

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BOLOGNA

Corso di laurea magistrale in Comunicazione Pubblica e d’Impresa

**L’interazione tra fornitore e cliente: un territorio
da esplorare**

Tesi di laurea magistrale di Federico Aviano

Relatore: Prof. Pina Lalli

Primo Appello

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice:

INTRODUZIONE	3
I. CAPITOLO 1: L'interazione tra gli individui e le organizzazioni	8
II. CAPITOLO 2: Il quadro della ricerca	23
III. CAPITOLO 3: La relazione tra clienti e fornitori	33
IV. CAPITOLO 4: Esempi di relazioni tra fornitori e clienti	54
V. CAPITOLO 5: L'analisi dei dati	76
VI. CAPITOLO 6: Limiti e prospettive future	90
CONCLUSIONI	91
BIBLIOGRAFIA	93
SITOGRAFIA	100

Introduzione

Il progetto di tesi è nato in funzione dell'interesse nutrito nei confronti del mondo del lavoro in senso lato, inteso soprattutto nel rapporto tra clienti e fornitori. Con il termine fornitori, si intendono realtà aziendali caratterizzate da un'offerta, più o meno variegata, di servizi per le aziende. Tali servizi servono ad aiutare e a supportare le aziende, attraverso funzioni di *staff*. I clienti, che non riescono ad esplicare ogni funzione internamente, sono costretti a delocalizzare parte del lavoro all'esterno della propria realtà. La figura del fornitore è nata in seguito alla crisi del modello dell'impresa integrata, ai profondi cambiamenti nei mercati e alla diversificazione dei prodotti e dei servizi. Inoltre, la velocità del cambiamento tecnologico, il crescente ricorso a processi di *outsourcing*, la ricerca di modelli organizzativi più flessibili e adattivi per reagire ai cambiamenti del contesto, hanno favorito la nascita dei fornitori o staff di supporto, per servizi diversi e anche la necessità da parte dei clienti di rivolgersi a tali fornitori.

Inoltre, lo sviluppo delle ICT (*Information and Communication Technologies*) favorisce la possibilità di realizzare piattaforme organizzative basata sul *network*, contribuendo a ridefinire i confini dell'impresa (Catino 2012: 56).

I fornitori sono formati da numerose unità, specializzate, che forniscono all'azienda un supporto esterno al flusso operativo. Tali unità svolgono funzioni specifiche, operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e forniscono servizi specifici.

L'opportunità di comprensione di queste dinamiche è stata resa possibile grazie al lavoro continuativo presso un'azienda bolognese specializzata in diversi servizi di consulenza teorica e operativa, per le aziende, in merito a: privacy, sicurezza, agevolazioni, web, edilizia, certificazioni, formazione, controllo di gestione, welfare aziendale. Una delle prime considerazioni effettuate, emersa grazie all'esperienza diretta nel mondo del lavoro, è stata che i rigidi manuali realizzati per la gestione dei clienti non sono più efficaci. La gestione di un cliente è infatti complessa e ammette un minimo margine di errore, che, se superato, comporta l'inevitabile perdita del cliente. Per un fornitore, la perdita di un cliente è un fallimento non solo da un punto di vista economico, ma anche reputazionale, in quanto in questo mondo digitalizzato, dove le persone sono spesso online, recensioni, pareri, commenti su Internet possono compromettere in breve tempo un'immagine aziendale consolidatasi negli anni.

I clienti hanno esigenze diverse e sono situati in contesti differenti; pertanto, è impossibile trovare un metodo universale per gestire ottimamente ogni situazione. L'interesse accademico in merito, consiste nell'argomentare tale ipotesi, portando degli esempi concreti e dimostrando come la gestione

di un cliente sia oggi complessa sotto ogni punto di vista, sino a giungere a una categorizzazione degli stessi, in funzione delle peculiari caratteristiche. Non sono state quindi incontrate difficoltà nello scegliere la strada da percorrere per realizzare questo progetto di tesi. Come si sostiene nella *Encyclopedia Communication Research Methods*:

Often the most difficult part of the research process is selecting a topic. Students may encounter two problems: too many ideas or no idea at all (Liu 2018: 4).

In particolare, la domanda di ricerca è la seguente: “Come si sviluppa il rapporto tra clienti e fornitori, nel mercato del lavoro attuale, in funzione delle caratteristiche del cliente?” Si tratta di un argomento interessante, oltre che istruttivo, dove i clienti rappresentano dei casi reali di studio. “As a general rule, the research topic should be something that the scholar is highly interested in and interesting enough for the scholar to devote weeks and months to the research” (*ibidem*). L’interesse su questi argomenti è maggiore oggi, in quanto la gestione dei clienti si è complicata negli ultimi anni, soprattutto in seguito ai cambiamenti causati dal Coronavirus. I *vademecum* e le soluzioni pronte all’uso non sono più efficaci e occorre piuttosto analizzare ogni situazione nel dettaglio, formulando prima e applicando poi una soluzione e un *modus operandi ad hoc*. Le esigenze dei clienti sono sempre più complesse e richiedono una personalizzazione per i prodotti realizzati.

Molti clienti si sentono attratti dai brand che personalizzano prodotti e servizi per rispondere con precisione alle loro esigenze (Kotler 2017: 80).

Le aziende iniziano a percepire la collaborazione con soggetti esterni come non più utile o superflua, soprattutto nei contesti di forte crisi economica. Per esempio, si avverte una errata concezione per cui il web marketing sia un’attività realizzabile anche da figure professionali le cui competenze in merito siano pressoché assenti: si crede erroneamente che chiunque, applicandosi e studiando autonomamente, possa sviluppare con successo strategie di web marketing. In realtà non è affatto così, in quanto il web marketing è un settore ampio, complesso e difficile da comprendere e tale discorso può essere esteso in merito ad altri settori lavorativi. Per tali motivi, le figure di staff sono fondamentali nel panorama aziendale, anche per le piccole e medie imprese e così l’interazione con i clienti assume un ruolo di primissimo piano dal punto di vista sociale ed economico.

Il disegno di ricerca di questa tesi è quindi legato al mondo aziendale attuale, prevalentemente rispetto alla provincia di Bologna, all’interno della quale sono ubicate le aziende oggetto dello studio. Come anticipato, l’ipotesi di ricerca è che non esista un metodo universale sempre efficace per gestire un cliente e renderlo soddisfatto del lavoro svolto. Difatti:

una trasformazione radicale che ci permette di vedere e di iniziare a comprendere in che senso una azienda che oggi è *media company*, deve essere in grado di sviluppare azioni di *content marketing*, ma deve anche essere consapevole dei propri clienti, di cosa vogliono e di cosa non vogliono (è facile proporre un e-commerce, ma poi chi si gestisce le varie lamentele?). Detto in altro modo, il nostro cannocchiale Internet ci fa vedere una nuova realtà in cui tutto è collegato, una nuova realtà che rende chiaro come fare un uso frammentato delle tecniche sia ormai obsoleto (Barbarossa 2019: 14-15).

Ciò significa che il fornitore debba adattarsi alle esigenze del cliente e riformulare il suo metodo di lavoro in funzione delle richieste, ma rimanendo alla guida del progetto, senza farsi quindi prevaricare dal cliente: “I clienti sono il prodotto di un processo di comunicazione estremamente trasversale, che va dalla prospettiva alla ritenzione e di un sistema di erogazione del valore complesso che definisce l’azienda in sé” (*ivi*: 173).

Questo progetto di tesi è stato anche un’occasione per approfondire e fortificare la personale esperienza di relazione con il cliente, che è l’aspetto più difficile ed essenziale del lavoro svolto da parte di un fornitore di un servizio. Tale supposizione è stata verificata sul campo. Gli interazionisti, come Cooley, parlano di introspezione simpatetica, secondo cui “i sociologi dovrebbero mettersi al posto dell’individuo esaminato allo scopo di comprendere meglio le ragioni di uno specifico comportamento” (O’Byrne 2021: 104) ed è ciò che è stato svolto per compiere questa ricerca.

Per rispondere alla domanda di ricerca, è stato analizzato il lavoro svolto da grandi studiosi nel campo della comunicazione e del marketing, come Kotler, ma soprattutto nel campo sociologico dell’interazione, come Goffman e Moscovici. Il marketing e più in generale la comunicazione, insieme all’interazione, formano un binomio indissolubile che si trova alla base di una buona relazione tra persone, quindi tra fornitori e clienti. La stessa organizzazione e la cultura aziendale sono punti chiave di questa ricerca. “Come scrisse il filosofo greco Aristotele nella sua ‘*Politica*’ l’uomo è un animale sociale in quanto tende ad aggregarsi con altri individui e a costituirsì in società.”¹ Inoltre, citando Goffman:

Siamo tutti d’accordo, credo, che il nostro mestiere sia studiare la società. Se mi chiedete perché e a che scopo, vi risponderei: perché esiste (Goffman 1998: 63).

La ricerca si basa quindi sull’analisi dell’interazione e della comunicazione tra gli individui da un punto di vista sociologico, per poi svilupparsi attraverso lo studio delle comunicazioni concernenti alcuni casi reali, finalizzato all’individuazione dei tipi di clienti, per rispondere alla domanda di ricerca. Essi sono stati ricavati grazie a un’analisi qualitativa dei dati raccolti, che ha permesso di

¹ Società partecipativa, <http://www.societapartecipativa.it/blog/?p=163>, data di ultima consultazione, 26/01/2021.

rispondere alla domanda di ricerca e di individuare così il concetto della ricerca. L’aspetto sociologico dell’interazione rimane l’elemento principale all’interno di questa tesi, in quanto:

una gran parte del lavoro di una organizzazione – il processo decisionale, la trasmissione di informazioni, la stretta coordinazione dei compiti fisici – viene svolta faccia a faccia, deve necessariamente essere svolta in questo modo ed è vulnerabile agli effetti faccia a faccia (*ivi*: 63).

Per buona parte della loro storia, gli uomini hanno stabilito relazioni faccia a faccia. Come evidenziato nel successivo capitolo, l’interazione faccia a faccia è il fulcro della relazione tra clienti e fornitori, ne determina quasi ogni aspetto. Allo stesso modo, la sociologia è un punto importante di questo progetto di tesi, in quanto:

La sociologia è lo studio della società, e la società è costituita dagli individui e dalle istituzioni che essi creano per organizzare al meglio le proprie vite. Tali istituzioni includono il governo e la politica, l’economia, la religione, la famiglia, l’educazione, il lavoro, la cultura e i media, il commercio e le organizzazioni, lo sport e il tempo libero (O’Byrne 2012: 2).

La sociologia risponde a una serie di domande complesse, analizzando come funziona la società, come si sviluppa e quindi i rapporti tra gli individui. Perciò, scendendo nel dettaglio, i suoi principi si applicano anche ai rapporti tra clienti e fornitori. Tutte le organizzazioni sono, per certi aspetti, reti sociali e devono essere analizzate come tali, sia al livello delle unità organizzative interne all’impresa, sia a quello dell’intera organizzazione o settore. Sicuramente, affinché una struttura organizzativa funzioni correttamente, deve esistere coordinazione tra le sue parti. Come affermato da Catino:

per divisione del lavoro si intende il processo, governato centralmente dall’organizzazione, di ripartizione dei vari compiti (Catino 2012: 39).

Le azioni degli attori all’interno delle organizzazioni possono essere meglio comprese considerando la posizione che essi occupano nelle reti di relazioni, piuttosto che le loro caratteristiche personali. Gli attori possono modificare la propria posizione nella rete, in quanto le relazioni si creano e cambiano a seguito delle loro azioni.

Un elemento importante nelle reti di piccole imprese è il fatto che ciascuna organizzazione stringe legami multipli a monte e a valle, facendo sì che i consumatori e fornitori possano scegliere con chi trattare / avere legami, ma anche che tale possibilità sia aperta alle imprese produttrici. Il sistema di produzione diventa così una struttura flessibile, aperta, condivisa da tre attori che cooperano: clienti, produttori di prodotti e servizi finali, fornitori di parti o di servizi (*ivi*: 62).

I vantaggi del rivolgersi a un fornitore, da parte di un cliente, sono potenzialmente diversi, come: sviluppare nuove competenze e nuovi prodotti, come nel caso delle attività di ricerca e sviluppo, portare flessibilità e innovazione all'interno dell'azienda, ridurre i costi e i rischi di investimento, sfruttare le sinergie e lo sviluppo di azioni congiunte, formando delle relazioni fiduciarie e durature. Il punto focale della ricerca riguarda la relazione tra un cliente e un fornitore, che assume caratteristiche sempre diverse in funzione del contesto ed è pertanto interessante da analizzare da un punto di vista sociologico e comunicativo. La comunicazione si basa su tre concetti fondamentali: semplicità, chiarezza, evitare l'ambiguità. All'interno di una relazione tra un cliente e un fornitore è estremamente complesso rispettare tali caratteristiche, in quanto molte dinamiche che si sviluppano non sono direttamente controllabili dagli individui.

Sebbene alcune aziende continuino a considerare i propri fornitori come un male necessario, anziché fonte importantissima di capitale d'esercizio, quelle più grosse e lungimiranti consapevoli del fatto che occorre fondamentalmente collaborare con loro, stanno sviluppando un approccio diverso. Ciò implica l'esigenza di lavorare con i fornitori per sviluppare una vera organizzazione che riconosca gli interessi congiunti delle due parti e cerchi di portare avanti sia il loro rapporto che gli affari (Martin 1996: 89).

Affinché sia i fornitori, che i clienti, siano realmente interessati a continuare il rapporto, occorre l'instaurazione di un dialogo costante e costruttivo, ma anche di una reciproca fiducia. Ciò è particolarmente difficile da realizzare nel panorama attuale, a causa della forte crisi economica che costringe le aziende a contenere i costi e alla competizione basata principalmente su una leadership dei costi, per quanto riguarda i fornitori.

Capitolo 1: L'interazione tra gli individui e le organizzazioni

Ai fini della ricerca, Goffman è uno dei principali autori e studiosi di riferimento. Infatti, l'interazione faccia a faccia, descritta nella sua opera “L'ordine dell'interazione”, si trova alla base delle relazioni umane e conseguentemente determina anche quelle tra clienti e fornitori. Entrambi non sono entità astratte, ma composte da individui, i quali interagiscono continuamente in un flusso comunicativo la cui qualità influisce sulla relazione e sulla sua durabilità. Per descrivere l'interazione sociale, Goffman ha utilizzato una metafora drammaturgica: il teatro della vita sociale, secondo cui i soggetti si collocano in una cornice d'interazione costituita da una ribalta, ossia un palcoscenico, in cui recitano determinati ruoli e un retroscena, dove si manifestano le vere essenze degli individui stessi.

“L'interazione sociale può essere definita in senso stretto come ciò che traspira unicamente nelle situazioni sociali, cioè in ambiti nei quali due o più individui sono fisicamente l'uno alla presenza della risposta dell'altro” (Goffman 1998: 43).

Il sociologo ha sottolineato anche come il telefono e la posta (oggi elettronica), siano versioni ridotte di questa realtà originaria, ossia, nella modernità, l'interazione sociale può essere estesa anche a *frame* che non richiedano necessariamente la presenza fisica, nello stesso luogo, degli individui. Tuttavia, la presenza fisica incide rispetto allo sviluppo di un'interazione. Grazie allo sviluppo dei mezzi di comunicazione, l'interazione sociale si svincola dall'appartenenza a un particolare contesto fisico, consentendo agli uomini di interagire tra loro, anche senza condividere lo stesso ambiente spazio-temporale, generando nuove forme di interazione a distanza. Kotler ha specificato l'importanza di sei caratteristiche nei contesti di relazione con i clienti, di cui l'aspetto fisico, in presenza, è una delle principali:

una persona considerata fisicamente attraente tende a esercitare una forte influenza sugli altri (Kotler 2017: 111).

Allo stesso modo, una persona socievole si sente a suo agio quando interagisce con gli altri, mostrando buone capacità comunicative, verbali e non verbali. Inoltre, Kotler ha sottolineato l'importanza dell'intelletto e dell'emotività, ossia la capacità di saper evocare emozioni negli altri, trasmettendo messaggi coinvolgenti, mettendo i clienti a proprio agio, servendosi anche del senso dell'umorismo. L'affidabilità è un altro concetto chiave, in quanto le persone affidabili hanno una buona capacità introspettiva: sanno riconoscere i loro punti di forza, ma anche di debolezza. Sono quindi consapevoli dei propri mezzi e non tergiversano durante una relazione, mantenendo uno spiccato senso di moralità contornato da valori e credenze ferree.

Sicuramente l'ordine dell'interazione è alla base della percezione di normalità del mondo sociale, senza la quale ogni tipo di vita associata sarebbe estremamente precaria. Nell'economia digitale, la sola interazione digitale è insufficiente. Il contatto offline rappresenta un efficace elemento di differenziazione. A differenza di Simmel, Goffman ha affermato che:

L'ordine dell'interazione non è limitato ad alcuni tipi di relazioni sociali, ma è un ordine immanente a qualsiasi situazione di co-presenza, indipendente dalla sfera sociale in cui essa si colloca e dagli individui che vi partecipano (Goffman 1998: 21).

Tale riflessione si addice perfettamente ai temi trattati in questa ricerca, in quanto ogni contesto determina una relazione diversa tra clienti e fornitori, all'interno della quale, però, è possibile riconoscere un ordine. Uno degli obiettivi di questa ricerca è individuare tale ordine, estrapolando dei tipi ideali di interazione tra clienti e fornitori. I tipi ideali sono la classificazione di qualcosa che non rispecchia mai concretamente quello che è il fenomeno concreto, ma astrae alcuni elementi che tendono a ripetersi in certi fenomeni. L'ordine dell'interazione riguarda le condizioni che rendono possibile agli individui di interagire in modo tecnicamente efficace. In una conversazione, come spiegato da Giglioli nella sua prefazione all'opera di Goffman, esistono delle regole, per cui esiste un ritmo nell'interazione, basato su pause, *feedback* e su segnali meta-comunicativi, che indicano il *frame*, per esempio serio o ironico. Nella conversazione si attuano processi di controreazioni non necessariamente consapevoli o intenzionali in modo praticamente inconscio, inconsapevole o inintenzionale e di conseguenza, la conversazione può assumere un corso diverso da quello previsto. Chi insiste nel sostenere opinioni, preconcetti o la propria versione dei fatti senza riuscire a sottoporli a confronto, non riuscirà ad ottenere consenso ed è possibile che peggiori la situazione. Ogni individuo può infatti muoversi fra una molteplicità di cornici. Riconoscendo un determinato *frame*, entra nella situazione e recita un ruolo. L'individuo si colloca nel *frame* come attore sociale. L'attore sociale comunica grazie ai *frames* e attribuisce un senso alla sua soggettività in un contesto, assumendo delle maschere, attraverso le quali presenta agli altri la sua identità sociale, ovvero il *self* e recita un ruolo. Ogni individuo indossa quotidianamente diverse maschere; esiste un *self* proprio dell'individuo, ma è celato.

Certo, l'individuo, inteso come attore sociale, non si trova su un libero mercato dove possa combinare o produrre a piacimento le merci di consumo o riempire placidamente il carrello della spesa: i *frames* delle sue relazioni lo vincolano quanto meno a scegliere di intraprendere uno sforzo condiviso per ritagliare un senso "comune" che, pur temporaneamente e provvisoriamente, renda possibile comunicare con i soggetti con cui sta *hic et nunc* interagendo (Lalli 2001: 182).

Il rapporto tra fornitori e clienti è come una partita a scacchi, composta da mosse e contromosse. La pianificazione dei propri atteggiamenti e l'osservazione di quelli altrui è utile a migliorare la qualità dell'interazione, così come l'osservanza delle regole. “Norme e valori condivisi forniscono il presupposto perché un insieme di attori sia integrato, ossia costituisca una collettività” (Segre 2009: 31). Anche Ferrante e Zan ribadiscono l'importanza dei valori all'interno di un'organizzazione:

La rilevanza del sistema di valori può esprimersi sostanzialmente in due modi. Il primo attiene al sistema complessivo e generale dei valori che caratterizzano un'organizzazione. [...] Il secondo attiene a valori che potremmo definire più propriamente professionali in quanto hanno a che fare con quell'insieme di conoscenze, competenze, modalità d'azione che vengono apprese attraverso l'esperienza e il training professionale (Ferrante e Zan 1994: 38-39).

Un comportamento imprevisto, al di fuori degli schemi, potrebbe essere mal visto e pertanto non tollerato in ambito lavorativo, il quale è normalmente formale. In particolare, Goffman ha individuato due regole all'interno di un'interazione tra individui sconosciuti, perciò, per esempio, tra un fornitore e un cliente, ossia l'uguaglianza di trattamento e la cortesia. Qualora tali aspetti mancassero all'interno di una relazione, essa sarebbe certamente compromessa a priori. Inoltre, anche se, per esempio, il fornitore pensasse di avere rispettato le regole, non è implicito che il cliente abbia la stessa opinione a riguardo, il che rende l'interazione ancora più delicata e complessa.

L'interazione con gli altri finisce per incidere sull'opinione che l'individuo ha di sé, portandolo a vedersi come gli altri lo vedono. Giglioli ha sottolineato come gli uomini non siano automi o robot e tengano particolarmente alla propria immagine di sé, svincolata quindi dalla realtà aziendale ai cui appartengono. Ciò talvolta è pericoloso nel panorama aziendale, in quanto l'individuo potrebbe esporre i punti deboli della sua azienda per salvaguardare il *self*. La difesa personale si verifica soprattutto se l'interazione assume dei caratteri critici e scomodi per almeno un individuo che la compone. Anche per questo motivo, gli aspetti sociologici che determinano la relazione tra le persone sono interessanti ai fini del progetto di tesi. Goffman ha evidenziato come:

I riti che costituiscono la sacralità dell'individuo e ne sostengono socialmente il culto non vanno più ricercati nelle grandi ceremonie pubbliche alle quali pensava Durkheim, ma nei piccoli e apparentemente banali rituali che costellano l'interazione nella vita quotidiana – nel tatto, nella cortesia, nella deferenza, nel contegno, in tutti quei «gesti che talvolta consideriamo insignificanti, ma che di fatto sono forse tra i più significativi (Goffman 1998: 18).

Scendendo nello specifico dell'interazione, l'aspetto cruciale in merito al rapporto tra clienti e fornitori è la vulnerabilità degli individui nei contesti di presenza. Goffman ha estremizzato il concetto, ponendo l'attenzione sui pericoli, anche fisici, che un individuo corre nel momento in cui

si relaziona con un altro. Nella società, tale aspetto normalmente scompare nella vita degli individui poiché esiste un concetto ancora più forte, che è la fiducia. La fiducia è un punto fermo nella relazione tra clienti e fornitori: senza di essa, il rapporto cessa automaticamente. Se l'ordine nell'interazione scompare, è impossibile recuperare la fiducia. Per ovvi motivi, Goffman non ha potuto conoscere e studiare l'evoluzione sociale favorita dallo sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa, soprattutto digitali. Tuttavia, anche la comunicazione che avviene attraverso questi nuovi strumenti è strettamente vincolata al concetto di fiducia e presenta dei pericoli. In assenza della fisicità della relazione, la fiducia diventa ancora più importante, in quanto mancano degli elementi all'interazione, soprattutto quando nella relazione è assente, solitamente totalmente, uno dei cinque sensi dell'uomo, cioè la vista. Senza di essa, l'individuo fatica a individuare un *frame*, a seguire i classici rituali e i passaggi dell'interazione, poiché appunto non vi sono dei riferimenti importanti. Difatti, i rituali comunicativi sono azioni formalizzate, schematizzate, che mettono in atto un particolare modo di organizzare il mondo.

Da un lato gli strumenti digitali hanno favorito la comunicazione, che è divenuta più veloce, meno impegnativa, più pragmatica e meno dispendiosa in termini di tempo ed energie, sia per i clienti, sia per i fornitori. Al contempo, essa ha perso parte della sua efficacia, ponendo in secondo piano l'interazione faccia a faccia di Goffman, la quale ha determinato per secoli la relazione tra gli individui. Il passaggio da un'interazione tradizionale a una digitale non è stato ancora completato e ciò complica la relazione tra clienti e fornitori, i quali si adattano, in questo periodo storico, alla situazione dettata dall'emergenza causata dal Coronavirus, ma faticano a instaurare un rapporto fluido e costante, tipico dell'interazione faccia a faccia. L'interazione faccia a faccia è più dispendiosa, ma permette di mantenere nel tempo una comunicazione chiara ed efficace e soprattutto è più vincolante. Infatti, mentre annullare una riunione tramite un media digitale è consueto, è più difficile riproporre tale annullamento rispetto a un appuntamento che coinvolga più individui, provenienti da luoghi diversi, in uno stesso contesto spazio-temporale.

Dato lo sviluppo tecnologico odierno e le condizioni attuali di distanziamento sociale, è certamente utopico pensare di eliminare l'interazione a distanza, grazie ai mezzi digitali. È vero l'opposto, ossia nel tempo si completerà la rivoluzione digitale, per cui la comunicazione tra gli individui avverrà prevalentemente online. Rispetto a questo, si intende sottolineare come attualmente l'attenzione degli studiosi e dei giovani che si approcciano al mondo del lavoro sia particolarmente incentrata sulle realtà digitali, quando in realtà il successo dell'interazione si fonda su altri concetti e valori, per cui è pericoloso porre in secondo piano le considerazioni ed il materiale prodotto da sociologi come Goffman, Parsons e Moscovici. In particolare, Parsons ha sottolineato l'importanza dei valori in

quanto mezzo per raggiungere l'integrazione sociale. Rispetto alle imprese, esistono dei valori condivisi, come il rispetto, la puntualità, la sincerità, l'affidabilità, che se non presenti ledono i rapporti interaziendali. Quando più persone collaborano per raggiungere un obiettivo, necessitano di un'organizzazione, per coordinare i comportamenti individuali al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti. “L'organizzazione è una forma di azione collettiva reiterata basata su processi di differenziazione e di integrazione tendenzialmente stabili e intenzionali” (Ferrante e Zan 1994: 31). Estremizzando tale situazione, Durkheim ha parlato di anomia, ossia la situazione che si verifica quando la regolamentazione di norme e valori è debole. Su ciò è intervenuto anche Merton, che ha spiegato come:

In una società equilibrata, argomenta Merton, ci deve essere un'uguale enfasi su obiettivi e mezzi disponibili. Se gli obiettivi sono considerati più importanti dei mezzi, si possono abbandonare le regole e si può verificare anomia (O'Byrne 2012: 32).

Tornando all'interazione faccia a faccia, Goffman ha proposto il metodo della microanalisi, che è stato utilizzato anche in questa ricerca. L'interazione faccia a faccia rappresenta un campo dell'interazione a sé stante, che è situazionale, circoscritto in un certo spazio e in un certo tempo. All'interno di questa interazione non esiste solamente l'aspetto comunicativo, basato sul linguaggio. Vi sono essenziali elementi psicobiologici, che tuttavia vanno regolati all'interno della cornice, che sono parte attiva dell'interazione stessa, come: l'umore, la cognizione, l'orientamento corporeo e lo sforzo muscolare. Tali elementi sono spesso evidenti a coloro che si relazionano tra loro, per questo motivo è necessario prestare attenzione anche a tali aspetti. Il linguaggio verbale rimane comunque l'elemento coordinante all'interno di un'interazione. Ne consegue che l'approccio di Goffman alle interazioni tra gli individui è costruttivista e rappresenta un punto fondamentale per questa ricerca, poiché la produzione e l'analisi dei dati si fonda sull'esperienza personale del ricercatore, piuttosto che sulla rappresentazione di una realtà indipendente.

All'interno di ciascuna realtà esistono delle rappresentazioni, che Moscovici ha chiamato rappresentazioni sociali. Esse hanno due funzioni: permettono di categorizzare gli oggetti e le persone con cui ogni individuo interagisce e sono prescrittive, in quanto, derivando dalla tradizione e dalla cultura di ogni società, definiscono delle opinioni e degli atteggiamenti più o meno comuni. Le rappresentazioni sociali non sono riflessi soggettivi o sovrastrutture di un ordine sociale dotato di esistenza indipendente, sono invece parti costitutive dell'ordine sociale. Classificano, danno un senso e un valore alle azioni. Le rappresentazioni sociali sono particolarmente utili nei contesti moderni, caratterizzati da un'elevata complessità e differenziazione, in quanto permettono agli individui di dare un ordine alle cose e di relazionarsi quindi con gli altri. Secondo Moscovici, le rappresentazioni

possono essere espresse sotto forma di opinioni, atteggiamenti e stereotipi. Le opinioni sono delle asserzioni valutative su un oggetto sociale, che hanno caratteri di instabilità, plasticità e specificità. Gli atteggiamenti sono invece orientamenti positivi o negativi verso un oggetto sociale. Infine, gli stereotipi sono risposte stabili e prive di ambiguità nel rifiutare un oggetto sociale. Le rappresentazioni sociali orientano pertanto i significati nell'universo della vita quotidiana e permettono alle persone di orientarsi.

Queste convenzioni ci permettono di sapere che cosa sta per che cosa. [...] Mostrano come ciascuna esperienza vada ad aggiungere ad una realtà predefinita dalle convenzioni che ne stabiliscono chiaramente le frontiere, differenziano i messaggi significativi da quelli che non lo sono e mettono in rapporto ciascuna parte con il tutto, e assegnano ciascun individuo ad una categoria distinta. Nessuna mente è libera dagli effetti del condizionamento precedente che viene imposto attraverso le rappresentazioni, il linguaggio e la cultura che le sono proprie (Moscovici 2005: 13-14).

Moscovici ha ripreso il concetto di rappresentazione collettiva di Durkheim, affermando che il soggetto sociale produce, nel corso dell'interazione quotidiana, una configurazione dotata di senso condivisibile, entro cui possa situare il nuovo, l'insolito, il non familiare. I principali meccanismi all'interno di questo processo di metabolizzazione sono l'ancoraggio e l'oggettivazione, già espressi con Goffman. Per Durkheim, la coscienza collettiva è un insieme di norme, di valori, condivisi da tutti gli individui appartenenti a una comunità e questo concetto può essere esteso anche alla cultura aziendale. Moscovici ha evidenziato tale concetto, spiegando come ogni realtà aziendale sia caratterizzata da un insieme di rappresentazioni specifiche, che la contraddistinguono. La cultura aziendale è importante, in quanto prendere decisioni senza avere la consapevolezza delle forze culturali in atto può produrre delle conseguenze inattese o indesiderate, come ricordato dal teorico dell'organizzazione Schein nel suo volume "Culture d'impresa" (2000). Egli definisce la cultura organizzativa come

l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno, di integrazione interna, che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (Di Marco 2021: 26).

Gli elementi che Schein ha ritenuto essenziali e di riferimento per l'analisi organizzativa sono: i livelli della cultura organizzativa, l'adattamento esterno e l'integrazione interna, i meccanismi di radicamento della cultura, le tipologie di cultura organizzativa e il ciclo di vita della cultura.

In particolare, i problemi di adattamento all’ambiente esterno riguardano gli obiettivi, le strategie e i mezzi utilizzati per realizzare gli obiettivi e valutare le prestazioni. Su questi problemi occorre un consenso minimo dei membri, pena la dissoluzione del gruppo. I problemi di integrazione interna riguardano invece la capacità delle persone interne all’organizzazione di operare come un gruppo. Anche qui emerge l’esigenza di ottenere il consenso, che regola i criteri per includere ed escludere i membri, per distribuire il potere, per stabilire i premi e le punizioni.

