sull'altro, tutte le abilità sono presenti in ogni individuo e sono comunque frutto di un'attività corticale integrata (Ornstein,1977, Zaidel,1983 Bloch,1990).

L'associazione di funzioni specifiche ad aree cerebrali precise non è storia recente, i sistemi triadici della personalità, per esempio, seguono un riferimento in parte filosofico e più radicato nel tempo. Si possono ritrovare sistemi e ordinamenti triadici in molte culture dall'antichità fino ai tempi attuali. (Schirm R.W.-Schoemen,2005)

Fra le teorie più attuali si distingue la teoria di Paul MacLean, (MacLean,1978) che afferma l'evoluzione del cervello umano attraverso tre diverse unità cerebrali connesse fra di loro come dei "computer biologici" (MacLean, 1990) a ciascuna delle quali è possibile attribuire una propria intelligenza, un proprio senso del tempo e dello spazio, una propria memoria.

MacLean identifica le tre unità con: Reptilian Brain (Archipallio), che include la parte inferiore e filogeneticamente più antica dell'encefalo (il tronco cerebrale e il cervelletto) e richiama all'istinto dell'autoconservazione e dell'aggressione (istinto della lotta e della fuga); il Limbic System (Paleomammalian) che include ipotalamo, amigdala e ippocampo ed è coinvolto nel controllo della maggior parte delle emozioni e degli istinti; Rational Brain (Neopallium), al quale si riconducono la maggior parte delle più elevate funzioni cognitive.

Ognuna di queste unità, connessa alle altre, sembra essere in grado di operare come un unico sistema con distinte capacità.

Sulla base di questa teoria è stato elaborato un test allo scopo di permettere ai soggetti di comprendere quali siano i propri comportamenti abituali (Schirm, 1992).

La valutazione si realizza attraverso la somministrazione di sole dieci domande che ha il compito di rendere visibili questi comportamenti raggruppandoli in unità assimilabili per le loro caratteristiche alle unità cerebrali delineate da MacLean (Schirm,1992).

Se ad ogni unità sono legati diversi caratteri distintivi, è possibile "ricostruire" i caratteri distintivi prevalenti in ogni soggetto attraverso l'interpretazione alle risposte date.

Il test non presenta domande di controllo (non avendo fini selettivi) e per questo motivo si è esaminata più approfonditamente la teoria e l'attendibilità dell'analisi secondo la metodologia del test: se non ci possono essere dubbi sulla praticità di somministrazione di un test di sole dieci domande, possono rimanere delle riserve sulla sua attendibilità.<sup>16</sup>

Nei risultati dell'analisi, le tre unità che rappresentano ciascuna una serie di comportamenti omogenei sono state identificate da tre colori: il verde, il rosso, il blu.

Se il test ha il compito di indicare in quale misura ognuno dei tre raggruppamenti comportamentali partecipa alla struttura della personalità è comunque di estrema importanza considerare la relazione che hanno tra di loro i tre raggruppamenti: l'estensione di ognuno di essi indica quale peso abbiano

---

<sup>16</sup> Per superare le perplessità iniziali, si è cercato di comprendere come il test sia stato costruito: gli esercizi sono stati sviluppati partendo dalla "Chicago Scale", appositamente elaborata all'Università di Chicago. Questa scala venne ampliata e perfezionata nel corso di ulteriori ricerche empiriche. Si sono definite dapprima 102 affermazioni riguardanti i modelli di reazione e comportamento e dopo aver testato diverse versioni, fra i 102 item complessivi ne vennero scelti ventiquattro, ossia quelli che apparivano più selettivi per le finalità dell'autoanalisi. Allo scopo di ampliare la differenziazione, il numero degli item fu poi portato a 39, raccolti e distribuiti su 10 esercizi. La scelta dei 39 item dell'autoanalisi, fra i 102 validi determinati in precedenza, venne condotta sulla base della "D-Value" di Lawshe che stabilisce la "selettività" di ogni item.

