Lezione 18

Corso di Economia e Gestione delle Imprese e Marketing

a.a. 2012-2013

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola

Il Customer Relationship Management / Marketing

Dai vecchi ai nuovi “puntatori”

Approccio transazionale

- Marketing mix
- Orientamento adattivo nei confronti dell’ambiente
- Focus sulla quota di mercato

-> limitata ricerca di vantaggi competitivi

-> diffusione di prodotti imitativi

-> redditività di breve periodo

-> struttura di potere asimmetrica tra gli attori dello scambio

-> struttura atomistica del mercato: molti acquirenti sostituibili

Quest’ottica poco si adattava al settore dei servizi e btob

Dai vecchi ai nuovi “puntatori”

Approccio relazionale

Obiettivo: iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori

- Le relazioni e il management delle relazioni
- Creazione, mantenimento e gestione di un network
- Focus sulla quota di portafoglio
- Focus sulla fidelizzazione della clientela

-> Redditività di lungo periodo

-> Simmetria tra gli attori dello scambio

-> Gli acquirenti non sono “sostituibili”

Il Customer Relationship Management / Marketing è

"La creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda".

Il CRM di successo di basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, e si realizza ponendoli al centro del business integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia ed il processo di business stesso.

→ E' UNA FILOSOFIA

Per una grande catena di distribuzione significa ….

NUMERO CLIENTI

ATTUALI:
L'obiettivo sui clienti attuali è trattenerli

→Retention

POTENZIALI:
Cercare di acquisire clienti in target

→Prospect

SPESA MEDIA

FREQUENZA:
Aumentare il tasso di riacquisto nel periodo
→Frequency

SPESA:
Incrementare la spesa non solo attuale ma futura
→ Life Time Value

Quindi uno spostamento del focus d'impresa

DALLA QUOTA DI MERCATO → **ALLA QUOTA SUL CLIENTE**

Per una catena di supermercati, conoscere le caratteristiche dei differenti clienti e il loro comportamento d'acquisto significa poter influenzare ed incrementare la quota di spesa che sono disposti a destinare ai singoli punti vendita.

Un esempio: consideriamo 2 clienti di una catena di supermercati

Sig.ra Bianchi, pensionata, vive sola:
Spesa media settimanale 50 euro
Frequenza media settimanale 3
……

Sig.ra Rossi, casalinga con 2 figli:
Spesa media settimanale 100 euro
Frequenza media settimanale 1.5
……

Paragonando le loro abitudini di spesa potremmo dire che:

- sono uguali se considero che hanno un valore identico sul fatturato attuale
- sono differenti se valutiamo il fatturato potenziale
- hanno una abitudine di spesa differente, quindi sensibili a leve promozionali diverse

Principali differenze tra le 2 strategie

Strategia 'Quota di mercato'	Strategia 'Quota sul cliente'
- Il manager di prodotto o di marca vende un prodotto alla volta al maggior numero possibile di clienti	- Il gestore del cliente vende quanti più prodotti possibile allo stesso cliente in una sola volta
- I prodotti vengono differenziati rispetto alla concorrenza	- I prodotti vengono differenziati rispetto agli altri clienti
- Ai clienti si vende	- Con i clienti si collabora
- Si cerca di creare un flusso costante di nuovi clienti	- Si cerca di creare un flusso costante di nuove opportunità di business sui clienti in portafoglio
- Si utilizzano i mass media per creare marche e comunicare i prodotti	- Si utilizza la comunicazione interattiva per definire i bisogni individuali e comunicare con ciascun individuo singolarmente

Gli impatti sulla struttura aziendale del marketing relazionale

- Sistemi informativi;
- Produzione,
- Logistica e consegna;
- Marketing, comunicazione e customer service;
- Distribuzione;
- Organizzazione.

Elementi caratteristici di una relazione

- Mutualità
- Interazione
- Iteratività
- Benefici incrementali e reciproci
- Mutamento nei comportamenti
- Unicità
- Fiducia

La fiducia

Può essere riassunta da questa equazione:

$$F = (C + A + I) / OC$$

F = fiducia
C = credibilità

Razionale

A = affidabilità
I = intimità

Non razionale

OC = orientamento al singolo cliente

Quattro obiettivi d'impresa per creazione e implementazione del CRManagement / Marketing

- Identificare i clienti
- Differenziare i clienti

Analisi

- Interagire con i clienti
- Personalizzare l'offerta

Azione

1. Identificare i clienti

Criticità

- Definire chi sono i clienti
- Inventariare tutti i dati interni disponibili
- Collegarli tra loro
- Integrarli con dati esterni
- Aggiornarli
- Analizzarli
- Metterli a disposizione
- Sicurezza dei dati

I ruoli nel processo d'acquisto

1. **L'iniziatore**: è la persona che per prima ha l'idea o comunque suggerisce l'acquisto di un particolare prodotto o servizio.
2. **L'influenzatore**: è la persona i cui consigli hanno qualche peso nella decisione finale.
3. **Il decisore**: è la persona che determina, in tutto o in parte, la decisione d'acquisto finale: se acquistare, che cosa acquistare, come acquistare e dove.
4. **L'acquirente**: è la persona che materialmente effettua l'acquisto.
5. **L'utilizzatore**: è la persona che consuma o usa il prodotto o servizio.

2. Differenziare i clienti

La segmentazione può essere affinata per gradi, sulla base dei dati disponibili

1° Livello:
Segm. Geo sociodemografica
Solo variabili di:

- Sesso e Età
- Professione
- Titolo di studio
- Ruolo e caratteristiche della famiglia
- Luogo di residenza (anche sub-comunale)

2° Livello:
Segm. Comportamentale

Si aggiungono variabili su:

- Prodotti utilizzati
- Frequenza e intensità d'uso
- Redditività e altri indicatori
- Rischiosità
- Bisogni espressi

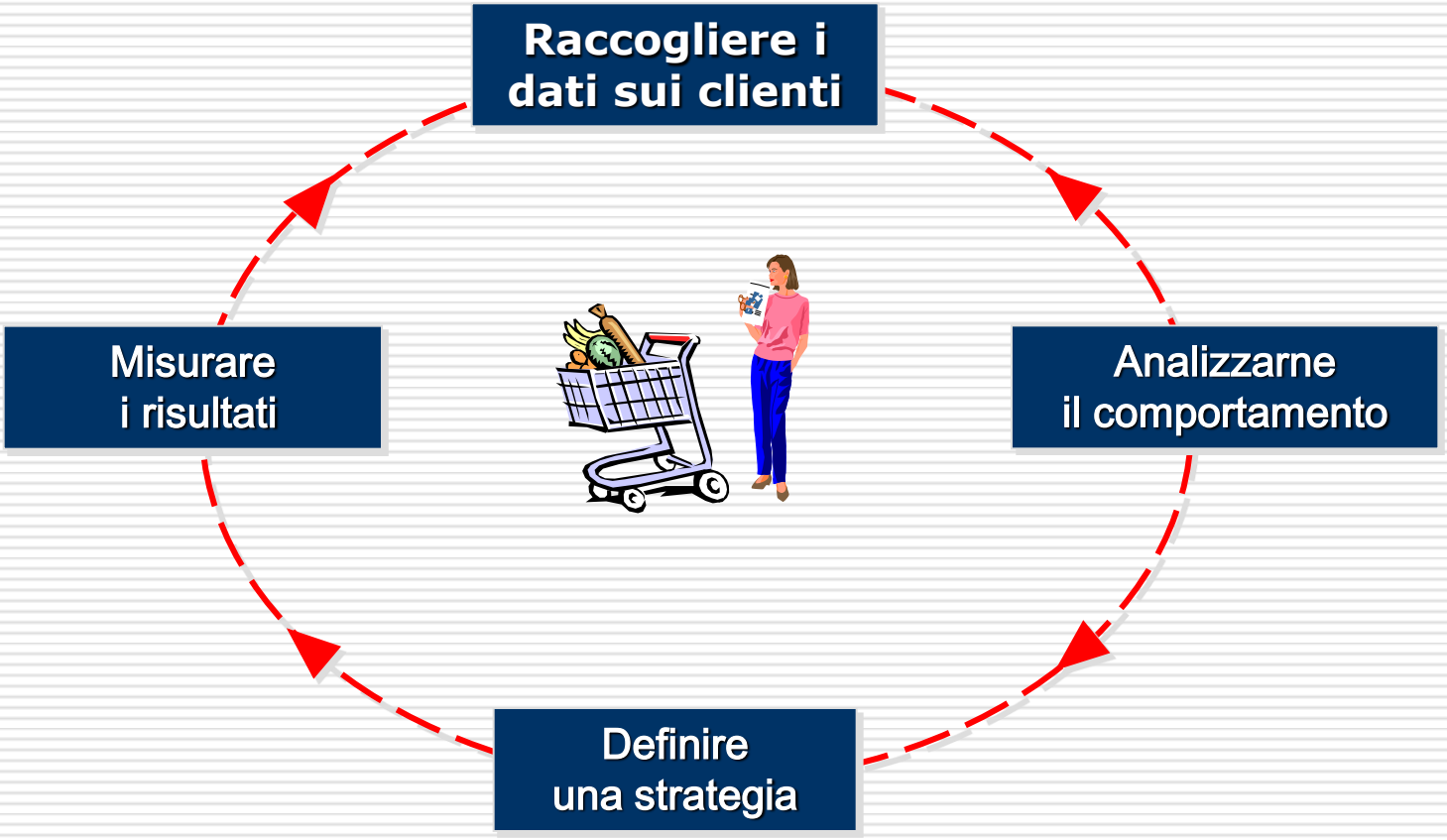
Segmentazione Territoriale

3° Livello: Segm. Psicografica
Si aggiungono variabili su:

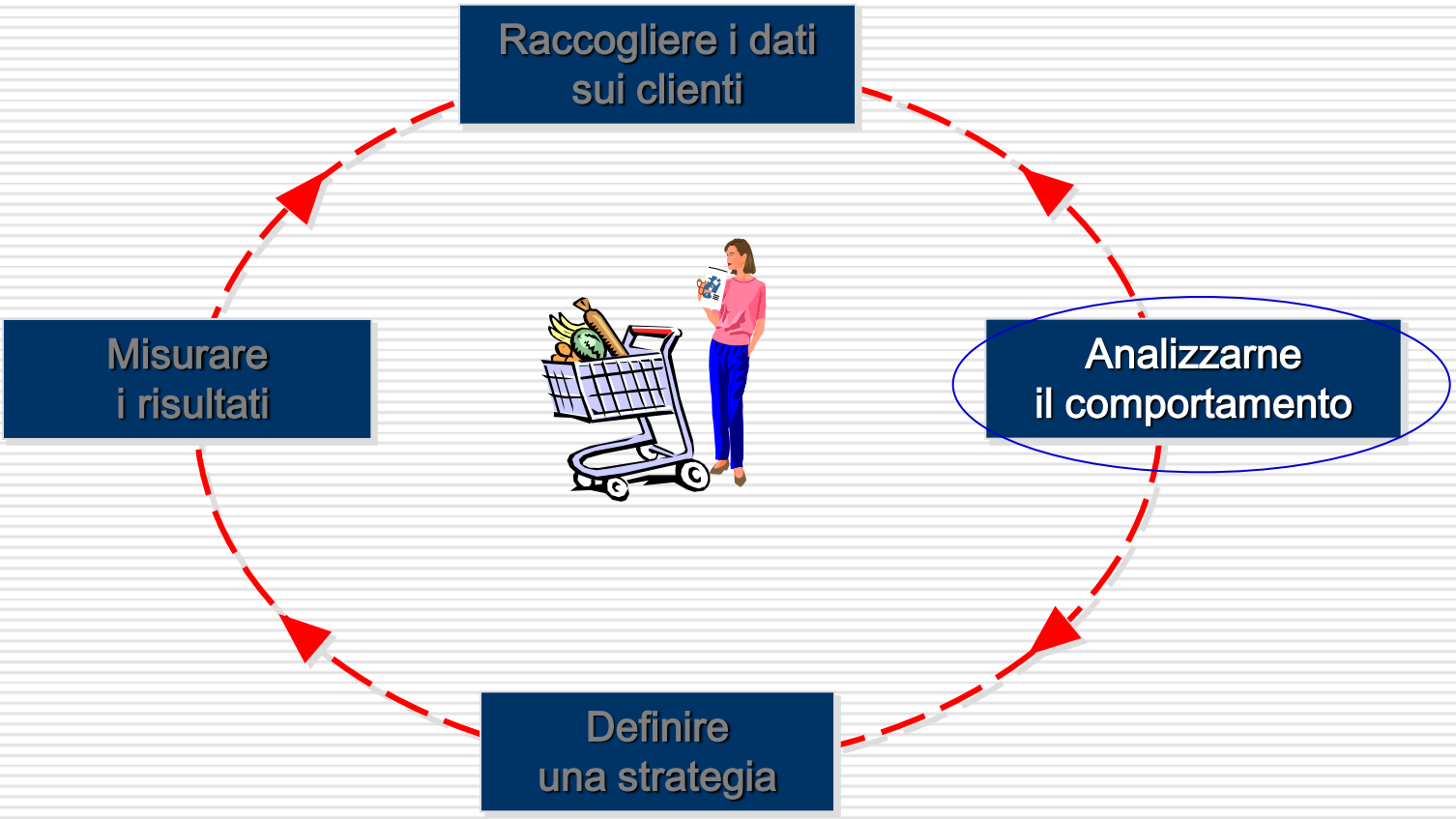
- Motivazioni di scelta
- Utilizzo della concorrenza
- Soddisfazioni
- Suggerimenti
- Previsioni