Quando un cliente si relaziona con un nuovo fornitore potrebbe verificarsi uno scontro tra culture d’impresa, che non sempre termina per il meglio, in quanto la porzione di senso comune condivisa può anche essere dissonante e portatrice di conflitto tra gli interlocutori. La nozione di senso comune, invece che essere qualcosa “di cui gli attori si limitano a prendere atto”, diventa effetto, prodotto, risultato dinamico “di processi sociali di categorizzazione, stereotipizzazione, identificazione con gruppi, formazione e trasmissione di valori e norme sociali” (Mantovani 1995: 23) e dunque assume un ruolo importante nell’interazione. Secondo Schein, in questo caso vi sono tre panorami possibili: la separazione, la dominazione e la commistione. Nel primo caso, le due realtà mantengono la propria identità specifica, tuttavia necessitano di essere allineate, ossia devono lavorare secondo obiettivi comuni. Nel secondo caso, il fornitore o il cliente impongono la propria cultura aziendale all’altro. Ciò può essere pericoloso, in quanto si possono generare facilmente dei conflitti. Infine, nel caso della commistione di culture, esse si mescolano, per cui il cliente prende spunto dai valori e dalle caratteristiche del fornitore e viceversa. Tale aspetto è il più positivo in termini di sviluppo di impresa, in quanto volto ad un cambiamento e alla messa in evidenza dell’importanza della flessibilità nel mondo aziendale. Schein ha rimarcato come le organizzazioni da lui definite di mezza età, ossia non in grado di innovarsi, siano vulnerabili.

Pertanto il problema della cultura nelle organizzazioni di mezza età è triplice: 1) Come mantenere quegli elementi della cultura che continuano a essere adattabili e collegati al successo dell’organizzazione. 2) Come integrare, mescolare o almeno allineare le varie subculture. 3) Come identificare e cambiare quegli elementi culturali che potrebbero divenire via via meno funzionali a causa del cambiamento delle condizioni dell’ambiente esterno (Schein 2000: 15).

Un’organizzazione non può funzionare senza interagire con clienti, fornitori, concorrenti e altri elementi dell’ambiente esterno. Quando le imprese non si adattano e non evolvono, la cultura aziendale diventa un limite allo sviluppo e può mettere in pericolo l’esistenza dell’organizzazione stessa. Per esempio, una realtà con un fatturato più che positivo, ma incapace per natura e condizioni strutturali di valorizzare e incentivare il personale a rimanere nel lungo periodo, difficilmente riuscirà a realizzare progetti a lungo termine, che necessitano di qualità del lavoro e non solo di quantità.

Spesso nelle realtà aziendali i repentini e obbligati cambiamenti avvengono in ritardo e possono condurre anche al fallimento dell'attività. Non necessariamente le operazioni di *change management* hanno esito positivo. Per questi motivi la cultura aziendale è importante e risiede nel gruppo, quindi negli individui, quindi negli aspetti sociali di un'organizzazione. Cultura aziendale significa condivisione di valori, di obiettivi comuni, di un bagaglio culturale simile. Essi determinano il comportamento degli individui ed esiste un forte legame con la sociologia, con le rappresentazioni sociali.

Approfondendo le caratteristiche della cultura organizzativa, essa è caratterizzata da tre livelli: dagli artefatti, ossia strutture e processi organizzativi visibili, dai valori dichiarati, ossia le strategie, gli obiettivi e le filosofie aziendali e infine dagli assunti taciti condivisi, nonché convinzioni inconsce e date per scontate, che sono un'estrema fonte di valori e azioni. Per comprendere i tre livelli di cultura all'interno di un'organizzazione, è necessario parlare con chi vi lavora, ponendo domande su quanto si osserva e si percepisce. Ciò poiché non si può sapere a priori perché i membri dell'organizzazione si comportino in un certo modo e come l'organizzazione sia costruita. Questa è infatti una delle principali difficoltà che incontrano gli individui facenti parte dei fornitori nel momento in cui instaurano un rapporto con un nuovo cliente. Per esempio, c'è una forte distinzione tra un'azienda a conduzione familiare e una dove il rapporto con i fondatori è marginale. Infatti, le organizzazioni sono state avviate da individui o piccoli gruppi che inizialmente hanno imposto le proprie convinzioni, valori e assunti sulle persone che vi sono state chiamate a lavorare. Un caso eclatante da questo punto di vista è quello della famigerata catena di *fast food* McDonald's, di cui l'imprenditore Ray Kroc² si è impadronito, scardinando i valori e la cultura aziendale dei fratelli McDonald's. In altre parole,

l'essenza della cultura è costituita da valori, convinzioni e assunti imparati insieme che divengono comuni e dati per scontati mentre l'impresa continua ad avere successo (Schein 2000: 21).

In ogni caso, come ribadito anche da Schein, non esiste una cultura aziendale giusta o sbagliata, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare in un determinato momento e a quello che permette l'ambiente in cui si trova ad operare. In aggiunta, l'obiettivo di questa tesi non è quello di criticare eticamente le scelte aziendali, quindi dei fornitori o dei clienti, bensì di osservarle. Sicuramente, ciò che realmente guida la cultura aziendale sono gli assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui le persone basano il proprio comportamento quotidiano. La cultura aziendale, infatti, è stabile, in quanto agli esseri umani non piacciono le situazioni caotiche e imprevedibili, per cui comprendere

² La vera storia di Ray Kroc, <https://www.ilpost.it/2017/01/13/the-founder-storia-vera-ray-kroc/>, data di ultima consultazione, 08/02/2021

una cultura aziendale, da parte di un fornitore, diventa un passaggio fondamentale nella relazione con un cliente e una volta fatto si può conoscere il proprio interlocutore a fondo, essendo in grado di comprenderne le azioni e soprattutto di prevederle, almeno in parte. La cultura aziendale determina anche l'organizzazione del lavoro, come la *lean production*, quindi anche il modo di gestirlo, ossia i tempi e le relazioni tra i soggetti.

Tornando alle rappresentazioni sociali, esse si impongono agli individui che entrano a far parte di una realtà aziendale, condizionandone i comportamenti. Ciò può avvenire sia consapevolmente (artefatti), sia inconsapevolmente (assunti), ma, in ogni caso, il risultato finale riguarda un *modus vivendi* ed *operandi* comune ai membri di una determinata organizzazione, sia che essi siano fornitori, sia che essi siano clienti. Comprendere le rappresentazioni sociali comuni in una realtà aziendale facilita sicuramente la comunicazione con essa. Le rappresentazioni sociali sono inevitabili, come ha sostenuto Asch:

Il fatto più rilevante circa le interazioni umane è che sono degli accadimenti, che sono psicologicamente rappresentati in ciascuno dei partecipanti (Asch 1952: 142).

Ogni volta che avviene un'interazione tra persone sono implicate delle rappresentazioni. Le informazioni ricavate da tale interazione assumono significato proprio in funzione di tali rappresentazioni. Senza, non sarebbe possibile attribuire un senso alle cose. Per tale motivo le rappresentazioni sociali sono così importanti ai fini di questa ricerca, in quanto conducono e condizionano imprescindibilmente le interazioni tra gli individui, quindi tra clienti e fornitori.

Le rappresentazioni, ovviamente, non sono create da individui isolati; tuttavia, una volta create, esse hanno una vita propria, circolano, si fondono, si attraggono e si respingono l'un l'altra, e danno origine a nuove rappresentazioni, mentre le vecchie scompaiono (Moscovici 2005: 20).

Uno dei principali obiettivi di questa tesi è trovare ed osservare le principali rappresentazioni sociali nel rapporto tra clienti e fornitori, esplorando anche la psicologia sociale. Citando Durkheim:

Per quanto riguarda le leggi del pensiero collettivo, esse sono totalmente ignote. La psicologia sociale, il cui compito è quello di definirle, non è altro che una parola che descrive vari tipi di generalizzazioni diverse e vaghe, senza che venga messo a fuoco alcun oggetto definito. Ciò che è necessario è scoprire, confrontando miti, leggende, tradizioni popolari e linguaggi, come le rappresentazioni sociali si attraggano l'un l'altra e si escludano, si fondono insieme o si separino, ecc. (Durkheim 1895).

Le rappresentazioni sociali permettono di far corrispondere ad ogni immagine un'idea e ad ogni idea un'immagine. Esse sono diverse dai concetti, in quanto il fine dei concetti è di astrarre significato dal mondo, introducendovi ordine. Le rappresentazioni sono tuttavia utili a individuare i concetti e il

linguaggio è lo strumento attraverso cui si diffondono. Le rappresentazioni sociali trasmutano le idee in esperienze collettive e alla loro base vi sono due processi: l'ancoraggio e l'oggettivazione.

L'ancoraggio consiste nel confronto di qualcosa di estraneo con una categoria conosciuta. Ossia, permette di associare qualcosa di nuovo con qualcosa di già conosciuto e in un certo qual modo sicuro. L'ancoraggio è particolarmente utilizzato nelle relazioni interpersonali, soprattutto quando un fornitore deve relazionarsi con tanti nuovi clienti, costantemente. Ancorare significa quindi classificare e dare un nome a qualcosa, porre un'etichetta. Questo passaggio si verifica nella quotidianità anche con le persone, che vengono categorizzate e suddivise in seguito a una relazione con loro, ma anche in seguito al resoconto da parte di altri. La classificazione è spesso collegata alla valutazione di una persona, che può essere positiva o negativa e questa influenza le relazioni future. Il modo in cui le persone agiscono sulle cose è permeato dei significati che attribuiscono ad esse. Tali significati sono essi stessi il prodotto dell'interazione sociale tra gli individui e si sviluppano attraverso un accurato processo interno d'interpretazione e negoziazione, nel quale si formano le azioni e gli orientamenti sulle cose. L'etichettamento è il processo per mezzo del quale viene imposta un'identità, il che si manifesta quotidianamente nella realtà sociale e quindi anche nel mondo del lavoro.

La persona è centrale all'interno del rapporto tra clienti e fornitori. Secondo Luhmann, la persona è una forma di autorappresentazione sociale. Si tratta di un artefatto semantico, una semplificazione creata dal sistema di comunicazione stesso. La forma persona non è un sistema, ma una forma di rappresentazione. Una forma è una distinzione che ha due lati, che servono ad includere e ad escludere l'attenzione. In particolare, la forma persona è composta da due parti: una visibile e una invisibile. La forma persona si utilizza per interagire con gli altri e per confrontarsi con se stessi, serve per limitare l'ambito di possibilità dei comportamenti. Classificare una persona, quindi ai fini di questa ricerca un cliente, significa limitarlo “ad un set di comportamenti e di regole che stabiliscono ciò che è permesso e ciò che non lo è, in relazione a tutti gli individui inclusi in questa classe” (Moscovici 2005: 48). Una classe è utile in quanto racchiude un insieme di caratteristiche specifiche comuni agli individui appartenenti a tale classe. L'ancoraggio è quindi caratterizzato dal classificare e dare un nome, in questo caso, ai clienti. L'obiettivo principale di questi due passaggi consiste nel facilitare l'interpretazione delle caratteristiche, la comprensione delle interazioni e delle motivazioni che stanno dietro alle azioni delle persone, giungendo infine alla formazione di opinioni.

L'oggettivazione trasforma l'oggetto precedentemente ancorato in realtà. Oggettivare significa riprodurre un concetto in un'immagine, quindi dare senso a qualcosa. Ciò si manifesta anche attraverso il linguaggio, quindi con la formazione e l'ideazione di nuove parole.

Dal punto di vista psicologico, strettamente collegato alle rappresentazioni sociali di Moscovici, è interessante l'analisi del sociologo in merito al modo di agire umano. In particolare, Moscovici evidenzia come il pensiero sia bicausale piuttosto che monocausale, in quanto stabilisce simultaneamente una relazione di causa ed effetto, ma anche una relazione di fini e mezzi. Dal momento in cui la maggior parte delle relazioni avviene con delle persone, si è posti a confronto con intenzioni e scopi di altri che, per ovvie ragioni, non si possono comprendere sino in fondo. Qualsiasi azione sembra avere un significato nascosto, uno scopo che si cerca di scoprire. Ciò è particolarmente evidente nel mondo del lavoro, dove è difficile comprendere le intenzioni degli altri. Citando Moscovici:

Siamo sempre convinti che le persone non agiscano a caso, che ogni cosa facciano corrisponde ad un piano (*ivi*: 70).

Questa viene definita come causalità primaria. La causalità secondaria, invece, non è spontanea ed è dettata dall'istruzione e dalla visione scientifica del mondo da parte degli individui. Pertanto, essa porta ad analizzare le situazioni come se fossero dei dati, il che è alla base delle ricerche scientifiche e anche di questo progetto di tesi. Secondo Moscovici, ogni individuo è naturalmente obbligato a adottare entrambi i tipi di causalità nella sua vita. Le rappresentazioni sociali determinano sia il carattere dello stimolo, sia la risposta. Conoscerle e spiegare cosa sono costituisce il primo passo in ogni analisi di una situazione o di un incontro sociale.

Le rappresentazioni sociali, come le teorie scientifiche, come le religioni o le mitologie, sono le rappresentazioni di qualcosa e di qualcuno. Esse hanno un contenuto specifico – un significato specifico, inoltre, che è differente da una sfera all'altra o da una società all'altra. Comunque, questi processi sono significativi solo in quanto rivelano la nascita di un tale contenuto e le sue variazioni (*ivi*: 100).

Ne deriva l'importanza delle rappresentazioni sociali che, come evidenziato da Moscovici, propongono il metodo dell'osservazione, piuttosto che i metodi sperimentali. Tale metodo è stato utilizzato in questa ricerca per raccogliere e analizzare i dati relativi alle conversazioni avute con i clienti. Per questo motivo è importante la descrizione, cioè la raccolta e l'analisi di differenti informazioni. Ciò non significa che non creino conflitti. Infatti,

creano a volte dei micro-conflitti a cascata ed esercitano una pressione continua su ciascuno, anche sulle parole che un individuo sceglie e sul tono con cui le pronuncia (Lalli 2001: 193).

Approfondendo il panorama aziendale, dal punto di vista bibliografico non è stato possibile reperire delle fonti che spiegassero approfonditamente il rapporto tra clienti e fornitori rispetto alla sociologia.

Esse si concentrano infatti sulla gestione di un cliente, fornendo consigli e portando degli esempi su come migliorare il rapporto tra le parti, realizzando così delle liste preconfezionate di cose da fare e cose da non fare. Come già anticipato, tali tecniche non sono più efficaci in un mondo complesso e in continuo mutamento come quello attuale. O meglio, non è più efficace seguire alla lettera ogni passo consigliato all'interno di una fonte di questo tipo. È piuttosto preferibile utilizzare tali fonti come un riferimento, estrapolando i migliori contenuti e applicandoli a seconda delle relazioni tra clienti e fornitori. Si tratta quindi di contenuti analizzati in modo situazionale e non universalistico.

In generale, non sono comunque state riscontrate difficoltà a reperire delle fonti bibliografiche in grado di guidare questo progetto di tesi, tuttavia è evidente la propensione di tali fonti alla generalizzazione dei casi aziendali, piuttosto che all'analisi situazionale dei clienti, con la conseguente mancanza di una personalizzazione dei servizi. È relativamente semplice confrontare problematiche o situazioni aziendali tra loro, trovando diverse similitudini che consentono di categorizzarle. Tuttavia, nella pratica le risoluzioni per tali problemi sono diverse in funzione della realtà aziendale. “This is the place to show your client that you understand their needs, and fully grasp the issue they are trying to solve” (Smith 2021: 10). In particolare, come evidenziato da Parsons, ogni organizzazione è composta da attori, che compiono delle azioni.

L'attore è un soggetto fornito di conoscenze che impiega per orientare consapevolmente il proprio agire nei ruoli che svolge e nelle collettività di cui è parte (Segre 2009: 11).

I singoli atti costituiscono le unità di analisi, utili per mettere in evidenza le componenti di ogni azione. Questa ricerca sfrutta proprio il concetto di atto proposto da Parsons, per analizzare i comportamenti degli individui, in quanto ogni azione è un comportamento che può essere esaminato nei suoi elementi costitutivi. Secondo i comportamentisti, il comportamento può essere condizionato o operativo. Il primo consiste nelle reazioni automatiche sulle quali gli individui non hanno un controllo diretto. Il secondo riguarda invece le strategie che vengono elaborate per soddisfare i propri bisogni. Considerando un insieme di attori, ossia clienti, con i quali è stato possibile rapportarsi in qualità di fornitori di servizi, è possibile elaborare prima una raccolta e poi un'analisi dei dati volta all'individuazione di un concetto di ricerca, che sia in grado di rispondere alla domanda di ricerca.

Le strategie organizzative possono essere intese come linee di comportamento che definiscono in linea di massima obiettivi immediati e di lungo termine, sistemi di valore specifico, criteri di orientamento, vincoli all'azione, che inducono ciascun attore, o unità organizzativa, a conformarsi al meglio, secondo il proprio giudizio contingente, a quei comportamenti che dovrebbero garantire il raggiungimento dei risultati attesi (Ferrante e Zan 1994: 38).

Approfondendo il contributo comportamentista, vi sono sette proposizioni fondamentali che riguardano l'azione di un individuo e che interessano il rapporto tra clienti e fornitori: il successo, lo stimolo, il valore, la privazione, l'aggressività, l'approvazione, la razionalità.

Per quanto riguarda il successo, la probabilità che un agente ripeta un'azione dipende dal numero di volte in cui tale azione ha avuto per effetto una ricompensa. La ripetizione di un'azione da parte di un agente è più probabile se gli stimoli sono simili a quelli verificatisi quando l'azione è stata ricompensata. Il valore rappresenta la probabilità che un agente compia un'azione in funzione dell'importanza che riveste per lui. Rispetto alla privazione, il valore di una ricompensa dipende in gran parte dalla sua scarsa disponibilità. Quanto più di frequente una ricompensa viene assegnata, tanto più diminuisce il suo valore. Si potrebbe anche definire come calcolo dei costi e dei benefici. La probabilità che l'azione si verifichi è più alta quando l'agente è convinto che il beneficio conseguibile abbia sufficiente valore. Se un agente non ricevesse la ricompensa attesa o se venisse punito, invece che premiato, crescerebbe la probabilità che diventi irritato o aggressivo. Se invece un agente non ricevesse la punizione attesa o ottenessse un compenso inaspettato, crescerebbe la probabilità che sia felice e assuma un atteggiamento favorevole e il valore attribuito all'azione aumenterebbe. Infine, dovendo decidere come comportarsi, è più probabile che un agente scelga l'azione che porti al beneficio maggiore. Questa analisi mostra ancora una volta quanto l'interazione tra persone sia complessa e si articoli secondo diversi aspetti.

Dinnanzi a una relazione tra un fornitore e un cliente, quindi tra persone, in primo luogo subentrano le condizioni esterne, determinate dall'ambiente. In secondo luogo, si manifestano i mezzi e i fini degli individui. Infine, i valori ultimi di questi. Ne consegue che ogni relazione dipende fortemente dall'ambiente o *frame* all'interno della quale avviene, concetto espresso anche da Goffman. Nella sezione della tesi dedicata ai casi reali, è possibile notare come il *frame* sia determinante ai fini del prosieguo di un rapporto lavorativo e si può facilmente dedurre che una conversazione avuta in contesti differenti, pur avvenendo in merito agli stessi argomenti, produca risultati diversi. Per quanto ovvio possa sembrare, risulta essere fondamentale nella relazione tra un fornitore e un cliente, perché essa può cambiare radicalmente in funzione del *frame*. Parsons ha individuato quattro punti chiave riguardanti l'azione: l'intelligenza, la capacità di prestazione, l'affetto e la definizione della situazione, ossia il *frame*. Qualora una persona sia intelligente, preparata, in grado di coinvolgere emotivamente l'interlocutore e di metterlo a suo agio in una determinata circostanza, riuscirà a raggiungere i suoi scopi. Il cambiamento del *frame* o di una delle altre condizioni può compromettere o modificare la qualità della relazione, che si basa su un delicato equilibrio.

Il funzionalismo e il costruttivismo rappresentano punti di vista differenti in merito all'analisi della società. In questa ricerca non si ha la pretesa di amalgamare le due correnti di pensiero, bensì di estrapolare i concetti più importanti relativamente all'individuo e alla sua interazione, di modo che siano un punto di riferimento. Infatti, il funzionalismo considera la società come un sistema formato da parti interconnesse, mentre il costruttivismo considera la rappresentazione della realtà come il risultato di un processo di costruzione da parte degli individui. Nella sua logica funzionalista, Parsons ha individuato uno schema concettuale noto come AGIL (*Adaptation, Goal attainment, Integration, Latent pattern maintenance*), ossia basato sull'adattamento; sul soddisfacimento delle richieste essenziali del sistema sociale attraverso la mobilitazione delle risorse, la definizione dei fini e delle proprietà tra essi; sull'integrazione, ossia la necessità che un sistema tenga unite le sue parti al fine di ridurre al minimo i conflitti e sulla conservazione del modello latente, ovvero la necessità per cui ogni sistema abbia un certo modello, che comporti il mantenimento del rispetto di certi valori.

I problemi di adattamento all'ambiente esterno riguardano gli obiettivi, le strategie e i mezzi utilizzati per realizzare gli obiettivi e valutare le prestazioni (Di Marco 2021: 28).

Parsons ha aggiunto che il sistema d'azione sociale è diviso in quattro parti: sistema culturale, sistema sociale, sistema della personalità e sistema biologico. In particolare, ciascuna parte è deputata a soddisfare, in ordine, i punti del sistema AGIL sopra descritti. Nello specifico, il ruolo del sistema sociale, che interessa ai fini di questa tesi, è garantire che le norme collettive e i valori del sistema culturale siano trasmessi nel sistema della personalità. Inoltre, il sistema sociale è a sua volta suddiviso in quattro sottosistemi: il sistema economico, il sistema politico, la comunità sociale e il sistema fiduciario. Sempre ai fini di questa ricerca, il sottosistema analizzato nel dettaglio è quello della comunità sociale, che include quindi le reti sociali degli individui e svolge la funzione integrativa dello schema AGIL, punto fondamentale per una corretta relazione tra clienti e fornitori. Per realizzare l'integrazione, l'influenza, in quanto fonte di prestigio, è un ottimo catalizzatore. Frege ha scritto:

L'influenza di una persona su un'altra si ottiene, in massima parte, mediante il pensiero. Si comunica un pensiero. Ma come accade ciò? Una persona ottiene dei cambiamenti nel comune mondo esterno che, percepiti da un'altra persona, si suppone la inducano ad apprendere un pensiero e ad assumerlo come vero (Frege 1977: 38).

L'influenza è pertanto un elemento importante nella relazione tra clienti e fornitori. Come evidenziato anche da Ferrante e Zan, le organizzazioni, in quanto sistemi di ruolo, sono sempre e comunque meccanismi di influenza dei comportamenti individuali e questo per due ragioni. Innanzitutto, perché i membri dell'organizzazione si aspettano comportamenti previsti da chi ricopre i vari ruoli. In

secondo luogo, perché gli individui si comportano in modo diverso dal loro essere naturali, a seconda dei ruoli che ricoprono all'interno delle organizzazioni.

Ricapitolando, l'aspetto sociologico, organizzativo e comunicativo permettono di sviluppare questo progetto di tesi. Non sempre i clienti sono in grado di esprimersi correttamente o di indicare chiaramente quali siano le loro esigenze. Specialmente in questi casi, lo studio del linguaggio e dell'interazione sono degli ottimi punti di partenza per relazionarsi con loro e giungere, in una fase successiva, alla categorizzazione dei clienti stessi. Le categorie, secondo Durkheim, sono un meccanismo fondamentale grazie al quale è possibile suddividere il mondo in modi particolari. Comprendendo il ruolo delle categorie capiamo perché il mondo sociale, nonostante la sua complessità, ci appaia come qualcosa di comune. Garantiscono che le pratiche vengano apprese in una forma che è obbligatoria, ripetibile e dotata di significato.

In conclusione, questo capitolo è stato dedicato all'analisi e alla messa in evidenza delle principali fonti in merito agli ambiti sociali, organizzativi e comunicativi, in funzione della relazione tra persone e più in generale tra clienti e fornitori. Il capitolo successivo è dedicato al disegno della ricerca e all'approfondimento dei temi emersi sino a questo momento, soprattutto dal punto di vista comunicativo e relazionale.

Capitolo 2: Il quadro della ricerca

La digitalizzazione sta modificando il paradigma di gestione dei mercati, con effetti già visibili sui modelli di comportamento economico delle persone e delle organizzazioni. Il principio teorico della centralità del cliente pare realizzarsi, a livello di individualizzazione della relazione di offerta.

Customer centricity è l'espressione nuova che racconta un'idea consueta per chi fa marketing: il *marketing concept*, ovvero il principio che al centro del pensiero d'impresa sia il cliente e non il prodotto (Kotler 2017: XV).

Più gli individui diventano sociali, grazie alla digitalizzazione, più pretendono qualcosa che sia creato appositamente per loro. Le forze verticali non sono più in grado di frenare l'ascesa di quelle orizzontali, per cui i clienti acquisiscono potere e sanno difendersi sia dai trucchi, sia dalle false promesse.

L'azienda deve trattare i clienti come suoi pari e come amici. Il brand deve rivelare il suo carattere autentico ed esprimere con trasparenza il suo valore. Solo così potrà ispirare fiducia (ivi: 15).

I clienti vengono influenzati da un desiderio di conformismo sociale. Ultimamente, ai clienti importa sempre di più dell'opinione altrui, sia nelle logiche *business to business* (B2B), sia nelle logiche *business to consumer* (B2C). In questa ricerca, il B2B ha una prevalenza sul B2C. In ogni caso, in futuro la maggior parte delle decisioni di acquisto personali saranno di fatto decisioni sociali. I clienti non sono più target passivi, ma stanno diventando mezzi attivi di comunicazione. Ne consegue che le aziende non esercitano più il controllo sulle conversazioni, e se censurano i contenuti minano la propria credibilità. Quelle che fanno promesse false e vendono cattivi prodotti non sopravviveranno, secondo Kotler. È ormai praticamente impossibile nascondere i difetti o isolare le lamentele dei clienti in un mondo digitale e trasparente. La connettività ha anche ridotto drasticamente i costi delle interazioni tra le aziende, accelerando le dinamiche di mercato, sino al punto in cui le aziende non possono isolarsi. Per essere vincente, un'azienda deve collaborare con soggetti esterni, come suggerisce lo stesso Kotler:

questo nuovo panorama genera due realtà: una online ed una offline. Le due realtà dovrebbero coesistere e completarsi a vicenda, con l'obiettivo comune di offrire l'eccellenza nella customer experience (ivi: 29).

Sottolineati i cambiamenti sociali in atto, incidenti sui comportamenti dei clienti, per la realizzazione di questa ricerca è stato preso come riferimento il paradigma interpretativista, in quanto i metodi e le tecniche utilizzate hanno un forte impatto sulla realtà sociale studiata e soprattutto l'obiettivo della

ricerca è osservare le motivazioni, le emozioni, le storie, in questo caso dei clienti che si relazionano con un fornitore e comprendere il come dei processi sociali. Per raggiungere l'obiettivo, è stato preso come riferimento un metodo induttivo: dal particolare al generale, per cui sono stati analizzati alcuni casi aziendali reali, provenienti dall'esperienza personale e dalle fonti bibliografiche utilizzate. In seguito, è stata strutturata l'analisi tematica, dalla quale sono state elaborate sia le categorie dei clienti in funzione dell'interazione con essi, sia i tipi ideali di clienti, ai quali sono state riconosciute determinate caratteristiche. Infine, si è trovata la risposta alla domanda di ricerca, elaborando il concetto della ricerca e ricavando poi le conclusioni.

Il mondo aziendale attuale è l'argomento di ricerca. Esso è in continua trasformazione, specialmente in seguito all'avvento di Internet. Nella società moderna e digitalizzata, Internet è parte attiva delle vite degli individui. È *embedded*, *embodied* ed *everyday*. Le persone tendono ad assumerne il controllo, a lasciare una traccia e anche a ricercare l'attenzione da parte degli altri. A proposito di Internet, Hine ha affermato che: "I focus on an ethnography that is for, and not in, the Internet, and because I focus on what I will argue in the rest of this chapter is an embedded, embodied, everyday Internet" (Hine 2015: 23). Jenkins parla di cultura convergente (*convergence culture*), in cui:

vecchi e nuovi media si scontrano, dove forme mediatiche generate dal basso e dall'alto si incrociano, dove il potere della produzione mediale e quello del consumo interagiscono in modi imprevedibili (Jenkins 2010: 11).

Il panorama aziendale è in evoluzione, le regole del marketing e della comunicazione tradizionale, sia nel rapporto con i clienti consumatori, sia nel rapporto con i clienti intesi come aziende, non funzionano più.

Noi veniamo da un marketing dell'offerta, della generazione dell'offerta, un marketing che oggi è obsoleto rispetto a quello che sta accadendo (Barbarossa 2019: 26).

In particolare, attualmente il marketing sta diventando sempre più *digital* e le aziende iniziano a comprendere la sua fondamentale importanza. All'interno di questo panorama, una delle prime necessità di un'azienda che ricerca un fornitore esterno per realizzare dei servizi di comunicazione e di marketing è un sito web chiaro ed accattivante. Il primo biglietto da visita di un fornitore non è più il rappresentante, il consulente, che si rechi direttamente da un cliente per proporre i servizi della sua azienda, ma il sito web. Kotler, in "Marketing 4.0", comunica la nascita di un nuovo consumatore e di un nuovo tipo di cliente, avvolto da una dimensione digitale, di cui i siti web sono stati le avanguardie. Il sito web deve essere veloce, chiaro dal punto di vista dei contenuti, quindi del *copywriting*, deve essere graficamente bello, emozionale, ma soprattutto ben indicizzato sui motori

di ricerca. Infatti, se anche il sito riuscisse a rispettare le caratteristiche sopra elencate, senza vantare però un'ottima indicizzazione, sarebbe invisibile ai motori di ricerca e quindi ai clienti che, di fronte a tale situazione, opterebbero certamente per un altro fornitore. Due delle domande più frequenti che i clienti rivolgono a un nuovo fornitore sono: “Avete un sito web?”, oppure, “Quante visite al mese ha il vostro sito web?”

Come se tutto questo non bastasse, l’azienda deve erogare sondaggi ai clienti. [...] Riassumendo, un’azienda deve analizzare i dati di un e-commerce, di un sito, gli *analytics* rivisti dal sito dal quale arrivano, deve gestire i dati e gli insight dei social, deve gestire le statistiche del mail marketing, le statistiche dei sondaggi, etc. Il tutto si presenta in una pletora di dati dei quali non c’è una sintesi: questo è il problema del digital attuale (*ivi*: 28-29).

Per un fornitore di servizi sul web, vantare un sito web competitivo, realizzare siti web professionali e occuparsi della gestione delle statistiche dei clienti, sono diventati punti chiave all’interno del lavoro, caratteristiche che sino all’avvento della digitalizzazione di massa non erano richieste. Mentre fino a qualche anno fa i report erano generati manualmente dal personale aziendale, ora sono generati direttamente e automaticamente dalle piattaforme online, come Google, per cui sono facili da reperire e da controllare. Le aziende prestano particolare attenzione e interesse a questo e sono alquanto esigenti. Pretendono infatti risultati certificati e certificabili.

Il disegno della ricerca è quindi ampio, inserito nel contesto digitale odierno e comprendente svariati aspetti del marketing e della comunicazione d’impresa. Pertanto, le consuete tecniche di marketing e di vendita non sono più efficaci, specialmente riguardo al rapporto tra un fornitore ed un cliente.

In questo modo mi sono reso conto che applicando semplicemente le tecniche (teorizzate e proposte dai saggi) della contabilità, della contabilità analitica, del controllo di gestione di Kaplan, Norton, dell’*Activity Based Costing* etc. non solo dare denaro, ma anche fare consulenza sui costi industriali alle piccole aziende risultava abbastanza inefficiente (Barbarossa 2019: 35).

Le aziende non sono più interessate al web e al marketing della consulenza e dell’analisi, hanno come obiettivo primario il risultato, inteso in termini economici di conversioni. All’interno di questo panorama competitivo e pragmatico, la relazione con il cliente diventa difficile e fondamentale per un corretto avanzamento dei lavori, verso il risultato finale.

