

Un libro ci guida nel complicato mondo delle relazioni

# I clienti sono diversi perciò vanno "studiati"

**L**e imprese si rivolgono al mercato. E il mercato è fatto da individui. Dunque le imprese si rivolgono ad individui? Se lo chiede Michele Gorgoglione nell'introduzione del libro *Personalizzare le relazioni con i clienti-Guida per imprenditori e manager alle frontiere del business* (FrancoAngeli). Di sicuro le imprese si rivolgono a un cliente "medio" che assomiglia a molti altri ma di fatto non esiste. Questo approccio si basa sulla possibilità di sintetizzare in un unico modello le peculiarità di migliaia di individui sulla base delle loro caratteristiche comuni e comporta enormi vantaggi e grande potenza di analisi e decisione. Tuttavia l'idea che ogni singolo cliente sia diverso dall'altro e che il riconoscimento di tali diversità sia importante per servirlo meglio è presente nel *management* da molto tempo. Questa consapevolezza è testimoniata dal ritmo serrato con cui i nuovi modelli di prodotto si susseguono nel tempo e dalle varianti di prodotto apparentemente infinite, studiate per adattarsi alla diversità dei clienti. Secondo Gorgoglione se l'impresa sapesse tutto di un singolo individuo (chi è, cosa cerca in un prodotto, perché lo acquista, come lo usa, quanto sarebbe disposto a spendere per un diverso accessorio) venderebbe di più, sarebbe più efficiente, più flessibile e pronta ai cambiamenti. I clienti, inoltre, sarebbero più felici.

Questo modello di business si chiama "personalizzazione" o "impresa one-to-one". L'impresa non interroga un campione di mercato ma studia il comportamento di ogni singola persona che compone il mercato. Realtà o utopia?

Fino all'inizio degli anni '90 era stato proposto un concetto simile alla personalizzazione, quello della *mass customization* (personalizzazione di massa), che si muoveva nell'ambito della gestione dei processi di *manufacturing*. Fino a quando *internet* non ha cominciato la sua impressionante esplosione. La nascita dell'economia del "mondo virtuale" ha reso più efficace e più utile osservare e codificare le esigenze del singolo e interagire con lui sulla base di questa osservazione. Il primo passo per capire il cliente è raccogliere dati. Quindi le informazioni raccolte vanno organizzate in una forma adatta a far emergere conoscenza. Poi occorre associare azioni a profili e presentare l'offerta al cliente. Gli ultimi due passi, misurare le performance e correggere la strategia, sono tipici di tutti i processi di *management*. Se opportunamente progettato un sistema di personalizzazione può risultare un efficace strumento di *marketing* a breve termine oltre che rappresentare un modo per curare le relazioni con i clienti, capace di aumentare il valore economico. In secondo luogo questi modelli devono guardarsi da un nemico subdolo: la noia. Uno dei rischi, infatti, è rendere la relazione tra cliente e imprese piatta, sempre uguale a sé stessa, inducendo comportamenti indesiderati. Una delle sfide dell'"impresa one-to-one", dunque, è quella di introdurre varietà e cambiamento nella relazione senza però diminuire la capacità di capire il cliente e prendere decisioni coerenti con questa conoscenza.

FABIO TRAVERSA





**MICHELE GORGOGNONE**

**Personalizzare le  
relazioni con i clienti**  
*Guida per imprenditori  
e manager alle frontiere  
del business*

**Autore:** Michele Gorgoglione

**Editore:** FrancoAngeli

**Collana:** Management Tools

**Pubblicazione:** 2011

**Numero di pagine:** 144

**Prezzo:** € 18,50



## Intervista – Michele Gorgoglione parla della sua iniziativa Una “bussola” molto utile a imprenditori e manager

“L’idea del libro – sottolinea l’autore Michele Gorgoglione – nasce dalla voglia di raccontare quello che ho imparato facendo ricerca ma con un linguaggio semplice, *friendly*, meno ostico e più accattivante rispetto alle pubblicazioni accademiche. Inoltre ho evitato di ricorrere a tecnicismi e mi sono anche divertito nello scrivere. Il pubblico che ho scelto come *target* è composto da imprenditori e manager”.

### **Come mai la scelta di approfondire le relazioni tra imprese e clienti?**

“Lo ritengo un tema di grande interesse. Oggi, poi, la tecnologia mette a disposizione una serie di strumenti e modelli innovativi molto importanti su cui è utile concentrare l’attenzione”.