Secondo le regole dell'analisi risulta:  $+0,4 \leq D\text{-Value} \leq +0,9$  = sufficientemente selettiva e  $D\text{-Value} \geq +1$  = molto selettiva. La verifica degli item su un campione di 9020 persone ha dato una selettività media di +1,8 (Schirm,1992).

nella personalità le qualità specifiche; inoltre la diversa combinazione fra di essi dà luogo a diverse strutture.

È infine rilevante che le strutture di fondo della personalità sono decisamente stabili e non soggette a variazioni in assenza di gravi fattori di disturbo.

La sperimentazione attuata si è occupata di valutare i comportamenti assimilabili per le loro caratteristiche alle unità identificate dalla teoria di MacLean cercando di individuare quale comportamento sia prevalente, in che misura e con quale rapporto di bilanciamento con gli altri comportamenti: tale rapporto è infatti decisivo per la struttura della personalità.

Lo scopo è far individuare ai soggetti cui il test è stato somministrato i comportamenti abituali e preferenziali utilizzati naturalmente nella quotidianità.<sup>17</sup>

Anche se interessanti sono irrilevanti per lo scopo di questo studio i differenti comportamenti riferiti ad ognuno dei tre raggruppamenti descritti.<sup>18</sup>

### **3.2 SCELTA DEL CAMPIONE DI ANALISI E RELATIVE CONSIDERAZIONI**

Il gruppo di soggetti analizzati è composto da 84 operatori di una stessa azienda operante nel mercato dei beni di largo consumo e l'attività di ogni operatore consiste nella vendita di un gruppo di prodotti identico per ogni soggetto.

Gli elementi che accomunano il campione sono i seguenti: gli operatori sono di sesso femminile, la analisi risalgono agli stessi periodi temporali, tutti i risultati relativi alla vendita sono stati ponderati sulla base di uno stesso numero di telefonate "utili" (in cui l'operatore interagisce direttamente con il cliente precedentemente scelto dal sistema informatico) rivolte ad un *target precedentemente segmentato* con le stesse variabili per ogni operatrice (età, potenzialità di acquisto e area geografica).

Questi parametri hanno permesso di valutare i risultati di vendita sulla base di dati estremamente oggettivi, in quanto alle operatrici sono state fornite le stesse opportunità di vendita e gli stessi strumenti.

### **3.3 PARAMETRI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E RELATIVO SIGNIFICATO**

I parametri attraverso cui sono stati valutati i risultati di vendita sono tre.

Il primo valore, è la "redemption" che rileva la percentuale delle vendite sulle telefonate "utili" effettuate.

Per contatto "utile" si intende la telefonata in cui l'operatrice ha avuto la possibilità di presentare effettivamente la proposta di vendita al cliente.

---

<sup>17</sup> Con questo spirito che la ricerca è proseguita per comprendere come l'impresa poteva utilizzare le caratteristiche dei dipendenti fornendo ad essi degli strumenti adatti alle loro attitudini: per spiegarlo con un esempio, fare come una maestra che permette al bambino di usare la matita con la mano che istintivamente vuole usare e non lo obbliga, se è mancino, a scrivere con la mano destra.

<sup>18</sup> Per il solo fine di soddisfare una possibile curiosità del lettore si riporta una breve sintesi delle caratteristiche delle componenti. Identifieremo ciascuna componente con la relativa colorazione utilizzata anche per la rappresentazione grafica (componente rossa, componente verde, componente blu).

Alle caratteristiche della personalità presenti nella prima componente, rappresentata in rosso, si attribuiscono la tendenza al dominio della situazione, una generale tendenza alla competizione, la capacità di reazione immediata ad una situazione improvvisa e nuova, l'impulsività, la capacità di sperimentazione, la propensione al rischio; esse sono tipicamente associabili all'attività del Limbic System.

