



Scuola per Librai Umberto e Elisabetta Mauri

# **Il cliente in libreria: soddisfatto, fedele o leale?**

Michela Addis

Professore Associato di Economia e Gestione  
delle Imprese, Università degli Studi di Roma Tre  
E SDA Bocconi School of Management

*Venezia, 29 gennaio 2014*

# Agenda

- Perché investire nelle relazioni con i clienti?
- Cosa vuol dire quando il cliente è leale?
- Come si fa a rendere un cliente leale?
  - Le strategie di CRM
  - Gli strumenti del CRM

# Perché investire nelle relazioni con i clienti?

Musica, video e libri religiosi per individui e chiese



Da RFM (Recency, Frequency, Monetary) A un sistema di CRM SSA Outbound Marketing con il monitoraggio dei risultati in tempo reale

- \$2ml di incremento vendite nel primo trimestre
- Obiettivi annuali delle campagne di direct mailing raggiunti in 12 settimane
- +25% di incremento del tasso di risposta del direct mailing
- +119.000 visite aggiuntive nei pdv



Fonte: De Felice 2006.



**1a campagna di email marketing:**  
480.000 clienti hanno ricevuto la prima newsletter mensile di Borders per avere offerte tramite il telefono cellulare

Risultati:  
69% dei clienti ha usato l'offerta  
50% dei clienti ha aderito a future campagne  
=15% delle vendite nette totali

**"We are delighted with the redemption figures and they have far exceeded our expectations" (Laura Stafford, CRM and online manager, Borders)**

Fonte: In Store June 2007.<sup>5</sup>

# Un cliente leale...

- Costa meno da mantenere
- Acquista di più, più spesso
- Acquista prodotti diversi anche di valore via via maggiore
- E' in relazione più stabile → è meno rischioso
- Resta nel portafoglio clienti più a lungo
- Resiste alla complessità competitiva
- Resiste alle difficoltà dello sviluppo tecnologico
- E' più coinvolto
- Condivide la/e sua/e conoscenza/e
- ....



# Le dimensioni della Customer Equity

**Valore attuale  
(ritorni di cassa)**

$$\sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+i)^t} +$$

**Valore potenzialità (ritorni probabilistici)**

**W**

Attuale

Customer  
Base

Nuova

Penetrazione Trading Up Cross Selling	Business/Brand Extension
Reputation, Referenze ed altre Esternalità della Domanda	Sviluppo Combinato

Attuale

Portafoglio di Business

Ampliato

**Valore intangibile (ritorni in risorse)**

**Reputazione (R) e Conoscenze (K)**

# Le opzioni di crescita

Attuale			
Customer Base		Sviluppo della Customer-equity Penetrazione Trading Up Cross Selling 2	Sviluppo del Business con la stessa Customer-base 3
		Sviluppo della Customer-base Reputation, wom, woe, ed altre Esternalità della Domanda 1	Sviluppo Combinato Business * Customer-base 4
Nuova			
	Attuale		Nuovo

**Portafoglio di Business**

# Net Promoter Score

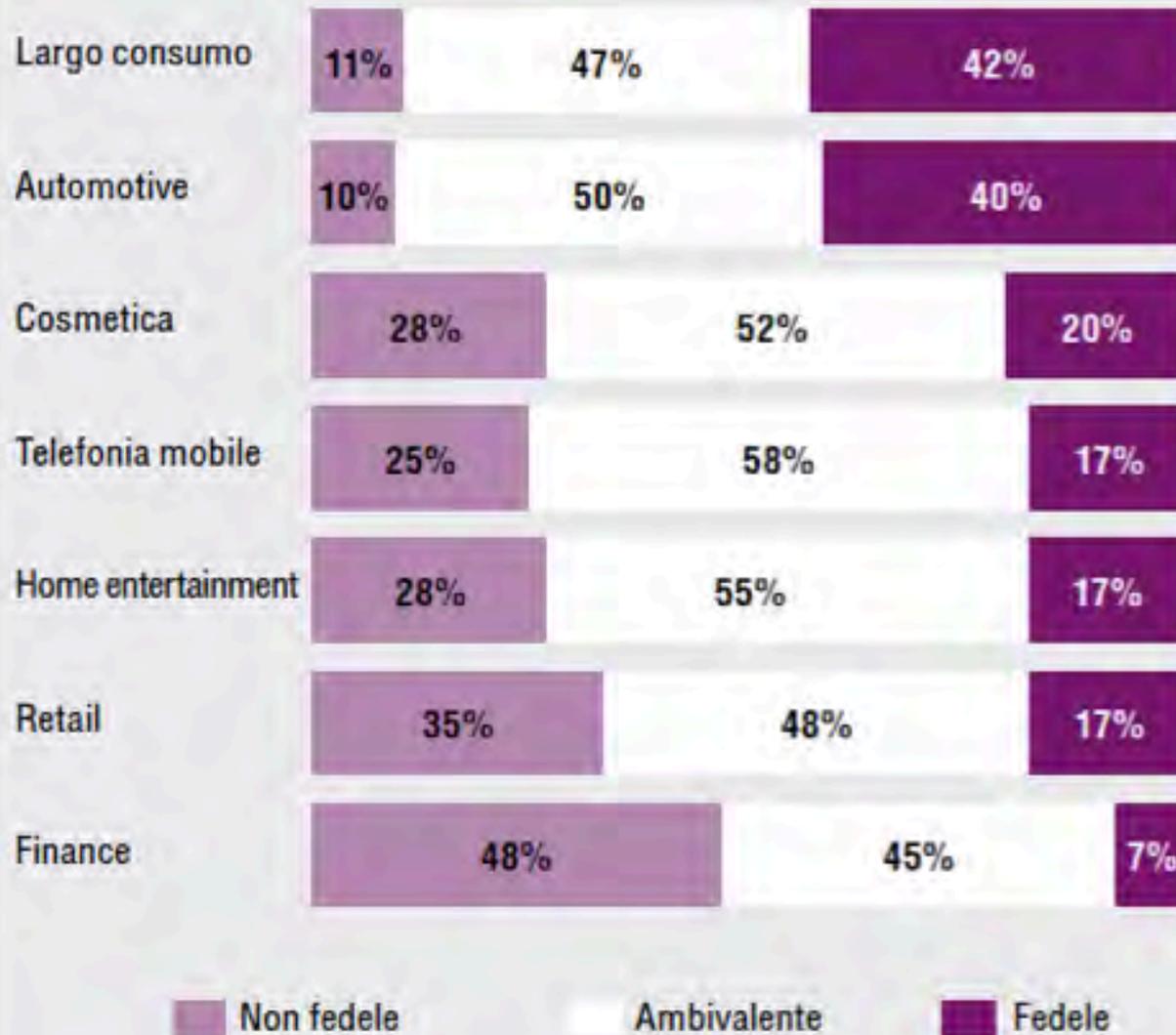
*Reichheld (2003): the one number you need to grow*

“How likely is that you would recommend [company X] to a friend or colleague”?

**NPS = % Promoters (9-10) - % Detractors (0-6)**

- Le aziende con i più alti livelli di NPS sono cresciute 4 volte di più dei loro competitor;
- Un aumento del 7% del NPS corrisponde a un aumento di 1% delle vendite

## La fedeltà al brand nei diversi settori



Fonte: Tns - *Sostenere la marca in tempi difficili* - ottobre 2009

Fonte: G. Bergaglio, "La fedeltà al brand in periodi di crisi diventa un osservatorio trasversale", MarkUp, dicembre 2009



GOT AN IDEA?

VIEW IDEAS

IDEAS IN ACTION

Hi there, [Sign In](#) to make a comment.

Share   
Follow us on

Vote

# Shalom שלום

Posted on 1/2/2014 8:14 PM

by [Esquimaux](#)

To show the Starbucks' ecumenical spirit, in addition to the *Christmas blend*, how about Starbucks introducing a *Hanukkah blend*? There are some great coffee beans grown in Israel and its environs.

Ideas s

Search

PRODUC

40,068

4,915

11,295

19,286

9,719

20,766

4,161

12,512



60  
points

Merchandise & Music

Starbucks Card

New Technology

Other Product Ideas

EXPERIENCE IDEAS

10,121 Ordering, Payment, & Pick-Up

16,980 Atmosphere & Locations

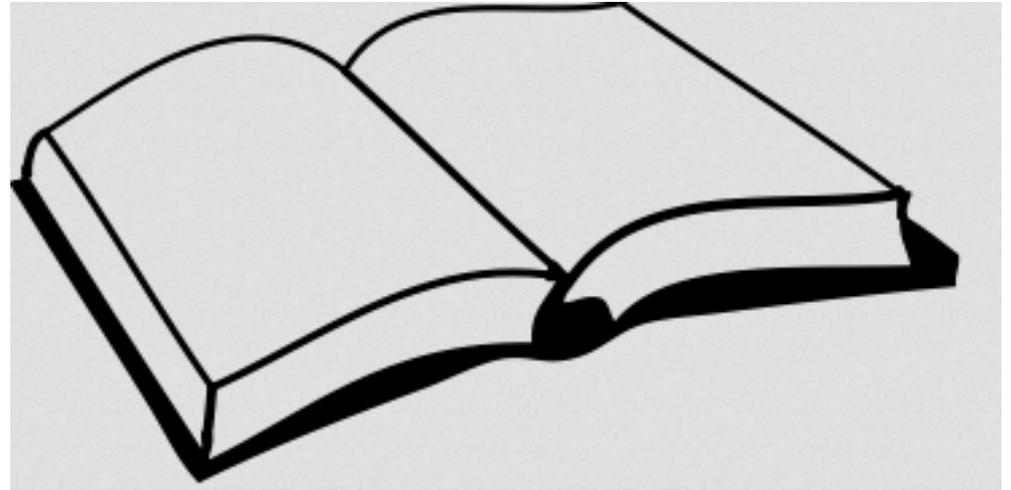


Most Recent Ideas

Cosa vuol dire quando il cliente è  
leale?