3. Interagire con i clienti
4. Personalizzare l’offerta

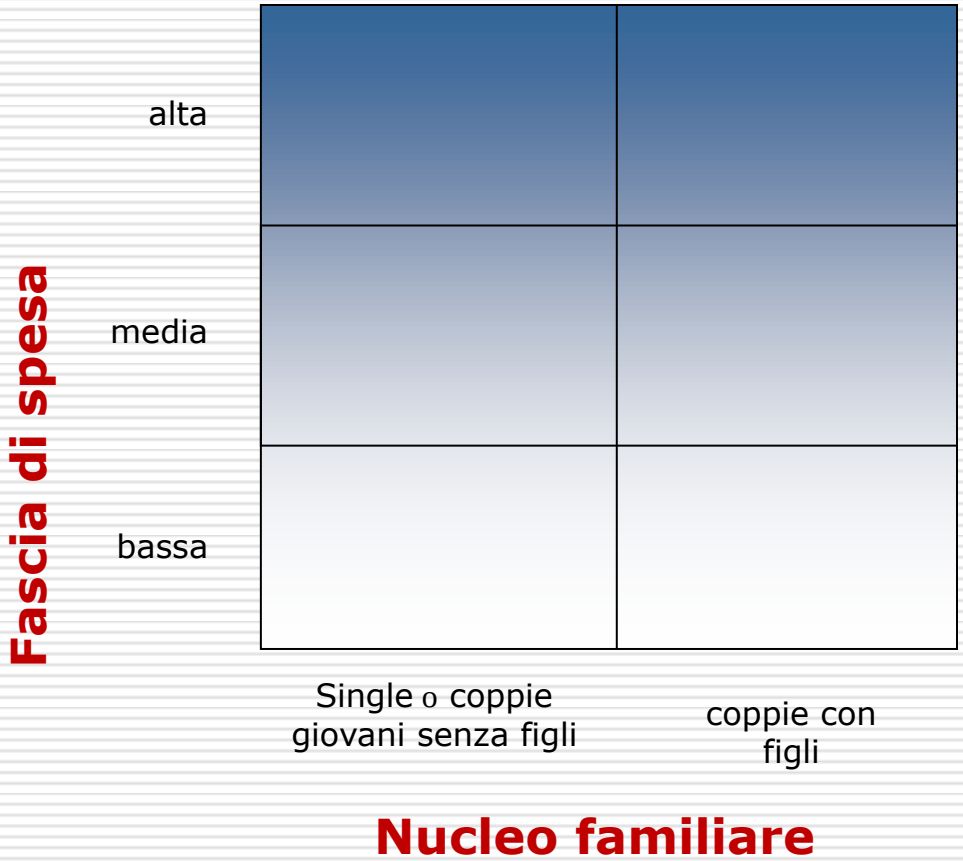
L'attività di CRM: le fasi



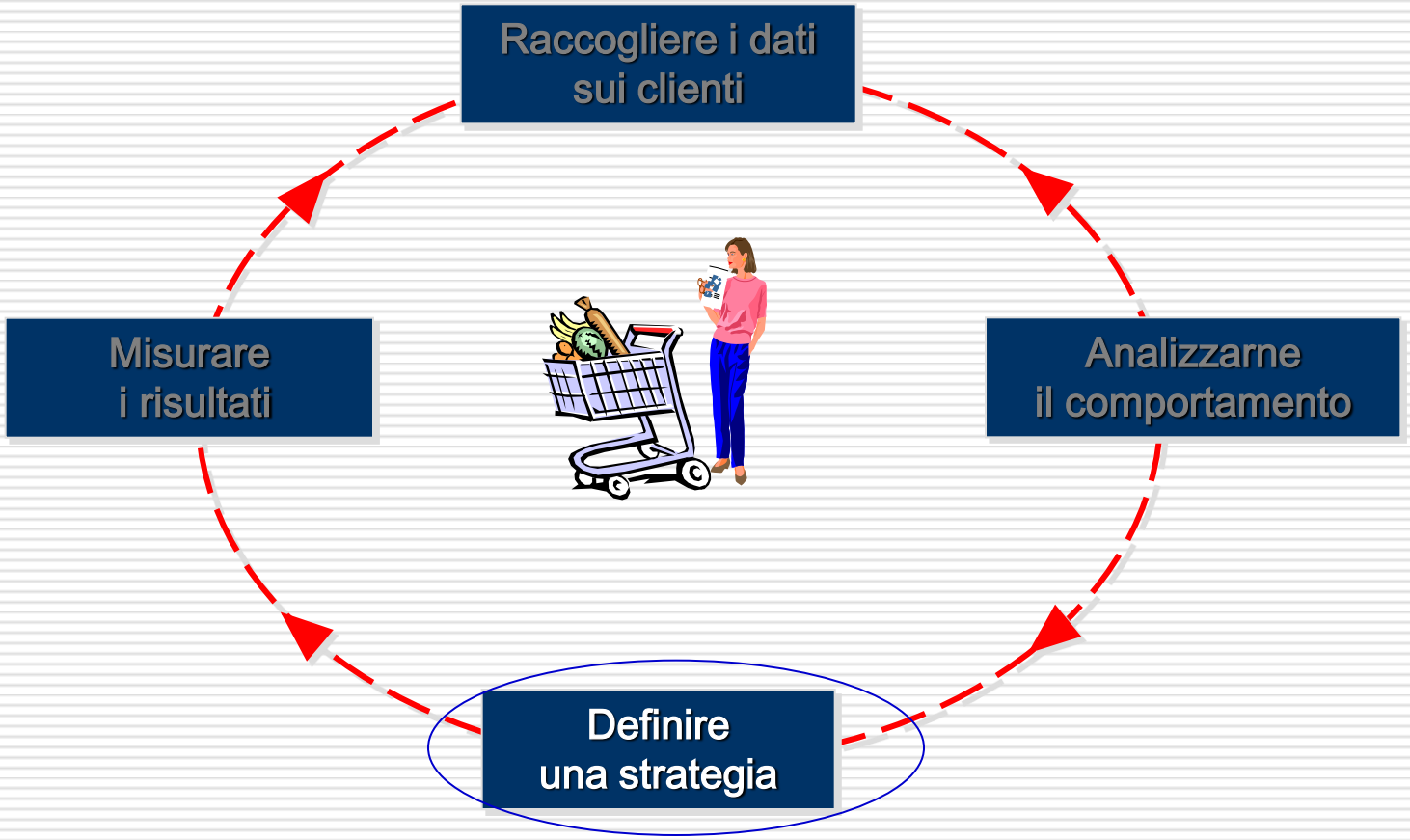
L'attività di CRM: le fasi



L'individuazione dei segmenti: un esempio



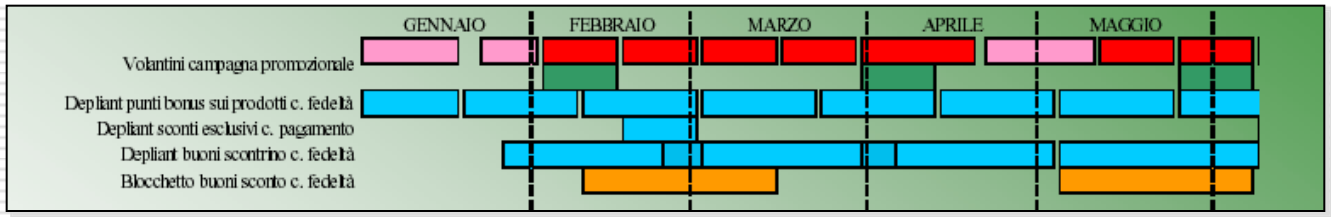
L'attività di CRM: le fasi



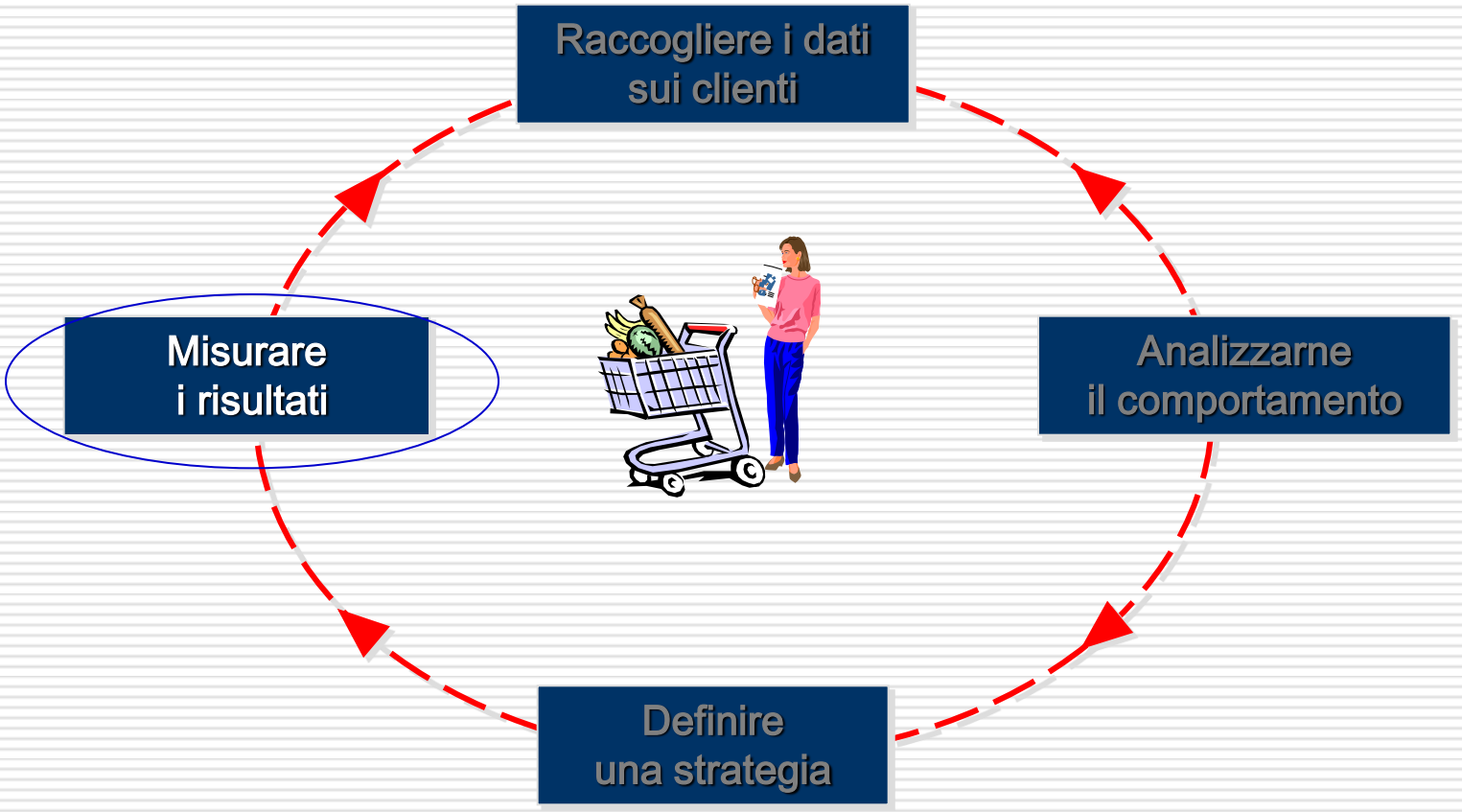
Nucleo familiare

Fascia di spesa	Single o coppie giovani senza figli	coppie con figli
alta	**difesa** + +	**difesa** + +
media	**mantenimento** +	**consolidamento** + +
bassa	-	**conquista** ++

La fase operativa



L'attività di CRM: le fasi



La misurazione dei risultati

Redemption

misurazione

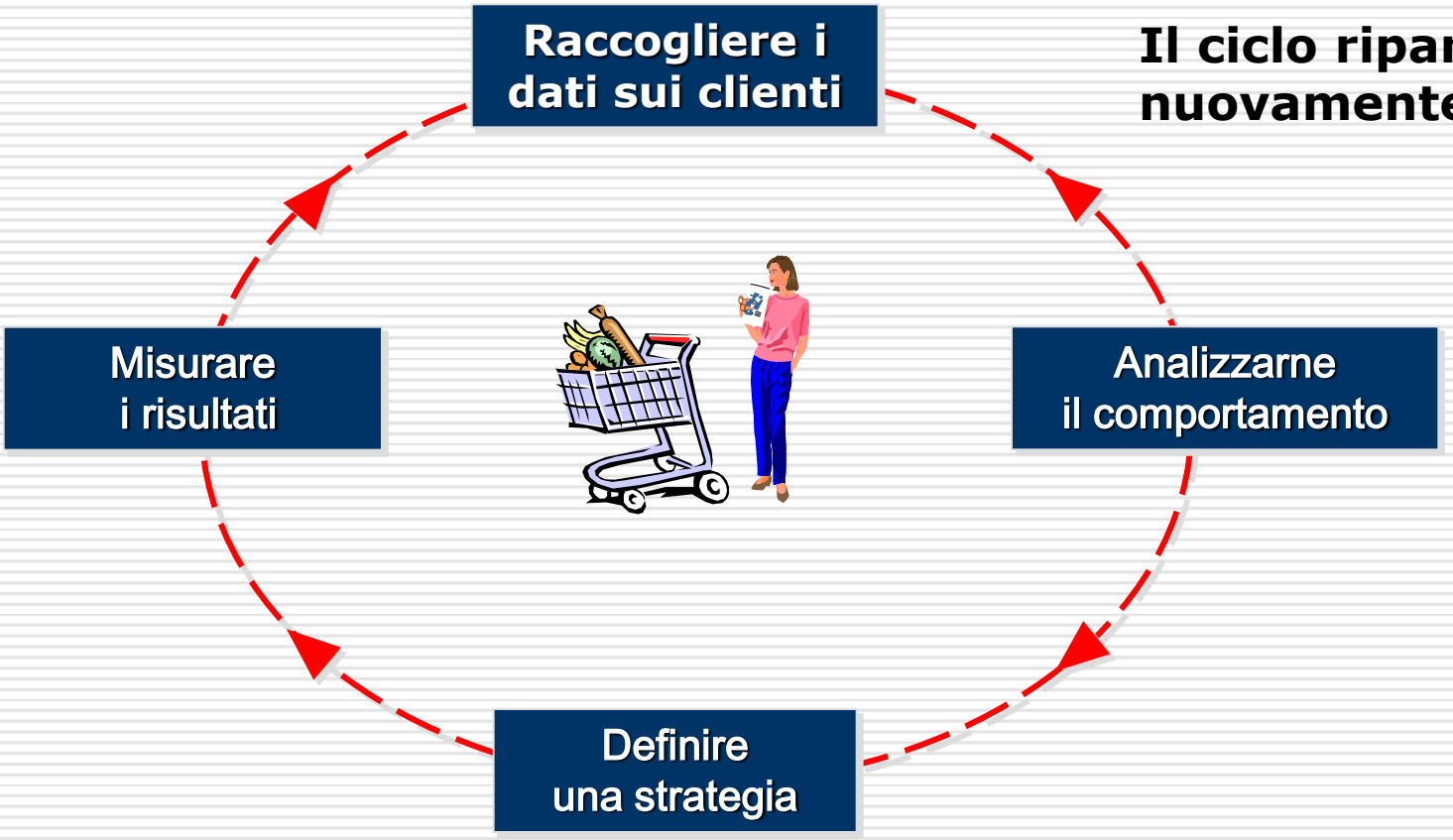
Il punto critico consiste nella definizione dei criteri di misurazione dei risultati.