Nella seconda componente, rappresentata in verde si identificano: la capacità di stabilire i contatti con le persone, l'elevata capacità di utilizzare l'esperienza, la sensibilità ai segnali inconsci e alle emozioni, la tendenza ad accondiscendere e in generale all'empatia; è ampiamente dimostrato che in queste attività abbia grandissimo peso il Reptilian Brain.

Alla terza componente, rappresentata in blu, vengono associate le capacità di concatenare eventi e dati, la precisione nel rapporto con il tempo, la conseguente capacità di convincere con argomentazioni, la necessità di pianificazione, la logicità, la capacità di astrazione, l'avversione al rischio; tali funzioni sono state acquisite nel corso dell'evoluzione con lo sviluppo del Rational Brain.

Scegliendo questo parametro si è in grado di eliminare nella valutazione del risultato le contingenze non imputabili direttamente all'operatore (la non risposta dell'interessato, errore nella composizione del numero effettuato dal sistema informatico, ...).

Il secondo parametro è il “fatturato medio generato” dalle vendite effettuate.

L'operatrice, pur partendo da una proposta di vendita stabilita, era libera di ampliare l'offerta “personalizzandola” offrendo maggiori quantità di prodotti (upselling) oppure prodotti ritenuti complementari (cross-selling).

I prodotti considerati complementari sono stati indicati ad ogni operatrice con le stesse modalità.

Il fatturato medio generato è dipendente da altre variabili oltre che dall'operatrice che effettua la vendita ed è stato analizzato con il fine di rilevare la capacità del venditore di personalizzare l'offerta e di operare con iniziative di upselling e cross-selling.

Il terzo parametro, valutato in seguito alla ricezione dei prodotti da parte dei clienti è il “reso per operatore”.

Il valore indica in percentuale il numero di ordini che, una volta effettuati, non sono stati successivamente accettati dal cliente. Tale valore si ottiene attribuendo alla spedizione un codice di tracciabilità relativo all'operatore che ha trasmesso l'ordine d'acquisto.

Non si sono attribuite all'operatore le restituzioni imputabili ad altri fattori (mancanza di prodotti o prodotti danneggiati all'interno della spedizione, errori di consegna e altri...) <sup>19</sup>.

Questo terzo parametro è stato scelto come indicatore della “pressione di vendita” dell'operatore, quindi come indice di una proposta di vendita accettata soltanto per “liberarsi” dall'eccessiva insistenza da parte del venditore e per questo motivo successivamente respinta.

Se ai non addetti del settore questa situazione può sembrare alquanto particolare, chi si occupa di telemarketing sarà già incorso in questa casistica che, oltre a comportare un mancato guadagno per l'impresa, implica costi molto elevati: economici, perché coinvolgono più settori dell'azienda, di relazione perché il cliente probabilmente interromperà ogni acquisto futuro di prodotti dell'impresa.

### **3.4 METODOLOGIA E FASI**

Determinati i parametri attraverso cui classificare i risultati di vendita delle operatrici sulla base delle conoscenze acquisite e della letteratura esaminata l'ipotesi formulata da verificare era se i soggetti ai quali veniva data la possibilità di conoscere meglio le proprie caratteristiche avrebbero migliorato successivamente i loro risultati in termini di fatturato generato e in termini di redemption.

Si è deciso di monitorare i risultati di per un periodo di 3 mesi precedente la somministrazione e per 3 mesi successivi.

Essendo l'andamento delle vendite generalmente fluttuante nel corso dei 6 mesi i risultati di fatturato medio riportati e di redemption si sono ulteriormente ponderati sulle previsioni di risultato atteso che erano state effettuate nel piano di marketing annuale.

Si è quindi analizzato lo storico dei risultati in termini di redemption e di fatturato medio dei tre mesi precedenti la somministrazione, si sono successivamente verificati gli stessi parametri nei tre mesi <sup>20</sup> che seguivano il test, si sono ponderati i risultati.

