

**Gestione
d'impresa**

Mauro Cavallone

**L'approccio
TES marketing**

Dal delivered mix alla fidelizzazione

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Mauro Cavallone

L'approccio

TES marketing

Dal delivered mix alla fidelizzazione

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Ringraziamenti	pag.	9
Premessa	»	11
1. Lo stato dell'arte: marketing un cammino lungo 65 anni	»	13
1.1. Alcune riflessioni sull'attuale ruolo del marketing	»	13
1.2. Lo stato dell'arte del concetto di marketing	»	14
1.2.1. Alcuni elementi che evidenziano l'evoluzione del marketing	»	16
1.3. Perché oggi il marketing è <i>under investigation</i> ?	»	20
1.3.1. Gap e scollamenti sul concetto di marketing riportati nella letteratura	»	20
1.3.2. Sette situazioni che hanno indebolito la validità di quanto proposto dal marketing	»	22
2. L'agire strategico: quattro elementi per aumentare l'efficacia delle azioni di marketing	»	28
2.1. Consapevolezza del valore dell'offerta e competitività	»	28
2.1.1. La consapevolezza del valore dell'offerta	»	28
2.1.2. I concetti di rolling competitive advantage e rolling competitive strategy	»	29
2.2. I quattro passi dall'acquisto alla fidelizzazione	»	30
2.2.1. Acquisto	»	30
2.2.2. Riacquisto	»	37
2.2.3. Retention	»	44
2.2.4. Fidelizzazione	»	49
2.3. L'analisi della performance della clientela	»	59
2.3.1. L'analisi della performance sul cliente	»	60

2.3.2. L'analisi della performance del cliente	pag.	65
2.4. Quattro modalità per lo sviluppo della fidelizzazione della clientela	»	69
2.4.1. Fidelizzazione e rifidelizzazione	»	69
2.4.2. Penetrazione sul cliente	»	70
2.4.3. Clusterizzazione e customizzazione	»	71
2.4.4. Penetrazione sul target cluster	»	72
3. Il TES marketing	»	73
3.1. I principi costitutivi del TES	»	73
3.2. I presupposti strategici del TES marketing	»	75
3.2.1. Comprensione	»	75
3.2.2. Compressione	»	76
3.2.3. Considerazione	»	78
3.2.4. Consapevolezza	»	78
3.2.5. Comportamenti	»	79
3.2.6. Compromessi	»	80
3.3. <i>Step by step to the extra step</i> : l'impostazione operativa del TES Marketing	»	82
3.4. Il coinvolgimento come essenza del TES marketing	»	85
3.4.1. La matrice "Informazione-Relazione"	»	88
3.5. Il TES marketing mix	»	94
3.5.1. Il prodotto come risultato della co-progettazione	»	95
3.5.2. Il prezzo come valore	»	103
3.5.3. La pubblicità come comunicazione cross-culturale	»	113
3.5.4. La politica distributiva come nuova attenzione al retail	»	125
3.5.5. Un precursore del TES marketing nel settore tessile: Angelo "Jack" Zaninoni della Jack Set S.p.a.	»	133
Conclusioni	»	137
Bibliografia	»	141
Sitografia	»	158

Questo libro è dedicato al Professor Alberto Marino

Caro Professore,

tutto è iniziato nel 1978 quando la conobbi da studente del terzo anno all'allora Istituto Universitario di Bergamo: sentirla parlare di bisogni, di centralità del cliente, di marketing mix con chiarezza e linearità in modo coinvolgente è stata una folgorazione. Mi ha fatto capire di che cosa avrei voluto occuparmi nella vita. Poco dopo la tesi è iniziato il nostro percorso insieme in Università.

Ci tengo a ricordare la sua dedizione per la scrittura e lo stimolo che mi ha sempre dato su questo tema. Per ripercorrere le sue ricerche parto dalla sua passione per la distribuzione con "I piani di trade marketing" e "Competizione distributiva", per passare al "Marketing dei beni industriali" e giungere ai "Sistemi di marketing management nelle imprese di successo" di cui ricorderò sempre lo schema di riferimento delle "svolte": copernicana, darwiniana, schumpeteriana, einsteiniana, pantografica, quantistica, temi ancora oggi di grande attualità. Aggiungo gli sforzi nel sintetizzare i concetti strategici con delle lettere nei suoi modelli (le 13 C, le 13 D).