Gli effetti vanno misurati non solo dal punto di vista **quantitativo** (incremento fatt.) ma anche dal punto di vista **qualitativo**, (immagine del gruppo, qualità percepita, livello di servizio ecc…)

capitalizing

La fase di misurazione dei risultati deve essere gestita in maniera accurata in quanto permette di imparare delle esperienze passate per migliorarsi nel futuro.

L'attività di CRM: le fasi



Il ciclo riparte nuovamente

CASE STUDY: A FOUR GENERATION FAMILY BUSINESS

1889 Angelo Zegna starts a small textile business

1910 - Ermenegildo Zegna launched the brand and founded the Woolmill in Trivero.

His dream: create and produce the best fabrics in the world

CONTROL OF RAW MATERIALS

The importance of selecting the best raw materials directly from the origin markets

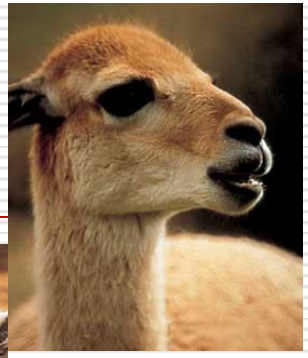
FINEST RAW MATERIALS

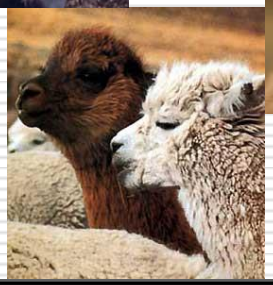
Australia - Superfine wool

China - cashmere and silk

South Africa - mohair

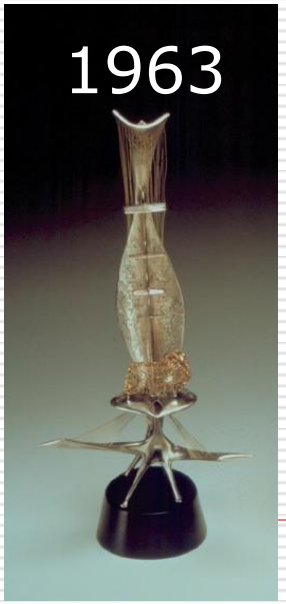
Peru - Vicuna and Alpaca





THE ERMENEGILDO ZEGNA WOOL TROPHIES

1963



Stephen Walker

2002

Not Vital

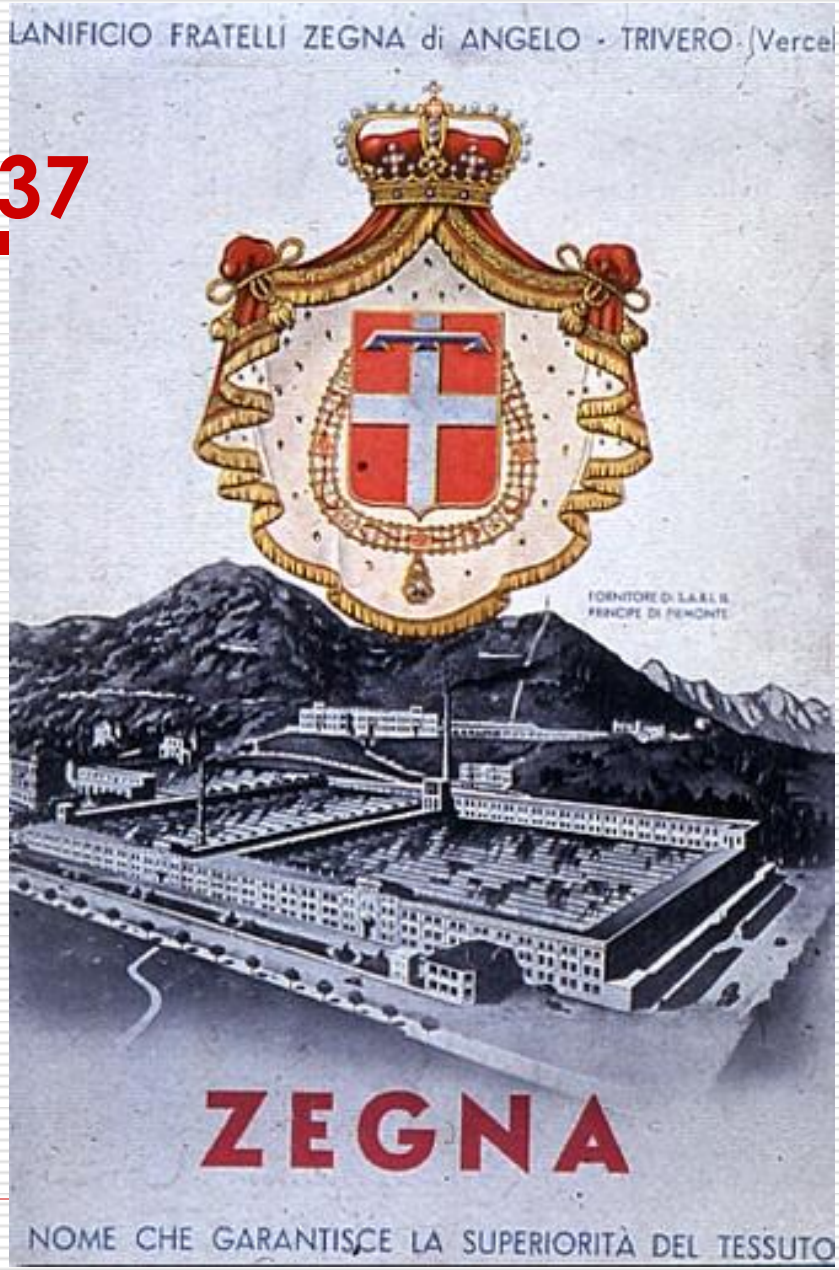
1980

Graham Sutherland

1937

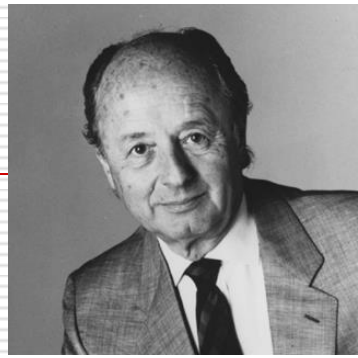
Promotion of the brand

selvedge



1960's Aldo and Angelo Zegna

- Vertical integration of the process
- Ready to wear men's collection
- Internationalization of production and markets



Aldo Zegna

Angelo Zegna

4TH GENERATION

- **Different product lines**
- **Brand Extension**
- **Product customization**
- **Retail development**
- **Emerging Markets**
- **Ladies pret a porter: AGNONA**

PRODUCT LINES

Ermenegildo Zegna

- Italian style
- Contemporary
- Precious & exclusive materials

- Timeless elegance
- Luxury & quality

ZegnaSport

- Leisure time
- Sporty Elegance

- Technical performance
- High quality materials

Zegna

- Modern fashion
- Urban
- Sexy & cool
- Branded "object" of desire

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

home

MENU

Catalogo
Collezione
Abiti
Maglieria
Accessori
Underwear
Couture
Su Misura

ICON PRODUCTS

Giacca Elements
Heritage Luxury Leather

Sottoscrivi la newsletter

Ermenegildo Zegna

AUTUNNO INVERNO 07/08

italiano

Site map Privacy

I tuoi dati Newsletter Stores Contattaci Press room Zegna Group Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna Oasi Zegna Agnona

Internet 100%

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

home

MENU

Catalogo
Collezione
Giacche
Maglieria
Camicie
Jeans
Accessori

ICON PRODUCTS

Bt Jacket

Gym Kit

Sottoscrivi la newsletter

ZegnaSport

AUTUNNO INVERNO 07/08

italiano

Site map Privacy

I tuoi dati Newsletter Stores Contattaci Press room Zegna Group Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna Oasi Zegna Agnona