# La lealtà in libreria

- Libro: lealtà
- Capitoli:
  - Soddisfazione
  - Valore competitivo
  - Equità percepita
- Rilegatura: esperienza di servizio



## ***I momenti critici della relazione da gestire***

1. **Soddisfazione:** il risultato di valutazioni/interazioni post-acquisto nelle quali il valore percepito è in linea con il valore atteso
2. **Valore competitivo:** la convinzione di costante superiorità del valore offerto dall'impresa rispetto ai concorrenti
3. **Equità percepita:** la convinzione che l'impresa è equa e non opportunistica (valore ottenuto coerente con il valore generato)

# Il cliente soddisfatto

Albena Resort, Bulgaria.

**Aspettative**  $\geq$  **Percezioni**

- Assortimento
- Architettura
- Layout
- Visual Merchandising
- Eventi (Tè a Libreria Palazzo Roberti)
- Corsi di fotografia, scrittura, ... (Libreria Marcopolo)
- Gift Card (Mondadori)
- PdV frutta & verdura (Libreria Marcopolo)
- Nuove location (Albena Resort)
- Booksbomb (Libreria Marcopolo)

... **Acquista  $\Rightarrow$  CSI  $\Rightarrow$  Fiducia**

“Vengo in questa libreria perchè so che trovo sempre quello che cerco e se per una volta questo non succede, il mio amico libraio me lo troverà in pochi giorni”

**Ma cosa si aspetta il cliente nel tempo davvero?**



Boekhandel Slexyz Dominicanen, Maastricht.

# I risultati di una indagine etnografica\*

	<i>FNAC (Milano)</i>	<i>CATTANEO (Lecco)</i>
La visita alla libreria è...	Un'attività di piacere	Un'attività utilitaristica
Posso cambiare idea?	Libertà di cambiare	Mi può aiutare?
Il problema decisionale dell'acquisto è affrontato...	In modo autonomo	Con l'assistenza del libraio
La libreria è...	Un mondo da esplorare	Un nido a cui tornare
Il driver è...	la curiosità che fa sperimentare	L'affezione che fa ritornare
Nel tempo, il cliente sviluppa...	Indipendenza	Fiducia

\* 2 mesi di osservazione partecipata; 30 clienti intervistati; 150 fotografie.  
Addis e Sala 2007.

1. Andiamo in libreria

2. Si verifica un potenziale disservizio

L'impatto della presenza degli altri in libreria nella relazione

Esperienza di servizio → Soddisfazione

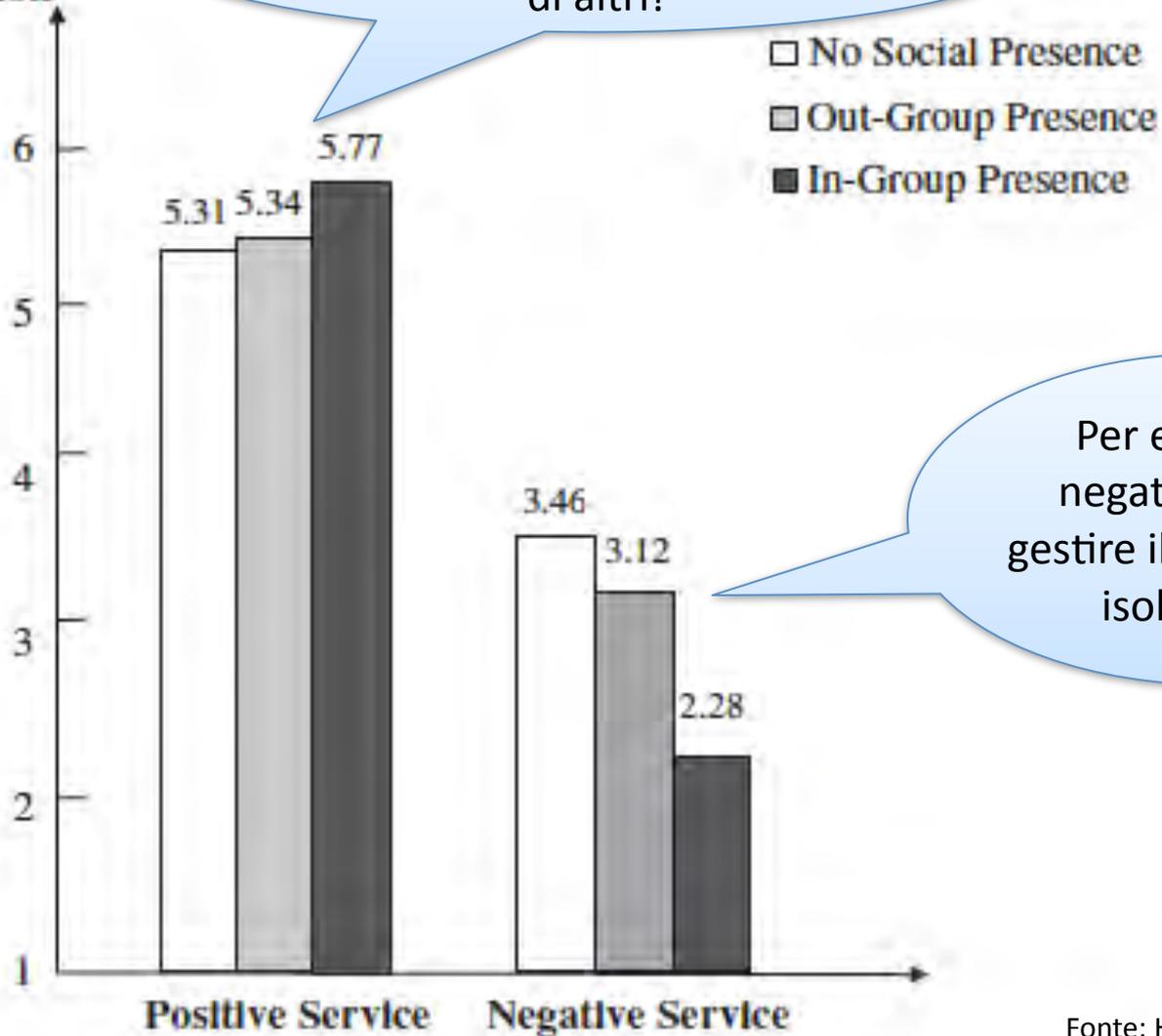
3. Il libraio recupera (esperienza +/-)

4. Presenza degli altri: l'effetto cambia se non c'è nessuno; ci sono estranei; oppure ci sono amici



Fig. 4. Study 2: sample stimuli (negative service and out-group presence).

Service Satisfaction



Fonte: He, Chen e Alden 2012.

Fig. 5. Study 2: two-way interaction of social presence type and service experience valence on service satisfaction.

# Il cliente fedele

- Acquista
  - Riacquista
  - Nel tempo, rianalizza il valore competitivo del brand
- Percezioni dell'offerta dell'impresa  $\geq$   $<$  Attese di nuove offerte sul mercato

Strumento: Temi dell'assortimento

“Andavo sempre in quella libreria perchè era vicino casa, ma poi il mio supermercato ha fatto un'offerta a cui non posso rinunciare: se acquisto libri, mi da un bonus pari al 20% da spendere per altri acquisti, anche alimentari”

Libri di scuola. Sono assicurato.

Assicurazione sui libri scolastici a 0,50€ (Libraccio)

**Ma... Perché riacquista?**

**Forse perché percepisce che le offerte sono tutte molto simili fra loro?**

**Forse perché non gli interessa da chi acquista?**

**Forse perché non ha alternative “comode”?**

# Il modello di Assael

LIVELLO DI DIFFERENZI AZIONE PERCEPITA TRA MARCHE	Alto	<b>RICERCA DELLA VARIETA'</b>	<b>RICERCA DELLA LEALTA'</b>
	Basso	<b>RICERCA DELLA CONVENIENZA</b>	<b>RICERCA DELLA RASSICURAZIONE</b>
		Basso	Alto
		LIVELLO DI COINVOLGIMENTO	

# Il cliente leale

Il 44% dei consumatori inglesi ritiene di essere trattato dalle imprese senza equità (Future Foundation 2008).

- Acquista
- Riacquista
- Nel tempo, sviluppa fiducia verso quel brand
- Nel tempo, sviluppa la convinzione che quel brand sia sempre il migliore
- Nel tempo, sviluppa la convinzione che quel brand sia equo nei suoi confronti

“Vengo a comprare libri qui da almeno 10 anni, e io sono un grande lettore. E’ possibile che nonostante ciò, quando gli ho chiesto di cambiare il libro acquistato come regalo per una mia amica di cui avevo perso lo scontrino, non me lo hanno fatto attenendosi alla regola generale?”

# Le relazioni con i clienti: una tipologia

<b>Differenziale positivo</b>	<b>Relazioni a rischio morale (fedeltà mentale instabile, tendente all'opportunismo - ricerca selettiva alternative)</b>	<b>Relazioni di Loyalty (Stabilità Cooperazione Tendenza Partnership)</b>	
<b>Valore competitivo</b>	<b>Relazioni coatte o rassegnate (fedeltà comportamentale ricerca attiva alternative, focus sui costi di switching)</b>	<b>Relazioni Speranzose (fedeltà mentale a tempo, attenzione selettiva alternative)</b>	
<b>Differenziale negativo</b>			
	<b>Iniquo</b>	<b>Equità percepita</b>	<b>Equo</b>

Come si fa a rendere un cliente  
leale?