---

<sup>19</sup> Per proporre un risultato quantitativo attendibile senza fornire dati non divulgabili si è deciso di ponderare su valori medi i risultati ottenuti. La redemption è stata ponderata su una media pari al 50%: ad esempio, se il risultato generale fosse stato del 34% e il migliore risultato ottenuto fosse stato il 64%, i dati riportati nella ricerca sarebbero stati 50% per la media e 94% per il risultato migliore. Si è utilizzato l'analogo procedimento per la ponderazione a 0,5% del parametro “resi per operatore”, mentre per il “fatturato medio generato per operatore”, si sono riportati i coefficienti di correlazione, risultando i valori assoluti irrilevanti per il nostro scopo

I soggetti coinvolti nella sperimentazione erano a conoscenza che il test veniva sottoposto loro come strumento di per migliorare la propria consapevolezza sulle attitudini, ma non si sono comunicate aspettative di performance diverse da quelle previste nei piani di marketing.

### 3.5 RISULTATI E CONCLUSIONI

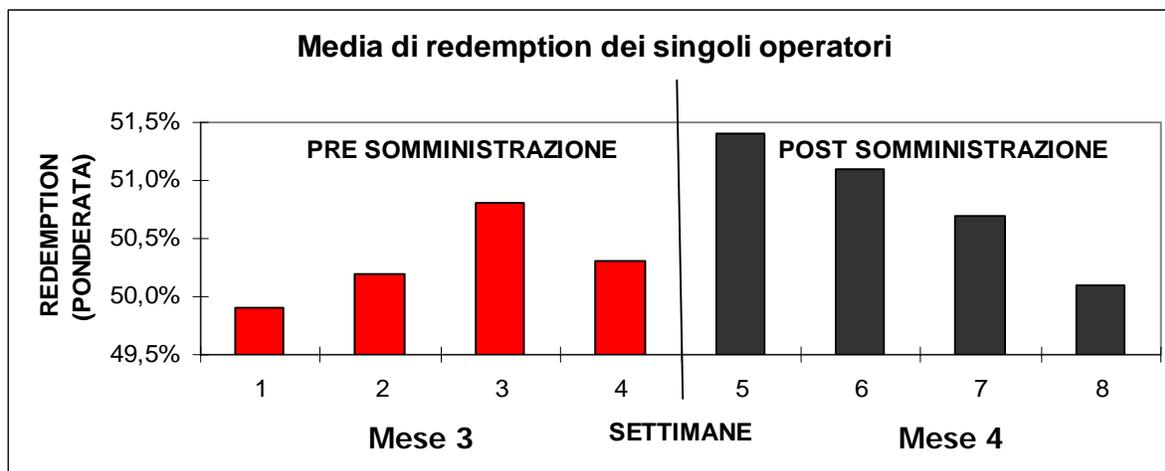
I risultati hanno dimostrato che la performance generale delle operatrici è migliorata dopo la somministrazione del test, valutando entrambi i parametri di vendita: fatturato medio generato e redemption.

<b>RISULTATI DI REDEMPTION (MEDIA 84 OPERATORI) PONDERATA A BASE 50%</b>	<b>RISULTATI PRE SOMMINISTRAZIONE</b>			<b>RISULTATI POST SOMMINISTRAZIONE</b>		
	<b>REDEMPTION</b>					
	<b>MESE 1</b>	<b>MESE 2</b>	<b>MESE 3</b>	<b>MESE 4</b>	<b>MESE 5</b>	<b>MESE 6</b>
	50,0%	50,4%	50,3%	51,1%	50,7%	50,6%
<b>MEDIA GENERALE (BASE 50%)</b>	<b>50,23%</b>			<b>50,80%</b>		

Le variazioni in termini di fatturato medi - dipendenti anche da altre variabili (come abbiamo visto nella spiegazione relativa ai parametri di valutazione) – hanno subito una variazione ancor più positiva.