Il punto di partenza di questa tesi riguarda le domande più comuni poste dai clienti ai fornitori, ossia le loro esigenze. L’errore più facile che si possa compiere in un rapporto aziendale, specialmente rispetto alla comunicazione e al marketing, consiste nel presentare al cliente una soluzione universale sempre valida. Ossia, evitare di porsi dal punto di vista del cliente, senza considerare i suoi bisogni.

Things can always be worse for your client so they must always be doing something to prevent that happening (Grantham 2017: 47).

La prima esigenza di un cliente consiste proprio nella personalizzazione dei contenuti. In seguito alla richiesta di personalizzazione, queste sono alcune delle domande più comuni che vengono poste da un cliente al primo incontro: “Da quanto tempo esiste l’azienda? Quanti lavori ha già realizzato? È possibile vedere come agisce? Chi sono i suoi clienti?” (Cannavacciuolo 2018: 242). Ne consegue che i clienti ricercano aziende con una pluriennale esperienza sul campo, con tanti clienti fidelizzati, con risultati dimostrabili, verificabili e soddisfacenti. Questa impostazione mette inevitabilmente in difficoltà le aziende neonate o le *start up*. Ma anche le aziende che, in fase di espansione, ampliano i loro servizi. In tali casi, il fornitore si trova davanti due strategie possibili: abbassare i prezzi rispetto alla concorrenza, oppure dimostrare perché sia una scelta valida nonostante la ridotta esperienza, mettendo in evidenza il curriculum dei membri del team di lavoro.

You get to convince your potential client why you are the most qualified person to take on the job.

[...] What makes you different? Why is that better for your target client? Are you the most cost-effective alternative or the industry’s leading expert? (Smith 2021: 11-21).

Ma anche: “To put it simply, our clients, like ourselves, are more likely to believe something and take action on it if they are allowed to convince themselves” (Grantham 2017: 67). Questo significa mettere in evidenza l’unicità del proprio *brand* e la sua forza. Una domanda comunemente posta dai clienti ai fornitori è: “La vostra azienda dispone di un sito web?” Questo perché il primo impatto è determinante e il cliente si basa sul sito web del fornitore per capire se sia in grado di realizzare un sito web professionale per lui. Il cliente può domandarsi infatti:

Se l’azienda non cura bene il suo sito, come potrà occuparsi di me come cliente? (Cannavacciuolo 2018: 244-245).

Il risultato è l’abbandono immediato della pagina web e la ricerca di informazioni su un altro sito. L’azienda e i suoi prodotti perdono quindi visibilità a vantaggio di un concorrente che ha un sito più strutturato, con testi chiari ed efficaci, orientati al lettore. Ne consegue che il sito web è un punto di riferimento fondamentale oggi, per fornitori e clienti, in un’ottica di crescente digitalizzazione e di una ormai prossima e totale rivoluzione digitale, con conseguenze paragonabili alla prima rivoluzione industriale in termini di cambiamento della società, del mondo del lavoro e del modo di relazionarsi. La tecnologia non è solamente un soggetto che ha cambiato il modo di relazionarsi con un cliente, ma ha modificato anche la sua gestione. Infatti:

L'area IT, ossia il supporto tecnico-informatico, svolge un ruolo fondamentale: realizzazione di database della clientela, sistemi informativi che comunichino tra loro, interscambiabilità dei dati dei singoli clienti, sono tutte esigenze che vanno ad aggiungersi alla massa di lavoro dell'ufficio IT (Peppers *et al*, 2000: 3).

Un aspetto fondamentale del disegno di ricerca riguarda la relazione con il cliente, che il fornitore mantiene quotidianamente. Solitamente tale relazione riguarda un'interazione tra singoli, per cui il *marketing 1to1* è un ottimo strumento per analizzare tale relazione, oltre alle già citate tecniche sociologiche riguardanti l'interazione tra gli individui.

I meccanismi che si mettono in atto in una strategia di marketing 1to1 dipendono dalla comprensione delle varie tipologie dei clienti e da come tali differenze devono influire sul comportamento dell'azienda verso il singolo cliente. [...] Una vera impresa 1to1 mette al primo posto la gestione delle relazioni col cliente e riconosce nella forza o nella debolezza di quelle relazioni i fattori determinanti per una redditività e un successo duraturi (*ibidem*).

Il *marketing 1to1* prevede quattro fasi di realizzazione, fortemente connesse agli aspetti interazionali di Goffman. Nella prima si identifica la clientela, per conoscere le abitudini e le preferenze delle persone che la compongono. Gli esseri umani sono sostanzialmente animali abitudinari e così il cambiamento può risultare difficile. In seguito, si differenziano i clienti in funzione delle loro esigenze e del valore che rappresentano per il fornitore, cioè sono più o meno preziosi. Nella terza fase, si interagisce con i clienti e l'obiettivo è farlo efficacemente. Infine, si personalizzano i servizi rispetto ai clienti. Ai fini di questa ricerca, la terza e la quarta fase sono dei punti di riferimento già emersi, che le logiche del marketing 1to1 mettono in evidenza ribadendone l'importanza. L'efficacia del *marketing 1to1* sta nel non imporsi come un manuale da seguire alla lettera. Infatti, le fasi non seguono un ordine preciso e sono caratterizzate da un elevato livello di flessibilità. Non esiste quindi un modello preciso da seguire, piuttosto delle linee guida che tengono conto specialmente dell'aspetto sociologico e psicologico della relazione tra cliente e fornitore. Infatti, nonostante le etichette poste da un fornitore nei confronti di un cliente, esso non risente di queste da un punto di vista relazionale, in quanto egli è ciò che pensa di essere.

I clienti sono diversi, fondamentalmente in due sensi: per il valore che rivestono per i fornitori e per ciò che essi chiedono ai fornitori stessi. Occuparsi di cui un cliente ha bisogno permette di migliorare la relazione in modo continuativo.

Ogni cliente è unico. Le aziende che riconoscono e affrontano queste differenze intrinseche sono quelle ragionevolmente destinate a prosperare negli anni a venire (Peppers *et al*, 2000: 70-71).

L'interazione con un cliente ha un vantaggio collaterale importante, in quanto, essendo visibile, il cliente coinvolto in essa ne trae l'impressione di avere a che fare con un'azienda interessata alla sua risposta. Essa serve soprattutto a determinare le esigenze dei clienti, che mutano nel tempo.

Il primo contatto con un cliente è relativamente semplice, in quanto è disponibile al dialogo, dal momento in cui è interessato a mostrare i pregi della propria azienda ed è quindi amichevole. Il primo ostacolo da superare riguarda l'accordo economico, che prevede spesso lunghe contrattazioni, della durata anche di mesi e talvolta comporta l'abbandono del progetto e il ripiego, da parte del cliente, su una soluzione che ritenga più vantaggiosa. Una volta trovato l'accordo con un cliente, si passa alla fase più difficile del rapporto con lui, ossia la gestione. La relazione con il cliente si fonda su un equilibrio deteriorabile facilmente rovinabile in modo incontrovertibile, anche a seguito di un dialogo o di un'azione. La comunicazione assertiva è un punto di riferimento da questo punto di vista. “L'assertività è la capacità di difendere se stessi o le altre persone in modo calmo e positivo senza essere aggressivi o turbare gli altri. Le persone assertive esprimono i propri pensieri e sentimenti in modo appropriato e rispettoso” (Parodi 2020: 7). Questo tipo di comunicazione è apprezzata dai clienti, specialmente nel lungo periodo. Essere assertivi non significa essere passivi, significa essere sicuri di se stessi in modo educato. Citando Goffman:

Essere goffo o sciatto, parlare o muoversi in modo sbagliato, significa essere un pericoloso gigante, un distruttore di mondi. E come dovrebbe sapere ogni psicotico e ogni comico, qualsiasi mossa studiatamente impropria può lacerare il velo sottile della realtà immediata (Goffman 1998: 25).

L'aggressività normalmente porta a un'interruzione della comunicazione, perché il messaggio non è chiaro. La rabbia e la frustrazione potrebbero essere l'unica cosa percepita. Due concetti importanti, a tal proposito, sono la fiducia e la sicurezza. La comunicazione assertiva contribuisce ad accrescere la fiducia che il cliente ha nei confronti del fornitore e soprattutto il cliente ha bisogno di sentirsi sicuro. Affinché ciò si verifichi, è necessario avere delle buone capacità di comunicazione verbale, il che significa vantare buone capacità expressive, insieme ad un vocabolario vasto e un tono rassicurante. Comunicare assertivamente significa anche ascoltare con attenzione.

Il fornitore preventiva gli errori umani nei confronti del cliente e trae insegnamento da essi. In aiuto alla risoluzione degli errori, può scendere in campo la comunicazione. La qualità della comunicazione è un requisito richiesto dai clienti ai fornitori e, se presente, assai apprezzato. Quindi, all'interno di questa analisi, la comunicazione rappresenta un tassello fondamentale per lo sviluppo di un rapporto duraturo tra clienti e fornitori. Altrimenti, riprendendo i concetti espressi dal sociologo Weber, si sviluppano controproducenti conflitti:

Il conflitto non è soltanto un'anomalia, ma dilaga in tutta la società in generale (O'Byrne 2012: 44).

Secondo la teoria del conflitto, gli individui e i gruppi non condividono necessariamente gli stessi valori o gli stessi scopi. Talvolta gli scopi di un gruppo sono incompatibili con quelli di un altro e ciò è particolarmente vero nel rapporto tra fornitori e clienti. Si può raggiungere un compromesso, ma se non è possibile, il conflitto è inevitabile.

Tuttavia, i conflitti e le contraddizioni non dovrebbero essere visti automaticamente come qualcosa di negativo, perché sono proprio queste caratteristiche organizzative che talvolta consentono a una struttura sociale imperfetta di funzionare comunque, nonostante le sue imperfezioni (Hatch 1999: 178).

Il conflitto tra fornitore e cliente a volte è necessario per risolvere una situazione controversa e può produrre risultati migliori rispetto a un silenzio inconcludente. Weber ha affermato anche che esistono quattro tipi ideali di agire. Il primo è l'agire razionale rispetto allo scopo, che serve, per esempio, a capire chi sia più adatto per svolgere un determinato lavoro. Il secondo è l'agire razionale rispetto al valore. Si basa quindi sull'etica, che può andare in contrasto con lo scopo. Il terzo tipo ideale è l'agire affettivo, presente nella sfera familiare, ad esempio. Infine, vi è l'agire tradizionale, per cui l'individuo si subordina alle tradizioni e alle norme relative alla cultura di appartenenza, sviluppatesi nel tempo. Il significato dell'agire dipende quindi dalle relazioni sociali che i gruppi hanno. All'interno di una relazione tra clienti e fornitori, tutti e quattro i tipi ideali di agire entrano in gioco e ne condizionano l'andamento. L'agire razionale rispetto allo scopo è certamente il tipo di agire che guida tali forme di relazione, tuttavia, gli altri tipi di agire, che fanno da contorno, condizionano fortemente la relazione stessa. Per esempio, se si sviluppa una relazione affettiva positiva aumenta la probabilità di successo di un accordo. Ma anche, se l'agire tradizionale fosse dissonante, l'accordo potrebbe saltare. Ciò si verifica per esempio quando culture d'impresa differente si scontrano.

Weber riconosce poi un'importante differenza fra azione e comportamento. La prima è soggettiva, mentre il comportamento è presunto oggettivo e oggettivamente osservabile. Esso è una reazione a cui non necessariamente si attribuisce significato, altrimenti diventa un'azione, che è progettata nel tempo. Ne consegue che il comportamento di un fornitore o di un cliente sia più semplice da valutare e studiare rispetto a un'azione. Per progettare un'azione, dal momento in cui è intersoggettiva, Schütz ha specificato l'esistenza di una stretta relazione di motivi e aspettative su cosa possa motivare un'azione e su cosa qualcuno possa aspettarsi in funzione di essa, ossia l'interrelazione di motivi e aspettative. Progettando l'atto, il soggetto immagina il tipo di comprensione e la reazione, facendo delle previsioni e orientando il suo agire. Al tempo stesso, anche l'altro soggetto coinvolto nella relazione fa la stessa cosa. L'essere umano si trova così impigliato in questa rete di significati, dove

il motivo è ciò che dà senso all'agire. Per assumere significato, le azioni hanno bisogno che vi siano dei rapporti, delle relazioni e dei motivi con cui vengano spiegate dagli individui. Secondo Weber, il contesto all'interno del quale avviene l'azione degli individui è definito dagli altri, per cui ogni persona agisce in base ai propri significati, interessi e obiettivi. Accade che l'azione di ognuno è limitata dalla presenza degli altri, che possono ostacolare il raggiungimento degli interessi personali. Le possibilità in questo caso sono tre: l'altro è un ostacolo, uno strumento per il raggiungimento dei propri obiettivi o un aiuto per il raggiungimento di tali obiettivi. Quando un cliente si rivolge a un fornitore ricerca un aiuto e degli strumenti per il raggiungimento dei propri obiettivi, così la relazione si incrina nel momento in cui il fornitore diventa un ostacolo. Per Weber, il conflitto è una possibilità sempre presente, ineliminabile. Non può infatti esistere una società senza conflitto. I concetti espressi dal sociologo dimostrano quanto la relazione tra clienti e fornitori sia mutevole e complessa, basata su un precario equilibrio e interessante da analizzare, caso per caso. Nel disegno della ricerca è necessario anche considerare che i conflitti organizzativi all'interno dei clienti rappresentano un possibile ostacolo per la relazione con loro da parte dei fornitori, in quanto tali problematiche si estendono al di fuori dell'azienda. Inoltre, spesso il personale interno ai clienti è troppo impegnato con i propri compiti quotidiani per assumersi altri incarichi, perciò il ruolo del fornitore si complica anche da questo punto di vista. Il logoramento del cliente è un fattore da considerare con estrema attenzione, poiché condiziona i suoi atteggiamenti. Relazionarsi in modo sbagliato, per esempio insistente, con un cliente in un periodo per lui intenso, può compromettere il rapporto sebbene sia sempre stato idilliaco.

Un'altra grande esigenza relazionale dei clienti nel panorama attuale è l'assistenza. I clienti hanno bisogno di sentirsi sicuri, protetti, difesi e nelle mani di un fornitore affidabile, qualsiasi cosa accada. Spesso i fornitori si limitano a realizzare un lavoro, a consegnarlo e a lasciarlo nelle mani del cliente. Ciò non è gradito dal cliente stesso, in quanto, specialmente sul web, la gestione dei servizi è complessa e incontra dei problemi più o meno gravi. Per esempio, se si verifica un attacco hacker o se un *hosting provider*³ manifesta problemi di affidabilità. Un'innovazione funzionale e funzionante rispetto all'accogliere le domande dei clienti all'interno del panorama digitale consiste nel *chatbot*. Il *chatbot* è uno strumento disponibile gratuitamente e facilmente integrabile sui siti web, come Tidio,⁴ che consente alle aziende di ricevere messaggi in tempo reale e generare dei *leads*.⁵ Con la digitalizzazione dei servizi offerti dalle aziende e l'aumentare della domanda digitale, i chatbot sono

³ Cos'è un hosting: definizione completa, <https://sos-wp.it/hosting-definizione/>, data di ultima consultazione, 16/01/2021.

⁴ Tidio, <https://www.tidio.com/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.

⁵ Definizione di Lead, <https://www.glossariomarketing.it/significato/lead/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.

il primo *touchpoint* che un cliente ha nei confronti di un’azienda e che inizia a cercare con frequenza. “Un *touchpoint* è qualsiasi interazione diretta o indiretta del cliente, online o offline, con un brand e/o altri clienti in relazione al brand, in tutto l’arco del viaggio” (Kotler 2017: 140). Il *chatbot* è ancora più utile se gestito direttamente da un membro dell’azienda, di modo da instaurare un dialogo diretto e reale con il cliente B2C, che pone dei quesiti. Infatti, il *chatbot* serve proprio a trasformare le domande dei clienti in risposte, domande che in mancanza di un *chatbot* il cliente non pone, in quanto non ama inviare una mail per diversi motivi. Il *chatbot* è anche più efficace di una campagna di *e-mail marketing*, per esempio, in quanto:

il rischio, altrimenti, è che le persone si sentano oggetto di un’attività di *mass market* il cui tocco personale rappresenta solo una soluzione cosmetica, e finiscono per non apprezzare affatto il contenuto (Kotler e Stigliano 2018: 102).

Il quadro della ricerca è quindi ampio e approfondisce un aspetto poco presente all’interno dei libri di comunicazione e di web marketing, ossia il complesso rapporto tra un fornitore e un cliente, specialmente in un’ottica psicologica e sociologica.

Dal punto di vista metodologico, il progetto di ricerca è concentrato su casi aziendali reali, che sono stati analizzati nel dettaglio, grazie al lavoro quotidiano nel settore. Sono state raccolte grandi quantità di *thick data*⁶, derivanti principalmente dai dialoghi avuti per e-mail con oltre cento clienti, in qualità di unico fornitore per i servizi web, nonché siti web, e-commerce, social media... Per evitare problematiche legate alla privacy, si è scelto di non citare mai né l’azienda, né le persone che hanno preso parte ai lavori, sia dal lato del fornitore, sia dal lato del cliente. Nel caso dei nomi di persona, sono state riportate le iniziali puntate dei nomi stessi, se presenti. Considerando una media di circa cinquanta e-mail giornaliere ricevute, sono state selezionate le più interessanti ai fini di questa ricerca, quindi dal punto di vista comunicativo e interazionale. I dialoghi con i clienti hanno permesso, in un secondo momento, di riconoscere delle caratteristiche comuni o differenti tra questi, portando così all’elaborazione di categorie o tipi ideali, sia in relazione all’interazione, sia rispetto all’essenza dei clienti. Ciò ha poi permesso di rispondere alla domanda di ricerca, incentrata sul rapporto tra clienti e fornitori nel mercato del lavoro attuale.

Prima di passare a questa parte empirica, è stata approfondita la relazione tra il cliente e il fornitore, fulcro della ricerca. Il punto di partenza è il seguente: “è vitale l’idea che l’industria sia un processo di soddisfazione dei clienti, non un processo di produzione di beni” (Masini *et al.*: 2017: 98). Ogni

⁶ Oltre i big data, cosa sono i thick data e in che modo ci cambieranno la vita, <https://forbes.it/2018/12/10/big-data-thick-data-cosa-sono/>, data di ultima consultazione, 18/01/2021.

organizzazione ha una stretta correlazione con la società, in quanto è un “costrutto sociale formalmente costituito per il raggiungimento di determinati fini” (Ferrante e Zan 1994: 19). Secondo Ferrante e Zan, solo gli individui, non le organizzazioni hanno fini e inoltre i fini non servono a capire il comportamento delle organizzazioni. Certamente le organizzazioni non sono tutte uguali e l’entrata nella maggior parte di esse implica l’indossare la divisa dell’organizzazione in senso lato, quindi sposarne gli ideali, i valori e i modi di vedere le cose. Tuttavia, le organizzazioni, le aziende, incidono sulle regole, non sugli obiettivi degli individui. Quando avviene un rapporto con un cliente, il fornitore si rapporta prima con l’organizzazione del cliente, quindi sta alle sue regole e in seguito si rapporta con i singoli individui, che sono il pubblico finale, che influenza l’interazione. Esiste quindi un processo a due passaggi, che in prima istanza sembra non essere presente. Per questi motivi, anche l’analisi dell’organizzazione è importante ai fini della ricerca, in quanto è in grado di offrire un punto di vista al tempo stesso generale e specifico sulle realtà dei clienti e dei fornitori, intesi come entità e come singole persone.

Capitolo 3: La relazione tra clienti e fornitori

Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione non solo ha creato nuove forme di interazione, ma ha anche dato origine a nuovi tipi di azione, che coinvolgono persone situate in luoghi lontani, nello spazio ed eventualmente nel tempo. Si sono sviluppati nuovi tipi di azioni a distanza, che nel mondo moderno sono diventate sempre più comuni. Mentre nelle società precedenti le azioni avevano luogo all'interno di contesti faccia a faccia e le loro conseguenze non ricadevano al di fuori di tali confini o degli ambienti più prossimi, oggi accade che gli individui orientino le proprie azioni verso altri che non condividono lo stesso contesto spaziotemporale. A causa di questi processi, si è persa la natura dialogica dell'interazione faccia a faccia, la quale si sviluppa in modi difficili da controllare e dominare. Secondo Schütz,

facciamo affidamento sul fatto che i nostri simili reagiranno nei nostri confronti come prevediamo se noi agiamo nei loro confronti in un modo specifici (Schütz 1979: 405).

Tuttavia, l'esperienza quotidiana dimostra il contrario. Ogni gruppo sociale sviluppa una visione del mondo naturale, che i suoi membri danno per scontata. Per Schütz, il mondo sociale è un cosmo complicato di attività umane a cui gli individui attribuiscono significati. Ogni cosa ha un suo nome e un suo posto. Grazie a ciò, il mondo sociale non appare come un insieme disordinato. Il mondo sociale è organizzato perché gli individui possano interpretarlo in cooperazione con altri esseri umani. Tale mondo viene compreso attraverso la conoscenza socialmente derivata e l'esperienza.

Mai sottovalutare l'intelligenza e mai sopravvalutare la conoscenza è una massima efficace poiché la maggior parte della gente è perfettamente in grado di capire le informazioni più complesse, purché siano presentate in una forma che riesce a capire (Martin 1996: 7).

Il mondo sociale è costituito da un flusso di *routines*, di interazioni e di eventi quotidiani. Ciò che interrompe la *routine* ha bisogno di un'attribuzione di significato. I fatti che accadono non sono pertanto oggettivi, bensì costruiti intersoggettivamente. Ciò implica che sia impossibile giudicare oggettivamente una relazione tra un fornitore e un cliente. Per questi motivi è importante distinguere tra conoscenza socialmente derivata e conoscenza socialmente approvata. La prima deriva dall'esperienza pratica del mondo, ossia è un fondo di conoscenza disponibile, costituito da esperienze che gli individui contemporanei e predecessori hanno avuto e che essi hanno comunicato o tramandato. La conoscenza socialmente approvata è invece ogni genere di conoscenza derivata socialmente, la quale assume un peso maggiore se essa non solo è accettata dagli individui, ma anche dagli altri membri di un determinato gruppo di appartenenza. Il potere della conoscenza socialmente

approvata è così esteso che ciò che approva il gruppo di appartenenza è dato per scontato. Un rapporto sociale, nell'impostazione di Schütz, è una connessione fra soggetti che genera delle aspettative reciproche. Ad esempio, rivolgendo una domanda si instaura un'aspettativa reciproca. La conoscenza è quindi un processo incompleto, composto da esperienze umane di tipo collettivo.

Thompson ha approfondito lo studio dell'interazione svolto da Goffman e ha riconosciuto l'esistenza di tre tipi di interazione: l'interazione faccia a faccia, l'interazione mediata e la quasi-interazione mediata. L'interazione faccia a faccia ha luogo in un contesto di compresenza, per cui coloro che vi prendono parte sono immediatamente presenti l'uno all'altro e condividono un comune sistema di riferimento spazio-temporale. In secondo luogo, questo tipo di interazione è dialogica, ossia comporta un flusso di informazioni e di comunicazione a due direzioni, dove, nel caso di questa ricerca, i clienti rispondono ai fornitori e viceversa. Inoltre, nell'interazione faccia a faccia chi vi partecipa trasmette i propri messaggi e interpreta quelli altrui utilizzando una molteplicità di indizi simbolici, come: gesti, espressioni, nuove intonazioni. Chi ascolta, analizza tali indizi simbolici per interpretare i messaggi. Le incoerenze tra indizi e parole rappresentano, per chi le scopre, fonte di ansia e imbarazzo, un sentimento che, in alcuni casi, induce a porre fine all'interazione e a gettare dubbi sulla sincerità di chi parla e ciò è tipico nelle interazioni tra persone che non si conoscono. All'interno di questa interazione si sviluppa una distinzione che Goffman ha chiamato tra ribalta e retroscena, per cui gli individui tendono ad assumere atteggiamenti specifici nei contesti di copresenza e di relazione con gli altri, ossia in presenza si comportano in funzione di ciò che è socialmente approvato o approvabile, mentre quando sono da soli sono davvero loro stessi. Ciò avviene in particolar modo nel rapporto tra i clienti e i fornitori, dove gli interessi della propria azienda vengono teoricamente prima di quelli personali. Thompson ha affermato che:

Le azioni e gli atteggiamenti del sé considerati inappropriati o che rischiano di mettere in discredito l'immagine che la persona sta cercando di proiettare vengono nascosti e riservati per altri ambienti e incontri - per ambienti che, rispetto alla ribalta in cui l'azione ha luogo, potremmo definire «retroscena». In questi ambienti dietro le quinte, gli individui agiscono spesso in modi che contraddicono intenzionalmente le immagini che essi cercano di proiettare quando sono sulla scena. Dietro le quinte, gli individui si rilassano, consentono a se stessi di abbassare la guardia - vale a dire, non pretendono più di controllare le proprie azioni con lo stesso grado di riflessività che utilizzano agendo sulla scena. È raro che il confine tra ribalta e retroscena sia netto, e gli individui si sforzano continuamente di adeguare il loro comportamento agli spostamenti di tale frontiera. (Thompson 1998: 130).

L'interazione mediata riguarda le moderne conversazioni telefoniche, tramite e-mail o attraverso la videoconferenza. Questo genere d'interazione richiede l'utilizzo di un mezzo tecnico che consenta la trasmissione di informazioni o di contenuti simbolici tra persone lontane nello spazio, nel tempo o in entrambe le dimensioni. Coloro che partecipano a tale tipo di interazione non condividono lo stesso sistema di riferimento spazio-temporale, né quindi possono assumere che gli altri comprendano le espressioni che userebbero in una conversazione in presenza. In secondo luogo, l'interazione mediata limita la serie di indizi simbolici a disposizione dei partecipanti. Ad esempio, la comunicazione per telefono rende inutilizzabili le indicazioni legate alla vista, anche se conserva e sfrutta ampiamente quelle legate alla voce. Riducendo il ventaglio degli indizi simbolici utilizzabili, l'interazione mediata limita il numero dei dispositivi simbolici attraverso i quali ridurre l'ambiguità. Rispetto all'interazione faccia a faccia, essa assume dunque un carattere di maggiore indeterminatezza. Poiché l'insieme degli indizi simbolici disponibili è limitato, per interpretare i messaggi trasmessi, gli individui devono ricorrere in misura maggiore alle risorse in loro possesso. Ciò significa che da un lato l'interazione mediata facilita il rapporto tra un cliente e un fornitore, in quanto permette la comunicazione quando i soggetti sono lontani, ma dall'altro riduce il ventaglio di strumenti a disposizione degli stessi per evitare fraintendimenti e malintesi, favorendo così un dialogo costruttivo. Infine, la quasi-interazione mediata indica i tipi di relazione sociale stabiliti dai mezzi di comunicazione di massa, come: i libri, i giornali, la radio e la televisione. Pertanto, non saranno approfondite le sue caratteristiche in quanto non inerenti ai temi trattati in questa ricerca, così come le forme di ibridazione tra i tre tipi di interazione. Gli individui che partecipano a un'interazione, sia essa mediata o faccia a faccia, utilizzano sempre particolari capacità e diversi tipi di risorse. La loro azione è parte di un campo d'interazione strutturato che sia crea, sia limita l'insieme di opportunità a loro disposizione.

Recentemente, Thompson ha introdotto un quarto tipo di interazione, ossia l'interazione mediata online. Alla luce della rivoluzione digitale e della crescita di Internet, Thompson ha mostrato come l'interazione online crei nuove opportunità con conseguenze dirompenti, quali il cambiamento dei ritmi di vita degli individui, del luogo di lavoro e delle interazioni, quindi incide anche sul rapporto tra clienti e fornitori.

Nei suoi studi, Schütz ha sottolineato che nelle relazioni fra attori sociali vi sono gradi diversi di intimità e di anonimato, di vicinanza e lontananza, quindi gli individui non si conoscono tutti allo stesso modo. Meno noto è l'interlocutore, più complessa è la distribuzione sociale della conoscenza quando si attribuiscono dei significati. Vi sono forme diverse di distribuzione della conoscenza e dell'importanza attribuita alle informazioni. Ciò che per Schütz è estremamente importante è cogliere l'attribuzione di rilevanza, nonché ciò che si seleziona per produrre una categoria. Il che prevede di

filtrare delle informazioni e renderle significative. La rilevanza a sua volta dipende dalla disponibilità degli schemi che gli individui hanno disposizione. Gli schemi permettono di distinguere ciò che è importante da ciò che non lo è. Le informazioni che gli individui ricevono ogni giorno sono tantissime e se non vi fossero degli schemi di rilevanza a filtrarle, nulla sarebbe significativo. Schütz ha così analizzato la distribuzione sociale della portata conoscitiva e interpretativa delle informazioni circolanti in un contesto sociale, individuando tre tipologie di attori: l'esperto, l'uomo della strada e il cittadino bene informato. L'esperto ha una conoscenza ristretta ad un campo limitato, chiara, fondata su asserzioni verificate. L'uomo della strada ha una conoscenza pratica in molti campi, non necessariamente coerenti tra loro. Infine, il cittadino ben informato intende giungere a opinioni fondate ragionevolmente, per cui restringerà nei limiti del possibile la zona di ciò che è irrilevante, affidandosi ai suoi istinti. La classificazione di Schütz può essere estesa anche ai clienti e ai fornitori, in quanto le persone che le compongono, rispetto al settore dove operano, si suddividono in: esperti, uomini della strada e cittadini ben informati. Ne consegue che una buona relazione tra clienti e fornitori sussiste quando all'interno del fornitore vi siano degli esperti e all'interno del cliente vi siano dei cittadini ben informati. Questo perché un cliente in grado di comprendere le informazioni date da parte di un fornitore esperto, facilita la relazione stessa e ne migliora l'efficienza in quanto è in grado di apprezzare il parere e i consigli dell'esperto, affidandosi a lui senza interferire dal punto di vista tecnico sui lavori da svolgere. Tale tipo di cliente si auspica di essere bene informato e non si affida a pratiche o ricette routinarie di interpretazione per garantirne continuità e comprensibilità. È dunque il tipo di attore sociale per definizione più flessibile ed aperto ad un flusso di informazioni anche insolite, innovative, distanti dalla propria esperienza immediata. Invece, un cliente uomo della strada fatica a comprendere le nozioni trasmesse dall'esperto, il quale può eventualmente trasformarsi temporaneamente in un uomo della strada per essere più comprensibile. Infatti,

l'uomo della strada tende a tematizzare l'informazione cercando in primo luogo di salvaguardarne un'efficace continuità rispetto al fine pratico immediato e al campo d'esperienza più vicino (Lalli 2001: 170-171).

Secondo Schütz, il cittadino ben informato è la figura migliore da assumere all'interno di una relazione, in quanto si trova tra il tipo ideale dell'esperto e quello dell'uomo della strada. Da un lato egli non ambisce alla conoscenza dell'esperto, dall'altro non si accontenta di una conoscenza limitata e dettata dai sentimenti o dagli istinti. All'interno della vita quotidiana, ogni individuo è un esperto, un cittadino ben informato o un uomo della strada rispetto a un determinato contesto. Ciò si applica anche alla relazione tra clienti e fornitori, dove l'assunzione di un tipo ideale si delinea sin dal primo incontro. All'interno di questi rapporti, un concetto chiave e preponderante è la conoscenza, che

consiste nel dominare una situazione utilizzando la tecnica e l'abilità acquisite all'interno della propria esperienza, ma anche la precisa comprensione del perché, del quando, e del dove servirsene. Essa dipende dalle attribuzioni di importanza che sono il risultato degli interessi degli individui. L'esposizione delle varie zone di attribuzione di importanza rivela che il mondo a portata degli individui costituisce il nucleo centrale dell'attribuzione di importanza primaria. Dunque, un settore del mondo è a portata degli individui che abbiano un comune contesto da definire sulla base dei loro comuni interessi. Si instaurano così dei rapporti sociali con ciò che Schütz definisce l'Altro individualizzato, per cui ognuno può agire sull'Altro e reagire all'azione dell'Altro. Perciò, il cliente è parzialmente sotto il controllo del fornitore, così come il fornitore è parzialmente sotto il controllo del cliente ed entrambe le figure sono a conoscenza di questo fatto. Volgendosi spontaneamente l'uno all'altro, si sintonizzano attraverso alcune attribuzioni di importanza in comune. Infatti, in ogni interazione sociale rimane sempre una porzione del sistema di attribuzioni di importanza di ogni singolo interlocutore non condivisa dall'Altro. Ciò ha due importanti conseguenze. In primo luogo, supponendo che un cliente e un fornitore siano parti di un'interazione sociale, il cliente può non condividere le intrinseche attribuzioni di importanza del fornitore e ciò è assai comune. In secondo luogo, il cliente ha piena conoscenza solo del proprio sistema di attribuzioni intrinseche. Il sistema di attribuzioni di importanza intrinseche del fornitore è, nel suo complesso, non pienamente accessibile al cliente e viceversa.