Oggi è giunto al Marketing Sistemico e al "Persumer".

Devo ammettere che ho provato una grande emozione quando, il 15 settembre 2014, ho tenuto la prima lezione del corso di marketing sapendo che è stato dal 1978 il "suo" corso e sono onorato di poterne portare avanti il messaggio.

Mi ha insegnato a non mollare mai, è stato un esempio e uno stimolo a impegnarmi sempre al massimo (e oltre) e di certo mi rimarranno come esempio, tra tante altre cose, la sua energia, la sua voglia di fare e i suoi sorrisi.

Grazie Professore.

Mauro

Bergamo, 16 ottobre 2016

RINGRAZIAMENTI

Il primo grazie va a Frank Dynan già direttore Marketing della First Pennsylvania Bank che nel 1984 mi permise di svolgere un significativo stage nell'ufficio marketing da lui diretto.

Un grazie particolare va alla dr.ssa Micol Gamba per la sua vicinanza e sostegno, per il confronto sui temi analizzati nel libro, per gli aspetti di ricerca e approfondimento e per il prezioso lavoro di revisione. Un grazie al dr. Enrico Ubiali per la passione dimostrata per il TES e per il contributo nella ricerca bibliografica.

Un grazie ai miei cari: a mia moglie Ludovica e ai nostri tre figli Tommaso, Marcello e Vittorio, a mio Padre Luigi e mia Mamma Carmen che tanto manca a tutti noi!

PREMESSA

Il presente lavoro è incentrato sul tema della fidelizzazione della clientela e si sviluppa attorno alla seguente domanda di ricerca:

“È possibile realizzare/erogare un prodotto/servizio e al contempo fidelizzare la clientela intervenendo sul *delivered mix*?”.

La ricerca identifica un approccio/modello (TES marketing), valido in particolare per il settore dei servizi, che permette di ri-orientare l’offerta dell’azienda (*delivered mix*) facendo un passo in più (“The Extra Step”) in tale direzione che impatta anche sulla fidelizzazione della clientela.

La fidelizzazione diventa così l’output finale del TES come variabile di risultato addizionale a quella produttiva/erogativa e in questo senso rappresenta il passo in più perché permette di efficientare le azioni di fidelizzazione della clientela impostate dall’azienda.

La sua realizzazione pratica avviene attraverso il TES marketing mix, che si concretizza in una maggiore coinvolgimento del cliente nella fase di costruzione e messa a punto del prodotto/servizio.

Il concetto di TES marketing è stato identificato dall’autore in una prima versione nel 2008; per giungere a quanto qui proposto, si è proceduto con la revisione e analisi della letteratura esistente e l’identificazione degli step che portano alla fidelizzazione. In seguito si sono formulate le ipotesi per il nuovo modello che rappresenta lo scopo ultimo della ricerca: realizzare/erogare un prodotto/servizio e al contempo fidelizzare la clientela. A tal fine sono state effettuate ricerche empiriche in particolare sugli elementi del TES marketing mix al fine di verificare quanto affermato in precedenza.

Il volume prende le mosse dall’analisi delle definizioni di marketing elaborate dai colleghi nei suoi primi sessantacinque anni di vita, per giungere all’identificazione di alcuni gap e scollamenti riscontrati tra quanto riportato in letteratura e quanto realizzato in pratica dalle aziende. I passi del processo

d'acquisto e l'importanza delle prassi correlate alla fidelizzazione della clientela, insieme ad alcuni suggerimenti legati alla differenziazione dell'offerta, completano la prima parte. Da ultimo vengono presentati gli elementi da monitorare per identificare il nuovo approccio di marketing a cui si è fatto riferimento in precedenza, basato sul concetto di *agire strategico*, un apparente ossimoro che si concretizza nella nuova impostazione del TES marketing mix e delle sue variabili: il prodotto inteso come *co-design*, il prezzo come *valore olistico* creato per il cliente, la pubblicità come strumento di *comunicazione cross-culturale* e la distribuzione con la presentazione della figura del *TES retail specialist* e dell'*e-tailing*.

