



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"L'EVOLUZIONE DEL MARKETING DIRETTO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI**

**LAUREANDO: ROMANELLO ALESSANDRO**

**MATRICOLA N. 1136066**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

*A mio Padre che dall'alto guida le mie scelte.*

*A mia Madre preziosa fonte di consigli e rifugio sicuro delle mie incertezze.*

*Alla mia Famiglia e a tutte le Persone che hanno contribuito a rendermi quello che sono oggi.*

*Ai miei Amici e Compagni con i quali sto condividendo questi importanti momenti di crescita personale e professionale.*

NOTA:

“Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale”

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>1. IL MARKETING DIRETTO</b>	<b>7</b>
1.1 LE LEVE DEL COMMUNICATION MIX	7
1.2 IL MARKETING DIRETTO TRADIZIONALE	9
1.3 IL MARKETING DIGITALE	11
<b>2. UN FRAMEWORK DI LAVORO</b>	<b>14</b>
2.1 LA NUOVA ERA DEL DIGITALE E I TOUCHPOINT	14
2.2 LE LEVE DEL DIGITAL MARKETING MIX E I TASSI DI CONVERSIONE	17
2.3 INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI E SCENARI FUTURI	20
<b>3. CASI DI AZIENDALI DI MARKETING</b>	<b>23</b>
3.1 AVON: LA NASCITA DI UN COSMETIC LEADER	23
3.1.1 DALLA VENDITA PORTA A PORTA ALLA SELF ENTREPRENEURSHIP	23
3.2 IKEA: UN'INTUIZIONE SCANDINAVA DIVENTATA TOP OF MIND	25
3.2.1 DESIGN ED ECONOMICITA' A SUPPORTO DELLA CUSTOMER EXPERIENCE	27
3.3 VEEPEE: IL SUCCESSO DELLE VENDITE EVENTO	28
3.3.1 SVILUPPARE VISIBILITA' E CONTATTI: L'EMAIL MARKETING	30
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>32</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	<b>34</b>
<b>RIFERIMENTI SITOGRAFICI</b>	<b>35</b>

## INTRODUZIONE

Il marketing diretto è una delle leve maggiormente colpite dal processo di evoluzione della tecnologia insito del Nuovo Millennio. Tale progresso ha rivoluzionato le esigenze, le percezioni e le preferenze dei consumatori, le modalità da parte delle imprese di gestire i rapporti con i rispettivi stakeholder e shareholder, sfociando in una generale revisione delle strategie comunicative e di marketing adottate.

L'obiettivo di questo elaborato è analizzare le tecniche di marketing diretto tradizionale e digitale, cercando di comprendere quali siano le leve fondamentali per convertire i contatti tra aziende e consumatori target in effettive fonti remunerative.

Nel capitolo 1 viene esplicitato il modello del communication mix, paradigma chiave in ottica di comprensione e ottimizzazione della comunicazione di marketing. Il discorso evidenzia quindi chiaramente gli strumenti promozionali che devono essere presenti nell'agenda di un marketing manager ai tempi del 4.0.

Il marketing diretto è un elemento cardine nelle strategie comunicative e la sua centralità in ottica espositiva di questa prova finale, legittima la focalizzazione del capitolo sull'analisi e sull'enucleazione del relativo mix.

Dedicare attenzione ai soli strumenti digitali rischierebbe di escludere una fetta ancora molto rilevante di consumatori che vengono tuttora colpiti da strategie classiche, pertanto lo studio parte dalle ben consolidate leve di marketing tradizionale alle quali continuano ad essere dedicate ampie quote dei budget delle imprese nel mercato.

Una volta costruite le fondamenta, il discorso si sposta necessariamente sull'esposizione delle leve digitali che caratterizzano l'epoca dell'Internet of Things e che hanno contribuito al superamento dei vincoli spazio-temporali dinnanzi ai quali il marketing tradizionale spesso ha incontrato difficoltà e hanno permesso relazioni ed esperienze di marca 24/7.

La prospettiva evolutiva del fenomeno sul quale si basa questo elaborato, nel capitolo 2 sposta la lente d'ingrandimento esclusivamente sullo strumento digitale.

Viene in primo luogo affrontata, contestualizzando le stime di Boston Consulting Group e Standard&Poors, la tematica della permanenza media delle imprese nei rispettivi mercati, rimarcando l'importanza di saper cogliere le opportunità introdotte dalla disruptive innovation.

Successivamente viene introdotto il modello POE, grazie al quale è possibile classificare i touchpoint e introdurre le caratteristiche e momenti chiave del customer journey.

I mezzi tramite i quali si realizzano gli intenti legati alla struttura dell'offerta e della customer experience, rendono necessario prestare attenzione agli strumenti di ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO) e dei tassi di conversione (CRO), in primis introducendo il Behavior Model di B.J. Fogg, poi, affrontando il fenomeno di mutazione del funnel e le implicazioni in termini di brand advocacy.

L'ultimo paragrafo, infine, tratta le logiche di interpretazione dei risultati e fornisce un'analisi di possibili scenari futuri e degli sviluppi del rapporto tra digitale e brick-and-mortar, in ottica cooperativa anziché antagonistica.

Una volta terminata l'esposizione dei fattori ai quali è dedicata maggiore rilevanza da parte dei marketing manager, è finalmente possibile proporre dei casi aziendali di studio, così da verificare, a partire dalle origini dei brand in oggetto, il grado di cambiamento indotto dall'avvento del digitale.

A tal proposito, nel capitolo 3, sezione conclusiva dell'elaborato, vengono approfondite le strategie di tre brand i quali hanno fondato la propria offerta su pratiche di marketing diretto, nelle sue accezioni tradizionali e digitali: Avon per il settore della cosmetica, IKEA per l'arredamento e Veepee per l'e-commerce.

# 1 — IL MARKETING DIRETTO

## 1.1 — LEVE DEL COMMUNICATION MIX

La comunicazione di marketing è lo strumento che consente alle imprese di informare, influenzare e ravvivare nella mente dei consumatori target i propri prodotti e brand (Kotler et. al., 2018).

La strategia comunicativa di un'impresa si sintetizza nel suo mix della comunicazione di marketing, la quale si compone di una combinazione dei principali strumenti di promozione, quali: contenuti pubblicitari, promozione delle vendite, eventi ed esperienze, attività di pubbliche relazioni e propaganda, vendita personale, passaparola e social communication, marketing diretto e digitale.

Per pubblicità si intende qualunque forma di presentazione e promozione non personale di idee, beni e servizi svolta dietro compenso da un promotore ben identificato (Kotler et. al., 2019)

Le campagne pubblicitarie utilizzano mezzi quali per esempio billboards, annunci stampa e radiotelevisivi: per un'impresa è fondamentale sfruttare questa leva in maniera ottimale, perseguendo l'obiettivo di differenziarsi per creare e consolidare relazioni profittevoli e quindi generare valore. Tuttavia, come audacemente riportato negli scritti di Al e Laura Ries (2002), i consumatori del nuovo millennio sono saturi di pubblicità (o meglio sono adusi ai paradigmi pubblicitari antecedenti al 4.0), a tal punto che questa leva sarebbe entrata in una spirale decadente, perdendo rilevanza nei confronti delle attività di pubbliche relazioni e propaganda.

Le attività di pubbliche relazioni e propaganda sono finalizzate a ottenere un'opinione ed immagine positiva dell'impresa, gestendo o sviando voci, storie ed eventi sfavorevoli allo scopo di stabilire rapporti positivi con i diversi tipi di audience dell'impresa (Kotler et al., 2019). I modi più comuni di intraprendere attività di pubbliche relazioni e propagandiste consistono in rassegne stampa, conferenze, relazioni con la comunità. Un esempio lampante può essere facilmente individuato nel mondo dell'abbigliamento del lusso, nel quale i brand, per mezzo dei loro uffici marketing e specialisti di pubbliche relazioni cercano di attirare l'attenzione degli organi di stampa, inoltrando loro le nuove proposte con l'obiettivo di suscitare nei lettori opinioni positive verso la brand identity.

Per promozioni delle vendite si intendono incentivi di breve periodo volti a incoraggiare l'acquisto o la vendita di un prodotto o servizio (Kotler et al., 2019). Tra i mezzi dei quali i marketing manager si servono per raggiungere le quote di mercato o i volumi di vendita stabiliti, figurano: buoni sconto, campioni gratuiti, dimostrazioni, agevolazioni di pagamento, raccolte punti, concorsi e giochi. Il punto di forza dei primi quattro strumenti citati è sicuramente quello di far leva sul fattore convenienza, tuttavia non è una strategia valida per qualsiasi categoria di prodotto: il rischio è quello di creare nella mente del consumatore un'idea di posizionamento erronea e sviluppare un'immagine del brand distorta. Le ultime tre invece permettono di instaurare con il consumatore un rapporto "ludico" (da qui nasce anche il concetto di "gamification") durante il processo d'acquisto: la chiave è quella di focalizzare il target sul beneficio al quale potrà accedere tramite l'acquisto e non sul sacrificio economico compiuto per poter fruire di un determinato prodotto.