Rispetto alle attribuzioni di importanza, assumono rilevanza le figure dell'uomo della strada, esperto e cittadino ben informato. Il primo si relaziona in funzione delle proprie attribuzioni di importanza intrinseche e del suo gruppo di appartenenza. Le attribuzioni di importanza imposte le prende in considerazione solo come elementi della situazione da definire o come dati e condizioni del proprio corso di azione. Esse sono semplicemente date e per lui non vale la pena cercare di capire la loro origine e la loro struttura. Tale caratteristica appartiene principalmente ai clienti, più che ai fornitori e facilita la relazione in un primo momento, in quanto il cliente uomo della strada si affida alla guida del fornitore. Tuttavia, in un secondo momento la relazione potrebbe complicarsi in quanto tale tipo di cliente, incapace di comprendere le attribuzioni di importanza del fornitore ed i tecnicismi del suo lavoro, potrebbe rimanere insoddisfatto.

L'esperto è invece a suo agio solo in un sistema di attribuzioni di importanza imposte dai problemi prestabiliti entro il suo campo. O, per essere più precisi, attraverso la sua decisione di diventare un esperto ha accettato le attribuzioni di importanza imposte entro il suo campo come le attribuzioni di importanza intrinseche. Certamente vi sono problemi marginali e anche problemi al di fuori del suo specifico campo, ma l'esperto è incline ad affidarli a un altro esperto nel cui ambito di interessi si suppone essi rientrino.

L'esperto muove dal presupposto che non solo il sistema di problemi posti nell'ambito del suo campo sia rilevante, ma che esso sia l'unico sistema rilevante. Ogni sua conoscenza si rifà a questo schema di riferimento che è stato stabilito una volta per tutte. Colui che non lo accetta come il sistema monopolizzato delle proprie attribuzioni di importanza intrinseche non condivide con l'esperto un universo di discorso (Schütz 1979: 414).

Rispetto ai clienti, il cliente esperto è insidioso per un fornitore, in quanto avrà delle richieste qualitativamente elevate, controllerà severamente lo stato di avanzamento dei lavori, giungendo eventualmente allo scontro. L'esperto assume la tendenza a non riconoscere la delocalizzazione del lavoro come un'opportunità, ma come una condizione necessaria di cui pretende tuttavia di mantenere il totale controllo, in quanto si reputa l'unico in grado di poter terminare un lavoro o risolvere un problema con successo. La relazione con un cliente esperto significa, per il fornitore, stare alle sue regole, ai suoi ritmi, al suo sistema di attribuzioni di importanza, sacrificando il proprio. Questo tipo di relazione è la più difficile da instaurare e da mantenere nel tempo, dal momento in cui i potenziali punti di attrito sono svariati e si manifestano al completamento di ogni step di un determinato lavoro. Il cliente esperto difficilmente accetterà un consiglio da parte di un fornitore, se in contrasto con la sua idea.

Infine, Il cittadino ben informato si trova situato in un ambito che appartiene a un numero infinito di possibili schemi di riferimento. Sceglie lo schema di riferimento in funzione del suo interesse, ispezionando le zone di attribuzione di importanza che si adattano a esso, raccogliendo quante più conoscenze possibile e restringendo la zona di ciò che è irrilevante. Il cittadino ben informato, in qualità di cliente, è il più facile da gestire per un fornitore, in quanto apprezza il suo intervento, si informa dal punto di vista tecnico, lasciando una libertà d'azione più o meno ampia. Tra un fornitore e un cliente cittadino ben informato si instaura normalmente un rapporto di collaborazione duraturo, di fiducia reciproca, dove le richieste del cliente aumentano nel tempo in quanto apprende dal fornitore e ambisce a migliorare ancora di più la sua realtà aziendale. Il cliente cittadino ben informato è certamente il più facile da fidelizzare, per un fornitore. Il fornitore diventa così anche un insegnante di questo tipo ideale di cliente, che aumenta le sue conoscenze e quindi anche i possibili schemi di riferimento e i sistemi di attribuzione di significato comuni al fornitore, cosicché la comunicazione diviene sempre più semplice nel tempo e i pensieri allineati.

Infatti, secondo Schütz la conoscenza socialmente derivata si sviluppa in quattro modi. Può provenire dall'esperienza immediata di un altro individuo che comunichi tale esperienza, chiamato testimone oculare. La seconda fonte della conoscenza socialmente derivata consiste nell'esperienza immediata di un altro individuo, l'iniziato, il quale ha un sistema di attribuzioni di importanza diverso dal

proprio. In terzo luogo, vi è l'opinione di un individuo, l'analista, che si fonda su fatti raccolti da una qualche fonte di conoscenza immediata o socialmente derivata, ma organizzata e integrata in un sistema di attribuzioni di importanza simile al proprio. Vi è infine l'opinione di un altro individuo, il commentatore, basata sulle stesse fonti dell'analista, ma integrata in un sistema di attribuzioni di importanza notevolmente diverso dal proprio. Ne consegue che l'opinione dell'analista sia la più efficace all'interno di un'interazione, ossia più il sistema di attribuzioni di importanza di un fornitore è simile a quello di un cliente, più la relazione sarà costruttiva e ciò si verifica soprattutto quando il cliente è un cittadino ben informato, non un esperto o un uomo della strada. Infatti, ogni conoscenza assume un peso maggiore se è accettata anche dagli altri membri di un gruppo di appartenenza. Quanto più l'altro diventa anonimo e quanto meno la sua posizione nel cosmo sociale è accettabile dalla controparte, tanto più si restringe la zona delle comuni attribuzioni di importanza intrinseche e aumenta quella delle attribuzioni di importanza imposte, che possono generare contrasti.

“L’analisi sociologica della comunicazione può diventare un modo per comprendere le strategie e i dispositivi strutturali di controllo come anche le tattiche attraverso cui si negoziano contenuti e significati” (Lalli 2016: 191). Oggi, i processi di costruzione della sfera pubblica e il ruolo degli attori che la abitano stanno cambiando. Le persone oggi sono perfettamente consapevoli di quanto sia importante soddisfare la clientela, in quanto il cliente non soddisfatto tenderà a non servirsi più di un determinato fornitore. C’è un legame diretto tra vendite, servizio, soddisfazione e guadagni. La soddisfazione del cliente è

la sensazione che questi ha di veder realizzate, o superate, le proprie aspettative (Gerson 1995: 19).

Per offrire un servizio qualitativamente alto e riconosciuto dal cliente, il fornitore studia i propri clienti per conoscerli intimamente. Per farlo, il contatto fisico o tramite remoto, nel tempo, è il punto di partenza. “Fino a pochi anni fa, la possibilità di dialogare con un’azienda era limitata alla corrispondenza epistolare e al servizio clienti telefonico. Oggi invece avviene in tempo reale (Kotler e Stigliano 2018: 9). In particolare, “la *costumer experience* è il modo in cui i clienti percepiscono l’interazione con la vostra azienda” (Manning e Bodine 2012: 14). Attualmente gli individui si sono abituati a distinguere e a fare parte delle modalità di comunicazione, in presenza e a distanza, accettandole. Tuttavia, per esempio nell’area business to business, fino al periodo antecedente alla diffusione del Coronavirus, la relazione con il cliente, specialmente al primo contatto, avveniva in presenza. La comunicazione a distanza permette di risparmiare tempo e risorse e di venire incontro alle esigenze del cliente. Se da un lato il contatto in presenza permette al cliente di lavorare con più sicurezza, dall’altro, da remoto il cliente può risparmiare tempo, energie, risorse e soprattutto preservare la sua libertà o comodità. Esistono anche delle forme di ibridazione in merito a questo,

ossia gli stessi clienti a volte gradiscono l'incontro in presenza, altre volte invece a distanza, a seconda delle fasi del lavoro. Normalmente si procedere inizialmente in presenza, per poi spostarsi su una comunicazione a distanza quando la relazione si fortifica. Sicuramente il Coronavirus ha condotto le realtà aziendali ad un cambiamento epocale nella gestione delle relazioni, spostandole verso contesti a distanza, sin dal primo contatto tra le parti. In ogni caso, la relazione con il cliente è sottovalutata, in quanto si presta solitamente attenzione al lato tecnico e pratico del lavoro da compiere, perdendo di vista il vero attore in relazione al lavoro stesso, ossia il cliente.

Il fatturato dipende in maniera consistente dal portafoglio di clienti e il portafoglio di clienti è uno degli elementi essenziali del capitale relazionale, quindi, se il capitale relazionale di un'azienda cresce o è già ingente, l'azienda avrà più possibilità di sviluppare il proprio fatturato (Masini *et al* 2017: 563).

Anche se non domandata esplicitamente dal cliente, la fiducia è un requisito essenziale e richiesto all'interno di una relazione. Ciò poiché se il cliente non si sente sicuro tenderà a entrare in contrasto con il fornitore e a ricercare problemi anche quando non ve ne sono. In qualsiasi contrasto vi è scarsa probabilità di trovare una soluzione duratura, a meno che le vere opinioni non siano intuite, ascoltate e chiarite. La fiducia è complessa da ottenere da parte di un fornitore, in quanto è comune che il cliente si rivolga a lui dopo avere sperimentato un precedente fornitore con il quale il rapporto si è sviluppato erroneamente e ciò ha portato a una naturale chiusura dello stesso.

E questo è tanto più probabile, dicevamo, in un contesto sociale come quello odierno, in cui l'informazione scientifica, quella mass mediatica e quella interpersonale amplificano le possibili relazioni tra universi e province di significato differenti, e pertanto sollevano possibili occasioni di "dissensi" o di discussioni su opportunità di decisioni diversificate, per giungere alle quali solo la concertazione e la battaglia per il riconoscimento del rispettivo peso di legittimità offrono di solito risorse o strumenti plausibili (Lalli 2001: 191).

“La fiducia, il dialogo, la condivisione di significati sono tutti elementi cardine dei processi comunicativi” (Masini *et al* 2017: 563). D'altro canto, se il cliente sviluppa una forte fiducia nei confronti del fornitore, tenderà a supportarlo anche di fronte a imprevisti o difficoltà. Come anticipato, ottenere la fiducia di un cliente rimane un obiettivo di difficile raggiungimento. Questo perché gli individui si fidano poco degli altri, come visto anche rispetto all'ordine dell'interazione di Goffman e ciò accade sempre meno in un contesto di crisi economica globale. Pertanto, il cliente, per natura, a primo impatto non si fiderà del suo fornitore. Affinché ciò sia possibile, da parte di un fornitore diviene necessario mostrare al cliente, oltre alla gentilezza, alla professionalità e alla conoscenza, anche la propria sicurezza. La sicurezza è un altro concetto fondamentale, già emerso durante l'introduzione della comunicazione assertiva in questa ricerca, in quanto il cliente tenderà

naturalmente a discutere alcune scelte del fornitore, sentendosi insicuro e mettendo alla prova il suo fornitore. La relazione tra clienti e fornitori si basa teoricamente su un continuo scambio di opinioni ed informazioni, dove il cliente funge da parte attiva.

Questo perché la differenziazione dei gruppi all'interno di un'organizzazione crea divisioni naturali che ne condizionano la comunicazione e il coordinamento. All'interno del gruppo, la comunicazione e il coordinamento sono generalmente sostenuti e incoraggiati dal carattere familiare delle relazioni e dalle frequenti interazioni fra i membri; al contrario, la mancanza di relazioni e/o interazioni creerà barriere alla comunicazione e al coordinamento tra i gruppi (Hatch 1999: 177).

Si instaura quindi un delicato equilibrio, che si stabilizza se è il fornitore a guidare il cliente e non il contrario. Difatti, talvolta la troppa disponibilità da parte del fornitore è scambiata per incompetenza da parte del cliente. Questo è molto pericoloso, in quanto un fornitore competente potrebbe essere scartato a favore di uno meno competente, ma più convincente, ossia più sicuro. La sicurezza è volta anche al miglioramento continuo del servizio, per cui si instaura un sistema amichevole dove il cliente percepisce gli sforzi del fornitore e li apprezza. Un esempio in merito riguarda una casistica affrontata dove il cliente era intenzionato a chiudere il rapporto con il fornitore in quanto aveva una cultura aziendale e un modo di lavorare totalmente differente. Tuttavia, si è ricreduto di fronte all'obiettivo comune, ossia alla realizzazione di un lavoro di qualità, che ha trasmesso sicurezza e ha rimesso in discussione il rapporto in modo positivo e inaspettato.

Ciascun cliente è un caso a sé stante, che percepisce gli eventi in modo diverso dagli altri. Mentre molti programmi di misurazione puntano a raccogliere una massa di dati statistici medi sulla cui base costruire o ristrutturare i programmi di qualità e servizio al cliente, è invece imperativo, in ultima analisi, identificare le percezioni individuali di ogni singolo cliente, da un punto di vista sociologico e psicologico. All'interno di questo processo rientra l'identificazione dei bisogni attuali e futuri dei clienti, che significa comprendere il perché delle scelte di un cliente e dei suoi atteggiamenti.

Esistono dei divari naturali tra clienti e fornitori, derivanti da una cultura aziendale differente e dalla composizione differente del proprio organico. Per esempio, esiste un divario fra ciò che il fornitore pensi essere il bisogno del cliente e ciò che questo vuole realmente. Allo stesso modo, esiste un divario tra ciò che l'azienda ritiene sia stato acquistato da un cliente e ciò che questi percepisce di avere ricevuto, anche rispetto alla qualità. Un esempio in merito è l'incomprensione sui contratti che, seppure siano analizzati da esperti e scritti nero su bianco, generano comunque dei dubbi e delle domande, soprattutto relativamente alle clausole e al valore economico. L'incomprensione è sempre possibile, inoltre la comunicazione si può soffermare o troppo sull'informazione o troppo sull'atto del comunicare. Nel momento in cui comincia la comunicazione, si crea immediatamente una

biforcazione necessaria fra comunicazione sì e comunicazione no. Ogni comunicazione può essere accettata o rifiutata. L'improbabilità della comunicazione è quindi elevatissima. La comunicazione non è mai semplice ed inequivocabile, in ogni forma che assuma. Le stesse promesse commerciali e le aspettative sul servizio erogato generano dei divari e delle incomprensioni. In poche parole, esistono delle inevitabili e intrinseche differenze di percezione in merito a qualsiasi lavoro, tra i clienti e i fornitori, dove spesso il *benchmarking* condiziona la relazione.

Il *benchmarking* è una tecnica fondata sulla comparazione delle proprie procedure attuate in una determinata area con quelle di un'altra azienda considerata la migliore in questa classe e che non necessariamente opera nel vostro settore oppure con quelle del vostro maggiore concorrente (Gerson 1995: 62).

Ossia, il cliente è in grado di realizzare un confronto tra due fornitori diversi, uno precedente e uno attuale, rispetto all'erogazione di un servizio. Perciò è chiaro che esistono più soggetti i quali determinano una relazione tra un cliente e un fornitore, persino soggetti che non fanno più parte di tale relazione, ma le cui caratteristiche rimangono nel tempo e si perpetuano anche con forti incidenze. Esistono delle forze trainanti, che favoriscono il miglioramento della qualità della relazione con un cliente, ma anche delle forze frenanti che la impediscono.

Rispetto alla qualità del servizio offerto, i fornitori possono gestire i clienti essendo proattivi o reattivi. Nel primo caso cominciano il processo di gestione del servizio e della soddisfazione del cliente sin dal primo contatto. Nel secondo, invece, aspettano i reclami o le richieste dei clienti. Gestire proattivamente un cliente significa lavorare collettivamente per lui, conoscerlo intimamente, focalizzandosi appassionatamente sulle sue caratteristiche, addestrando e potenziando anche il personale interno, riconoscendolo e premiandolo, con la tendenza a migliorare il servizio nel tempo. Non sempre la gestione di un cliente da parte di un fornitore si conclude per il meglio, in quanto durante il rapporto possono nascere dei problemi e culminare in una qualsiasi forma di reclamo, che di fatto manifesta insoddisfazione. Il reclamo non è necessariamente un preludio alla cessazione di un rapporto, in quanto è possibile invertirlo, ad esempio scusandosi, riformulando il problema e soddisfacendo le esigenze del cliente. Secondo Goffman, se le regole rituali vengono infrante, vi sono dei rituali di riparazione. A formare l'ordine sociale sono proprio i micro-rituali che dipendono dalla salvaguardia delle unità deambulatorie. Goffman ha mostrato come: il tatto, la deferenza, il contegno, il coinvolgimento, l'imbarazzo abbiano uno spessore sociologico importante. Quando l'individuo è in situazioni di copresenza con altre persone, queste cercano di ottenere informazioni su di lui. Capire la ribalta e il retroscena di un individuo permette di definire la situazione e prevedere in parte i suoi comportamenti. L'individuo di Goffman è un uomo che in parte compie calcoli razionali, ma è

soprattutto un simbolo virtuoso della sopravvivenza in un mondo quotidiano composto da pericoli, rischi, che si pongono a lui e che mettono in difficoltà la protezione del suo sé. Anche in questo caso si deduce che non esiste un modo di essere universalmente corretto per il fornitore, in quanto il suo essere proattivo potrebbe essere controproducente.

Collegato a questo discorso, l'uso del linguaggio è un altro aspetto fondamentale nel rapporto con un cliente, per un fornitore. Non è possibile trovare un metodo di relazione generale sempre valido con il cliente. “Il tono, quindi, dipende sempre dal contesto della comunicazione e si decide di volta in volta” (Cannavacciulo 2018: 45). Il cliente necessita di sentirsi protetto, aiutato e sicuro. “L’ironia è molto pericolosa, perché ognuno ha un concetto diverso di quello che fa ridere” (*ivi*: 44). Il rapporto con il cliente non riguarda solamente i capi dell’azienda, ma anche e soprattutto i referenti principali rispetto a un qualsiasi lavoro, i quali solitamente sono i responsabili di reparto. Il responsabile di un reparto è colui che funge da tramite tra i capi dell’azienda e il fornitore. Si tratta dell’ago della bilancia all’interno della relazione e ama essere coinvolto.

I clienti amano sentirsi i protagonisti delle esperienze d’acquisto e i *retailer*, di conseguenza, devono adottare un approccio che ponga la persona e le sue esigenze al centro di tutto (Kotler e Stigliano 2018: 47).

Per questo motivo è importante che il referente aziendale, soprattutto se ha delle competenze limitate su un certo argomento, si senta più forte del fornitore, anche se non lo è, perché altrimenti potrebbe ostacolare lo stato di avanzamento dei lavori. Affinché ciò sia possibile, il fornitore funge da consigliere e da guida, più che da maestro, senza esaltarsi.

Se ci si presenta come creativi, le aziende potenziali clienti si aspettano qualcosa che colpisca, non delle parole vuote e senza senso. Dimostra chi sei e che cosa sai fare, non limitarti a dirlo e basta (Cannavacciulo 2018: 295-296).

Un altro fattore da tenere in considerazione nella relazione con un cliente è il tempo. I clienti normalmente hanno poco tempo da dedicare ai fornitori, sono lenti nel rispondere e nell’organizzare il lavoro, tuttavia domandano prontezza e perenne disponibilità. Per il fornitore non è facile essere sempre disponibile, ma è indubbio che il cliente non ami aspettare. “Un’azienda che non rispetta il tempo dei suoi clienti, o potenziali clienti, può essere considerata affidabile?” (*ivi*: 93-94). La risposta è ovviamente no. Tale concetto implica anche il non provocare perdite di tempo al cliente, per esempio commettendo errori o scelte sbagliate. Procedere per tentativi non è più contemplato nel mondo del lavoro odierno. Al tempo stesso è fuorviante scendere approfonditamente nei dettagli:

Be careful of going into too much detail, though keep the jargon to minimum. Your client should be able to follow along and get a clear sense of your plan, but you don't want to drown them in minutiae (Smith 2021: 11).

“Il cliente non è un oggetto, il cliente è un essere umano con una propria percezione psicologica” (Barbarossa 2019: 42). Sono le persone facenti parte di un’azienda in un determinato momento a determinare il rapporto tra il cliente e il fornitore. Infatti, la relazione può migliorare o peggiorare in seguito al cambio di una persona all’interno di un’azienda.

Le persone rappresentano una grande ricchezza per le organizzazioni a cui appartengono, attraverso le conoscenze, le competenze e le abilità di cui sono portatori, ma possono anche generare conflitti tra le parti e resistenza ai processi di cambiamento che intervengono sull’assetto in essere (Di Marco 2021: 5).

Il carattere della persona incide in modo decisivo sulla qualità della relazione, che ancora una volta è determinata da fattori sociologici e psicologici, oltre che comunicativi, così come la sua attitudine nei confronti del fornitore. Ciò a volte sfugge al controllo del fornitore, in quanto esistono delle preferenze, delle simpatie, che dipendono dal cliente, nonostante gli sforzi compiuti dal fornitore per essere gentile e disponibile. Un concetto di fondamentale importanza appena emerso è proprio il controllo sul cliente: è impossibile controllare e prevedere ogni mossa del cliente. Il fornitore non potrà mai conoscere sino in fondo ciò che accade all’interno di un’azienda esterna e al medesimo modo non potrà comprendere e prevedere ogni aspetto della psiche delle persone con cui si relaziona. Un modo per ovviare a questo problema consiste nel procedere per similitudini, categorizzando i clienti in funzione delle loro caratteristiche, che è anche uno degli scopi di questa ricerca. Difatti, nonostante ogni essere umano sia unico, assume degli atteggiamenti o ha dei modi di pensare simili agli altri. Pertanto la creazione di tipi ideali di clienti è un ottimo modo per categorizzare i clienti e gestirli da parte di un fornitore. In tal modo, riconosciute determinate caratteristiche è più semplice relazionarsi con il cliente, prevedere i suoi comportamenti e instaurare un ottimo rapporto con lui. Quest’ultimo punto è legato anche al dare al cliente ciò che vuole. Secondo una logica a volte estremizzata, alcuni clienti tendono a focalizzarsi su determinati aspetti del lavoro, spesso bloccandolo e perdendo di vista l’obiettivo. Tuttavia, su questi aspetti non transigono, nonostante possano essere tecnicamente poco utili. Ciò può avvenire per diversi motivi, per esempio perché il cliente vuole dare una dimostrazione di forza nei confronti del fornitore, come quando è un cliente esperto, oppure perché esiste un legame affettivo rispetto a un determinato aspetto del lavoro stesso. In ogni caso, anche il lato empatico del cliente incide sulla relazione con il fornitore ed esso spesso proviene dalla persona, più che dalla cultura organizzativa. Si dimostra ancora una volta come un

fornitore sia impossibilitato nel conoscere totalmente un cliente, per quanto siano ingenti i suoi sforzi e non è possibile stilare una lista di cose da fare per gestirlo.

Non bisogna neanche sottovalutare che, “oltre a una conoscenza profonda dei prodotti e dei servizi offerti, i clienti pretendono una disposizione alla positività e all’entusiasmo” (Kotler e Stigliano 2018: 123). Specialmente in questo momento di crisi, i clienti necessitano di stemperare la tensione e trovare sicurezza, un concetto forte già espresso in precedenza, nel fornitore. Ciò significa anche sapere rispondere alle domande del cliente. È vero che non è sempre possibile realizzare ogni desiderio del cliente, ma questo è meno disposto alla collaborazione se riceve dei rifiuti. Ossia:

Be Exponential significa proprio questo: superare i confini della propria offerta grazie alla collaborazione con terze parti (Kotler e Stigliano 2018: 143-144).

Il cliente richiede una relazione costruttiva e propositiva, che stimoli il dialogo in quanto necessita di rispondere alle sue domande, ai suoi dubbi e alle sue esigenze. “When a client identifies a benefit, you ask: ‘Why is that a good thing for you’ and when they identify a negative consequence you ask: ‘Why is that a bad thing for you?’” (Grantham 2017: 57). I clienti non apprezzano la non risposta da parte di un fornitore o il suo essere sbrigativo nei rapporti. È vero anche l’opposto, ossia se il fornitore è insistente e pressante con il cliente verrà respinto. Non è quindi possibile generalizzare i metodi di lavoro per tutti i clienti, come se questi fossero identici tra loro. Ogni cliente è diverso dall’altro, non solo rispetto al *core business*, ma anche in funzione delle sue disponibilità economiche:

Per esempio, se stai lavorando per una piccola agenzia e per un piccolo cliente, non ci saranno molti soldi da spendere per realizzare effetti spettacolari (Cannavacciulo 2018: 174-175).

È rischioso per un fornitore spingere il cliente ad acquistare beni, servizi o a investire ingenti quantità di denaro se non ne dispone. Rispetto all’ambito del web, i clienti sono soliti domandare, per esempio: “Le campagne di web marketing sono gratuite?” La risposta è: dipende. La SEM⁷ (*Search Engine Marketing*) è divisa in SEO (*Search Engine Optimization*) e in SEA (*Search Engine Marketing*). La SEO consiste nell’indicizzazione dei contenuti di una qualsiasi attività online, quindi non necessariamente di un sito web, ma anche di contenuti multimediali e di social network, oltre che sui motori di ricerca. Questo processo avviene in modo automatico da parte dei motori di ricerca, come Google, che privilegiano i contenuti che considerano le regole vigenti rispetto alla scrittura del linguaggio di programmazione, ossia ciò che i *crawlers* leggono quando scannerizzano e analizzano un qualsiasi contenuto sul web. Pertanto, affinché un contenuto raggiunga i primi posti nei risultati

⁷ SEO vs SEA, le differenze e quale conviene usare, <https://imlestari.com/2020/10/19/seo-vs-sea-le-differenze-e-quale-conviene-usare/>, data di ultima consultazione 06/01/2021.

di ricerca da parte degli utenti, per diverse *queries*, ossia parole chiave, è necessario che sia ben scritto dal punto di vista della SEO, in quanto il linguaggio sulla rete è totalmente diverso rispetto al linguaggio normalmente scritto o parlato. Per esempio, si evidenziano alcune parole chiave, si suddivide il testo in paragrafi e si scelgono dei titoli adatti ai concetti espressi, ponendo una forte attenzione alla sintassi. L'attività appena descritta è realizzabile gratuitamente, ossia senza pagare alcun servizio online, da parte di un *webmaster*. È possibile pagare dei servizi per migliorare i risultati di questa attività, ma non è obbligatorio. Viceversa, per la SEA è assolutamente richiesto il pagamento di una campagna di web marketing, che normalmente si traduce in annunci e contenuti sponsorizzati che vengono proposti al pubblico di una determinata piattaforma, dalla piattaforma stessa, per un determinato periodo di tempo e con una determinata frequenza. La SEO e la SEA evidenziano l'attualità del *digital divide*⁸, che caratterizza il mondo del web e incide anche sulla relazione tra clienti e fornitori, in quanto non tutti i clienti possono permettersi dei servizi di SEA e addirittura altri non possono permettersi neppure un aiuto per migliorare la SEO, che oggigiorno è fondamentale per rendere le attività e le aziende visibili sui motori di ricerca:

Oggi non esiste un business online che può fare a meno di una strategia o di un esperto SEO. La rete è complessa, le tecnologie e i motori di ricerca si evolvono rapidamente. Volete restare indietro? Chiudete gli occhi e non occupatevi della SEO, e quando tutti i vostri concorrenti vi avranno brillantemente sorpassato vi renderete conto che è stata la SEO a occuparsi di voi (Masini *et al* 2017: 593).

Ne consegue che per i clienti è inizialmente conveniente investire sulla SEO, per migliorare la visibilità del proprio brand online, quindi creando contenuti accattivanti e indicizzabili dai motori di ricerca, come gli articoli. Poi, in un secondo momento, realizzare una campagna SEA. Ormai, quasi tutte le campagne SEA sono economicamente esose e *pay per per click*. Significa che l'azienda paga un ammontare all'inserzionista pari al numero di conversioni raggiunte. Le conversioni possono essere di vario tipo: click su un link, acquisto di un prodotto, iscrizione a un contenuto. Considerando che mediamente un click tramite una campagna SEA su Google equivale alla spesa di un terzo di dollaro, ne consegue che trecento click equivalgono a una spesa di cento dollari.⁹ Trecento click equivalgono a trecento visite su un sito web, un numero basso anche senza l'utilizzo di una campagna SEA. Pertanto, è sempre più conveniente per un'azienda, specialmente dal punto di vista economico, investire prima sulla SEO. “Può succedere che un pessimo annuncio non faccia arrivare

⁸ Definizione di digital divide, https://www.treccani.it/enciclopedia/digital-divide_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/, data di ultima consultazione, 06/03/2021.

⁹ How much does Google Ads cost?, <https://www.webfx.com/blog/marketing/much-cost-advertise-google-ad-words/#:~:text=The%20average%20cost%2Dper%2Dclick,include%20additional%20costs%2C%20like%20software>, data di ultima consultazione 06/01/2021.

all’azienda neanche un cliente in più” (Cannavacciuolo 2018: 175-176) e in tal caso sarebbe uno spreco di tempo, energie e denaro.

L’esempio appena descritto in merito al web marketing è estendibile ad altri settori. In generale, è evidente come anche la situazione economica di un cliente incida sul rapporto con il fornitore, a partire dal tipo di lavoro richiesto. Rispetto a ciò, è stata notata una correlazione tra clienti uomini della strada e in difficoltà economica, mentre i clienti esperti o cittadini ben informati sono solitamente economicamente solidi. La disponibilità economica di un cliente non incide tuttavia sulla qualità della relazione, dal punto di vista dei costi, in quanto uno degli obiettivi di ogni cliente, qualsiasi sia il fornitore di un servizio, è proprio contenere i costi per il lavoro. Tuttavia, non tutte le aziende vantano la stessa buona lungimiranza in merito agli investimenti da compiere, anche quelle in difficoltà economica. Emblematico è l’esempio di una pasticceria bolognese che, dinnanzi a una previsione di fallimento, ha pensato di realizzare un progetto di e-commerce complesso, economicamente esoso e non necessariamente ben funzionante. Accadde infatti che un cliente progetti o richieda al suo fornitore la realizzazione di lavori non convenienti economicamente o addirittura irrealizzabili. In questi casi, la posizione del fornitore si complica in quanto un rifiuto da parte sua verrebbe facilmente scambiato dal cliente come una mancanza di competenze o di risorse da mettere a disposizione. I reali bisogni e interessi del cliente non sempre coincidono con le volontà o i consigli di un fornitore. “Una vendita è errata nel momento in cui noi diamo al cliente qualcosa che non gli serve.” (Barbarossa 2019: 37-38). Per riportare una citazione di Henry Ford:

Se avessi chiesto ai clienti che cosa volevano, mi avrebbe risposto: un cavallo più veloce! La gente non sa ciò che vuole, finché non glielo fai capire tu (Masini *et al* 2017: 326).