Il TES marketing si concretizza così come una nuova modalità di creazione dell'offerta e consente di guardare gli elementi del marketing mix esistente e individuare la giusta leva sulla quale intervenire (una o più "P") per rendere l'esperienza di acquisto tale da accorpate l'erogazione alla fidelizzazione, in modo particolare in settori in cui l'offerta del diretto competitor è simile o assimilabile a quella dell'azienda.

Gli esempi riportati nel libro sono risultato di osservazioni e sperimentazioni empiriche riconducibili a imprese di diverse tipologie e dimensioni con un maggiore riferimento a quelle che operano nel settore dei servizi e, in particolare, in Italia, Europa e Stati Uniti d'America.

1. LO STATO DELL'ARTE: MARKETING UN CAMMINO LUNGO 65 ANNI

1.1. Alcune riflessioni sull'attuale ruolo del marketing

In questo primo capitolo si vuole verificare l'attuale ruolo della nostra disciplina e vengono prese in considerazione le definizioni di marketing elaborate dai colleghi nei suoi primi sessantacinque anni di vita, per giungere all'identificazione di alcuni gap e scollamenti riscontrati tra quanto riportato in letteratura e quanto realizzato in pratica dalle aziende

Il ruolo del marketing è oggetto di notevoli riflessioni: diversi studiosi (Akaka, Vargo e Lusch, 2013; Fiocca, 2006; Hakansson *et al.*, 2004; Vargo e Lusch, 2004, 2008, 2014) si stanno interrogando su quali siano la sua funzione e il suo futuro. Tra questi Cova, Badot e Bucci (2006) affermano che il dibattito sul tema si è sviluppato negli ultimi vent'anni, riferendo nel loro scritto dell'articolo "Postmodern Marketing?" (Brown, 1993) che riporta delle panacee relative ai problemi con cui il marketing si confronta in azienda. A tal proposito, Kotler *et al.* (2012, p. 14) spiegano che la crescente complessità delle organizzazioni e dei mercati richiedono, di contro, un marketing che non si presenti a compartimenti stagni. L'aver coniato un neologismo di marketing per ogni problema (o tentativo di soluzione) dall'authenticity all'empowerment, dall'exponential al neural, dallo scarcity all'undercover¹, ha di certo contribuito a creare qualche dubbio sulla effettiva capacità di essere una panacea utile per ogni situazione, ben consci che il solo orientamento al consumatore, per quanto elemento costitutivo della disciplina, non sia da solo in grado di proporsi come soluzione *one fits all*.

¹ Sempre nel citato articolo, Cova *et al.* riportano neologismi legati alle diverse tipologie di marketing rintracciati nel periodo 1985-2005, individuandone 82 diversi raccolti dagli autori in una "list of marketing panaceas".

Al contempo le percezioni e informazioni raccolte in azienda legate alla sua vitalità e posizionamento hanno rafforzato la convinzione di chi scrive che il marketing stia vivendo una fase delicata della propria esistenza.

Si può affermare, estremizzando, che da un lato il marketing strategico sembra perdere importanza e visibilità in quanto viene “trattenuto/detenuto” con gelosia nei centri decisionali delle grandi multinazionali (allocazione degli investimenti per le singole divisioni, definizione degli assortimenti per paese, analisi dei consumer insight e impostazione delle forme distributive prescelte), mentre dall’altro quello operativo si stia “auto-anestetizzando” in attività di routine (promozioni, packaging, after sales, in store promotion, traffic building ecc.) che da sole non creano quel concreto valore aggiunto così specifico da essere percepito come differenziale ed “effective” in termini di performance finale.

Nonostante quanto affermato da Kotler *et al.* (2006), in termini di analisi delle combinazioni che permettono a marketing e vendite di convivere in modo più efficace, è ancora evidente la distanza tra questi due mondi che non sempre dialogano, sembrano avere obiettivi dicotomici e voler dimostrare gli uni alle altre il proprio valore. Tale opinione è espressa anche da Meunier-FitzHugh e Piercy (2011) che in un recente studio, analizzando la relazione tra marketing e vendite in una logica market-oriented, sanciscono che solo riducendo la distanza tra le due l’impresa potrebbe ottenere benefici sia a livello di orientamento al mercato che economico.