Perché l'evidenza scientifica non venga attribuita erroneamente in misura maggiore a questi ultimi parametri, si è deciso per correttezza di non utilizzarli, per dare ulteriore supporto al risultato di questa sperimentazione: è sufficientemente chiaro che attraverso il test che ha permesso alle operatrici di conoscere meglio le proprie attitudini, i risultati delle loro performances sono migliorate.

I risultati riportati nel grafico sottostante, suddivisi per settimane, mostrano che l'aumento della consapevolezza sulle performances ha avuto un impatto ancora più elevato nelle settimane immediatamente successive alla somministrazione.



<sup>20</sup> Esclusa la settimana di somministrazione del test e la relativa spiegazione dei profili individuati agli operatori.

Solo la rilevazione nei tre mesi successivi tuttavia è realmente indicativa della portata del fenomeno, mostrando risultati di redemption sempre superiori a quelli verificati nei mesi precedenti la somministrazione.<sup>21</sup>

È evidente che la conoscenza del proprio profilo permette di migliorare le comunicazioni all'interno del gruppo, ed è possibile attraverso questo strumento, invitare i soggetti a concentrarsi all'utilizzo delle loro qualità migliori anche nei momenti più difficili.<sup>22</sup>

Le operatrici migliorano le loro performances professionali quando in loro aumenta la conoscenza delle proprie caratteristiche migliori e soprattutto in funzione della consapevolezza delle proprie attitudini.

Possedere una qualità senza sapere di averla equivale a non possederla: se si conoscono le proprie qualità migliori, certamente si cercherà di utilizzarle per ottenere migliori risultati (non solo in ambito lavorativo) e aumentando la propria soddisfazione personale.

Inserendo nella valutazione anche il parametro - i "resi per operatore" - la ricerca ha evidenziato come, dopo l'utilizzo degli script adattati agli operatori, si siano ridotti i resi e il valore sia migliorato ulteriormente tre mesi dopo l'utilizzo di questi strumenti (ovvero il valore della relazione nel lungo periodo aumentava con l'abitudine all'utilizzo di strumenti che si abbinavano al profilo degli operatori).

<b>Confronto dei "resi per operatore"</b>	<b>Prima del TEST</b>	<b>1 mese dopo il TEST</b>	<b>3 mesi dopo il TEST</b>
Media "resi per operatore"(ponderata)	<b>0,66%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,23%</b>

L'accettazione della proposta di vendita, quando quest'ultima è effettuata dagli operatori che non si trovano nelle condizioni di sfruttare al meglio le loro caratteristiche e potenzialità, avviene anche in risposta ad un semplice convincimento e non in base ad una reale persuasione del cliente all'acquisto (Vannoni, 2001).

Nella nostra analisi, il cliente si è avvalso probabilmente della facoltà di non ritirare i prodotti nel momento in cui sono stati consegnati a causa di una eccessiva pressione di vendita: come se avesse precedentemente accettato l'offerta soltanto per "liberarsi" dalle insistenze dell'operatore.

Grazie alla consapevolezza delle proprie caratteristiche le operatrici sono diventate più abili a comprendere i clienti e a non indurre l'acquisto forzatamente.

Questo, contrariamente a quanto il senso comune potrebbe indicare, ha portato ad un aumento delle vendite e ad una contemporanea riduzione di costi: il marketing relazionale nel lungo periodo è appagante...

---

<sup>21</sup> Anche nei sei mesi successivi al monitoraggio, i risultati sono sempre stati superiori rispetto al periodo precedente la somministrazione. Nonostante la decrescita, si può supporre che il miglioramento venga mantenuto: avendo però apportato dal mese successivo al monitoraggio, altre necessarie migliorie per le performances degli operatori, sarebbe poco corretto ricondurre esclusivamente a questo esperimento i risultati migliori dei mesi successivi a quelli del monitoraggio. È mia certezza che un esperimento sul quale non si modifichino altre variabili, mostri l'evidenza di questi risultati in periodi più lunghi.