Eventi ed esperienze possono essere definiti come attività e programmi sponsorizzati dall'impresa per generare interazioni, regolari o occasionali, fra i consumatori e la marca: eventi sportivi, artistici, di intrattenimento e di beneficenza, oltre ad attività meno formali e meno convenzionali (Kotler et al., 2019).

Per celebrare i 90 anni della presenza di Scuderia Ferrari nel campionato automobilistico di Formula 1 e del Gran Premio d'Italia, la famosa casa della "Rossa di Maranello" ha recentemente organizzato in Piazza Duomo a Milano un grande evento gratuito, durante il quale migliaia di appassionati (e non) hanno potuto godersi e interagire con il passato e il presente del leggendario brand. L'invito rivolto ai partecipanti era quello di sfoggiare abiti di colore rosso, continuando quella che da sempre è l'associazione mentale tra il mito del cavallino rampante e il consumatore.

La vendita personale si sostanzia nella presentazione diretta effettuata dalla forza vendita dell'impresa al fine di concludere le vendite e instaurare rapporti con la clientela (Kotler et al., 2019). A tale scopo è importante da parte del management il coinvolgimento dei propri collaboratori nonché la trasmissione dei valori che stanno alla base del brand e la value proposition alla base della stessa. Un venditore engaged sarà più produttivo e instaurerà con i clienti relazioni più profittevoli. Le strategie basate sulla vendita personale comprendono presentazioni di vendita, programmi di incentivi, campioni gratuiti, fiere e mostre commerciali. In materia di incentivi gli organi decisionali dell'azienda devono porre molta attenzione nella definizione dei premi per le prestazioni dei venditori, i quali potrebbero svolgere opportunisticamente la propria funzione con lo scopo di perseguire obiettivi

personali volti al solo raggiungimento di un monte vendite sufficiente per conseguire agevolazioni economiche, piuttosto che coltivare relazioni redditizie con i target.

Passaparola e social communication si traducono in comunicazioni orali, scritte o elettroniche tra persone, riguardanti le qualità o l'esperienza d'acquisto e d'uso di determinati prodotti o servizi (Kotler et al., 2019). Le espressioni Word of Mouth e Word of Mouse, ricoprono in un contesto iper competitivo un ruolo cardine nel marketing 4.0. Il consumatore prima di intraprendere il processo d'acquisto, innesca una spirale di creazione delle aspettative le quali si vengono a creare sempre più spesso all'interno di chat, blog, comunità di utilizzatori (es. Ducatisti), che costituiscono i mezzi principali del passaparola, a prescindere che esso sia "analogico" o digitale. Il cliente soddisfatto dal customer journey proposto dal brand, attiverà con il processo d'acquisto del prodotto o servizio, e la strategia dell'impresa dovrà essere volta a deliziare il cliente, in quanto clienti deliziati sono più fedeli e diventano "evangelisti". Il marketing diretto è l'ultimo degli elementi del communication mix e rappresenta il focus di questo elaborato. Con tale espressione, intendiamo i contatti diretti con singoli consumatori accuratamente selezionati, allo scopo di ottenere reazioni immediate e nutrire rapporti duraturi, tramite utilizzo di mezzi convenzionali (telefono, posta) e online (Kotler et al., 2019).

Questa fondamentale leva si suddivide in due modalità a seconda dei mezzi utilizzati per raggiungere il target: marketing diretto tradizionale e marketing diretto digitale.

## **1.2 — IL MARKETING DIRETTO TRADIZIONALE**

Sebbene la grande ondata di cambiamento dalla quale è stato travolto e profondamente rivoluzionato il marketing diretto suggerisca di considerare prevalentemente i contenuti online, social e mobile, la componente tradizionale continua ad occupare un ruolo importante nell'agenda dei marketing manager.

Procediamo ora con l'analisi degli strumenti più comuni di marketing diretto tradizionale, i quali si sostanziano in: marketing postale, marketing via catalogo, telemarketing, vendita televisiva a risposta diretta e vendita tramite chioschi.

Per marketing postale si intende la pratica di invio di offerte, annunci, promemoria o altro materiale all'indirizzo specifico di una persona (Kotler et al., 2019). L'efficacia di questo strumento si deve alla sua flessibilità e personalizzazione, fattori che permettono di selezionare accuratamente i target. Nonostante il suo costo per mille persone raggiunte sia

superiore rispetto ad altri mezzi non diretti (es. mass media), la tangibilità dei contenuti, i quali sono concretamente posti tra le mani del consumatore, rende il marketing postale ancora vantaggioso, nonostante i progressi tecnologici.

Il marketing via catalogo, il quale ha notevolmente giovato dei cambiamenti introdotti dalla digitalizzazione dei contenuti, si sostanzia nell'attività di presentazione dell'offerta tramite cataloghi cartacei, digitali o video, inviati ad una clientela selezionata, messi a disposizione del pubblico presso i punti di vendita o presentati online (Kotler et al., 2019).

Il telemarketing è uno strumento che utilizza il telefono per instaurare contatti volti a favorire la vendita diretta ai consumatori (Kotler et al. 2019). Conlon nel 2016 stimava per le imprese statunitensi l'esborso annuo di 30 miliardi di euro, molto vicino all'ammontare della spesa relativa al marketing postale. Questo mezzo tuttavia negli ultimi anni ha subito tentativi di rallentamento da parte delle pubbliche autorità, dovuto ad un'accezione negativa suscitata dall'abuso di telefonate verso i clienti target: nel 2003 negli Stati Uniti nasceva infatti il cosiddetto "National Do Not Call Registry", il quale se sottoscritto permette di evitare la ricezione di telefonate indesiderate. Ad oggi il telemarketing risulta significativamente redditizio per settori come il B2B e il No-Profit, mentre le imprese hanno elaborato sistemi di chiamate "desiderate" che permettono di inoltrare informazioni utili e offerte ai clienti che richiedono di essere contattati, rendendo questo paradigma ancor più proficuo del precedente.

La vendita televisiva si suddivide a sua volta in due componenti: pubblicità televisiva a risposta diretta e pubblicità per la televisione interattiva. La prima si sostanzia nella programmazione di spot televisivi o televendite, i quali descrivono persuasivamente un prodotto, offrendo poi ai telespettatori gli strumenti (numeri di telefono, siti web) per avviare la procedura d'acquisto. La seconda invece permette agli utenti di interagire con programmi e pubblicità, delegando all'interesse del singolo consumatore l'attivazione del collegamento diretto. Al giorno d'oggi numerose imprese coadiuvano le campagne televisive con contestuali campagne digitali volte ad aumentare l'engagement e la probabilità d'acquisto.

La vendita tramite chioschi infine sfrutta la tendenza all'autonomia negli acquisti dei consumatori, i quali sono sempre più spinti dal bisogno di soddisfare i propri desideri in una logica 24/7: senza limiti d'orario e di spazio. L'esempio lampante è rappresentato dagli ZoomShop di ZoomSystem, tramite i quali è possibile comprare vaste gamme di prodotti, compresi smartphone e cosmetici.

### 1.3 — IL MARKETING DIGITALE

Il termine marketing digitale identifica la pratica di utilizzo di strumenti quali siti web, social media, app e annunci per dispositivi mobili, video online, e-mail e blog allo scopo di coinvolgere i consumatori sempre e in ogni luogo attraverso i loro digital devices (Kotler et al., 2019).

L'avvento dell'era dell'Internet of Things, come già accennato nel paragrafo precedente, ha permesso alle aziende di superare i vincoli spazio-temporali, incrementando le possibilità di interazione tra i lati di domanda e offerta. Tale cambiamento ha rivoluzionato il modo di progettare le politiche di marketing diretto, sancendo la posizione cardine del dato: conoscere dettagliatamente l'anagrafica e le preferenze dell'utente consente alle imprese di individuare soluzioni ad personam e di aumentare vertiginosamente la probabilità di attivare il processo d'acquisto.

Il marketing 4.0 ha quindi profondamente mutato le abitudini dei consumatori, i quali si trovano nella condizione di poter velocemente e comodamente rapportarsi con l'azienda e con gli altri consumatori, al fine di ricercare informazioni riguardanti il prodotto, il prezzo e il confronto. Il focus per l'impresa deve essere quello di sfruttare queste nuove leve per creare valore, coinvolgimento e relazioni profittevoli e durature.

Numeri alla mano, negli Stati Uniti più dell'87% degli adulti naviga su Internet, per un tempo medio di 6 ore al giorno. Nel mondo più del 46% della popolazione (il 30% da dispositivi mobili) ha accesso a Internet, con numeri che sono in rapida ascesa, tanto che è previsto un raddoppiamento di queste cifre entro il 2020. Non stupisce quindi l'affermarsi del concetto di omnicanalità: l'impresa del terzo millennio mira alla creazione di un'esperienza d'acquisto continua e intercanale in negozio, online e sui dispositivi mobili.