# Le strategie del CRM

Valore del cliente	A	<p>Piani di recupero e prevenzione abbandono</p> <p>2</p>	<p>Piani di co-evoluzione e programmi di partnership</p> <p>3</p>
	B	<p>Status-quo e piani di beautiful exit</p> <p>1</p>	<p>Piani di sviluppo del valore del cliente</p> <p>4</p>
		Exit	Loyalty
		Stato della relazione	

# CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Gestire i  
dati  
eterogenei  
e da  
molteplici  
fonti

Progettare e  
realizzare una  
customer  
experience  
eccellente

Reingegnerizzare i  
processi  
organizzativi

Customer Knowledge Management

Change & Employee Management

Customer & Experiential Marketing

## Pianificare

definire gli obiettivi e le loro misure a 3-5 anni

## Persone

coinvolgere e preparare le persone

## Processi

- touch point
- catturare, processare e aggiornare le informazioni
- ricontattare i clienti

## Piattaforma

valutare e analizzare le alternative tecnologiche

Commitment diffuso

Misurare i ritorni e riallineare i processi

**SEMPLICITA'**

# Gli strumenti del CRM

## DA

1. Relazione impersonale
2. Dati sui prodotti
3. Cliente medio
4. Offerte stabili
5. Offerte prestabilite
6. Tessere promozionali
7. Addio
8. In libreria
9. Approssimazione

## A

1. Relazione personal-e/izzata
2. Customer database
3. Profilazione dei clienti
4. Offerte dinamiche
5. Offerte targettizzate
6. Customer loyalty program
7. Azioni di recupero e anti-churn
8. Multicanalità
9. Misurazione

# 1. Relazione personal-e/izzata

## MAZDA

- Quando: Lancio del modello RX-8
- Tgt: clienti in attesa di ricevere l'autovettura acquistata
- Come: 2500 mailing con lettera e brochure con informazioni specifiche sull'auto acquistata (28 variabili di personalizzazione: es. numero telaio e fotografia del colore)

(Acland 2004).



e la neurolinguistica

Mercedes-Benz

# Il CCC di Mercedes Benz



Mercedes-Benz

- Gli operatori del CS agiscono in nome e per conto del loro capo
- Gli operatori sono coinvolti in tutte le attività: dalla scelta della formazione, agli incontri con i dealer, ...
- NON vengono valutati in funzione dei minuti di gestione della telefonata

# Mercedes: I livelli del Customer Contact Center e i KPI

<i>Livello</i>	<i>KPI</i>
<p><b>Struttura di base del customer service</b> (a Maastricht; 12 rep + 2 resp; autonomia=500€; inbound + problemi semplici)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service Level (&gt;=80% by 20'')</li> <li>• First Contact Solution</li> <li>• Customer Satisfaction Survey</li> </ul>
<p><b>Market Performance Center</b> (a Roma; 6 rep; autonomia=500€; inbound + problemi complessi + clienti giornalisti &amp; politici; 2gg di tempo x rispondere)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MPC Feedback Time (&gt;=? by 48h)</li> <li>• Final Statement &amp; Case Closure (&gt;=80% by 10days)</li> <li>• Customer Satisfaction Survey</li> <li>• First Contact Solution (&gt;=?% by 1 contact)</li> </ul>
<p><b>Struttura del customer service a livello del dealer</b> (COMPASS; su segnalazione; 4gg per rispondere; 100% info)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dealer Feedback Time (&gt;=90% by 4days)</li> <li>• Dealer Feedback Time After Reminder (&gt;=? by 48h after alert)</li> <li>• Customer Satisfaction Survey</li> </ul>
<p><b>Customer Loyalty Team</b> (2 rep; 100% a rischio churn + 10% a campione; believer-disbeliever-confused)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Satisfaction Survey</li> <li>• Nessun altro KPI specifico</li> </ul>

## 2. Customer database

- Il 30% dei dati di un CDB è obsoleto nel giro di 1 anno (Tapp 2002)
- In USA il 20% dei consumatori all'anno subisce variazioni (Stone 1996)
- Data warehousing e data preparation: 85% degli sforzi di datamining (Thelen , Motter e Berman 2004)
- CDB per cliente e NON per prodotto!

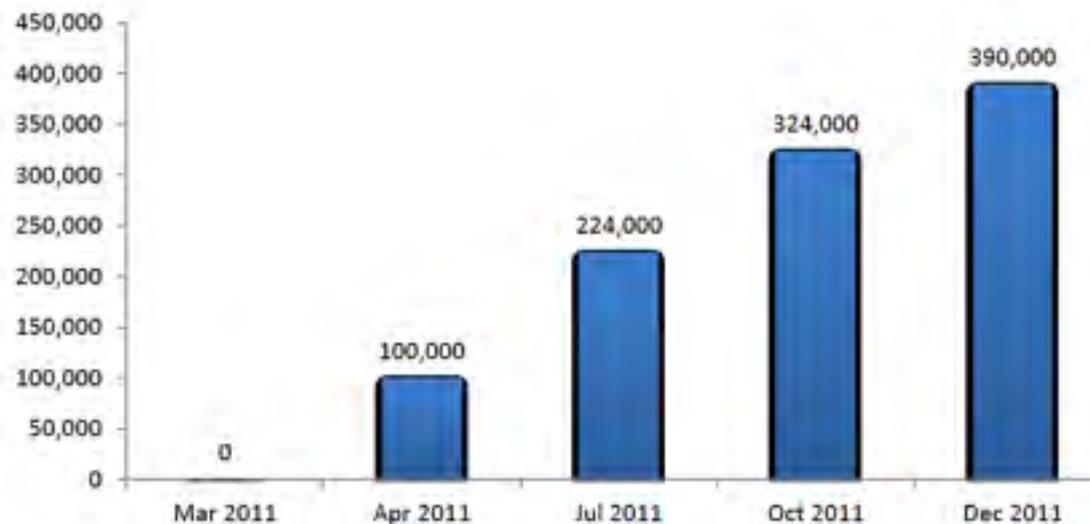
# 3. Profilazione dei clienti

- Storia di acquisto
- Ritorni
- Visite di ecommerce
- Visite su siti
- Tempo speso sulle diverse pagine
- Risposte alle campagne di marketing
- Domande e problemi dei clienti
- Dati sulla competizione aziendale
- Dati sui profili individuali
- Dati da analisi testuali su blog
- Conversazioni e discussioni
- Social network e comunità di utenti (social CRM)
- Interessi
- Motivazioni
- Passioni
- Emozioni
- Propensione alla nostalgia
- Bisogno di toccare
- Fantasia individuale
- ....

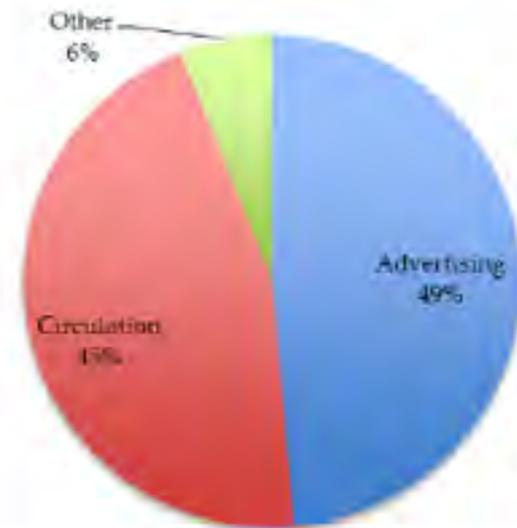


# Esempio: l'online

Sottoscrittori paganti della versione digitale di The New York Times



The New York Times Media Group  
2011 Revenues (\$1.6 billion)



# Quali profili? Es: I giovani che acquistano da librerie online

	Il cliente modaiolo e indipendente	Il cliente amichevole	Il cliente conservatore
Vuole...	Essere sempre aggiornato e alla moda, mostrarsi agli altri come forte e indipendenti		
Atteggiamento verso le librerie online	Il migliore		
Orientamento ad adeguarsi alle norme e alle attese sociali	La più forte		
Auto-percezione di capacità di interazione con le librerie online	La più alta		
Intenzione di acquisto sui siti delle librerie	La più alta		
Frequenza di acquisto sui siti delle librerie	La più alta		
Profilo	Uomini, alto potenziale di spesa, molto esperti di Internet e di librerie online, alto spendenti		

Fonte: Wu 2006.

# Quali profili? Es: I giovani che acquistano da librerie online

	Il cliente modaiolo e indipendente	Il cliente amichevole	Il cliente conservatore
Vuole...		Avere tanti amici, fare attività all'aperto e in gruppo	
Atteggiamento verso le librerie online		Medio	
Orientamento ad adeguarsi alle norme e alle attese sociali		Il più basso	
Auto-percezione di capacità di interazione con le librerie online		Media	
Intenzione di acquisto sui siti delle librerie		La più bassa	
Frequenza di acquisto sui siti delle librerie		La più bassa	
Profilo		Donne, basso potenziale di spesa, poco esperte di Internet e di librerie online, basso spendenti	

Fonte: Wu 2006. 36

# Quali profili? Es: I giovani che acquistano da librerie online

	Il cliente modaiolo e indipendente	Il cliente amichevole	Il cliente conservatore
Vuole...			Sicurezza e solitudine, fare le cose da solo
Atteggiamento verso le librerie online			Il più basso
Orientamento ad adeguarsi alle norme e alle attese sociali			Media
Auto-percezione di capacità di interazione con le librerie online			La più bassa
Intenzione di acquisto sui siti delle librerie			Media
Frequenza di acquisto sui siti delle librerie			Media
Profilo			Donne, basso potenziale di spesa, poco esperte di Internet e di librerie online, medio spendenti

Fonte: Wu 2006.

# 4. Offerte dinamiche

## Amazon's Technical Features



# Never-ending story...



Integrare i dati dei profili

Cross-selling (standard)

Vendita di soluzioni basate sulle preferenze dei clienti (argomento, preferenze, comportamenti, profilo, ...)