Internet 100%

http://www.zegna.com/bt-jacket?lang=it

BT iJacket Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

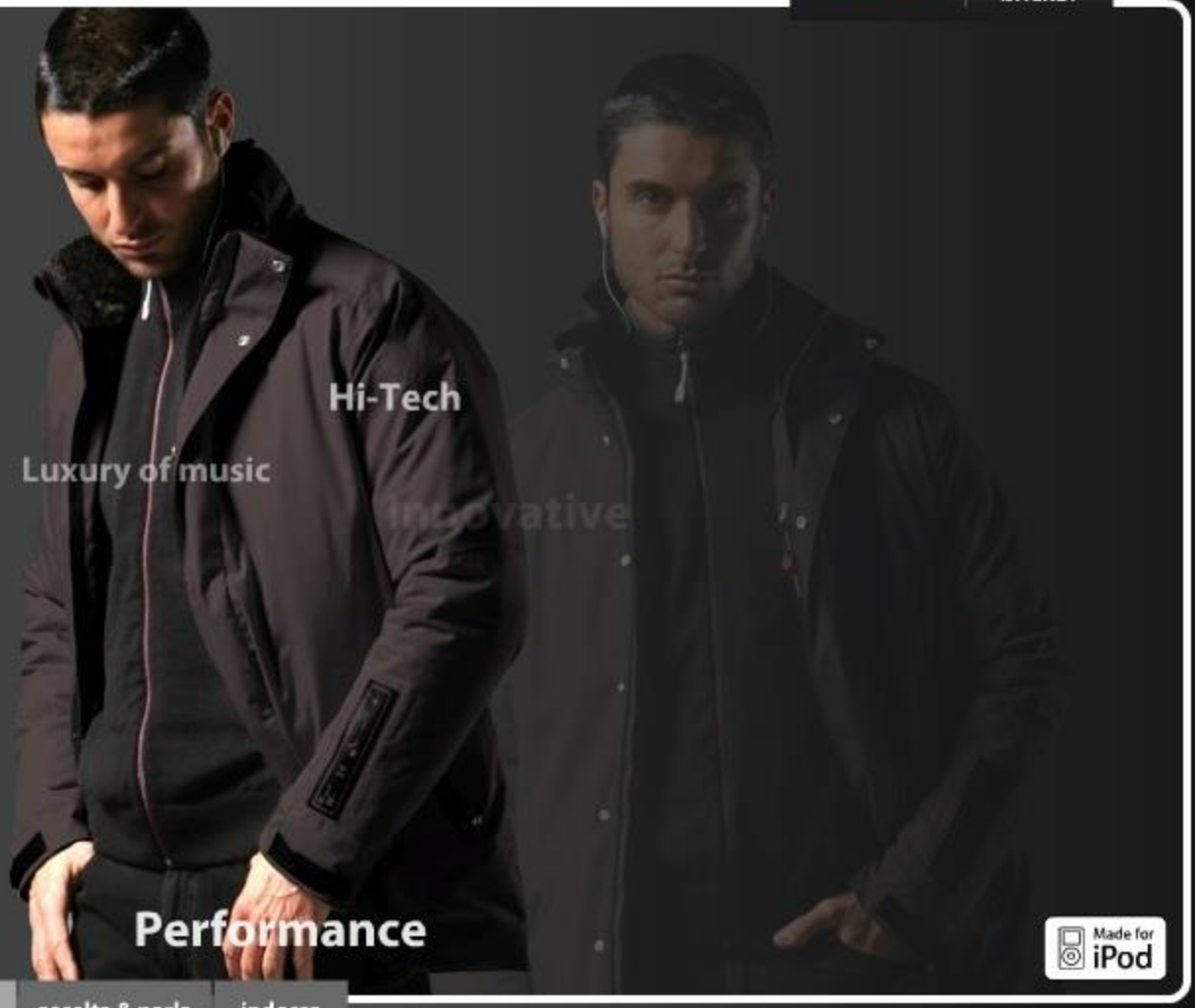
scoltando : Str

BTIJACKET iJACKET

BT iJACKET
scopri

L'evoluzione tecnologica della celebre iJacket è la Bluetooth iJacket.

Una giacca multifunzionale che permette di restare sempre in contatto con il cellulare, anche mentre si ascolta la musica, mantenendo il controllo di entrambi grazie a un pannello posto sulla manica.



ZegnaSport

scopri | ascolta & parla | indossa

: newsletter : stores : contattaci :

zegna.com

italiano

Internet 100%

http://www.zegna.com/bt-jacket?lang=it

BT iJacket Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

BTIJACKET iJACKET

dettagli

BT iJACKET
ascolta & parla

Sei in ascolto con le cuffie del tuo iPod e puoi controllare la musica con i comandi situati sulla manica della giacca. Sta arrivando una telefonata, il volume della musica si abbassa automaticamente e il pannello di controllo sulla manica cambia funzionalità. Entra in modalità cellulare, prendi la chiamata.
Hai terminato la comunicazione telefonica, chiudi e ritorni in ascolto.

Try your BT iJacket play

Made for iPod

ZegnaSport

scopri | ascolta & parla | indossa

: newsletter : stores : contattaci :

zegna.com

italiano

Internet 100%

http://www.zegna.com/bt-jacket?lang=it

BT iJacket Ermenegildo Zegna

reet Beat - stai

BTIJACKET | iJACKET

BT iJACKET
indossa

Zegna iJacket è realizzata in un particolare tessuto tecnico di micronylon, con l'esterno smerigliato per ottenere una mano naturale e piacevole al tatto.

È completamente impermeabile grazie alle cuciture termo-nastrate e può essere lavata come un capo normale, senza alcuna cura particolare.

dettagli

Made for iPod

ZegnaSport

scopri | ascolta & parla | indossa

: newsletter : stores : contattaci :

zegna.com

italiano

Internet 100%

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

Zegna

AUTUNNO INVERNO 07/08

Concept
Fashion show
Sfilata
Accessori

sottoscrivi la newsletter

Anteprima
Primavera Estate 08

New York fashion show

home
MENU

italiano

Site map Privacy

I tuoi dati Newsletter Stores Contattaci Press room Zegna Group Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna Oasi Zegna Agnona

Internet 100%

PRODUCT CUSTOMIZATION

Made to Measure

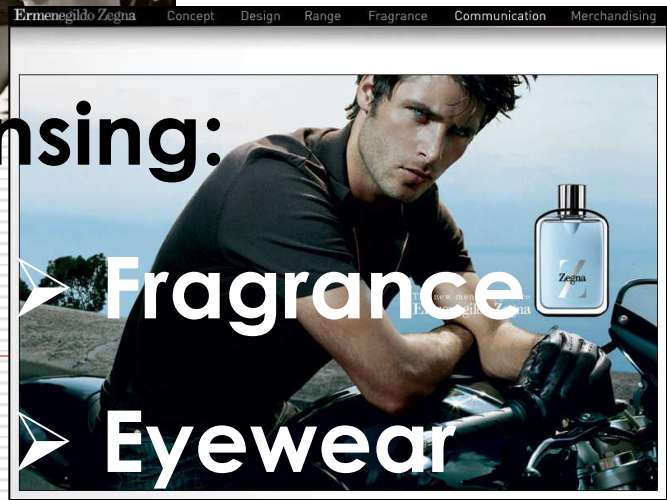
Suits; Shirts; Ties; Shoes

4 weeks delivery in every Zegna store around the world

BRAND EXTENSION

- Leathergoods
- Shoes

Licensing:



- Fragrance
- Eyewear

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

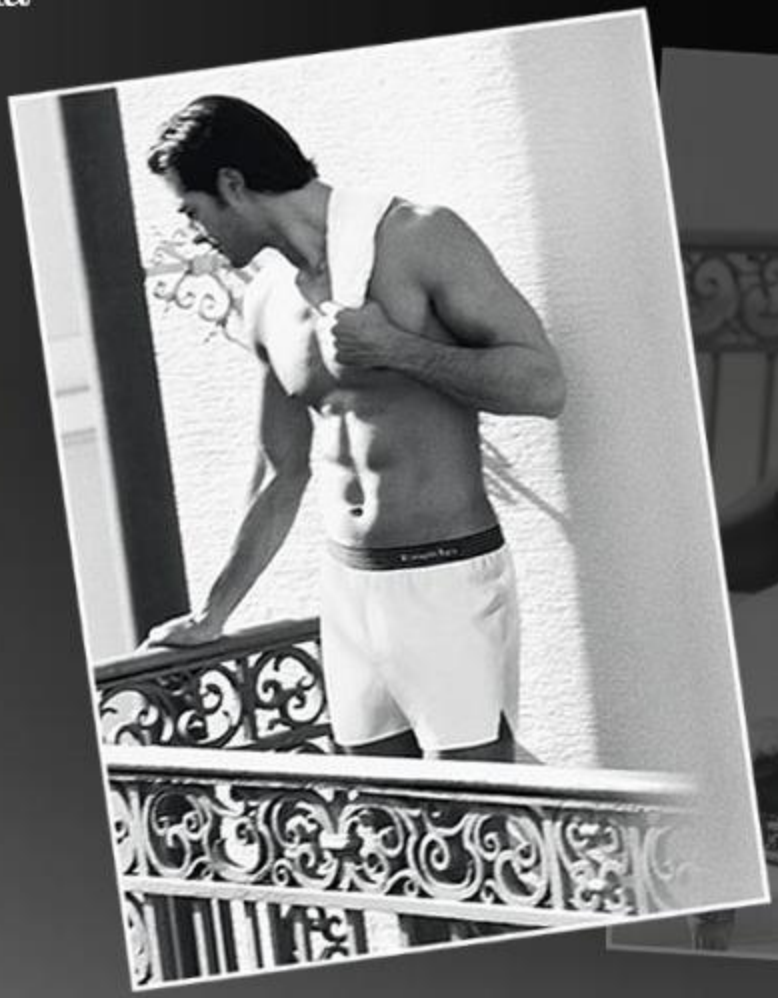
Ermenegildo Zegna
UNDERWEAR

home
MENU

Nightwear
Underwear

Elegante, moderna e con caratteristiche di super comfort. La nuova collezione di abbigliamento intimo Zegna presenta un'ampia gamma di prodotti caratterizzati da dettagli inconfondibili, per soddisfare tutte le esigenze.