Le disponibilità economiche dei clienti non sono tuttavia il punto di riferimento nella gestione di un cliente, anzi, la relazione è molto più importante. Un cliente con ampie disponibilità economiche, con il quale il fornitore abbia un pessimo rapporto, probabilmente non pagherebbe il lavoro svolto e tenderebbe a chiudere il rapporto di collaborazione. Un cliente con poche disponibilità economiche, con il quale sia presente un ottimo rapporto, cercherebbe di pagare il lavoro, eventualmente richiedendo forme di agevolazioni e finanziamenti. Ma soprattutto, sarebbe nel suo interesse mantenere il rapporto con il fornitore nel tempo e, come ha dimostrato la crisi causata dall’emergenza Coronavirus, la dinamicità delle disponibilità economiche aziendali è una realtà purtroppo attuale, per cui le aziende crescono e decrescono con più facilità rispetto a prima degli anni duemila, in funzione dei settori produttivi. Pertanto, se un cliente è in difficoltà economica in un determinato momento, non si può concludere che tale condizione persista nel tempo. Il capitale di un fornitore,

sarà oro nel momento in cui le relazioni con i clienti saranno ampie, così come le reazioni alle proprie attività di marketing e la qualità del proprio fatturato, mentre le lamentele saranno basse (Barbarossa 2019: 93).

Rimanendo in ambito economico, la qualità della relazione con i clienti è direttamente proporzionale al fatturato del fornitore. Un fornitore che perde clienti con facilità diminuisce conseguentemente il suo fatturato, anche poiché i clienti delusi si relazionano tra loro sconsigliando di lavorare con un fornitore che, a ragione o torto, abbia instaurato una pessima collaborazione con loro. Il valore per un fornitore non si genera acquisendo continuamente nuovi clienti, ma instaurando delle relazioni durature e di qualità:

Al contrario, molto spesso, la vera genesi del valore si manifesta quando il cliente diventa ricorrente, quando riacquista, solo in quel momento il profitto sul cliente supera i costi (Barbarossa 2019: 96).

Infatti, i nuovi clienti costano molto, in termini di tempo ed energie, perché la loro fidelizzazione è assai dispendiosa. Tuttavia, una volta ottenuta, è difficilmente scalabile in quanto non è nell'interesse di un cliente trovare un nuovo fornitore per un servizio di cui è soddisfatto. È anche possibile lo sviluppo di relazioni a step, per cui inizialmente il rapporto tra un cliente e un fornitore si instaura per un solo servizio, per un certo tempo, salvo poi ampliarsi dinnanzi a una relazione rigogliosa. Perciò, i clienti possono inizialmente rifiutare alcuni o diversi servizi offerti da un fornitore, salvo poi comprenderne l'importanza, scegliendo nuovamente l'azienda come fornitrice e instaurando delle *partnership* durature. Quando ciò accade, i nuovi contratti sono relativamente semplici da siglare per un fornitore, in quanto il cliente si fida ed è disposto a spendere. Viceversa, se i clienti sono insicuri, una contrattazione può durare anche diversi mesi e addirittura non concludersi. In questi casi, neppure la realizzazione di preventivi personalizzati, che riducono notevolmente i costi dei lavori, potrebbe essere determinante ai fini della stipulazione di un contratto, in quanto la relazione tra un cliente e un fornitore, come evidenziato sino a questo momento, non dipende solamente da fattori economici. La crisi causata dal Coronavirus ha incentivato i clienti ad affidarsi a fornitori economici, senza porre attenzione alla qualità di servizi, tuttavia, è più importante la percezione che un cliente ha di un fornitore ai fini dell'instaurazione di un rapporto. Non vi è un modo univoco per cui un cliente giudichi certamente un fornitore seguendo determinati ragionamenti, ogni caso è a sé stante e dipende fortemente dagli attori della relazione.

Un cliente facoltoso e importante dal punto di vista del prestigio ha la tendenza a far risaltare queste sue caratteristiche, mettendo talvolta in difficoltà il fornitore. Infatti, tale tipo di cliente ha alte pretese e si sente svincolato all'interno della relazione. Ciò può comportare la richiesta di rifacimento di un lavoro, oppure tempi lunghi nelle risposte, quindi, più in generale: insoddisfazione. Perciò, il tipo di

cliente incide sulla relazione con un fornitore, ossia la sua dimensione, il suo fatturato, il suo prestigio. Proprio il prestigio di un cliente è una delle caratteristiche principali prese in considerazione durante l'analisi dei dati, volta a individuare i tipi di clienti.

Le piccole aziende, invece, sono tendenzialmente più disponibili nei confronti del fornitore e meno pretenziose, anche poiché non hanno le competenze tecniche per giudicare la qualità di un lavoro. Ciò potrebbe divenire un problema all'opposto, ossia se tali aziende fossero uomini della strada, non apprezzerebbero il lavoro svolto per loro. Uno dei problemi principali delle piccole aziende riguarda comunque la disponibilità economica e di conseguenza l'affidabilità. All'interno dell'attuale fragile panorama economico, sovente le aziende di piccole dimensioni incorrono in gravi problemi finanziari, diventando insolventi nei confronti del fornitore. Questo perché ovviamente sono economicamente più fragili rispetto a una grande azienda e soffrono maggiormente degli imprevisti. Si può quindi affermare che con un cliente economicamente facoltoso è difficile da gestire durante la realizzazione di un lavoro, se esperto, mentre con esso è facile trovare l'accordo economico. Al contrario, per un fornitore che si trovi a collaborare con un cliente piccolo è relativamente semplice realizzare un lavoro, se cittadino ben informato, ma poi diviene difficile ottenere il pagamento per il lavoro svolto. Non esiste la realtà aziendale perfetta, non si può creare un idealtipo di azienda sempre valido.

Infine, dal punto di vista economico la relazione tra clienti e fornitori è condizionata anche dalla scontistica sui prezzi dei servizi offerti, che possono essere definiti prezzi di favore. Essa migliora notevolmente la relazione, facilitando gli accordi con il fornitore. Anche se lo sconto di fatto non è reale, il cliente percepisce comunque l'occasione ed è più propenso ad acquisire un servizio. Tuttavia, un forte sconto non motivato potrebbe insospettire il cliente sulla qualità del servizio. In generale, il cliente preferisce spendere poco e ragiona al ribasso. Specialmente in questo periodo di crisi economica, non ricerca il miglior offerente in termini di qualità di servizio, ma in termini di spese da sostenere. Uno sconto si può applicare non solamente abbassando i prezzi, ma anche incorporando nuovi servizi gratuitamente o a prezzo ridotto. Sicuramente il trattamento di favore è un'esigenza dei clienti, sia a livello micro, che macro, il che comporta la fase della trattativa. La trattativa è sicuramente una delle fasi più importanti della gestione di un cliente ed è assai delicata, poiché durante questa è facile per un fornitore perdere il cliente, che normalmente porta avanti più di una trattativa allo stesso tempo. Il tempo è un fattore chiave nella gestione della trattativa, in quanto potrebbe sfumare a favore di un'altra realtà. La trattativa determina anche la qualità della relazione successiva, ossia quella di realizzazione del lavoro, in quanto quando il cliente rimane soddisfatto dalla trattativa è disponibile a lavorare in sinergia con il fornitore, altrimenti potrebbe appellarsi ai

fattori economici presenti nel contratto, lamentando un lavoro non equivalente alle sue iniziali aspettative e alle condizioni pattuite.

Anche una volta acquisito, il cliente per essere fidelizzato si aspetta di ricevere dei trattamenti di favore, in termini economici o di impegno da parte del fornitore. Se il cliente divenuto fedele non ricevesse un trattamento di favore, difficilmente sarebbe propenso a continuare la relazione con il fornitore. Per essere stabilmente fedele, il cliente necessita di percepire un elevato livello di soddisfazione cumulata, data dalla somma delle esperienze pregresse. Un'altra esigenza del cliente è quindi il trattamento di favore non solo nelle prime fasi della contrattazione, ma soprattutto durante la relazione con il fornitore, specialmente se essa si prolunga nel tempo.

La vera innovazione sta nel ridurre la quantità di risorse che i clienti devono mettere in gioco, non nell'accrescerle (Kotler e Stigliano 2018: 48).

Quando in una relazione tra cliente e fornitore il secondo diviene leader, essa riceve un impulso positivo. “Il leader di un qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore e ansia, il risultato sarà un generale disorientamento” (Goleman 2004: 27). Il leader è un catalizzatore positivo nella relazione tra un fornitore e un cliente, in quanto ciò che dice è oggetto di maggiore attenzione, esercitando una forza tangibile sulle emozioni di coloro che lo circondano. Thompson ha approfondito la figura del leader politico nei contesti di interazione faccia a faccia, in particolare, durante un'intervista. Ai fini di questa ricerca, l'intervista può essere paragonata al primo incontro tra un fornitore e un cliente, in quanto il cliente intervista il fornitore in merito ai suoi servizi, alle sue potenzialità, ponendo domande indagatorie, per comprendere se il fornitore sia o meno affidabile, ma soprattutto per capire le sue esigenze. Infatti, Thompson ha affermato che:

E tuttavia, l'intervista comporta al tempo stesso gravi rischi, e il presidente dovrà cercare accuratamente di evitarli. È vero che gli consente di apparire capace di dominare con sicurezza i problemi e di rispondere a domande indagatorie con la naturale e facilità di parola di chi ha tutto sotto controllo, ma egli corre il rischio, anche, di sembrare incompetente, brusco, poco informato o semplicemente molto ottuso. Un lapsus, un'osservazione fuori luogo, una statistica inesatta, una risposta non chiara o contorta: sono tutte fonti potenziali di guai per un leader che si arrischi ad affrontare una quasi-interazione mediata attraverso il processo relativamente aperto di un incontro faccia a faccia (Thompson 1998: 149).

L’irreversibilità delle azioni e dell’andamento dei rapporti con i clienti è un altro aspetto da tenere in considerazione all’interno di questa ricerca, in quanto, quando un cliente, all’interno di un certo *frame*, giudica un fornitore, normalmente lo fa in modo irreversibile. Questo perché il cliente ha un ampio panorama di fornitori da cui attingere e ricerca la perfezione sotto ogni aspetto. Ciò non vale per ogni cliente, vi sono sicuramente clienti più esigenti di altri, ma certamente il cliente non è solito ricredersi rispetto a un fornitore. Pertanto, il fornitore ha poco margine di errore, specialmente in ambito comunicativo.

Esiste un solo capo supremo: il cliente. Il cliente può licenziare tutti nell’azienda, dal presidente in giù, semplicemente spendendo i suoi soldi da un’altra parte (Barbarossa 2019: 40).

In quest’ottica, il *customer engagement* diviene un concetto chiave. “Con *Customer Engagement* intendiamo, quindi, la misura delle attività del cliente, all’interno dei *Touch Point* aziendali, come indicatore predittivo di tutte le metriche di marketing, vendite e soddisfazione.” (*ibidem*: 146). *Customer engagement* significa quindi coinvolgimento del cliente. Nel caso di un rapporto tra un cliente e un fornitore, il fornitore coinvolge il cliente durante le fasi del lavoro, instaurando normalmente un’interazione faccia a faccia o mediata con il *middle management*. Coinvolgere un cliente significa anche facilitare il riconoscimento del valore del lavoro svolto per esso, insieme alla possibilità di risolvere più velocemente i problemi, fornendo così assistenza immediata.

Il valore è la differenza fra i benefici dati al cliente e i problemi che gli vengono creati. Proprio nella rimozione dei problemi, più che nell’aggiunta di maggiori benefici, sono riconoscibili i migliori successi d’impresa (Busacca 1998: 21).

Ma soprattutto: “Talk with your clients. Schedule quarterly face-to-face meetings to ask your clients for feedback or just to catch up” (Smith 2021: 8). Un altro concetto importante e attuale riguarda la coerenza aziendale. Infatti: “I clienti si aspettano un’esperienza sempre coerente con l’essenza del brand, quando si trovano a interagire con esso, un’esperienza univoca da vivere attraverso i vari canali in modo trasversale, integrato e continuativo” (Kotler e Stigliano 2018: 66). Per esempio, un cambiamento interno all’interno dell’azienda del fornitore può essere un avvenimento importante per il cliente, come la sostituzione di una figura di responsabilità, che rappresenta uno dei punti di riferimento all’interno del rapporto, ma anche lo spostamento della sede aziendale. Per un fornitore, gestire i clienti significa anche innovare i propri servizi, specialmente in seguito alla digitalizzazione di massa. I clienti intendono usufruire dei migliori servizi presenti sul mercato, compatibilmente con le loro risorse, essere aggiornati e avere un fornitore a sua volta aggiornato. Questi aspetti incidono sulla relazione e sulla possibilità che il cliente decida di cambiare il suo fornitore.

Un ambiente mutevole richiede azioni e reazioni di diversi tipi. Ne risulta che la flessibilità e la capacità di mettere in opera attività creative diventano molto più importanti della mera efficienza (Morgan 1999: 51).

Senza innovazione, è impossibile gestire un cliente al meglio e sicuramente diverrà un cliente perso per il fornitore. Riportando un esempio illustre, BlockBuster all'inizio degli anni duemila era leader nel settore della vendita e del noleggio dei contenuti multimediali. Tuttavia l'azienda è fallita nel duemilatredici, appena dieci anni dopo. Ciò poiché BlockBuster non è stata in grado di innovare i suoi servizi e di rispondere alla nuove esigenze del mercato, per cui i clienti manifestavano un bisogno crescente di esperienze multimediali digitali, piuttosto che fisiche, ossia lo *streaming* piuttosto che il DVD, dal punto di vista del prodotto. Così, BlockBuster è stata scartata dai consumatori a favore di nuove realtà emergenti, come Netflix. La forza di una realtà aziendale non ne determina quindi il successo negli anni, in un mercato del lavoro estremamente mutevole e competitivo. I clienti sono alla ricerca di fornitori camaleontici, in grado di adattarsi alle situazioni, senza mai rimanere disarmati di fronte agli imprevisti portati dal mercato.

L'evolversi delle tecnologie e dei mezzi di comunicazione, insieme al conseguente aumento di ritmo all'interno del mondo del lavoro, hanno manifestato una nuova esigenza dei clienti nei confronti dei fornitori, ossia la reperibilità. Non esistono più tempi o ritmi, per cui accade di lavorare in orari un tempo impensabili, così come nei giorni festivi. La reperibilità e la tempestività nel completare un intervento sono due valori universalmente riconosciuti dai clienti, che vanno al di là dell'interazione faccia a faccia con essi e che rappresentano dei requisiti essenziali in grado di scardinare un ottimo rapporto con il proprio fornitore. Entrambe le caratteristiche sono fortemente legate all'ambito digitale, di modernizzazione aziendale, perciò si può dedurre che un fornitore incapace di innovarsi, seppure in grado di intrattenere una valida interazione faccia a faccia, sarà probabilmente escluso dal mercato del lavoro. Per esempio, Brooks Brothers, una nota azienda statunitense specializzata nella vendita di abiti, ha introdotto il programma BAGA, acronimo di *Buy Anywhere Get Everywhere*, che prevede:

Con questo programma garantiamo ai nostri clienti la massima libertà in termini di canali, fisici o digitali, rompendo qualsiasi barriera spaziale, temporale e di inventario: possono stabilire il canale più congeniale per documentarsi sul prodotto, compiere la propria scelta e infine concludere la transazione (Kotler e Stiglano 2018: 183).

Una nuova tendenza sviluppatasi nel rapporto tra fornitori e clienti riguarda l'*affiliate marketing*. L'*affiliate marketing* nasce dall'esigenza aziendale di acquisire nuovi potenziali clienti o incrementare la vendita di un prodotto. Si basa su un meccanismo semplice e profittevole,

particolarmente nel lungo periodo. Aiuta anche il fornitore a mantenere dei buoni rapporti con il cliente che partecipi al programma di affiliazione.

Concludendo questo capitolo, la relazione tra clienti e fornitori riguarda sia gli aspetti relazionali e interazionali emersi già nel precedente capitolo, ma fa parte anche di un panorama più ampio, che consiste nell'individuare le svariate esigenze di un qualsiasi cliente, le quali si accentuano in funzione degli aspetti economici e del valore percepito di un lavoro. Si evince come, oltre alla caratteristiche intrinseche dei clienti, sia importante il concetto di fidelizzazione e collaborazione, volto allo sviluppo di un rapporto duraturo con il cliente. Nel successivo capitolo, ciò sarà evidente, in quanto saranno individuati i tipi ideali di clienti a partire dal materiale raccolto nel corso di un'esperienza lavorativa durata oltre un anno.

Capitolo 4: Esempi di relazione tra fornitori e clienti

In questa sezione sono stati raccolti e analizzati una serie di casi reali selezionati attraverso l'esperienza lavorativa, che hanno dimostrato concretamente la difficile e complessa relazione tra un cliente e un fornitore. In particolare, sono stati scelti i casi più interessanti ai fini di questa tesi. Tale lavoro ha permesso di individuare tre tipologie di clienti, suddivise in funzione di tre argomenti diversi, che hanno prodotto altrettanti tipi ideali di clienti. I clienti sono stati categorizzati in funzione dell'aspetto organizzativo, dell'area di business, della dimensione, del prestigio, del tipo di vertice, del grado di conoscenza di un servizio in: uomini della strada, cittadini ben informati ed esperti; ma anche in funzione dell'aspetto di consumo in: clienti fedeli, clienti occasionali e clienti a rischio. Al fine di individuare questi tipi ideali, sono stati considerati i seguenti aspetti organizzativi dei clienti: dimensione, prestigio e tipo di vertice. L'analisi ha permesso in primo luogo di rispondere alla domanda di ricerca, ossia: "Come si sviluppa il rapporto tra clienti e fornitori, nel mercato del lavoro attuale, in funzione delle caratteristiche del cliente?"

Ai fini dell'analisi dei dati, essi sono stati raccolti in funzione delle conversazioni estrapolate dall'interazione mediata tra un unico fornitore e diversi clienti, attraverso lo strumento facilmente consultabile dell'e-mail aziendale. Si tratta quindi di un'interazione mediata seguita solitamente a un incontro avuto in presenza, pertanto a seguito di un'interazione faccia a faccia. I nomi dei clienti sono riportati solamente tramite le loro iniziali, sia per quanto riguarda le persone fisiche, sia per quanto riguarda le aziende, per non infrangere le normative privacy. I dati raccolti si riferiscono ad un periodo che va da aprile duemilaventi a maggio duemilaventuno e fanno riferimento a clienti situati prevalentemente in Emilia-Romagna, in provincia di Bologna. I clienti appartengono a diversi settori produttivi, come: produzione industriale, sanità, moda, alimentare e riguardano prevalentemente piccole o medie imprese. I servizi offerti dal fornitore riguardano la realizzazione di progetti sul web in senso lato, quali la costruzione: di un sito web, di un e-commerce, dei profili aziendali sui social network, di grafica e immagine coordinata, di video aziendali, tutorial e foto. Nei capitoli precedenti è stato sottolineato quanto per le aziende sia importante, anche da un punto di vista personale e affettivo, gestire correttamente la propria immagine sul web e promuovere la propria attività per aumentare i clienti e quindi il fatturato. Ne consegue che i clienti tengano particolarmente alle attività sul web, in quanto, non essendo obbligatorie per legge, a differenza di altri servizi come la privacy o la sicurezza, l'investimento economico assume maggiore rilevanza. Per tale motivo i clienti in relazione al servizio del web interagiscono mostrando interesse con i propri fornitori e se da un lato

tali relazioni risultano difficili da gestire, dall'altro sono interessanti da studiare e da analizzare, rispetto ad altre.

I lavori in merito al web sono prevalentemente tecnici, di responsabilità e dove è semplice commettere errori gravi. Nascono facilmente momenti di tensione con i clienti, specialmente quando i lavori non sono sviluppati come previsto. Un qualsiasi lavoro in merito all'ambito web è verificabile dal punto di vista della qualità e dell'efficienza, in quanto su Internet sono presenti diversi strumenti di rilevazione facilmente accessibili e gratuiti. Inoltre, gran parte dei risultati sono valutabili, anche oggettivamente, ad occhio nudo.

Si potrebbe asserire che la visibilità è un metodo di responsabilizzazione, e dunque non può essere letta come uno strumento positivo di motivazione; tuttavia, quando la responsabilità non è accompagnata da capacità di regolazione, la presenza costante di un campo di visibilità diventa strumento di costrizione, non di motivazione (Masino 2005: 9).

I dati della ricerca, rispetto ai clienti, sono stati raccolti all'interno delle seguenti tabelle. Il fornitore, come anticipato, è unico. Prima di cominciare l'analisi, occorre sottolineare la differenza tra una struttura organizzativa formale ed una informale.

La prima si riferisce all'esplicita, formalizzata e legittima divisione delle responsabilità e dell'autorità, precisando come deve essere svolto il lavoro e quali devono essere le relazioni tra le persone; la seconda comprende invece le norme e aspettative sociali che non posseggono alcun principio di legittimità né di formalizzazione, ma possono essere una forza molto potente nell'indirizzare i comportamenti delle persone nell'organizzazione. La struttura organizzativa informale emerge nel tempo e può essere molto differente da quella formale. A influenzare il comportamento delle persone sono tuttavia sia la struttura formale sia quella informale, e il riconoscimento dell'importanza di quest'ultima viene ricondotto alla scuola delle Relazioni umane. (Catino 2012: 39).

All'interno della prima tabella, sono stati raccolti tutti i clienti, in funzione del settore merceologico, della dimensione, del prestigio e del tipo di vertice. Ciò ha permesso di individuare dettagliatamente il campione, mettendo in evidenza le caratteristiche principali di ogni cliente. Il settore, in particolare, è stato determinato in funzione del codice ateco dell'azienda.¹⁰ La dimensione, invece, è stata determinata a partire dal materiale presente sul sito ufficiale del MISE¹¹, che prevede la seguente suddivisione: da zero a cinquanta dipendenti si parla di piccola impresa; da cinquantuno a duecentocinquanta dipendenti si parla di azienda media. Infine, oltre i duecentocinquanta dipendenti

¹⁰ Codice ateco, <https://www.reportaziende.it/ricerca-ateco>, data di ultima consultazione, 23/02/2021.

¹¹ MISE, <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Raccomandazione-6-5-2003-definizione-pmi.pdf>, data di ultima consultazione, 06/03/2021.

si individua una grande azienda. Il prestigio è stato diviso in basso, medio e alto e la sua importanza riguarda il modo di relazionarsi del cliente, per cui un cliente con un alto prestigio ha normalmente delle richieste e delle aspettative più alte di un cliente con un basso prestigio. Il prestigio basso è associato ad aziende non conosciute attraverso nessun media, digitale e non digitale. Un'azienda con un prestigio medio è invece conosciuta almeno grazie ai media digitali, in quanto è visibile sui social network o grazie al suo sito web. Infine, un'azienda di alto prestigio è conosciuta a livello nazionale sia attraverso i media digitali, sia attraverso i media tradizionali. Infine, il vertice è stato individuato come familiare e non familiare, ossia l'azienda è guidata dall'amministrazione che l'ha fondata, oppure da una nuova amministrazione che non ha più alcun legame con la famiglia fondatrice. Di seguito, la lista delle aziende, in funzione del settore, della dimensione, del prestigio e del tipo di vertice.

	Settore	Dimensione	Prestigio	Vertice
1	Sanità	Media	Alto	Familiare
2	Industria Alimentare	Grande	Alto	Non familiare
3	Istruzione	Piccola	Medio	Non familiare
4	Industria alimentare	Piccola	Basso	Familiare
5	Fabbricazione di prodotti chimici	Piccola	Alto	Familiare
6	Automotive	Media	Basso	Familiare
7	Sanità	Piccola	Medio	Familiare
8	Metallurgia	Piccola	Medio	Non familiare
9	Costruzioni	Piccola	Basso	Familiare
10	Servizi Veterinari	Piccola	Basso	Familiare
11	Moda	Piccola	Basso	Familiare
12	Moda	Piccola	Basso	Non familiare
13	Sanità	Piccola	Medio	Familiare
14	Industria alimentare	Media	Alto	Familiare
15	Artigianato	Piccola	Basso	Familiare
16	Automotive	Piccola	Medio	Non familiare
17	Trasporti	Piccola	Basso	Familiare
18	Informatico	Piccola	Basso	Non familiare
19	Automotive	Piccola	Basso	Familiare
20	Industria alimentare	Piccola	Basso	Familiare
21	Trasporti	Piccola	Basso	Familiare

22	Turismo	Piccola	Basso	Familiare
23	Trasporti	Media	Medio	Non familiare

Dopo avere individuato i clienti ed averli suddivisi all'interno di categorie specifiche, è stato possibile strutturare una seconda tabella, contenente gli estratti delle conversazioni avute tramite e-mail con i clienti stessi. Nell'ultima colonna a destra della tabella (Osservazioni), è stato inserito un commento, ai fini dell'analisi tematica dei dati. I numeri all'interno di ogni riga nella tabella, nelle colonne dei clienti e dei fornitori, indicano il susseguirsi delle conversazioni, in ordine crescente. Rispetto al fornitore, le conversazioni riguardano gli interventi di più persone, facenti parte dell'area web aziendale.

	Il cliente	Il fornitore	Osservazioni
1	2. "Ciao, se è di persona è meglio perché Linkedin lo utilizziamo tanto per la ricerca del personale."	1. "Propongo un incontro giovedì 21 alle ore 9.30. Sono disponibile sia via remoto, sia in presenza. Resto a disposizione e auguro una buona serata."	Nonostante la grave emergenza causata dal Coronavirus, alcuni clienti preferiscono mantenere un contatto diretto e fisico con il fornitore, specialmente quando è implicata la realizzazione di lavori tecnici. La copresenza consente sicuramente di velocizzare le operazioni e di instaurare un rapporto più stretto e collaborativo tra le parti.
2	2. "Buongiorno F. Sto recuperando ora pian piano molte e-mail! Ricevuta ma ancora non ho avuto modo di riguardare e rispondere!"	1. "Buongiorno E., hai ricevuto l'e-mail con il video editato? Grazie."	Una delle principali caratteristiche delle aziende di grandi dimensioni è la mole di lavoro che devono affrontare e gestire. Pertanto, questo tipo di clienti ha un ritmo di lavoro totalmente diverso dal fornitore di

			piccole o medie dimensioni, il quale fatica ad adattarsi e a dare continuità al lavoro, in quanto i tempi si dilatano enormemente ed è complicato instaurare un rapporto affiatato.
3	1. "Ciao F., Mi dispiace non sono riuscita a risponderti e darti feedback come promesso. Questo periodo è molto impegnato in vista anche dell'estate e dei campus, mi rimane davvero poco margine per implementare e avviare nuove cose. Io di base resto interessata! Vorrei solo trovare il tempo per ragionare su tutto e soprattutto sulla spesa e tutto quello che ci siamo detti. Anche con l'altro progetto siamo bloccati. Rimaniamo in contatto. Grazie e a presto!"		L'aspetto economico e organizzativo è stato determinante nell'impossibilità di procedere su questo lavoro, in quanto il cliente è in condizioni di difficoltà a causa della crisi causata dall'epidemia da Coronavirus. Il cliente, appartenendo a una realtà piccola, ha preferito non investire in un progetto digitale volto a aumentare il numero di clienti, per il timore di non riuscire a gestirlo.
4	1. "Buongiorno F., ho visto il sito Internet: al posto di codar system metterei sonda al cuore. Codar System non esiste, era un errore telefonico tra me ed il tuo collega."		Una delle problematiche intrinseche dell'interazione mediata è evidente in questo caso, in quanto la comunicazione telefonica, a distanza, tra il fornitore e il cliente ha generato un'imprecisione nella comprensione di una parola chiave per un prodotto. In

			questo caso il problema è stato semplice da risolvere, tuttavia è evidente come l'interazione mediata non sia sempre uno strumento vincente.
5	2. "State facendo un ottimo lavoro nonostante le poche risorse a disposizione, grazie mille! [...] Non sapevo quanto grave fosse la situazione fino a quando non ho capito da voi questa serie di problemi, ma voi state facendo un ottimo lavoro. Mi assicuro che per lunedì sia stato fatto l'upgrade da E. sarò in ufficio con lui tutto il giorno."	1. "Ciao G. abbiamo velocizzato il sito web il più possibile e risolto diversi problemi tecnici. Oltre non possiamo andare in quanto è necessario un upgrade del piano hosting che state utilizzando, in quanto le caratteristiche tecniche supportate non sono adatte a realizzare un e-commerce performante."	La relazione tra cliente e fornitore avviene anche attraverso le figure intermedie, il <i>middle management</i> del cliente che si relaziona con lo <i>staff</i> esterno. Quando ciò accade, spesso la relazione migliora in quanto il <i>middle management</i> è in grado di comprendere tecnicamente i problemi e di convincere il vertice aziendale a fidarsi dei consigli del fornitore. È vero anche l'opposto, ossia il <i>middle management</i> può ostacolare la relazione tra le parti. Per questo motivo il suo ruolo è così importante.
6	1. "Buongiorno a tutti, avrei bisogno di una informazione. Ho provato a fare una ricerca delle parole chiave dei nostri prodotti. Non trovo il nostro sito nelle prime pagine cosa che prima avveniva. Ho fatto il controllo perché ho notato un calo nei contatti dal sito e	2. "Buongiorno A., Il sito è cambiato totalmente nei contenuti, quindi l'indicizzazione precedente è ovviamente andata persa e si è ripartiti da zero. Questo richiede del tempo, dal momento in cui ho indicizzato il sito a metà settembre e per	Il cliente ha lamentato un calo nella visibilità del proprio sito web, di fatto asserendo che il lavoro svolto dal fornitore fosse stato deleterio. Per non compromettere il rapporto con il cliente è stata utilizzata una

<p>cercavo di dare una spiegazione ad un calo generale ma che va contro corrente con l'andamento ordini attuale. È da luglio che fortunatamente stiamo fatturando di più rispetto allo stesso periodo del 2019. Potete controllare che non ci sia qualche cosa che non sta funzionando? Ormai il sito è online da qualche mese e tutto dovrebbe girare bene. Grazie.”</p> <p>3. “Sto analizzando un po' i dati e devo dire che ho notato un buon miglioramento di visualizzazioni considerando tutto quello che è successo in questi ultimi 11 mesi... (ho confrontato i dati che avevo del sito vecchio con il nuovo). Siamo passati da 745 utenti periodo gennaio - marzo 2020 a 1537 utenti dal 17 settembre 2020 al 13 dicembre 2020. Grazie.”</p>	<p>Google è un periodo corto quello trascorso. In ogni caso, come si può vedere in allegato, la visibilità online del sito sta aumentando e non ha alcun problema. Le parole chiave citate non sono presenti nel sito, se mi dite dove volette inserirle, le inserisco e sicuramente la SEO ne gioverà. Di seguito, un elenco delle parole con cui venite attualmente trovati [...] Sottolineo che prima del nostro intervento F. non era ai primi posti in prima pagina Google per le parole chiave legate a F. In conclusione, se volette essere trovati per determinate parole chiave bisogna inserire tali contenuti nel sito, attraverso testi / titoli di pagina. Vi chiedo la cortesia di fornirmi tali testi o titoli da inserire nel sito, in funzione delle parole chiave che volette.”</p>	<p>comunicazione assertiva, calma, che ha permesso di fornire le informazioni necessarie al cliente per capire che la lettura dei dati statistici fosse stata svolta in modo incompleto. La risposta sicura, tecnica e costruttiva ha messo a suo agio il cliente, che avendo comunque delle conoscenze base sull'argomento ha apprezzato il lavoro svolto. Il rapporto si è sviluppato positivamente e ha portato alla stipulazione di un contratto di assistenza. Pertanto, una situazione potenzialmente pericolosa, che ha evidenziato un possibile punto di rottura, è stata ribaltata grazie alla messa in luce dei lati positivi del lavoro svolto. Il cliente si è dimostrato non semplice da gestire, in quanto attento all'analisi dei dati e ai dettagli tecnici, tuttavia è stato disponibile nel riconoscere apertamente le capacità del fornitore.</p>
--	---	--