## Frequently Bought Together



Price for all three: **\$43.74**

[Add all three to Cart](#) [Add all three to Wish List](#)

[Show availability and shipping details](#)

- This item: **The Great Movies** by Roger Ebert Paperback **\$14.17**
- The Great Movies II** by Roger Ebert Paperback **\$15.16**
- The Great Movies III** by Roger Ebert Paperback **\$14.41**

## Customers Who Bought This Item Also Bought

			
<b>Badlands</b> (Criterion Collection) [Blu-ray] Martin Sheen ★★★★☆ (145) Blu-ray <b>\$25.21</b> ✓Prime	<b>The King of Comedy</b> Robert De Niro ★★★★★ (119) DVD <b>\$6.16</b> ✓Prime	<b>The Stanley Kubrick Archives</b> Alison Castle ★★★★★ (69) Hardcover	<b>Film Critic: A Decade Behind the Scenes in ...</b> Laremy Legel ★★★★★ (55) Paperback <b>\$8.96</b> ✓Prime



# La customer experience di Hilton

- Starwood Hotels and Resorts ha annunciato di progettare un nuovo programma per frequent guest nell'ambito dei suoi alberghi (Sheraton, Westin, e altri).
- Hilton, che ritiene che i programmi di fidelizzazione siano lo strumento di marketing più importante nel settore, deve decidere se imitare le azioni di Starwood o meno

# Cosa ha fatto Hilton?

- Il programma HHW è stato rilanciato nel 2002, come programma di fidelizzazione per i clienti di maggior valore.
- L'obiettivo è quello di aumentare la loyalty dei clienti con maggiore possibilità di aumentare lo "share of wallet" (maggior valore)
- Ma HHW serve anche per creare una immagine unica per tutti i brand della catena:
  - Hilton
  - Embassy Suites
  - Doubletree
  - Conrad
  - Hampton Inns
  - Hilton Garden Inn
  - Homewood Suites
  - Scandic
- Il programma è gestito da Rebecca Wyatt, VicePresident di Brand Integration, e Bala Subramanian, Senior VicePresident di Customer and Brand Strategies.

# Le interazioni critiche

- Il management aziendale ha identificato 16 momenti “critici” nell’esperienza del consumatore, molto importanti anche per il recupero della relazione
- La prenotazione telefonica
- La prenotazione via web
- La prenotazione tramite intermediario
- La comunicazione del brand
- La comunicazione del management sales & account
- L’arrivo
- Il check della stanza (compresa la prima impressione)
- La registrazione
- La sveglia
- La messaggistica
- L’intrattenimento in-room
- Hilton Hhnors marketing & communication
- L’assistenza sul posto
- Il servizio in stanza
- Il portiere
- Il centro servizi business

Obiettivo:  
reingegnerizzare  
queste interazioni  
critiche e  
personalizzarle

# Verso la reingegnerizzazione delle interazioni critiche

- Per ciascuna interazione, si sono posti le seguenti domande:
- Qual è il momento della verità? Quali sono i bisogni? Quali sono le aspettative? Quali sono i desideri? Quali sono le differenze tra i segmenti?
- Qual è l'interazione ideale? Quali gli imperativi? Come si possono anticipare le esigenze?
- Come si può personalizzare il servizio? Come si può rafforzare la lealtà? Quali sono le differenze tra i segmenti?
- Come si può valorizzare l'interazione per esprimere i valori del brand? Come differenziare il brand con la presentazione?
- Come creare le barriere all'uscita?
- Quali informazioni sono necessarie? E quali tecnologie?

# Una telefonata tipo (1/2)

- Reingegnerizzare l'interazione personale e distante della prenotazione
- Lo script della prenotazione è stato reimpostato. HP: telefona Ms. Janet Jones, CFO di una società di intrattenimento, iscritta a HHW dal 1998.
- Rep: "Grazie per aver chiamato Hilton Hhonor Preferred Member Service. Come possiamo assisterla oggi, Ms. Jones?" (risposta al 2° squillo, e chiamare il cliente per nome se il numero di telefono viene riconosciuto).
- Jj: "Sto andando a Alpharetta, per due notti a partire dal 22 agosto".
- Rep: "Controllo subito la disponibilità presso il suo albergo preferito a destinazione...: l'Hilton Garden Inn Northpoint. Noi apprezziamo molto il suo continuo rivolgersi agli alberghi della famiglia Hilton. Mentre controllo la disponibilità all'Hilton Garden Inn Northpoint, vedo che ha trascorso la scorsa notte al nostro Hilton Fisherman's Wharf. Si è trovata bene? ...

# Una telefonata tipo

## (2/2)

- Rep: “Sono desolato: non c’è disponibilità per quel periodo all’Hilton Garden Inn. Posso però confermarle l’Embassy Suites, sempre ad Alpharetta. E’ solo a due isolati di distanza... Dai nostri sistemi operativi vedo che pernotta spesso agli Embassy Suites Hotel. Le prenoto una stanza al 2° piano... un king bed con i cuscini sottili. E’ corretto? (il rep conferma la disponibilità, i dati del cliente, e le preferenze). Per le sue preferenze personali, le inviamo subito una mail di conferma in cui troverà l’indirizzo preciso dell’albergo e la piantina. Mi faccia solo verificare il suo indirizzo e-mail. Posso aiutarla per altre prenotazioni o posso assisterla in altro modo quest’oggi?” (il rep prenota la stanza. Verifica le informazioni sul profilo. Offre altra assistenza)
- Dopo il soggiorno, Ms. Jones riceve una mail di ringraziamento e di follow-up, con la richiesta di indicare eventuali aree di miglioramento della sua esperienza. Nella mail trova anche l’accredito dei punti raccolti

# Gli obiettivi e i risultati del programma

- Incremento dello “share of wallet” dei clienti a maggior valore dal 40% al 45% ✓
- Incremento della retention dei nuovi clienti del 10% ✓
- Incremento dei soggiorni cross-brand del 5% ✓ 25%
- Incremento delle prenotazioni via Internet del 30% ✓ nel 2007
- Riduzione dei costi delle prenotazioni via Internet da 6 a 3\$ ✓ nel 2003 < 4\$

+ Oltre 400,000 clienti non sarebbero stati riconosciuti con i vecchi processi

+ Le telefonate all'HH Service Center motivate da richieste di punti e miglia non registrati sono scese del 30%, e le telefonate per aggiornare il proprio profilo sono scese di oltre il 45%



# La customer experience di Ritz-Carlton



The Ritz-Carlton®

**“We are Ladies and Gentlemen at the service of Ladies and Gentlemen”**

L'unica azienda nel segmento servizi ad aver vinto 2 volte il Malcom Baldrige National Quality Award

### THREE STEPS OF SERVICE

1

A warm and sincere greeting.  
Use the guest name, if  
and when possible.

2

Anticipation and  
compliance with guest needs.

3

Fond farewell. Give them  
a warm goodbye and use their  
names, if and when possible.

*"We are  
Ladies and  
Gentlemen  
Serving  
Ladies and  
Gentlemen."*

### THE EMPLOYEE PROMISE

*At The Ritz-Carlton, our Ladies and  
Gentlemen are the most important  
resource in our service commitment to  
our guests.*

*By applying the principles of trust,  
honesty, respect, integrity, and  
commitment, we nurture and  
maximize talent to the benefit of each  
individual and the company.*

*The Ritz-Carlton fosters a work  
environment where diversity is valued,  
quality of life is enhanced, individual  
aspirations are fulfilled, and  
The Ritz-Carlton mystique  
is strengthened.*



The Ritz-Carlton®

### CREDO

The Ritz-Carlton Hotel is a place  
where the genuine care and  
comfort of our guests is our  
highest mission.

We pledge to provide the finest  
personal service and facilities for  
our guests who will always enjoy  
a warm, relaxed yet refined  
ambience.

The Ritz-Carlton experience  
enlivens the senses, instills  
well-being, and fulfills even the  
unexpressed wishes  
and needs of our guests.

### THE RITZ-CARLTON® BASICS

1. The Credo is the principal belief of our Company. It must be known, owned, and energized by all.
2. Our Motto is: "We Are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen." As service professionals, we treat our guests and each other with respect and dignity.
3. The Three Steps of Service are the foundation of Ritz-Carlton hospitality. These steps must be used in every interaction to ensure satisfaction, retention, and loyalty.
4. The Employee Promise is the basis for our Ritz-Carlton work environment. It will be honored by all employees.
5. All employees will successfully complete annual Training Certification for their position.
6. Company objectives are communicated to all employees. It is everyone's responsibility to support them.
7. To create pride and joy in the workplace, all employees have the right to be involved in the planning of the work that affects them.
8. Each employee will continuously identify defects (MR BIV) throughout the Hotel.
9. It is the responsibility of each employee to create a work environment of teamwork and lateral service so that the needs of our guests and each other are met.
10. Each employee is empowered. For example, when a guest has a problem or needs something special, you should break away from your regular duties and address and resolve the issue.
11. Uncompromising levels of cleanliness are the responsibility of every employee.
12. To provide the finest personal service for our guests, each employee is responsible for identifying and recording individual guest preferences.
13. Never lose a guest. Instant guest pacification is the responsibility of each employee. Whoever receives a complaint will own it, resolve it to the guest's satisfaction, and record it.
14. "Smile—We are on stage." Always maintain positive eye contact. Use the proper vocabulary with our guests and each other. (Use words such as "Good Morning," "Certainly," "I'll be happy to," and "My pleasure." Do not use words such as "O.K.," "Sure," "Hi/Hello," "Folks," and "No problem.")
15. Be an ambassador of your Hotel in and outside the workplace. Always speak positively. Communicate any concerns to the appropriate person.
16. Escort guests rather than pointing our directions to another area of the Hotel.
17. Use Ritz-Carlton telephone etiquette. Answer within three rings and with a "smile." Use the guest's name when possible. When necessary, ask the caller, "May I place you on hold?" Do not screen calls. Eliminate call transfers whenever possible. Adhere to voice mail standards.
18. Take pride in and care of your personal appearance. Everyone is responsible to convey a professional image by adhering to Ritz-Carlton clothing and grooming standards.
19. Think safety first. Each employee is responsible for creating a safe, secure, and accident-free environment for all guests and each other. Be aware of all fire and safety emergency procedures and report any security risks immediately.
20. Protecting the assets of a Ritz-Carlton hotel is the responsibility of every employee. Conserve energy, properly maintain our hotels, and protect the environment.