Una volta introdotto il contesto nel quale si inseriscono le politiche di marketing online, è necessario analizzare gli strumenti tramite i quali le stesse sono veicolate.

I siti web, i quali rappresentano per le aziende il primo step nel processo di attuazione delle politiche di marketing online, sono studiati per coinvolgere i clienti e avvicinarli a un acquisto diretto, esponendo contenuti volti a suscitare interesse nei prodotti offerti dall'impresa stessa.

Essi sono parimenti affiancati alle comunità di marca, ovvero strumenti che convogliano i brand content con la funzione di spingere i consumatori a identificarsi nell'offerta, apprendendo i principi alla base del brand tramite blog, video, attività e contenuti vari volti a sviluppare engagement tra brand e clienti. La redditività di questi strumenti dipende

dall'ottimizzazione delle componenti del digital marketing mix, tema che verrà ampiamente trattato nei capitoli seguenti.

L'aumentare del tempo trascorso in rete ha innescato la tendenza all'aumento delle spese in pubblicità online, soprattutto nelle sue due forme principali, ovvero la display advertising e la pubblicità legata alle ricerche. La prima è uno strumento interattivo contenente informazioni prettamente di tipo visualizzato che compare sullo schermo di un utente collegato ad internet. La seconda, anche detta pubblicità contestuale, è legata all'acquisto, da parte delle imprese, di parole chiave dai motori di ricerca (es. Google), i quali monetizzeranno questo "scambio" solo nell'eventualità in cui il consumatore acceda al sito web di marketing preposto.

Oggi giorno la quasi totalità delle persone possiede un indirizzo fisico e uno o più indirizzi virtuali, le caselle di posta elettronica (e-mail). L'efficacia dell'e-mail marketing è proprio quella di inoltrare a questi indirizzi virtuali contenuti che un tempo venivano spediti fisicamente, mentre la sua redditività deriva dall'assenza di costi di replicazione: la parola chiave è intangibilità. Nonostante questi vantaggi, come già visto anche per alcuni strumenti del marketing tradizionale, i consumatori hanno sviluppato in alcune circostanze, casi di insofferenza verso il bombardamento di contenuti, anche a causa dei sempre più frequenti tentativi di frode (phishing). Tutte caselle di posta elettronica sono ormai dotate di software antispam, che consente all'utente di respingere tentativi di contatto troppo invadenti da parte di talune politiche di marketing.

Un ulteriore strumento a disposizione del digital marketing manager sono i video online, i quali svolgono in rete il ruolo che nel marketing tradizionale è assolto dai passaparola. Il marketing virale infatti origina dalla creazione di video, annunci pubblicitari e altri contenuti talmente "contagiosi" da indurre i target a cercarli o a farli circolare all'interno delle comunità delle quali fanno parte. Un esempio può essere la campagna di sensibilizzazione "The best a man can get" di Gillette, la quale stereotipava gli atteggiamenti maschilisti con l'intento di formare gli "uomini del domani" (e far sì che acquistassero Gillette).

I blog e i forum online, infine sono punti di incontro tra aziende e individui, all'interno dei quali vengono pubblicati pensieri e contenuti relativi alla marca e a temi strettamente definiti. L'influenza di tali strumenti viene calcolata in termini di reach, ovvero del numero netto di utenti raggiunti dal contenuto. Maggiore è il reach, maggiore sarà la potenzialità dei contenuti, i quali potranno influenzare le scelte del consumatore, in positivo nel caso in cui veicoli opinioni positive sul prodotto o servizio, negativamente nel caso contrario.

Considerato il focus evolutivo di questo elaborato, nel prossimo capitolo verrà concentrata l'attenzione proprio sul marketing digitale, proponendo un framework di lavoro in primis, per poi procedere con l'analisi del suo marketing mix, delle principali leve e degli indici utili a comprendere i risultati di tali politiche.

## 2 — UN FRAMEWORK DI LAVORO

### 2.1 — LA NUOVA ERA DEL DIGITALE E I TOUCHPOINT

Per meglio comprendere il contesto che ha portato la leva del marketing diretto digitale ad un ruolo centrale nelle strategie di marketing occorre intuire quali differenze sono intercorse tra ieri e oggi, e quali sono gli strumenti che in questo momento storico generano vantaggi competitivi solidi. Secondo Giorgio Soffiato (2019) la parola chiave è complessità: nel 2019 infatti analizzare semplicemente il passaggio del testimone dal tradizionale al digitale creerebbe una visione ampiamente distorta degli obiettivi scolpiti nelle agende del Digital Marketing Management. Se in passato era sufficiente progettare sito e blog aziendale, ottimizzando la loro presenza all'interno dei principali motori di ricerca, anche grazie a campagne pay per click, e organizzare un limitato numero di eventi l'anno, nel contesto iper competitivo d'oggi occorre "capire a chi parlare, e in quali punti chiave del percorso intervenire". Trascurando la definizione delle user personas e mappatura del customer journey, gli intenti potrebbero rivelarsi scarsamente solidi e portare a tassi di conversione pressoché nulli.

Non stupisce leggere in un articolo di Harvard Business Review (2017) il radicale stravolgimento, dati alla mano, della permanenza media di attività di un'azienda: l'indice Standard&Poors 500, il quale nel 1958 si attestava mediamente attorno ai sessantuno anni, ora è vertiginosamente crollato, arrivando a prevedere che tre quarti delle aziende attive al momento verranno rimpiazzate entro dieci anni.

Nell'articolo sopracitato tuttavia è anche presente un ulteriore passaggio "While the disruption is immense, so is the opportunity". Sfruttare la crescita dell'economia digitale, che secondo quanto riportato da Boston Consulting Group nel 2015 sta velocizzando la crescita del prodotto interno lordo globale del 400%, significa distinguersi per adattabilità rispetto alle velocità evolutive di consumatori e mercati.

Il progresso tecnologico e il passaggio al digitale hanno ridefinito la concezione di strategia di comunicazione, portando ad una visione non più singolare tra categorie above e below the line, bensì quella d'insieme e alla concezione di una "costellazione di strumenti" i quali sono tra loro collegati mediante le maglie della grande ragnatela del Web.

L'insieme degli "astri" del mix del marketing diretto, che alla stregua del processo di value creation possono essere concepiti come la gestione dei punti di contatto, possono essere classificati mediante il modello POE in: paid, owned, earned (e shared).

I touchpoint owned si distinguono in quanto di proprietà dell'azienda, la quale di conseguenza ha il vantaggio di poterne disporre con un grado di controllo totale. Gli esempi più comuni sono rappresentati dai punti vendita di proprietà, dal sito web aziendale, dagli eventi, fino alla confezione dei prodotti. Sono invece paid i punti di contatto la cui proprietà è di soggetti terzi, ma dei quali un CMO può disporre mediante il pagamento di un prezzo, come ad esempio pubblicità, sponsorizzazioni, product placement e punti vendita indipendenti. Infine, la ricerca di una sempre maggiore copertura delle comunicazioni di marketing ha prodotto come risultato l'identificazione di touchpoint earned, i quali per essere sfruttati devono essere guadagnati tramite la reputazione del brand e in nessun modo possono essere acquistati. Il marketing virale e il continuo sviluppo di contenuti alla ricerca del buzz, l'amplificazione del messaggio originale per effetto dell'interazione tra i target e il prodotto o servizio (Thomas Jr, 2006), porta il modello a riconoscere la categoria dei punti di contatto shared, condivisi dagli utenti per mezzo della WOM.

A questo punto dopo aver classificato, mediante il modello sopracitato, i punti di contatto per grado di controllo esercitato dall'organizzazione, è fondamentale esporre il concetto di customer journey. Con tale locuzione viene identificato il processo lungo il quale il consumatore tramite le interazioni intercorse con l'azienda, dialoga con il brand, creando i presupposti per generare lead (Richardson, 2010). Concretamente la mappatura di questo "viaggio" parte con la definizione di una timeline, proseguendo poi in una più complessa analisi di azioni (cosa viene compiuto in corrispondenza di ogni stadio), motivazioni (perché il consumatore dovrebbe proseguire allo stadio successivo), domande (cosa potrebbe impedire il passaggio da uno stadio all'altro) e barriere (quali impedimenti strutturali, procedurali, monetari possono impedire la buona riuscita del percorso). L'ottimizzazione dei touchpoint rappresenta un fattore cardine per la buona riuscita del customer journey. Anche in questo caso, tuttavia, l'avvento del digitale e dei social media ha reso necessario porsi una domanda fondamentale: coloro i quali seguono attivamente sui social un brand che produce automobili sportive di lusso sono tutti potenziali clienti? La risposta è no. Alla base della definizione di una strategia di marketing diretto e digitale infatti c'è la distinzione tra customer journey e customer engagement journey, il quale discerne dall'ammirazione suscitata dal prodotto nella mente dell'individuo. In questa nuova concezione si sottolinea la contrapposizione tra

consumatore/acquirente e ambassador: il network di influenza di un utente ha assunto ormai la valenza di una moneta sociale (Soffiato, 2019), l'opportunità legata alla gestione di un ambassador è infatti rappresentata non tanto dalla possibilità di attivare il processo d'acquisto, bensì dalla possibile sua opera di evangelizzazione presso quella che potrebbe essere definita la sua "nicchia social".