7	<p>1. “Ringraziamo tutti i fantastici collaboratori che hanno reso possibile questo progetto [...] che ci hanno accompagnato con pazienza e altissima professionalità in questo percorso di continua crescita che dura da più di 25 anni e che hanno permesso di raccontare la storia dei M. e G. Un ringraziamento speciale a M., F. e tutti i validissimi collaboratori di G.”</p>		<p>Il pubblico ringraziamento da parte di un cliente, nei confronti di un fornitore, è un traguardo difficilmente raggiungibile. Quando ciò avviene significa che il cliente ha riconosciuto gli sforzi del fornitore, specialmente la sua professionalità e le sue caratteristiche tecniche. Esse sono tanto più riconosciute, quanto il cliente non ne dispone.</p>
8	<p>1. “Buongiorno F. Ti posso chiedere una info per me ? Vorrei fare il sito per il mio hobby della pittura. [...] Cosa potrei prendere? Però se non puoi darmi le info no problem.”</p> <p>3. “In questi giorni organizzo il mio personale business plan e ti dico. Grazie mille per il momento.”</p>	<p>2. “Certo A., se vuoi un e-commerce devi per forza comprare un dominio. [...]”</p>	<p>Quando la relazione tra un cliente e un fornitore è ottima, essa tende a spingersi anche oltre i confini della realtà lavorativa di appartenenza. In questi casi, il livello di fiducia da parte del cliente è alto, così come la sua riconoscenza nei confronti delle doti tecniche del fornitore. Soprattutto il <i>middle management</i> tende ad espandersi nei confronti dei fornitori e talvolta anche a confidarsi, esponendo le criticità della propria realtà aziendale. Il fornitore, nel caso di relazioni forti e stabili, non è più una semplice figura di staff, ma</p>

			anche un punto di riferimento che, essendo esterno, può offrire un supporto oggettivo e un canale di sfogo per il cliente.
9	2. "Grazie F, ci riflettiamo e torniamo da te."	1. "Buongiorno V., Come promesso, ho ridotto la spesa relativa al Piano di Lavoro proposto e ho aggiunto la possibilità di lavorare secondo SPOT, ossia ridurre ancora il prezzo attraverso la sola realizzazione dei contenuti richiesti e l'assistenza fino alla fine del 2021. Come già sai, lavoriamo con strumenti di alta qualità e siamo molto professionali. Il vantaggio di lavorare con noi, rispetto a un'agenzia di marketing, è sulla qualità del lavoro svolto e soprattutto sull'assistenza totale rispetto al sito."	In una relazione tra un cliente e un fornitore, il prezzo del lavoro è uno degli ostacoli più difficili da superare, in quanto la concorrenza è forte e, soprattutto in questo contesto economico di instabilità, i clienti tendono a ricercare la soluzione meno costosa, rispetto a quella qualitativamente migliore. Ciò si verifica soprattutto quando il cliente non possiede delle competenze tecniche per riconoscere la differenza in merito alla qualità dei servizi offerti.
10	2. "Ciao, resto molto perplessa come avevo detto all'inizio. Ho in mano vostra un preventivo per Y euro. Oggi me ne vedo arrivare uno da X per meno di quanto stabilito nel primo preventivo. Non mi sembra corretto, come dissi nella nostra precedente telefonata. Oltretutto il precedente preventivo l'ho	1. "Buongiorno M., ho abbassato il preventivo iniziale a X euro, considerando però che siamo molto stretti sui tempi e che 12 aggiornamenti nell'arco di un anno portano subito il preventivo molto oltre la soglia di cui si era discusso. Con questa soluzione da X concordiamo una bozza di sito	In questo caso è evidente la poca chiarezza dal punto di vista comunicativo del fornitore e la mancanza di ascolto delle esigenze del cliente, in senso lato. "L'ascolto dei concorrenti, dei clienti, dei cosiddetti influencer, l'ascolto attento dei media, la predisposizione verso l'ascolto di tutti quei

<p>inserito nel <i>business plan</i>. Resto un po' così. Il sito, comunque, come più volte specificato, per noi sarà solo una vetrina statica e gli aggiornamenti saranno pochi o quasi zero. Non sarebbe un problema quello di concordare quanti esattamente in anno. Ma le condizioni sono decisamente diverse da quanto avevate detto e scritto. Per questo motivo mi riservo di pensare un attimo a cosa fare e chiedere altri preventivi. Mi spiace un po' di aver ricevuto un'offerta poi cambiata di quasi il doppio. Ci aggiorniamo intanto grazie.”</p> <p>4. “Ti ringrazio molto M. [...]. Ovviamente per quelle che sono le pratiche indispensabili sarà pagato chi si deve. Per tutti i lavori che riguardano corsi sicurezza privacy e il resto certamente faremo tutto con voi. Per il sito ho provveduto a chiedere anche altri preventivi e per correttezza vi farò sapere nei prossimi giorni, grazie ancora per la vostra offerta e per</p>	<p>da portare in sviluppo e un numero di aggiornamenti fisso. Diminuendo il numero di aggiornamenti o facendo un po' di formazione per quello che riguarda il poter effettuare aggiornamenti semplici (aggiunta di articoli / news che possono essere presentazioni di workshop e corsi) in autonomia. Ti allego il piano di lavoro. Restando a disposizione per qualsiasi chiarimento. Saluti.”</p> <p>3. “Manteniamo il preventivo iniziale. Io avevo capito che il lavoro era aumentato molto, ma se invece resta quello non c'è motivo di aumentare il preventivo, inoltre avete un'attività che si avvia e bisogna aiutare a partire con costi bassi, solo cerchiamo di fare in modo che il lavoro non diventi troppo grande.”</p>	<p>luoghi in cui immaginiamo di incontrare i nostri pubblici, quelli che abbiamo tracciato nella famosa croce sul foglio bianco è fondamentale.” (Masini 2017: 383). La revisione del preventivo, aumentato di quotazione rispetto al primo invio, ha compromesso il rapporto con il cliente. Perciò, il problema in questo caso è di natura comunicativa che, unito all'impossibilità da parte del cliente di riconoscere il valore tecnico del lavoro, ha inciso negativamente sulla relazione, in modo incontrovertibile. “You must listen and accept what the client has to say, and not try to improve it irrespective of what you think.” (Grantham 2017: 24).</p> <p>Conseguentemente, il cliente si è sentito poco curato e soprattutto illuso. Il rapporto con il cliente si è concluso bene dal punto di vista umano, ma non in merito all'ambito lavorativo. Il cliente ha infatti optato per una soluzione gratuita e</p>
---	---	---

	averla lasciata come prima. Un caro saluto.”	qualitativamente più bassa, senza tuttavia comprendere questa differenza. In questo momento di crisi economica e sociale, il più grande avversario dei fornitori che lavorano nel settore della comunicazione e del web è proprio il lavoratore interno all'azienda o l'amico o il parente che, pur avendo nozioni limitate in merito all'argomento, si occupa di gestire un lavoro per l'azienda, gratuitamente. Molto probabilmente, se il preventivo fosse stato inviato in modo corretto la prima volta, senza revisioni, il cliente non avrebbe valutato l'opzione del supporto gratuito e avrebbe proseguito il rapporto con il fornitore.	
11	2. “Buongiorno F., buon anno anche a te, si scusami se non ti ho ricontattato, a breve dovrei fare una riunione con i soci e il commercialista per parlare anche di questo progetto, purtroppo con le vacanze di mezzo e i vari decreti le cose si stanno allungando un po', appena ho il punto della	1. “Buongiorno I., Intanto auguro un buon anno e spero che abbia passato delle buone vacanze. Ho provato a contattarla telefonicamente in merito al web. Siete ancora interessati a procedere su questo? Grazie.”	In questo caso è evidente uno dei concetti espressi in merito al panorama socioeconomico attuale, ossia come la crisi causata dal Coronavirus abbia delle forti ripercussioni sulle aziende. “Chi può permettersi di complicare la vita ai suoi clienti, di questi

	situazione mi faccio sentire io ok? Grazie, Saluti.”	tempi?” (Manning, Bodine 2012: 23). Il cliente, rispetto agli anni passati, non può più permettersi di investire in nuovi lavori con relativa libertà d’azione. Fatica a investire tempo ed energie in progetti che probabilmente non vedrà mai realizzarsi. Perciò anche l’aspetto socioeconomico va considerato nell’interazione con il cliente e ciò affligge particolarmente le piccole aziende, che non comprendono il valore tecnico e le opportunità offerte da un lavoro sul web e preferiscono così non investire per non perdere denaro.	
12	1. “Ciao L., noi siamo entrati con il link e le credenziali ricevute a dicembre ma non abbiamo trovato gli articoli che noi utilizziamo più di frequente. Se fosse possibile caricare anche quelli sicuramente saremmo facilitati nell’inserimento degli ordini e nella consultazione delle statistiche. Grazie.”	2. “I prodotti sono stati inseriti e abbiamo personalizzato i campi. Rimango a disposizione. A presto.”	Due caratteristiche assai apprezzate dai clienti sono la velocità e l’efficienza. Contribuiscono al miglioramento dei rapporti in modo decisivo, soprattutto ai fini della fiducia reciproca, soprattutto quando il cliente manifesta dei bisogni urgenti. In questo caso, la risposta da parte del fornitore è stata rapida, nonostante il lavoro fosse

			stato tecnicamente difficile. I clienti che non hanno nozioni in merito, faticano a comprenderlo, eppure pretendono comunque velocità ed efficienza.
13	2. “Grazie F., Per Ostia dobbiamo trovare il modo di finanziarlo con qualche bando, è stato un anno difficile, e il 2021 non sarà meglio. Quindi, se trovassimo un bando ad hoc potremmo partire anche subito, concordo che è da fare. Fatemi sapere se esiste questa possibilità.”	1. “Buongiorno G., Le scrivo per chiederle se si intendesse proseguire nell'integrazione tra il vostro gestionale e il sito web, per consentire la prenotazione delle visite tramite il sito. Le chiedo inoltre se foste interessati al rimodernamento del vostro altro sito. Ho notato che ha anche dei problemi di caricamento: la home carica in 15 secondi.”	I bandi e le agevolazioni statali sono un aiuto nei confronti dei fornitori verso i clienti, in quanto permettono di realizzare dei lavori che altrimenti non avrebbero un sostegno economico. Questo è un ulteriore segnale del difficile contesto socio-economico odierno, dove le aziende si trovano ad operare.
14	1. (Estratto da un'e-mail riferita a una lamentala di un cliente) “Ieri mattina mi ha chiamata M. di O. molto delusa dal lavoro fatto sul web e di non essere contenta del lavoro di F. Ritiene, insieme ad altri, che il sito sia elementare e con un'impostazione "vecchia". Ha detto che non hanno ricevuto idee nuove da parte di F. e che è stata C. a suggerire tutte le eventuali modifiche, senza ulteriore apporto o		Il rapporto tra cliente e fornitori si fonda su un delicato equilibrio rispetto a due concetti antitetici: la creatività e l'esecuzione di una serie di indicazioni, che implica la disponibilità ad ascoltare le esigenze del cliente. Soprattutto nell'ambito del web, ogni cliente pretende, come già espresso più volte, un alto livello di personalizzazione, tuttavia, richiede al fornitore anche un supporto creativo.

	indicazioni, indicando anche da quali siti guardare.”	Quando il cliente è totalmente inesperto rispetto a un settore lavorativo diviene conveniente guidarlo, piuttosto che lasciarsi guidare, in quanto il risultato per lui, nel secondo caso, sarà sempre insoddisfacente. In particolare, in questo caso il cliente ha richiesto al fornitore di collaborare a stretto contatto con un giovane membro della famiglia, inesperto in merito al lavoro da svolgere, che tuttavia si è imposto durante lo svolgimento dei lavori, giungendo così a un risultato insufficiente, che non ha accontentato nessuna delle parti.
15	1. “Buongiorno F. grazie di cuore per questo lavoro meraviglioso che state facendo per noi. Ho visto le foto, non tutte, ma le guarderò con calma nel pomeriggio, sono molto belle grazie. Mi affido alla vostra competenza. Questo fine settimana mi dedicherò al lavoro che devo fare io e ti farò sapere tra oggi e domani per il resto delle	In questo caso, il cliente si è affidato totalmente alle competenze tecniche del fornitore ed è rimasto soddisfatto del risultato finale. La fiducia e il rispetto tra le parti sono caratteristiche imprescindibili affinché le fasi del lavoro si sviluppino al meglio.

	foto. Grazie mille grazie. Buona giornata.”		
16	2. “F. eccomi, scusa ma mi hanno chiamato e non ho potuto più scriverti. Hai fatto un lavoro bellissimo davvero.”	1. “Ho controllato anche da <i>mobile</i> e viene molto bene. Questo lavoro l'ho fatto tutto a mano, quindi nessuno avrà una pagina team così. Ad hoc per voi.”	Il valore aggiunto riconosciuto da ogni cliente riguarda un alto livello di personalizzazione del servizio, a prescindere dalla difficoltà esecutiva dello stesso. La percezione del cliente si orienta infatti verso il tipo di lavoro nuovo o innovativo, piuttosto che sulla qualità dello stesso. Più un cliente è informato in merito alle competenze tecniche richieste per un determinato lavoro, più è predisposto a riconoscerne la qualità.
17	1. “Ciao F. Ci sono parecchie interruzioni, sembra un collage non un video panoramico. Possiamo unire i video panoramici in tutt'uno?” 3. “No F., per fare seicento metri di ruota non si impiegano cinque minuti. [...] In caso vado a fare i video io prossimamente e te li mando.” 5. “Consideriamo allora una home con un video più breve e	2. “Ciao F., è possibile farlo, ma non è conveniente per questi due motivi: per fare la panoramica di tutto, il drone ha impiegato più di cinque minuti e per ovvi motivi di durata e di pesantezza non ha senso pubblicare un video di questa lunghezza. Se accelero la sequenza unica, per esempio di dieci volte, cosa che ho già provato a fare, si percepiscono nettamente le variazioni di inquadratura	In questo caso, il cliente ha messo in discussione le conoscenze tecniche del fornitore, arrivando addirittura ad asserire che stesse mentendo e proponendosi di realizzare il materiale multimediale in modo autonomo. Il cliente esperto ha la tendenza a manifestare la sua superiorità conoscitiva rispetto ad un ambito lavorativo, in quanto sa di rivolgersi al fornitore per

	<p>pochi frame. Anche quaranta secondi nella home sono tanti. Poi nel menu, una sezione con il tour panoramico, che sia su YouTube o meno. Ma vorrei prevedere sia tutta la ruota che la visione del fotovoltaico.”</p>	<p>della telecamera del drone e di altezza.</p> <p>4. “Qui puoi trovare tutte le foto e il video che abbiamo fatto venerdì scorso. Come puoi vedere, la ruota dura molto. Ogni sequenza del video editato che ti ho mandato è accelerata, quella reale è molto più lenta. È appositamente più lenta, perché se vai veloce, il video si sgrana sul web, a meno che non lo carichi su YouTube, ma dopo non puoi fare i video a tutta pagina con l'auto play. Si può fare una prova, ma sono certo che la qualità cali, anche perché sul tetto ci sono i pannelli e l'effetto di sfarfallamento è sicuro.”</p>	<p>comodità, non per reale bisogno. O almeno, così crede. Di fronte a questa situazione, il fornitore è sotto scacco e l'unico modo che ha per non compromettere la relazione è mostrarsi deciso e tecnicamente preparato, continuando a guidare lo stato di avanzamento dei lavori. Quando ciò non avviene, il cliente prende il sopravvento e si trasforma in un cliente a rischio.</p>
18	<p>1. “Ciao M. [...] fai lavorare sull'attività una persona che abbia le competenze per portare a termine il compito senza generare più problemi di quanta attività è necessario svolgere.</p> <p>Quando scrivo una persona intendo una "di numero". Per allineare il template di tre pagine ed attivare un plugin e-commerce non c'è bisogno né di una task force né</p>	<p>2. (E-mail interna) “Le prove e i test eseguiti sono scritti sopra, da parte loro non ho visto niente, zero controlli, zero interesse nel risolvere il problema.</p> <p>Il danno, in questo momento, non sono nemmeno sicuro se sia a causa di G.”</p>	<p>Uno dei punti di rottura più comuni nel rapporto tra clienti e fornitori si verifica in concomitanza di problemi tecnici. Quando nascono tali problemi, il cliente tende ad accusare il fornitore e questo a scaricare la responsabilità. Ai fini di questa ricerca non è importante stabilire in quali casistiche abbia ragione una parte o l'altra, bensì evidenziare come nel</p>

	ovviamente di una armata Brancaleone - ma di una sola persona che abbia una formazione del caso e abbia già fatto una decina di queste attività.”		caso di clienti esperti o che si ritengono esperti in un certo ambito lavorativo, nel quale si affidino ad un fornitore, queste problematiche sono accentuate ed esplosive.
19	1. “Buongiorno, giro per conoscenza la mail che ho ricevuto questa mattina da VHosting, con oggetto – Il dominio non punta al sito web.”	2. “Buongiorno, il messaggio ricevuto si riferisce al nome del ticket di assistenza che ho aperto durante questo weekend, in quanto il dominio non puntava ancora al sito web. VHosting ha detto che entro lunedì ciò sarebbe successo e così è stato. Infatti, il sito web è perfettamente visibile e funzionante.”	Uno dei punti di possibile contrasto tra fornitori e clienti riguarda la comunicazione. Infatti, non tutti i clienti approfondiscono ciò che leggono, non verificano o non comprendono, oppure comprendono ciò che temono stia accadendo, anche se non è così. Tale fenomeno si manifesta maggiormente quando il cliente non ha competenze tecniche in merito al lavoro da svolgere.
20	2. Buongiorno, ringrazio per il tempo dedicatoci. Martedì avremo una call di allineamento accordata con la vostra collega E. in cui andremo a esporre il nostro progetto aziendale ed i nostri obiettivi di ampliamento, tra i quali anche la realizzazione dell'e-commerce. Dopo questa call decideremo e programmeremo tutti i lavori.	1. Buongiorno a tutti, condivido questo documento che ho realizzato, per l'innovazione di processo in R. D. può aggiungere altro testo, dato che gli ho concesso il permesso di modificare il documento.	Il cliente ha saputo riconoscere e apprezzare il lavoro tecnico svolto per lui, dandogli valore, perché in possesso di conoscenze più o meno limitate in merito.

21	<p>2. "Mi sembra molto scura la foto Possibile?"</p> <p>4. "Meglio, peccato perché a sinistra è ancora molto scura."</p> <p>6. "Va bene. Iniziamo poi quando avremo le tettoie, la faremo più chiara."</p>	<p>1. "In allegato, la foto panoramica con le scritte."</p> <p>3. "Ciao F. In allegato la foto con un gradiente più chiaro."</p> <p>5. "Ciao F., ho ridotto ancora il gradiente. Considera che la foto originale è scura a sinistra. Grazie."</p>	<p>In questo caso, il cliente esperto nell'editing fotografico ha richiesto diverse modifiche al lavoro svolto da parte del fornitore, comunicando la volontà di realizzare nuovo materiale, in quanto quello presente non lo ha pienamente soddisfatto.</p>
22	<p>1. "Le nostre necessità sono molto più modeste, ci serve un sito ben indicizzato e una grafica accattivante, il CRM lo abbiamo già sul sistema di prenotazioni, il sito deve solo avere un pulsante che reindirizza al sistema di prenotazione. Per i social, foto e video abbiamo già dei contratti con altre società con cui ci troviamo bene. Penso non sia semplice e conveniente fare un progetto che non utilizzeremo e che ovviamente ha un costo importante per tutto quello che avete giustamente inserito a preventivo. Credo che sia necessario valutare altri bandi più idonei alle nostre necessità. Grazie mille per la proposta fatta. A presto."</p>		<p>Proporre un lavoro economicamente vantaggioso, ma più grande del previsto, disorienta il cliente, che in seguito preferisce abbandonare il progetto. Questo messaggio dimostra l'importanza dell'ascolto dei reali bisogni di un cliente da parte di un fornitore, anche poiché in diverse realtà, specialmente se piccole, esiste una forte resistenza al cambiamento e il timore nei confronti di nuovi investimenti. Quando il cliente non riconosce l'importanza di un lavoro tecnico, perché non ha le competenze per farlo, sarebbe difficile instaurare un rapporto continuativo se la proposta non lo soddisfacesse pienamente.</p>

23	<p>2. “Buongiorno, il costo è troppo elevato rispetto a quanto richiesto dai nostri fornitori abituali, proponiamo una cifra di euro X + iva. Attendiamo cortese riscontro.”</p>	<p>1. “Buongiorno, invio il Piano di Lavoro per il video da girare la prossima settimana. Al suo interno ci sono i dettagli dell'intervento e la quotazione. Resto a disposizione per qualsiasi domanda e in attesa di un gentile riscontro auguro una buona giornata.”</p>	<p>La maggior parte dei contatti con i nuovi clienti, da parte di un fornitore, si interrompe a seguito di una proposta economica, dal momento in cui, quando essa non rispecchia le aspettative del cliente, questo si rivolge a un nuovo fornitore. Quando ciò avviene, il rapporto tra le parti cessa, come in questo caso dove, dopo una controproposta, la trattativa si è fermata. Talvolta le richieste di un cliente sono anche rivolte alla ricerca di un nuovo <i>benchmark</i> con cui confrontare il fornitore abituale. L'aspetto economico è sempre presente all'interno di una relazione tra clienti e fornitori, specialmente se riguarda la realizzazione di servizi sporadici e occasionali. Quanto più il cliente non ha conoscenze in merito al lavoro da svolgere, tanto più ricercherà il fornitore in funzione di un'offerta tecnicamente vantaggiosa.</p>
----	--	---	---

La tabella sovrastante raccoglie quindi, oltre a una grande mole di dati, dei casi reali di esempi in merito al rapporto tra fornitori e clienti. Dopo questo lavoro, segue un’analisi delle principali aziende fornitrice di servizi al mondo, dedicata particolarmente al loro modo di relazionarsi e di lavorare con i clienti. Questa analisi è stata svolta per mostrare le differenze tra una grande realtà business to business e una piccola realtà, che è stata di riferimento per la raccolta dei dati di questa tesi. In particolare, in questi casi, trattandosi di fornitori di fama mondiale, possono permettersi di imporre il loro metodo di lavoro, seppure i clienti siano esperti. La prima azienda di riferimento è Accenture. Si tratta di una multinazionale americana, leader mondiale nel settore della consulenza. Il fatturato nel duemilaventi ha superato i quarantaquattro miliardi di dollari¹² e gestisce clienti importanti ed esperti nel settore, come: Google, Microsoft, Adobe, Barilla, Coop, Samsung, Electrolux, Skoda. Accenture pone grandissima attenzione ai suoi clienti, curandoli nel minimo dettaglio. Per citare Julie Sweet, Chief Executive Officer: “Nel mondo, tutte le nostre persone hanno una cosa in comune: abbiamo a cuore ciò che facciamo e l’impatto positivo che generiamo per i nostri clienti e nelle comunità in cui lavoriamo e viviamo. Per noi è una questione personale.”¹³ Accenture ha anche uno spazio dedicato sul sito web dove spiega come collabora con i suoi clienti. L’azienda mette anche in evidenza l’unità dei suoi team di lavoro, nonostante sia presente in oltre duecento città in tutto il mondo. In particolare, Accenture mostra quattro tipi di servizi essenziali: *strategy and consulting, interactive, technology e operations*. *Strategy and consulting* significa immaginare e realizzare il cambiamento con rapidità e su vasta scala. *Interactive* implica progettare, costruire, comunicare e gestire esperienze, con innovazione. *Technology* significa accelerare il cambiamento a tutti i livelli dell’azienda per creare valore duraturo. Infine, *operations* significa creare nuovi modelli intelligenti per generare crescita dal cambiamento. Gli obiettivi di Accenture nei confronti dei clienti sono legati all’innovazione e allo sviluppo. In un’ottica di esclusività e di superamento della concorrenza, i potenziali clienti di livello internazionale non possono che essere attirati dalla forza di tali promesse e soprattutto dal modo di comunicare diretto e al tempo stesso autorevole dell’azienda. Inoltre, un inestimabile punto di forza di Accenture riguarda i casi di successo, che sono mostrati nelle diverse pagine del sito web. L’operazione comunicativa di Accenture consiste nel porsi come *Innovation Manager* e nel dimostrare di essere affidabile, con risultati facilmente verificabili. L’azienda ha anche un sito web semplice, ma visionario e graficamente curato nei minimi particolari. Ricco di animazioni e di contenuti multimediali, consente all’utente di avere un’esperienza gradevole e di usufruire dei contenuti in modo chiaro. Attraverso uno strumento presente online¹⁴ è stato possibile individuare il

¹² 50 Largest Marketing Companies in the World, <https://co.agencyspotter.com/50-largest-marketing-companies-in-the-world/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹³ Accenture, <https://www.accenture.com/it-it>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹⁴ What CMS, <https://whatcms.org/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

CMS¹⁵ utilizzato da Accenture, ossia Sitecore.¹⁶ Si tratta di uno dei CMS più costosi al mondo. “SiteCore’s licensing fee starts at \$40,000 and is another \$8,000 for each additional year. The implementation cost starts at \$65,000, and support and other licensing fees cost around \$10,000 ongoing each year.”¹⁷ Ne consegue che per migliorare i servizi offerti ed attrarre nuovi clienti, Accenture ha investito fortemente su strumenti digitali di prima fascia. Qui emerge uno dei temi principali emersi all’interno di questo lavoro, ossia l’attuale necessità per i fornitori e per i clienti di innovare i propri servizi, verso la digitalizzazione.

La seconda azienda presa in esame è Deloitte. Il sito web di Deloitte¹⁸ è simile a quello di Accenture sotto diversi punti di vista. Si tratta di un sito essenziale, graficamente curato ma semplice, che evidenzia la quantità e la qualità dei servizi offerti, oltre all’internazionalità dell’azienda. L’internalizzazione è un altro fattore apprezzato dai clienti odierni, in quanto spesso, per aumentare il proprio fatturato, cercano di espandere il proprio mercato all’estero. Visitando, per esempio, la pagina dedicata al marketing, è possibile leggere: “Aiutiamo i nostri clienti a trasformare i loro business, a renderli più rilevanti per le persone, più pronti a cogliere opportunità di crescita e più efficaci nel mondo di oggi. Tutto questo mettendo sempre al centro le persone, le loro aspettative e i loro bisogni: *we elevate the human experience.*”¹⁹ Come nel caso di Accenture, Deloitte pone attenzione sui valori del cambiamento e della crescita. Inoltre, evidenzia uno dei concetti chiave emersi durante questo progetto, ossia mettere in risalto le persone e i loro bisogni, cioè accompagnare il cliente personalizzando la sua esperienza di collaborazione, con il fine ultimo di realizzare i suoi sogni. Inoltre, Deloitte ha una sezione di approfondimento all’interno del suo sito web, dedicata all’informazione dei suoi clienti e curata da esperti. Per esempio, in un articolo viene spiegato il nuovo *Marketing Mix* derivante dai cambiamenti comportati dalla diffusione del Coronavirus,²⁰ dove viene evidenziata l’importanza dell’evoluzione digitale a livello aziendale, già emersa in questa ricerca. La sezione blog o news all’interno di un sito web moderno non è importante solo a livello di indicizzazione sui motori di ricerca, sui quali fa la differenza rispetto a un semplice sito vetrina, ma soprattutto poiché legittima l’azienda produttrice di tali contenuti come esperta in materia e perciò affidabile. Tornando al concetto della ricerca di fiducia da parte dei clienti, dimostrare di essere

¹⁵ Che cos’è un CMS, <http://www.webmarketingteam.com/faq/hosting-cms/che-cosa-e-un-cms.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹⁶ Sitecore, <https://www.sitecore.com/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹⁷ Cost of Enterprise Content Management Systems, <https://www.bartlettinteractive.com/blog/cost-enterprise-CMS>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹⁸ Deloitte, <https://www2.deloitte.com/it/it.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

¹⁹ Deloitte: Marketing, https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/topics/customer-and-marketing.html?icid=top_customer-and-marketing, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

²⁰ New Marketing Mix, intervista a Riccardo Plata, Partner, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/new-marketing-mix---deloitte-italy---deloitte-digital.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

esperti in uno o più campi aumenta il livello di tale fiducia e sposta il cliente verso l’instaurazione di una collaborazione. L’area riservata all’interno del sito web, sulla quale sia possibile usufruire di contenuti esclusivi previa iscrizione, a pagamento o non a pagamento, è un altro tassello importante a favore della collaborazione con un nuovo cliente, che infatti, sia il sito di Accenture, sia quello di Deloitte, presentano.

L’ultimo esempio riguarda IBM²¹, azienda leader a livello mondiale nel settore della *digital transformation*. Il sito web di IBM è ancora più curato dal punto di vista grafico di quelli di Accenture e Deloitte e presenta tutte le caratteristiche positive già evidenziate. Inoltre, IBM ha inserito all’interno del suo sito web un’area dedicata alla formazione, dove è possibile collaborare e trarre insegnamenti dai professionisti che lavorano all’interno dell’azienda. Inoltre, è possibile provare alcuni dei prodotti digitali offerti, prima di procedere all’acquisto. Il sito web sembra essere costruito per rispondere a qualsiasi domanda o esigenza possa avere un cliente e testimonia l’ingente quantità di risorse a disposizione dell’azienda, per cui si instaura un sentimento di forte sicurezza da parte del visitatore. L’ordine è un altro fattore determinante in presenza di una grande mole di contenuti. I clienti non possono essere disorientati, confusi o appesantiti da troppi contenuti. In particolare, IBM spiega il suo modo di lavorare con i clienti in questo modo: “*We partner with you to co-create enterprise business strategies that harness the full power of exponential technologies. Our approach is agile, iterative and leverages the cutting-edge capabilities of IBM and our extensive ecosystem of partners. This allows you to test and refine critical assumptions and ensure that the strategy can be seamlessly scaled across the enterprise.*”²² Anche IBM, come Deloitte, sottolinea l’importanza di disegnare un vestito su misura per i propri clienti. Le parole chiave sono sicuramente legate all’approccio: agile e interattivo. I clienti gradiscono monitorare lo stato di avanzamento lavori passo per passo, non amano quindi vedere il prodotto finito, senza alcun tipo di intervento.

In conclusione, le grandi realtà analizzate dimostrano principalmente quanto sia importante interagire costruttivamente con i propri clienti, mostrando i propri punti di forza, ma soprattutto ponendo in evidenza la propria disponibilità ad una collaborazione continua e al cambiamento orientato verso il miglioramento, quindi verso i risultati. La pubblicità e la sponsorizzazione dei servizi è fine a se stessa se non è supportata da una corretta e funzionale applicazione degli stessi. Per questi motivi, le testimonianze, i video di *endorsement* e i casi aziendali proposti come esempi dai siti analizzati, sono degli ingredienti essenziali per completare un profilo aziendale competitivo in qualità di fornitore, in

²¹ IBM, <https://www.ibm.com/us-en?lnk=m>, data di ultima consultazione, 20/01/2021

²² IBM: Digital Strategy and Transformation Consulting, https://www.ibm.com/services/business/digital?lnk=hpmsc_bubs, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

grado di attirare nuovi clienti, nonché nuove collaborazioni. In tali casistiche, il fornitore detiene un potere e un prestigio talmente alto, per cui il cliente non lo mette in discussione dal punto di vista tecnico e si affida totalmente a lui.

Capitolo 5: L'analisi dei dati

Per svolgere l'analisi dei dati è stato seguito il modello proposto da Moscovici, basato su due punti fondamentali: ottenere materiale da campioni di conversazioni che hanno luogo normalmente in una società e considerare le rappresentazioni sociali come un mezzo di ricostruzione della realtà. Attraverso la comunicazione, gli individui e i gruppi conferiscono una realtà fisica a idee e immagini, a sistemi di classificazione e di denominazione. Moscovici ha affermato che: “Ogni realtà è la realtà di qualcuno o la realtà per qualcun altro” (Moscovici 2005: 80). Inoltre, nella logica funzionalista di Parsons, questa ricerca produce una teoria di medio raggio, ristretta ai clienti di un unico fornitore di servizi sul web, situati principalmente in Emilia-Romagna, in gran parte nella provincia di Bologna.