Al top del lusso la scelta dei materiali di grande pregio come il Filo di Scozia, il Tessuto Cashco e l'esclusivo Orylag, arricchiti da loghi ricamati, dettagli sofisticati e dal gessato, icona dello stile Zegna, che attraversa tutta la collezione.



italiano

Site map Privacy

I tuoi dati Newsletter Stores Contattaci Press room Zegna Group Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna Oasi Zegna Agnona

Internet 100%

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

Ermenegildo Zegna

Accessori

- Scarpe
- Cinture
- Accessori in pelle
- Cravatte
- Gemelli

home

MENU

italiano

Site map Privacy

I tuoi dati Newsletter Stores Contattaci Press room Zegna Group Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna Oasi Zegna Agnona

Internet 100%

http://www.zegna.com/

zegna

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

Ermenegildo Zegna
EYEWEAR

Vista

Sole

- home
- MENU
  - Ermenegildo Zegna
  - Su Misura
  - Zegna Sport
  - Z Zegna
  - Underwear
  - Icon Products
  - Accessori
  - Eyewear
  - Profumi Zegna
  - News
  - U.S. Shop Online

italiano | Site map | Privacy | I tuoi dati | Newsletter | Stores | Contattaci | Press room | Zegna Group | Careers

P.IVA 00154990022 SIAE n. 449/1/06 576

Fondazione Zegna | Oasi Zegna | Agnona

Internet 100%

http://www.zegnaparfums.com/

Ermenegildo Zegna

Pagina Strumenti

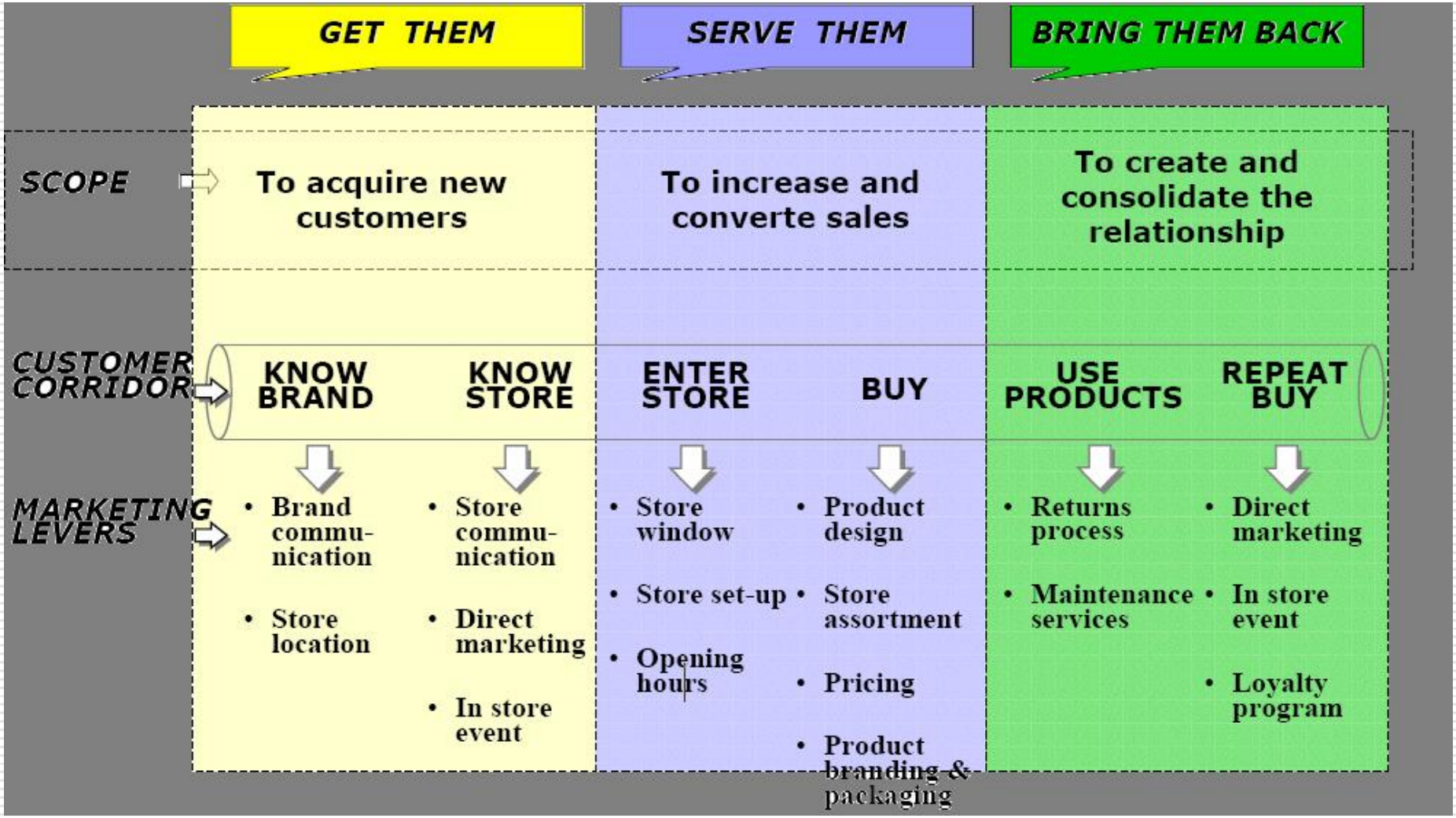
Ermenegildo Zegna

New

Legal conditions / Mentions légale

Internet 100%

Marketing Corridor



	KNOW THE STORE		BUY		REPEAT BUY				USE THE PRODUCT					
	RECRUITMENT		**CEREMONY**		**DELIGHTING**		**UP GRADING**		**RECOVER**		**AFTER-SALES**		**CUSTOMER SERVICES**	
GOAL	Recruit new customers		Provide an excellent customer relationship and services during the sales		Rewarding and exciting the best customers with the final goal to increase the share of wardrobe		Increase customers' share of wardrobe by cross and up selling stimulus		Lost Best Customers recovery and prevention		Consolidate the customers relationship		Solve problems and provide information	
PRE-ANALYSIS	INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION	
	Market and customer needs		Quality of services - Mistery client		Scoring RFM		Scoring		Scoring RFM		Market and customer needs		Satisfaction drivers	
	Customer profiling		Reasons for not purchase		Purchase frequency		Cross selling		Loyalty Matrix, Lost domestic customers		Services effectiveness (SLX)		Complaints management report	
	Age, sex, profession		Services effectiveness (SLX)		Services effectiveness (SLX)		Period Evaluator		Purchase frequency					
	Customer nationality		Database accuracy and completeness		Overlapping customers		Product line penetration		Overlapping customers					
	Customer ZIP code analysis (geomarketing)		ZIC services effectiveness		Contact Frequency		Overlapping customers		Contact Frequency					
			New LP effectiveness		Loyalty statistics (spending)		Contact Frequency		Retention rate					
					LTV group		Year purchase / share of wallet		churn analysis / LTV group					
TARGET GROUPS	Potential customers (domestic, foreign)		All customers - non customers		Best customers		Active Customers		Inactive Customers and churners		Domestic customers		Customers and claiming customers	
SELECTION CRITERIA	Sex, age, residential, socio-economical variables.				1. spending, 2. loyalty. 3. New ...		1. product category, 2. spending, 3. ZIC/new LP		1. loyalty, 2 spending, 3. ZIC/New LP		Local based: spending, products (MtM)			
SOURCE	External lists and partnerships Customers database				SLX: Life Time Value (LTV group) / look up / query builder		SLX: look up / query builder		SLX: Life Time Value (LTV group); Reminder group; Recovery group; Look up / Query builder		SLX: TYN, Follow Up groups; ZIC / New LP groups		Customer database	
COMMERCIAL PROPOSAL	Yes (see operational guidelines)		Yes (see operational guidelines)		No		Yes (see operational guidelines)		Yes (see operational guidelines)		No		No	
CAMPAIGN DESCRIPTION	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL
	Hotels, ambassadors, wedding ...	Voucher, Store Mng letter, catalogue, etc ...	Sales process	Sales staff	X-Mas	Phone, e-mail, card, gift	New Season	Catalogue, new arrival card, e-mailing, phone, Store mng letter	New Season	New arrival card, e-mailing, phone, Store mng letter	TYN	Mailing	In bound	In store, free tool number, web, customer letters and calls
	Partner (Maserati, Lufthansa, Amex, Agnona, etc ...)	On/off line mailing, newsletters, in store events, etc	Collect Customer personal data	Guest card	Birthday	Phone, e-mail, card, gift	New Product	MtM mailer, Multi- mailer, new product mailer, phone, Store mng letter	New Product	MtM mailer, Multi- mailer, new product mailer, phone, Store mng letter	Follow up	Phone, e-mail, questionnaire	Complaints Management	Phone, e-mail, questionnaire
	City local events, exhibitions,	In store catering, invitation to the shop (products and entertainment), vouchers, etc	PromoteZIC / New LP	Sales staff	Partner events	Invitation	Sales	Card, phone, Store mng letter	Sales	Card, phone, Store mng letter	Maintenance Services	New LP	Out bound	Satisfaction drivers research
	Web site	Portal, e-mailing, etc ...			1to1	Special reward (dinner, theatre, etc)	In store events for products presentation	Invitation	Services/effects	New LP				
	Partners, web site	New LP			Services/effects	New LP	Services/effects	New LP						
	MGM	Ad hoc												
CHECK THE RESULTS	Traffic analysis		Traffic analysis		retention 1 to 1		Redemption evaluator		Redemption evaluator		TYN / Follow up monthly report		Share of resolution and timing	
	Redemption evaluator		Database accuracy and completeness		LTV group		Cross selling		Retention rate		Services effectiveness (SLX)		Cost per effective contact	
	Recruitment capability		ZIC services effectiveness		scoring RFM		Period evaluator						Time to close an incident	
	Period Evaluator		New LP effectiveness				Migration Matrix						Complaints management report	
			Cross selling				Product line penetration						Complaints statistics	
KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	Nº of new customers and value		Traffic analysis, database accuracy & completeness		-		average sales bill, cross selling		Nº of returned customers and value		Share of customers contacted		Customer satisfaction index	

NOT PRODUCT AND BRAND ONLY…

Ermenegildo Zegna

What does the "LUXURY GOODS CONSUMER" look for?