Lo scheletro della struttura decisionale, in un'organizzazione che intende introdurre nuove politiche di marca, origina da tre obiettivi rilevanti, perseguibili tramite una qualsiasi interazione online: l'aumento della brand awareness, la lead generation e il drive to store, ovvero il processo lungo il quale il consumatore costruisce una relazione con l'organizzazione. Nicholas J. Webb (2016), propone un'ulteriore classificazione dei touchpoint, volta ad architettare la migliore customer experience possibile. Il pre-touchpoint origina dal processo di ricerca delle informazioni da parte del cliente, il quale si definisce normalmente "Zero Moment of Truth", ovvero la consultazione online, mediante piattaforme come Tripadvisor o Google Reviews, o offline dialogando con la propria rete relazionale, di informazioni volte ad indagare sulla reputazione del brand. Troppo spesso è dedicata attenzione marginale a questa fase, in quanto erroneamente considerata ingovernabile. La fase successiva, denominata first touchpoint, può essere considerata la "prima impressione" suscitata nella mente del target, il quale, vista la sempre più elevata competitività, difficilmente proseguirà con la relazione nel caso di sensazioni negative. La gestione del core touchpoint, il quale si concretizza nel momento in cui il cliente interagisce con il prodotto o servizio offerto, accentra la maggior parte dell'attenzione, tuttavia una visione troppo generalizzante porta spesso a non identificare micro-momenti fondamentali per eliminare eventuali punti di frizione e portare l'esperienza ad un livello ancor più elevato. Il last touchpoint sancisce virtualmente l'ultima interazione con il cliente, e rappresenta un fondamentale aspetto riguardo la percezione dell'esperienza vissuta. Last but not least, è fondamentale focalizzare l'attenzione sull'intouchpoint, ovvero, la capacità di sfruttare il processo appena vissuto dal consumatore per creare una relazione duratura, centrando gli obiettivi di creazione del valore: in questa ottica è fondamentale concepire un efficiente sistema di Customer Relationship Management e lo sviluppo di strategie a livello di contenuto, così da supportare il piano di marketing digitale.

## 2.2 — LE LEVE DI MARKETING E I TASSI DI CONVERSIONE

Nel paragrafo precedente è stato contestualizzato il tessuto connettivo all'interno del quale un marketing manager digitale è chiamato a prendere decisioni e a produrre contenuti e relazioni profittevoli. Ora il discorso sposterà il suo focus sugli strumenti che permettono di centrare gli obiettivi stabiliti dalle strategie di marketing, ovvero le leve che nel loro insieme compongono il digital marketing mix. Al momento della definizione di quello che può essere considerato un budget plan 4.0, il management assume decisioni riguardo SEO, social media marketing e CRO, fattori che verranno analizzati nel seguente capitolo.

La Search Engine Optimization (SEO), in italiano ottimizzazione dei motori di ricerca (es. Google, Bing), ha lo scopo di sostenere il traffico che transita all'interno dei contenuti proposti dall'azienda, mediante un sistema di parole chiave che permettono al dispositivo connesso di intuire l'intento della ricerca di un utente, indirizzandola verso soluzioni centrate e integrando il processo volto al raggiungimento del miglior posizionamento. Analizzando il "Behaviour model" di B.J. Fogg (2009), si può apprendere come "più un utente usa uno strumento digitale con esito positivo, più si fida di questo strumento", pertanto per un marketing manager fornire informazioni chiare e velocemente accessibili diventa la chiave per attirare l'attenzione dei target, la quale poi si trasformerà in traffico, che, nel caso in cui portasse all'attivazione del processo d'acquisto, condurrebbe al soddisfacimento degli sforzi e al raggiungimento degli obiettivi strategici. Il mezzo tramite il quale un'azienda trasforma gli intenti in margini ruota attorno alla parola contenuti: content marketing e social media marketing infatti assorbono circa il 40% del budget con riferimento ad attività standard. Definiamo come landing pages i primi e fondamentali punti di contatto con la proposta dell'organizzazione, le pagine web all'interno delle quali un utente si imbatte e decide se diventare cliente. Esse si distinguono in landing pages di consultazione e transazionali, a seconda che perseguano lo scopo di comunicare informazioni importanti o di spingere il consumatore a eseguire determinati task.

Ritenere sufficiente produrre contenuti in linea con gli obiettivi dei motori di ricerca (velocità e qualità), accompagnandoli con ingenti spese in campagne pay per click, è l'errore più grande che un marketing manager 4.0 possa compiere: la definizione dell'offerta di contenuti risulta inefficace senza un'efficiente analisi del tasso di conversione (CRO), quello che per Giorgio Soffiato (2019) è il matemarketing. L'analisi dei tassi di conversione è divenuta oggi sempre più complessa, come evidenziato da Mark Bonchek e Cara France in un articolo

pubblicato su HBR (2014), soprattutto a causa del cambiamento nella struttura del processo di acquisto. In principio esso era riassunto in maniera lineare dal modello ad imbuto del funnel, all'interno del quale il consumatore partiva dall'awareness per arrivare al purchase, mentre oggi è sempre più comune che i target entrino nel processo da qualsiasi punto dell'imbuto, talvolta muovendosi in una logica discontinua lungo il percorso che porta alla monetizzazione della relazione.

Una rappresentazione visiva dei tassi di conversione (Kotler, 2017) nell'ottica delle cinque A del customer journey, ovvero aware, appeal, ask, act e advocate, semplifica l'operazione di matemarketing, permettendo la raccolta delle caratteristiche distintive a livello di settore. Da questa impostazione nasce la mappa dei 4 archetipi di settore: pomello, pesce, tromba e imbuto, ciascuno dei quali è abbinato a specifiche attitudini comportamentali del cliente e ad una rosa di difficoltà peculiari.

Il primo e più diffuso degli archetipi è denominato pomello della porta. Esso si contraddistingue per l'elevato impegno profuso nonostante il basso livello di curiosità, elementi che portano ad abbinarlo al settore dei beni di largo consumo (consumer packaged goods, CPG). In questo settore, dati i bassi livelli della leva di prezzo, i consumatori non sono particolarmente inclini alla ricerca di informazioni sui brand della concorrenza, gli acquisti infatti sono tendenzialmente frequenti e abituali, mossi da impulsività e istantaneità. La "guerra tra brand" è una caratteristica identificativa settoriale, il contesto ipercompetitivo e frammentato rende la disponibilità in punto vendita l'elemento centrale in chiave di attivazione del processo d'acquisto. I bassi rischi, collegati ai bassi prezzi, ai quali il consumatore è esposto, provocano una scarsa affezione ai brand, pertanto le aziende mettono in atto programmi finalizzati a costruire engagement e fidelizzazione. Un esempio può essere l'idea di numerose marche alimentari di attivare campagne di rewarding, il cui accesso, normalmente permesso dalla scansione di un QR code da parte del customer, consente la visualizzazione di varie attività di entertainment.

L'archetipo del pesce invece, si fonda sul pilastro dell'elevata curiosità (ask>appeal), ed è maggiormente individuato nelle interazioni business-to-business (B2B). In questa categoria, i clienti, prima di selezionare un brand, svolgono un'analisi incrociata di molti fattori, coinvolgendo un gran numero di concorrenti prima di procedere con l'acquisto; la fase di ask infatti risulta essere molto approfondita e spesso produce risultati molto simili tra aziende concorrenti, pertanto l'ago della bilancia è rappresentato da grado di intimità con il cliente. Di

rado questo archetipo coinvolge processi business-to-consumer (B2C), per esempio in situazioni che coinvolgono un rilevante numero di attori, come nel caso dei viaggi di famiglia. Il successivo modello è la tromba, molto diffusa nei contesti lifestyle come luxury automotive, orologeria di lusso e borse firmate. L'elemento caratterizzante risiede nel grado di affinità. Le persone che si identificano in questo modello basano la loro attenzione sulla qualità del prodotto offerto, il numero di sostenitori è di gran lunga più elevato del numero di acquirenti: talvolta infatti i prodotti vengono consigliati anche se non acquistati in prima persona (advocate>act). La potenza del mezzo del passaparola, legata alla relativa semplicità del processo di valutazione hanno caratterizzato la forte tendenza all'instaurazione di comunità di estimatori (e acquirenti) dei prodotti della categoria in questione, fornendo terreno fertile per la diffusione delle pratiche di marketing diretto.