Nel capitolo precedente sono stati raccolti *thick data*, ossia dati spessi. “Thick data are associated with ethnographical work that produces detailed and dense descriptions of the cultural practices under study” (Latzko *et al* 2019: 4). È stato quindi individuato uno specifico *frame* e analizzato il materiale raccolto, cercando dei temi ricorrenti derivanti dalle osservazioni riportate a fianco di ciascun caso. Come metodologia di analisi e strutturazione dei dati qualitativi è stata adottata l'analisi tematica, con l'obiettivo di produrre un'analisi fortemente radicata nei dati raccolti. Tale analisi è di medio raggio e si applica, in questo caso, a una piccolissima parte delle aziende nel mondo. L'analisi tematica si fonda sull'interpretazione di temi. Un tema cattura qualcosa di importante in relazione ai dati e alla domanda di ricerca. Ciò che i temi rappresentano è un determinato livello di significati, di risposte, che continuano a ricorrere sugli schemi del *dataset*. Bisogna pertanto capire quali siano gli attori che rendono un tema rilevante all'interno del *dataset*, quindi quanto un tema continui a ricorrere. L'analisi tematica si adatta perfettamente a questa ricerca, in quanto si fonda: sulla ricorrenza nell'insieme dei dati, sulla capacità di mettere in luce gli aspetti importanti della domanda di ricerca, sulla descrizione ricca e in profondità di tutto il *dataset*. I temi generano delle mappe tematiche, nonché produzioni di codici. L'analisi prevede di definire i temi, dandogli un nome preciso. Si determina poi in che modo i temi si colleghino tra loro. Infatti, i temi devono essere collegati alla domanda di ricerca, ma anche ai dati. Partendo dall'analisi dell'interazione costruttivista di Goffman, sono state individuate delle categorie di clienti, aventi determinate caratteristiche. L'identificazione categorica si sviluppa a partire da quella individuale, in quanto i clienti sono composti da individui. In particolare, in primo luogo ogni cliente appartiene a uno dei tipi ideali individuati da Schütz: uomo della strada, cittadino ben informato, esperto.

È evidente come la relazione migliore tra le parti si instauri quando il cliente è un cittadino ben informato, mentre la relazione fatichi a cementarsi quando il cliente è un uomo della strada, in quanto

esso non ha gli strumenti per comprendere l'importanza di un lavoro tecnico e il bisogno di un fornitore esterno, pertanto spesso preferisce abbandonare il lavoro a seguito di un preventivo. Infine, è evidente come i punti di criticità all'interno di una relazione si manifestino quando il cliente è esperto, il quale tende a imporsi in essa.

Dall'analisi dei dati raccolti si possono determinare altre tre categorie di clienti, ossia i temi: fedeli, occasionali, a rischio. Esse derivano dall'interazione tra il fornitore e il cliente, la quale è influenzata dalla qualità del rapporto tra le parti, dall'aspetto economico del lavoro svolto e dalla qualità di esso, anche dal punto di vista della gestione. In particolare, come evidente nella tabella sottostante, i clienti fedeli sono principalmente cittadini ben informati, come da ipotesi, in quanto presentano un equilibrio di intenzioni e conoscenze, per cui si informano sul lavoro svolto da parte del fornitore, senza però intervenire pesantemente su questo, rispettando quindi la figura del fornitore in qualità di esperto. Invece, i clienti occasionali sono principalmente uomini della strada, in quanto non riconoscono il valore tecnico portato da un fornitore esterno e le potenzialità del decentramento di alcune funzioni all'esterno dell'azienda. Così si affidano al fornitore esterno occasionalmente, in caso di bisogno e di necessità, raramente instaurando un rapporto duraturo, costruttivo e produttivo nel tempo. Ossia, difficilmente intraprendono progetti a lungo termine e sono volubili, pertanto sono soliti cambiare spesso fornitore e tale passaggio dipende fortemente dal rapporto umano che si instaura con il fornitore, oltre che dagli aspetti economici, ossia ragionano al ribasso. Il cliente occasionale preferisce mantenere i rapporti con un fornitore per il quale nutre simpatia, anche se tecnicamente scadente, piuttosto che con uno tecnicamente esperto, ma con il quale difficilmente vada d'accordo. Infine, il cliente esperto si tramuta facilmente in un cliente a rischio, in quanto è o si reputa esperto in un determinato campo del sapere e pretende di guidare il fornitore durante lo svolgimento di un lavoro. Si rivolge infatti al fornitore non perché non abbia o non creda di avere le competenze tecniche per svolgere il lavoro, ma per comodità o per avere un supporto pratico. Perciò, mette in discussione il modo di operare del fornitore, che ha una cultura aziendale normalmente differente e quindi un modo di agire differente. Quando due realtà aziendali di questo tipo, culturalmente diverse, collaborano, lo scontro non è una possibilità remota, soprattutto se il fornitore o il cliente si impuntassero su determinati aspetti del lavoro.

L'aumento di complessità dei prodotti e la maggiore disponibilità di informazione, tendono a incrementare la propensione del cliente alla continua valutazione critica delle scelte fatte e, in ultima analisi, all'infedeltà (Busacca 1998: 1).

Sotto, la tabella riassuntiva dei concetti espressi in merito al tipo ideale dei clienti analizzati e al tipo di clienti in seguito all'acquisto di un servizio.

	Tipo ideale per i clienti analizzati	Tipi di clienti in seguito all'acquisto di un servizio
1	Cittadino ben informato	Cliente fedele
2	Uomo della strada	Cliente occasionale
3	Cittadino ben informato	Cliente occasionale
4	Uomo della strada	Cliente occasionale
5	Esperto	Cliente a rischio
6	Cittadino ben informato	Cliente fedele
7	Uomo della strada	Cliente fedele
8	Cittadino ben informato	Cliente fedele
9	Uomo della strada	Cliente occasionale
10	Uomo della strada	Cliente occasionale
11	Uomo della strada	Cliente occasionale
12	Uomo della strada	Cliente a rischio
13	Uomo della strada	Cliente occasionale
14	Uomo della strada	Cliente a rischio
15	Uomo della strada	Cliente fedele
16	Cittadino ben informato	Cliente fedele
17	Esperto	Cliente fedele
18	Esperto	Cliente a rischio
19	Uomo della strada	Cliente occasionale
20	Cittadino ben informato	Cliente fedele
21	Esperto	Cliente a rischio

22	Uomo della strada	Cliente occasionale
23	Uomo della strada	Cliente occasionale

Confrontando quest'ultima tabella con la prima appartenente al precedente capitolo, ossia quella contenente le informazioni generali dei clienti, nonché: settore, dimensione, prestigio e vertice, è possibile notare un'ulteriore correlazione tra questi dati. In particolare, i clienti occasionali sono normalmente poco prestigiosi. I clienti fedeli sono di medie dimensioni, non hanno un vertice familiare e il prestigio è variabile. Infine, i clienti a rischio hanno solitamente un vertice familiare ed operano in settori produttivi dove a loro volta si relazionano con diversi clienti. In particolare, il tipo di vertice incide nella relazione tra clienti e fornitori, in quanto quello familiare tende a prendere decisioni più drastiche rispetto ad un vertice non familiare. Secondo una concezione weberiana del potere, il vertice familiare è più libero di agire, in quanto non subordinato, perciò la relazione con il fornitore dipende particolarmente dalla qualità del rapporto con esso. Ossia, se il rapporto tra le parti non funziona, il cliente con un vertice familiare tenderà a chiudere il rapporto. Esiste un'ulteriore divisione all'interno del vertice familiare, in quanto esiste un vertice familiare attivo, che prende costantemente decisioni, spesso repentine ed uno passivo, appartenente a realtà dove al potere vi è una generazione diversa da quella che ha fondato l'azienda. In tal caso, è facile che il cliente divenga occasionale, in quanto incapace di prendere delle decisioni a lungo termine o di assumere una netta posizione. Da questa analisi si può sottolineare come il rapporto tra un cliente e un fornitore non dipenda solamente dalla qualità dell'interazione tra le parti, ma anche dalle caratteristiche intrinseche, dalla cultura aziendale e dal tipo di cliente. Vi sono quindi molteplici combinazioni che portano alla deduzione per cui sia impossibile determinare un manuale esecutivo per gestire efficacemente il rapporto con un cliente, in generale.

	Tipo ideale per i clienti analizzati	Tipi di clienti in seguito all'acquisto di un servizio	Settore	Dimensione	Prestigio	Vertice
1	Cittadino ben informato	Cliente fedele	Sanità	Media	Alto	Familiare

2	Uomo della strada	Cliente occasionale	Industria Alimentare	Grande	Alto	Non familiare
3	Cittadino ben informato	Cliente occasionale	Istruzione	Piccola	Medio	Non familiare
4	Uomo della strada	Cliente occasionale	Industria alimentare	Piccola	Basso	Familiare
5	Esperto	Cliente a rischio	Fabbricazione di prodotti chimici	Piccola	Alto	Familiare
6	Cittadino ben informato	Cliente fedele	Automotive	Media	Basso	Familiare
7	Uomo della strada	Cliente fedele	Sanità	Piccola	Medio	Familiare
8	Cittadino ben informato	Cliente fedele	Metallurgia	Piccola	Medio	Non familiare
9	Uomo della strada	Cliente occasionale	Costruzioni	Piccola	Basso	Familiare
10	Uomo della strada	Cliente occasionale	Servizi Veterinari	Piccola	Basso	Familiare
11	Uomo della strada	Cliente occasionale	Moda	Piccola	Basso	Familiare
12	Uomo della strada	Cliente a rischio	Moda	Piccola	Basso	Non familiare
13	Uomo della strada	Cliente occasionale	Sanità	Piccola	Medio	Familiare
14	Uomo della strada	Cliente a rischio	Industria alimentare	Media	Alto	Familiare
15	Uomo della strada	Cliente fedele	Artigianato	Piccola	Basso	Familiare
16	Cittadino ben informato	Cliente fedele	Automotive	Piccola	Medio	Non familiare
17	Esperto	Cliente fedele	Trasporti	Piccola	Basso	Familiare

18	Esperto	Cliente a rischio	Informatico	Piccola	Basso	Non familiare
19	Uomo della strada	Cliente occasionale	Automotive	Piccola	Basso	Familiare
20	Cittadino ben informato	Cliente fedele	Industria alimentare	Piccola	Basso	Familiare
21	Esperto	Cliente a rischio	Trasporti	Piccola	Basso	Familiare
22	Uomo della strada	Cliente occasionale	Turismo	Piccola	Basso	Familiare
23	Uomo della strada	Cliente occasionale	Trasporti	Media	Medio	Non familiare

Riassumendo le caratteristiche sinora evidenziate dei clienti, “potremmo suddividerli in clienti fedeli, clienti occasionali e clienti a rischio” (Barbarossa 2019: 101). I clienti fedeli sono coloro che fanno più acquisti e che sono interattivi con l’azienda. “Trattare i clienti con amore e i concorrenti con rispetto, significa conquistarne la fedeltà influenzando positivamente le loro emozioni” (Masini 2017: 110). “A causa della forte concorrenza, la fedeltà dei clienti è fondamentale” (Mittelstaedt 2020: 30). I clienti fedeli ascoltano i consigli e le indicazioni dei fornitori anche nei momenti di difficoltà. Inoltre, i clienti fedeli sono disposti a investire tempo e denaro nei confronti del proprio fornitore, perché intercorre un rapporto di fiducia tra le parti. Questo implica la possibilità di fare degli investimenti rischiosi e di instaurare delle collaborazioni a lungo termine. In questi casi si sviluppano talvolta dei rapporti personali amichevoli anche al di fuori dell’ambiente lavorativo. È difficile raggiungere questa situazione, perché diversi fattori positivi devono coincidere, come: la fiducia del cliente, la qualità del lavoro, il suo valore economico avvertito come vantaggioso, le tempistiche del lavoro, la simpatia nutrita nei confronti del fornitore. A tal proposito, è più semplice fidelizzare un cliente che abbia avuto un precedente fornitore con il quale non si fosse instaurato un buon rapporto, in quanto il *benchmark*²³ è uno strumento psicologico potente. I clienti fedeli tendono a richiedere tutti i servizi offerti dal fornitore, nel corso del tempo, poiché si sentono al sicuro e non sono intenzionati a perdere tale sensazione positiva.

Pensate a una learning relationship come a una relazione che migliora a ogni nuovo contatto: il cliente vi dice di avere un’esigenza e voi personalizzate il prodotto o il servizio per soddisfarlo (Peppers *et al.*, 2000: 4).

²³ Definizione di benchmark, <https://www.treccani.it/vocabolario/benchmark/>, data di ultima consultazione 12/01/2021.

“Focus on your best-fit clients, not all possible prospects. It is most effective to focus on a narrow target audience” (Smith 2021: 21). Inoltre, i clienti fedeli tendono a difendere l’operato del fornitore. “Migliaia di clienti soddisfatti nel mondo generano una sorta di esercito pronto a entrare in guerra al nostro fianco, persino senza essere stato chiamato a farlo” (Masini *et al* 2017: 384-385). I clienti fedeli sono quindi quelli a cui ogni fornitore ambisce, in quanto “alla fine dei conti è questo che fa la differenza in termini di successo: fidelizzare i propri clienti e convertire i potenziali *prospect*. L’utente soddisfatto avrà voglia di ripetere quell’esperienza (di acquisto, di consultazione, di prenotazione, di assistenza ricevuta) e si farà ambasciatore di quel brand attraverso il passaparola online e offline” (*ivi*: 629-630). I clienti considerati leali a un brand desiderano sostenerlo e raccomandarlo. Kotler ha affermato che:

Quando un brand resta fedele al suo Dna e persegue coerentemente il suo segmento target finisce per polarizzare il mercato: alcuni clienti lo amano e altri iniziano a odiarlo (Kotler 2017: 28).

Kotler in questi casi ha parlato di *advocacy*, ossia generazione di passaparola. L’*advocacy* spontanea si manifesta quando un cliente, senza che gli sia stato suggerito o richiesto, raccomanda attivamente un certo brand. A volte basta una sola esperienza positiva inattesa per trasformare un cliente in un sostenitore fedele del brand. Secondo Kotler, affinché un cliente diventi fedele è necessario guidarlo attraverso un percorso composto da: attenzione, interesse, desiderio, azione (AIDA), a cui si è recentemente aggiunta anche l’azione ripetuta, ossia il riacquisto di un servizio, un valido indicatore per determinare la fedeltà di un cliente.

Per ogni impresa oggi l’obiettivo primario è uno: acquisire e tener legati i migliori clienti meglio dei concorrenti. L’impresa che più delle altre si dimostra in grado di tenere legati a sé i clienti a più alto valore, prima o poi acquisisce una posizione di solida superiorità nel settore (Busacca 1998: 1).

L’AIDA è rappresentabile come un percorso ad imbuto, chiamato *funnel*, per cui nella prima fase è presente il maggior numero di clienti, mentre questo diminuisce avanzando con le altre fasi. Ossia, inizialmente i clienti sono tutti occasionali, dopodiché solamente alcuni di questi divengono clienti fedeli, grazie alla qualità della relazione che si instaura con il fornitore. I clienti che rimangono occasionali, invece, si relazionano con il fornitore secondo la propria convenienza e perciò sono soliti rivolgervisi a lui solamente per determinati servizi, che reputano più vantaggiosi in un determinato momento. I clienti occasionali non sono necessariamente affidabili, mentre sono sicuramente pragmatici, in quanto mirano a un risultato preciso e non ricercano perdite di tempo. Talvolta i clienti occasionali per un fornitore sono un vantaggio, in quanto gli consentono di completare il portafoglio clienti in un determinato momento e di raggiungere il massimo della capacità produttiva.

Maggiore differenziazione equivale a maggiore possibilità di scelta e maggiori possibilità da parte delle aziende di sviluppare proposizioni di vendita innovative e attraenti: ne consegue una maggiore e continua attenzione da parte del cliente verso il cambiamento (Busacca 1998: 8).

La propensione maggiore dei clienti verso l'infedeltà o, più propriamente, verso il cambiamento, è quindi in parte da attribuirsi alla crescente complessità di prodotti e servizi. Quindi, questo aumento di complessità a sua volta crea da un lato una continua disponibilità di nuove, più personalizzate e più convenienti proposizioni di vendita e dall'altro una crescente forza contrattuale dei clienti, generata anch'essa dalla disponibilità di informazione diffusa a basso costo. I clienti occasionali non sono quindi interessati a delle collaborazioni nel lungo periodo e preferiscono essere liberi da vincoli contrattuali. Conducono trattative con più fornitori contemporaneamente e scelgono in funzione delle proprie esigenze. Queste trattative non sempre sono condotte alla luce del sole, per cui i fornitori non sono al corrente della competizione in essere per la realizzazione di un determinato lavoro. Tale tipo di cliente è pertanto interessato a un tornaconto prevalentemente economico, che gli consenta di trarre il massimo vantaggio dalla realizzazione di un lavoro. Ciò può avvenire sia perché il cliente occasionale si trovi in difficoltà economica, sia perché adotti questo tipo di strategia per uno o più servizi. Si può quindi affermare che i clienti occasionali abbiano un'ulteriore divisione al loro interno, tra clienti occasionali per necessità e clienti occasionali per interesse. I primi necessitano di un intervento immediato e urgente da parte di un fornitore esterno, mentre i secondi sono alla ricerca di un fornitore di servizi perché intendono avviare uno o più progetti e necessitano di un supporto consulenziale o operativo per farlo. In questi casi, tendono a ricercare il parere di più fornitori e a scegliere il migliore rispetto al rapporto qualità prezzo, oppure rimandano il lavoro a un secondo momento.

Come anticipato, i clienti occasionali non sono necessariamente un danno per il fornitore, anzi, è possibile che con il passare del tempo si trasformino in clienti fedeli, specialmente se occasionali per necessità. I clienti fedeli, invece, potrebbero diventare clienti occasionali o a rischio se avvenisse un cambiamento aziendale importante all'interno del cliente o del fornitore. Ad esempio, se cambiasse il reparto dirigenziale del cliente, il quale continuerebbe ad affidarsi al precedente fornitore in un primo momento, ma poi ricercherebbe nuovi fornitori di servizi, anche per distinguersi dalla precedente gestione. Al tempo stesso, i clienti occasionali potrebbero trasformarsi in clienti a rischio, se la relazione con il fornitore peggiorasse. Ciò è quasi sempre dovuto alla percezione della qualità del lavoro del fornitore e della relazione con lo stesso. Citando Goffman:

Tutti gli elementi della vita sociale hanno una storia e sono soggetti a decisivi cambiamenti nel tempo e nessuno può essere compreso appieno prescindendo dalla cultura specifica nella quale si verifica (Goffman 1998: 68).

I clienti occasionali per interesse sono certamente meno affidabili di quelli occasionali per necessità, pertanto non è conveniente per un fornitore fare affidamento sulla loro lealtà. Il mantenimento del rapporto di un cliente fedele, per un fornitore, costa meno rispetto al mantenimento di un rapporto con un cliente occasionale, inoltre un portafoglio di clienti occasionali è più volatile. Un cliente fedele acquista mediamente di più rispetto a un cliente occasionale, pertanto c'è anche un risvolto economico da prendere in considerazione nella relazione tra un cliente occasionale e un fornitore, in quanto il fornitore sarà tendenzialmente più predisposto e più disponibile nei confronti di un cliente fedele. Esistono perciò delle differenze di trattamento anche da parte del fornitore, che investe la maggior parte delle sue risorse per i clienti che ritenga più redditizi o meritevoli. Ciò anche perché una clientela fedele e soddisfatta attiva un efficace processo di diffusione di un'immagine positiva dell'azienda fornitrice e dei suoi prodotti. Infatti, le grandi società di consulenza come Accenture pongono in evidenza i casi aziendali trattati e risolti, così come i loro illustri clienti.

I clienti a rischio sono invece i clienti che il fornitore può perdere in qualsiasi momento per loro volontà. I clienti, appena acquisiti, non sono mai a rischio, sono clienti occasionali. Come anticipato, i motivi per l'interruzione di un rapporto riguardano solitamente la qualità del lavoro del fornitore, la relazione con lo stesso e anche l'aspetto economico, quindi il compenso. Il cliente diventa a rischio sia a causa di una o più scelte da parte sua, sia perché il fornitore ha commesso degli errori nella sua gestione. Diventa complicato per un fornitore recuperare un cliente a rischio, specialmente nel secondo caso, ma soprattutto spesso non è vantaggioso per il fornitore. Questo perché un cliente a rischio richiede il doppio delle risorse impiegate per gestire un cliente fedele o occasionale, la maggior parte delle volte senza raggiungere il risultato sperato. Il cliente a rischio è totalmente inaffidabile, quindi quando il fornitore avesse il sentore di avere risolto la situazione, potrebbe sbagliarsi.

Come possiamo cogliere i segnali indicatori dell'obsolescenza del nostro modello di business? Dobbiamo indagare tra i sintomi dell'inefficienza, quanto siamo in grado di far corrispondere la nostra offerta a quello che i clienti richiedono (Masini *et al* 2017: 715).

Il cliente a rischio ha il vantaggio di poter chiudere il rapporto in qualsiasi momento, si trova quindi in una posizione di forza rispetto al fornitore. L'unico modo efficace per recuperare un cliente a rischio è dimostrargli che il servizio offerto dal fornitore attuale non sia replicabile da nessun altro, seppure abbia dei difetti. L'esclusività è un'arma di persuasione potente, ma non sempre sufficiente per recuperare un cliente a rischio. Ciò è vero specialmente quando sono compromesse le relazioni

personali tra un cliente e un fornitore, che vanno al di là del semplice rapporto lavorativo. In questo caso si valutano anche le conseguenze della perdita del cliente, in termini economici e di immagine. Infatti, alcuni clienti a rischio potrebbero trasformarsi in clienti persi e al contempo vendicativi. Una vendetta in termini aziendali implica una pessima pubblicità nei confronti del fornitore che, considerando il passaparola positivo ancora uno strumento forte e condizionante nella società attuale, lo è anche l'opposto. Al contempo, un cliente a rischio recuperato può diventare uno dei clienti fedeli più forti. Tale strategia è adottata anche dalle grandi aziende, come Amazon. Ad esempio, quando Amazon consegna un prodotto difettoso e trasforma così un cliente fedele o occasionale in un cliente a rischio, rimedia immediatamente lasciando il prodotto difettoso al cliente e restituendo prontamente il denaro speso. In questo modo, il cliente può accontentarsi del prodotto difettoso e comprare un altro prodotto o ricomprare quello acquistato in un primo momento. In ogni caso, il cliente ci guadagna, perché ha due prodotti al prezzo di uno e gradisce sicuramente la qualità e la velocità dell'assistenza. Amazon rappresenta quindi uno dei migliori esempi per la gestione dei clienti, poiché li riporta alla situazione antecedente alla loro insoddisfazione e li accontenta il prima possibile, dandogli la possibilità di scegliere se continuare la collaborazione. “Being dissatisfied comes either from wanting something we haven’t got or getting away from something we don’t like” (Grantham 2017: 21).

I clienti persi, invece, non sono stati aggiunti alle tre categorie individuate e non sono stati presi in esame, in quanto esse nascono in funzione del rapporto tra fornitori e clienti. Tale rapporto non sussiste nel caso dei clienti persi, in quanto la collaborazione termina e perciò non è utile ai fini di questa tesi. I clienti persi sono quindi una conseguenza della cessazione di un rapporto tra un cliente a rischio e un fornitore.

Seppure i clienti possano essere suddivisi nelle categorie sopra descritte, ciò non significa che i clienti appartenenti ad una stessa categoria siano uguali tra loro. Questo è vero non solamente in merito alle ovvie differenze intrinseche presenti nei clienti, dovute per esempio all'appartenenza a settori produttivi differenti, ma anche in funzione del fatto che un cliente fedele possa essere in realtà assai difficile da gestire.

Some argue that all clients are intrinsically motivated; others suggest that only motivated clients should be worked with; whilst others hold their own view as to why some of their clients are unable or not ready to change (Grantham 2017: 6).

Vi sono quindi clienti fedeli che richiedono un maggiore impiego di risorse rispetto ad altri e lo stesso discorso vale per i restanti tipi ideali. Le tre categorie sono poi dinamiche nel tempo, per cui i clienti a rischio possono diventare clienti fedeli e viceversa. Il cambiamento, in positivo o in negativo,

dipende dal rapporto tra i clienti e i fornitori. Per esempio, se un fornitore si comportasse in modo scorretto o commettesse degli errori, il cliente si allontanerebbe di conseguenza. Nonostante il massimo impegno da parte del fornitore e la massima disponibilità nei confronti del cliente, non sempre è possibile trasformarlo in un cliente fedele. I motivi non sono legati solamente al rapporto lavorativo, ma anche a quello personale, al carattere dei singoli clienti, all'organizzazione e alla cultura aziendale. “To motivate you have to engage, and engagement often means starting with the client’s own pressing agenda, not yours” (Grantham 2017: 12). E anche: “Your client may have a different view of their dissatisfaction from the view you have. Always use their view” (*ivi*: 26).

Nonostante sia impossibile determinare un manuale universale per la gestione dei clienti da parte di un fornitore, le suddivisioni individuate tra i tipi di clienti sono utili da un punto di vista pratico, in quanto permettono di segmentarli. Ossia,

raggruppare i clienti in segmenti sulla base del valore e dei benefici ricercati per un dato prodotto o servizio (Masini *et al* 2017: 152).

La generalizzazione dei clienti basata sull'applicazione di uno standard di comportamento da parte di un fornitore è controproducente. Tuttavia, la suddivisione in clienti uomini della strada, cittadini ben informati ed esperti, quindi la conseguente ulteriore divisione in clienti fedeli, occasionali e a rischio, permette al fornitore di capire in che modo comportarsi e quante risorse investire per gestire il cliente. Consente quindi di fare un calcolo dei costi e dei benefici, che si manifestano lavorando con un cliente o perdendolo. Certe volte, infatti, mantenere un cliente potrebbe essere troppo dispendioso per un fornitore, soprattutto quando esso diviene una fonte inesauribile di problemi di ogni genere: personali, economici, di gestione, di affidabilità.

Ci riferiamo alle organizzazioni come se fossero delle macchine e, quindi, siamo portati ad aspettarci che esse funzionino come se fossero delle macchine: e, cioè, in modo routinizzato, efficiente, affidabile e prevedibile (Morgan 1999: 33).

A tal proposito, il cliente ha una posizione di vantaggio rispetto al fornitore, in quanto può facilmente rivolgere la sua domanda a un miglior offerente. Il cliente può permettersi di non essere corretto, mentre il fornitore, se non fosse corretto, sicuramente perderebbe il cliente. Da un punto di vista naturale quindi, all'interno della relazione il cliente parte avvantaggiato nei confronti del fornitore e questo vantaggio si evidenzia quando diventa a rischio. “La domanda diventa, quindi, quale cliente vuole un'azienda nel lungo termine?” (Barbarossa 2019: 109). Il fornitore può orientarsi verso la qualità del ricavo, ossia ragionare in termini di ricavo netto. “Concentrandosi sui gruppi di clienti più redditizi, l'azienda può risparmiare sul budget.” (Mittelstaedt 2020: 68).

Dal punto di vista pratico, all'interno delle aziende fornitrice di servizi, i dati dei clienti vengono raccolti e catalogati all'interno di un CRM (*Customer Relationship Management*).²⁴ Il CRM è fondamentale per raccogliere tutte le informazioni relative ai clienti. Si tratta di uno storico che può comprendere, per esempio: il nome dell'azienda e i suoi contatti, chi fa parte dell'azienda e con quale ruolo, il numero di dipendenti, il fatturato, le cose da fare, le cose già fatte, oltre alle fatture pagate e non pagate. Senza il CRM, una qualsiasi azienda si troverebbe in forte difficoltà a gestire lo storico dei clienti o degli ordini, spesso affidando questo compito a un gestionale che non riesce comunque ad esplicare tutte le funzionalità richieste. Ecco perché il CRM è gradito dai fornitori, ma soprattutto dai clienti. Infatti, i clienti non gradiscono impiegare tempo a spiegare a ciascuna nuova persona che si relazioni con loro ogni aspetto della propria azienda. Se un nuovo collaboratore del fornitore si relazionasse con il cliente, potrebbe trovare ogni informazione in merito sul CRM, potendosi documentare in tempo diretto sullo stato del cliente stesso e aggiornando anche le informazioni per gli altri. Questo è particolarmente utile quando un cliente è seguito da un fornitore per più di un servizio, in quanto ogni persona lavora in una determinata area di competenza ed il CRM permette di avere il quadro generale della situazione. Il CRM aziendale dell'azienda fornitrice è stato fondamentale anche ai fini di questa ricerca, in quanto ha permesso di raccogliere informazioni dettagliate in merito ai clienti analizzati, quindi dati come: la loro dimensione, il settore produttivo, il tipo di gestione, il prestigio.

Un ruolo importante in questi nuovi mercati spetta a tutte le aziende (vecchie e nuove) in grado di comprendere come il cuore di ogni business sia la creazione di valore per i clienti e per tutti gli altri attori economici coinvolti (Masini *et al* 2017: 552).

Per comprendere il valore generato per ogni cliente e rilevare il suo livello di soddisfazione è possibile utilizzare il NPS (*Net Promoter Score*), “un indicatore statisticamente attendibile, sintetico, di quella che è la soddisfazione del cliente” (Barbarossa 2019: 141), considerando che “se i clienti nutrono aspettative elevate nei confronti del marchio, è possibile che queste siano così elevate da non poter essere soddisfatte.” (Mittelstaedt 2020: 83). Il NPS può essere calcolato in più modi, per esempio attraverso la somministrazione al cliente di un questionario sulla qualità del servizio offerto, composto da semplici e chiare domande chiuse dove possa essere espressa una valutazione da zero (servizio pessimo) a dieci (servizio eccellente). “Si tratta soprattutto di raccogliere ulteriori informazioni e opinioni dei clienti” (Mittelstaedt 2020: 61). Se il questionario venisse somministrato in modo semplice ed efficace, il cliente apprezzerebbe sicuramente questo impegno da parte del fornitore, in quanto avrebbe la possibilità di esprimersi e di fare sentire la sua voce. Esiste infatti un

²⁴ Cos'è il CRM, <https://www.crmpartners.it/cosecrm/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.

legame diretto tra fedeltà, soddisfazione ed espressione. Rispetto alla qualità del voto, il NPS identifica la valutazione da zero a sei come negativa, quella da sette a otto come neutrale, mentre da nove a dieci come positiva. Il NPS è utile anche per supporre la possibilità per cui un cliente consigli o non consigli un fornitore. Infatti, la valutazione intermedia implica la non condivisione dell'esperienza, mentre quella da nove a dieci normalmente comporta una condivisione positiva, viceversa quella da zero a sei. Questa tricotomia è facilmente applicabile alle categorie individuate in precedenza. Ossia, il cliente a rischio darà un voto medio compreso tra zero e sei. La possibilità che divenga un cliente perso è direttamente proporzionale al diminuire del valore del voto. Invece, il cliente occasionale darà al fornitore un voto medio compreso tra sette e otto, mentre il cliente fedele tra nove e dieci. Così, il cliente a rischio potrebbe applicarsi per diffondere un'opinione negativa in merito al fornitore, così come che il cliente fedele potrebbe impegnarsi a favore di un passaparola positivo. Il questionario non serve solamente a inquadrare il tipo di cliente e a capire come gestirlo al meglio, ma serve soprattutto al fornitore per migliorare i servizi offerti.

Dopo avere definito l'esperienza che i clienti hanno con la nostra marca, dovremmo individuare i punti che non riusciamo a gestire adeguatamente e dove non riusciamo a renderli soddisfatti e felici (Masini *et al* 2017: 705).