<sup>22</sup> È chiaro che l'impatto della somministrazione è stato anche "emotivo", il fatto di avere in qualche modo partecipato ad un esperimento può avere condizionato le operatrici: lo dimostrano i risultati decrescenti che comunque sono rimasti superiori anche nei periodi successivi; è inoltre da segnalare il fatto che il test è stato seguito ovviamente da un breve intervento formativo per l'interpretazione dei profili; tale intervento non è stato volutamente accompagnato da indicazioni di natura tecnica o professionale (ad esempio, come utilizzare le attitudini nella vendita) ma solo da spiegazioni dei profili individuati.

## **IMPLICAZIONI MANAGERIALI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Conoscere il consumatore è il presupposto del marketing relazionale: le imprese però devono imparare a guardare al consumatore in maniera diversa, considerando anche quelle dimensioni comunicative spesso ignorate soltanto perché sono più difficili da misurare.

Le variabili prese in considerazione in questo studio, anche se sono meno rilevabili con gli approcci e i modelli attualmente a disposizione, assumono una rilevanza crescente e fondamentale in un contesto di marketing relazionale.

È necessario prendere in considerazione l'importanza dei sensi di oltre che le informazioni: queste ultime producono soltanto conclusioni ma non azioni.

I nuovi studi sul marketing relazionale e sul rapporto fra brand e clienti devono partire da una considerazione fondamentale: non è possibile essere orientati alla relazione con il cliente e capirne il valore se non si è in grado di capire cosa significa per se stessi e se non è possibile sperimentarla all'interno dell'impresa.

Questo studio ha dimostrato come questo impatto sia rilevante per la front-line e altri studi hanno già dimostrato come questo approccio risulti vincente anche nella creazione di modelli comunicativi di successo. Semplice immaginare come questi effetti si possano moltiplicare se la ricerca di marketing è in grado di orientarsi verso questi principi anche ad altri livelli.

La sperimentazione che conclude questo studio ha dimostrato che la consapevolezza delle proprie caratteristiche e la capacità di auto-percezione ha reso le persone in grado di migliorare i propri risultati di vendita perché riuscivano a valorizzare, grazie alla conoscenza di se stessi, anche la dimensione analogica della comunicazione e con essa i sentimenti e le emozioni nel rapporto con il cliente.

Con questo principio le operatrici dell'indagine sono diventate più abili a leggere le emozioni e sono state in grado di capire cosa realmente il consumatore desiderava.

Ci sono molte dimostrazioni di come le persone siano molto più brave a “leggere” ciò che un consumatore vuole senza l'ausilio di nessuno strumento informatico: ad esempio oggi, nonostante le possibilità tecnologiche che abbiamo, nessun software è in grado di sostituire o anche solo di aiutare la persona umana nella scelta del vello migliore per i tessuti di lana.

L'occhio umano nel riconoscimento delle impronte digitali può distinguere circa 16 tonalità di grigio, un processore di immagine che analizza impronte digitali è in grado di distinguere 256 sfumature di grigio. Tuttavia il cuore dell'uomo e la sua mente possono distinguere un numero infinito di sfumature emotive, psicologiche e morali: le imprese devono essere in grado di trattare con il “più nero dei neri” e il più “bianco dei bianchi”: è questa capacità che le renderà migliori dei concorrenti.