L'imbuto è il quarto e tradizionale modello il quale fonda la sua esistenza sulla pianificazione degli acquisti e sul forte coinvolgimento nelle decisioni d'acquisto, rappresentando infatti l'unico archetipo all'interno del quale il consumatore attraversa tutte le fasi del purchasing process. In funzione di queste caratteristiche, l'esperienza, che assume un ruolo centrale, può avere rischiosi effetti boomerang causati dalle aspettative dei clienti riguardo contenuti sempre migliori nel tempo; non stupisce dunque che le aziende che operano in settori ad imbuto siano fortemente vulnerabili a innovazioni di tipo dirompente: per rimanere attivi in un contesto disruptive è necessario curare sia miglioramenti progressivi di prodotto che le innovazioni della customer experience.

L'insieme dei punti di forza e di debolezza degli archetipi appena discussi genera un modello ideale relativo al journey di un brand perfetto, ovvero il modello a papillon. Un brand perfetto si caratterizza per avere un perfetto indice di brand advocacy (BAR), pari a 1 (aware=advocate): l'attrattività è così significativa che qualsiasi individuo che sviluppi interesse verso il brand procede poi con l'acquisto.

Gestire le proprie strategie con politiche data driven è sicuramente fondamentale, tuttavia misurare l'impatto delle proprie azioni è il requisito cardine per misurare le performance: l'analisi dei risultati sarà infatti l'argomento su cui verrà concentrata l'attenzione nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Verranno inoltre discusse le possibili dinamiche evolutive future nel mondo del marketing diretto e digitale.

## 2.3 — INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI E SCENARI FUTURI

“L’eccellenza è il risultato graduale dello sforzo costante di far meglio”: citando Pat Riley, membro del Naismith Memorial Basketball Hall of Fame e attuale presidente della franchigia dei Miami Heat, viene introdotta l’importante tematica dell’analisi dei risultati, frutto dell’applicazione delle strategie promulgate dai marketing manager.

Il contesto iper competitivo, ampiamente discusso durante le precedenti argomentazioni, unito all’altissimo tasso di variabilità delle quote di mercato, condizionano le strategie dei marketing manager di oggi e di domani. L’eccellenza di un brand risiede nell’efficace sfruttamento delle leve e delle opportunità fornite dai progressi tecnologici e dalle aspettative dei consumatori, le quali permettono di creare engagement in modo complesso e redditizio, seppur con rischi maggiori dovuti a posizionamenti erranei.

Restare sulla cresta dell’onda presuppone una corretta interpretazione dei key performance indicators (KPI), è centrale dunque darne una definizione, capire la loro funzione e analizzare la relativa rilevanza e in che modo essi devono attirare le attenzioni del management.

KPI è l’acronimo che tradotto in italiano significa indicatori chiave di performance, ovvero l’unità di misura secondo la quale si procede alla comprensione degli effetti di una determinata operazione di marketing, e se la stessa sta conseguendo gli obiettivi per la quale è stata intrapresa. In questa ottica è quindi importante legare i numeri (matemarketing) agli obiettivi, specie quando vengono intraprese campagne digitali i cui progressi sono di norma più facilmente quantificabili rispetto ad un ambiente offline.

Un modello utile al momento della definizione di KPI e obiettivi è il modello S.M.A.R.T. (Drucker, 1954) (o nella versione più attuale S.M.A.R.T.E.R), l’acronimo è ottenuto legando le cinque caratteristiche che dovrebbero riassumere la struttura dell’indice di performance ideale, ovvero: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (uniti ai nuovi Engaging e Reviewed).

Risultati significativi necessitano dunque di obiettivi significativi, pertanto programmare di “aumentare le vendite” sarà sicuramente un obiettivo più che velleitario, mentre “aumentare le vendite del 2% nel sud-Italia entro 24 mesi” consentirà l’attuazione di politiche mirate, contestualizzabili e soprattutto misurabili.

Pensare tuttavia ad un modello “one size fits all” risulterebbe utopistico (Soffiato, 2019), in quanto significherebbe metaforicamente fornire ad un manager un’automobile con lo sterzo

difettoso, condizionandone le scelte e conducendolo a decisioni non coerenti con i suoi obiettivi strategici.

Per procedere con l'esplicazione degli indicatori più consistenti in ottica di valutazione delle attività di marketing digitale, è necessario tornare alle quattro fasi che caratterizzano il modello del funnel: opportunità, lead, lead qualificato e cliente.

Il primi indicatori sono rappresentati dai cosiddetti Cost Per Click (CPC) e dal Click Through Rate (CTR), basati sui costi sostenuti per generare traffico verso la risorsa (es. sito web aziendale). La differenza di profondità tra i due indici è che il CTR considera il numero di utenti che effettivamente hanno interagito con il mezzo comunicativo rispetto alla totalità dei target i quali sono stati ad esso esposti. Quanto appena descritto legittima il ruolo della conversione nella distinzione tra un'opportunità e un lead, il traffico assume una rilevanza marginale se non indirizzato accuratamente. Le conversioni vengono quantificate numericamente in termini di Conversion Rate (CR) ed economicamente in termini di Cost Per Lead (CPL). In ottica di generazione del valore, la produzione di un contatto deve passare per un processo di lead scoring, il quale condurrà alla qualificazione del lead stesso. Una chiara evidenza dell'importanza della conversione a livello di contenuti digitali è il calcolo del View Through Rate (VTR), che esprime il numero di visualizzazioni completate per un contenuto "skippabile" rispetto al totale delle interazioni indotte.

In corrispondenza dell'ultima fase del funnel viene collocato l'indice che permetterà al management di valutare l'incidenza, positiva o negativa, del ritorno sugli investimenti delle attività di marketing digitale: il Costo Per Acquisizione (CPA).

La quantificazione dei risultati di marketing genera, soprattutto dopo la crescente rilevanza di questi ultimi nella definizione delle strategie d'impresa, frizioni tra marketing e vendite. Proprio partendo da queste frizioni, è possibile introdurre il discorso conclusivo di questo capitolo, legato al futuro del marketing diretto e del marketing digitale.

L'innovazione nel settore del marketing sta sicuramente viaggiando a velocità di crociera, tuttavia essa sta attraversando una fase ancor troppo elitaria: molte imprese italiane stanno avendo atteggiamenti reattivi anziché proattivi, correndo il sempre più imminente rischio di venire travolti dall'onda anziché cavalcarla.

Concepire un marketing digitale di qualità nel 2019 significa avere una solida presenza online, che permetta, mediante accurate tecniche di storytelling e di ottimizzazione della propria posizione nella rete, di aumentare la visibilità del brand, trasferendo contenuti

qualitativamente rilevanti nei luoghi (fisici o digitali) all'interno dei quali si sviluppano i dialoghi dei consumatori.

Concretamente, siamo davvero di fronte all'inesorabile declino del marketing diretto tradizionale? Un articolo di John Demma (2012) titolava "The Internet Killed the Retail Star", ma è davvero così? Se è innegabile che l'avvento delle tecnologie di rete abbia permesso di superare gran parte dei confini spazio-temporali propri della concezione retail del marketing, è parimenti vero che il marketing digitale rappresenta una grossa opportunità di generare traffico in-store, e questo è in gran parte permesso proprio dalle politiche di marketing diretto. Il consumatore che frequenta i canali online e offline è sostanzialmente lo stesso (Cappellari, 2018), ne sono la prova l'alternatività tra le tecniche di Research-Online-Purchase-Offline (ROPO) e showrooming, ovvero le contrapposte realtà di ricerca di informazioni online in ottica di acquisti offline e l'utilizzo dei negozi a scopo meramente conoscitivo ed esplorativo, con finalità di acquisto digitali.

### **3 — CASI AZIENDALI DI MARKETING**

Nel presente capitolo, partendo dagli aspetti principali del marketing diretto tradizionale e digitale discussi lungo la prima parte dell'elaborato, verranno presi in analisi tre casi aziendali che hanno saputo articolare l'offerta e le strategie, prendendo in considerazione la tendenza evolutiva del marketing fino all'attuale 4.0. Nello specifico verranno analizzate le politiche adottate da Avon, Ikea e Veepee.

#### **3.1 — AVON: LA NASCITA DI UN COSMETIC LEADER**

Le origini di Avon risalgono al 1880, quando nello stato di New York, un giovane rappresentante di libri a domicilio, di nome David McConnell ebbe la brillante idea di stimolare le sue vendite attraverso la creazione di bundles, accompagnando le copie cartacee con fragranze da lui stesso composte. La strategia da lui ideata ebbe compimento con l'ingaggio di Mrs Albee, una delle prime clienti, la quale aveva la qualifica di presentatrice. Da quel momento in poi l'attività ebbe una crescita esponenziale, portando alla fondazione di California Perfume Company, poi ribattezzata Avon nel 1929 in onore di Stanford upon Avon, città natale di William Shakespeare. Il fenomeno espansivo, partì nel 1914 quando l'azienda varcò i confini del Canada, aprendosi poi successivamente ai mercati di tutto il globo, a partire da America del Sud (1954), Europa (1959, 1966 in Italia), fino a Cina (1982), Russia, Asia e Africa. I mercati asiatici e russi oggi hanno la maggiore percentuale di influenza sul fatturato di Avon.