Copyright ©1999 The Ritz-Carlton Hotel Company.  
All rights reserved. Reprinted with the permission of  
The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Un cliente = 1.100 occasioni per essere deliziato  
(e 92% delle volte, lo è; Fonte Gallup, 2004)

- ✓ Carattere
- ✓ Proattività
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Ottimismo
- ✓ Voglia di lasciare un segno
- ✓ Gold Standard
- ✓ Formazione continua per tutti
- ✓ Autonomia: Fino a \$2.000 per risolvere un problema col cliente

Servizio  
"WOW"

Tasso di  
rotazione  
(26%), meno  
della metà  
della media  
del settore

# 5. Offerte targettizzate

- Grazie a Internet, dati non solo su acquisti finali ma anche:
  - Dati su navigazione
  - Dati su carrello della spesa e lista dei desideri
- Sono utili?
- Sì per le strategie di bundling dei libri ad es:
- Field experiment su un sito web di un editore di Taiwan specializzato in libri in IT e electronic commerce (6 mesi di raccolta dati con 136 libri pubblicati in 14 categorie, 1500 clienti acquisiti come membri, e 24.316 sessioni di navigazione; 197 ordini con 459 libri ricollegabili a 168 membri; e 719 carrelli della spesa ricollegabili a 447 membri)

6 mesi

Strategie di bundling di un editore basate sulla conoscenza dei manager

Risultati medi: 2,7 clienti; 2,8 ordini; 9 libri venduti al mese.

1 mese

9 strategie di bundling basate sui dati

Risultati medi: 22 clienti; 33 ordini; 78 libri venduti.

Fonte: Yang e Lai 2006.

# 6. Customer Loyalty Program

Es: Una piccola libreria indipendente americana si differenzia per:

- Ampia selezione dei titoli
- Alta qualità del servizio



Lancia un customer loyalty program:  
Al prezzo di \$10 si da diritto a uno sconto del 10% su ogni titolo e del 40% sui best-seller

- USA: 2,250 customer loyalty program; 90% dei consumatori iscritto (Berman, 2006)
- Italia: 16ml di famiglie “cardiste”, con il 38% che ne ha  $\geq 3$  (fonte: "Scenari della fidelizzazione in Italia“, 2007)

# Programmi a confronto: laFeltrinelli

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
- 4€ (2€ per <26 e >60-enni) - 10€	2 (Più e MultiPiù): in funzione del prezzo pagato	Tutto	<p>Sconto: 15% su novità (entro 30gg)                      Sconto: 3% per 1€ speso tranne che per libri in promozione                      Sconti: riservati                      Convenzioni (teatri, musei, corsi, ...)</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Selezione di pdt con sconti riservati                      Ordine speciale con 15% sconto                      Proposte personalizzate                      Sacchetti di carta gratis                      Sconto: 15% su combinazione pranzo                      Sconto: 15% musica e cinema                      1 libro gratis per il compleanno</p>	Consegna fisica e contemporanea della carta



Lavora sulla convenienza immediata (sconti subito) & sulla promozione novità & sul cross-selling

# Programmi a confronto: IBS.it

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
0	3 (argento, oro e platino): conquistato per soglia di spesa (150, 300 e 600€/anno)	Tutto, tranne scolastica.	<p>Sconti: 5, 10 e 15% sui libri a seconda del livello</p> <p>Offerte esclusive (libri autografati, Consegna libri Italia/mondo: gratis/scontata)</p> <p>Spedizione in contrassegno scontato</p> <p>Accesso con priorità al servizio clienti (x oro e platino)</p> <p>Agente dedicato del servizio clienti (platino)</p> <p>Convenzioni (teatri, musei, corsi, ...)</p> <p>Bonus a tempo x raccolta punti</p>	



Lavora sull'aumento della customer equity nel tempo & su benefici di status

# Programmi a confronto: Giunti al Punto

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
1€ (gratis per spesa >50€ ; <22 e >60-enni)	3 (25, 50 e 100 punti) con 1 punto=3€	Tutto, tranne promozioni.	<p>Sconto: 5, 13 e 36€ per 25, 50 e 100 punti (pari a 6,7%, 8,7% e 12% di sconto one-shot)</p> <p>Bonus su pdt selezionati x raccolta punti (punti smile)</p> <p>Prezzi outlet: pdt selezionati e riservati scontati dal 30 al 70%</p>	Scadenza = perdita punti



Lavora sulle offerte promozionali per gestire il catalogo

# 5. Programmi a confronto: Arion

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
€ 5	1 (> 150€)	Tutto, tranne promozioni, scolastica, gift-box, o altro.	Sconto: 10% per spesa > 150€ Convenzioni: biglietti scontati per concerti, teatri, ... con servizio di biglietteria gratuito e ritiro in libreria	Consegna fisica della carta



Lavora sull'aumento della customer equity e sull'equità della relazione (ma in modo standard)

# Programmi a confronto: Libraccio

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
0	3 (30, 50 e 100 punti)	Tutto, esclusi periodici e altro venduto a credito o in contrassegno; anche promozioni. 1 punto= 2€ ma 1 punto=12€ per libri scolastici e universitari	Sconto: 3, 6 e 20€ per punteggio (30, 50 e 100 punti) pari al 5%, 6% e 10% di sconto (al max) Offerte speciali: prodotti selezionati a prezzo scontato in certi periodi	Consegna fisica e contemporanea della carta



430.000 iscritti

Lavora sull'aumento della customer equity e sulla gestione del catalogo

# Programmi a confronto: Coop

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
0	4 (45, 100, 200 e 300 punti)	Tutto, esclusi gift box e abbonamenti e rinnovi Touring. 1 punto= 1€	Sconto: 5%, 7%, 10% e 12% di sconto (rispettivamente per 45, 100, 200 e 300 punti).	Consegna fisica e contemporanea della carta Sconti non applicabili su libri in promozione, articoli di cartoleria, DVD, gift box, abbonamenti e rinnovi Touring, e-book



Lavora sull'aumento della customer equity e sulla gestione del catalogo

# Programmi a confronto: Mondadori

Prezzo	Livelli	Raccolta punti	Benefici per il cliente	Vincoli per il cliente
0	3 (1000, 2500 e 5000 punti)	Conversione di spesa in punti diversa per categoria di prodotto (libri, testi scolastici, abbonamenti riviste, ....) e per attività (acquisto, registrazione al sito, partecipazione a concorsi). Esclusione di: quotidiani e periodici, biglietti delle lotterie istantanee e nazionali dell'AAMS, tessere e ricariche telefoniche, biglietti di concorsi a pronostico, generi di monopolio, gift box, gift card e buoni acquisto	Sconto: 5, 20 e 50€ (rispettivamente per 1000, 2500 e 5000 punti)	Esclusi gli sconti su: Elettronica di Consumo, Informatica, Digitale, Multimedia, Gift Box, Gift Card, e Buoni Acquisto. Sconti non cumulabili.

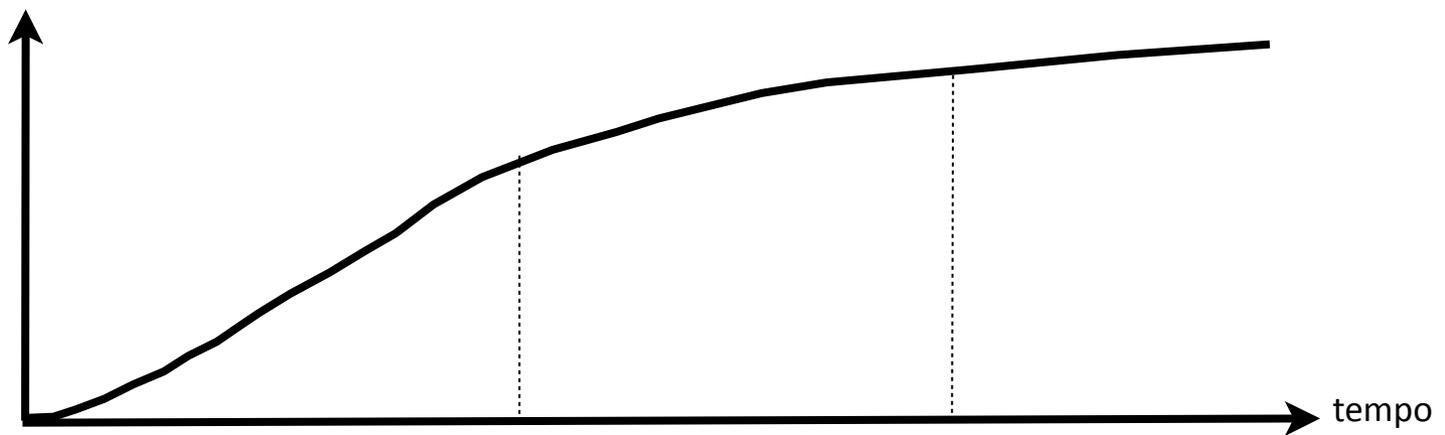


Lavora sull'aumento della customer equity e sulla gestione del catalogo

# Le informazioni raccolte

<i>Customer Loyalty Program</i>	<i>Anagrafica (nome, cognome, indirizzo, data di nascita, sesso)</i>	<i>Contatto (email, telefono)</i>	<i>Stato civile</i>	<i>Titolo di studio</i>	<i>Figli (nr.)</i>	<i>Altri punti di vendita frequentati per libri, musica, home video e games</i>	<i>Professione</i>	<i>Interessi</i>	<i>Pdt di interesse</i>
Carta Più (laFeltrinelli)	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
IBS Premium (IBS.it)	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Giunti Card (Giunti al Punto)	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Arion	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Alta Fedeltà (il Libraccio)	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Librerie.Coop (Coop)	✓	✓	✓	✓	✓	✓ (solo libri)	✓	✓	✗
Mondadori	✓	✓	✗	✓	✓ (nucleo familiare)	✗	✓	✓	✓

intensità  
della  
relazione



	<i>Avvio</i>	<i>Sviluppo</i>	<i>Consolidamento</i>
<b>Vettore della relazione</b>	Valore e soddisfazione	Soddisfazione Fiducia Fedeltà mentale	Equità Lealtà
<b>Obiettivi</b>	Ampliamento base clienti, fedeltà comportamentale, customer knowledge	Approfondimento della relazione, "one-to-one"	Espandere la relazione (CE & SR)
<b>Vantaggi</b>	Benefici prevalenti di tipo economico No servizi particolari Accesso alle promozioni tramite raccolta punti	Analisi dati Differenziazione carte Differenziazione leve	Condivisione di valori Ampliamento value proposition Rete di relazioni
<b>Carta</b>	Convenienza	Knowledge based	Value-based
<b>Esempio</b>	Conad	Tesco	Nectar

Riadattato da Castaldo & Cillo 2002.