Nel presente capitolo si desidera fare chiarezza su tale scenario, verificarne lo stato dell’arte e proporre un’ipotesi di soluzione. Per far questo nelle pagine che seguono in prima battuta viene/vengono:

- analizzata l’evoluzione del concetto di marketing riportato in letteratura;
- definito un filo conduttore nel tempo con le relative parole chiave di ogni fase;
- riportati alcuni elementi che evidenziano l’evoluzione del marketing;
- considerati i gap e gli scollamenti che emergono dalla letteratura;
- elencate sette situazioni che hanno minato la validità di quanto proposto dal marketing.

1.2. Lo stato dell’arte del concetto di marketing

Al fine di dare “corpo” alle sensazioni riportate all’inizio del capitolo si è posta particolare attenzione alle concettualizzazioni legate agli elementi

costitutivi e definitori del marketing per comprenderne l'evoluzione e le diverse connotazioni che lo stesso ha assunto.

Osservando l'evoluzione di quanto riportato sul tema in letteratura negli ultimi sessantacinque anni, è possibile identificare il tentativo di rispondere agli svariati contesti nei quali le imprese si sono trovate a operare in questi anni². Dall'analisi delle definizioni di marketing riportate tra il 1948³ e il 2013 (ultima ufficiale dell'A.M.A.⁴), è possibile intravedere un *fil rouge* che considera i temi più salienti della disciplina, che risultano essere:

- il cliente, la sua centralità;
- lo studio di bisogni, esigenze e aspettative a lui riferite;
- la creazione di prodotti legati al soddisfacimento di tali attese;
- la soddisfazione del cliente come priorità;
- la creazione di valore per il cliente come driver di profitto per l'impresa;
- l'operare considerando al contempo un insieme di elementi (marketing mix).

Inoltre, è importante ricordare anche alcuni concetti chiave che emergono dalla letteratura del concetto di marketing, riportati di seguito citando l'autore, che aiutano a segnare ulteriormente i confini della disciplina:

- soddisfazione del cliente (McCarthy);
- marketing come impresa intera (Drucker);
- bisogni e desideri (Kotler);
- marketing funzione aziendale per trovare e mantenere clienti (McKenna);
- rapporto costo/beneficio (Lauterborn);
- canale distributivo e comunicazione interattiva (Lauterborn);
- visione del cliente (Whiteley e Mulliez);
- ascolto del cliente (Whiteley e Mulliez);
- gestire il processo (Christensen)⁵.

² Attorno a questa tematica è nata anche una disciplina che si occupa proprio della storia del marketing (si consideri Hollander *et al.*, 2005).

³ Il marketing è la realizzazione di attività di business dirette verso, e connesse a, il passaggio di beni e servizi dal produttore al consumatore o utilizzatore (AMA, 1948).

⁴ Il marketing è l'attività, insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, trasferire e scambiare offerte che abbiano valore per clienti, partner e società in generale.

⁵ A tal proposito è interessante presentare anche i risultati dello studio svolto da Gamble *et al.* (2011) sull'evoluzione del concetto di marketing dagli anni Sessanta alla fine degli anni Duemila, secondo cui i temi principali del marketing sono:

- satisfying customer needs/wants;
- organisational activities;
- exchanges;

1.2.1. Alcuni elementi che evidenziano l'evoluzione del marketing

L'evoluzione del concetto di marketing emerge, oltre che dalle definizioni riportate in precedenza, anche dall'analisi degli autori che si sono occupati della materia.

In primo luogo Cozzi e Ferrero (2004) osservano che gli studi di marketing sono stati influenzati dai cambiamenti che nel tempo sono avvenuti nei rapporti tra le imprese e i loro mercati di sbocco. Per quanto riguarda la disciplina del marketing, sono individuabili fasi che riportano anche al concetto di ciclo di vita:

- le origini (1920-1940), con un orientamento alla produzione;
- lo sviluppo (1950-1965), con un orientamento alle vendite;
- la maturità (1965-1980), con un orientamento al mercato;
- il ri-orientamento (1980-1990), con un'attenzione particolare al marketing strategico, al trade marketing e alla customer satisfaction; in questa fase si manifestano anche critiche radicali ai presupposti della disciplina, che portano alla ricerca di nuovi paradigmi nel settore dei beni industriali e in quello dei servizi;
- l'evoluzione (1990-2004), guidata dal cambiamento del contesto che richiede nuove strategie di marketing in quanto le precedenti si dimostrano in parte inadeguate.