L'idea innovativa del fondatore si sostanziò nell'intuire, addirittura 39 anni prima che le donne potessero esercitare il diritto di voto, la potenzialità di un'ampia rete vendita, avente forte componente femminile, sfruttando la spinta interna al desiderio di indipendenza economica e di realizzazione professionale, caratteristiche intrinseche della mente delle collaboratrici.

##### **3.1.1 — DALLA VENDITA PORTA A PORTA ALLA SELF-ENTREPRENEURSHIP**

Una volta comprese le origini del brand, è fondamentale analizzare le strategie perseguite e gli strumenti di marketing utilizzati dall'azienda a sostegno delle stesse.

Una prima distinzione utile a capire la struttura di vendita di Avon è sicuramente quella tra consulente e cliente; entrambe le categorie appartengono, con rilevanze diverse, alla macro categoria dei consumatori. La differenza consiste nel fatto che il cliente innesca una semplice relazione di compravendita con l'azienda, con il solo scopo di ottenere la fruizione dei prodotti di cosmetica che soddisfano le sue preferenze, mentre il consulente, oltre ai rapporti di acquisto per consumo personale, diventa ambasciatore del brand, potendo agire da intermediario con altri clienti, e guadagnare dalla provvigione (fino al 45%) prevista per l'aver concluso processi di vendita presso i clienti.

Il processo che porta a diventare consulente Avon, il quale è totalmente gratuito, parte dalla definizione del proprio MyAvonStore, ovvero il catalogo che poi verrà proposto alla propria cerchia di conoscenze e target. Sfruttare la leva della consulenza permette all'azienda di accedere alle nicchie personali dei propri collaboratori, raccogliendo informazioni e veicolando la brand proposition sfruttando i loro legami di stima e fiducia.

La parola chiave è flessibilità, colui che avvia la sua attività nel "Mondo della bellezza Avon" potrà decidere autonomamente le tempistiche e le modalità di impegno dedicato ad essa, senza alcuna pressione da parte del management. In sostanza il consulente diviene "imprenditore di sé stesso", espressione molto diffusa all'interno dei canali social, ma che centra appieno il concetto di self-entrepreneurship.

Un ulteriore elemento fondamentale in ottica di comprensione delle strategie del brand è denominato social selling e si sostanzia nella pratica in cui gli addetti alle vendite utilizzano i social media per produrre interazioni con i rispettivi prospect, offrendo valore, rispondendo alle domande e pubblicando contenuti, elementi fondamentali per trasformare il potenziale cliente in acquirente.

Questa tecnica viene applicata da Avon attraverso il suo solido e ricco sito web aziendale, coadiuvato dalla presenza nei principali social network quali Facebook, Instagram e YouTube, nonché dalla gestione di un blog all'interno del quale i consumatori dialogano su tematiche correlate al brand e inconsciamente si sottopongono al processo di evangelizzazione.

La leva appena introdotta acquista notevole rilevanza al giorno d'oggi nell'analisi di quello che rappresenta il concetto di bellezza per le nuove generazioni: i millennials e la generazione Z.

Il fenomeno della skin care addiction e i beauty trend da esso originati, negli ultimi anni ha rilanciato il mercato della cosmetica, in particolare, analizzando i numeri (Repola, 2019)

risalenti alle ultime rilevazioni contabili dei principali marchi del settore, si evince che esso fattura 532 miliardi di dollari, con previsioni in continua ascesa.

La comprensione delle potenzialità concesse da prodotti sviluppati in funzione dell'aumento di attenzione dei target riguardo la skin care e l'utilizzo della cura della propria bellezza a scopo comunicativo, ha portato Avon a introdurre Mission, una linea di cosmetici Made in Japan, ispirata ai rituali di "eterna bellezza delle donne giapponesi".

La figura della v-logger, ovvero colei che gestisce un blog all'interno del quale comunica mediante video, risulta fondamentale all'interno del customer journey di Avon, in quanto permette di aumentare la visibilità dei propri prodotti, aiutando inoltre gli acquirenti ad utilizzare in maniera ottimale la gamma di prodotti offerti, così da garantire lo sviluppo di engagement.

Si può concludere che la strategia di marketing alla base dell'attività di Avon affondi ancora le proprie radici sul fenomeno della vendita diretta e sulla leva empatica e motivazionale dei propri consulenti, tuttavia allo stesso tempo sono stati introdotti metodi comunicativi e punti di contatto ereditati dalla rivoluzione 4.0, così da sopravvivere al cambio generazionale dei target e impattare con la sempre più rilevante fetta di consumatori che sviluppano e manifestano l'interesse verso il brand mediante l'utilizzo di leve digitali.

### **3.2 — IKEA: UN'IDEA SCANDINAVA DIVENTATA TOP OF MIND**

Ingvar Kamprad Elmtaryd e Agunnaryd (IKEA) nacque nel 1943 nello Smaland, regione spoglia e sassosa della Svezia, dall'idea dell'allora diciassettenne Ingvar Kamprad, venditore di penne, portafogli e cornici. Nel 1951, per risolvere le problematiche legate alla copertura geografica di un territorio caratterizzato da villaggi e città scarsamente collegate, venne presa la decisione di strutturare il processo di vendita mediante catalogo, così da raggiungere anche i potenziali clienti delle città più grandi.

"Perché i bei prodotti sono accessibili solo a pochi privilegiati? Dev'essere possibile offrire funzionalità e buon design a prezzi bassi", la ben nota affermazione di Kamprad riassume appieno la filosofia della marca nonché l'ormai conosciuta pratica di vendere mobili a prezzi bassi.

Nel periodo intercorso tra la sua fondazione e oggi, l'azienda ha compiuto passi da gigante, distinguendosi sempre per innovazione, sostenibilità e impegno sociale, fattori che legittimano la qualifica di brand Top of Mind.

Dalle informazioni rese disponibili all'interno dei canali digitali dell'azienda, è possibile constatare che nel 2018 sia stato registrato un fatturato di 38,8 miliardi di euro al netto dell'IVA, anche grazie ai 208,000 collaboratori in tutto il mondo, con 422 negozi che garantiscono la presenza in più di 50 mercati. Ancora più strabiliante è il numero di interazioni con la marca attivate durante l'anno, 2,5 miliardi di visite al sito web e 957 milioni di visite in-store, testimonianza inequivocabile della continua evoluzione riguardo a nuove esperienze d'acquisto e superamento dei problemi spazio-temporali.

La comprensione della brand identity passa per l'analisi dei seguenti aspetti, i quali nella loro visione d'insieme esprimono il messaggio trasmesso da IKEA nel corso di ogni fase che compone la sua attività.

La vision, ovvero l'idea che spinge il guida il brand verso il futuro, si fonda sulla semplificazione della quotidianità delle persone: sono le persone stesse al centro degli obiettivi prefissati partendo dai collaboratori fino ad arrivare al consumatore finale. Perseguire tale obiettivo, sviluppando un'ampia gamma di prodotti di design a basso prezzo e facilmente accessibili economicamente ed adattabili ai più svariati ambienti domestici, riassume, anche grazie al concetto di design democratico, la business idea del brand.

La catena del valore dell'azienda a supporto della filosofia aziendale si articola in cinque fasi: listen and learn, inspire and sell, package and distribute, manufacture and improve e design and create.

Ascoltare e imparare partendo dai feedback ricevuti dalle interazioni con i consumatori, è la base da cui partire per imparare a leggere le esigenze manifestate e adeguare di conseguenza la propria offerta in funzione di esse.

Inspirare un cliente aumenta notevolmente le possibilità di attivazione del processo di acquisto, ogni contatto, indistintamente che si verifichi online od offline è un'opportunità per superare le aspettative dei clienti, offrendo una customer experience semplice e gratificante.

L'introduzione nel 1956 da parte di IKEA dei ben conosciuti pacchi piatti riflette l'attenzione che viene posta in corrispondenza della fase distributiva dei prodotti, tale attenzione viaggia parallelamente alla continua ricerca di metodi produttivi a basso impatto ambientale, raggiunti mediante un meticoloso studio degli impianti e lo sviluppo di contratti di partnership di lungo termine con i propri fornitori.

Quanto appena descritto ha compimento soprattutto grazie all'efficiente sistema di vendita, fondato su contratti di franchising che garantiscono la possibilità di adeguare strategie e offerte diverse a seconda del mercato all'interno del quale IKEA vuole penetrare.

### **3.2.1 — DESIGN ED ECONOMICITA' A SUPPORTO DELLA CUSTOMER EXPERIENCE**

La strategia di marketing dell'azienda passa per quello che rappresenta il suo principale strumento di comunicazione (e che richiama la tecnica di vendita che ha dato origine al brand): il catalogo. Dapprima nella sua versione cartacea, oggi anche digitale, tradotto in 29 lingue, esso consente di esporre l'intera offerta di prodotti ai consumatori, attirandoli, anche grazie a prezzi altamente concorrenziali, all'interno dei propri punti vendita.