# I principi dei programmi di loyalty

1. Devono essere gestiti nel tempo
2. Devono essere segmentati
3. Devono essere integrati nei processi aziendali
4. Devono essere misurati nelle performance
5. Devono essere comunicati con trasparenza

# 7. Azioni di recupero e anti-churn

*Caso: datamining per un importante quotidiano del Midwest USA*

**OBT:** Predire il rischio di churn degli abbonati

- 1) Recency (nr. mesi trascorsi dopo l'ultimo contatto: 1,6; 7,8; e 18 mesi) +
- 2) Pagamento self (sì/no) +
- 3) Anzianità dell'abbonamento (nr. mesi trascorsi: 35, 75, e 115 mesi) +
- 4) Possessori di casa (sì/no) +
- 5) Valore della casa (\$108.900, \$125.900, e \$145.560) +
- 6) Consegna 7gg (sì/no) +
- 7) Provincia

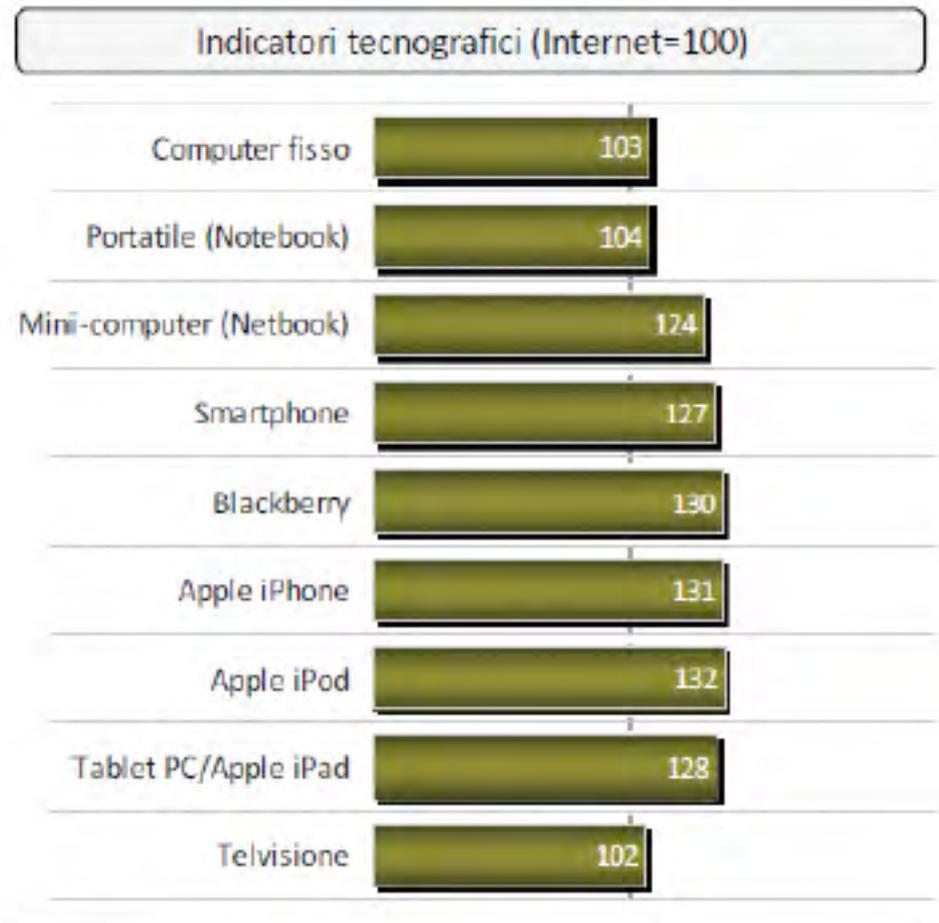
→ **Probabilità di churn dell'abbonato**

**NS:** età, presenza di bambini, genere, professione, disponibilità di carta di credito, anzianità della residenza, reddito, .... (e altre 86 variabili)

Fonte: Gunnarsson et al. 2007.

# 8. Multicanalità

- Gli adulti europei passano in media 13+ ore alla settimana online (Forrester 2012)
- Il 35% dei possessori di cellulari in Europa usa internet mobile (Forrester 2012)
- Più del 65% degli Italiani usa Internet (Audiweb/Nielsen 2012)
- Vendite online di libri di carta: dal 3,3% del 2008 al 12,2% al 2013
- Novità: print on demand, supermercati, librerie virtuali, ....
- Convergenza on- e off-line (ritiro del libro in pdv con Mondadori, IBS.it, ...; ebook; ...)



Human Highway 2012.

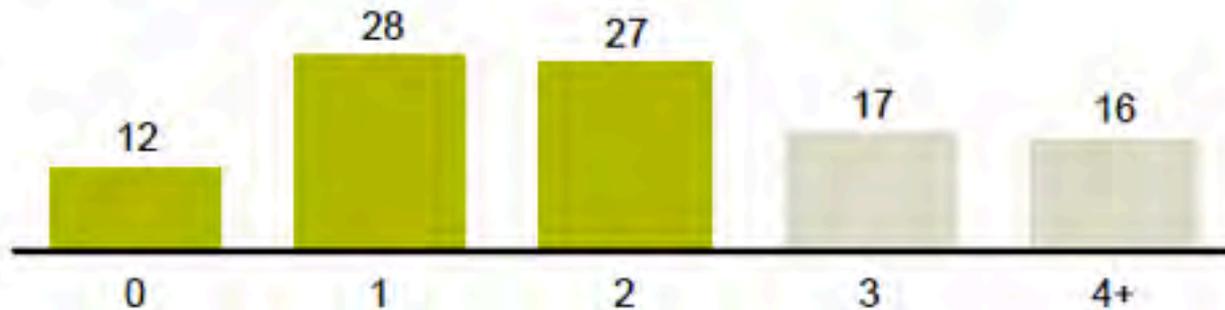
## Very satisfied customers meet their needs through multiple interactions

PAYTV EXAMPLE

Fixing touchpoints can avoid detractors – but need to think journeys to build promoters

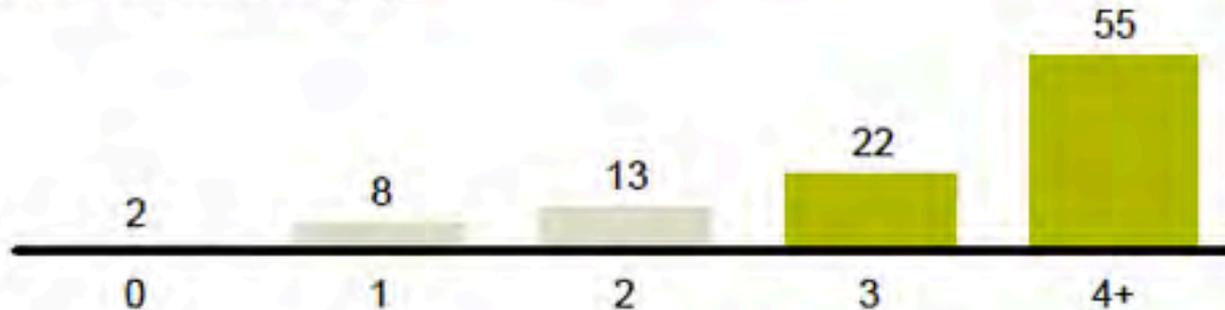
67% of very unsatisfied customers are dissatisfied with only 1-2 touchpoints ...

# of touch points "very unsatisfied" (%)



... while 77% of very satisfied customers build their experience from 3 or more touchpoints