A questo excursus sulle fasi del marketing evidenziate da Cozzi e Ferrero (op. cit.), è possibile evidenziare l'ulteriore passo che riporta ai giorni nostri e ai precedenti cinque cluster l'autore ne propone un sesto:

L'attualità (2004-oggi) con la focalizzazione sui nuovi ruoli evidenziati da Vargo e Lusch con le logiche "service dominant", dalla nuova centralità del cliente riportata da Gronroos ("The customer is the value creator")⁶ e l'introduzione di tecniche creative di coinvolgimento del cliente tra le quali troviamo il "guerrilla marketing".

Secondo quanto riportato da Bernard e Véronique Cova (2011 e 2012), uno dei motivi per cui la disciplina del marketing richiede nuovi approcci è perché il consumatore, negli ultimi trent'anni, ha subito una grande evoluzione. Gli autori in particolare mettono in luce la complessità dei consumi

- good&service;
- organisational objectives;
- identifying customer needs/wants;
- customer profit.

⁶ Grönroos, Christian (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European business review*, 20.4: 298-314.

odierni individuandone un triplice volto: individualistico, edonistico e creativo. A questo si aggiunge un cambiamento radicale nella logica dominante del marketing e dell'economia più in generale, che nell'ultima ventina d'anni, grazie all'interesse di diversi studiosi, ha subito un enorme rinnovamento. Si è passati da una prospettiva prodotto-centrica a una servizio-centrica, in cui il focus si è spostato dal tangibile all'intangibile e dal prodotto al servizio, inteso come processo di co-creazione del valore tra imprese e stakeholder (Vargo e Lusch 2004, 2008, 2014).

Anche Achrol e Kotler (2012) evidenziano come l'evoluzione subita dal marketing faccia emergere la necessità di individuare una nuova prospettiva per la disciplina. Secondo gli autori si assiste infatti al passaggio da un paradigma funzionalista che descrive le istituzioni del marketing e delle loro funzioni, a un paradigma di marketing management incentrato sui processi, fino a un paradigma dello scambio, che pone il focus sulle relazioni tra diverse imprese (Achrol *et al.*, 1983; Dwyer *et al.*, 1987), e che è il naturale predecessore dell'attuale paradigma dei network (Achrol e Kotler, 1999; Iacobucci, 1996).

I cambiamenti che spingono il marketing a mutare nel tempo sono molteplici e, secondo Cozzi e Ferrero (2004), riguardano:

- la domanda che cresce in varietà, variabilità, richiesta di personalizzazione e attenzione al value for money;
- la crescita del potere contrattuale degli intermediari commerciali;
- lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che modificano il potere nelle relazioni consumatori-impresa e che aprono nuove opportunità;
- l'importanza delle risorse immateriali (ad esempio la marca) per acquisire vantaggi competitivi;
- la necessità che il marketing si diffonda all'interno di tutta l'organizzazione e non riguardi solo un'unità specialistica.

In sintesi i principali trend del marketing possono essere così sintetizzati.

Tab. 1 – I principali trend del marketing

DA	A
Approccio adattivo	Approccio pro-attivo
Visione settoriale	Approccio olistico
Consumi di massa	Personalizzazione dei prodotti
Rapporti unidirezionali	Interazione
Transazioni	Relazioni
Differenziazione del prodotto	Creazione del valore
Scambio di valore	Creazione congiunta del valore
Approccio funzionale	Visione processuale
Processi top-down	Processi bottom-up
Pianificazione	Incrementalismo
Logica prodotto-centrica	Logica Servizio-centrica

Fonte: adattato da Cozzi e Ferrero, 2004, p. 62

Per identificare le tematiche dominanti nel concetto attuale di marketing si può fare riferimento a una ricerca di Busacca e Cillo (2004) condotta su un campione di 300 imprese (200 italiane e 100 del resto d'Europa). Tale studio ha messo in evidenza i principali fattori percepiti di complessità ambientale e le conseguenti priorità di marketing su cui lavorare per competere con successo nel nuovo contesto. Le tre principali fonti di complessità emerse sono:

- relazionale, per rispondere a un consumatore sempre più attento;
- competitiva, legata alla saturazione del mercato;
- tecnologica, con riferimento soprattutto alla gestione di un numero crescente di dati sull'ambiente.