### **La personalizzazione delle relazioni quale livello ha raggiunto?**

“In alcuni Paesi si è già avanti e si dà per scontato l’utilizzo di certe

logiche (anche se negli Stati Uniti prevale ancora la sperimentazione per diversi modelli). In Italia paghiamo il ritardo tecnologico e infrastrutturale per cui il commercio elettronico o l’uso di determinati sistemi informativi sono meno forti rispetto all’estero. Anche culturalmente dobbiamo fare i conti con una preoccupante diffidenza. Ma in certi settori si è vicini al modello *one-to-one* che descrivo ampiamente nel volume: le imprese cercano di parlare con il singolo cliente. E questo è il futuro che ci aspetta”.

### **Che vantaggi possono ottenere le imprese da questo tipo di modello?**

“La tecnologia è la parola chiave. In alcuni settori la personalizzazione delle relazioni viene già attuata senza ricorrere a *internet*. In altri è fondamentale sfruttare il *web*. Ma ci sono molte sfumature di questi modelli. L’impresa non deve necessariamente utilizzare la tecnologia

per qualunque tipo di relazione ma a volte solo per alcuni pezzi della gestione dei sistemi organizzativi e delle relazioni con i clienti. Occorre capire dove si possa ottenere un maggiore valore e concentrare lì il maggior approccio tecnologico”.

### **Un capitolo del libro è intitolato ‘Quanto vale la personalizzazione?’. Che risposta si può dare?**

“Ho presentato un caso di studio in cui si cerca di quantificare il valore per l’impresa. In alcuni casi le proiezioni di rendita erano eccessivamente ottimistiche. Secondo me, se la personalizzazione viene utilizzata con intelligenza e attraverso un approccio strategico e strutturato, può aiutare in molte situazioni a rimanere sul mercato o a battere i concorrenti. Poi c’è un valore sociale altrettanto significativo: i clienti possono essere più contenti se interagiscono in un certo modo con le imprese”.

*ft.*

# Come bisogna organizzarsi Personalizzare la strategia

Come si possono integrare le componenti della personalizzazione? La prima operazione, secondo Gorgoglione, consiste nell'orientare l'azione attraverso una chiara strategia: secondo questa modalità la personalizzazione dovrebbe essere la stessa strategia dell'impresa. La seconda modalità consiste nel dotare l'impresa di un'efficace struttura organizzativa: in questo caso l'integrazione di tutte le componenti della personalizzazione dipende da scelte organizzative.

Per l'autore ci sono molti libri che aiutano a capire cosa può fare un'impresa per realizzare un'idea di business integrandone efficacemente tutte le componenti. Tra questi uno lontano dalla personalizzazione sia nel tempo (è degli anni '80) sia nello spazio può tornare utile: è il racconto puntuale e sincero del percorso di crescita, aziendale e culturale, di un'impresa nel settore dell'edilizia. Gorgoglione suggerisce di leggere *Organizzazione come strategia* di Gianfranco Dioguardi.

f.t.

## Chi è l'autore Docente a Bari

Michele Gorgoglione è professore associato alla I Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Bari ed insegna "Marketing e modelli di e-business" e "Gestione aziendale". Collabora con la New York University e la University of Pennsylvania. Ha condotto progetti di sperimentazione di modelli e tecnologie della personalizzazione con diverse imprese soprattutto dei settori bancario e del commercio elettronico.

f.t.

Progetto con le università di New York e di Pennsylvania

# Messaggi su misura il caso della "Panini"

Prendi un appassionato di fumetti d'avventura come Spider-Man o Conan: probabilmente preferisce non ricevere pubblicità su prodotti più umoristici come Rat-Man o i Peanuts oppure su manga femminili come Nanà o Marmalade Boy. È stato accontentato in base ai suoi gusti grazie a una formula di 'tailored newsletter', in grado di intercettare i gusti di ognuno. Merito della divisione New Media della Panini (nota a tutti per il suo album dei calciatori e le intramontabili figurine ma anche leader in Europa nella pubblicazione di fumetti, riviste per ragazzi e manga) che lo scorso anno (ce ne siamo occupati in un numero de *La Gazzetta dell'Economia*) ha avviato un'importante collaborazione con il gruppo di ricerca guidato da Michele Gorgoglione e da Umberto Panniello, Dottorando di Ricerca.

Il progetto, che ha coinvolto anche la New York University, la Wharton School della University of Pennsylvania e l'impresa di consulenza e servizi informativi Conquist, ha consentito di sviluppare un innovativo servizio basato sui "Recommender Systems", di cui molte imprese americane (a cominciare da Amazon) fanno già largo uso: il sistema, sperimentato per nove settimane, ha posto all'utente alcune semplici domande, individuato le sue preferenze e suggerito il prodotto che, in quel momento, rispondeva meglio alle sue aspettative. "La Panini - ci disse Gorgoglione - inizialmente ci fornì database per esperimenti sui 'sistemi di raccomandazione' e consentì una sinergia a tutto campo con prestigiose Università americane, le quali resero ancora più credibile la nostra attività".

f.t.