Per imparare a fare questo tutte le risorse devono essere orientate alla relazione con il cliente e non c'è migliore modo per ottenere risultati che crearla e sperimentarla all'interno dell'impresa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andreasen N.C. (2006) *The creating brain. The neuroscience of Genius*, Dana
- Belli- Sagrillo (2000), *Qual è Takete e qual è Maluma*, FrancoAngeli, Milano
- Best R. (2004), *Market-Based Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Bicocca, Milano [19]
- Bitner M.J. (1995), *Building service relationship: it's all about promise*, Journal of the Academy of Marketing Science, V.23, n° 4
- Brondoni S.M. (2005) *Market-driven management: meglio e prima dei competitor*, in Mark up, luglio-agosto.
- Brondoni S.M.-Lambin J.J.(2001), *Ouverture de "Market Driver Management"*, Symphonia : Emerging issue in Management, n°2, ISTEI Università degli Studi Milano Bicocca, Milano [7,10]
- Brusa L. (2004), *Dentro l'azienda: organizzazione e management*, Giuffrè, Milano [227-228,229,232,233]
- Caine W.S. (1982), *Odor Identification by Males and Females: Prediction vs. Performance in Chemical Sense*, Feb [129-142]
- Cialdini R. (1995), *Le armi della persuasione*, Giunti, Firenze [55-96]
- Cohen G.D.(2006) *The mature mind. The positive power of the aging brain*, Basic
- Collins J.C. – Porras J.I. (1994), *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Century, London [cap.5]
- Crick F.(1994), *La scienza e l'anima*, Rizzoli, Milano [109,324,384]
- Damasio A.R. (1995), *L'errore di Cartesio. Emozione,ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano[71-93]
- Day G.S. (1999), *Market Driver Winners*, Symphonia : Emerging issue in Management, n°2, ISTEI Università degli Studi Milano
- De Geus A. (1997), *The Living Company:Growth Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brealey, London [7-19]
- Dilts R. (1990), *Beliefs: Pathways to Health and Wellbeing*,Meta Publications
- Elster J.(1993), *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna
- Gladwell M. (2000) *The tipping point: How Little Thins Can Make a Big Difference*, Little, Brown & Co., New York
- Gladwell M. (2005), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown & Co., New York
- Goldberg E.(2004), *L'anima del cervello*, UTET, Torino [45,79,117,246]
- Golinelli G.M. – Gatti M. (2001) *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici*, Symphonia : Emerging issue in Management, n°2, ISTEI Università degli Studi Milano Bicocca, Milano [54-79]
- Moran P. Ghoshal S., A. Bartlett. (2001) *Employment Security, Employability and Sustainable Competitive Advantage*. Chap. 4 in *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Cheltenham, UK
- Jauch L.R.-Glueck W.(1988), *Business Policy and Strategic Management*, Mc Graw Hill, Milano
- Johnson S.(1992), *The Guide to Better Decision*, Harper Collins,
- Joule R.V.-Beauvois J.L. (2005), *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des Honnêtes Gens*, Press Universitaires de Grenoble, Saint-Martin-d'Herès
- Kotler P.,(1994) *Marketing Management*, ISEDI, Torino
- Lambin J.J. . – Brondoni S.M. (2001) *Ouverture de "Market Driven Management"*, Symphonia : Emerging issue in Management, n°2, ISTEI Università degli Studi Milano Bicocca, Milano [7,10]
- Lambin J.J. . – Chumpitaz R. (2001), *Orientamento al mercato e performance aziendale*, Symphonia : Emerging issue in Management, n°2, ISTEI Università degli Studi Milano Bicocca, Milano [34-51]
- Lambin, J.J. (2004), *Market Driven Management*, UTET, Torino