I nomi dei prodotti, caratterizzati da criteri di assegnazione molto stringenti, corrispondono ad abbinamenti tra categorie merceologiche e gruppi lessicali del ceppo linguistico scandinavo, contribuiscono a trasmettere i valori di una cultura che ha fatto della precisione e dell'innovazione il suo marchio di fabbrica. Le sedie e gli sgabelli, per esempio, sono denominate mediante nomi di persona maschili, mentre i mobili sono abbinati a nomi di luoghi svedesi.

Grande notorietà spesso porta allo sviluppo di notevoli vicende di controversia; è il caso dell'intervista rilasciata da Alan Penn (2011), professore ordinario di architettura presso la UCL's Barlett School, il quale ha quantificato come gli acquisti effettuati presso IKEA, al 60%, siano mossi da scelte di impulso e non ragionate. La riflessione che emerge da questa provocazione riguarda una delle chiavi del successo del brand: la location. Il gigante scandinavo Icastruttura i propri punti vendita secondo percorsi fisici e mentali ben definiti, che consentono al consumatore di uscire dal suo journey solo dopo essere entrato fisicamente, visivamente (ed emotivamente) a contatto con l'intero catalogo, aumentando così esponenzialmente le probabilità di evitare la percorrenza della corsia più odiata dai retailer: l'uscita senza acquisti.

Una volta garantita l'efficienza dell'esperienza in-store, il management ha gradualmente introdotto strumenti digitali che supportano l'esperienza d'acquisto del consumatore, l'analisi si sposta ora sulle leve che permettono ad IKEA di differenziarsi anche per l'offerta di contenuti e strumenti di supporto in linea.

Il sito web aziendale è lo strumento centrale con il quale il brand articola la sua value proposition in rete. All'interno di esso vengono gestite tutte le fasi del customer journey volte a creare engagement, partendo dalla presentazione della filosofia e dei valori sui quali poggia la storia dell'azienda, fino ad arrivare a servizi di consulenza a supporto degli acquisti. Gli

articoli vengono presentati con modalità di facile comprensione, spesso all'interno di veri e propri pacchetti aventi la funzione di soluzione d'arredo.

Lo strumento sicuramente più innovativo, che testimonia l'estenuante ricerca del miglioramento dell'esperienza dei clienti, è il planner. Tale funzionalità permette di comporre concretamente la struttura degli ambienti living della propria abitazione, permettendo al possibile acquirente di impersonare attivamente la figura del progettista, inducendo quindi elementi di soddisfazione fondamentali per aumentare vertiginosamente le probabilità di ultimare il processo di vendita.

Un'altra componente fondamentale nelle strategie di IKEA è il programma fedeltà Family che offre ai clienti fidelizzati vantaggi relativi a offerte esclusive e contenuti personalizzati, dal caffè svedese gratuito ad ogni ingresso in un qualsiasi punto vendita, fino ad arrivare a seminari ed eventi esclusivi volti a stimolare il processo di evangelizzazione.

Tuttavia se la percezione del cliente è quella di “sentirsi coccolato”, qual è l'effettiva utilità dei programmi fedeltà per le aziende? Il concetto di loyalty management (Cappellari, 2016), nel suo significato più puro, non può essere superficialmente identificato come un metodo di incentivo agli acquisti, bensì nell'intento di stabilire relazioni interattive con i consumatori, acquisendo informazioni chiave in ottica di comprensione di attitudini, preferenze e comportamenti. Questa tematica legittima un concetto già citato lungo questo elaborato: la centralità del dato nelle dinamiche 4.0.

Riavvolgendo il filo conduttore delle strategie di IKEA è facile intuire come esse siano frutto del perfetto connubio tra online e offline, dai planner al viaggio del consumatore nel punto vendita, dai cataloghi cartacei alle proposte d'arredo online.

### **3.3 — VEEPEE: VENDITE EVENTO, B2B E B2C**

L'ultimo caso aziendale trattato in questo capitolo riguarda uno dei maggiori player nel segmento e-commerce, l'azienda francese Veepee (ex Vente Privée).

La sua fondazione risale al 2001, quando Jacques-Antoine Granjon, oggi presidente e direttore generale, decise di traslare la sua decennale esperienza di gestione degli articoli invenduti, in un servizio che permettesse di fornire ai brand partner una soluzione di smaltimento delle rimanenze che permettesse di evitare di innescare spirali di devalorizzazione e danneggiamento delle già consolidate reti di distribuzione.

La formula di vendita si sostanzia nel fenomeno delle cosiddette vendite-evento, ovvero dei veri e propri flash sales aventi durata media dai tre ai cinque giorni, comprendenti prodotti appartenenti ai settori della moda, dell'arredamento.

Le nuove proposte di vendita, alle quali solo i soci iscritti alla piattaforma possono accedere, vengono caricate tutti i giorni ogni dodici ore: alle 7:00 del mattino e alle 19:00.

Per una piena comprensione del fenomeno che permette ai consumatori di accedere agli articoli con prezzi scontati fino al 70% dal prezzo di listino occorre analizzare accuratamente le dinamiche di rapporto con i brand aderenti alla piattaforma (B2B) e la traslazione dei suddetti accordi sulle offerte recapitate ai clienti (B2C).

Nella prima fase del processo di vendita, Veepee concorda con le potenziali imprese partner, le condizioni necessarie per accedere al sistema e-commerce, le quali prevedono una forte riduzione del prezzo di listino e una percentuale che rappresenterà, sotto forma di provvigione, il guadagno dell'azienda legittimato dalla creazione del punto di incontro tra domanda (partner) e offerta (consumatori).

Lo stadio finale invece si conclude con l'avvio del flash sale e distribuzione dei profitti ricavati dalla vendita degli articoli in oggetto.

Nel 2019, i vertici dell'azienda hanno avviato un'importante operazione di re-branding, con l'obiettivo di supportare gli obiettivi di espansione nel mercato europeo, acquisendo così caratteristiche di brand fortemente internazionalizzate.

La conferenza di annuncio, avvenuta il 5 giugno 2019, offre notevoli spunti riguardo le motivazioni che hanno portato alla grande ondata di cambiamento appena riportata.

Dati alla mano, a fine 2018 Veepee poteva contare su sei siti attivi in quattordici nazioni, per un totale di 72 milioni di soci (4,5 milioni di visitatori giornalieri), 120 milioni di prodotti commercializzati e 54 mila vendite evento, le quali hanno innescato in media 128 mila transazioni al giorno. La crescita del 12% del volume dei ricavi (il 50% realizzato fuori dai confini d'origine della Francia), ha evidenziato come fosse necessario cambiare-pelle, ampliando il numero di settori di afferenza e soprattutto innovando l'intero processo di vendita, "portando un pizzico di wow nel now".

A livello B2B è stata manifestata la volontà di sopraelevare i contenuti delle relazioni con i partner, offrendo accordi personalizzati in base alle diverse esigenze, a partire dalla centrale attività di vendita degli stock, fino ad arrivare allo sviluppo della notorietà e all'analisi delle performance in termini di dati e traffico veicolati.

A livello del consumatore, l'esperienza di shopping risulta fortemente innovata e assume un'accezione ancor più interattiva, anche grazie al lancio di Veepez, app mobile destinata alle generazioni Millennials e Z, la quale offre una proposta di brand, accuratamente selezionati per i target appena citati, e si fonda sull'innovativa formula del social shopping. Nello specifico possono essere creati dei micro-gruppi di persone (shopping lovers teams), all'interno dei quali condividere gli articoli verso i quali è presente maggiore affinità, vedendosi garantito l'accesso a promozioni e suggerimenti di stile.

### **3.3.1 — SVILUPPARE VISIBILITA' E CONTATTI: L'EMAIL MARKETING**

La strategia di Veepee affonda le sue radici sull'ottimizzazione dei tassi di conversione da contatto a purchase. Lo strumento che permette il rispetto di questi propositi, è l'email marketing, il collante dell'ecosistema digitale (Branduardi, 2017).

Analizzando i dati forniti da Econsultancy, l'evidenza è rappresentata dal più alto ritorno sugli investimenti (ROI) tra tutti i canali digitali, pari a 40 dollari di guadagno per ogni dollaro speso.

Le previsioni, che all'inizio del secondo decennio del nuovo millennio riportavano "email is going to be dead", si sono rivelate infondate, tanto che entro il 2020 è prevista una crescita del numero di utenti email, il quale, dai 2,6 miliardi del 2016, arriverà a toccare quota 3 miliardi. Una ricerca condotta negli Stati Uniti d'America da MarketingSherpa (2016) riporta come su un campione di 2057 cittadini, il 72% consideri l'email come il canale prediletto per la comunicazione con i brand, soprattutto in quanto considerato meno invasivo dei più comuni strumenti del mondo social.

Il ruolo di riferimento dell'email marketing risiede soprattutto nelle fasi di lead generation e di database building, durante le quali si realizzano gli step fondamentali per coltivare le relazioni e attivare le procedure d'acquisto. Una pratica comune è quella del cosiddetto "recupero dei carrelli abbandonati", ovvero la pratica di ricordare al consumatore una procedura d'acquisto non andata a termine, basandosi sulle ricerche effettuate nei giorni immediatamente precedenti.