Ciò significa ascoltare le idee, le critiche, i suggerimenti dei clienti, per poter ridisegnare i propri prodotti e servizi.” Tuttavia, il NPS non ha alcuna valenza assoluta e non permette di determinare o prevedere il comportamento di un cliente, ma solamente di avere una fotografia della sua impressione in merito a un determinato servizio, orientato verso il beneficio.

I benefici rappresentano l'insieme delle componenti positive del Valore. Si tratta in altre parole dell'insieme dei vantaggi, tangibili e intangibili, esplicativi e impliciti che ci si aspetta (in fase di acquisto) e si apprezza (in fase d'uso) da un bene o da un servizio (Busacca 1998: 24).

La distinzione tra soddisfazione in fase d'acquisto e soddisfazione in fase d'uso è essenziale ai fini dello studio dei meccanismi della fedeltà. Infatti, in fase d'acquisto la percezione dei benefici, dei problemi e dei costi, è sostanzialmente differente dalle percezioni che si verificano in fase d'uso. In fase d'acquisto, il cliente tende a sopravvalutare alcuni benefici funzionali e i problemi connessi con le prime fasi del processo d'acquisto. Nella fase d'uso, emergono i problemi connessi con la gestione e l'utilizzazione normale del prodotto, materiale o immateriale o con la fruizione del servizio. E molto spesso proprio gli accessori e le particolarità che hanno fatto propendere per l'acquisto di uno specifico prodotto o di un determinato servizio, si rivelano poi una delle fonti primarie di problemi in fase d'uso e quindi di insoddisfazione di un cliente. La relazione con il fornitore dipende anche fortemente dalla qualità del servizio offerto, in quanto se l'interazione è positiva, ma il prodotto è

scadente, il cliente non potrà mai divenire fedele e riconoscere dei benefici. Per loro natura, i benefici sono soggettivi e percettivi: ciò che vale molto per un cliente può essere di nessuna importanza per un altro, così come non conta ciò che il cliente riceva effettivamente dal fornitore, ma ciò che percepisce di ricevere.

Non tutti i clienti soddisfatti sono fedeli e non tutti i clienti fedeli sono soddisfatti. In effetti la funzione che lega la soddisfazione alla fedeltà è connotata da una sorta di inerzia che porta il cliente soddisfatto a diventare fedele non subito ma dopo un certo numero di esperienze positive (Busacca 1998: 37).

La soddisfazione è un concetto soggettivo e istantaneo o comunque limitato nel tempo, mentre il concetto di fedeltà implica un'oggettività e una continuità nel tempo. La fedeltà è infatti il risultato di un processo di costruzione, che dipende soprattutto dalla qualità dell'interazione tra il cliente e il fornitore. Se anche il prodotto o il servizio offerto da parte di un fornitore fossero di alta qualità, dinnanzi a un'interazione scadente e all'impossibilità di costruire un rapporto umano positivo, il cliente non sarebbe mai fidelizzato. Secondo Busacca, esiste una tripartizione per quanto riguarda la fedeltà: fedeltà a rischio, fedeltà in discussione e fedeltà stabile. Nel primo caso, il cliente riconosce delle alternative disponibili rispetto al fornitore, percepite come sostanzialmente uguali a lui in termini della qualità del servizio offerto. Nel secondo caso, il cliente inizia a sperimentare una serie di esperienze negative con il fornitore e a metterlo in discussione. Infine, nel terzo caso il cliente non riconosce alternative al fornitore e gli riconosce invece una serie di esperienze positive. La fedeltà si basa quindi su tre aspetti cardine: comprendere, conoscere e curare il cliente. Comprendere significa capire con precisione i rapporti causa effetto alla base delle percezioni di soddisfazione del cliente. Conoscere significa disporre ed elaborare in maniera rapida ed efficace tutti i dati disponibili in azienda sul singolo cliente. La fedeltà è la caratteristica più interessante da studiare all'interno di questa ricerca, in quanto è l'aspetto più complesso nel rapporto tra un cliente e un fornitore e che non sempre emerge. Inoltre, la fedeltà è il punto di arrivo dei concetti espressi sino a questo momento, a partire dall'interazione faccia a faccia tra un cliente e un fornitore, sino ad arrivare al tipo e alla qualità dei servizi offerti, in funzione del tipo di cliente in grado di apprezzarli di più o di meno.

Capitolo 6: Limiti e prospettive future

Durante la ricerca sono state incontrate delle difficoltà e riconosciuti alcuni limiti. Innanzitutto, la ricerca ha richiesto grande impegno nel reperire fonti su argomenti tutt'ora poco trattati, come il rapporto tra clienti e fornitori intesi come aziende. Tale rapporto è stato studiato a partire dal classico rapporto tra fornitore di un servizio o di un prodotto e il cliente fisico. Da un lato, questo è stato un vantaggio, perché ha permesso di esplorare la prospettiva sociologica presente nell'interazione tra due o più individui, scendendo anche nei dettagli psicologici delle personalità coinvolte in un rapporto. L'aspetto interazionale, però, non è l'unico attore all'interno di un rapporto tra un cliente e un fornitore, poiché vi sono svariati aspetti da tenere in considerazione, come il tipo di cliente, quindi: la sua grandezza, il suo prestigio, il suo essere uomo della strada piuttosto che cittadino ben informato, la sua disponibilità economica.

La parte applicativa della ricerca, dedicata alla raccolta e all'analisi dei dati, ha richiesto un'attenta ricerca di materiale specifico all'interno di un vastissimo archivio di e-mail. L'analisi dei clienti, quindi delle realtà aziendali, ha sofferto inevitabilmente delle limitazioni in merito alla *privacy*. Infatti, richiedere il consenso al trattamento dei dati personali di ogni singola azienda o persona coinvolta all'interno della ricerca, sarebbe stato un lavoro complesso e non necessariamente orientato al risultato. Infatti, soprattutto nelle casistiche di rapporti negativi o difficoltoosi tra il fornitore e i clienti, sarebbe stato impossibile ottenere il consenso al trattamento autorizzato di tali dati, per ovvi motivi. Rinunciare a questi dati avrebbe reso la tesi incompleta, in quanto sarebbero stati messi in evidenza solamente gli aspetti positivi della relazione tra il fornitore e i clienti. Ciò ha consentito anche alla tesi di distinguersi da altre fonti bibliografiche, le quali riportano i lati positivi di una relazione con un cliente, proponendo un *vademecum* d'azione più o meno universalistico.

Complessivamente, la ricerca svolta ha prodotto risultati interessanti e induttivamente ampliabili a una realtà più vasta, che hanno dimostrato come l'aspetto sociologico sia intrinseco all'interno di un'interazione fra soggetti e la condizioni estremamente, determinando anche i tipi ideali di clienti. Inoltre, anche l'aspetto comunicativo, organizzativo ed economico sono rilevanti in questa ricerca ed evidenziano come il mondo del lavoro sia una realtà complessa, mutevole e influenzata da diversi fattori, anche esterni alle realtà aziendali, appartenenti quindi a campi diversi del vivere. Perciò sarebbe riduttivo e semplicistico ridurre il campo di analisi a un solo settore lavorativo, in questo caso i servizi sul web. Sarebbe anche interessante ampliare il campione della ricerca, per ottenere una maggiore mole di dati, giungendo così a conclusioni più generali. Infatti, l'analisi è basata su un bacino di circa cento clienti che si sono relazionati con un solo fornitore.

Inoltre, l'appartenenza personale all'organizzazione fornitrice dei servizi ha condizionato inevitabilmente la ricerca. Da una parte si tratta di un punto di forza, per cui, come i sociologi fautori della *grounded theory* hanno trasmesso, è stato possibile raccogliere direttamente una grande mole di dati, comprendendoli. D'altro canto, l'appartenenza ha imposto un modo di pensare e di vedere le cose comune alla realtà vissuta e quindi alla cultura aziendale d'appartenenza che, come messo in evidenza, condiziona fortemente il modo di pensare e di agire da parte degli individui nel mondo del lavoro.

Per ottenere dei risultati più ampli di quelli ricavati attraverso questa ricerca, si propone di ampliarla attraverso un'osservazione partecipante su tutto il territorio italiano, sia all'interno delle aziende fornitrice di servizi, sia all'interno dei clienti, studiando attivamente la loro relazione. L'utilità di questo lavoro non sarebbe solamente teorica, ma anche pratica, in quanto potrebbe condurre al miglioramento delle relazioni tra clienti e fornitori, in funzione dei risultati ottenuti, il che consentirebbe di crescere economicamente all'interno del Paese. Infatti, è stata notata una tendenza comune nella facilità di chiusura di rapporti *Business to Business*.²⁵, fortemente negativa a livello aziendale. I clienti sono facilmente insoddisfatti e volti verso il cambiamento alla prima difficoltà pratica o interazionale, mentre è assai più difficile ottenere la loro fiducia, per un fornitore. Probabilmente manca un tessuto forte di educazione alla relazione tra aziende, che sarebbe certamente utile per migliorare il panorama italiano attuale, soprattutto da una crisi economica e sociale che probabilmente, nei prossimi anni, non avrà precedenti. Perciò è consigliabile un graduale investimento da parte delle aziende verso la formazione del personale orientata alla relazione, in quanto esse non sono entità astratte, ma fisiche e composte da persone, che ne determinano il successo o l'insuccesso. Investire sulla comunicazione d'impresa e sulla formazione delle persone da un punto di vista relazionale, non può che portare a ottimi benefici.

Il mercato è attualmente incentrato su un'ottica *Business to Consumer*, piuttosto che *Business to Business*. È orientato alla vendita, che tuttavia dipende fortemente dal rapporto tra i fornitori di determinati servizi o prodotti e i clienti. In Italia il mercato del lavoro è composto prevalentemente da PMI²⁶ che si rapportano continuamente tra loro. Quando le relazioni tra queste realtà non sono buone, il rischio è che ne risenta globalmente l'economia del Paese. Una caratteristica comune ai clienti analizzati riguarda la difficoltà nell'assumere un punto di vista differente dal proprio, forse a

²⁵ B2B e B2C, <https://www.marketingeimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>, data di ultima consultazione, 23/01/2021.

²⁶ Definizione di PMI. Cosa si intende per Piccole e Medie Imprese, <https://www.gfinance.it/definizione-pmi/>, data di ultima consultazione, 23/01/2021.

causa della resistenza al cambiamento o dell'orgoglio aziendale. Ciò limita il miglioramento delle relazioni tra fornitori e clienti, il che condiziona quindi anche l'aspetto economico della relazione.

Concentrandosi ora sulla diffusione di questo elaborato di tesi, pubblicare i risultati di una ricerca è utile ai fini dello stimolo della discussione in merito ai temi in essa trattati. È stato pertanto pensato di pubblicare i risultati della ricerca come articolo, all'interno del blog personale dell'autore, una pratica già sperimentata con le tesine svolte durante il percorso di laurea magistrale in Comunicazione Pubblica e d'Impresa.

Conclusioni

Questo elaborato si è sviluppato a partire dalla seguente domanda di ricerca: “Come si sviluppa il rapporto tra clienti e fornitori, nel mercato del lavoro attuale, in funzione delle caratteristiche del cliente?” L’interrogativo di ricerca porta alla riflessione su un aspetto che, come già evidenziato, è poco trattato dal punto di vista accademico. Per svolgere un lavoro coerente anche con gli aspetti bibliografici e per guidare la ricerca, dopo aver introdotto le caratteristiche del panorama aziendale attuale, caratterizzato da una forte crisi socioeconomica e da un’evoluzione digitale obbligata, costretta anche da fattori esterni, si è passati all’analisi del panorama sociologico in merito all’interazione tra due o più individui. Goffman, Moscovici, Durkheim, Weber, sono stati alcuni dei sociologi di riferimento presi in esame, i quali hanno dimostrato con il loro lavoro come l’interazione sia complessa e si articoli in diversi modi. In particolare, clienti e fornitori attualmente comunicano o attraverso un’interazione faccia a faccia, che prevede contesti di compresenza, oppure attraverso l’interazione mediata. La prima espone il fornitore, mettendo in evidenza i suoi punti di forza, ma anche di debolezza e il rapporto con il cliente dipende fortemente dalla bravura personale del fornitore nel relazionarsi. Ciò significa comprendere il tipo di *frame* e adattarsi di conseguenza, in quanto ogni realtà e quindi ogni cliente è diverso dall’altro per caratteristiche intrinseche imprescindibili. L’interazione mediata, invece, permette ad entrambe le figure di sforzarsi di meno nella relazione, tuttavia pone dei problemi comunicativi, in quanto la comunicazione è incompleta dal punto di vista sensoriale e possono nascere delle incomprensioni.

Dopo avere approfondito le peculiarità sociologiche presenti all’interno di un’interazione, essa è stata analizzata nel dettaglio, studiando come si relazionano da un punto di vista comunicativo i clienti con i fornitori e viceversa. È risultato che la relazione tra le parti è oltremodo complessa, per cui non esiste un metodo esatto affinché essa sia sempre positiva. Si fonda infatti su un equilibrio precario, incontrollabile da parte del fornitore. Sono quindi state analizzate diverse tecniche di comunicazione e di relazione, come quella assertiva e si è dimostrato come il cliente abbia un ruolo di forza all’interno della relazione con il fornitore, che lo condiziona nell’agire.

Da un punto di vista organizzativo, ogni cliente ha delle caratteristiche precise, basate sulla sua dimensione, sul suo prestigio, sulla sua cultura aziendale, sul tipo di vertice, su chi fa parte del *middle management*, per cui tali aspetti incidono ulteriormente nella relazione tra i clienti e i fornitori, complicandola. Tuttavia, consentono anche di categorizzare i clienti, per andare a determinare dei tipi ideali, in funzione delle caratteristiche sociologiche e comunicative evidenziate. L’obiettivo è stato quello di determinare dei tipi ideali di clienti, per rispondere alla domanda di ricerca, individuando

così le caratteristiche generali in merito alla relazione con un fornitore. Per raggiungere questo obiettivo, sono state analizzate diverse aziende, distribuite principalmente all'interno della provincia di Bologna, le quali si sono relazionate nel tempo con un unico fornitore di servizi sul web, a partire da aprile del 2020. Sono state così elaborate delle tabelle, che hanno permesso di determinare i tipi ideali di clienti, suddividendo i clienti in funzione delle loro caratteristiche intrinseche, ossia: il settore produttivo di appartenenza, la dimensione, il prestigio e il tipo di vertice. Queste caratteristiche incidono fortemente sulla relazione con un fornitore, in quanto condizionano il modo di agire e di comportarsi del cliente. In seguito, è stata costruita una tabella, contenente gli estratti delle conversazioni, sotto forma anonima, avute con i clienti.

Come metodologia di analisi è stata utilizzata l'analisi tematica, per cui sono stati riconosciuti dei temi ricorrenti all'interno di tali conversazioni, i quali sono stati messi in evidenza attraverso dei commenti da parte del ricercatore, il quale ha vissuto in prima persona le esperienze con i clienti. In questo modo, è stato possibile determinare tre tipi ideali di clienti, in funzione delle loro caratteristiche sociologiche, ossia: uomini della strada, esperti e cittadini ben informati. Gli uomini della strada sono clienti inesperti in merito al settore lavorativo per il quale richiedono un servizio al fornitore, per cui tendono a non seguire il lavoro da un punto di vista tecnico e non ne comprendono i meccanismi o l'importanza. Ciò comporta spesso l'abbandono del progetto da parte di questo tipo di cliente, specialmente se in crisi economica, oppure la sua volubilità nelle scelte. Al contrario, il cliente esperto comprende gli aspetti tecnici o crede di comprenderli, perciò segue meticolosamente il lavoro svolto dal fornitore e lo giudica attivamente. Il ritmo del lavoro si accelera, così come la possibilità di rottura del rapporto, poiché si instaurano degli inevitabili meccanismi per cui si trovano dei punti di discussione e di contrasto, in quanto prima o poi le due parti saranno in disaccordo in merito ad almeno un aspetto del lavoro. Infine, il cittadino ben informato è il tipo di cliente ideale per un fornitore, in quanto conosce almeno in linea teorica gli aspetti del lavoro da svolgere, tuttavia lascia una libertà d'azione più o meno amplia al fornitore. In questo modo, si informa sul lavoro, si appassiona, ma non lo condiziona direttamente. Questo tipo di cliente è il più propenso a diventare un cliente fedele, mentre l'esperto è propenso a diventare un cliente a rischio e infine l'uomo della strada è tendenzialmente un cliente occasionale. Questi ulteriori tre tipi ideali sono stati determinati come conseguenza dei tre precedenti e hanno permesso di approfondire ulteriormente la ricerca. Infatti, la fedeltà è un concetto importante e condizionante nella relazione tra clienti e fornitori, così come la fiducia, concetto emerso durante l'analisi sociologica. Ciò è il punto di congiunzione, di incontro tra l'aspetto comunicativo, sociologico e organizzativo della ricerca. Infatti, l'analisi della fedeltà ha permesso di concludere la ricerca anche da un punto di vista economico, ponendo in evidenza il fatto che i clienti occasionali cercano la soluzione economicamente più vantaggiosa per

loro, i clienti a rischio preferiscono la chiusura del rapporto per rivolgersi a un fornitore che ritengono più competente, mentre i clienti fedeli hanno la tendenza a ricercare nuovi servizi offerti dal fornitore, realizzando progetti e instaurando rapporti continuativi nel tempo. Ossia, a scadenze regolari pongono la domanda: “Cosa possiamo fare ancora per migliorare?”

In generale, il rapporto tra clienti e fornitori è fortemente condizionato dai lati caratteriali personali e dalle motivazioni dei singoli membri di ciascuna realtà. Per cui, un cliente fedele può diventare un cliente occasionale o a rischio, sino a trasformarsi irrimediabilmente in un cliente perso, a causa dei cambiamenti interni al personale del fornitore o del cliente. Allo stesso modo, è possibile per un fornitore recuperare un cliente a rischio, anche se si tratta di un obiettivo spesso troppo ambizioso e dispendioso in termini di energie. Esiste un equilibrio precario tra fornitori e clienti, paragonabile a una partita a scacchi, composto di mosse e contromosse. Quando un cliente diviene fedele non significa che lo sia per sempre. Per fidelizzarlo, nel tempo sussiste una forte relazione con l’innovazione, con il costante aggiornamento sulle novità presenti sul mercato, quindi la digitalizzazione è un punto fermo nel panorama lavorativo, indipendentemente dal servizio offerto dal fornitore al cliente. Per individuare lo stato di soddisfazione del cliente, è possibile realizzare questionari di valutazione dei servizi, calcolando poi il NPS. Il cliente ha interesse a mantenere una continuità lavorativa nei confronti del fornitore, tuttavia, il mercato del lavoro è oggi assai competitivo, per cui è sempre più complicato instaurare dei rapporti duraturi. Come afferma anche Morgan, ci devono essere

rapporti di lavoro di lungo periodo: per favorire lo sviluppo delle competenze (Morgan 1999: 40).

Oggiorno la rottura di un rapporto tra un fornitore e un cliente è facile, servirebbe un’educazione alla comunicazione e alla relazione all’interno di ciascuna realtà. Infatti, i clienti e i fornitori sono composti da persone e nonostante sia immediato comprendere quanto il lato umano incida nei rapporti lavorativi, in realtà le aziende investono poche risorse su tale aspetto e i risultati di questa mancanza sono visibili. Un ottimo rapporto diffuso tra clienti e fornitori migliorerebbe la qualità della produzione delle aziende italiane, fortificando così l’economia. L’Italia è un Paese composto da decine di migliaia di PMI²⁷, per cui il rapporto tra clienti e fornitori, ossia le figure di *staff* in termini organizzativi, diventa fondamentale per l’economia e questo rapporto dipende principalmente dalla qualità della relazione tra le parti e quindi dalla qualità della comunicazione, aspetto ancora

²⁷ Identikit delle PMI italiane, <https://www.salesforce.com/it/blog/2020/02/pmi-italia-statistiche.html>, data di ultima consultazione, 24/01/2021.

sottovalutato a livello aziendale. Come specificato anche da Ferrante e Zan, non esiste un'organizzazione perfetta, sia per quanto riguarda i clienti, sia per quanto riguarda i fornitori:

La combinazione di tutte queste dimensioni potrebbe far nascere l'idea che esista l'organizzazione ottimale in assoluto e che sia quella che ha il miglior processo di differenziazione e il miglior processo di integrazione; quella in cui gli individui fanno sempre esattamente quello che è prescritto dal ruolo in modo tale che le interdipendenze possano fluire secondo gli schemi progettati. In realtà così non è dovremo abituarci a ragionare in termini relativi e non assoluti, e soprattutto in termini circolari anziché lineari. (Ferrante e Zan 1994: 42).

In conclusione, la relazione tra clienti e fornitori ha un carattere mutevole, dipendente dal contesto socioeconomico e dagli attori che fanno parte delle singole organizzazioni. Nonostante in prima istanza venga istintivo considerare solamente l'aspetto comunicativo della relazione tra le parti, in realtà essa dipende fortemente dagli aspetti psicologici dell'interazione e dal tipo di organizzazione aziendale. Pertanto, per rispondere alla domanda di ricerca, la relazione tra clienti e fornitori è complessa e dipendente da diversi fattori non immediatamente visibili, che devono essere analizzati in funzione di ogni singolo caso. Per farlo, è necessario per il ricercatore calarsi all'interno delle realtà aziendali, compiendo delle osservazioni e ricercando dei temi comuni dai quali estrapolare dei tipi ideali. La *grounded theory* è un punto di riferimento su questo. Il tipo ideale più interessante è quello del cliente cittadino ben informato, che riesce a instaurare un rapporto positivo e continuativo con il fornitore, basato sulla fiducia reciproca e sulla fedeltà. Se il numero dei clienti cittadini ben informati aumentasse, probabilmente si avvertirebbe nel Paese un miglioramento nella qualità del lavoro e quindi una crescita economica costante nel tempo. I tipi ideali individuati non sono infatti rigidi, ma mutevoli e dipendenti dalle persone, quindi dagli attori sociali facenti parte di un'azienda. Cambiando le persone oppure formandole dal punto di vista interazionale, è possibile ampliare e migliorare la cultura aziendale, rendendola più propositiva ed efficiente, soprattutto in relazione a figure esterne all'azienda, come i fornitori.

Bibliografia

- Asch, S. (1952), *Social psychology*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall; trad. it. *Psicologia sociale*, Torino, SEI, 1973.
- Barbarossa, F. (2019) *La Fabbrica dei Clienti: L'Evoluzione del Digital Marketing*, Milano, Edizioni White Rabbit.
- Busacca, A. (1998), *Costruire la fedeltà - Come disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Cannavaciulo, A. (2018) *Manuale di copywriting e scrittura per il web. Teoria, pratica e strumenti per scrivere meglio*, Milano, Hoepli.
- Catino, M. (2012), *Le strutture e le configurazioni organizzative*, in Capire le organizzazioni, Bologna, Il Mulino.
- Degli Esposti, P. (2015), *Essere prosumer nella società digitale. Produzione e consumo tra atomi e bit*, Milano, Franco Angeli.
- Di Marco, P. (2021), Dalla strategia all'organizzazione – manuale operativo per progettare l'organizzazione, San Lazzaro di Savena, Edizioni Martina.
- Durkheim, E. (1895), *Le règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967; trad. it. *Le regole del metodo sociologico*, Milano, Comunità, 1963.
- Ferrante, M e Zan, S (1994), *Che cos'è un'organizzazione?*, in Il fenomeno organizzativo, Roma, Carocci.
- Frege, G. (1977), *The thought: A logical inquiry*, in P.F. Stawson (a cura di), *Philosophical logic*, Oxford, Oxford University Press.
- Gerson, R. F., (1995), *Come misurare la soddisfazione del cliente – Una guida per realizzare un servizio di qualità*, Milano, Franco Angeli.
- Goffman, E. (1998), *L'ordine dell'interazione*, Giglioli, P., P. (a cura di), Roma, Armando Editore.
- Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2004), *Essere leader*, Milano, BUR.
- Grantham, P. (2017), *Practical Approaches to Motivating Clients: A Workbook of Essential Motivational Skills for Therapists*, Scotts Valley, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hatch, M. J. (1999), *La struttura sociale organizzativa*, in *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.

- Hine, C. (2015) *Ethnography for the Internet Embedded, Embodied and Everyday*, Londra, Routledge.
- Jenkins, H. (2007), *Cultura convergente*, Ming, W. (a cura di), Milano, Apogeo.
- Jenkins, H. (2010), *Culture partecipative e competenze digitali*, Ferri, P., Marinelli, A. (a cura di), Milano, Guerini Studio.
- Kotler, P. (2017), *Marketing 4.0 - Dal tradizionale al digitale*, Milano, Hoepli.
- Kotler, P. e Stigliano, G. (2018), *Retail 4.0 - 10 regole per l'Era digitale*, Milano, Mondadori.
- Lalli, P. (2001), *Le arene comunicative del senso comune*, in *QuotidianaMente. Studi sull'intorno teorico di Alfred Schütz*, Protti, M. (a cura di), Lecce, Pensa Multimedia, pp. 167-200.
- Lalli, P., *Giochi di significato, visibilità e infomediazione: i sentieri interrotti della comunicazione oggi*, in «Sociologia della comunicazione», n. 50, 2016, pp. 191-201.
- Latzko-Toth, G., Bonneau, C., Millette, M. (2019), *Small Data, Thick Data: Thickening Strategies for Trace-based Social Media Research*, The SAGE Handbook of Social Media Research Methods.
- Liu, X. (2018), *Research Topic, Definition of*, The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods.
- Manning, H. e Bodine, K. (2012) *Clienti al centro*, Milano, Hoepli.
- Mantovani, G. (1995), *Comunicazione e identità*, Bologna, Il Mulino.
- Martin, D. (1996), *Tecniche di Comunicazione*, Bresso, Jackson Libri.
- Masini, M., Pasquini, J. e Segreto, G. (2017), *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Milano, Hoepli.
- Masino, G. (2005), *Le nuove forme di organizzazione del lavoro: il Caso Nummi*, in Le imprese oltre il fordismo, Retorica, illusioni, realtà, Roma, Carocci.
- Mittelstaedt, M. *Marketing Management: Marketing Mix, Marketing strategico e Marketing Plan spiegati in maniera semplice!*, Amazon Direct Publishing, 2020.
- Montesano, G. (2016) *Affiliate Marketing - Tutta la verità sull'advertising che funziona*, Milano, Hoepli.
- Morgan, G. (1999), *La meccanizzazione va in cattedra: ovvero le organizzazioni come macchine*, in Images. Le metafore dell'organizzazione, Franco Angeli, Milano.
- Moscovici, S. (2005), *Le rappresentazioni sociali*, Farr, R. M., Moscovici, S. (a cura di), Bologna, Il Mulino.

- O'Byrne, D. (2012), *Sociologia – Fondamenti e teorie*, Bernardini, S. (a cura di), Milano – Torino, Pearson.
- Parodi, L. *Comunicazione Assertiva: L'arte di: Imparare a Comunicare, Saper Dire di No, Non Farsi Mettere I Piedi in Testa e Creare un Contatto*, Amazon Direct Publishing.
- Peppers, D., Rogers, M. e Dorf, B. (2000), *Marketing One to One – Manuale operativo del marketing di relazione*, Milano, il Sole 24 ORE.
- Schein, E. H. (2000), *Culture d'Impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore.
- Schütz, A. (1979), *Saggio sulla distribuzione sociale della conoscenza, ovvero il cittadino bene informato*, in Id, *Saggi sociologici*, Torino, Utet, pp. 404-418.
- Segre, S. (2009), *Talcott Parsons – Un'introduzione*, Roma, Carocci editore.
- Smith, L. A. (2021), *Winning business proposal strategies for success*, Miami, Barker & Jules.
- Song, H. (2018), *Research Ideas, Sources of*, The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods.
- Thompson, J.B. (1998), *Mediated Interaction in the Digital Age*, in "Theory, Culture & Society", vol. 37 n. 1, pp. 3–28.

Sitografia

- 50 Largest Marketing Companies in the World, <https://co.agencyspotter.com/50-largest-marketing-companies-in-the-world/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- Accenture, <https://www.accenture.com/it-it>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- Accenture: Come Collaboriamo con i clienti, <https://www.accenture.com/it-it/about/company/how-we-serve-index>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- B2B e B2C, <https://www.marketingeimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer>, data di ultima consultazione, 23/01/2021.
- Bounce rate, <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it>, data di ultima consultazione 06/01/2021.
- Che cos'è un CMS, <http://www.webmarketingteam.com/faq/hosting-cms/che-cosa-e-un-cms.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- CMS WordPress, <https://wordpress.com/it/>, data di ultima consultazione, 18/01/2021.
- Codice ateco, <https://www.reportaziende.it/ricerca-ateco>, data di ultima consultazione, 23/02/2021.
- Cos'è il CRM, <https://www.crmpartners.it/cosecrm/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.
- Cos'è un hosting: definizione completa, <https://sos-wp.it/hosting-definizione/>, data di ultima consultazione, 16/01/2021.
- Cost of Enterprise Content Management Systems, <https://www.bartlettinteractive.com/blog/cost-enterprise-CMS>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- Definizione di benchmark, <https://www.treccani.it/vocabolario/benchmark/>, data di ultima consultazione 12/01/2021.
- Definizione di digital divide, https://www.treccani.it/enciclopedia/digital-divide_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/, data di ultima consultazione, 06/03/2021.
- Definizione di Lead, <https://www.glossariomarketing.it/significato/lead/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.
- Definizione di PMI. Cosa si intende per Piccole e Medie Imprese, <https://www.gfinance.it/definizione-pmi/>, data di ultima consultazione, 23/01/2021.
- Deloitte, <https://www2.deloitte.com/it/it.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.

- Deloitte: Marketing, https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/topics/customer-and-marketing.html?icid=top_customer-and-marketing, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- How much does Google Ads cost?, <https://www.webfx.com/blog/marketing/much-cost-advertise-google-adwords/#:~:text=The%20average%20cost%2Dper%2Dclick,include%20additional%20costs%2C%20like%20software>, data di ultima consultazione 06/01/2021.
- IBM, <https://www.ibm.com/us-en?lnk=m>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- IBM: Digital Strategy and Trasformation Consulting, https://www.ibm.com/services/business/digital?lnk=hpmsc_bubs, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- Identikit delle PMI italiane, <https://www.salesforce.com/it/blog/2020/02/pmi-italia-statistiche.html>, data di ultima consultazione, 24/01/2021.
- Il cliente non ha sempre ragione, <https://www.awhy.it/il-cliente-non-ha-sempre-ragione-bot/#:~:text=Il%20cliente%20non%20ha%20sempre%20ragione.,inestimabile%20nel%20mondo%20del%20commercio>, data di ultima consultazione, 23/01/2021.
- La vera storia di Ray Kroc, <https://www.ilpost.it/2017/01/13/the-founder-storia-vera-ray-kroc/>, data di ultima consultazione, 08/02/2021.
- MISE, <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Raccomandazione-6-5-2003-definizione-pmi.pdf>, data di ultima consultazione, 06/03/2021.
- New Marketing Mix, intervista a Riccardo Plata, Partner, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/new-marketing-mix---deloitte-italy---deloitte-digital.html>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- Oltre i big data, cosa sono i thick data e in che modo ci cambieranno la vita, <https://forbes.it/2018/12/10/big-data-thick-data-cosa-sono/>, data di ultima consultazione, 18/01/2021.
- SEO vs SEA, le differenze e quale conviene usare, <https://imlestar.com/2020/10/19/seo-vs-sea-le-differenze-e-quale-conviene-usare/>, data di ultima consultazione 06/01/2021.
- Sitecore, <https://www.sitecore.com/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.
- SiteGround, <https://it.siteground.com/>, data di ultima consultazione, 15/01/2021.
- Società partecipativa, <http://www.societapartecipativa.it/blog/?p=163>, data di ultima consultazione, 26/01/2021.
- Tidio, <https://www.tidio.com/>, data di ultima consultazione, 14/01/2021.
- What CMS, <https://whatcms.org/>, data di ultima consultazione, 20/01/2021.