80's	90's	Today
PRODUCT	**BRAND**	**VALUE**
- Know-how	- Status	- Value for money
- Quality/Details	- Recognizability	- Elitism/Service
- Design/Style	- Icons	- Innovation
- INTRINSIC VALUE	- ASPIRATIONAL VALUE	- PERSONAL VALUE

HOW CRM SUBSTAINS THE RELATIONSHIP STRATEGY

Ermenegildo Zegna

HOW CRM SUBSTAINS THE RELATIONSHIP STRATEGY

Ermenegildo Zegna

RELATIONSHIP STRATEGY

Customer Type	Profiling	Purch. Infos	Indexes	Predictions
Customer Database				
Customer Infos & Data	Data Collection Tools			
Contact Moments	WEB	Free #	...	
Selling Flow	Shop			
People	Sale Associates			
CORPORATE "CULTURE"				

PROFITABLE CUSTOMERS

Ermenegildo Zegna

WHAT IS THE VALUE OF EVERY CUSTOMER?

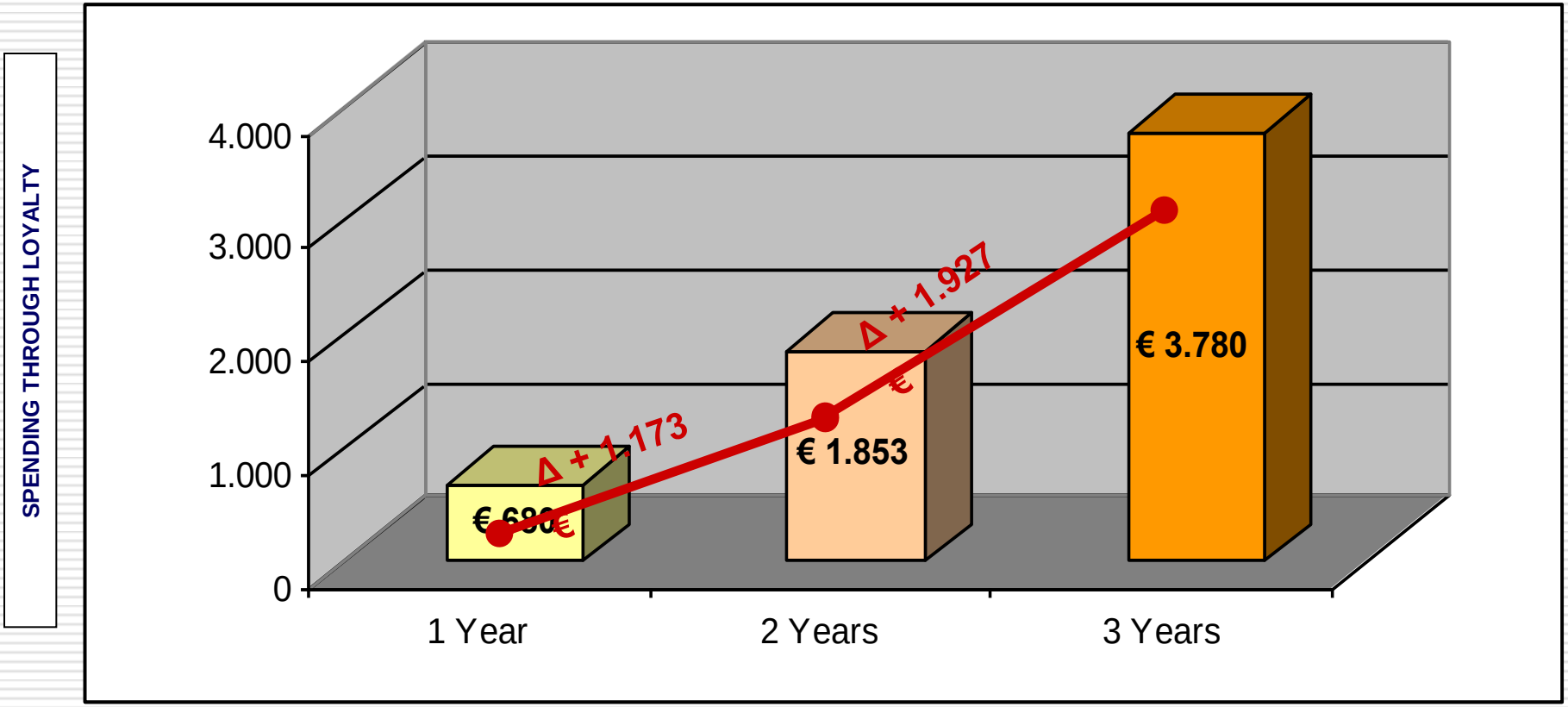
€ 300.000

You don’t need to loyalize every customer, but you should choose the most profitable ones.

If you are able to segment your customers according to their value, you are also able to increase your “CUSTOMER RETENTION” rate.

SPENDING THROUGH LOYALTY

The increase in three years spending is strongly influenced by the increase in terms of number of years of purchase (loyalty)



CUSTOMER KNOWLEDGE
Frequency of purchase

Ermenegildo Zegna

FREQUENCY	CUSTOMERS	SALES	AVERAGE	
1	63%	22%	480 €	
2	17%	13%	525 €	+ 9%
3	8%	9%	553 €	+ 15%
4	4%	7%	583 €	+ 21%
5	2%	6%	605 €	+ 26%
>5	6%	43%	667 €	+ 39%