# of touch points "very satisfied" (%)

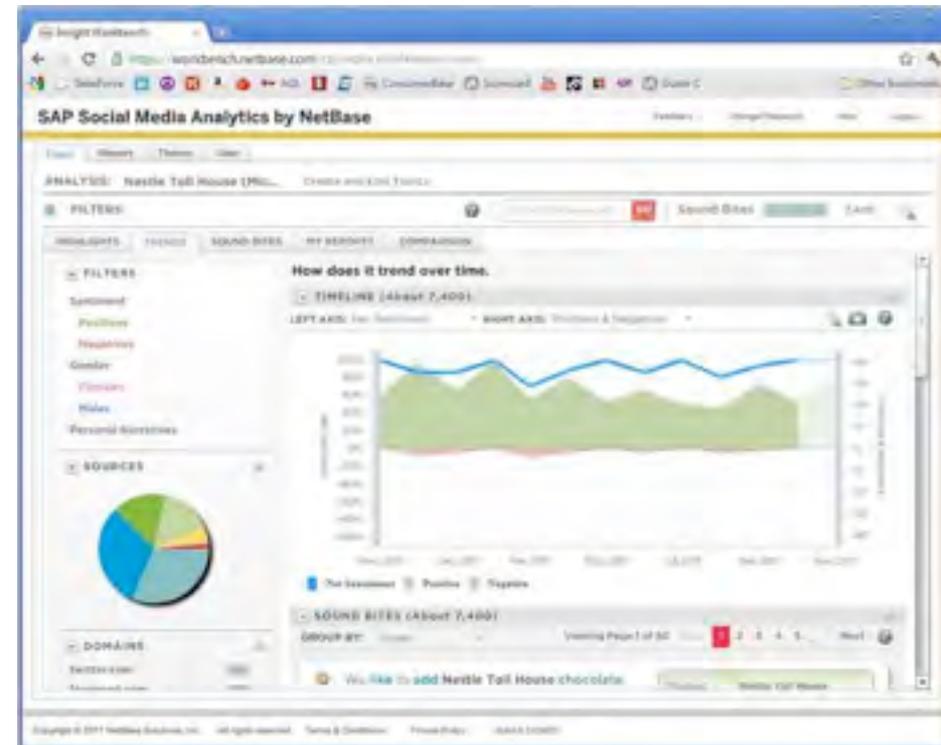


SOURCE: McKinsey Customer Experience Practice

# 9. Misurazione: Indicatori strutturali

- $CRR = \text{Nr. Clienti}_{FA} / (\text{Nr. Clienti}_{IA} - \text{Nuovi Clienti}_{IA})$
- $CR = 1 - CRR$
- $LMP = 1 / CR$
- NPS
- Nr. iscritti al programma
- Nr. iscritti attivi al programma
- Qualità del servizio (mystery shopping)
- Nr. lamentele
- Emozioni

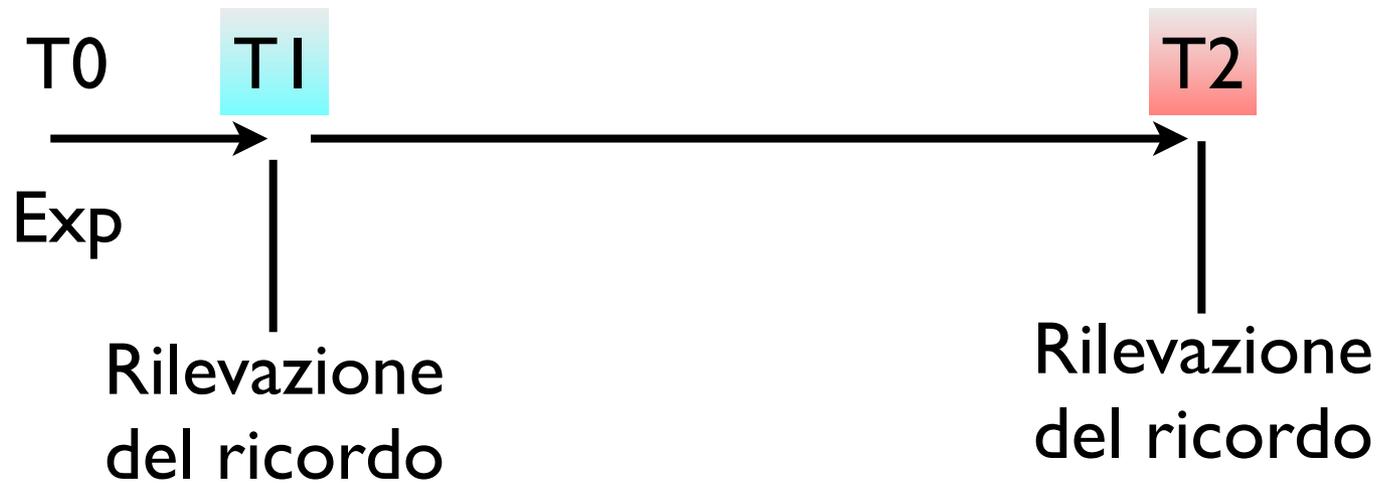
SAP analizza Twitter:



# 9. Misurazione: Indicatori puntuali

- CS
- Anzianità della relazione
- Tempo di risposta alle iniziative promozionali
- Valore attuale: flussi di cassa
- Valore potenziale: share of wallet
- Commenti e lamentele (on e off-line)
- Frequenza di visita
- Tempo di visita
- Intenzione di riacquisto
- Riacquisti
- Cross-buying
- Intenzione di acquisto
- Partecipazione a eventi
- Qualità dei commenti e dei suggerimenti
- Suggerimenti e stimoli
- Coinvolgimento emotivo (es. Norwich Union usa lfeedback emotivi come 'do you feel appreciated as an individual?', 'do you genuinely feel that NU cared about meeting your needs?')

# Quando rilevare il ricordo dell'exp?



Vengono valutati gli ultimi episodi dell'exp vissuta

Vengono valutati i primi episodi dell'exp vissuta

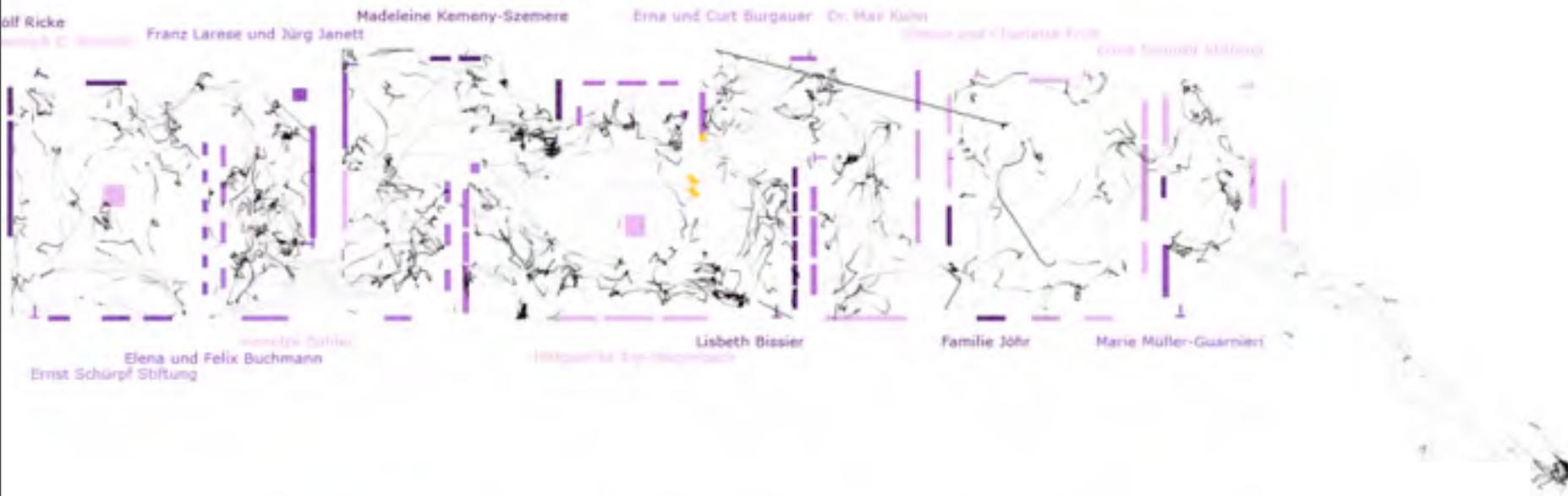
# Una ricerca di neuromarketing all'Art Museum St. Gallen