Da ciò emerge come le attività più critiche di marketing, sulle quali occorre operare, riguardino in primo luogo «la comprensione dei clienti e la gestione di una relazione duratura con essi» (Busacca e Cillo, 2004, p. 141)⁷.

⁷ Dal punto di vista internazionale le criticità possono essere ancora maggiori. A questo proposito, Akaka, Vargo e Lusch (2013, p. 5) hanno individuato una serie di aspetti complessi cui il marketing deve prestare attenzione, quali: «Issues with operating or expanding in foreign environments, Issues with moving goods across different countries, Consumer preferences across cultures, Intangible resources (e.g., brands, services), Convergence and divergence of communications and logistics networks, Emergence and growth of regional and global markets».

In aggiunta, tra le urgenze indicate dai rispondenti, vi è anche la necessità di un'evoluzione e di un ripensamento del marketing nell'impresa.

Già nel 2007 Fabris riferiva di alcuni elementi legati all'evoluzione del cliente, "soggetto" principale degli studi di marketing, e affermava che il grande bisogno di protagonismo e gli atteggiamenti autoreferenziali fanno sì che nelle aspettative di ognuno vi sia un'attesa che ciò che si riceve/viene proposto abbia una parvenza (credibile) di unicità. La customizzazione dei prodotti (basti considerare le innumerevoli possibilità di personalizzare a livello cromatico offerte da Lancia sul modello Y così come da altre marche del settore automotive) e comunicazione (one to one marketing), in modo particolare nell'ambito delle promozioni, rappresentano oggi una via obbligata per uscire dalla trappola del marketing indifferenziato o rivolto a pubblici di riferimento non specifici o addirittura anonimi.

Sempre riferito al vettore legato alla comunicazione con il cliente, da tempo chi si occupa di pubblicità ha sottolineato l'importanza di modificare le modalità con cui ci si avvicina alla costruzione dei messaggi, proponendo un drastico cambiamento di ottica che non considera più il cliente come un bersaglio (target) ma come un'entità da avvicinare, a cui proporre, da convincere e conquistare.

Gli strumenti oggi a disposizione delle aziende fanno sì che la comunicazione *one way* rappresenti l'ultima delle alternative su come investire il budget e, al contempo, la prima riflessione su cui soffermarsi per essere coerenti con i concetti alla base del marketing stesso sia l'unicità del cliente, dei suoi bisogni, delle sue aspettative di soddisfazione (Cavallone, 1991). Si ritiene pertanto che vada ricercato un dialogo considerando il cliente, come confermava Fabris (2007), «un reale interlocutore con cui rapportarsi» anche in funzione degli atteggiamenti di consumo che lo identificano come un «soggetto sempre più ondivago nelle scelte» ed esposto alle pressioni dell'ipercompetizione. Il consumatore, infatti, ha sempre più un comportamento di consumo e d'acquisto indefinito, identificandosi perfettamente in quello che Ehrnooth e Grönroos (2013) definiscono *Hybrid Consumer*.

Per ridurre la complessità del problema pertanto si deve in primis attivare un concreto monitoraggio, basato sull'ascolto dei reali, mutati bisogni dei clienti e di conseguenza modificare il linguaggio con il quale ci si rivolge a essi, meno mutuato dalle terminologie legate a strategie e tattiche militari e più vicino a quello degli interlocutori con cui si è deciso di dialogare.

Questo ulteriore duplice aspetto (considerare l'evoluzione dei consumatori e le modalità con cui comunicare con essi) conferma quanto verrà riportato nel terzo capitolo con la presentazione della matrice "informazione-relazione". Al contempo è possibile mutuare una proposta di considerazione del cliente non