- Lorenz K.Z. (1952), *King Salomon's Ring*, Methuen, London
- Lostia M. (1990), Io penso che tu pensi che io penso ..., in *Giornale Italiano di Psicologia*, A.3, 36-41 [37]
- MacLean P.(1978), *Mind of Three Minds: Educating the Triune Brain*, The 77<sup>th</sup> Annual Year Book of the NSSE, Part II, National Society for the Study of
- MacLean P.(1990), *The Triune Brain in Evolution*, Plenum Press, New York
- Maslow A.(1965), *Eupsychian Management*, Richard Irwin and Dorsey Press, Homewood, Ill.[48]
- Mustilli M.– Mazzoni C.(2006) *Il management come scienza sociale: una rilettura delle teorie sulla corporate governance*” XVIII convegno Sinergie, Capua
- Moffett S. (2006), *The Three Pound Enigma. The Human Brain and the Quest to Unlock its Mysteries*, Algoquin
- Nicosia F. (1996), *Consumer decision process: marketing and advertising implications*, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Palmer A.- Bejou D.(1994), *Buyer- seller relationship: a conceptual model and empirical investigation*, *Journal of Marketing Management*, V.10 n°7, [495-512]
- Pellicelli G. (1999), *Il marketing*, UTET, Torino [36]
- Pinker S.(2000), *Come funziona la mente*, Mondadori, Milano [187]
- Plutchick R. (1984) *Emotional: a General Psychoevolutionary Theory* in K.Schrerer, P.Ekman, *Approaches to Emotion*, Erlbaum, Hillside
- Porter M. (1966), *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, nov.-dec.61-78]
- Porter M.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York
- Porter M.(1990), *The competitive advantage of Nations*, The free press, New York
- Price L.L.- Arnould E.J..(1999), *Commercial friendship: service provider-client relationship in context*, *Journal of Marketing*, October V.63 n°7, [38-56]
- Ramachandran W.S.(2004), *Che cosa sappiamo della mente*, Mondadori, Milano
- Ray M.L.-Wilkie W.L..(1970) *Fear: the potential of an Appeal Neglected by Marketing*, «*Journal of Marketing*» gennaio [54-62]
- Ricerche di Mercato: Assinform (2005), *Spese di traffico telefonico mobile in Italia*  
 Astra (2006), *Monitor Sul Mercato degli Eventi in Italia*  
 Forrester Research (2004), *Behaviour of North American Internet Users*  
 Forrester Research (2006), *Brand Advertising and Marketing Mix model*  
 Gfk Eurisko (2005), *Il Marketing Relazionale e i Top Spender della Pubblicità*  
 Istituto di Ricerca Intervento Sui Sistemi Organizzativi (2006), *Strategie di CRM nel Mercato Italiano* (2006)  
 Nielsen (2005), *Bisogni e consumi nel mercato italiano*  
 One To One Research (2005), *Consumi alimentari nel mercato italiano*  
 Unione Pubblicitari Associati (2006), *Il futuro della pubblicità*
- Richardson K.(1999), *Che cos'è l'intelligenza*, Einaudi, Torino [146-147]
- Rivière C.(1995), *Introduction à L'antropologie*, Hachette, Paris [11]
- Roberts K.(2005), *Lovemarks il futuro oltre i brands*, Mondadori, Milano [3,9,20,21,42-43,60,71,130,132-133]
- Rogers E.M., (1983) *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York
- Schirm R.W. (1992), *Personal Self-Analysis*, IBSA, Baar
- Sperry R.W.(1968), *Hemisferic disconnection and unity in conscious awareness*, *Scientific American*, 23, [723-733]
- Tinbergen N.(1953), *Social Behaviour in Animals with Special References to Vertebrates*, Methuen, London
- Tomkins S.S.(1984) *Affect Theory*, in K.Schrerer, P.Ekman, *Approaches to Emotion*, Erlbaum, Hillside

Vannoni D.(2001), *Manuale di psicologia della comunicazione persuasiva*, UTET, Torino [25-27]  
Vicari S.-Troilo G.(2003), *Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo della teoria dei sistemi cognitivi*, in *Sinergie* 61/62, vol.21,[189-211]  
Watzlawick P. – Beavin J.H. – Jackson D.D.(1966), *Pragmatics of human communication*, G.W.W. Norton & Co., New York [43]  
Weitz B.A.- Bradford K.D. (1999), *Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective*, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 27, n°2, [241]  
Wotruba T.R.(1991), *The evolution of personal selling*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, V.11 n°3, [1-12]  
Zaidel E. (1983), *A response to Gazzaniga: Language in the right hemisphere: Convergent perspectives*, *American Psychologist*, 38,5