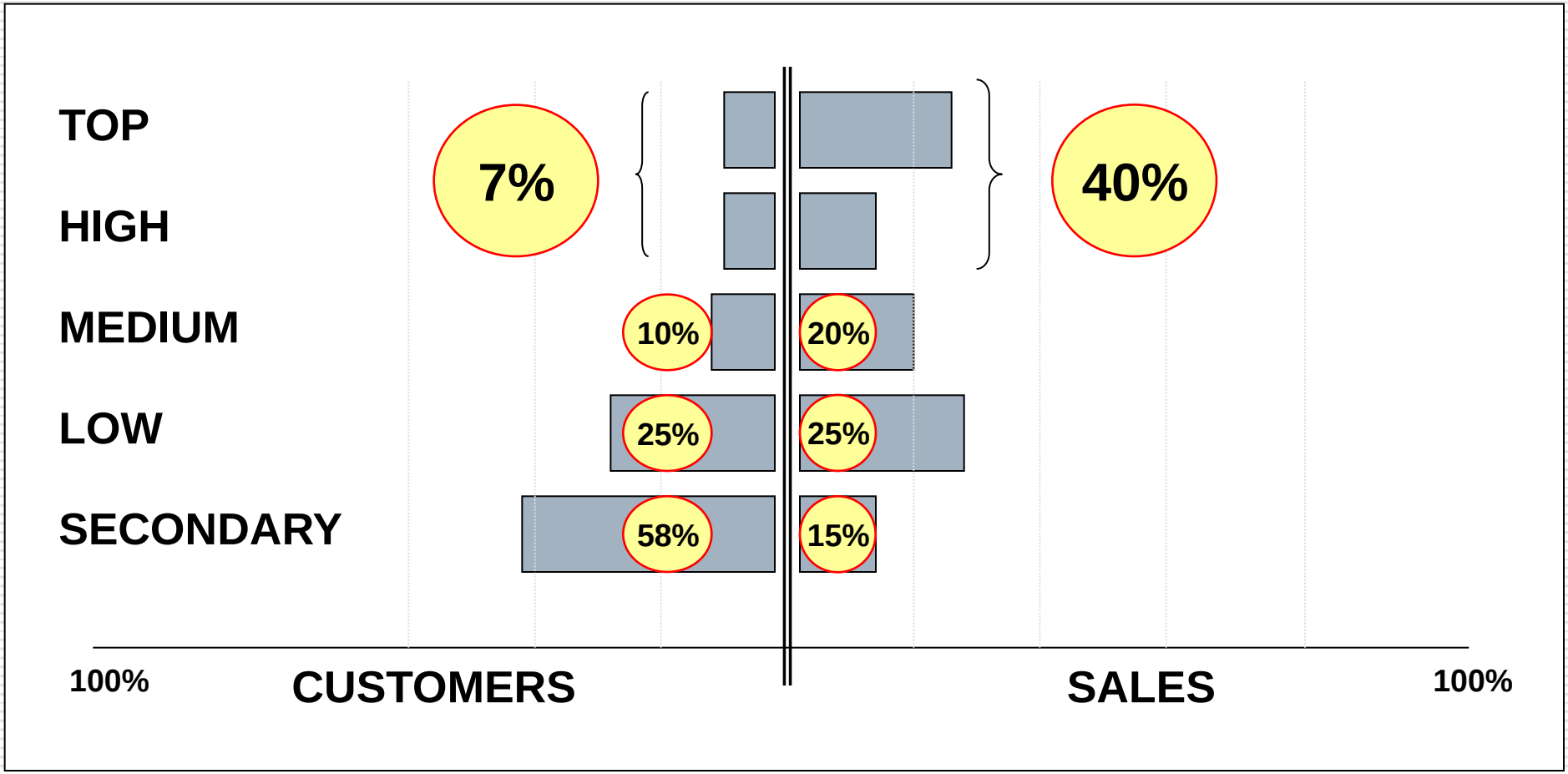
IN THREE YEARS

The more a customer comes back, the more he spends

MORE FREQUENCY = MORE BUSINESS

CUSTOMER KNOWLEDGE
Customers and sales

Ermenegildo Zegna

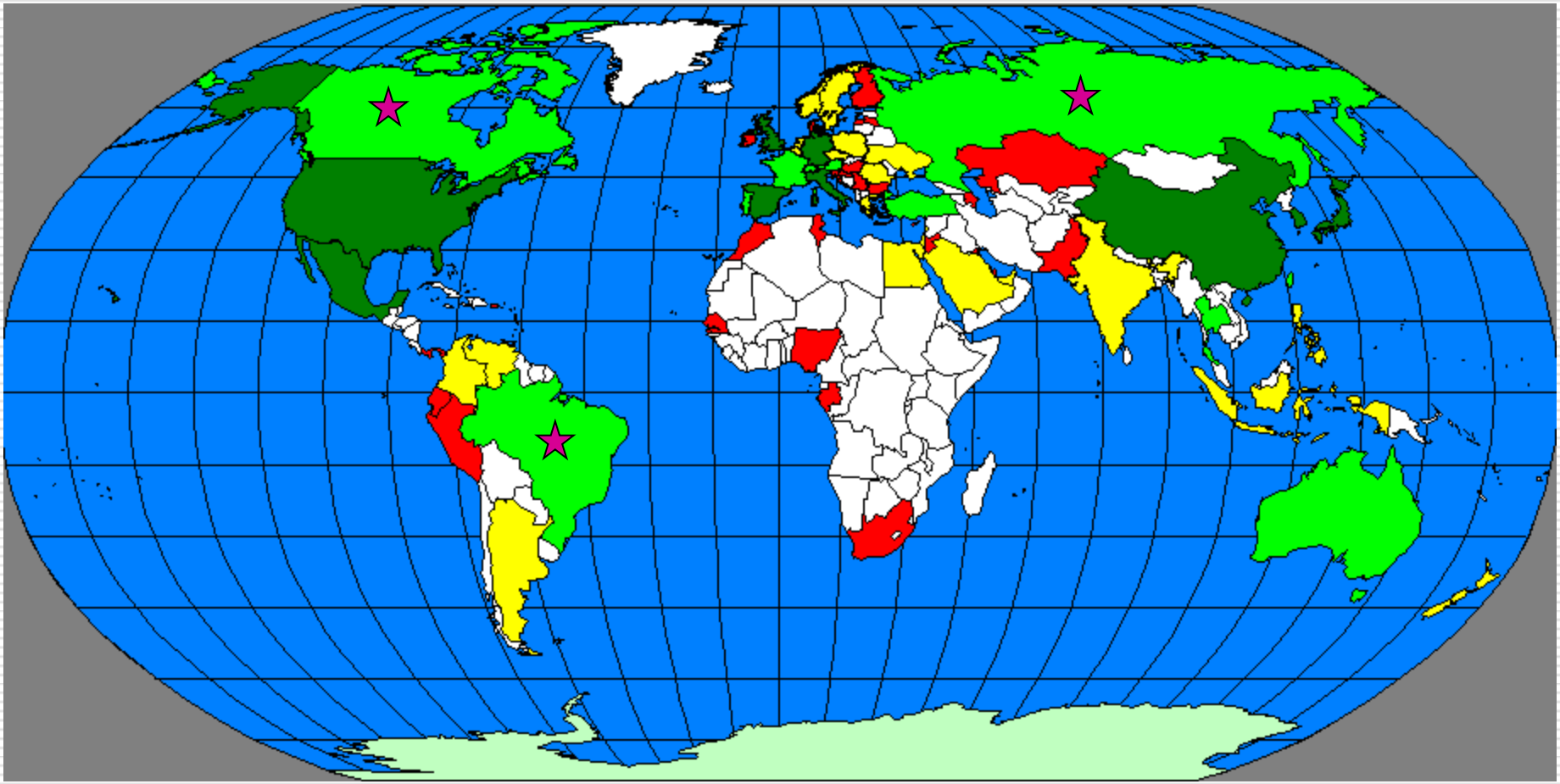


40%of total sale are produced by 7% of customers

THESE ARE CUSTOMERS WE MUST TARGET

RETAIL CUSTOMERS:
MAP OF CUSTOMERS RESIDENCE

Ermenegildo Zegna



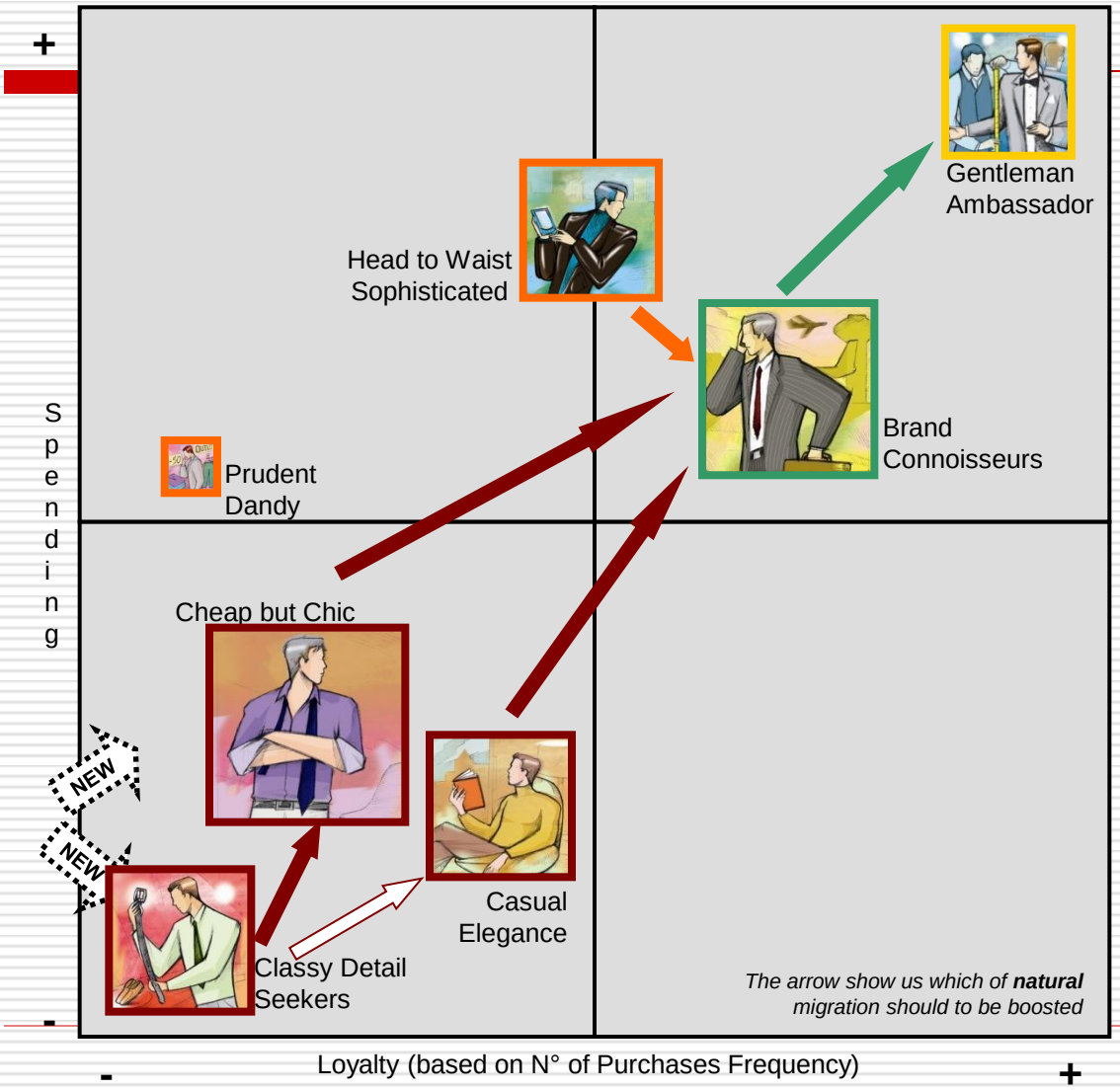
0 | 1 - 200 | 201 – 1.000 | 1.001 – 10.000 | > 10.000

RETAIL CUSTOMERS: CLUSTERIZATION

CLUSTER	SALES	ATTITUDE	PROFILE
Brand Connoisseur	Zegna **collections** (EZ, ZZ, ZS), **all** categories	**High** spender, **loyal**	**Old** and slightly more **foreign**
Cheap but Chic	**Formal** collections (EZ), **shirt** and **ties**	**Low** spender, **not loyal**	**Young, domestic** and **bargain** seekers
Prudent Dandy	**Formal** collection (EZ, CO), **sleeve unit**	**Medium high** spender	**Bargain** seekers, **European** and **old**
Classy Detail Seekers	**Accessories**, **shoes** and **sleeve unit** of **formal** collections (EZ, CO)	**Medium** spender, **not loyal**	Mainly **young** and slightly more **foreign**
Gentleman Ambassador	**MTM formal** collections (EZ, CO), **sleeve unit**	**Very high** spender, **loyal**	**Domestic**, **old**, not **emerging** countries
Head to Waist Sophisticated	All **collections**, **sleeve unit** (ZZ,EZ) and **outerwear** (ZS)	**Medium high** spender	**Asian**
Casual Elegance	**Sportive**: **knitwear outerwear** and **trouser**	**Low** spender	Mainly **American** and **Chinese**

A DESIRABLE "ROAD MAP"

Ermenegildo Zegna



- **1- Gentleman Ambassador:**

  customers to be delighted

- **2/3- Head to Waist Sophisticated and Prudent Dandy:**

  improve loyalty offering other products (Retention / Cross Selling)

- **4- Brand Connoisseurs:**

  improve spending (Repeat Buy / Up Selling)

- **5/6/7- Casual Elegance, Cheap but Chic, Classy Detail Seekers:**

  customers to develop, improving loyalty & spending (Retention / Up - Cross Selling)

Riferimenti libri di testo

- Blythe Cedrola Cap. 12 pp. 373-403