Nel caso di Veepee, il sistema parte nel momento in cui il socio seleziona nella piattaforma i brand ai quali è interessato e i settori all'interno dei quali risiedono maggiormente le sue preferenze. Da quel momento in poi l'azienda ogniqualvolta parte una vendita-evento avente

come protagonisti partner attinenti agli interessi manifestati dai target, invia comunicazioni email, le quali posizionano i consumatori ad un solo click di distanza dall'acquisto.

Per concludere è utile analizzare le parole di Fabio Bonfà, Regional Manager Southern Europe and Latam di Veepee, rilasciata il 2 Ottobre 2019, il quale ad una domanda sulla possibilità di trasferire il proprio know-how durante le fasi di sviluppo delle relazioni con i partner, ha ribadito come la cooperazione sia produttiva per entrambe le forze in gioco e come si generino esponenzialmente opportunità di crescita bilaterale: l'obiettivo di Veepee è aiutare i brand ad aumentare i volumi delle proprie vendite online, figurando come alleato e mai come competitor.

## CONCLUSIONI

Le tematiche affrontate nel corso dei precedenti capitoli offrono i seguenti spunti conclusivi.

In primo luogo è fondamentale riconoscere l'importanza della quantificazione delle performance: non a caso viene coniato il termine matemarketing. Indicatori numerici consistenti, permettono ad un marketing manager di riconoscere la direzione verso la quale portano le strategie formulate ed eventualmente ad identificare possibili defocalizzazioni e perdite di efficienza.

In secondo luogo, il management non deve accentrare l'attenzione sulla quantità, bensì sulla qualità. Attivare un gran numero di punti di contatto, senza avere un'efficiente capacità gestionale dei suddetti veicola un grosso rischio di dissipazione di risorse, quote di mercato e brand advocacy.

I consumatori del Nuovo Millennio troppo spesso si ritrovano sotto il "fuoco incrociato" di numerosi brand sempre alla ricerca di attivare processi di acquisto. L'utilizzo di mezzi comunicativi e strumenti di marketing troppo invasivi può portare ad una concezione negativa del brand e quindi ad effetti indesiderati.

La provocazione "Internet killed the retail star", invece che predire l'inesorabile declino dei processi d'acquisto in-store, introduce una tematica chiave in ottica comprensiva della struttura delle politiche di marketing moderno. Tradizionale e digitale infatti non devono essere considerati strumenti alternativi e antagonisti, bensì ad ognuno di essi devono continuare ad essere dedicate grosse soglie di attenzione e di budget, così da comporre mix ad hoc e formalizzare processi in grado di sopraelevare il livello della customer experience.

Non esistono le slegate categorie di acquirenti online ed offline, si tratta invece di un'intersezione dinamica in continua evoluzione.

Il marketing digitale ha donato centralità anche ai contesti B2B, che in passato venivano spesso eclissati dalla minuziosa attenzione al coinvolgimento del consumatore finale. I mercati iper competitivi abbinati agli indici di permanenza media, esprimono l'inversione di tendenza che ha manifestato la necessità di rivoluzionare le tecniche comunicative e lo storytelling, in ottica informativa anziché di intrattenimento. Progettare strategie nel mondo del domani significa abbandonare la dualità tra Business e Consumer, adottando una logica P2P, basata cioè su People. Le parti in gioco, prima di rappresentare gli interessi propri o

dell'azienda per la quale agiscono, sono persone che hanno l'obiettivo di attirare un elemento fondamentale nel marketing: l'attenzione.

In conclusione, i casi di Avon, IKEA e Veepee forniscono esempi concreti di quanto appena riportato.

In Avon e IKEA lo strumento digitale supporta i canali di vendita diretta e retail, per creare brand attractiveness e aumentare le percentuali di willingness to buy.

Veepee invece offre un servizio di accompagnamento e risoluzione delle perdite di efficienza nelle vendite dei brand. Offrire al consumatore la possibilità di scegliere le categorie più affini alle proprie preferenze, rappresenta una tecnica certamente poco invasiva e conseguentemente altamente performante.

In futuro, saranno vincenti quei brand che sapranno adottare atteggiamenti anticipativi anziché reattivi, che dedicheranno particolare attenzione all'evoluzione della propria offerta, dei propri contenuti e valori, e soprattutto che faranno della qualità e del coinvolgimento il loro vero e proprio mantra.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

CAPPELLARI R., 2016, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci Editore, Roma;

CONTI L., Carriero C., 2014, *Facebook Marketing*, Hoepli, Milano;

GODIN S., 2019, *Questo è il marketing*, Roi Edizioni, Macerata;

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2019, *Principi di marketing*, Pearson, Milano;

KOTLER P., HOLLENSSEN S., OPRESNIK M.O., 2019, *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano;

KOTLER P., KELLER K., ANCARANI F., COSTABILE M., 2018, *Marketing per manager*, Pearson, Milano;

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I., 2017, *Marketing 4.0*, Hoepli, Milano;

RIES A., RIES L., 2002, *The fall of advertising & the rise of PR*, Harper Business, New York;

RUSSO S., AGOSTINI A., 2017, *SEO e content*, Hoepli, Milano;

SOFFIATO G., 2019, *Marketing agenda*, Egea, Milano;

THOMAS JR. G., 7 Novembre 2017, *The buzz on buzz, building the buzz in the bive mind*, Journal of Consumer Behaviour;

WEBB N.J., 2016, *What customers crave. how to create relevant and memorable experiences at every touchpoint*, New York, Amacon Books;

## RIFERIMENTI SITOGRAFICI

ANIELLO F., 2 Ottobre 2019, *Veepee punta all'entertainment shop*, Fashion Times [online], disponibile su <https://www.fashiontimes.it/2019/10/veepee-entertainment-shop-fabio-bonfa-intervista/> [Data di accesso: 13/10/2019];

AVON, <https://www.avon.it>;

BONCHEK M., FRANCE C., 7 Maggio 2014, *Marketing can no longer rely on the funnel*, Harvard Business Review [online], disponibile su <https://hbr.org/2014/05/marketing-can-no-longer-rely-on-the-funnel>; [Data di accesso: 08/10/2019]

CONLON G., 1 Febbraio 2016, *2016 will be a growth year in marketing expenses*, Dmnews [online], disponibile su <https://www.dmnews.com/customer-experience/article/13035858/2016-will-be-a-growth-year-in-marketing-spending> [Data di accesso: 09/10/2019];

ECONSULTANCY, <https://econsultancy.com>;

FASHION MAGAZINE, 5 Giugno 2019, *Nasce Veepee, e-player globale che promette un "touch of pink"*, Fashion Magazine [online] disponibile su <https://www.fashionmagazine.it/market/si-chiude-lera-vente-privee-nasce-veepee-e-player-globale-che-promette-un-touch-of-pink-negli-acquisti-102682> [Data di accesso: 14/10/2019];

FEDERAL TRADE COMMISSION, 19 Novembre 2015, *FTC Issues FY 2015 National Do Not Call Registry Data Book*, disponibile su <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2015/11/ftc-issues-fy-2015-national-do-not-call-registry-data-book> [Data di accesso: 21/09/2019];

FOGG B.J., 2009, *Behavior model*, disponibile su <https://www.behaviormodel.org>;

HILL R., 31 Gennaio 2011, *I only went in for some bedding...*, The Guardian [online], disponibile su <https://www.theguardian.com/science/blog/2011/jan/31/shop-design-layout-impulse-purchasing> [Data di accesso: 11/10/2019];

IKEA, <https://www.ikea.com/it>;

REPOLA M., 21 Agosto 2019, *Il fenomeno delle skin care addicted: ecco chi sono e cosa vogliono dalla cosmetica*, Ninja Marketing [online], disponibile su <https://www.ninjamarketing.it/2019/08/21/skincare-addicted-chi-sono/> [Data di accesso: 11/10/2019];

RICHARDSON A., 15 Novembre 2010, *Using customer journey maps to improve customer experience*, Harvard Business Review [online], disponibile su <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to> [Data di accesso: 07/10/2019];

RUSSO M.L., 17 Luglio 2018, *Comprendere il social selling*, Inside Marketing [online], disponibile su <https://www.insidemarketing.it/comprendere-il-social-selling/> [Data di accesso: 12/10/2019];

SMART INSIGHTS, 25 Settembre 2019, *Choosing effective digital marketing KPIs*, Smart Insights [online], disponibile su <https://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/goals-kpis/define-smart-marketing-objectives/> [Data di accesso: 03/10/2019];

SPONSOR CONTENT FROM DXC TECHNOLOGY, 19 luglio 2017, *Digital transformation is racing ahead and no industry is immune*, Harvard Business Review [online], disponibile su <https://hbr.org/sponsored/2017/07/digital-transformation-is-racing-ahead-and-no-industry-is-immune-2> [Data di accesso: 01/10/2019];

VEEPEE, <https://www.veepee.it>;