2009, eMotion research project



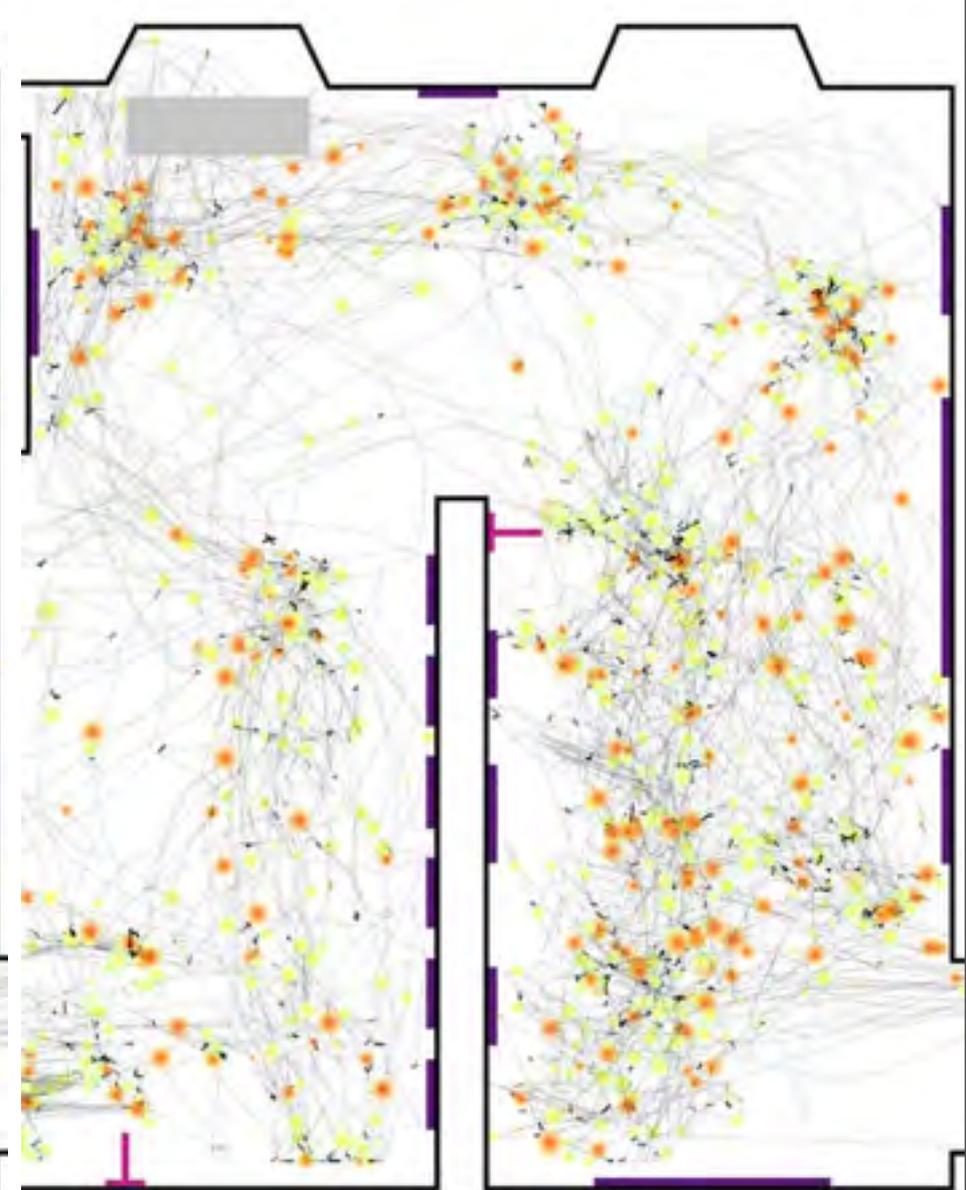
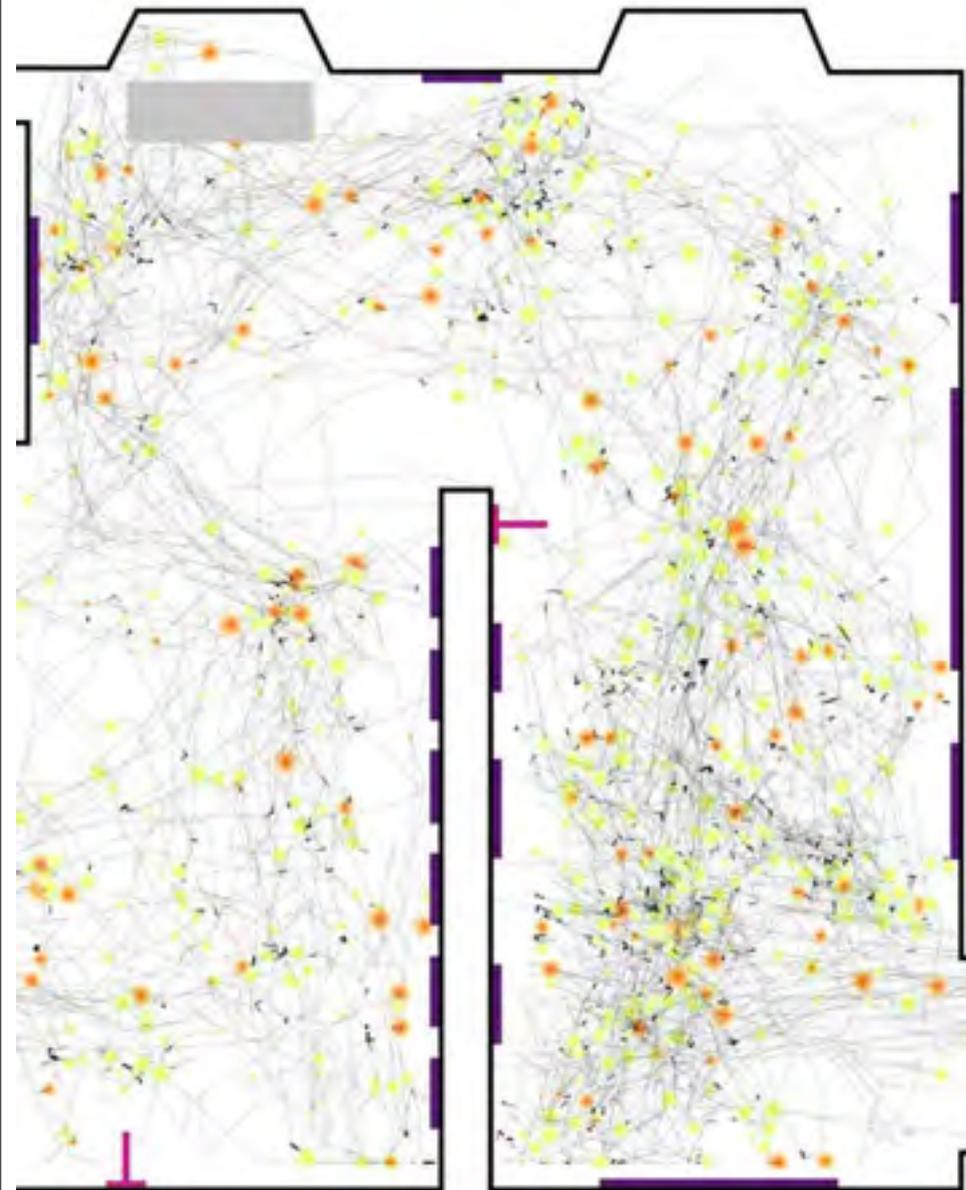


lunedì 27 gennaio 2014



30 partecipanti che hanno discusso

30 partecipanti che NON hanno discusso



SPACE 4

SPACE 4

# Il CEM per il CRM

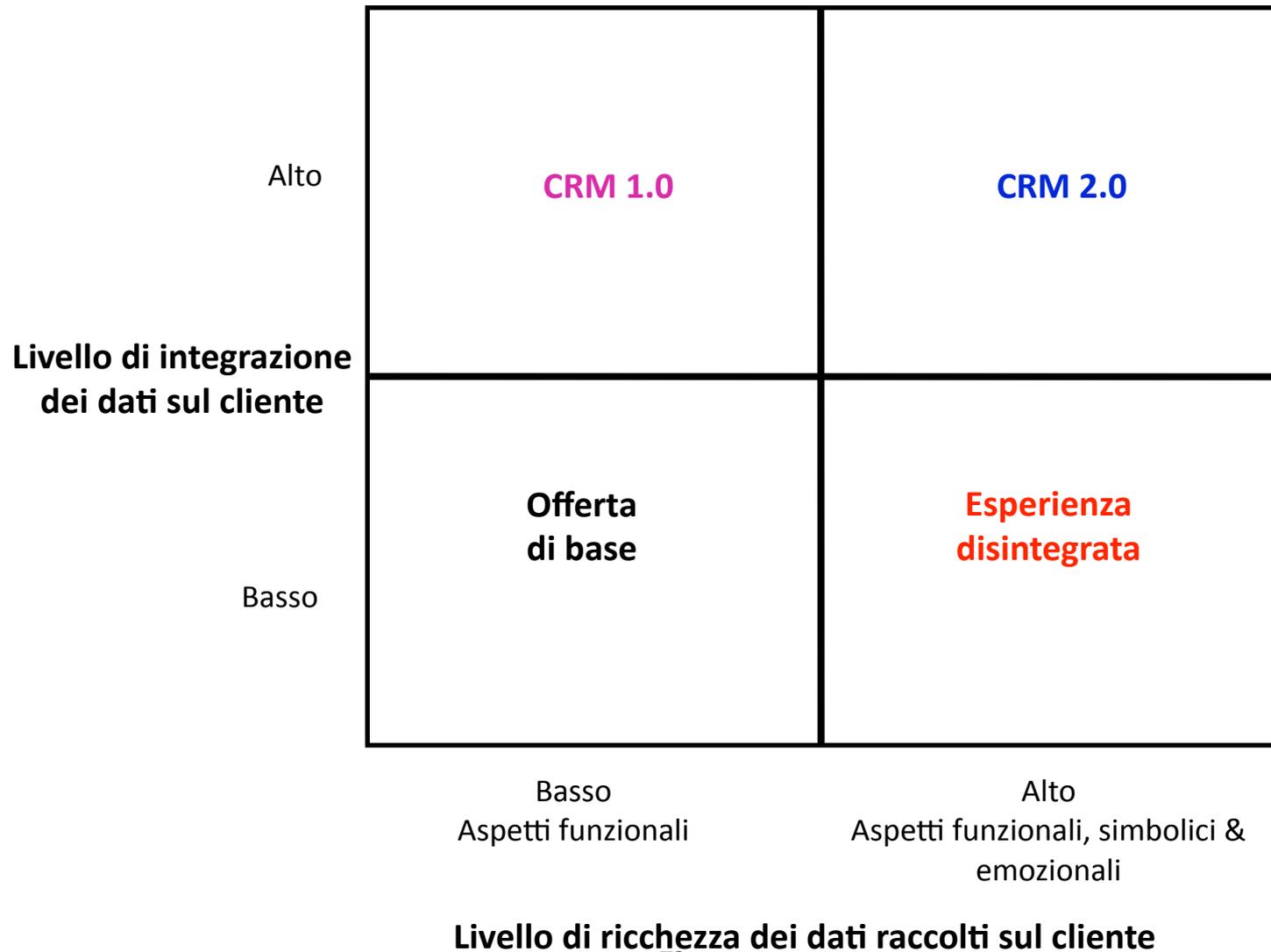
## CRM 1.0

- Focus: i processi
- Valore: funzionale
- Investimenti: tecnologia e transazioni

## CRM 2.0

- Focus: le percezioni
- Valore: emozionale
- Investimenti: persone e interazioni

# Il management delle relazioni con i clienti: 4 opzioni



# Come si fa?

Sistemi  
informativi

Alto

CRM 1.0

CRM 2.0

Livello di integrazione  
dei dati sul cliente

Basso

Offerta  
di base

Esperienza  
disintegrata

Marketing

Personale

Basso  
Aspetti funzionali

Alto  
Aspetti funzionali, simbolici &  
emozionali

Livello di ricchezza dei dati raccolti sul cliente

74

# In quale tipo di libreria funziona meglio il CRM?

- Dove si sa lavorare in gruppo
- Dove ci sono processi organizzativi per permettere ai librai di rispondere alle richieste dei clienti
- Dove si lavora in modo efficiente
- Dove ci sono i dati
- Dove si facilita lo scambio informativo fra librai
- Dove si aiutano i librai a lavorare
- Dove c'è attenzione al risparmio dei costi
- Dove c'è attenzione ai risultati prodotti

management

efficienza

leadership

***Dove ci si crede***